

Das Kuratierte Dossier Bd. 8
Mai 2026 ISSN 2940-1372
KnowledgeCamp 2025 Berlin

Knowledge & Co-Creation



Knowledge and Co-Creation

Das Kuratierte Dossier

Band 8 · Mai 2026

zum KnowledgeCamp Oktober 2025

der Gesellschaft für Wissensmanagement e. V.

ISSN 2940-1372

Editorial

Co-Creation und Wissen – gemeinsam weiterdenken!

Wie entsteht Wissen, wenn Menschen gemeinsam Ideen entwickeln, Lösungen gestalten und Entscheidungen treffen? In einer vernetzten und komplexen Gesellschaft und Arbeitswelt greift ein klassisches Verständnis von Wissen zu kurz. Wissen ist kein isolierter Besitz einzelner Expert*innen oder Organisationen mehr. Vielmehr stehen Unternehmen, Institutionen und die Gesellschaft insgesamt vor der Aufgabe, Wissen aktiv zu teilen, weiterzuentwickeln und bewusst in gemeinsame Gestaltungsprozesse einzubringen.

An diesem Punkt kommt Co-Creation ins Spiel. Co-Creation steht für die gezielte Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteur*innen – etwa Mitarbeitender, Kund*innen, Partnerorganisationen oder Wettbewerber. Dabei kann auch die Interaktion mit KI eine Rolle spielen. Ziel ist es, gemeinsam neue Ideen, Produkte oder Strategien zu entwickeln und voneinander zu lernen.

Wissen wird dabei nicht einfach weitergereicht. Es entsteht im Miteinander. Unterschiedliche Sichtweisen, Erfahrungen und Kompetenzen treffen aufeinander, werden verbunden und so etwas Neues geschaffen. Gerade darin liegt der besondere Wert von Co-Creation: Sie kann Innovationsräume ermöglichen, die in abgeschotteten Abteilungen oder klassischen Strukturen kaum entstehen würden.

Unter dem Leitthema „Knowledge and Co-Creation“ brachten die Teilnehmenden des KnowledgeCamps im

Oktober 2025 in Berlin ihre Erfahrungen, Fragen und Ideen ein. In den offenen Barcamp-Sessions ebenso wie in zwei kuratierten Tracks wurden zahlreiche Praxisbeispiele, Konzepte und Lernerfahrungen diskutiert und weiterentwickelt.

Unmittelbar nach dem Event begann das Redaktionsteam des Kuratierten Dossiers mit der Arbeit an diesem neuen Band der GfWM-Reihe. Für die Beiträge konnten ausgewiesene Expert*innen und Praktiker*innen aus so unterschiedlichen Bereichen wie Visual, Transformational und Educational Design, Wissensmanagement, Künstlicher Intelligenz, Unternehmensführung, Organisationalem und Lebenslangem Lernen gewonnen werden. In diesem Band des Kuratierten Dossiers teilen sie ihre Perspektiven und Erfahrungen.

Zudem stellt dieser Band Ergebnisse sowohl der Arbeit als auch der Zusammenarbeit von Aktiven aus vier Communities vor: der Gesellschaft für Wissensmanagement, der Corporate Learning Community, der lernOS Community und dem New Club of Paris.

Die Autorinnen und Autoren machen deutlich: Co-Creation ist weit mehr als eine Methode. Sie ist ein strategischer Ansatz für modernes Wissensmanagement, Organisationsentwicklung und Innovation. Erfolgreiche Co-Creation braucht passende Rahmenbedingungen, eine offene und vertrauensvolle Kultur sowie die Bereitschaft, Wissen als etwas zu verstehen, das im gemeinsamen Handeln wächst.

Inhalt

Das Prinzip von Co-Creation bildet auch die Grundlage für das Gestaltungskonzept des vorliegenden Bandes der GfWM-Reihe: Jeder Beitrag beginnt mit einer Doppelseite, die zwei ausgewählte Aspekte des Beitrags aufgreift. Mal ergänzen sich die Aspekte, mal stehen sie einander gegenüber oder erzeugen bewusst Spannung. Beim Weiterblättern werden die zwei Aspekte Blatt auf Blatt zusammengeführt. So greift das Gestaltungskonzept Aussagen der Beiträge auf und macht die Idee von Knowledge und Co-Creation durch die Mechanik des Blätterns erfahrbar.

Wir danken allen Autorinnen und Autoren dieses Bandes für inspirierende Beiträge, praxisnahe Einblicke und neue Denkanstöße.

Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, wünschen wir eine anregende Lektüre. Lassen Sie sich inspirieren – und nutzen Sie die vorgestellten Ansätze, um Wissen und Co-Creation in Ihrer Organisation gemeinsam weiterzudenken.

Mit den besten Grüßen

Ihr Redaktionsteam „Das Kuratierte Dossier #gkc25“
Andreas Matern und Stefan Zillich

Kontakt: dossier@gfwm.de

| | |
|---|----|
| Editorial: Co-Creation und Wissen – gemeinsam weiterdenken! Andreas Matern (Gesellschaft für Wissensmanagement e.V.), Stefan Zillich (re:Quest Berlin) | 4 |
| Rückblick auf das #gkc25 Andreas Matern (Gesellschaft für Wissensmanagement e.V.) | 6 |
| A conversation on expanding productive imagination – among others on music Astrid Szogs (Mind Lab) Leif Edvinsson (Professor emeritus and Brain of the Year) Günther M. Szogs (New Club of Paris) | 8 |
| Haptik statt Hektik – Co-Kreation zum Anfassen Karina Antons (bikablo GmbH & Co. KG) | 18 |
| Aalto Societal Innovation Camp – Accelerating Societal Innovations Waltraut Ritter (New Club of Paris), Kristina Erkkilä (New Club of Paris) | 26 |
| Mit Open Educational Practices zu Co-Creation Nele Hirsch (eBildungslabor) | 32 |
| Prompting as Knowledge Interrogation – The Rise of Tertiary Orality Stefan Holtel (PricewaterhouseCoopers) | 36 |
| Wenn Wissen nicht mehr knapp ist – Co-Creation als Übersetzungsmaschine im KI-Zeitalter Dr. Anja C. Wagner (FROLLEINFLOW – Institut für kreative Flaneure) | 46 |
| Co-Creation im M&A-Prozess – Wie das DART-Modell von Pralhad und Ramaswamy Wertschöpfung durch kollaborative Integrationsprozesse steigern kann Gerlinde Baumer (Geschäftsführerin omegaconsulting GmbH) ... | 52 |
| Wenn niemand alles weiß – Co-kreative Wissens- modellierung am Beispiel des Strommarkts Bernd Riedel (Ellery Studio) | 60 |
| DATEV-CoCreationCamp – Ein lernOS-fähiger Möglichkeitsraum für Transformation Christian Kaiser (DATEV eG), Simon Dückert (Cogneon GmbH) ... | 66 |
| Wissen gemeinsam erschreiben – Ein Buchprojekt der Corporate Learning Community Jochen Robes, Johannes Starke (Corporate Learning Community) | 72 |
| Impressum | 25 |

Rückblick auf das KnowledgeCamp 2025

Wissen und Co-Creation

Andreas Matern, Gesellschaft für Wissensmanagement e.V.

Das 21. GfWM KnowledgeCamp (#gkc25) fand am 23. und 24. Oktober 2025 im etablierten Hybrid-Format statt, sowohl vor Ort im frizzforum in Berlin als auch in einer online Event- und Networking-Plattform. Dabei brachte das Camp über 200 Wissensmanagement-Begeisterte aus dem DACH-Raum und sogar international – in Kooperation mit dem **Knowledge Management Global Network (KMGN)** – erfolgreich zusammen, um miteinander und voneinander zu lernen.

Von neuen Methoden über zukünftige Kompetenzen bis hin zu psychologischen Aspekten von Wissensmanagement – die beiden Tage des #gkc25 waren voll inspirierender Einblicke und Diskussionen. Eines der häufig diskutierten Themen war die Rolle der Künstlichen Intelligenz (KI): Werden wir in Zukunft ersetzt werden? Kann KI tatsächlich als Experte für Wissensmanagement fungieren? In Verbindung mit dem diesjährigen Motto „*Wissen und Co-Creation*“ wirft dies eine wesentliche Frage auf: Wie werden wir zusammenarbeiten mit den uns zukünftig zur Verfügung stehenden Tools und Technologien? Sowohl die Vorträge der kuratierten Tracks als auch die selbst eingebrachten Barcamp Sessions folgten dem damit gesetzten Themenschwerpunkt.

Zwei Kuratierte Tracks

Wie bereits 2024 gab es auch im Oktober 2025 zwei kuratierte Tracks: einen „klassischen“ mit Vortragenden aus dem DACH-Raum, sowie einen englischsprachigen Track mit *Speakers from around the globe* aus dem Netzwerk der KMGN. In der Übersicht gegenüber sind die Vortragenden beider Tracks und ihre Vortragsthemen zusammengestellt. Die QR-Codes führen zur Playlist Kuratierter Track (DACH) und zur Playlist KM Global Track.

Vielfältige Barcamp Sessions

Bei den von den Teilnehmenden selbst eingebrachten Barcamp Sessions waren die Topics wie in den vergangenen Jahren wieder vielfältig. Neben dem Bezug aufs Jahresmotto stellten sich dabei aktuelle und Zukunftsthemen heraus: 1. Digitale Wissensplattformen, Tools & Lernformate, 2. Wissenstransfer, Wissensbewahrung & Wissenskultur sowie 3. Innovation, Co-Creation & KI-Einsatz.

Eine Reihe von Sessions befasste sich mit digitalen Wissensplattformen und Tools: So wurden Confluence und Open-Source-Wikis diskutiert, ebenso wie die Gestaltung von zukunftsgerechtem Lernen (zum Beispiel in den Sessions „*Lernen & Wissen – digital souverän*“, „*Hej, hey Wiki, hey Wiki hey!*“, „*Lernen mit Fragen: Präsenztraining mit Chatbots gestalten*“). Dabei standen digitale Souveränität im Lernalltag und systematische Vermittlung von Wissen im Fokus.

Das Bewahren und Teilen von Wissen spielte eine zentrale Rolle: Themen waren moderierter Wissenstransfer, Storytelling-Canvas für die WM-Strategie, Reifegradmodelle zur Veränderungsbereitschaft (hierzu die Session „*Wissen, wann es genug ist – Wie viel Transformation verkraftet eine Organisation?*“), Kulturanpassung beim Wissenstransfer sowie Wissensmanagement in ehrenamtlichen Strukturen, Studium und Projektkontexten. Dabei ging es insbesondere um geeignete Methoden für Organisationen unterschiedlichster Art.

Ein dritter Schwerpunkt lag auf Innovation durch Co-Creation sowie der Rolle von KI: Sessions thematisierten visuelle Innovationsmethoden, Mini-Lernreisen, die Frage „*Mit der Zukunft chatten durch KI*“, praktische KI-Anwendungen („*AI That Sticks*“) und das kokreative Schreiben eines Buches („*Wissenstransfer in der Praxis – die Entstehung des Buches als Co-Creation*“). Es zeigte sich, wie kollaborative Ansätze und KI-Tools kreativ genutzt werden, um Wissensarbeit neu zu denken.

Diese Auswahl veranschaulicht die thematische Bandbreite der Sessions beim KnowledgeCamp 2025 – die Aufzeichnungen weitgehend aller realisierten Sessions finden sich auf dem YouTube-Kanal der GfWM (siehe QR code gegenüber).

Unterstützung durch die Corporate Learning Community

Beim #gkc25 gab es eine weitere Neuigkeit: So wurde das KnowledgeCamp durch die Corporate Learning Community (CLC) mit einem Sponsoring unterstützt. Dafür vergab die CLC im Rahmen einer Blogparade „Lernen liebt Wissen“ Freitickets an ihre Mitglieder, die mit ihrer Teilnahme das Camp bereicherten, so auch mit der Session „Lernen – Verlernen – Wissen – Vergessen“ von CLC-Geschäftsführer Harald Schirmer.

Hybrid-Format und Räumlichkeiten

Das etablierte Hybrid-Format konnten wir dieses Jahr weiter verfeinern: Die bereits in 2024 angeschaffte Technik sowie die Lessons Learned des #gkc24 ermöglichten uns die Umsetzung eines reibungslosen Ablaufs bei der hybriden Teilnahme an allen Sessions.

Mit den über 200 Teilnehmenden (152 vor Ort und ca. 60 online) in insgesamt 44 Sessions (inklusive Tracks) konnten wir auch den quantitativen Umfang des Events gegenüber dem Vorjahr erfolgreich stabilisieren.

Noch einmal herzlichen Dank an alle Teilnehmenden und -gebenden, Speakers, Sponsoren und Kooperationspartner für zwei Tage voll inspirierender Impulse, spannender Diskussionen und vernetzungsreichem Austausch!

Das kommende 22. KnowledgeCamp wird am 08. und 09. Oktober 2026 in Berlin erneut im frizzforum stattfinden, diesmal unter dem Motto „KM in the AI era – Wissensmanagement im Zeitalter der KI“

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

Andreas Matern organisiert seit 2015 zusammen mit einem Team aus Freiwilligen das GfWM KnowledgeCamp. Dabei ist es ihm wichtig, das niedrigschwellig partizipative Barcamp-Format der Veranstaltung mit kuratierten inhalt-

lichen Elementen zu kombinieren („Middle-up-down“-Ansatz), um so „Oben“ und „Unten“ in einem fachlichen Diskurs auf Augenhöhe zu verbinden.



Playlist Barcamp Sessions „GfWM KnowledgeCamp 2025“ im YouTube-Kanal der GfWM (30 Beiträge)

Playlist Kuratierter Track (DACH) „Knowledge and Co-Creation“ im YouTubeKanal der GfWM (7 Beiträge)



From Data to Information and Knowledge
Etienne Posthumus, NFDI4Culture, FIZ Karlsruhe – Leibniz-Institut für Informationsinfrastruktur

Zukunftsfitness ≠ Toolset – Wie wir Wissensmanagement neu denken, wenn KI Alltag ist
Dr. Anja C. Wagner, FROLLEINFLOW – Institut für kreative Flaneure

Generation Shift: Wie gelebter Wissenstransfer Unternehmensnachfolge sichert
Gerlinde und Jean-Claude Baumer, omegaconsulting GmbH

Prompting ist Kommunikation, nicht Kommando!
Stefan Holtel, PricewaterhouseCoopers

Future is not a vibe – it’s a skill: Wie Organisationen lernen, mit Zukunftswissen zu arbeiten
Bernd Riedel, Ellery Studio

Haptik schlägt Hektik: Co-Creation zum Anfassen
*Karina Antons, bikablo GmbH
Simon Didszuweit, DW Akademie*

Co-Creation mit KI auf Augenhöhe
Sabine Wax, inside workspace GmbH

Playlist KM Global Track „Knowledge and Co-Creation“ im YouTubeKanal der GfWM (7 Beiträge)



The CEO’s Blind Spot: How KM Bridges the Value Gap.
*Dr. Pavel Kraus, Swiss KM Forum, Basel, Schweiz,
Dr. Manfred Bornemann, KM Global Network, Graz, Österreich*

From Social Clubs to Strategy – Unleashing True Business Value from Communities
Rebecka Isaksson, Sulava Gulf, Stockholm, Schweden

Human Behavioral Drivers & Why Engagement Matters
*Dr. Emily Harburg, PairUp, San Francisco, USA
Rebecka Isaksson, Sulava Gulf, Stockholm, Schweden*

Technologies for facilitating Knowledge creation & learning in the digital era
Prof. Eric Tsui, Hong Kong Knowledge Management Society

Co-Creating Intelligent Knowledge Ecosystems: Lessons from AI and KM Practice
Rajesh Dhillon, Acies Innovations, Singapur

Designing AI to create experts not replace them
Stuart French, Energy Safe, Melbourne, Australien

Knowledge Management without borders – Co-creating the KM Landscape!
Andrew Herd, KM Landscape Project, Leiden, Niederlande

A conversation on expanding productive imagination – among others on music

Astrid Szogs, Mind Lab

Leif Edvinsson, Professor emeritus, Brain of the Year
and Cofounder New Club of Paris

Günther M. Szogs, New Club of Paris

Prolog

Cultivating space for creativity confronts us with the dialectic of creativity. Filmmaker Hermann Vaske has interviewed more than thousand people - politicians, artists from diverse disciplines, ordinary folks, researchers - people from all walks of life.

All neatly framed. Hanging next to one another in Kunsthalle of Wiesbaden. Not disturbing each other. Which is disturbing for the observer. The exhibition demonstrates its own paradox. Seemingly incomparable and not commensurable elements are forced under an unifying umbrella.

Subdividing it in “...why are we creative?” and ...“why are we NOT creative?” appears to be a bit ARTificial.

CO-creation seems to be imminent in ANY creation - negatively one takes note if something is Un-Credited. It indicates the unnamed CO.

KNOWING that the ingredients of such processes are consciously or unconsciously KNOWN (explicit or tacit), its mystery derives from HOW these patchworks work the patches, how the unconscious interplays with the conscious.

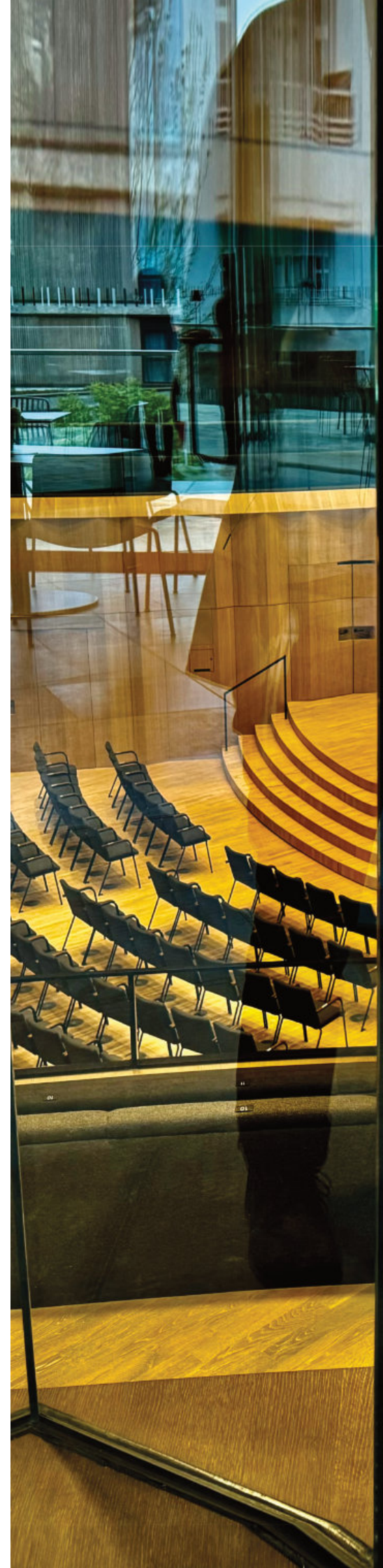




Photo: Günther M. Szogs

We share episodes of our own next to occurrences of complete different - even brutal - nature to illustrate the bandwidth of the issues at stake and avoid sugar-coating by just reiterating positive co-notated buzzwords. Simple essentials, further questions, former CON-tributions or (re-)discovered recommendations – if we find them helpful to expand our imagination productively we mention them.

Editor Stefan Zillich adds graphical design as a further dimension. To enhance the depth of reflection on knowledge and co-creation is the task GfWM sets for contributions to this Dossier.

In 2000 the legendary Ikujiro Nonaka (“The Knowledge Creating Company”) cautioned against mis-interpretations in the book “Enabling Knowledge Creation - How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation...”, a quite similar task as the one we have to deal with now.

It’s an irony that Nonaka et al choose a quote of Leif Edvinsson, coauthor of this article, then vice-president of Skandia, to introduce the chapter on knowledge creation strategy. It reads: “To energise people, you need to cultivate their work place, not manage it, because management implies control, and the future is not about command and control.” Even a quarter of a century later this sets the stage for us in this article.



“Subdividing it in ‘...why are we creative?’ and ‘...why are we NOT creative?’ appears to be a bit ARTificial.”
(Photo: Günther M. Szogs)

This paradoxical framing leads us directly into the dynamics of knowledge co-creation. How do we navigate uncertainty and tacit knowledge in a way that allows productive imagination to unfold? The following reflections build upon ongoing discourse and outline key principles guiding such processes.

Building upon ongoing discourse ...

1. **Knowledge is never neutral.**
All knowledge is shaped by context, power, interests, timing, and uncertainty. Co-Creation must account for these dynamics. (1)
2. **Not all knowledge produces future-readiness.**
... Subprime knowledge” appears valid but is unstable. Collaborative processes require robust, quality knowledge. (1)
3. **Transparency and epistemic honesty are essential.**
Explicitly communicating assumptions, perspectives, and uncertainties is foundational for trust and effective Co-Creation. (1)
4. **Attitude shapes knowledge flow.**
Curiosity, openness, and relational awareness determine whether knowledge is shared or blocked. (2) / (3)
5. **Uncredited knowledge undermines innovation.**
Invisible or unrecognized contributions weaken trust, reduce engagement, and slow long-term innovation. (2) / (3)
6. **Collaboration is relational, not merely procedural.**
Co-Creation succeeds when people engage in the shared space with respect, recognition, and presence. (2) / (3)
7. **Skills for future knowledge work are multidimensional.**
Digital or methodological skills alone are insufficient. Emotional, intuitive, social, and sensorimotor skills are crucial. (1) / (3)
8. **Boundaries between individual, collective, and ecosystem knowledge are porous.**
Effective Co-Creation recognizes and leverages these interactions. (1) / (3)
9. **Knowledge emerges in process, not as static output.**
Collaborative insight arises dynamically from engagement, dialogue, and experimentation. (1) (3)
10. **Co-Creation requires ongoing reflection on both content and relational dynamics.**
Sustainable collaboration is a continuous practice of observation, adaptation, and relational alignment. (1) / (2) / (3)

(1) ICM For Future Knowledge Navigation – SDG 17 And COVID-19: Supreme vs. Subprime Knowledge, Das Kuratierte Dossier vol.2: Wissensmanagement quo vadis? 1/2

(2) Haltungsfehler – Leonardo inspired Maybe Knowing, gfwM THEMEN 14 - Fehler

(3) Skill Is An Entity That Contains A Cosmos, Das Kuratierte Dossier vol 6: Future Skills Knowledge Management

“Knowledge might be ‘neutral’ if you have indisputable scientific solutions in mind. The way knowledge is coming to existence, goals associated to it and its usage in further co-creative cooperation surely is not.” (Photo: Günther M. Szogs)



Observing “Subprime Knowledge” in its current version

These principles are not abstract. They become visible – and at times highly distorted – in real-world contexts where knowledge, power, and decision-making intersect.

Knowledge might be “neutral” if you have indisputable scientific solutions in mind. The way knowledge is coming to existence, goals associated to it and its usage in further co-creative cooperation surely is not. A most brutal illustration is delivered in the White House using the metaphor of sportive creativity to celebrate “total war”. Football legend Messi and championship winner Inter Miami honoured FIFA Peace Prize winner Donald Trump with a club’s tricot - whilst “Hail to the chief” was played.

Trump boosted how his own teams were winning their games against Iran: “Their navy is gone, 24 ships in three days” ... “other than that (Iran is) doing quite well.” A fair sportsman this Trump is. Cuba will be next to crash, he informed the clubs owner with roots in that island about his plans for his geopolitical champion-league.

Like in soccer you may have some other nationals in your team. Three Australian personnel were on board the U.S. submarine that sank the Iranian warship in creative imaginary excellence. The war-minster Hegseth underscored with pride that this happened in international waters where nobody expected such a foul. Anyhow a referee would not be accepted. By the way it actually was no “war” but a Putin-like special operation. No approval of the congress necessary. A bit awkward for the Australians, who simply had no say either.

All this a reminder that there is excellence in co-creative military expertise executed as *political supremacy*. It is “*Team Subprime Knowledge*”. In the financial crisis we discussed its economic version.

Against this backdrop, the question becomes more immediate: how does co-creation unfold in practice, in everyday interactions, collaborations, and shared spaces?

Co-Creating Settings

Our own case starts very elementary with **co-authoring** and it’s **chemistry**. Leif and Günther had some experience working together. How did Astrid feel when she joined?

Astrid

Let’s illustrate these principles in practice. In my experience, joining the co-authoring team, I observed how ideas emerge in interactions and that this has always been constructive for me. I enjoy *freestyle environments* for creative moments where good ideas and fruitful exchanges arise naturally – when spaces are open, unhurried, and vibrant.. Looking back, my work was always *less about immediate innovation outputs* and more about holding spaces where heterogeneous knowledges can meet without being prematurely aligned.

In any communication and co-creation I realised that absorptive capacity is essential – the ability to meaningfully build on what someone shares, react, and co-develop ideas interactively. Without it, continuous flow and development of ideas are limited. In our joint co-authoring, I have consistently experienced an open-minded, respectful, and constructive approach – even when discussing abstract or intuitive topics such as the role of intuition.



“The role of individuals in knowledge and innovation processes can either enable or hinder outcomes.” (Photo: Günther M. Szogs)

Leif

You were defending your PhD in Lund under the neighbouring chair in innovation studies. In a *retrospective given your learnings* of your career what of your work is essential for intellectual capital?

Astrid

During my PhD time in Sweden, I gained a broad toolkit for analyzing innovation ecosystems and understanding organizational dynamics. Later, in my work as I encountered the practical side of these theoretical insights. What fascinated me was synergy across disciplines and at the intersection of academia, industry, and society.

I came to realize that co-production is not primarily a method, but an *emotional and ethical capacity*. It relies on openness, curiosity, and the willingness to integrate diverse perspectives. The role of individuals in knowledge and innovation processes can either enable or hinder outcomes. Mindset – at both personal and organizational levels – is central to how co-creative processes unfold. You, Günther, might add from your experience between corporate learning and research. When organisations invite co-production, what do they really want – new knowledge, shared ownership, or reduced uncertainty?

Günther

Nice way of asking. Probably a mixture of all, its respective proportion depending on the type of organisation and their work in heterogenous partnerships. It is a cocktail of partners from consulting organisations, universities, working groups at intersection of business sector and public administration (for example AWV once with road shows for “Wissensbilanz Made in Germany”) and alliances for corporate learning among the financial industries (BIGA). Although different in character those organisations share the motivation to acquire clarity and knowledge in solutions of

common relevant challenges. Of course with different emphasis depending on each other’s role. Individuals often absorb the roles which are expected from their organisation in a static manner which can be sometimes amusing, more often annoying. Researchers and consultants often try to tie you in the cage of being the “customer” who should not interfere with their expertise. Internals might have more practical experience, obtain tacit knowledge, are not always so narrowly forced into the logic of a business case. Insisting that in co-operation *each one is a “knowledge manager”*, a practical analyst who with overlapping skills constitutes the precondition of high performance teams in knowledge creation is therefore always a concern.

Scepticism towards internal expertise is an attempt to *reduce* both, own *accountability and uncertainty*. A further indication how creative work is intertwined with hindering and boosting emotions triggered by organisational restraints. As you mentioned teams work best when given the *spaces* for heterogeneous knowledge to meet in free flow, which depends also on the mentality of those involved regardless of the origin of their organisation.

Leif

This is even more obvious if we look at the *interplay of individuals, corporates, civil society and political decision making*. We made all the efforts to take intangible assets in view and challenge predominant measurements in the classical economic balance sheets. Results were *revolutions in counting the costs and the benefits* the perceived value systems failed to care about. With Carol Lin we extended it to the *National Intangible Capital Index NIC* with numerous indicators for human, market, process and renewable capital. Within the New Club of Paris (NCP) we focus on both sides of those dimensions. We address the value creating processes seen in rapid prototyping organised in future centres and innovation labs on one side and complementary new ways of navigating the knowledge economy by alternative algorithms of monitoring.

“... interplay of individuals, corporates, civil society and political decision making.”
(Photo: Günther M. Szogs)



We are in preparation of NCP's and partners contribution for the special event in conjunction with this year's International Bookfair and programs of Frankfurt's ambitious activities dedicated to the city's being awarded "World Design Capital 2026". I strongly recommend to make those *political dimensions of knowledge and co-creation* visible. We should not only raise questions but illustrate the *tangible interplay of intangibles*. We already have the following in progress

- Societal power across historical times in Europe, by Bjorn Molin
- The New Intangibles Global Economy map, by Leif Edvinsson
- Regional Development experiences, by Markku Markkula
- The mapping and metrics for the new Economy by AI, by Rickard Sohlberg
- More topics might be added ... For a first capture in draft chapters of a planned booklet.

As I see it we have an option to frame it by a Knowledge Concert, around these topics. Perhaps also filming it for impact making.

These reflections point beyond structured dialogue. They suggest that co-creation does not only unfold through language and concepts, but also through resonance, rhythm, and interaction across different modes of expression. This introduces another dimension of co-creation: not only discussing knowledge, but staging it in ways that allow people to experience how intangible processes unfold.

Astrid

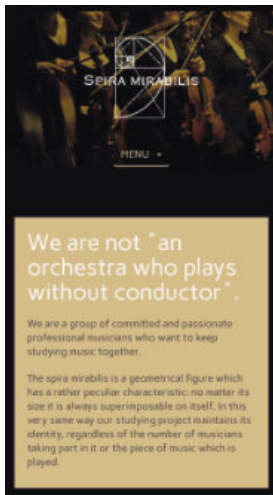
I resonate with your idea, Leif. A "Knowledge Concert" offers a compelling way to make the interplay of intangibles not only visible, but experientially accessible.

Music, in this sense, becomes more than a metaphor. It provides a medium through which different forms of knowing can interact without being reduced to a single language or logic.

I was reminded of this when watching my youngest daughter perform in a school ballet set to Pictures at an Exhibition by Modest Mussorgsky, inspired by the works of Viktor Hartmann. What becomes visible in such a setting is how one form of expression translates into another—how visual art, music, and movement enter into dialogue and even create a shared field of meaning.

In a similar way, the idea of a "Knowledge Concert" could allow intellectual capital, policy, and co-creation to be experienced as an interconnected field rather than as separate domains.

Across these different contexts, a shared insight becomes visible: co-creation unfolds as a movement between inner and outer worlds, between structure and emergence, between individual perception and collective resonance. What connects these dimensions is not method alone, but a subtle capacity to sense, translate, and hold the space in which knowledge can shift its form. Following this line of thought, what comes next are examples of how co-creative processes unfold—through the interplay of inner selves, instruments, and emergent collaboration.



"Rolf Göhring ... was curious about Spira Mirabilis, an orchestra referring in its name to an unusual geometrical figure. They often perform without a conductor, which misleads the audience to the assumption that they are not being 'conducted'". (Screenshot: Günther M. Szogs)

"Just as in the arts the instruments in the music paradigm are the prolonged co-creators of human creativity, same is true for Artificial Intelligence in some modern context." (Photo: Günther M. Szogs)



Conducting with inner selves and co-creative instruments

Günther

Rolf Göhring, once head of Dornier education, "conducted" workshops named *"dancing mathematics"*. He was curious about *Spira Mirabilis*, an orchestra referring in its name to an unusual geometrical figure. They often perform without a conductor, which misleads the audience to the assumption that they are not being "conducted". Obviously they rely on *implicit understanding and on changing roles* of participating artists which are "conducting" in different manner. Carmina Quartett from Zürich demonstrated it in a little musical lecture at a LearnTec fair, where they played together via *rhythm of "breathing"*. Interesting example of co-creating.

Some composers expand this "breathing-idea" to the *co-creating instruments*. If music is composed having for example an extraordinary musician in mind. The composer Mathias Pintscher notes in regard to the piece "Transir" he dedicated to the flutist E. Pahud "the instrument swinging in direct contact with human breathing, prolonging the breathing apparatus, carries in itself the archaic of millenniums and bridges them to our time."

From creative framing lets return to Leif's efforts with his colleagues to put the metrics of a new economy on the agenda on which knowledge for societal co-creation should be based upon. The German environment agency has been using scientific models to calculate the economic cost of environmental pollution. According to current modelling the greenhouse gas emissions released in Germany in 2024, will, over the time they remain in the atmosphere, incur losses in global welfare amounting to euro 647 billion, if the damages for present and future generations are weighted equally. In comparison: the complete German governmental budget was 477 billion. The mental ethical shift of this approach is remarkable.

Global welfare is accounted for. Future generations are part of the equation.

Leif

Right. Björn Molin in my other mentioned cooperation therefore insists that climate transformation demands *locally rooted leadership* and *collective ambition*. Achieving climate neutrality in Europe is not only vital for planetary health, but for economic competitiveness, geopolitical security, and citizens' well-being. These goals require a joint and shared commitment to a *mission-oriented, multi-level governance model that is driven from the ground up*. In other words: providing the political basis for knowledge enhancing co-creation.

As demonstrated by EU Missions, real progress depends on local and regional ownership – where *cities, regions, industries, and civil society collaborate through Local Green Deals* and innovation partnerships. These initiatives, led by cities, must go beyond "demonstration projects". They must be embedded into *longterm investment-plans, regulatory frameworks, and institutional routines*. When empowered, *place-based innovation ecosystems* become real-world laboratories of systemic transformation, uniting climate, energy and societal goals into coherent, scalable actions. Europe needs pioneering cities as icebreakers, rapid prototypers, and pathfinders.

Just as in the arts the instruments in the music paradigm are the prolonged co-creators of human creativity, same is true for Artificial Intelligence in some modern context. Rickard Sohlberg, our other partner, calls today's traditional leadership obsolete in the AI era. Democratic and inclusive leadership rooted in broader value systems can now outcompete top-down authoritarianism. In his view we can design a future built on justice, creativity, and shared responsibility more easily if AI is well used. It would be *active co-creation rather than passive obedience*. Given the well known dangers of AI this is proclaimed easy but implementation

“Caution has to be taken that people are not reversely the tools of AI, switching the subject-object relation.” (Photo: Günther M. Szogs)



of course is a different matter. Caution has to be taken that people are not reversely the tools of AI, switching the subject-object relation.

Günther

Your further partner, Markku Markkula, has always lived those proposed ideas quite literally. In his multiple roles - adviser for Aalto university, co-creator of the Aalto Campus for Societal Innovation (ACSI), or politically most relevant: president of Europe’s Committee of the Region (COR). The tremendous innovation achievements of his home-region Espoo resulted among other factors from the impact the innovation camps incited. Co-creative knowledge with tangible transformative results were produced by replacing conventional highly expensive business models of consultancies with a new currency of expanding knowledge via exchanging everyones knowledge with one

another. Participants from diverse countries with multifaceted expertise used these usually 8 days to learn by solving some societal problems together. NCP colleagues shared those insides in further endeavours, like the Leonardo European Corporate Learning Award. We will integrate this in our interventions in our World Design Capital related event.

Leif

Let us wrap those comprehensive ideas around the mentioned political dimensions for possible book-chapters for NCP’s Frankfurt World Design Capital contribution. Maybe Christian Bason will add one as well with the important aspect of expanding design thinking not only in the business world but for public servants and leaders in all fields. In Frankfurt we could debate these in an interactive festive event interspiced by the knowledge concert.

Building on these insights and illustrative examples across different domains, the following ten recommendations summarize key principles for productive co-creation, bridging theory, practice, and actionable guidance.

| | | |
|--|---|---|
| <p>1. Assess knowledge quality. Ensure it is robust, relevant, and context-aware.</p> | <p>4. Recognize contributions. Track and credit both visible and hidden inputs.</p> | <p>8. Leverage fluid boundaries. Use the interplay between individual, team, and ecosystem knowledge.</p> |
| <p>2. Foster transparency. Make assumptions, intentions, and uncertainties explicit.</p> | <p>5. Design for emergence. Create spaces that allow dialogue, experimentation, and intuitive insight.</p> | <p>9. Reflect continuously. Revisit assumptions, relational dynamics, and knowledge quality regularly.</p> |
| <p>3. Cultivate relational awareness. Encourage curiosity, empathy, and openness to others’ perspectives.</p> | <p>6. Integrate emotional & intuitive intelligence. Include awareness of feelings and energy in collaboration.</p> | <p>10. Support adaptive leadership. Facilitate, hold space, guide, and enable emergent structures.</p> |
| | <p>7. Blend diverse skills. Combine digital, methodological, social, emotional, and embodied capacities.</p> | |



“The pianist Sir Andras Schiff proclaims that arguably Casals Forum is one of the world-best concert halls for chamber music because it enables silence. ‘... my third ear sits in the 15th row and listens.’” (Photo: G. M. Szogs)



“What comes after the SDGs? ...”
(Photo: Günther M. Szogs)

Günther

A knowledge concert is in the making. Design perspective included. On October the 10th 2026 we plan for a culminating event in iconic Casals Forum in Kronberg. Colour, Sound and Space: music and conversation in the design of nurturing societies. Facilitated by founder of sound-strategies and NCP colleague Michael Spencer the program idea is “Bringing together leading practitioners and thinkers in design, intellectual capital and music. A blend of diverse and stimulating ideas, conversation and musical exchanges to provoke deeper thinking about current society and our role in it.” *Bridges composing orchestra with musicians of different cultural and musical backgrounds and respective instruments* create in dialog with the renowned Jazz musician and *professor of architecture Christopher Dell*.

Sound-engineering, sound producing, sound architecture are interrelated.

The pianist Sir Andras Schiff proclaims that arguably Casals Forum is one of the world-best concert halls for chamber music because it enables silence. A sound challenge the architect has to master. The sound engineers focus on pure physics taking into account that due to the length of sound waves the audience hears music different from the performing musicians. They cope with physical reflections of echoes whilst musicians reflect them mentally. Andras Schiff in an interview said: “*my third ear sits in the 15th row and listens.*” The space dimension involves all actors including the audience. Re-Flection on and with space.

Astrid

“Expand productive imagination” is the motto we consider. For me, productive imagination has never been a method; it has always been a necessity. I create because thinking alone is not enough to metabolise the world.

During my years as a PhD student in Sweden, when my days were filled with theories, concepts and abstract archi-

tectures of knowledge, I had a small studio in a *pink wooden stuga* with a garden. That space was a hobby - and somehow also not. It was like an *organ. A second mode of cognition.*

Colour, material, and form allowed something to move that could not move in language. This is why I do not understand creativity as the production of novelty. I understand it, very personally, as a translation process between inner and outer worlds. We create because we are constantly crossed by impulses that do not yet have a form. *Productive imagination is the capacity to receive, to transform, and to give back.* In this sense, creativity is not the opposite of intellectual work. It is what keeps intellectual work alive. Without it, knowledge becomes sterile. With it, *knowledge becomes relational, embodied and transformative.*

Leif

That bridges to the Japanese approaches. Think of their “Ba” concept, which addresses reflective space as medium of intellectual transcendence. Their thinking connect to alternative metrics of value. Günther send me a link to Philip Sugai from Kyoto who might be a contributor for our projects. The Sugais ask: What comes after the SDGs? Valuism is a new economic framework developed in Kyoto that makes visible the full spectrum of value creation and destruction across all stakeholders. They draw on systems thinking, quantum modelling, and insights from some old Japanese practices. Yoshie Sugai introduces this principle as an ethical mindset underpinning Valuism. Why are we creative? With Astrids thoughts: *Because* we need spaces where complexity can change its state. *Because* not everything that we know can be thought. *Because* imagination allows us to process what has not yet become visible.

Günther

Based on experience and insides it’s *wisdoming* as Charles Savage, founder of knowledge cafe, would baptise it ...

“Tove Jansson’s anger about the war and her longing for freedom are woven into the Moomin stories. What she wanted to convey became the words of the characters.”

“There is a part of me that observes me objectively.

It’s hard to explain ...

It sounds exaggerated, but it’s as if I’m detached from my own body and watching myself.

I sometimes have this feeling.

It feels quite strange.

But I’ve heard that this feeling is common among artists.

I’ve had it since childhood. Occasionally, you know.”

Kanae Yamamoto
(Photo: Günther M. Szogs)



Astrid

Productive imagination grows when knowledge moves across different media, sensibilities, and temporalities. Co-creation begins with the dialogue within oneself – only those who can co-create between their own inner worlds can truly co-create with others. Creativity is not an addition to knowledge production; it is its breathing.

Across these diverse examples, one insight becomes clear: co-creation first stirs within, weaves across modes of understanding, and finally manifests externally.

Epilog

Film director Wim Wenders, asked by Hermann Vaske about his opinion on “*why we are NOT creative*” replied: “I don’t think its people who are killing the idea, rather the institutions. As soon as ideas get institutionalised their

biggest enemy is at work. You see that best in the church ... church is the worst enemy of religion. ... Same with movie studios, I mean ... you bring an idea there, the studio takes it. The moment the studio owns it, the idea is dead ...”

The *ambiguity of creativity* shows that sometimes *barriers stimulate to higher forms of creativity* to overcome them. It is this essence of breathing in creativity which allows knowledge to become alive. Hopefully in transformative action. To incite others. To *challenge “subprime knowledge” in all its variations.*

Co-creation does not begin with interaction between people. It *begins with the dialogue between modes of knowing within a person.* Only those who can co-create between their own inner worlds can truly co-create with others.

Creativity is not an addition to knowledge production. It is its breathing. ■

Your feedback to authors and editors
dossier@gfwm.de

Co-Creative Authoring with diverse backgrounds but a common thread: to enhance a spirit of societal learning, understanding and acting at the intersection of economy, academia and civil society.

Astrid Szogs, PhD in Innovation, contributed to building the NGO STIPRO in Tanzania and taught “Innovation and Development” at the University of Kassel. She served as Head of the Mobility Cluster North Hesse, recognized as a German excellence cluster, and serves on the board of the European network Open ENLoCC. She is the founder of Mind & Medicine, where she explores the role of consciousness in innovation and societal transformation.

Leif Edvinsson, Professor emeritus, Sweden and Honkong. Pioneered the work on Intellectual Capital and established the World’s First Fu-

ture Center for organisational innovation at Skandia. Awarded Brain of the Year in UK by Brain Trust Foundation. Published many books and articles globally. He is cofounder of the New Club of Paris.

Günther M. Szogs, served for Community Education for Young European (London), studied educational science and pioneered holistic Intellectual Capital approaches in corporate learning. Günther was secretary of the Leonardo European Corporate Learning Award. As founding member of NCP he regularly contributes in initiatives around societal innovation.

Graphical design from **Stefan Zillich** and inter-cultural observations by **Kanae Yamamoto** are gratefully noted.

About this contribution Text: Astrid Szogs, Leif Edvinsson, Günther M. Szogs · Editorial team: Andreas Matern, Stefan Zillich · Photos: see credits on each image · Photo selection: Günther M. Szogs, Stefan Zillich · Editorial Design: Stefan Zillich, re:Quest Berlin · published in: Das Kuratierte Dossier vol. 8 “Knowledge and Co-Creation” May 2026 · published by: Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. gfwm.de · © the authors / GFWM e.V. (CCBY-ND 4.0)

Haptik statt Hektik

Co-Kreation zum Anfassen

Karina Antons, bikablo GmbH & Co. KG

In Zeiten fortgeschrittener Illustrationsprogramme und künstlicher Intelligenz ist das Erstellen von Bildern zur Leichtigkeit geworden. Welche Gründe sprechen also dafür, diesen beschleunigten Prozess bewusst zu verlangsamen? Welcher Hebel liegt darin, die Adressat*innen in die Bildfindung einzubeziehen?

Als visuelle Beraterin möchte ich diesen Fragen nachgehen und den Raum dieses Dossiers nutzen, um innerhalb der Wissensmanagement-Community eine Lanze für eine aus unserer Sicht unterschätzten Form der Visualisierung zu brechen: für das co-kreative Zeichnen.

Unter co-kreativem Zeichnen verstehen wir einen bewusst gestalteten Prozess, bei dem die Teilnehmenden ihre Bildideen im engen Austausch mit den betroffenen Fachperspektiven entwickeln. Diesen Prozess unterstützen wir mit zwei verschiedenen Profilen: Während ein*e Visual Consultant die Beteiligten bei der Erarbeitung der Inhalte unterstützt, sorgt eine illustrativ erfahrene Person für die formal stimmige Umsetzung. Über den gemeinsam errungenen Bildkonsens wird Anschlussfähigkeit hergestellt und Ownership für das Ergebnis ermöglicht, lange bevor es um visuelle Details geht. Das Ziel ist ein

Bild, mit dem sich möglichst viele Adressat*innen identifizieren, weil sie am Verständniskonsens beteiligt waren.

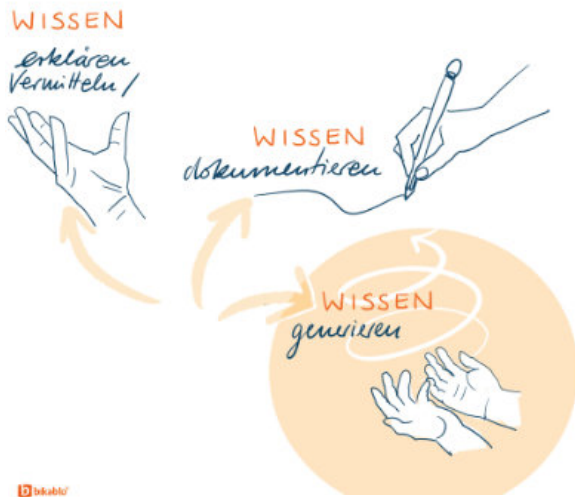




Erst nach diversen Bearbeitungsetappen werden diese gemeinsam entwickelten Ergebnisse von unseren Bildprofis zu einem einsatzfähigen Produkt – etwa einer Zielbild-Präsentation – weiterverarbeitet. Das fertige Bild lebt somit nur in zweiter Linie von den zeichnerischen Fähigkeiten und Bildideen der Profis; vielmehr entfaltet es seine Wirkung durch die wiedererkennbare interne Bildsprache, die emotionalen Anteile und die fachliche Expertise der Beteiligten.

Hauptthemen in diesem Beitrag:

- 1. Drei Dimensionen des Visualisierens in der Wissensarbeit: Erklären, Dokumentieren und Generieren von Wissen*
- 2. Co-kreative Visualisierung als Werkzeug zur Wissensgenerierung*
- 3. Die Bedeutung von Haptik und sensorischer Wahrnehmung für den Denkprozess*
- 4. Neugier als zentraler Erfolgsfaktor in Transformationsprozessen*
- 5. Praktische Herausforderungen bei der Implementierung visueller Methoden*
- 6. Fazit und Ausblick*



bikablo

Abb. 1: Die drei Dimensionen des Visualisierens in der Wissensarbeit © Karina Antons

Drei Dimensionen des Visualisierens in der Wissensarbeit: Erklären, Dokumentieren und Generieren von Wissen

Die Arbeit mit Visualisierung im Kontext von Wissensarbeit unterteile ich in drei grundlegende Dimensionen, die jeweils unterschiedliche Funktionen erfüllen. Sie sind von mir so benannt, wie sie sich in unserer Arbeit bei bikablo als hilfreich erwiesen haben – da es in unserer jungen Disziplin keine entsprechenden Standards gibt, erhebe ich damit keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit.

Wissen erklären ist der naheliegendste Einsatzbereich für Bilder im Arbeitsalltag. Komplexe Sachverhalte lassen sich auf zwei gleichzeitig angesteuerten Kanälen – visuell und per Text – besser vermitteln, wie wir von zahlreichen Studien, aber auch aus dem Alltag wissen. Was für Haushaltsgeräte gilt, funktioniert auch für die Vermittlung neuer Prozesse, die Erklärung komplizierter Tools oder Erläuterung konkreter Zielvorgaben. Ein schönes erzählerisches Beispiel dafür ist die Vision von Leipzig als klimaneutrale Stadt im Jahr 2035 samt zentraler Aspekte wie zum Beispiel der zukünftigen Beruhigung der Innenstadt durch die Schaffung eines Rings. Bilder veranschaulichen dabei das fachliche Thema und bringen spezifische Details zu einem übersichtlichen Ganzen zusammen.

Wissen simultan dokumentieren, während es vorgetragen wird, ist in den letzten zehn Jahren unter dem Begriff Graphic Recording allgemein bekannt geworden. Dabei werden Konferenzen, Workshops oder Vorträge visuell live mitgeschrieben. Die entstehenden visuellen Protokolle fassen Kernthemen zusammen, dienen als Erinnerungsanker und schaffen Ansatzpunkte für vertiefende Diskussionen. Ganz praktisch bringen sie die Inhalte der Veranstaltung stärker in den Fokus: Die Teilnehmenden machen Fotos und teilen die Inhalte mit Kolleg*innen und Freunden, die Veranstaltenden drucken Falblätter oder bespielen Kantinenwände damit. Formal können diese Dokumentationen sehr unterschiedlich aussehen – von wimmelbildartigen, sehr detailreichen Darstellungen bis





Abb. 2: Zielbild der Stadt Leipzig, visualisiert von ©Tobias Wieland

zu aufgeräumten, strukturierten Visualisierungen wie hier im Beispiel zur Wassersicherheit.

Ein Graphic Recording wirkt für die Anwesenden vor allem durch den Live-Charakter, ist aber neben dem Wow-Effekt dann besonders nachhaltig, wenn es sorgfältig vorbereitet wurde. Wir empfehlen diese Form der Veranstaltungsbegleitung vor allem, wenn neben der reinen Zusammenfassung von Sachinhalten ein Anlass zur Diskussion gewünscht ist, wenn emotionale Aspekte sichtbar sein oder der Fokus auf einzelnen Themen zu einem vertieften Gespräch führen soll.

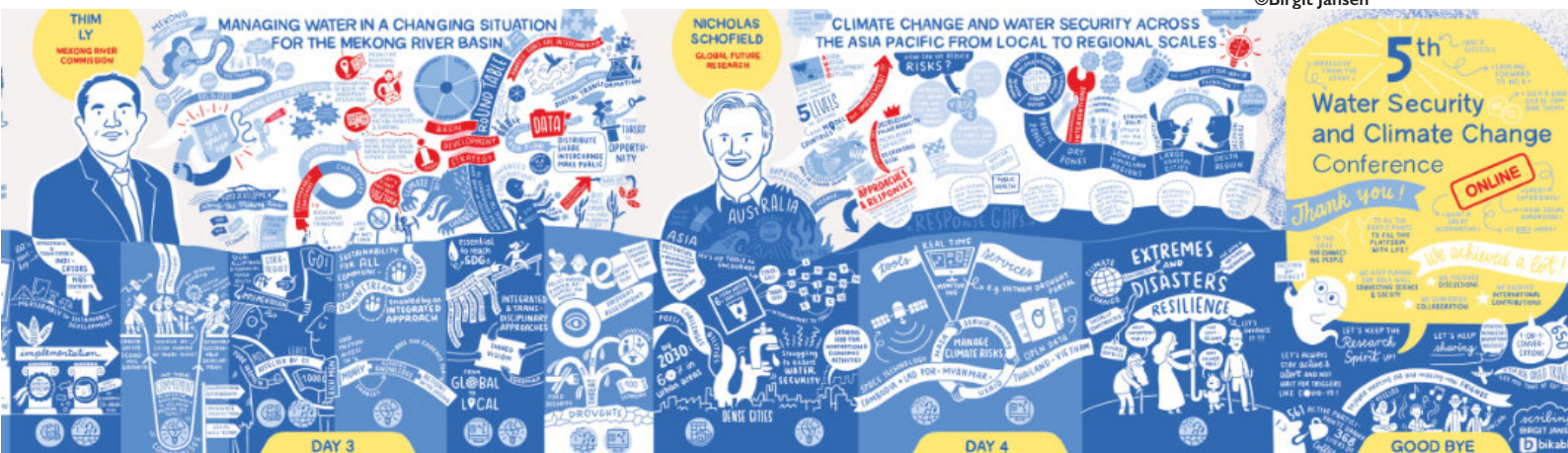
Wissen visuell zu generieren ist die dritte – und oft unterschätzte – Dimension der Visualisierung. Es geht dabei nicht darum, bestehendes Wissen in Bilder zu übersetzen, sondern im gemeinsamen Visualisierungsprozess neues Wissen erst zu formulieren. Optisch entsteht hier weniger WOW-Effekt, was vielleicht zur Geringschätzung dieser Spielart beiträgt – doch der kurzfristige Reiz einer Live-Visualisierung reicht

nicht annähernd an die nachhaltige Wirkung einer gemeinsam geschaffenen visuellen Co-Kreation heran.

Typische Einsatzfelder dieser visuellen Co-Kreation sind Ziel- oder Strategiebilder, besonders bei komplexen Herausforderungen mit tiefgreifenden Veränderungen. Diese Situationen zeichnen sich dadurch aus, dass keine einzelne Person das Bild briefen oder prompten kann. Wenn es um die Transformation sozialer Systeme geht, ermöglicht erst das Zusammenspiel gut abgewogener Perspektiven eine umfassende Beschreibung der Bildinhalte.

Ein Beispiel: Bei einem Energieversorger wird die Müllverbrennung zukünftig auch Wärme produzieren. Strukturell gesehen existiert bereits eine Abteilung für den Bereich Wärme mit eigenem Vertrieb. Unter dem Druck von Personalmangel und Digitalisierung/KI muss herausgefunden werden, was eine effiziente, tragfähige und gleichzeitig den Betrieb nicht gefährdende Variante der Umstrukturierung sein kann. Externe Beratung kann hier

Abb. 3: Dokumentation des Kongresses Wassersicherheit und Klimawandel von ©Birgit Jansen



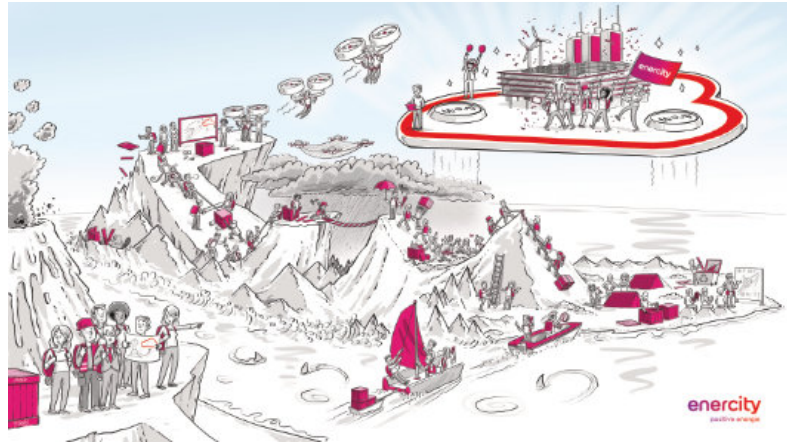


Abb. 4: Zielbild für enercity Hannover, visualisiert von ©Tobias Wieland

nur so gut wirken, wie der Anschluss an das Erfahrungswissen der Beteiligten hergestellt wird – gewonnen in ganz „old fashioned“ Workshops mit Stift und Gespräch. Dieses Erfahrungswissen lässt sich im üblichen Output-Modus kaum erfassen. Erst wenn der Alltag durch professionell geplanten Dialog unterbrochen wird und konzentriertes Denken explizit Raum bekommt, treten die impliziten Wissensaspekte zutage.

Co-kreative Visualisierung als Werkzeug zur Wissensgenerierung

Der co-kreative Prozess unterscheidet sich also fundamental von klassischer Illustrationsarbeit, denn die Bilder werden nicht von Illustrator*innen erdacht, sondern gemeinsam mit den Fachperspektiven entwickelt. Er beginnt nicht auf dem weißen Blatt, sondern besteht aus einer klar strukturierten Abfolge von Dialogen und gemeinsam erarbeiteten Skizzen, die in divergierenden und konvergierenden Phasen von den Teilnehmenden diskutiert und überarbeitet (übermalt) werden. Der dabei explizit ermunterte fachliche Streit der Perspektiven aus verschiedenen Abteilungen führt zunächst zu einem sehr unordentlichen, mit Anmerkungen übersäten Bild. Wir nennen diese Phase „messy“, da zunächst niemand außer den Beteiligten etwas mit dem Ergebnis anfangen kann. Erst in der Nachbearbeitung wird daraus das finale Produkt, das auf die üblichen Korrekturschleifen weitgehend verzichten kann, da Missverständnisse direkt vor Ort identifiziert werden.

Die Bedeutung von Haptik und sensorischer Wahrnehmung für den Denkprozess

Damit visuelle Co-Kreation ihr volles Potenzial entfalten kann, braucht sie den körperlich-sensorischen Anteil des Arbeitens. Erkenntnis entsteht nicht allein im Kopf, son-

dern im Zusammenspiel von Wahrnehmung, Bewertung, Bewegung und Austausch. Deshalb ist der analoge, händische Teil des Prozesses weit mehr als ein nostalgisches Detail – er ist zentraler Bestandteil dafür, dass Denken wirklich in Bewegung kommt. Es bekommt buchstäblich Körperkontakt – und genau das ist ein Schlüssel für die Entstehung neuer Einsichten.

Ein Kern unseres co-kreativen Arbeitens an Bildern besteht darin, Blockaden und – oft unbewusste – Widerstände aufzuspüren. Sie tauchen überall dort auf, wo Veränderung real werden soll. In solchen Phasen verfällt unser Denken leicht in vertraute Routinen: Wir greifen auf Bekanntes zurück, verteidigen alte Gewissheiten und blenden Neues aus. Neurowissenschaftlich betrachtet aktiviert das Gehirn dabei einen automatischen „Ruhemodus“, der Sicherheit bevorzugt. Erst wenn Sensorik ins Spiel kommt – wenn Menschen sehen, berühren und selbst gestalten – schaltet das Gehirn in einen wachen, aktiven Zustand (1). Denken wird offener, Austausch produktiver. In Räumen, in denen man analog und gemeinsam arbeitet – mit echten Materialien, großen Flächen und Stiften, die ausprobiert werden dürfen, wird der Prozess verlangsamt. Es entsteht Spielraum für Neugier – im Gegensatz zum schnellen Ausfüllen digitaler Templates.

Neugier als zentraler Erfolgsfaktor in Transformationsprozessen

Viele Menschen sind von ihrem Arbeitsalltag erschöpft. In den letzten Jahrzehnten wurde kontinuierlich restrukturiert und beschleunigt, dauernde Unterbrechungen, ständiges Reagieren und fragmentierte Arbeitsabläufe verhindern zunehmend konzentriertes Arbeiten. Laut Studien wird jede Person im Durchschnitt alle zwei Minuten unterbrochen und braucht anschließend rund elf Minuten, um wieder in den Fokus zu kommen. Dabei geht das verloren, was wir am

dringendsten brauchen: unsere höheren Denkfähigkeiten – das kreative Verknüpfen, das Priorisieren und das konzeptuelle Verstehen. Den Schaden für die deutsche Wirtschaft beziffert eine aktuelle Studie auf 114 Mrd. Euro pro Jahr (2).

An dieser Stelle hilft das analoge, werkstattartige Arbeiten. Wenn Menschen gemeinsam zeichnen, überarbeiten, erklären oder experimentieren, finden sie zurück zu einem kontinuierlichen Denkfluss. Das gemeinsame Thema am Tisch oder an der Wand lädt zum Erkunden ein und weckt Neugier – eine der zentralen Fähigkeiten, die wir brauchen, um Komplexität zu bewältigen.

Neugier entsteht besonders dann, wenn man sich selbst als Teil des Geschehens erlebt, nicht als Zuschauer. Im Beispiel eines Fernwärmeprojekts etwa: Sobald jemand mit dem Stift zeichnet, „Hier kommt die Leitung drei Meter unter die Erde“, beginnen andere mitzudenken – über Machbarkeit, Kommunikation, Buslinien, Baustellen, Anschlüsse. Das Bild wird zum geteilten Denkraum, in dem Perspektiven sich nicht widersprechen, sondern aufeinander aufbauen. Dieses Erleben der Selbstwirksamkeit – mein Beitrag macht einen Unterschied – ist vielleicht der wirksamste Gegenentwurf zur kollektiven Erschöpfung.

Künstliche Intelligenz und visuelle Co-Kreation sind dabei für uns kein Widerspruch, sondern eine Frage der Reihenfolge: **Was** nutze ich **wann**? KI beschleunigt, verdichtet und automatisiert – wir verlangsamen bewusst, damit höheres Denken, gemeinsame Klärung und Neugier Raum

Abb. 5: Dieser Beitrag fußt auf einem Workshop-Gespräch zum Thema „Haptik statt Hektik“ zwischen Simon Didszuweit und Karina Antons beim KnowledgeCamp #gkc25 in Berlin.



bekommen. Entscheidend ist, dass Menschen einschätzen können, wann digitale Beschleunigung hilfreich ist und wann ein analoger, gemeinsamer Denkraum nötig wird – dann ergänzt KI den Prozess, statt ihn zu ersetzen.

Praktische Herausforderungen bei der Implementierung visueller Methoden

Die Implementierung co-kreativer visueller Methoden in Organisationen ist kein Selbstläufer. Sie verlangt Geduld und Überzeugungsarbeit. Denn Bilder werden im Alltag schnell als nettes Beiwerk missverstanden – dabei sind sie ein strategisches Werkzeug, um komplexe Themen greifbar und gemeinsam verhandelbar zu machen. Gleichzeitig fließt in vielen Organisationen weiterhin ein Großteil der Visualisierungsenergie in Präsentationen, Folien und das Design großer Kick-off-Veranstaltungen – Formate, die oft nur kurzfristig beeindruckend sind. Studien zeigen, dass strategische Transformationsvorhaben nur in einem kleinen Teil der Fälle wirklich erfolgreich sind; Lediglich 23 Prozent aller durchgeführten Veränderungsprozesse in Deutschland enden erfolgreich – über drei Viertel aller Prozesse scheitern (3). Verantwortlich dafür sind unter anderem fehlende Anschlussfähigkeit und mangelnde Berücksichtigung unwillkürlicher Widerstände. Vor diesem Hintergrund halte ich zusätzliche Workshoptage für gemeinsames visuelles Arbeiten nicht für Spielerei, sondern für einen erfolgskritischer Bestandteil von Transformation.

Unser Rückenwind an dieser Stelle: Lasst euch nicht entmutigen. Räume zu schaffen, in denen Co-Kreation stattfinden kann, fordert in der aktuellen Arbeitskultur zunächst viel Beharrlichkeit. Der Durchbruch kommt meist mit der konkreten Erfahrung: Wenn erste gemeinsam erarbeitete Bilder entstehen, spricht sich herum, was sie ausgelöst haben – inhaltlich und atmosphärisch. Denn die meisten Menschen teilen unserer Erfahrung nach bereitwillig ihr Wissen, solange sie einen psychologisch sicheren Raum dafür bekommen, in dem sie nicht ständig unterbrochen werden und sich gemeinsam auf ein Thema einlassen können. Dann entsteht genau das, was in der fragmentierten Arbeitsrealität so oft fehlt: Neugier, Co-Kreation und die Erfahrung, mitgestalten zu können.

Fazit und Ausblick

- Visuelle Methoden und co-kreative Visualisierung bieten kraftvolle Ansätze für modernes Wissensmanagement, die weit über bloße Dokumentation hinausgehen. Der entscheidende Mehrwert liegt in dem Potential, Menschen aus verschiedenen Bereichen in einen produktiven Dialog zu bringen und gemeinsam neues und bisher nicht expliziertes Wissen zu generieren.

- Die neurowissenschaftliche Forschung bestätigt zunehmend, dass händisches Arbeiten, physische Aktivität und visuelle Methoden das Denken auf fundamentale Weise beeinflussen. Sie helfen, aus repetitiven Mustern auszubrechen und Neugier zu wecken – die zentrale Kompetenz für das Teilen und Explizieren von Wissen und damit für erfolgreiches organisationales Lernen.
- Trotz der Herausforderungen bei der Implementierung – Zeitdruck, Erschöpfung, Skepsis – zeigt die Praxis, dass Menschen, wenn ihnen der Raum gegeben wird, engagiert und kreativ an Lösungen arbeiten. Der Schlüssel liegt darin, nicht das perfekte Endprodukt zu priorisieren, sondern den gemeinsamen Prozess.

Fragen zum Weiterdenken:

- Wie lässt sich in erschöpften Organisationen überhaupt noch Raum für co-kreative Prozesse schaffen?
- Welche Rolle können und sollten KI-Tools in der visuellen Arbeit spielen?
- Wie kann man die Balance zwischen digitalen und analogen visuellen Methoden optimal gestalten?
- Wie lassen sich die neurowissenschaftlichen Erkenntnisse über sensorische Wahrnehmung systematisch in Wissensmanagement-Praktiken integrieren?

Handlungsempfehlungen:

- Startet mit kleinen visuellen Experimenten und bietet sie als Option an, ohne auf ein offizielles Mandat zu warten. So entstehen neue Erfahrungen.
- Schafft physische Räume mit großen Wänden und Stiften, um Menschen in einen anderen Kommunikationszustand zu versetzen und das Potential des Unwillkürlichen einzubeziehen.
- Besteht darauf, Menschen aus verschiedenen Abteilungen und Ebenen einzubeziehen – nicht nur für die Präsentation.
- Fokussiert euch auf das Wecken von Neugier statt auf perfekte Endprodukte.
- Schafft Erfahrungen und dokumentiert Erfolge, um nach und nach Akzeptanz für visuelle Methoden aufzubauen
- Verlangsamt bewusst, um Wahrnehmung, Nachfragen und Dialog zu ermöglichen – im Gegensatz zur üblichen Hektik

Nehmt gerne Kontakt zu uns auf, wenn ihr in diesem Kontext experimentieren oder vertiefen wollt! ■

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

Quellen zum Weiterlesen:

- (1) Norman Farb, Zindel Segal: Better in every Sense. How the New Science of Sensation Can Help You Reclaim Your Life. London 2024
- (2) Vera Starker: Stopp Bullshit Work. Wie Unternehmen im Zeitalter von Overflow ihre Produktivität retten können. Rossberg Verlag 2026
- (3) Mutaree GmbH (2021): Change-Fitness-Studie 2021. Status quo der Veränderungsfähigkeit von Organisationen in Deutschland. <https://mutaree.com/studien-uebersicht/>

***Karina Antons** ist visuelle Beraterin und Mitbegründerin der bikablo GmbH&Co.KG in Köln. Ihre Begeisterung für das Kreieren von Lern- und Dialogprozessen bringt sie aus ihren ersten 15 Berufsjahren in Lehre und Hochschuldidaktik mit. Seit 12 Jahre begleitet sie Unternehmen bei der Ziel- und Strategiebildentwicklungen und erarbeitet für die bikablo Akademie Trainingsformate, mit denen Menschen Visualisierung selbst anwenden können. Ihre Begeisterung gilt außerdem dem Verständnis der neurowissenschaftlichen Hintergründe von Lernen und Zusammenarbeit.*

Über diesen Beitrag Text: Karina Antons · Redaktionsteam: Andreas Matern, Stefan Zillich · Abbildung Startseite links: YEQINQJN/Pixabay; Startseite rechts: Ralf/Pixabay; Abbildungen/Fotos im Text: Karina Antons, Tobias Wieland, Birgit Jansen, Foto S. 23: Unknown / Bildrechte liegen beim Urheber. Bitte melden für Nennung · Redaktionelle Gestaltung: Stefan Zillich, re:Quest Berlin · veröffentlicht in: Das Kuratierte Dossier Bd. 8 „Knowledge and Co-Creation“ im Mai 2026 · Herausgegeben von: Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. gfwm.de · © die Autorin / GfWM e.V. (CCBY-ND 4.0)

Impressum

„Knowledge and Co-Creation“ ist eine Sammlung fachlicher Beiträge von ExpertInnen und PraktikerInnen im Bereich Wissensmanagement, die vom Redaktionsteam Das Kuratierte Dossier zusammengestellt wird. Die Publikation wird im Mai 2026 veröffentlicht als Band 8 der GfWM-Reihe Das Kuratierte Dossier anlässlich des KnowledgeCamp 2025 (#gkc25) in Berlin, veranstaltet von der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. im Oktober 2025. Die Publikation wird veröffentlicht in limitierter Druckauflage und parallel online als redaktionelle Beiträge (PDF) unter gfwm.de > Das Kuratierte Dossier.

Über die GfWM-Reihe:
<https://www.gfwm.de/das-kuratierte-dossier/>

ISSN Print 2940-1372,
ISSN Online 2940-1380

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

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

**Umschlaggestaltung, Konzept,
Redaktionelle Gestaltung:**
Stefan Zillich, re:Quest Berlin,
www.stz-info.de, Kontakt: stzhome@gmx.de

Umschlagabbildung: colour wheel, Pete
Linthorpe / Pixabay

#gkc25 Organisationsteam:
Andreas Matern, Anne Holtz, Clara Holler,
Dominik Gädke, Florian Schmuhl, Frank
Gerich, Julia Wegner, Lukas Wünsch, Martin
Harnisch, Rainer Bartl, Simon Didszuweit,
Verena Döhler, Victoria Köstner

Programmteam:
Andreas Matern mit Unterstützung von
Stefan Zillich (re:Quest Berlin)

Verantwortlicher Herausgeber
Gesellschaft für Wissensmanagement e.V.
Bessemerstraße 82, 1. OG, 12103 Berlin
E-Mail: info@gfwm.de,
Homepage: www.gfwm.de
Registergericht: Amtsgericht Charlottenburg,
Vereinsregister Aktenzeichen VR 39157 B

Vorstand des Vereins
Dr. Karsten Ehms (Präsident), Anne Holtz
(Vizepräsidentin), Florian Schmuhl (Vizeprä-
sident), Prof. Dr.-Ing. Peter Heisig
Andreas Matern (Geschäftsführung)

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 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 jedem 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>

Aalto Societal Innovation Camp

Accelerating Societal Innovations

Dr. Kristiina Erkkilä, New Club of Paris

Waltraut Ritter, New Club of Paris

The Aalto Camp for Societal Innovation (ACSI) is an instrument for addressing societal challenges in a powerful and effective way. What makes ACSI so special as method for societal transformation?

ACSI was co-developed by the New Club of Paris and Aalto University in Espoo, Finland. Since 2010 it has been run several times, in different forms, in Finland, in several other European countries and in the Middle East and South Africa. Most ACSI camps were run as real camps on site, but some were also in digital form. One of the characteristics of ACSI is the constantly renewing innovation community of involved actors, which offers an inspiring platform for co-creation of processes and methodologies. It combines an entrepreneurial way of thinking and working with a concrete process for developing ideas and insights. Participants from different disciplines and from different parts of the world gather and work together to discover opportunities for creating breakthroughs in processes of collaborative solution seeking aiming at producing real-world impact. Inviting people from outside, with different perceptions, experience, working style, language and communication skills, can also be a risk in innovation processes, however, skilled facilitation and ongoing self-reflection within the groups enriches the collaborative learning.

Supported by scholarly research ACSI has proven to be an effective instrument to understand how societal innovation





works and to create perspectives that stimulate societal renewal. ACSI increases our possibilities, opens new thinking, goes beyond the ordinary, and expands our insights into how to tackle societal innovation issues. In contrast to social innovation, societal innovation affects entire societies, systems and structures, and can lead to large-scale transformations.

ACSI in action

The most visible manifestation of ACSI is a three to five days innovation camp that serves as the base for creating new solutions and designing new prototypes matching grand societal questions. The energizing environment of the ACSI camp brings together experts, researchers, artists and students from different parts of the world to collaborate in self-organizing groups.

ACSI planning starts with the definition of the key themes. The key themes have often touched on the creation of new innovations and sustainable development, including ecological, financial and social sustainability. Once the main themes have been sketched, operators interested in bringing to the camp their own challenge or “case” related to the main theme are invited to take part. The parties involved have represented public administration, cities, regions, universities, large and medium-sized companies together with other communities and organizations. The themes in-



Aalto University Metro station. Photo: Markus Säynevirta / Wikimedia

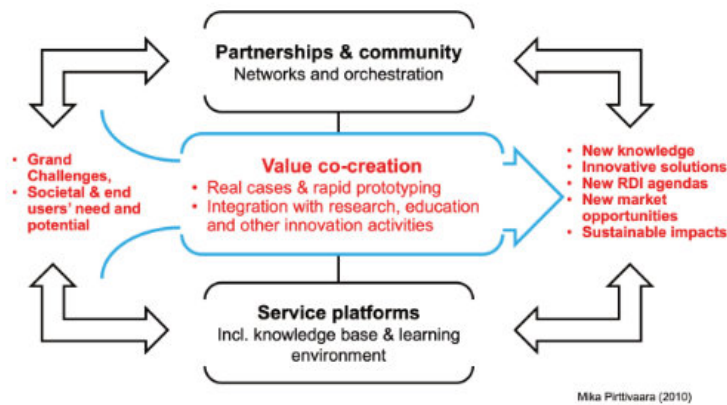
produced by organizations have primarily covered societal issues including city planning and ecosystem development, support for societal participation of the aging population, and new models of learning in working life and in education. Background research is conducted for each societal topic and prepared in collaboration with the top experts from organizations in the field.

An example was a large infrastructure project connecting Helsinki and Espoo with a new metro. The West Metro Corridor metro construction was not only a massive technical project, but was also seen as an opportunity to get the wider community involved in participatory planning of public spaces along the new metro stations through Espoo's different centers with the Aalto University Metro stop at the core of one of the ACSI cases.

Particular attention is paid to group diversity: the aim is to gather members from different backgrounds to each group to ensure a good ground for creativity. Every challenge has a dedicated case owner from the organization that brings the challenge. The person is responsible for introducing the case to the group. In the case of the West Metro, there were also technical experts from construction and planning companies, as well as Espoo city representatives explaining the financial and economic background. After having described the case and its background, the owner mostly fades into the background when the group starts to process the case. Groups operate in a self-organizing mode, following the principle that each participant inputs his or her competence and is open to suggestions from other members. Everyone can draw upon their own experiences or something they have seen, heard or read. It is essential that by integrating the capabilities and insights of different individuals, the groups create added value in solving the challenge.

Co-working, co-creating and co-learning constitute the main ways of working at ACSI, allowing testing of promising ideas in practice already at an early stage and further development based on the testing phase. The lightly facilitated work process is designed to continuously frame and re-frame the issues, problems, and assumptions relevant to a challenge. This leads to the creation of a range of new perspectives – new lenses through which the issues can be better understood – and entrepreneurial ways of dealing with them. If only possible, the aim is to turn ideas into physical prototypes, which facilitates communication about the challenges and their possible solutions and implementations.

The period after the camp testing the prototypes in their real-life environment with direct stakeholder engagement is an integral part of the ACSI process. Liv-



ACSI Value System Framework

ing labs and (urban) test-beds may be part of this co-creation process. This leads to more robust prototypes, to practical experiments, pilots and - with sufficient commitment - plans for fast-track realization. In the case of the Metro station at Aalto University, interactive virtual message boards and a physical library as hangout space.

ACSI encourages new mindsets

The ACSI method is characterized by new angles to routines or challenges and by critical questioning and problem redesign. Such new approaches sometimes serve as the key, or they can lead to new ways of examining and developing. The experiments conducted during the camp enrich the original ideas, and groups may even work on several parallel and competing ideas which are refined into new insights.

ACSI is a human-centered process, which begins when key people commit to take the results further. Supported self-organization drives the process and allows diverse partners to co-create new possibilities. Cross-disciplinary creativity, collective intelligence and prototyping are cornerstones of the ACSI process. The stakeholder involvement following through the process makes it different from many other camp formulas and hackathons. Focus on the need for concrete outcomes and societal impact after the camp builds forward momentum.

ACSI activates collaboration between different stakeholder groups to foster new innovations. The activities create a network and new forms of co-working, aiming to design concepts that will make a difference in many environments and that can be adopted globally. Thorough attention to the whole process – the preparation, the face-to-face and virtual interaction, the prototyping period, and the follow-through at diverse locations – contributes to its success.

ACSI's impact

ACSI is a whole lot more than just an innovation camp. It is a process that connects extensively and internationally the users, promoters and enablers of societal innovation. The global ACSI community forms a networked platform for co-creating, transmitting and researching societal innovation. The core operating mode of ACSI is self-organization, which enables the buildup of trust-based

networks and enriched interaction between the actors. In intellectual capital models, self-organisation and resilience are also described as renewal capital.

Past ACSI camps have integrated participants from more than 30 countries in actively addressing societal innovation issues. In this way ACSI builds on a global network of more than 500 people with ACSI experience. ACSI challenges have addressed issues such as realizing regional test-beds and demonstrators, renewing citizen-government engagement, and enhancing the innovativeness and inclusiveness of society. The process has been used to create breakthroughs in understanding complex issues and stuck situations, stimulate cross-border collaboration, explore opportunities for open innovation and help eliminate the obstacles that block it.

On the occasion of the World Design Capital year 2026 in Frankfurt Rhine Main, the New Club of Paris in collaboration with the ACSI community and other partners, is exploring to introduce ACSI process to the community actors in the city who have similar ideas about treating design as a shared civic process and creating new spaces and formats for people working on sustainable urban transformation.

World Design Capital fosters dialogue in the greater Frankfurt Rhine Main area around a unifying theme: design as a tool for shaping a democratic, sustainable, and livable futures. This shared narrative encourages institutions, communities, and professionals to see themselves as part of one conversation rather than isolated sectors.

Key ideas of the World Design Capital operating mode include elements of the ACSI method, such as cross-sectoral and cross-disciplinary collaboration, actors from municipal departments, universities and research centers, designers, architects and creative professionals, civil society groups, businesses and start-ups. These groups often operate in separate ecosystems. WDC aims to create structured opportunities for them to collaborate on concrete challenges—mobility, public space, inclusion, sustainability—building relationships that outlast the event year.

Similar to the ACSI concept, WDC is building networks and long-term alliances among the involved actors based on onsite and hands-on collaboration on pro-

jects or cases. The shared “language” developed together helps actors with different backgrounds communicate more easily and imagine solutions together.

More than two decades ago, the New Club of Paris created a unique platform for curious and forward-thinking minds, bringing together individuals committed to exploring societal transformation through the lens of Intellectual Capital for the future. ASCI is one of the most recognised tangible outcomes of this intense dialogue within the larger NCP community. The Frankfurt edition of the World Design Capital is an opportunity to renew and strengthen the validity of the approach. ■

*Your feedback to the authors and editors
dossier@gfwm.de*

References

- Erkkilä, K. and Miiikki, L. (2015) Aalto Camp for Societal Innovations ASCI in Lappalainen, P., Markkula, M. & Kune, H. (Eds.) *Orchestrating Regional Innovation Ecosystems* 137-149. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. Also available on website on 05.3.2026 https://urbanmill.org/wp-content/uploads/2015/05/eka_updated_lowres.pdf
- Kune, H. and Stähle, P. ASCI: An Introduction. Obtained from the New Club of Paris website on 5.3.2026 <https://new-club-of-paris.org/files/2014/12/ACSI-introduction.pdf>
- World Design Capital Frankfurt website on 5.3.2026 <https://wdc2026.org/en>

***Dr. Kristiina Erkkilä** holds a PhD in Administrative and Policy Studies in Education from University of Pittsburgh. She has worked in the field of education both in schools, universities and in administration and development on city level. She has been doing research on entrepreneurial learning, learning ecosystems and learning cities. In her present role as Senior Advisor in a consulting company, she has been involved in projects supporting local and regional development and societal change, and involved as case owner, developer and participant in ASCI. Erkkilä is a member of the New Club of Paris.*

***Waltraut Ritter** holds an M.A. in Information Science and Urban Sociology from the Free University of Berlin, and an M.B.A. from Anglia University Cambridge. She has been doing research on knowledge and learning cities both at universities and in practice in Hong Kong, Singapore and Berlin. She has been involved in ASCI cases in urban development since the beginning. She is a founding member and a current board member of the New Club of Paris.*

Mit Open Educational Practices zu Co-Creation

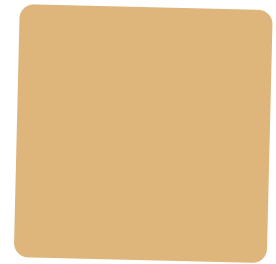
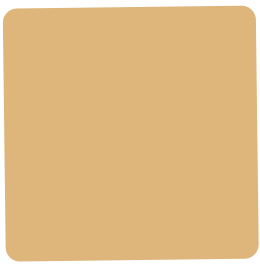
Nele Hirsch, eBildungslabor

Co-Creation ist für alle Beteiligten eine herausfordernde Erfahrung, die wahrscheinlich gerade deshalb viel Wirkungsmacht ermöglicht. Unbedingte Voraussetzung hierfür ist Offenheit. Pädagogisch betrachtet bedeutet Offenheit dabei nicht Beliebigkeit oder Laissez-Faire, sondern eine ernsthafte Gestaltung eines Ermöglichungs-Rahmens. Vor diesem Hintergrund ist es sehr lohnend, Open Educational Practices mit Co-Creation zusammen zu denken.

Wenn es um die Frage geht, wie Co-Creation dank Open Educational Practices erreicht werden kann, dann erfordert dies zunächst Klarheit über die beiden genannten Konzepte.

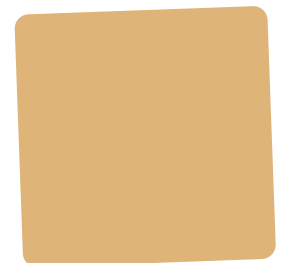
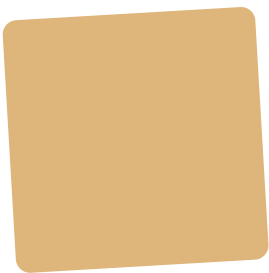
Co-Creation lässt sich für mich am einfachsten definieren, indem man sie von anderen Formen abgrenzt, in denen Menschen miteinander an Aufgaben arbeiten. Die am wenigsten ko-konstruktive Form wäre hier die Delegati-





on. Bei der Delegation wird an eine andere Person eine Aufgabe zugeteilt, die ausgeführt werden soll. Schon ein bisschen mehr Beteiligung ermöglicht die Partizipation. Allerdings geht es auch hier noch nicht um echte Mitgestaltung. Stattdessen wird ermöglicht, dass Menschen ihre Perspektiven oder Auffassungen zu einem bestimmten Sachverhalt darstellen können. Bei der Kollaboration haben sie darüber hinaus auch noch die zusätzliche Möglichkeit, gemeinsam an dieser Herausforderung zu arbeiten. Das klingt für viele dann schon relativ weitgehend und ist tatsächlich auch längst noch nicht Standard in der Zusammenarbeit. Co-Creation geht dennoch noch einmal einen Schritt weiter. Hier wird eben nicht nur an einer feststehenden Herausforderung gemeinsam gestaltet, sondern es wird zugleich auch die Herausforderung selbst gemeinsam definiert und gestaltet. Ich fasse das auch häufig mit der Kurzformel, dass Co-Creation dann entsteht, wenn Kollaboration mit Agency verbunden wird.

Co-Creation in diesem Sinne benötigt also vor allem Offenheit. Sie funktioniert notwendigerweise nicht, wenn vorab feststeht, was und wie gestaltet werden soll. Genau an dieser Stelle kommen dann Open Educational Practices ins Spiel. Es handelt sich dabei um einen in der Wissenschaft und auch in der Praxis noch nicht klar definierten Begriff. Einige Konturen sind zumindest aus meiner Per-



spektive aber recht eindeutig und können somit für Co-Creation nutzbar gemacht werden.

Der Hintergrund von Open Educational Practices sind so genannte Open Educational Resources (OER). Es handelt sich dabei um offen lizenzierte Bildungsmaterialien, die erstens in vielen Fällen Arbeitserleichterung und Nachhaltigkeit versprechen, weil das Rad nicht immer wieder neu erfunden werden muss. Zweitens ermöglichen sie auch eine veränderte Bildung, weil die in Lernprozessen verwendeten Inhalte nicht statisch sind, sondern im Prozess des Lernens gemeinsam gestaltet und weiter entwickelt werden können. Insbesondere dieser zweite Aspekt öffnet damit den Blick auf Open Educational Practices und damit auf die Frage, wie solch eine gemeinsame Gestaltung und Entwicklung gelingen kann. Open Educational Practices ermöglichen somit eine kluge pädagogische Gestaltung von Co-Creation.

Aus meiner Erfahrung sind hier unter anderem drei Aspekte entscheidend:

Auch wenn es sich zunächst wie ein Widerspruch zu Offenheit anhört, funktionieren Open Educational Practices vor allem dann gut, wenn der Rahmen für die gemeinsame Gestaltung möglichst klar und eindeutig definiert ist. Meine eigene Faustregel bei der Gestaltung von ko-konstruktiven Prozessen ist hierzu, dass ich diesen Rahmen sehr prägnant auf einem Flipchart oder einer Folie darstellen können muss, um Teilnehmende Orientierung zu bieten. Der Rahmen muss notwendigerweise im Interesse von Offenheit so gestaltet





sein, dass innerhalb dieses Rahmens alles möglich ist, was für die Teilnehmenden von Bedeutung ist.

Um in einem ko-konstruktiven Prozess zu starten, müssen die Beteiligten ankommen, gegenwärtig sein und sich als Teil der Gruppe fühlen. Die für mich größte pädagogische Herausforderung sehe ich bei ko-konstruktiven Prozessen darin, genau diese Grundlegung zu begleiten. Ich arbeite dabei sehr gerne auch und gerade mit körperlichen Elementen.

Ein guter eigener Orientierungswert im Prozess ist, sich selbst als anleitende Person überflüssig zu machen. Man wird dann natürlich weiterhin den Rahmen halten und aufmerksam präsent sein. Die direkte Gestaltung und zum Beispiel auch die Moderation von Übungen und weiteren Aktivitäten können und sollten dann aber auf möglichst vielen Schultern verteilt sein. Bei Veranstaltungen merke ich persönlich vor allem dann, dass Co-Creation funktioniert, wenn ich auch selbst zu einem Teil der Gruppe werde, mich einbringen kann und der Raum von allen gemeinsam genutzt wird.

Mein Fazit ist deshalb: Co-Creation ist ein spannender und zugleich notwendiger Prozess, um in einer krisenhaften Welt neue Ideen zu ermöglichen. Open Educational Practices bringen die pädagogische Expertise ein, um diesen Prozess möglichst gut zu gestalten. ■

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

Nele Hirsch arbeitet als Pädagogin in dem von ihr gegründeten eBildungslabor an der Herausforderung einer zukunftsgestaltenden Bildung hin zu einer liebens- und lebenswerten Welt. Schwerpunkt ihrer Arbeit ist die Frage, wie digitale Entwicklungen Lernen verändern und für verändertes Lernen gestaltet und nutzbar gemacht werden können.

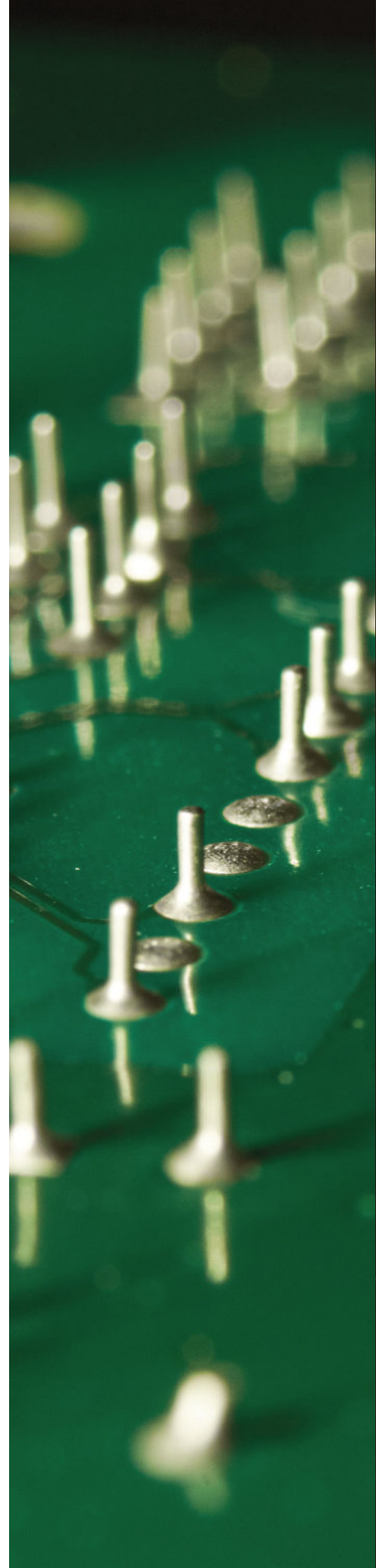
Prompting as Knowledge Interrogation

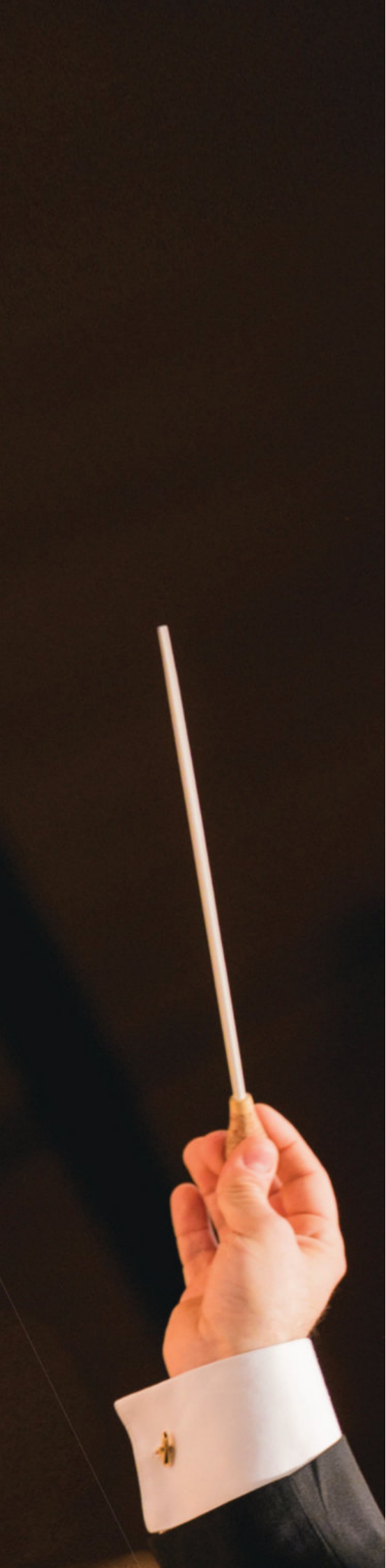
The Rise of Tertiary Orality

Stefan Holtel, PricewaterhouseCoopers

Abstract

Knowledge management has always obeyed a quiet rule: what you ask determines what you find. Conversational AI seems to break it, until you notice the reversal is an illusion. Instead of “no results,” chatbots often return complete-looking artifacts: policies, summaries, plans, and explanations that are fluent, generic, and sometimes quietly invented. This essay argues that we are entering a new communicative regime I will call tertiary orality. In this mode, language is no longer mainly a carrier of knowledge; it is an interface to a generative thinking system that produces decision-shaping text on demand. The central risk is not mere inaccuracy, but persuasive completeness. Unspecified prompts yield authoritative prose that can mask assumptions and reproduce bias as if it were organizational truth. The corresponding competence is dialogue literacy—prompting as structured knowledge interrogation: defining terms, constraining scope, demanding sources, surfacing unknowns, and stress-testing outputs. The next frontier in knowledge management is therefore not better storage, but better governance of the dialogues that conjure artifacts.





Orality at the Core

What is striking about the chat interface is that it resembles a return to the oldest form of knowledge work: orality.(1) Not necessarily voice, but at least the logic of oral exchange (turn-taking, clarification, negotiation of meaning,) and the social sense that “*we are talking this through*” is unmistakable.

Classic accounts distinguish primary orality (situated, face-to-face knowing) from secondary orality (voice scaled through literate infrastructures such as broadcast media and telecommunications).(2) Chatbots, however, introduce something different again. I will call this “tertiary orality.” Here, language is no longer primarily a carrier of knowledge. It becomes an interface to a generative system.(3) The interaction does not merely transmit information to the user, but it produces decision-shaping artifacts on demand and in high speed.

(1) (Goody and Watt, *The Consequences of Literacy* 1963) (Goody, *The Domestication of the Savage Mind* 1977)

(2) (Ong, *The Literate Orality of Popular Culture* 1971) (Ong, *Orality and Literacy: The Technologizing of the Word* 1982)

(3) (Dalsgaard, *Thinking through Prompting: Cognitive Mediation in Human-AI Interaction* 2025)

“Media don’t merely carry information; they reshape what people treat as authoritative, how coordination happens, and what counts as ‘knowledge’ in practice.

In this mode, conversation functions not as a reception mechanism anymore, it becomes production. Chatbots create policies, plans, summaries, and interpretations with the rhetorical force of speech and the portability of documents, although without the natural safeguards of either.

This is why orality now sits at the core of the shift in knowledge management: the bottleneck moves from storing and retrieving artifacts to governing and monitoring the dialogue that conjures them and teaching the skills required to make that dialogue rigorous.

The Broken Promise

Knowledge management has always lived with a rule that felt self-evident: what you ask determines what you find. Over decades organizations have built vast repositories, funded expensive taxonomy efforts, and deployed templates with evangelical zeal. But even highly capable people failed to retrieve what they needed.

The problem is not simply that information has been missing. Those users have never been taught how to formulate the question that would surface the right thing. In knowledge management, we variously frame this as a user-training issue (“*people need better search skills*”), an information-architecture issue (“*we need better meta-data*”), or a cognitive-resource issue (“*people won’t read*”). While each diagnosis may capture part of the truth, none resolves the underlying mismatch between the structure of knowledge and the practice of inquiry.

Chatbots arrived in late 2022,⁽⁴⁾ and a distinctive optimism swept through institutions long stalled by knowledge confusion, friction, and gridlock. Perhaps the old retrieval problem would quietly dissolve into conversation? Perhaps plain language could become the universal interface to the knowledge base, skipping the knowledge management domain at all? Perhaps “*Where is the document?*” would give way to “*Tell me what I really need,*” and a tool would magically infer the user’s unstated purposes.

The first wave of real usage has been sobering in a way that is, paradoxically, very knowledge management specific. You may type into a chatbot, “*Best practices for onboarding new hires,*” and receive a competent, polished answer that is almost entirely generic. You ask, “*Summarize our travel policy,*” and get a crisp summary that quietly invents a rule that does not exist. You request a post-incident report and receive something that looks like an incident report but fills unknowns with confident filler. Such outputs read like knowledge, but it more behaves like autocomplete. ⁽⁵⁾

At that point, organizations usually tend to reach out for one of two conclusions: either the model is still unreliable for use (IT will fix it!), or users need better prompts. Both are partly true, yet both miss the deeper shift. Teams often interact with conversational AI as if it is either a search box with a personality or a subordinate waiting for instructions. They issue commands (“*summarize this,*” “*write a draft,*” “*list ten ideas,*”) and expect full compliance. When the results disappoint, they blame the tool, insufficient training, or themselves. They do not recognize that the computer interaction paradigm itself has changed. What is being produced is not retrieval, but a rhetorically persuasive artifact that must be cross-examined, interviewed, questioned, even interrogated!

(4) (OpenAI, Introducing ChatGPT 2022)

(5) (Bender and al., On the Dangers of Stochastic Parrots: Can Language Models Be Too Big? 2021)

| Dimension | 1st Orality | 2nd Orality | 3rd Orality |
|------------------------|---------------------------|--|--|
| Where knowledge lives | People + situation | Voice at scale + human-created documents | Prompting skills + training data + preloaded artifacts |
| How knowledge scales | Apprenticeship + networks | Broadcast + recording | Prompting skills + iteration |
| How it corrects errors | Real-time repair | Edits + Q&A | Questions + verification |
| Typical strengths | Context + nuance | Reach + alignment | Speed + synthesis |
| Typical failure modes | Doesn't scale | Polished, generic | Authoritative, assumption-heavy |

Table 1: Evolutionary Stages of Orality

Three Stages of Orality

Several years in the workplace use of chatbots, a familiar knowledge management truth has returned with sharper teeth: what you ask still determines what you get! The difference is that classic search systems punish vague requests with obvious failure (no results, irrelevant hits.) Generative systems punish vagueness with something much more dangerous, a complete-looking answer.

That is not a minor user experience issue, it is the core mechanism: A chatbot is not primarily a retrieval interface. It is a “genre-completion” engine while it infers the implied form of a request (e.g. policy, summary, plan, incident report, “best practices”) and then produces a plausible instance of that form. When a prompt is underspecified, it fills the missing structure with learned patterns rather than verified facts. The results feel fluent enough to conceal how many assumptions were silently introduced along the way.

Seen from this angle, enterprise chatbot adoption does not dissolve the challenges of knowledge work. It just changes

the access mode through which those challenges appear. Search literacy doesn't disappear, it only mutates into dialogue literacy that is the ability to steer and monitor a structured exchange so that it yields usable, situated knowledge rather than polished prose that merely resembles existing knowledge. Dialogue literacy includes specifying context, constraining scope, demanding references, testing edge cases, and making uncertainty explicit. That is, treating a chatbot interaction as interrogation, not an instruction.

To make that shift intelligible, it helps to place chatbots in the longer story of communication technologies. Media don't merely carry information; they reshape what people treat as authoritative, how coordination happens, and what counts as “knowledge” in practice.

A useful frame here is the idea of three stages of orality as an analytic ladder: three coexisting modes of knowledge exchange, each with distinct strengths, error-correction

“ Knowledge managers spend a lot of their lives trying to capture “what was said” in artifacts without losing nuance, while preventing the official narrative from diverging too far from living practice.

mechanisms, and failure modes. This matters because organizations often respond to chatbots with habits learned in the earlier modes (i.e. broadcasting, delegating, summarizing) when the new mode demands a different discipline (clarifying, constraining, verifying).

Chatbots do not replace earlier modes. But they splice a new production logic into them, borrowing the feel of conversation while outputting artifacts that circulate like documents. That hybrid quality is exactly what makes this shift extremely hard to notice. The same tool can feel like a thoughtful colleague one minute and a confident bragger the next.

1st Orality: Negotiation in a Shared Situation

Primary orality is knowledge negotiated in real time between humans who share a situation. It is contextual by default. It naturally carries provenance (“I saw this happen,” “Steve handles it this way,” “Legal told us last quarter”). It is self-correcting because misunderstandings surface immediately. People repair each other’s assumptions as they speak. But its limits are equally clear. It does not scale well. It is unevenly distributed. It disappears when people leave.

Yet every modern organization still runs on deep pockets of primary orality knowledge: how escalation really works; the unwritten rules of stakeholder management; the instincts of a great support lead; the “*how we do things around here*” that rarely makes it into a standard operating

procedure.⁽⁶⁾ When someone new asks, “*What’s the standard response time?*”, veterans rarely answer with a single number. They ask back: “*For which tier? Which channel? Which severity? During what hours?*” That back-and-forth is not friction but the mechanism that turns fuzzy terms into workable decision logic. This is the crucial point for later: primary orality’s power is not only that it transmits knowledge, but that it negotiates meaning.

2nd Orality: Voiced Scaled Through Literate Infrastructure

Secondary orality describes voice amplified through literate infrastructures (broadcast media, telecommunications), as recorded and replayable speech by phone calls, webinars, video meetings, all-hands, trainings.⁽⁷⁾ It brings presence back. A live explanation transmits nuances a document cannot. People can ask questions. Leaders can align a company faster than a memo.

But secondary orality is also performance at scale. Speaking to many people rewards simplification, polish, and confidence. Ambiguity doesn’t travel very well. Broadcasted knowledge often sounds authoritative even when it is incomplete. Organizations oscillate between documents that nobody reads and meetings that nobody remembers. Knowledge managers spend a lot of their lives trying to capture “what was said” in artifacts without losing nuance while preventing the official narrative from diverging too far from living practice. These are predictable tradeoffs of communication that optimizes for reach and alignment.

(6) (Schein, Coming to a New Awareness of Organizational Culture 1984)

(7) (Ong, Orality and Literacy: The Technologizing of the Word 1982)

“
In tertiary orality, technology is no longer merely a channel for human-authored messages. It participates as an engine of artifact production.

3rd Orality: Language as Interface to Text Generators

Chatbots arrive and look like conversation. They offer turn-taking, clarification cues, a colleague-like tone, polite persuasion. It seems to be almost inevitable that employees approach them with habits shaped by secondary orality (“give me the summary,” “draft the memo,” “make it sound executive”) and with a software habit of delegation (“do this for me”).

But this is where something genuinely different appears and what can be called tertiary orality, in the broad sense originally anticipated by Turner & Allen: an orality actively interdependent with technology, where dialogue is captured as it unfolds and reappears immediately as portable, document-like artifacts that can circulate, be revised, and recombined across contexts.(8)

In tertiary orality, technology is no longer merely a channel for human-authored messages. It participates as an engine of artifact production. Conversation does not merely transmit information, but it produces policies, plans, summaries, interpretations.

The old rule “what you ask determines what you find” becomes more consequential, not less. In tertiary orality, a vague query no longer yields an empty result set, you receive a confident-looking artifact that may quietly mislead. And because the artifact reads smoothly, it can travel through the organization as if it were settled truth, generating what people increasingly call “workslop”: outputs that

are usable enough to circulate, but insufficiently grounded to deserve trust.(9)

This is also why “better prompts” is an incomplete prescription. The competence required is not the ability to issue sharper directives. It is the ability to govern the dialogue that conjures artifacts,(10) to reinstate the negotiation of meaning that primary orality handled naturally, to introduce constraints and definitions that documents tried to freeze, and to demand verification steps that offset the model’s tendency to fill gaps with plausible structure.

So, the practical definition of tertiary orality becomes language-as-interface in a human-in-the-loop where dialogue produces artifacts that shape decisions and operations.(11) The central skill is dialogue literacy which is using prompting as structured knowledge interrogation: surfacing assumptions, constraining scope, demanding evidence, and making uncertainty legible rather than letting fluency impersonate truth.

And once we see it that way, the bottleneck in knowledge management shifts from “where knowledge is stored” to how the dialogue is governed so that what gets produced is accountable knowledge rather than persuasive prose.

From Human to Machine Orality

Secondary orality brought the human voice back through technology: phone calls, broadcasts, recordings, webinars, video meetings.(12) It restored presence. People could ask questions. Yet secondary orality is also performance at scale: speaking to many people encourages simplification and confidence.

Now chatbots arrive and they look like conversation. They use turn-taking. They adopt the voice of a colleague. They answer quickly, politely, persuasively. It is natural and may

(8) (Turner and Allen, Documents, dialogue and the emergence of tertiary orality 2013)

(9) (Harvard Business Review, AI-Generated “Workslop” Is Destroying Productivity 2025)

(10) (Holtel, From Directive to Dialogue: Reframing Prompt Engineering as Speech Acts 2025)

(11) (Pea, Beyond Amplification: Using the Computer to Reorganize Mental Functioning 1985)

(12) (Ong, The Literate Orality of Popular Culture 1971)

“*This is the huge misunderstanding knowledge managers can help to correct: prompting isn't about giving better directives. It's about running better dialogues.*”

be almost inevitable that employees approach them with the habits of secondary orality directives (“*give me the summary,*” “*draft the memo,*” “*make it sound executive*”) and a strong habit of task delegation (“*do this for me*”). We stand at the threshold of tertiary orality.

With chatbots, we are not merely speaking to people through another technology. We are speaking to a system that speaks back, often in our voice, at our level of proficiency, even with our implied authority. Language is not communication anymore; now, it becomes specification! You do not only express, but you must also steer your intention.⁽¹³⁾ This is different from asking: set constraints, define success, enforce formats, request checks, iterate, refine.

That is why directive prompting feels tempting at first glance. The interface resembles chat, so people use workplace imperatives they already know from computer software. But the model is not a human colleague who shares your organizational context. It doesn't know what “best practices” means in a company, what a “risk” is in its regulatory regime, what constraints are non-negotiable, what systems of record exist, or which policy text is authoritative.

This is the huge misunderstanding knowledge managers can help to correct: prompting isn't about giving better directives. It's about running better dialogues. To see why, compare what a good human expert does when asked for “best practices for onboarding.” They will not answer immediately, rather clarify: “*Onboarding for whom? What's the role? What's your ramp time? What tools do you use? Are you optimizing for speed, retention, quality, compliance? What pain point are you trying to fix?*” Those questions aren't bureaucracy. They are the work of turning a vague hint into a useful specification.

Chatbots are not designed to do that by default. They may simulate it, but you must proactively ask them to go through. Otherwise, they do what they were built to do: produce a plausible completion. “Onboarding best practices” becomes a genre: buddy systems, 30-60-90 plans, check-ins, documentation, training modules. Often fine, but never tailored. The answer is coherent, but unfortunately it does not fit.

The same dynamic becomes riskier in high-trust domains. “*Summarize our travel policy*” can yield a summary that sounds official even if the model has not been given the authoritative policy text. It may blend generic corporate norms with what it infers you mean by “travel policy.” This fluency can trick people into treating mathematical inference as world truth.

For knowledge management, this should feel familiar. It's the same structural problem that makes enterprises search hard: people ask ambiguous questions because they don't know which variables matter. The difference between chatbot and search failure is obvious: you get no results, or wrong results. But chatbot failures can be subtle; often, it is an answer that looks right but is outright wrong.

Librarians know that “*I need information about climate policy*” is just the beginning of a dialogue, not a single request. Requirements engineers know that “*build me a dashboard*” usually starts a negotiation, not a specification. Successful knowledge elicitation has always been conversational, either between humans or between human and codified knowledge.

Tertiary orality demands a stronger discipline around question formation than most organizations currently have. The most productive reframing is to treat prompting as knowledge elicitation, closer to a reference interview than to a command line.

(13) (Nielsen, AI Is First New UI Paradigm in 60 Years 2023)

“Tertiary orality demands a stronger discipline around question formation than most organizations currently have.”

Dialogue Literacy

What does chatbot dialogue literacy look like in practice? Here are seven rules of thumb for guiding successful turn-taking talks with chatbots that scale surprisingly well:

1. Thinking beforehand. Before you start prompting at all, take your time to think deeply about your real intent.(14) What work should the final output of that chat session support: a decision, training, a process change, an incident review, a customer response? A summary for an executive steering committee might be very different from a summary for an on-call engineer: Without intent, you get the model’s default—and you fall into “workshop.”(15)
2. Conversation—not commands. Think of prompting as starting a full-fledged chatbot dialogue, not barking a directive. Use your first prompt to open a reference interview: give a short brief (goal, context, constraints, sources) and ask the model to reflect on its understanding. The real value does not emerge from a one-shot prompt but from turn-taking that is surfacing assumptions, negotiating meaning.
3. Know your audience. Specify the target group that receives chatbot outputs (even if it’s yourself!): Who will read it and why? What do they already know? What must be explicit? Tone and format are much more than cosmetics; both change what counts as relevant for a target group.
4. Define key terms. This is a knowledge management superpower because nouns hide ambiguity. “Best,”
5. Articulate constraints. Geography, time horizons, systems of record, security posture, policies that must be followed, exclusions (e.g. no new headcount, no new tools, no changes to vendor contracts). Constraints are very different from guardrails because they increase relevant context.
6. Specify your evidence posture. In tertiary orality, one of the biggest organizational risks is mistaking fluent synthesis for ground truth.(16) Therefore, ask the chatbot to separate facts from assumptions, list unknowns rather than guess, propose verification steps, and quote or cite the relevant sections you provided. This is not eliminating error, it makes error legible.
7. Flip your dialogue. If there is one single move that dramatically improves outcomes, it is flipping the conversation. Instruct the model to ask clarifying questions before answering anything:(17) “Before you respond, ask me six questions to clarify scope, definitions, constraints, and success metrics.” If you reinstate the negotiation of meaning that seems to be a natural and fluent habit in primary orality chatbots will benefit most.

“risk,” “customer,” “onboarding,” “incident,” “priority,” “compliance”: all these words are not stable across subject matter domains, teams, or organizations. When you ask for a definition or you redefine them, you’re aligning meaning that primary orality would have negotiated implicitly.

Following these rules of thumb, something very interesting happens in the relationship between you to your chatbot: The model suddenly stops behaving like a brute force text generator. Rather it begins to behave like a sophisticated dialogue partner in eliciting the thinking process of your

(14) (Nielsen, AI Is First New UI Paradigm in 60 Years 2023)

(15) (Harvard Business Review, AI-Generated “Workshop” Is Destroying Productivity 2025)

(16) (Clark and Brennan, Grounding in communication 1991)

(17) (Tix and Binsted, Better Results Through Ambiguity Resolution: Large Language Models that Ask Clarifying Questions 2024)

“*A chatbot turns into a tool that transforms vague requests into workable specifications.*”

brain.(18) A chatbot turns into a tool that transforms vague requests into workable specifications. And that is exactly the kind of activity knowledge workers have been doing for decades. Only now is the interface conversational rather than navigational.

This leads to a practical definition of tertiary orality: it is a language-as-interface in a human–model loop where dialogue produces artifacts that influence the users’ decisions and operations. In primary orality knowledge has been negotiated between people. In secondary orality, it has been broadcasted and curated. In tertiary orality, it is generated and iterated through human-machine interaction, making the quality of the interaction itself the new core knowledge skill.

Organizational Implications

Once you see prompting through this lense, a lot of organizational confusion becomes predictable. People who approach chatbots as directive machines will be disappointed by genericness and blindsided by confident errors. People who approach them as dialogue systems tend to get outputs that are not perfect but far more usable.

Chatbots do not just speed up knowledge work; they reshape the knowledge management paradigm across the full cycle from creation, storage and retrieval to transfer, sharing, and application, which raises new requirements for human oversight and verification.(19) From a knowledge

management perspective, this reframing is not cosmetic but it changes what counts as “knowledge,” where knowledge value accumulates, and why and how knowledge risks travel. It shifts the center of gravity from curating static artifacts to shaping the dialogues that edit and generate those. It makes the interaction itself (i.e. intents, definitions, constraints, evidence rules) a governable, new knowledge object. What are the wider implications?

- Prompting literacy becomes a new organizational knowledge asset: In the document-centric era, the knowledge object was the artifact: policy, playbook, FAQ. In tertiary orality, the crucial objects of knowledge are chatbot interaction recipes: prompt patterns that reliably reproduce useful outputs given an organization’s constraints and sources.(20) If you leave those recipes to individual learning paths, you’ll reproduce and even enhance the data and document fragmentation that knowledge management originally promised to mitigate.
- Governance goes conversational: Traditional knowledge management governance focused on controlling static artifacts: versioning, ownership, approvals, access. Tertiary orality requires governance over interactions as well: which sources are allowed, which outputs require citations, which use cases are forbidden (for example, inventing a new policy), what review steps are required before external use, and how to prevent model output from being mistaken for official truth.
- Prompting upskilling unveils the core competence in dialogue literacy: Today, chatbot trainings are still shallow: templates, tips, and best practices. But if prompting becomes knowledge elicitation, the training content must mirror the content of a classic knowledge management workshop: how to clarify intent, define

(18) (Pea, Beyond Amplification: Using the Computer to Reorganize Mental Functioning 1985)

(19) (Kaczorowska-Shychalska and al., Generative AI as source of change of knowledge management paradigm 2024)

(20) (White and al., A Prompt Pattern Catalog to Enhance Prompt Engineering with ChatGPT 2023)
(Holte, From Directive to Dialogue: Reframing Prompt Engineering as Speech Acts 2025)

“*It shifts the center of gravity from curating static artifacts to shaping the dialogues that edit and generate those.*”

important terms, specify knowledge constraints, demand hard evidence, and validate outputs.

The promise of powerful chatbots in knowledge work is real. They can compress, reframe, translate, draft, outline, extract obligations, and help people navigate complexity faster than traditional document-centric workflows.(21) But the promise will be squandered if organizations insist on treating prompting as a preset list of mere directives rather than learning and executing structured dialogues.

Knowledge management has always carried an ambition that sounds slightly utopian: make knowledge usable at

moment of need.(22) For a very long time our tools made knowledge storable and searchable, but not necessarily widely usable when people didn't know what, how and when to ask. Conversational AI brings us closer to that ambition, but it also raises the stakes: a bad query no longer yields an empty result set but a confident-looking answer that quietly misleads.

Now entering tertiary orality, the bottleneck is no longer storage. It is the quality of conversations between humans and chatbots that lead to plausible and meaningful outputs. Unsurprisingly, that is exactly the problem the knowledge manager's job has been imagined solving. ■

Your feedback to authors and editors
dossier@gfwm.de

(21) (Brynjolfsson, Li and Raymond, Generative AI at Work 2023)
(22) (O'dell and Jackson, If Only We Knew What We Know: The Transfer of Internal Knowledge and Best Practices 1998

Stefan Holtel joins PricewaterhouseCoopers as a Curator of Digital Change. He works on digital transformation at the intersection of technology, organizational sociology, psychology, and philosophy. His focus is helping individuals and organizations navigate the foundational challenges emerging from the rapid growth and sheer volume of conversational AI capabilities. Stefan is the author of multiple papers and books exploring how AI reshapes decision-making, collaboration, and organizational culture and how leaders can turn disruption into practical, responsible change.

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 überprüfbarer 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*

Co-Creation im M&A-Prozess

Wie das DART-Modell von Prahalad und Ramaswamy Wertschöpfung durch kollaborative Integrationsprozesse steigern kann

Ein strategischer Ansatz für nachhaltige Transaktionserfolge



Gerlinde Baumer,
Geschäftsführerin omegaconsulting GmbH

1. *Einführung:*
 - *Hintergrund M&A Transaktionsprozess*
 - *Co-Creation-Ansatz zur Erfolgssteigerung im M&A Prozess für alle Beteiligten*
2. *Co-Creation im Vertrieb (DART-Modell von Prahalad und Ramaswamy)*
3. *Übertragung des Co-Creation Ansatzes auf den M&A Transaktionsprozess*
4. *Fazit*



I. Einführung

M&A-Transaktionen – Prozess, Anforderungen und aktuelle Herausforderungen

Unternehmenskäufe und -verkäufe, sogenannte Mergers & Acquisitions (M&A), als komplexes Ökosystem sind keine rein finanziellen Transaktionen, sondern sozio-ökonomische Prozesse, die Unternehmen, Menschen und Wissen zusammenführen. Traditionell folgen sie einem linearen Ablauf (Definition Strategische Zielsetzung → Profilierung, Ansprache und Bewertung Zielgruppe → Due Diligence* → Vertragsgestaltung → Closing → Integration), der jedoch zunehmend an Grenzen stößt:

- Hohe Misserfolgsquote: Studien zeigen, dass 50–70 % der Transaktionen ihre strategischen Ziele verfehlen – oft wegen kultureller Inkompatibilitäten, Wissensverlust oder mangelnder Stakeholder-Integration (BCG, 2024).
- Wissenslücken: Kritisches Know-how (z. B. Kundenbeziehungen, Prozesswissen) ist implizit und wird in klassischen Due-Diligence-Prozessen kaum erfasst (Nonaka & Takeuchi, 2021).
- Talent Risiko: 40 % der kritischen Talente verlassen 18 – 24 Monate nach der Transaktion das Unternehmen (Mercer, 2022).

Aktuelle M&A-Prozesse müssen einem erweiterten Werteverständnis folgen, in dem Käufer- und Verkäuferseite ein gemeinsames Zielbild des Mehrwerts der Transaktion entwickeln und verfolgen, anstatt primär divergierende Preis- und Kontrollinteressen zu optimieren. Daraus leitet sich die Anforderung einer ganzheitlichen Due Diligence ab, die über klassische Prüfungsfelder wie Tax, Legal, Finance und Commercial hinausgeht und systematisch auch

Human Resources, kulturelle Passung sowie formale und informelle Wissensstrukturen analysiert und bewertet. Zugleich ist Post-Merger Integration als zentraler Erfolgsfaktor zu begreifen, da der überwiegende Teil des ökonomischen Nutzens erst in der Integrationsphase realisiert wird und dementsprechend frühzeitig, strukturiert und ressourcenunterlegt geplant werden muss. Schließlich erfordert ein zeitgemäßer M&A-Ansatz die aktive Einbindung relevanter Stakeholder – insbesondere Mitarbeitende, Kunden und Lieferanten – als Gestalter des Erfolgs, da ihre frühe Beteiligung Widerstände reduziert, organisationale Anschlussfähigkeit erhöht und die Realisierung identifizierter Synergien substantiell beschleunigen kann.

Die Lücke: Fehlende Co-Creation

Bisherige M&A-Ansätze betrachten Beteiligte oft als „Objekte“ der Transaktion (z. B. „Zielunternehmen“, „Käufer“). Doch Wert entsteht erst durch gemeinsame Gestaltung – ein Prinzip, das das DART-Modell von Prahalad und Ramaswamy (2004) für den Vertrieb formuliert und das sich in seiner Kernaussage auf M&A-Prozesse übertragen lässt.

Co-Creation im M&A-Prozess: Gemeinsame Wertschöpfung durch flexible Integration relevanter Akteure

Co-Creation im M&A-Kontext bedeutet, die relevanten Akteure – je nach Transaktionsphase und -kontext – individuell und zielgerichtet in die Wertschöpfung einzubinden. Dabei ist der Zeitrahmen sowie die konkrete Zusammensetzung der Gruppe (z. B. Käufer, Verkäufer, ausgewählte Mitarbeitende, Kunden, Berater oder externe Experten) flexibel und transaktionsspezifisch festzulegen.

Ziel ist es, die tradierten Strukturen von M&A Prozessen aufzubrechen – vom Käufer-zentrierten Ansatz der Wertsteigerung zu einem gemeinsamen Käufer-Verkäufer Wertschöpfungsprozess. Idealerweise wird Co-Creation

schließlich als gelebte Kultur in der wachsenden Organisation verankert.

Wesentliche Faktoren zur Wertsteigerung im Rahmen einer Co-Creation Integration:

- Akzeptanz und Commitment für die Transaktion schaffen – passend zur jeweiligen Unternehmenssituation und den verfügbaren Ressourcen - Vertrauensaufbau: Transparenz und Partizipation reduzieren Ängste und Widerstände (vgl. Edelman Trust Barometer, 2026)
- Risiken frühzeitig identifizieren – abseits klassischer Zahlen-Daten-Fakten (z. B. kulturelle Konflikte, Key-Person-Risiken oder Wissenslücken),
- Schlüsselwissen sichern und transferieren: Implizites Wissen wird durch maßgeschneiderte Formate (z. B. strukturierter begleiteter Wissenstransferprozess) erfasst, priorisiert und transferiert – angepasst an die Bedürfnisse und Möglichkeiten der Transaktion.
- Innovationspotenziale heben – im Sinne eines „Best-of-Both-Worlds“-Ansatzes das Innovationspotenzial beider Unternehmen gezielt verbinden, indem jeweils die stärksten Technologien, Kompetenzen und Arbeitsweisen in ein gemeinsames Innovationsmodell überführt werden.
- Nachhaltige Synergien: Durch gemeinsame Zieldefinition und flexible Kollaborationsmodelle entstehen neue Geschäftsmodelle, Produkte oder Prozesse, die über reine Kostensenkungen hinausgehen.

| Dimension | Kurzbeschreibung | Typische Leitfrage im Vertriebskontext |
|-----------------|--|---|
| Dialog | Interaktiver, beidseitiger Austausch zwischen Unternehmen und Kunden, der zu neuem gemeinsamen Verständnis führt. | Wie gestalten wir echte Dialogformate statt einseitiger Werbebotschaften? |
| Access | Ermöglichung von Zugang zu Inhalten, Funktionen und Nutzungserlebnissen – über Ownership hinaus. | Wie können Kunden unser Angebot erleben, testen oder nutzen, ohne sofort kaufen zu müssen? |
| Risk Management | Gemeinsame Transparenz und Kommunikation über Risiken der Nutzung, damit Kunden informierte Entscheidungen treffen können. | Wie machen wir Nutzen und Risiken unseres Angebots klar, um Vertrauen statt Skepsis zu erzeugen? |
| Transparency | Offenlegung relevanter Informationen zu Produkt, Preis, Leistung und Prozessen, um Informationsasymmetrien zu reduzieren. | Welche Informationen müssen wir offen und verständlich machen, damit Kunden uns vertrauen können? |

Abb. 1: DART-Modell als Framework für kundenorientierte Wertschöpfung im Vertrieb (Pralhad und Ramaswamy 2004)

2. Co-Creation im Vertrieb (DART-Modell von Prahalad und Ramaswamy)

Das DART-Modell:

Dialog, Zugang, Risikomanagement, Transparenz

Pralhad und Ramaswamy (2004) entwickelten das DART-Modell als Framework für kundenorientierte Wertschöpfung im Vertrieb.

Im Co-Creation-Ansatz nach Prahalad und Ramaswamy entsteht Wert in einem gemeinsamen Wertschöpfungsraum, in dem Unternehmen und Kunde gleichberechtigte Akteure der Wertgenerierung sind. Beide Seiten bringen Ressourcen, Wissen und Problemperspektiven ein und gestalten die Lösung kooperativ, sodass Wert nicht mehr im isolierten Produkt, sondern im Interaktionsprozess und der individuellen Erfahrung verankert ist.

Das DART-Modell beschreibt die dafür notwendigen Gestaltungsprinzipien dieser gemeinsamen Wertschöpfung. Erstens schafft **Dialog** einen wechselseitigen, lernorientierten Kommunikationsprozess, in dem Kundenpräferenzen, Nutzungskontexte und Einschätzungen systematisch in Entscheidungen des Unternehmens einfließen. Zweitens sichert **Access** den Zugang zu Ressourcen, Funktionen und Informationen, sodass Kunden nicht nur konsumieren, sondern in Entwicklungs-, Nutzungs- und Serviceprozesse eintreten können. Drittens verlangt **Risk Assessment** die explizite Aushandlung und Transparenz von Chancen und Risiken, wodurch Verantwortung zwischen Unternehmen und Kunden geteilt und informierte Entscheidungen ermöglicht werden. Viertens reduziert **Transparency** Informationsasymmetrien, indem relevante Daten zu Produkten, Prozessen und Leistungsqualität offengelegt und damit Vertrauensgrundlagen für kooperative Wertschöpfung geschaffen werden.

Gemeinsame Value Creation bedeutet damit, dass Unternehmen nicht für, sondern mit Kunden Wert erzeugen.

Co-Creation ist folglich weniger eine Technik der Individualisierung, sondern eine strukturelle Neuausrichtung: Entscheidender Bezugspunkt ist die Interaktion, in der Kunden aktiv an Problemdefinition, Lösungsentwicklung und Evaluation beteiligt sind. DART operationalisiert diese Neuausrichtung, indem es die Bedingungen beschreibt, unter denen diese kollaborativen Interaktionen systematisch und skalierbar in die Wertschöpfungsarchitektur von Unternehmen eingebettet werden können.

3. Übertragung des Co-Creation Ansatzes mit DART-Modell auf den M&A-Prozess

M&A Prozess heute

Der gegenwärtige M&A-Prozess ist in der Praxis überwiegend transaktionszentriert und durch eine adversative Logik zwischen Käufer- und Verkäuferseite geprägt. Käufer orientieren sich primär an Risikoidentifikation, Kaufpreisminderung, Durchsetzung von Kontrollrechten und Realisierung antizipierter Synergien. Verkäufer verfolgen demgegenüber vorrangig die Maximierung des Transaktionserlöses, die Sicherung ihres unternehmerischen Lebenswerks sowie die Schonung von Belegschaft und gewachsenen Strukturen.

Die Interaktion beider Parteien ist typischerweise von Informationsasymmetrien und taktischer Offenlegung gekennzeichnet. Due Diligence fungiert weniger als gemeinsamer Lern- und Gestaltungsraum, sondern als Instrument zur Absicherung und zur Verhandlungspositionierung. Verhandlungen folgen einer impliziten Nullsummenlogik, in der Wert primär als zu verteilende, nicht als gemeinsam zu steigernde Größe verstanden wird. Integrationsfragen und zukünftige Wertschöpfungsmodelle werden häufig nachgelagert adressiert, ohne systematische, kooperative Einbindung der Verkäuferseite.

| Dimension | Kurzbeschreibung | Typische Leitfrage im M&A-Kontext |
|-----------------|---|--|
| Dialog | Wechselseitiger, strukturierter Austausch, bei dem beide Seiten aktiv lernen und Wertvorstellungen einbringen. | Wie organisieren wir kontinuierlichen, offenen Austausch statt Einweg-Kommunikation? |
| Access | Ermöglichung von Zugang zu Ressourcen, Informationen, Funktionen und Systemen – über offizielle Zahlen, Daten, Fakten hinaus. | Wozu brauchen die Gegenparteien direkten Zugang, um Wert mitgestalten zu können? |
| Risk Management | Gemeinsames Verstehen, Bewerten und Verteilen von Chancen und Risiken. | Wie machen wir Risiken transparent und gestalten eine faire Risikoallokation? |
| Transparency | Abbau von Informationsasymmetrien, Offenlegung relevanter Daten und Annahmen. | Welche Informationen müssen wir offenlegen, um Vertrauen und Kooperation zu ermöglichen? |

Abb. 2: Übertragung DART-Modell als Framework für M&A Transaktionsprozesse (omegaconsulting 2026)

Dieses gegenwärtig vorherrschende Paradigma bildet somit ein Gegenbild zum Co-Creation-Ansatz: Statt eines gemeinsam gestalteten Wertschöpfungsraums mit geteilten Zielen, wechselseitigem Lernen und kooperativer Risikoallokation dominiert ein konfrontatives Aushandeln von Preis, Garantien und Governance, bei dem potenzielle Wertsteigerungen durch partnerschaftliche Gestaltung weitgehend ungenutzt bleiben.

Co-Creation in M&A Prozess

Überträgt man den Co-Creation-Ansatz von Prahalad und Ramaswamy auf M&A-Transaktionen, lässt sich der Investor als „Unternehmen“ und der Verkäufer als „Kunde“ verstehen: Wert entsteht dann nicht primär durch einseitige Bewertung und Preisverhandlung, sondern durch gemeinsame Gestaltung der Transaktion und der zukünftigen Wertschöpfung. Die Interaktion zwischen Investor und Verkäufer wird zum eigentlichen Ort der Value Creation.

Der DART-Ansatz bietet hierfür einen strukturierenden Rahmen.

Dialog bedeutet im M&A-Kontext einen frühzeitigen, offenen Austausch über strategische Ziele, Synergiehebel, kulturelle Besonderheiten und persönliche Ziele der Eigentümer; dadurch wird die Transaktion von einer Nullsummen-Preisverhandlung zu einem gemeinsamen Suchprozess nach der besten Deal- und Integrationslogik.

Access umfasst den wechselseitigen Zugang zu relevanten Informationen, Schlüsselpersonen und operativen Realitäten (z.B. gemeinsame Workshops, Site-Visits, Co-Design von Integrationsplänen), sodass beide Seiten künftige Werttreiber realistisch einschätzen und gestalten können.

Risk Assessment wird zu einem kooperativen Prozess, in dem Risiken (z.B. Kundenabwanderung, Kulturclash, Schlüsselpersonen) gemeinsam identifiziert, quantifiziert

und über vertragliche Mechanismen, Earn-outs oder gemeinsame Governance adressiert werden; dadurch entsteht geteilte Verantwortung statt reiner Risikoabwälzung.

Transparency schließlich reduziert Informationsasymmetrien über Synergiepotenziale, Integrationspfade und Entscheidungsstrukturen, was Misstrauen senkt und die Bereitschaft erhöht, einen Teil der Synergieerwartungen vorab im Preis zu teilen, während zusätzlicher Wert durch gemeinsame Umsetzung gehoben wird.

So verstanden wird die M&A-Transaktion zu einem Co-Creation-Prozess: Investor und Verkäufer entwickeln gemeinsam ein zukunftsfähiges Geschäfts- und Integrationsdesign, teilen Informationen und Risiken und orchestrieren die Post-Merger-Werthebel kooperativ. Das Ergebnis ist ein wertsteigerndes Miteinander, in dem beide Seiten nicht nur einmalig Transaktionswert realisieren, sondern die Grundlage für nachhaltige Wertschöpfung nach Closing legen.

Ableitung Value Plan anhand des DART Modells

Ein strukturierter Ansatz für einen Co-Creation Value Plan im M&A-Kontext, in dem Investor (Käufer) und Verkäufer den Wert gemeinsam gestalten, lässt sich in folgenden Schritten gestalten.

1. Zielbild & Co-Creation-Prinzipien

Ausgangspunkt ist ein gemeinsames Zielbild, in dem Investor und Verkäufer strategische Motive (z.B. Buy-&-Build, Know-how Zugang, Unternehmensnachfolge, Carve Out), Zeithorizonte (Exit-Perspektive, Haltezeit) sowie harte und weiche Erfolgskriterien (EBITDA-Ziele, Mitarbeiterbindung, Markenstabilität) konkretisieren. Darauf aufbauend werden Co-Creation-Prinzipien nach DART als Arbeitsmodus definiert:

- **Dialog:** regelmäßige, klar strukturierte Deal-Jour-Fixes beider Parteien; gemeinsame Q&A-Sessions und Management Gespräche in der Due Diligence; Abstimmung eines gemeinsamen Integrations- und Kommunikationsplans.
- **Access:** abgestufter, klar geregelter Datenraumzugang; Management-Präsentationen und Site-Visits mit echtem Austausch statt reiner „Pitch-Show“; Zugriff auf operative Kennzahlen in für beiden Seiten geeigneter Tiefe.
- **Risiko Management:** gemeinsame Risikobewertung zu Kunden-, Personal- und Integrationsrisiken; Szenario-Analysen (Best/Base/Worst Case); Ableitung eines gemeinsamen Risk-Mitigation-Plans als Anhang zum Unternehmenskaufvertrag (SPA).
- **Transparency:** transparente Kommunikation zu zentralen Bewertungsannahmen (Chancen-Risiken zu z. B. Synergien vs. Investitionen); Klarheit über Beteiligte, Entscheidungswege und Timelines;

2. Gemeinsame Werttreiber-Analyse

Die Werttreiber-Analyse orientiert sich eng an der M&A-Praxis und lässt sich im Idealfall wie folgt umsetzen: In gemeinsamen Workshops werden Umsatzhebel (Cross-Selling, Preislogik, Markteintritt), Kostensynergien (Einkauf, Overhead, Infrastruktur), Bedarf an Investitionskapital sowie Working-Capital-Effekte strukturiert erarbeitet und mit Management-Input gespiegelt. Parallel werden Kultur-, Führungs- und Governance-Aspekte analysiert (Rolle des Alt-Unternehmers, Nachfolgeregelung, Entscheidungsstil), um sicherzustellen, dass geplante Synergien organisatorisch realisierbar sind. Die Ergebnisse fließen in eine gemeinsam priorisierte „Value-Hypothesenliste“ ein, die sowohl in der Bewertung als auch in der Integrationsplanung verankert wird.

Eine realistische Alternative zur offenen, gemeinsamen Werttreiber-Analyse in Workshops ist ein schrittweiser, hypothesenbasierter Ansatz, der auf anonymisierten bzw. aggregierten Informationen und klar definierten Q&A-Schleifen über den Datenraum und Management-Präsentationen beruht. Dabei formuliert der Käufer zunächst eigene Werttreiber-Hypothesen (z.B. zu Umsatz- und Kostensynergien) und lässt diese in strukturierten Frageblöcken und ausgewählten Kennzahlen vom Management plausibilisieren, ohne sensible Detaildaten offenlegen zu müssen. Die verifizierten und verworfenen Hypothesen werden anschließend in einer intern priorisierten Value-Hypothesenliste zusammengeführt, die sowohl die Bewertung als auch die spätere Integrationsplanung steuert, ohne dass zu früh tiefgehende Informationen oder strategische Interna vollständig offengelegt werden müssen.

Eine systematische Werttreiber-Analyse schafft die Grundlage, Kaufpreis, Deal-Struktur und Integrationsmaßnahmen konsequent an den tatsächlichen Wertquellen des Unternehmens auszurichten und so Synergien messbar, steuerbar und nachhaltig realisierbar zu machen.

3. Co-Creation an Interaktionspunkten

Typische M&A-Phasen werden bewusst als Co-Creation-Räume idealerweise wie folgt gestaltet: In der frühen Phase (Pre-Signing) werden Synergie-Thesen und Integrationsoptionen in Co-Design-Workshops mit Management und ggf. ausgewählten Führungskräften konkretisiert; in der Signing-bis-Closing-Phase werden 100-Tage-Plan und Kommunikationsarchitektur gemeinsam erarbeitet; nach Closing arbeiten gemischte Teams aus Investor-Vertretern und Unternehmensleitung in klar definierten Arbeitssträngen (z.B. Vertrieb, Operations, HR) zusammen. So wird verhindert, dass Integration als reines „Top-down-Aufsetzen“ des Investors wahrgenommen wird.

Eine realistische Alternative ist ein gestufter Co-Creation-Ansatz, bei dem Interaktion vor allem über struk-

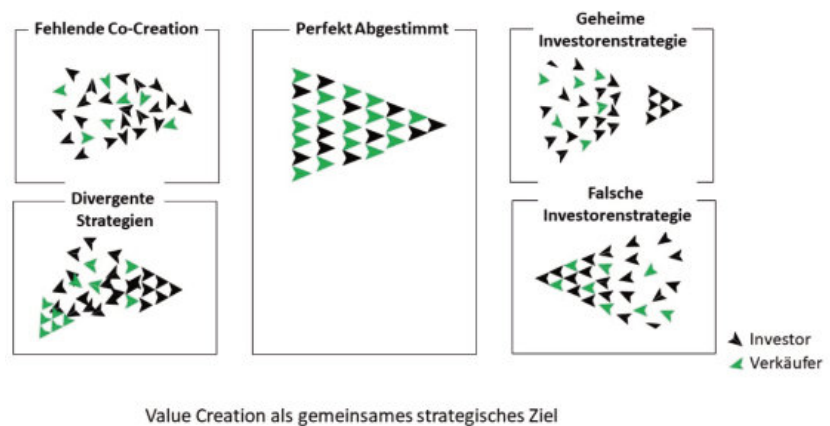


Abb. 3: Co-Creation im M&A Transaktionsprozess (omegaconsulting 2026)

turierte Management-Präsentationen, klar definierte Q&A-Runden und kommentierte 100-Tage-Plan-Entwürfe erfolgt, statt über offene Co-Design-Workshops. In jeder Phase (Pre-Signing, Signing-Closing, frühe Post-Closing-Phase) werden nur selektiv die für Entscheidungen notwendigen Informationen geteilt, Feedback des jeweils anderen in redigierter Form aufgenommen und anschließend intern weiterverarbeitet. So entsteht trotz Datensensitivität ein iterativer Abstimmungsprozess, in dem Synergien, Integrationslogik und Kommunikationslinien gemeinsam geschärft werden, ohne dass eine Seite ihre vollständigen Detaildaten oder strategischen Interna offenlegen muss.

4. Maßnahmenplan & Verantwortlichkeiten

Auf dieser Basis entsteht ein umsetzungsorientierter Maßnahmenplan, der die in der Praxis üblichen „Excel-Synergielisten“ zu einem echten Steuerungsinstrument weiterentwickelt: Im Idealfall werden für jeden Werthebel konkrete Maßnahmen, Meilensteine, verantwortliche Personen (Investor, Management, ggf. Alt-Gesellschafter in Übergangsrolle) und KPIs festgelegt. Ein gemeinsamer Lenkungsausschuss mit festem Review-Rhythmus (z.B. monatlicher Steering Committee) überwacht Fortschritt, adressiert Zielabweichungen und entscheidet über Prioritätsanpassungen – und zwar mit echter Mitsprache des Managements, nicht nur als Berichtsempfänger.

Ein realistischer Maßnahmenplan lässt sich unter Datensensitivität als „zweistufiges“ Modell aufsetzen: Zunächst definiert der Investor auf Basis des gemeinsamen Zielbildes und der intern priorisierten Value-Hypothesen eine vorläufige Maßnahmenmatrix (Maßnahme, erwarteter Impact, grobe Timeline), ohne vertrauliche Detailinformationen aufzunehmen. In einem zweiten Schritt wird diese Matrix in ausgewählten bilateralen Formaten (z.B. fokussierte Management-Gespräche, kommentierte Dokumente im Datenraum, begrenzte Jour-Fixes) mit dem Verkäufer bzw. Management gespiegelt, präzisiert und hinsichtlich Realisierbarkeit, Ressourcenbedarf und Verantwortlichkei-

ten validiert – jeweils mit klarer Trennung zwischen internem Detailwissen und gemeinsam teilbaren Informationen. Auf dieser Basis entsteht ein gemeinsamer, aber schlank gehaltener Maßnahmenplan, in dem Verantwortlichkeiten auf Ebene von Rollen und Funktionen (Investor- Vertreter, Geschäftsführung, Bereichsleiter) festgelegt werden; vertiefende, vertrauliche Detailpläne verbleiben in den internen Steuerungssystemen der jeweiligen Partei und werden nur soweit synchronisiert, wie es für die Umsetzung gemeinsamer Werthebel zwingend erforderlich ist.

5. Deal-Struktur & Wertteilung

Die im Co-Creation-Plan gewonnenen Erkenntnisse werden schließlich in der Deal-Struktur so abgebildet, dass die Verteilung des wirtschaftlichen Ergebnisses direkt an die gemeinsam definierten Werthebel gekoppelt wird. Earn-out-Komponenten orientieren sich dafür nicht abstrakt am „Gewinn insgesamt“, sondern konkret an ausgewählten, im Value-Hypothesenprozess abgeleiteten Kennzahlen, etwa Umsatzwachstum in priorisierten Segmenten, EBITDA-Ziele nach bestimmten Integrationsmaßnahmen oder stabilen Quoten bei Schlüsselpersonal und Kernkunden. Verkäufer bzw. Alt-Gesellschafter erhalten – je nach Rolle im Zielbild – die Möglichkeit, über Minderheitsbeteiligungen, Verkäufer-Darlehen oder klar umrissene Berater- und Beiratsmandate an der weiteren Wertentwicklung teilzuhaben, ohne operative oder datenschutzrechtliche Grenzen zu überschreiten. Parallel werden Management-Incentive-Programme (z.B. virtuelle Beteiligungen, Performance-Bonis) unmittelbar an die Umsetzung des Co-Creation Value Plans und dessen KPI-Set geknüpft, sodass die Interessen von Investor, Verkäufer und Management entlang derselben Werttreiber ausgerichtet werden. Auf diese Weise transformiert sich die Transaktion von einem einmaligen Preisereignis zu einer geteilten ökonomischen Beteiligung an der tatsächlich realisierten Wertsteigerung im Zeitverlauf.

4. Fazit: Das Potenzial von Co-Creation als Game-Changer für M&A

M&A-Transaktionen scheitern häufig, weil Wissen, Kultur und Menschen zu wenig berücksichtigt werden. Ein Co-Creation-Ansatz nach dem DART-Modell (Dialog, Access, Risk Management, Transparency) ermöglicht den klassischen Nullsummen-Deal in einen gemeinsamen Wertschöpfungsraum von Investor und Verkäufer zu transformieren. Durch frühen, strukturierten Dialog können ein gemeinsames Zielbild, klare Synergiehypothesen und realistische Integrationslogiken entstehen. Gegenseitiger Zugang zu Informationen, Schlüsselpersonen und

operativen Realitäten ermöglicht fundierte Entscheidungen und erhöht potenziell die Umsetzbarkeit der Werttreiber. Risiken wie Kulturbrüche, Kundenabwanderung oder Key-Person-Ausfall können gemeinsam bewertet und über Deal-Struktur, Earn-outs und Governance geteilt und reduziert werden. Transparenz über Annahmen, KPIs und Verantwortlichkeiten fördert Vertrauen und Commitment bei allen Stakeholdern. So lässt sich der Investment Case vom einmaligen Preisereignis zu einer steuerbaren und nachhaltig realisierbaren Wertsteigerung nach Closing weiterentwickeln. ■

Rückmeldung an Autorin und Redaktion
dossier@gfwm.de

Literatur & Quellen

- Boston Consulting Group (BCG). (2024). Why Most M&A Fail – And How to Beat the Odds.
- Edelman. (2026). Edelman Trust Barometer.
- Mercer. (2022). Bridging Uncertainty: How Strategic Retention Drives M&A Outcomes.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2021). The Knowledge-Creating Company. New York, NY: Oxford University Press.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- PricewaterhouseCoopers (PwC). (2025). M&A Integration Survey.

Gerlinde Baumer ist Geschäftsführerin der omegaconsulting GmbH und begleitet seit 10 Jahren M&A-Transaktionen und Unternehmensnachfolgen mit Fokus auf den Erfolgsfaktor Mensch im Unternehmen. Mit ihrer ausgeprägten Personalexpertise und -erfahrung berät sie Mittelstand und Konzerne insbesondere zu den Themen HR Due Diligence, Wissenstransfer, Recruiting und Post Merger Integration. g.baumer@omegaconsulting.de – www.omegaconsulting.de

Co-kreative Wissensmodellierung am Beispiel des Strommarkts

Wenn niemand alles weiß

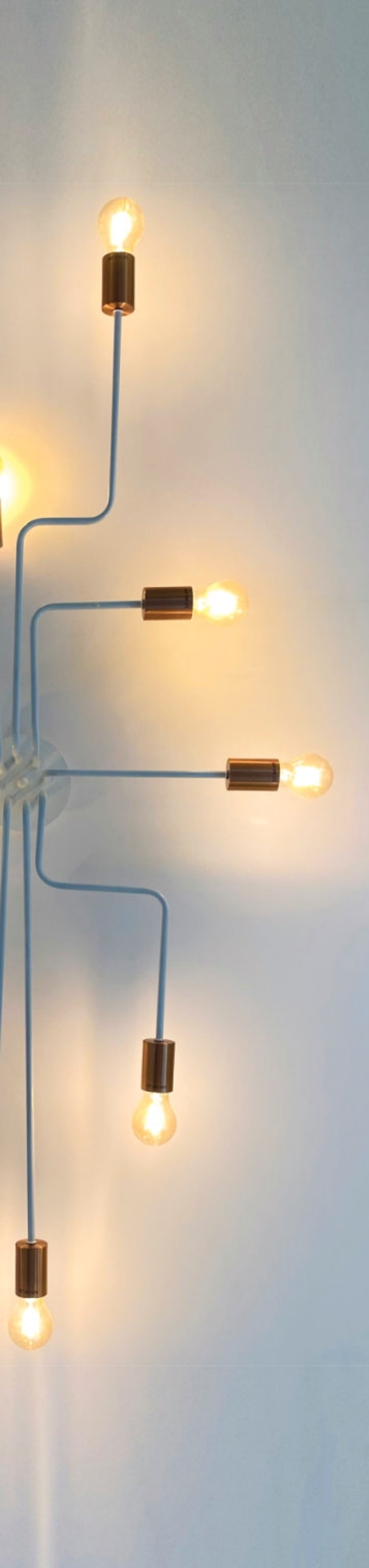
Bernd Riedel, Ellery Studio

Dieser Beitrag beschreibt, wie im Rahmen des Projekts WINDNODE ein verständliches Modell des deutschen Strommarkts entstanden ist, obwohl niemand dieses System allein überblicken kann. Er zeigt Co-Kreation nicht als Kreativmethode, sondern als gezielt gestaltete Wissensstrategie für hochkomplexe Systeme. Anhand eines konkreten Praxisbeispiels wird deutlich, welche Rolle Visualisierung, klare Zielbilder und gut moderierte Prozesse für kollektives Sensemaking spielen. Leserinnen und Leser erfahren, unter welchen Bedingungen ko-kreative Wissensarbeit funktioniert, wo ihre Grenzen liegen und was Wissensmanagement daraus lernen kann.

Wenn niemand alles weiß

In vielen hochspezialisierten Wissensdomänen zeigt sich ein paradoxes Phänomen. Expertenwissen ist reichlich vorhanden, zugleich fehlt ein gemeinsames, anschlussfähiges Verständnis des Gesamtsystems. Der deutsche Strommarkt ist ein solches Beispiel. Trotz jahrzehntelanger Forschung, Regulierung und praktischer Erfahrung existierte lange kein belastbares, verständliches Modell, das Akteure, Prozesse und Abhängigkeiten systemisch abbildet.





Der Impuls für das hier beschriebene Projekt entstand unabhängig voneinander aus Wissenschaft und Praxis. Beide Anfragen zielten auf dasselbe Problem. Nicht fehlendes Wissen war die Herausforderung, sondern dessen fehlende Strukturierbarkeit. Für uns als Gestaltungs- und Infografikteam war schnell klar, dass ein solches Modell nicht stellvertretend entworfen werden kann. Weder verfügen einzelne Akteure über das notwendige Gesamtwissen, noch wäre ein top-down entwickeltes Modell in einem derart komplexen System legitim.

Unsere Zusage war daher an eine klare Bedingung geknüpft. Ein Modell des Strommarkts kann nur ko-kreativ entstehen, gemeinsam mit denjenigen, die dieses System erforschen, betreiben und regulieren. Der Kontext dafür war das Verbundprojekt WINDNODE, ein nationales Forschungs- und Kommunikationsprojekt zur Energiewende, das einen außergewöhnlich breiten Akteursquerschnitt vereinte.

Beim ersten gemeinsamen Treffen zeigte sich diese Ambivalenz deutlich. Alle Beteiligten waren sich einig, dass ein solches Modell dringend gebraucht würde. Gleichzeitig überwog eine wohlwollende Skepsis. Zu oft waren ähnliche Vorhaben an der Komplexität des Systems gescheitert. Und doch erklärten sich alle bereit, Zeit und Expertise zu investieren, um es gemeinsam zu versuchen.



Übersicht über ausgewählte Doppelseiten der Publikation „Strom Netz Fluss“, die den deutschen Strommarkt und zentrale Zusammenhänge der Energiewende visuell erklärt. Quelle: Ellery Studio

Warum Co-Kreation hier keine Methode, sondern eine Notwendigkeit war

Co-Kreation wird häufig als offenes Kreativformat verstanden. Für die Modellierung des Strommarkts wäre ein solcher Ansatz nicht tragfähig gewesen. Mit einer großen Gruppe hochspezialisierter Expertinnen und Experten führt unstrukturierte Ideation schnell zu Überforderung oder Parallelwelten. Co-Kreation wurde hier daher von Beginn an als gezielt gestaltete Wissensstrategie verstanden.

Ein zentraler Schritt fand bereits vor den Workshops statt. In einer kleinen Runde aus Impulsgebern und dem Infografikteam wurde eine erste Struktur entwickelt. Auf dieser Basis entstand die Idee eines Layer-Modells mit vier Ebenen: physischer Stromfluss, Regulierung, Geldflüsse und Daten. Diese Struktur war bewusst als Ausgangspunkt formuliert. Sie war offen genug, um angepasst zu werden, aber klar genug, um gemeinsames Sensemaking zu ermöglichen.

Ebenso wichtig war eine explizite Zielvision. Gemeinsam wurde festgelegt, worauf der Prozess hinauslaufen sollte. Ziel war ein lesbares, leicht vermittelbares Modell, das Verständlichkeit über Vollständigkeit stellt. Diese Zielsetzung wurde in der großen Gruppe diskutiert, verifiziert und von allen getragen. Sie diente im weiteren Verlauf als Orientierung, wenn einzelne Beiträge zu tief in fachliche Speziallogiken abdrifteten.

Gestaltung übernahm dabei eine aktive Rolle. Als Infografik-Expertinnen und Experten strukturierten wir den Prozess, setzten Leitplanken und brachten kontinuierlich die Perspektive späterer Zielgruppen ein. Co-Kreation bedeutete hier nicht, jede Idee gleichwertig zu behandeln, sondern gemeinsam auszuhandeln, was für ein geteiltes

Verständnis notwendig ist. Getragen wurde dieser Ansatz von hoher intrinsischer Motivation und dem gemeinsamen Ziel, die Energiewende voranzubringen.

Ein Projekt, das Komplexität aushalten konnte

Dass das Projekt gelingen konnte, lag auch an seinem Kontext. WINDNODE vereinte Akteure aus Wissenschaft, Netzbetrieb, Energiewirtschaft, Regulierung und Projektpraxis. Diese Akteursvielfalt war keine Randbedingung, sondern die zentrale Voraussetzung für das Vorhaben. In komplexen sozio-technischen Systemen stößt individuelles Expertenwissen zwangsläufig an Grenzen.

Ko-kreative Wissensarbeit durchbricht klassische Sender-Empfänger-Logiken, indem Codierung, Validierung und Übersetzung in den kollektiven Prozess verlagert werden. WINDNODE bot hierfür einen geeigneten Resonanzraum. Viele Beteiligte teilten die Erfahrung, wie schwierig es ist, komplexe Zusammenhänge verständlich zu vermitteln, sei es gegenüber Politik, Öffentlichkeit oder neuen Mitarbeitenden. Das gemeinsame Bedürfnis nach Orientierung machte den experimentellen Ansatz anschlussfähig.

Hinzu kam eine besondere Motivationslage. Teile der Arbeit wurden durch Projektmittel ermöglicht, ein Großteil der Expertise jedoch freiwillig eingebracht. Die frühe Entscheidung für Offenheit verstärkte diesen Gemeinwohlgedanken. Infografiken konnten frei genutzt werden, eine digitale Version der späteren Publikation wurde kostenfrei zugänglich gemacht. Das Projekt wurde so zu einer Form des Volunteering für die Energiewende.



Akteurs-Layer-Modell des deutschen Strommarkts mit zentralen Akteuren und Beziehungen entlang der energiewirtschaftlichen Wertschöpfungskette. Quelle: Ellery Studio

Gemeinsam denken, sichtbar machen, weiterdrehen

Der Modellierungsprozess folgte einer klaren, aber flexiblen Dramaturgie. Jeder Workshop begann mit einer gemeinsamen Rückversicherung. Sind Zielsetzung und Leitplanken weiterhin stimmig. Erst danach teilte sich die Gruppe auf, um in kleinen Teams an den einzelnen Ebenen des Modells zu arbeiten.

Zum Einsatz kamen bewusst physische Materialien. Beschreibbare Karten, die sich löschen und neu anordnen ließen, sowie Schnüre und Markierungen, mit denen Beziehungen sichtbar gemacht wurden. Dieses “Denken mit den Händen” half, abstrakte Zusammenhänge zu externalisieren und gemeinsam zu verhandeln.

Ein zentrales Element war die Rotation. Einzelne Personen oder ganze Teams wechselten zwischen den Tischen, brachten neue Perspektiven ein und überprüften die Verständlichkeit der erarbeiteten Strukturen. Moderation bedeutete hier vor allem Orchestrierung. Engpässe erkennen, Expertise vernetzen, Dynamiken steuern. Validierung erfolgte durch Verstehen, nicht durch formale Abnahme.

Ergänzend etablierte sich ein informelles Buddy-System. Inhalte wurden mindestens von zwei Personen gemeinsam verantwortet, bevor sie weitergetragen wurden. Mit zunehmender Reife verlagerte sich die Arbeit in kleinere, asynchrone Teams. Über mehrere Workshops hinweg entstand so ein belastbares Modell, das fachlich konsistent war und von allen Beteiligten getragen wurde.

Vom gemeinsamen Modell zum gemeinsamen Referenzpunkt

Die physischen Modelle waren für die Beteiligten gut navigierbar, für Außenstehende jedoch noch nicht lesbar. In einem nächsten Schritt übersetzte das Infografikteam das gemeinsam erarbeitete Wissen in ein visuelles Lesesystem. Akteure blieben über alle Ebenen hinweg an derselben Position, während sich Beziehungen je nach Layer veränderten. Orientierung blieb erhalten.

Erst durch diese visuelle Verdichtung wurde das Modell zu einer stabilen Wissensressource. Die positive Resonanz führte zu einer Entscheidung mit großer Tragweite. Das Akteurs-Layer-Modell sollte zum Kern einer Publikation werden. Aufbauend darauf entstanden vertiefende Beiträge zu Grundlagen und Zukunftsthemen des Strommarkts.

Bemerkenswert ist, dass sich der ko-kreative Modus dabei fortsetzte. Nachdem die Beteiligten den Modellierungsprozess gemeinsam durchlaufen hatten, war eine gemeinsame Arbeitslogik etabliert. Artikel und Infografiken entstanden im Tandem, begleitet durch Buddy-Logiken und enge Abstimmung mit dem Gestaltungsteam. Gestaltung wurde zur gemeinsamen Ressource und zu einem weiteren Motivationsfaktor.

Was diesen Prozess getragen hat und was ihn hätte kippen können

Der zentrale Unterschied zu klassischen Wissensprojekten lag in der Umkehr der Prozesslogik. Gestaltung folgte nicht auf Wissen, sondern ermöglichte dessen Entstehung. Design fungierte als Infrastruktur für kollektives Denken, Aushandeln und Validieren.



Ko-kreativer Modellierungsworkshop im Projekt WINDNODE: Expertinnen und Experten aus Wissenschaft, Energiewirtschaft und Regulierung entwickeln gemeinsam erste Strukturen des deutschen Strommarkts mithilfe physischer Karten und Verbindungen. Quelle: Ellery Studio

Überraschend war weniger das Gelingen als die Nachhaltigkeit des Projekts. Auch Jahre später beteiligten sich alle Autorinnen und Autoren an einer Überarbeitung, um neue Entwicklungen zu integrieren. Gleichzeitig war der Prozess nicht risikofrei. Erwartungsmanagement, sichtbare Zwischenergebnisse und externe Rückkopplung erwiesen sich als entscheidend, um Motivation und Vertrauen zu stabilisieren.

Ko-kreative Prozesse dieser Größenordnung benötigen zudem Personen, die Verantwortung übernehmen und dranbleiben. Kontinuierliche Projektleitung und Hartnäckigkeit einzelner Beteiligter waren zentrale Erfolgsfaktoren. Verstärkt wurde dies durch eine klare normative Rahmung. Wissen wurde bewusst als offene Infrastruktur für die Energiewende verstanden.

Was Wissensmanagement daraus lernen kann

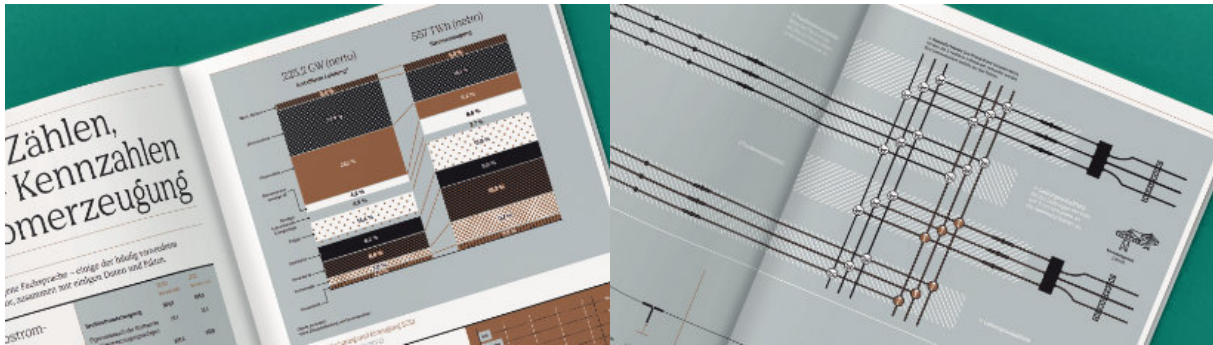
Ko-kreative Wissensmodellierung eignet sich besonders für Systeme, deren Komplexität die Möglichkeiten Einzelner übersteigt. Überall dort, wo Wissen fragmentiert, dynamisch und an unterschiedliche Fachlogiken gebunden ist, kann Co-Kreation helfen, kollektives Verständnis herzustellen.

Visualisierung spielt dabei eine zentrale Rolle. In einer Arbeitswelt begrenzter Aufmerksamkeit ermöglichen visuelle Modelle Orientierung und einen schnellen Einstieg. Sie ersetzen keine vertiefende Auseinandersetzung, schaffen aber die Voraussetzung dafür.

Die Rolle von Gestalterinnen, Gestaltern und vermittelnden Akteuren wird weiter an Bedeutung gewinnen, auch im Zusammenspiel mit KI-gestützten Werkzeugen. Ihre Aufgabe liegt weniger in der Produktion von Inhalten als in der Gestaltung von Prozessen und Strukturen, die ko-kreative Wissensarbeit ermöglichen.

Gleichzeitig hat Co-Kreation klare Grenzen. Ohne Zielklarheit, Vertrauen und organisatorische Rückendeckung verlieren Prozesse schnell an Momentum. Mut, Intuition und die Bereitschaft, Risiken einzugehen, bleiben zentrale Voraussetzungen. Gerade in Transformationsfeldern wie der Energiewende lohnt es sich, solchen Intuitionen zu folgen, auch wenn der Ausgang zunächst offen ist. ■

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



Ausgewählte Infografiken aus der Publikation „Strom Netz Fluss“, die zentrale Strukturen der Stromerzeugung sowie technische Komponenten der Netzinfrastruktur visuell erklären. Quelle: Ellery Studio



Publikation „Strom Netz Fluss – Ein Atlas unserer Stromwelt und ihres Wandels“. Das Buch bündelt das im Projekt entwickelte Akteurs-Layer-Modell sowie weitere Infografiken zum deutschen Strommarkt und zur Energiewende. Quelle: Ellery Studio

Hinweis zum Buch

Das im Beitrag beschriebene Akteurs-Layer-Modell ist Teil der Publikation *Strom Netz Fluss*. Weitere Informationen, Bestellmöglichkeiten sowie eine kostenfreie digitale Version finden sich unter www.stromnetzfluss.de. Die gedruckte zweite Auflage ist derzeit vergriffen, eine Nachproduktion mit inhaltlicher Überarbeitung als dritte Auflage wird aktuell geprüft. Exemplare der ersten Auflage sind weiterhin verfügbar.

***Bernd Riedel** ist Kreativdirektor und Leiter Strategie und Design bei Ellery Studio. Er arbeitet an der Schnittstelle von Gestaltung, Wissensmanagement und Transformation und entwickelt visuelle Modelle, Infografiken und ko-kreative Formate für komplexe Themenfelder wie Energiewende, Nachhaltigkeit und gesellschaftlichen Wandel. Sein Fokus liegt darauf, verteiltes Expertenwissen gemeinsam strukturierbar und anschlussfähig zu machen und Gestaltung als Infrastruktur für kollektives Denken und Lernen einzusetzen.*

DATEV-CoCreationCamp

Ein lernOS-fähiger Möglichkeitsraum für Transformation

Christian Kaiser, DATEV eG
Simon Dückert, Cogneon GmbH

I. Organisation als lebendiges System

Wenn Organisationen heute bestehen wollen, müssen sie sich kontinuierlich erneuern – nicht als Reaktion auf äußeren Druck, sondern als Teil ihres Selbstverständnisses. lernOS für Organisationen (1) beschreibt eine Perspektive, in der Unternehmen als lebendige, vernetzte Systeme verstanden werden: geprägt von Spannungen, Beziehungen, kollektiven Routinen und emergenten Mustern. In dieser Sicht entsteht Zukunft nicht durch Planung, sondern durch Lernen.

Das **DATEV-CoCreationCamp** ist ein Format, das genau diesen Blick auf Organisation verkörpert. Es schafft einen Raum, in dem die Organisation ein Stück weit “sich selbst begegnet”: Mitarbeitende, Führungskräfte, Kund:innen, Partnerunternehmen, Coaches und Beratende reflektieren gemeinsam, wie sich die DATEV als lernende Organisation weiterentwickeln kann.

„Das DATEV-CoCreationCamp ist ein Barcamp mit externen Beratungsorganisationen, Consultants, Coaches, Kundinnen und Kunden, Partnerunternehmen sowie DATEV-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeitern zur gemeinsamen Reflexion unserer Veränderungsprozesse. Die Idee hinter dem DATEV-CoCreationCamp ist die gemeinsame Reflexion unseres unternehmensweiten Veränderungsprozesses. Die Agenda entsteht am Veranstaltungstag selbst.

Im Sinne einer Co-Creation werden wir verschiedene Perspektiven einnehmen, um ein gemeinsames Verständnis der DATEV von morgen zu entwickeln. Dazu laden wir ganz herzlich alle Mitarbeiter:innen und Vorgesetzte der





DATEV, alle Beratungsunternehmen, mit denen wir bereits zusammenarbeiten oder die für die Zukunft interessant für uns sein könnten, Mitglieder und Kund:innen sowie weitere externe Interessierte ein.“ (2)

2. Ko-Kreation als soziale Praxis der Orientierung

In Anlehnung an das Verständnis von lernOS von Veränderung – als iterativer, nichtlineare Prozess kollektiver Sinnstiftung – lebt das CoCreationCamp von der Entstehung der Agenda im Moment. Jede Session, jeder Impuls, jedes Gespräch wird aus der Energie der Beteiligten geboren. Diese radikale Offenheit verschiebt Rollen: Externe werden zu Impulsgeber:innen, Mitarbeitende zu Fragenden, Führungskräfte zu Lernenden.

In den Videostatements gewinnt man ein starkes Gefühl dafür, wie wirksam diese Haltung ist: Teilnehmende beschreiben, wie ungewohnt es zunächst ist, ohne fertige Antworten in einen Dialog zu treten – und wie sehr gerade diese Unsicherheit produktiv wird. Die kollektive Erkenntnis, dass Ko-Kreation kein methodischer Modus, sondern ein Mindset ist, zieht sich wie ein roter Faden durch die O-Töne. (3)

lernOS spricht an dieser Stelle vom „gemeinsamen Erzeugen von Orientierung“. Genau das passiert im Camp: Die Organisation und ihr erweitertes Ökosystem synchronisieren ihr Verständnis – ohne es zu vereinheitlichen.

3. Das CoCreationCamp im Kontext der DATEV-Lernkultur

Im wissenschaftlichen Beitrag von Kortsch, Kaiser und Stüve wird das CoCreationCamp als eines der zentralen MultiformatEvents beschrieben, das sich als jährlicher Reflexionspunkt der Transformation etabliert hat. (4) Im Zusammenspiel mit DigiCamps, Communities of Practice, OpenSpaceFormaten und #wDw bildet es ein Ökosystem selbstorganisierter Lernräume.

Aus lernOSPerspektive wird hier deutlich: DATEV betreibt keine punktuellen Lernmaßnahmen, sondern kulti-

viert eine permanente Lernlandschaft. Das CoCreationCamp, orientiert am Format Barcamp (5,) nimmt dabei eine besondere Rolle ein, weil es interne und externe Perspektiven bewusst mischt. Es dient als sensorische Erweiterung der Organisation: Externe spiegeln blinde Flecken, Mitarbeitende formulieren Spannungen, Kund:innen verbinden Visionen mit Realitäten. Diese Vielfalt ist kein Beiwerk, sondern ein bewusst gestalteter Mechanismus zur Stärkung organisationaler Agilität – ganz im Sinne der Idee von lernOS, dass lernende Organisationen Vielfalt kultivieren und nutzen müssen, um Lern-Ökosystem zu navigieren.

4. Die Feinde der lernenden Organisation bewusst adressieren

lernOS beschreibt typische Muster, die die Entwicklung einer lernenden Organisation behindern – u.a. übermäßige Kontrolle, Silos, Wissensbarrieren, Angstkulturen.

Das CoCreationCamp wirkt diesen Mustern entgegen, indem es Räume schafft, in denen:

- **Kontrolle** zugunsten von **Selbstorganisation** zurücktritt,
- **Silos** durch gemischte Dialoggruppen aufgebrochen werden,
- **Wissen** durch spontane **Sessions** sichtbar und teilbar wird,
- **hierarchische Sicherheit** durch **psychologische Sicherheit** ersetzt wird.

In den O-Tönen wird deutlich, wie entlastend diese Erfahrung für viele Teilnehmende ist. Besonders extern Beteiligte berichten, wie selten sie in Organisationen auf ein so offenes, reflexives Miteinander treffen. lernOS würde sagen: Hier entsteht „kulturelle Anschlussfähigkeit für Lernen“.

Diese Momente sind nicht zufällig. Das Camp inszeniert Bedingungen, die Lernen unvermeidlich machen: Unterschiedliche Perspektiven geraten in Resonanz und erzeugen Spannung – und diese Spannung ist die Energiequelle organisationaler Weiterentwicklung.

5. Eine lernende Organisation kultivieren – nicht implementieren

Einer der zentralen Gedanken aus lernOS ist, dass eine lernende Organisation nicht „eingeführt“ werden kann. Sie muss entstehen – durch gelebte Praktiken, durch Angebote, durch wiederkehrende Rituale, durch offene Räume.

Das CoCreationCamp ist ein solches Ritual. Es bietet der Organisation:

- **Regelmäßigkeit** (ein wiederkehrender Reflexionspunkt),
- **Offenheit** (Agenda emergent),
- **Vernetzung** (interne und externe Blickwinkel),
- **Sichtbarkeit von Lernprozessen** (Sessions dokumentieren Impulse, Spannungen, Erkenntnisse) und
- **Einladungsbasierte Teilhabe** (Pull statt Push).

Damit verkörpert es zentrale lernOS-Prinzipien: *Transparenz, Beteiligung, Reflexion, Iteration und Ökosystem-Orientierung*. In vielen Beiträgen reflektieren Teilnehmende, wie sehr das Camp ihnen ermöglicht, „die größere Geschichte der Transformation“ zu sehen – jenseits des eigenen Teams oder Bereichs. Es erzeugt ein metareflexives Bewusstsein darüber, wie Organisationen lernen, wie Veränderung stattfindet und wie Kooperation neue Möglichkeitsräume öffnet.

6. Die inhaltliche Entwicklung der DATEV-CoCreationCamps seit 2019 – Hashtags als strategische Impulse – vom Leadership-Narrativ zur Kokreation

Die sich jährlich ändernden Hashtags des DATEV-CoCreationCamps sind keine nachträglichen Labels, sondern verdichten jeweils den **strategisch-kulturellen Impuls der eröffnenden Keynote**. Von 2019 – 2023 hat von **Julia Bangerth** diese Impulse gesetzt – in ihrer Rolle als COO und CHRO an der Schnittstelle von Organisation, Transformation und Menschen. **2024** erfolgte diese Impulsetzung **gemeinsam mit Stefan Gentsch**, Leiter der Einheit *Organisation, Prozess und Standards*.

Der Impuls aus der Keynote spannt den inhaltlichen Rahmen auf – **die Teilgeber:innen greifen ihn in ihren Sessions auf, spiegeln, vertiefen und erweitern ihn**. So entsteht eine lernende Dynamik, in der Orientierung angeboten wird, ohne vorzugeben, und Bedeutung im gemeinsamen Dialog entsteht. Die kollektive Reflexion des Tages wird dabei durch das **Graphic Recording von Gunter Rubin** sichtbar gemacht, das die zentralen Gedanken der Keynote ebenso wie die Vielfalt der Sessions als Transformationsbild dokumentiert.

Auf der Landing Page und im Video zum Format 2025 wird anhand der Grafiken von Gunter Rubin die Historie seit 2019 deutlich. (6)

DATEV-CoCreationCamp

CoCreationCamp

BITTAG WITTEL
DURCHLEB

f in

Auf dieser Seite sind alle Informationen zum kommenden DATEV-CoCreationCamp hinterlegt.

Ähnliche Beiträge



Kollegen erörtern, Objektiv-Analyse und strategische Entscheidungsgrundlage

Das DATEV-CoCreationCamp ist ein Barcamp mit externen Beratungsorganisationen, Consultants, Coaches, Kundinnen und Kunden, Partnerunternehmen sowie DATEV-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeitern zur gemeinsamen Reflexion unserer Veränderungsprozesse. Die Idee hinter dem DATEV-CoCreationCamp ist die gemeinsame Reflektion unseres unternehmerischen Veränderungsprozesses. Die Agenda entsteht am Veranstaltungstag selbst.

Im Sinne einer Co-Creation werden wir verschiedene Perspektiven einnehmen, um ein gemeinsames Verständnis der DATEV von morgen zu entwickeln. Dazu laden wir ganz herzlich alle Mitarbeiterinnen und Führungskräfte der DATEV, alle Beratungsunternehmen, mit denen wir bereits zusammenarbeiten oder die für die Zukunft interessant für uns sein könnten, Mitglieder und Kundinnen sowie weitere externe Interessierte ein.



Abb. 1: Landingpage DATEV-CoCreationCamp <https://go.datev.de/cocreationcamp>



Abb. 2: Dokumentation in Bildern – die Eindrücke vom Co-CreationCamp werden in großen Bildern zusammengefasst. Gunter Rubin ist der Künstler hinter diesen Meisterwerken.
Link: <https://go.datev.de/cocreationcamp>

... 2019 #unlearn „Fit für die Zukunft“ als bewusster Startpunkt

- Das erste DATEV-CoCreationCamp 2019 steht in direktem Zusammenhang mit dem unternehmensweiten Transformationsprojekt „Fit für die Zukunft“, das den Raum schuf, historisch gewachsene Strukturen zu hinterfragen und neu zu denken. Der Hashtag **#unlearn** bringt diesen Anspruch präzise auf den Punkt: Bevor Neues entstehen kann, müssen bestehende Routinen, Entscheidungslogiken und Rollenbilder bewusst verlernt werden.
- Mit rund **300 Teilnehmenden am IT-Campus** wird das Camp zum kollektiven Resonanzraum dieses Transformationsimpulses. Inhaltlich dominieren Fragen wie: *Was blockiert uns? Welche Denkweisen stammen aus einer anderen Zeit? Was bedeutet „fit“ im Kontext digitaler Ökosysteme?* Damit wird Kokreation von Beginn an als kulturelle Praxis positioniert – nicht als Methode, sondern als Haltung. (7)

2020 #DATEVlernt #Veränderungsoptimismus Lernen als strategische Antwort

- Der Übergang in den rein digitalen Raum verstärkt eine Entwicklung: DATEV transformiert sich, **weil sie lernen will – nicht weil sie muss**. Die Hashtags **#DATEVlernt** und **#Veränderungsoptimismus** markieren diesen Perspektivwechsel. Lernen wird zum strategischen Kern der Transformation. (7)
- Inhaltlich verschiebt sich der Fokus vom Verlernen hin zum Aufbau neuer Kompetenzen und Haltungen: Selbstorganisation, Dialogfähigkeit und Lernbereitschaft. Das CoCreationCamp fungiert als sichtbarer Ausdruck dieser Lernlogik.

2021 #DATEVlerntweiter #Multitransformation Transformation als Gleichzeitigkeit

- Mit **#DATEVlerntweiter** wird deutlich: Lernen ist kein Projekt mit Enddatum. Ergänzt durch **#Multitransformation** reflektiert das Camp die Realität, dass bei DATEV mehrere Transformationen parallel verlaufen – agil, kulturell, technologisch und strukturell.
- Inhaltlich rückt die Fähigkeit in den Vordergrund, Widersprüche auszuhalten, Spannungen sichtbar zu machen und Orientierung im Komplexen zu finden. Das CoCreationCamp wird zu einem Ort kollektiver Sinnstiftung inmitten dieser Gleichzeitigkeit.

2022 #doITwithEmpathy Die menschliche Seite von „nie endender Transformation“

- Der Hashtag **#doITwithEmpathy** vertieft eine Erkenntnis, die sich bereits in der Transformation abzeichnet: nachhaltiger Wandel gelingt nur, wenn technologische und menschliche Entwicklung zusammengedacht werden. Eine bewusste Abkehr von rein strukturellen Veränderungen hin zu einer lern- und beziehungsorientierten Organisationslogik.
- Inhaltlich stehen Themen wie psychologische Sicherheit, Empathie und Beziehungskompetenz im Mittelpunkt – als Voraussetzung für Lernen und Kokreation

2023 #ExploreTheBigPicture Meta-Reflexion der Lernreise

- Mit **#ExploreTheBigPicture** erreicht das CoCreationCamp eine neue Reifephase. Der Blick weitet sich: weg von einzelnen Initiativen, hin zur Gesamtarchitektur der lernenden Organisation. DATEV als **vernetztes Lernsystem** mit Bezug zur unternehmensweiten Strategiearbeit.
- Inhaltlich wird das Camp zum Ort, an dem Muster, Wechselwirkungen und langfristige Entwicklungslinien gemeinsam reflektiert werden. (8)

2024 #LetsRideTogether Geteilte Verantwortung für Veränderung

- Der Hashtag **#LetsRideTogether** übersetzt die bisherige Lernreise in ein klares Organisationsnarrativ: Transformation ist keine Einzelleistung, sondern eine gemeinsame Bewegung.
- Diese Haltung spiegelt die Öffnung der Organisation nach innen und außen wider – Lernen als kooperative Praxis im Ökosystem.

2025 #AIintegrated Lernende Organisation im Zeitalter von KI

- Mit **#AIintegrated** wird die ursprüngliche Logik von „Fit für die Zukunft“ konsequent weitergedacht. KI wird nicht als Fremdkörper eingeführt, sondern als neuer Lern- und Ko-Kreationspartner verstanden. Das CoCreationCamp bleibt damit seinem Ursprung treu: Zukunft entsteht durch gemeinsames Lernen – auch mit neuen technologischen Akteuren.

- Die Umsetzung einer #AISkilling Week mit integriertem DATEV-DigiCamp und tausenden Teilnehmenden im Februar 2026 verdeutlicht diese Entwicklung. (9)

tem, das Spannungen nutzt, um sich weiterzuentwickeln. Es ist kein Event im klassischen Sinne, sondern ein kultureller Marker: ein Ort, an dem Zukunft gemeinsam erzeugt wird. In diesem Sinne ist das CoCreationCamp nicht nur ein Format der Transformation – es ist ein **Motor der Transformation**. ■

7. Fazit: Das CoCreationCamp als organisationaler Lernmotor

Rückmeldung an Autoren und Redaktion
dossier@gfwm.de

Das CoCreationCamp ist ein praktischer Ausdruck dessen, was lernOS als lernfähige Organisation beschreibt: ein sich selbst beobachtendes, reflexives, vernetztes Sys-

Referenzen

- (1) lernOS für Organisationen <https://4orgs.lernos.org/de/>
- (2) DATEV-CoCreationCamp – DATEV magazin <https://www.datev-magazin.de/archiv/datev-cocreationcamp-127007>
- (3) #DATEVCoCreationCamp - YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=mqIr-1xBSCc>
- (4) Transformation durch Lernen: Wie die Unternehmenstransformation der DATEV eG mit verschiedenen Dialog- und Lernformaten gestaltet wird | Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO) | Springer Nature Link <https://link.springer.com/article/10.1007/s11612-023-00698-1>
- (5) Open Space und Barcamp – ist das eigentlich das Gleiche? – Cogneon Akademie <https://cogneon.de/2021/07/17/open-space-und-barcamp-ist-das-eigentlich-das-gleiche/>
- (6) Landing Page <https://www.datev-magazin.de/archiv/datev-cocreationcamp-127007> und Video #DATEVCoCreationCamp 2025 https://youtu.be/_dgWLvHM5Ao?si=CvGlvZWB0yGmn6DQ
- (7) Wie DATEV eine lernende Organisation wird | Neue Narrative <https://www.neuenarrative.de/magazin/wie-datev-eine-lernende-organisation-wird>
- (8) DATEV: „#DATEVlernt meets Unternehmensstrategie (Big Picture)“ – Corporate Learning Community <https://colearn.de/datevlernt/>
- (9) LinkedIn-Post von Julia Bangerth über die AI Skilling Week https://www.linkedin.com/posts/juliabangerth_wirsinddatev-aiskilling-datevlernt-activity-7427633550151192577-8fHC?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAAuTmJYBigDgExnpEKfwShzlpkB5FDd2AJE

Christian Kaiser arbeitet seit 1996 bei der DATEV eG und gestaltet inklusive Lern- und Dialogformate. Er verbindet Organisationsentwicklung mit wirksamer Kommunikation.

Simon Dückert ist Geschäftsführer von Cogneon und berät seit 20+ Jahren Organisationen zu Wissensmanagement und Lernen. Er ist Initiator des Projekts lernOS.

Über diesen Beitrag Text: Christian Kaiser, Simon Dückert · Redaktionsteam: Andreas Matern, Stefan Zillich · Abbildung Startseite links: Helena Jankovičová Kováčová / Pixabay; Startseite rechts: donterase / Pixabay; Abbildungen im Text: die Autoren · Redaktionelle Gestaltung: Stefan Zillich, re:Quest Berlin · veröffentlicht in: Das Kuratierte Dossier Bd. 8 „Knowledge and Co-Creation“ im Mai 2026 · Herausgegeben von: Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. gfwm.de · © die Autoren / GfWM e.V. (CCBY-ND 4.0)

Wissen gemeinsam erschreiben

Ein Buchprojekt der Corporate Learning Community

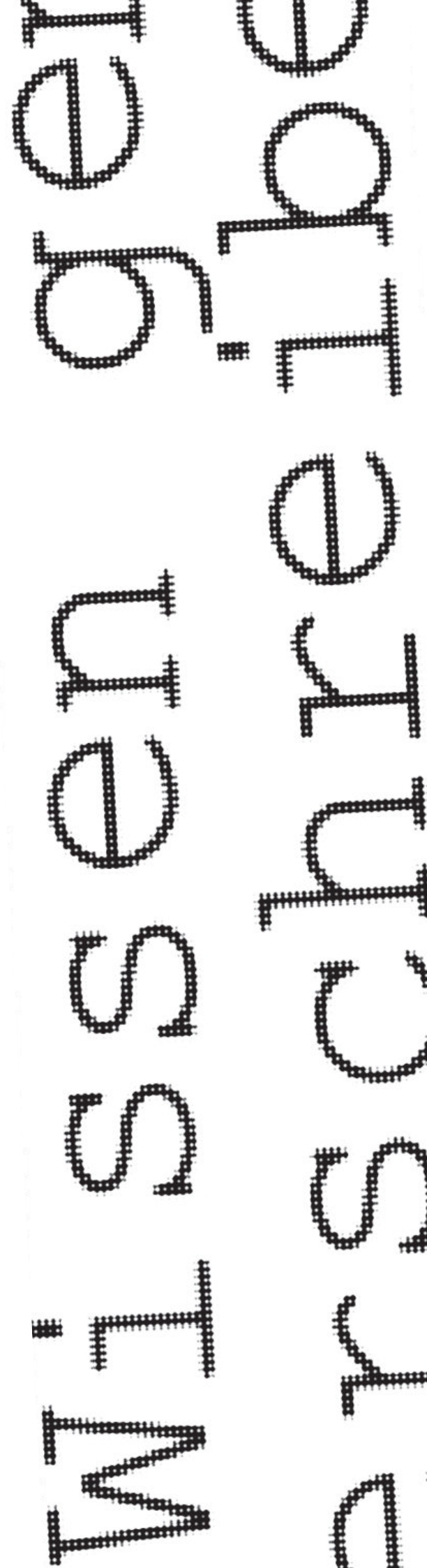
Jochen Robes, Corporate Learning Community
Johannes Starke, Corporate Learning Community

Der Beitrag beschreibt ein Buchprojekt der Corporate Learning Community (CLC) als Co-Creation-Experiment im Kontext von Wissensmanagement und Community-Lernen. Am Beispiel eines gemeinschaftlich erarbeiteten Buches zum 15-jährigen Bestehen der CLC wird gezeigt, wie individuelle Erfahrungen und Reflexionen rund um die Aktivitäten der CLC zu gemeinsamem Wissen verdichtet wurden. Schreiben wird dabei als Lernprozess verstanden – für Einzelne wie für die Community insgesamt. Der Artikel reflektiert zudem Herausforderungen kollaborativer Wissensarbeit am Beispiel des CLC Buchprojekts. Abschließend wird Co-Creation als kulturelle Praxis eingeordnet, aus der sich übertragbare Empfehlungen für andere Community- und Wissensprojekte ableiten lassen.

Die Corporate Learning Community

Die Corporate Learning Community (CLC) ist ein offenes, nicht-kommerzielles Netzwerk von Learning Professionals im deutschsprachigen Raum (1). Jede:r Interessierte ist eingeladen, an den Events und Projekten der CLC teilzunehmen und sich Mitglied dieser Community zu nennen. Es gibt keine formale Anmeldung und kein Mitgliederverzeichnis. Auf LinkedIn umfasst die CLC-Gruppe über 12.000 Mitglieder (2026).

Die CLC gibt es seit 2011, als zu einem ersten Barcamp in Darmstadt eingeladen wurde. 80 Teilnehmer:innen folgten damals dem Aufruf. Die jährlich stattfindenden Barcamps bilden seitdem den roten Faden, der sich bis heute durch die CLC-Geschichte zieht. Mittlerweile sind viele weitere Veranstaltungen und Projekte hinzugekommen: große, wiederkehrende Projekte wie die Massive Open Online Courses, die in Partnerschaft mit Unternehmen und in der





Spitze mit über 1.500 Teilnehmenden durchgeführt wurden; einzelne Projekte wie #MeinZiel22, #CLCDoOO (Domain of One's Own), die CLC Podcasts oder das CLC AI Lab; und immer wieder Events wie der CLC Promptathon oder die CLC Lunch&Learn-Reihe; schließlich die regionalen Communities, die den Mitgliedern als Anlaufstellen für den Austausch und die Vernetzung vor Ort zur Verfügung stehen.

Die Corporate Learning Community, das ist gerade mit Blick auf das Stichwort „Co-Creation“ wichtig zu erwähnen, möchte – aufbauend auf einer Kultur des Vertrauens und der Offenheit – allen Mitgliedern die Möglichkeit und den Freiraum bieten, die Community nach ihren eigenen Vorstellungen mitzugestalten, das heißt: aktiv zu werden, Themen vorzuschlagen, Neues auszuprobieren und mit anderen zu experimentieren, um, gerüstet mit den so gewonnenen Erfahrungen, die Lernkultur in den eigenen Unternehmen und Organisationen weiterzuentwickeln. Die gemeinsame Praxis wird großgeschrieben. Man kann hier Gleichgesinnte für ein Thema suchen oder einen der vielen Aufrufe aufnehmen, die regelmäßig zum Mitmachen einladen.

Ein Buch von und über die CLC

In diese Geschichte reiht sich nun das Buchprojekt der CLC ein, über das wir an dieser Stelle berichten. Die Idee wurde auf dem Barcamp der CLC im März 2025 vorgestellt. Erste Konturen wurden in einer Session festgeschrieben:

- Es sollte ein Gemeinschaftsprojekt sein: sich im Sinne von Co-Creation als Community gemeinsam der Geschichte und der Werte der CLC zu verständigen und diese festzuhalten.
- Eine Rückbesinnung auf das klassische Buch-Format erschien vielen Session-Teilgebenden attraktiv. Vor knapp 10 Jahren entstand schon einmal ein Wiki-Book „Organisationales Lernen im Digitalen Zeitalter/ Vision Corporate Learning 2030“ (2) im Rahmen eines Hackathons.
- Die Buchveröffentlichung sollte den Prinzipien der CLC folgen: als nicht-kommerzielles Projekt, unter offener CC BY-Lizenz, idealerweise im Self-Publishing veröffentlicht, an dem sich jedes Community-Mitglied entweder im Projektteam oder als Autor:in beteiligen kann.
- Es sollte im Dezember 2025 veröffentlicht werden.

Der Zeitpunkt für ein solches Buchprojekt schien ideal. Denn auf dem Barcamp 2025 übergab der Gründer und langjährige Mentor der CLC, Karlheinz Pape, den Staffel-

stab an seine Nachfolger. Er hatte die Kultur der CLC wesentlich geprägt. 2026 feiert die Corporate Learning Community wiederum ihr 15-jähriges Bestehen. Vor diesem Hintergrund war das Buch die willkommene Gelegenheit, diese Geschichte und die mit ihr verbundenen Erfahrungen und Begegnungen festzuhalten.

Das Kernteam: hinter den Kulissen des Community-Projekts

Die gemeinsame Wissensproduktion fand im Rahmen des CLC Buchprojekts auf zwei Ebenen und durch zwei Gruppen statt: ein Kernteam, das acht Personen umfasste, die das CLC Buch als Projekt im Zeitraum von März 2025 bis Februar 2026 steuerten, sowie die Gruppe der Autor:innen, die über 40 Community-Mitglieder umfasste (wobei alle Kernteam-Mitglieder auch als Autor:innen aktiv waren).

Wenn wir heute das Projektmanagement und die Zusammenarbeit im Kernteam reflektieren, so lassen sich folgende Punkte festhalten:

- Es gab eine Person (der Sessiongeber auf dem CLC Barcamp im März 2025), die den Prozess moderierte, zu wöchentlich (!) stattfindenden Jour Fixes einlud und die Arbeitsfortschritte dokumentierte.
- Jedes Mitglied des Kernteams suchte sich selbst die Aufgaben, die es gerne übernehmen wollte und konnte – in der Regel mit Blick auf eigene Interessen, Kompetenzen und zeitliche Ressourcen.
Im Rahmen des vorliegenden Buchprojekts umfassten die Aufgaben die Bereiche „Autor:innen-Betreuung“, „Redaktion“ (Projektmanagement), „Self-Publishing“, „Gestaltung“ und „Kommunikation“. An diesen Bereichen haben wir uns bis zum Ende des Projekts locker orientiert, auch wenn Zuständigkeiten der Beteiligten meist nicht klar abgegrenzt waren, sondern sich die meisten Beteiligten in mehreren Rollen engagierten.
- Eine Person des Kernteams übernahm in ihrer Rolle als Gesellschafter der Corporate Learning Community gUG die Beauftragung des Self-Publishing-Anbieters (Books on Demand).
- Zu Beginn des Projekts wurde ein Zeitplan mit wichtigen Milestones (vom „Call for Papers“ (3) bis zur „Veröffentlichung“) verabschiedet. Vor allem das Ziel, das Buch im Dezember 2025 zu veröffentlichen, sowie die Verpflichtung gegenüber den Autor:innen haben geholfen, den Zeitplan nicht aus den Augen zu verlieren. Ansonsten galt: Wer eine Aufgabe übernahm, bestimmte auch den Zeitpunkt ihrer Umsetzung.

- Für die Kommunikation im Projektteam wurden im Wesentlichen folgende Plattformen genutzt: Zoom (Jour Fixes), Miro (Arbeitsfläche und Dokumentation), LinkedIn (kurze Abstimmungen und Informationen), Nextcloud (Ablage der Buchbeiträge), Email (bilaterale Kommunikation).

Der Wahl dieser Plattformen wurde länger debattiert. Technische Beschränkungen durch die Arbeitgeber der Beteiligten sowie persönliche Vorlieben und Routinen führten dazu, dass diese Infrastruktur Schritt für Schritt ausgehandelt und aufgebaut wurde.

- Die wöchentlichen Jour Fixes dauerten in der Regel zwischen 20 und 45 Minuten. Wer Zeit hatte, wer eine Aufgabe übernommen oder ein Arbeitsergebnis angekündigt hatte, nahm in der Regel teil. Dokumente, Entscheidungen, Aufgaben etc. wurden anschließend auf dem Miro-Board festgehalten.
- Die Abstimmungen im Kernteam erfolgten pragmatisch, einvernehmlich und im Vertrauen auf die Kompetenzen der Personen, die eine Aufgabe übernommen hatten.
- Über Geld musste das Kernteam nur an zwei Stellen sprechen: Für die Gestaltung des Buchcovers wurde eine Grafikerin engagiert. Und für Kauf und Versand der Belegexemplare an die Autor:innen musste die CLC in Vorleistung treten.

Es mag überraschend klingen, aber das Projektteam hatte im Rahmen dieses Buchprojekts mit keinen unerwarteten Herausforderungen zu kämpfen. Es gab selbstverständlich zeitintensive Arbeitsschritte, wenn es zum Beispiel darum ging, mit über 40 Autor:innen zu kommunizieren oder über 30 Beiträge in ‚eine Form zu bringen‘. Aber der Erfolg des Projekts war – im Rückblick – zu keinem Zeitpunkt gefährdet.

Was waren zusammengefasst die Erfolgskriterien für die Zusammenarbeit des Kernteams:

- ein geteiltes Verständnis von Projektziel und Projektergebnis;
- eine vertrauensvolle und wertschätzende Zusammenarbeit: Man kannte sich und kam schnell ins Handeln. Man teilte die Ziele und Werte der Community;
- ein hohes Maß an Kompetenzen und Professionalität: Man konnte sich auf die Qualität der Beiträge und Ergebnisse der anderen verlassen;
- feste Routinen und Verabredungen: Man konnte auch nach Pausen oder Unterbrechungen schnell wieder die Mitarbeit aufnehmen.

Der Projektverlauf: Von der Idee zum Launch in 12 Monaten

Eine Chronologie der Kollaboration

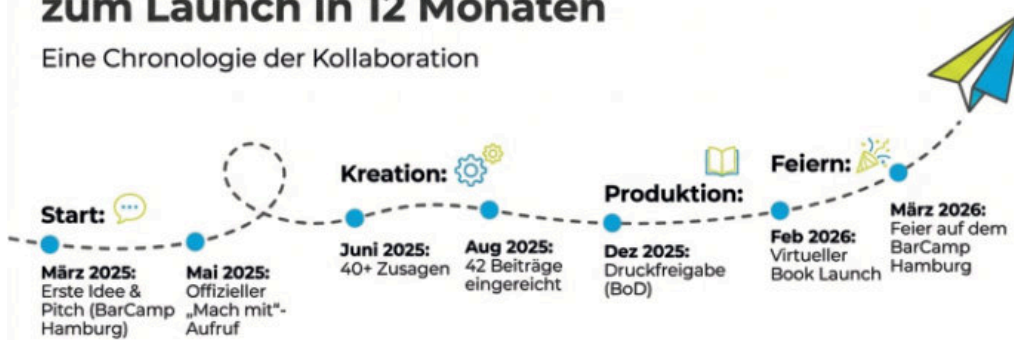


Abb. 1: Roadmap des CLC Buchprojekts (eigene Darstellung)

Die Community: Selbstverständigung durch Schreiben

Wie schreiben rund 12.000 potenzielle Autor:innen (4) gemeinsam an einem Community-Artefakt, in dem individuelle Perspektiven, subjektive Bezugspunkte, persönliche Erlebnisse, Mikro-Beobachtungen und Makro-Ableitungen, Dankesworte, Liebesbriefe, Zweifel und Kritik an unterschiedlichsten Community-Facetten zusammenfließen sollen? Wie gelingt die Komposition eines Schriftstücks aus sich potenziell produktiv widersprechenden Stimmen zu einem in sich stimmigen Porträt?

Gedanken und Möglichkeiten zur Buchidee

Schon zum ersten Planungstreffen von an einem CLC-Buch-Projekt interessierten Community-Mitgliedern auf dem Barcamp im März 2025 wurde deutlich, wie vielfältig Prozess und Ergebnis antizipiert werden. Unter anderem wurden folgende Motivationen geäußert:

- Jeder Schreibanlass ist willkommen. Das Schreiben zu einem gegebenen Thema hilft, die eigenen Gedanken zu sortieren, eigene Haltungen zu erkennen und das eigene Bewusstsein zu schärfen. Was andere Autor:innen beitragen, scheint nebensächlich. Der (soziale) Druck, am Ende des individuellen Prozesses etwas einreichen zu müssen, wird als hilfreich empfunden. Das Wissen, dass der verfasste Text von anderen gelesen werden könnte, unterstützt die eigene Konzentration und erhöht das eigene Qualitätsbewusstsein.
- Im Zentrum steht das gemeinsame Schreiben, der dabei entstehende Austausch sowie die Co-Creation- und Erfolgserlebnisse in der Gruppe. Erinnerungen an Booksprints oder Bookathons und den damit verbundenen Erfahrungen, in kurzer und intensiver gemeinsamer Schreib-Zeit ein gemeinsames Werk erschaffen zu haben, wurden laut.

- Ob alleine oder in der Gruppe: Prägend für Prozess und Ergebnis ist die Frage, für wen geschrieben wird. Ist es hilfreich und motivierend, wenn eine konkrete Zielgruppe abgestimmt und bedient wird? Oder ist das eine Abzweigung, die die eigene Motivation zur schriftlichen Veräußerung eher hemmt als fördert?
- Schreiben in der Community sollte - oder sollte nicht (?) - selbstreferentiell sein. Debattiert wurde, ob die Community fokussiert über die eigene Community oder erweitert und ableitend über Lern-Communities im Allgemeinen schreiben sollte.
- „15 Jahre CLC“ als Geschichtsschreibung: Die Verabschiedung des CLC-Gründers Karlheinz Pape könnte als würdiger Anlass genommen werden, die Historiographie der Community zu starten.
- Bereits in der Einladung zur Barcamp-Session im März 2025 wurde die Frage aufgeworfen: „Was heißt eigentlich ‚Buch‘ 2025?“ Oder: Welchen medialen Beschränkungen unterwerfen wir uns produktiv und wie überwinden wir sie? Darüber hinaus wurde wiederholt der Wunsch geäußert, sich einmal aktiv mit den Möglichkeiten und der Organisation des Self-Publishing auseinanderzusetzen.
- Was bedeuten „Buch“ und „Schreiben“ in Zeiten generativer KI und vollständig synthetisierter Printprodukte auf den großen Self-Publishing-Plattformen? Wie positionieren sich Autor:innen und Organisator:innen zu diesen Praktiken?
- Daran anknüpfend wurden Ideen gesammelt, wie sowohl Schreibprozess als auch Publikationsformate multimedial gestaltet und die heutigen digitalen Möglichkeiten vielfältig genutzt werden können: Könnte für den Schreibprozess eine Blogparade initiiert werden? Wenn ja: wie sollte sie organisiert werden, damit auch CLC-Mitglieder ohne eigenes Blog daran

teilnehmen können? Sind die Text-Artefakte nur Zwischenergebnisse für weitere mediale Ausgestaltungen, zum Beispiel in Form einer Podcast-Serie?

Zur kollektiven Praxis der individuellen Schreibprozesse

Nicht nur aus Pragmatismus, sondern auch als strukturelles Abbild selbstorganisierter Community-Arbeit und (zumindest post-hoc-rationalisierend ...) als didaktische Entscheidung zur Förderung von Lernen durch Schreiben wurde ein asynchroner Schreibprozess gewählt. Wie in 15 Jahren Community-Leben trainiert, organisierten sich die individuellen Autor:innen oder Autor:innen-Teams selbst. Mehr als eine vorherige Einreichung der groben Idee (oft nicht mehr als ein Arbeitstitel) war nicht notwendig. In einem Autor:innen-Leitfaden wurde darauf hingewiesen, auf den Bezug zur Community zu achten und Eigenwerbung zu vermeiden. Falls aus den eingereichten Arbeitstiteln der Bezug zur Community nicht hervorging, erinnerte das Redaktionsteam noch einmal daran und gab in Einzelfällen Hilfestellung. Darüber hinaus waren die Autor:innen im Schreiben bewusst nicht angeleitet und begrenzt. Vereinzelt fanden sich Autor:innen-Kollektive, die meisten Texte entstanden aber individuell.

Während die selbstgesteuerte und weitgehend autarke Organisation typisch für die CLC-Community ist, ist es der individuelle und von anderen Autor:innen und Community-Mitgliedern unbeeinflusste Schreibprozess wohl eher nicht. So gut wie alle bisherigen CLC-Projekte bauten bewusst auf Abstimmung, kollektiver Intelligenz und gegenseitiger Stärkung auf. Das individuelle Schreiben an einem Artikel ganz ohne Peer-Feedback ist für die CLC untypisch. Andere weitgehend asynchron verlaufende Community-Projekte (zum Beispiel #MeinZiel22, in dem Mitglieder ihre eigenen Lernziele definieren, veröffentlichen und verfolgen) haben als Fixpunkte oft gemeinsame Check-Ins, das Transparent-machen des eigenen Prozesses (zum Beispiel durch regelmäßige Beiträge auf Social Media und Nutzung verbindender Hashtags) und die regelmäßige gegenseitige Unterstützung. Im CLC-Buchprojekt waren die Autor:innen auf sich allein gestellt.

Sich in die Community-Geschichte einschreiben

Einige Autor:innen berichteten schon während der Schreib- und Einreichphase, dass sie das Schreiben eines Artikels als ein persönliches Sich-Einschreiben in die Geschichte und Zukunft der CLC empfanden, und - in die andere Richtung - auch als ein Einschreiben der CLC in die eigene Erfahrungs-Biografie. Die Suche nach einem passenden Titel und Thema, das Kontaktieren von und Abstimmen mit potenziellen Co-Autor:innen, das Revue-passieren-lassen der eigenen Barcamp-Erinnerungen, die Recherche im persönlichen Archiv aus Fotos, Tweets oder anderen digitalen Fragmenten, das Schürfen in den Back-

ups längst archivierter Twitter-Accounts, das Wiederfinden fast vergessener CLC-Initiativen und des eigenen Engagements darin, die während der Recherche keimende Erkenntnis, dass Projekte, in die sich die Mitglieder mit Lernlust warfen, ganz anders verliefen als geplant, die Orientierung im durch diese Tätigkeiten eröffneten eigenen Lernraum und schließlich das Kondensieren der Ideen und Erkenntnisse im niedergetippten Artikel - all das sorgte für eine Erneuerung des eigenen Kontrakts mit der Community, schärfte den Blick auf Vergangenes und eröffnete Vorstellungen wünschenswerter Zukünfte. Vielleicht ist es das wertvollste Resultat, wenn 40 Autor:innen an einem Geschichtsbuch schreiben, dass die Autor:innen durch ihren Einsatz und ihre Tätigkeit schriftlich bezeugen: Mir ist diese Community wichtig und ich möchte sie jetzt und zukünftig mitgestalten.

Unboxing – das Buch-Projekt wird greifbar

Eine wichtige Phase des kollektiven Sensemaking durch das gemeinsam alleine erschriebene CLC-Buch begann mit dem Versand der Belegexemplare und dem Zeitpunkt, als das Buch im Handel erhältlich war. Insbesondere auf LinkedIn berichteten Autor:innen stolz von ihrem oft ersten Beitrag zu einem Buch, hielten ihre Buchexemplare in die Kameras und lobten den gemeinschaftsstärkenden Entstehungsprozess. Während der Entstehung dieses Artikels fand ein erstes Book Launch-Event statt, ein weiteres ist für das nächste CLC-Barcamp geplant. In den LinkedIn-Beiträgen und schon im ersten Book Launch-Event wurde die überaus verbindende Kraft des Projekts spürbar - nicht nur durch den Stolz und das gegenseitige Loben der Autor:innen, sondern auch durch das Interesse von Noch-Nicht-Autor:innen und deren Willensbekundung, in einem nächsten Buchprojekt aber unbedingt mitschreiben zu wollen, und spontan sprudelnden Ideen von Anschlussinitiativen, multimedialen Fortführungen zum Beispiel im CLC-Podcast oder auf den Beiträgen aufbauenden weiteren Barcamp-Sessions.

Buchspezifische Herausforderungen

Wie erwähnt, lief das Projekt ohne nennenswerte Probleme oder Konflikte ab.

Eine gleichermaßen Bereicherung wie Herausforderung für Aktivitäten in der Community: die meist beruflich mit dem Thema „Corporate Learning“ verbundenen Mitglieder haben unterschiedliche Hintergründe (zum Beispiel angestellt in kleinen oder größeren Unternehmen, freiberuflich, akademisch oder journalistisch tätig), bringen unterschiedliche Interessen ein und verfolgen direkt oder indirekt auch geschäftliche Ziele. Das spiegelt sich in den eingebrachten Beiträgen wieder. Im Aufruf zur Beteiligung im Autor:innen-Leitfaden war vermerkt, dass die Beiträge keine Werbung für eigene Dienstleistungen enthalten und sich primär



Abb.2: Buch und Book Launch (Foto: Johannes Starke)

auf eigene Erlebnisse in der Community stützen sollen. Das Redaktionsteam wies einige Autor:innen, deren eingereichte Ideen keinen CLC-Bezug erkennen ließen, zu Beginn des Schreibprozesses erneut darauf hin. Für fast alle Autor:innen erwies sich dieses Vorgehen als hilfreich, nur zwei Beiträge wurden zurückgezogen.

Auch die Zeitplanung erwies sich als keine Hürde. Mehrere Autor:innen baten um Verlängerung, die aufgrund des flexiblen und iterativen Vorgehens in der redaktionellen Weiterverarbeitung der Texte problemlos gewährt werden konnte. Für das Redaktionsteam war es zu jeder Zeit möglich, auch kurz vor Drucklegung noch einzelne Texte einzufügen und anzupassen.

Eine durch das Redaktionsteam diskutierte und bewusst getroffene Entscheidung war es, die stilistisch sehr unterschiedlichen Texte mit stellenweise kreativen Schreibweisen und Wortfindungen ‚unverletzt‘ aufzunehmen. Die Community lebt mit dieser Vielfalt an Kreativität, Engagement, Seriosität und Expressivität, und diese Vielfalt sollte auch im Buch ihren Ausdruck finden.

Mehrere Beiträge enthalten Verweise auf Internetquellen, deren Verfügbarkeit sicher nicht so permanent ist wie das Papier, auf denen sie gedruckt sind. Aus diesem Grund entschloss sich das Redaktionsteam, diese Verweise durchnummerieren und auf einer leichter aktualisierbaren Webseite zu pflegen.

Die Highlights der CLC-Community sind sicherlich die großen, übergreifenden Barcamps. Zu diesen Gelegenheiten werden viele Fotos aufgenommen, ausgetauscht und auf Social Media gepostet. Bildrechte spielen dabei oft eine nebensächliche Rolle. Für die nachträgliche Aufnahme in ein Print-Produkt sieht das anders aus. Die nicht eindeutige Herkunft vieler Fotos oder darauf abgebildete Personen, die bereits seit vielen Jahren nicht mehr in der Community aktiv sind, schränkte die Bilderauswahl deutlich ein und sorgte dafür, dass dazu für einige Artikel erhöhter Abstimmungsaufwand betrieben werden musste.

Reflexion: Gelingensfaktoren für kollaborative (Buch-)Projekte

Das CLC-Buchprojekt bietet uns heute eine Blaupause, um Co-Creation als gemeinschaftliches Wirkprinzip zu reflektieren. Obwohl das Projekt gerade beendet ist und seine Resonanz noch nicht abschließend eingeschätzt werden kann, lassen sich folgende Merkmale identifizieren:

Co-Creation als Identitäts- und Sinnstiftungsprozess

Viele Autor:innen berichteten von der Arbeit an ihrem Beitrag als ein „Sich-Einschreiben“ in die Geschichte der Community und zugleich als ein erneutes Verorten in ihr. Damit berührt das Projekt einen zentralen Aspekt von Communities (of Practice): Lernen vollzieht sich nicht primär durch Wissensvermittlung, sondern durch Partizipation an einer gemeinsamen Praxis. Co-Creation, so unsere These, wird wirksam, wenn sie Mitgliedern ermöglicht, sich als legitime Mitgestalter:innen eines „joint enterprise“ (Etienne Wenger, 5) zu verstehen.

Das CLC-Buchprojekt hat versucht, diesen Raum zu öffnen. Die Autor:innen wurden als Mitglieder der CLC angesprochen. Autor:innenschaft bedeutete so nicht nur Beitrag, sondern Zugehörigkeit. Die öffentliche Sichtbarkeit des Projekts, vor allem auf LinkedIn, verstärkte diesen Effekt. Co-Creation wurde somit zu einem Prozess kollektiver Selbstvergewisserung: Wer schreibt, positioniert sich; und wer veröffentlicht, übernimmt Mitverantwortung für die Geschichte und Zukunft der Corporate Learning Community.

Artefakte als sichtbare Kristallisationspunkte kollektiver Erfahrungen

Die Externalisierung impliziter Erfahrungen ist ein zentraler Baustein vieler Wissensmanagement-Konzepte. Hier setzt auch das CLC-Buchprojekt an: Es bündelt über 40 subjektive Erfahrungen zu einem gemeinsamen, materiell greifbaren Objekt bzw. Buch. Es verbindet unterschiedli-

che Erfahrungswelten, Rollen und Generationen der CLC. Es ermöglicht kollektives Erinnern, aber auch, so die Hoffnung, Anschlusskommunikation.

Für Community- und Wissensprojekte bedeutet das: Austausch allein genügt nicht. Wirksam wird Co-Creation dort, wo sie zuerst in Praxis und dann in geteilten, sichtbaren und anschlussfähigen Artefakten mündet.

Vielfalt und Differenzen als produktive Ressourcen

Die Planungsphase des CLC Buchprojekts machte deutlich, wie unterschiedlich Erwartungen, Motivationen und Perspektiven an bzw. auf das Buch waren – im Kernteam wie auch unter den Autor:innen. Die schließlich gewählte Richtung („... das Buch soll die persönlichen Erfahrungen, Erlebnisse, Begegnungen und Lernreisen aufnehmen, die die Community-Mitglieder in den letzten 15 Jahren gesammelt haben“) ermöglichte es, unterschiedliche Sichtweisen nebeneinander stehen zu lassen, statt sie aufzulösen. Vielfalt sollte sichtbar gemacht, nicht reduziert werden.

Für andere Co-Creation-Projekte kann daraus folgen: Differenzen nicht vorschnell harmonisieren, sondern als Energiequelle nutzen.

Governance zwischen Freiheit, Selbstorganisation und Verbindlichkeit

Ein Erfolgsfaktor des CLC-Buchprojekts lag in seiner Governance-Struktur. Das Kernteam arbeitete mit klaren Meilensteinen, regelmäßigen Jour Fixes und transparenten

Aufgabenverteilungen, jedoch ohne hierarchische Steuerung. Entscheidend waren ein geteiltes Verständnis von Ziel und Ergebnis sowie eine etablierte Vertrauenskultur, die über Jahre gewachsen ist.

Daraus ergibt sich die Einsicht: Wirksame Co-Creation entsteht im Spannungsverhältnis von Autonomie und Orientierung. Zu viel Steuerung hemmt das Engagement; zu wenig Struktur gefährdet den Projektfortschritt und -erfolg.

Nächste Schritte

In allen Phasen des Projektes (sowohl in den gemeinsamen Planungen der Redaktion, den individuellen Schreibarbeiten, der Buchgestaltung und den Aktivitäten rund um die Buchveröffentlichung) wurde immer wieder deutlich, dass die in den Beiträgen verarbeiteten Erfahrungen, Erzählungen und Aussagen über das Buch hinaus und aus dem Buch herausdrängen: Verweise auf Online-Ressourcen, Videos oder Podcasts, umfassende digitale Community-Ressourcen und verschiedene Kommunikationskanäle legen eine digitale Weiterarbeit nahe – mit Berücksichtigung der von Stalder (6) herausgearbeiteten Merkmalen einer „Kultur der Digitalität“: Referentialität (Bezug auf Vorarbeiten, Verweise, Einbettung von Zitaten und Bildern ...), Gemeinschaftlichkeit (Artefakte entstehen gemeinsam) und Algorithmizität (technische Aufbereitung und Verarbeitung der entstehenden Artefakte).

Die Begeisterung der Community, die Buch-Beiträge als Ausgangspunkt für eine entsprechende Weiterarbeit zu nutzen, war auf dem Book Launch-Event spürbar. Ganz konkret wurde beschlossen, den existierenden CLC-Podcast mit Episoden zu einzelnen Beiträgen zu bespielen. Oder die Idee für ein nächstes Buchprojekt mitzunehmen. ■

Rückmeldung an Autoren und Redaktion
dossier@gfwm.de

Endnoten

- (1) <https://colearn.de>
- (2) https://de.wikibooks.org/wiki/Organisationales_Lernen_im_Digitalen_Zeitalter
- (3) <https://colearn.de/clc-buchprojekt-2025/>
- (4) Die genaue Mitgliederzahl der Corporate Learning Community lässt sich nicht bestimmen, da keine formale Mitgliedschaft existiert. Ein Anhaltspunkt ist die Zahl der Mitglieder der LinkedIn-Community mit Stand Februar 2026 gut 12.000 Mitgliedern: <https://www.linkedin.com/groups/13518550/>
- (5) vgl. u. a. Wenger-Trayner, E. und B. (2015). Introduction to communities of practice. <https://www.wenger-trayner.com/introduction-to-communities-of-practice/>
- (6) vgl. Stalder, F. (2016). Kultur der Digitalität. Suhrkamp Verlag.

Jochen Robes ist Gründungsmitglied der Corporate Learning Community und auch (in Wellen) in der GfWM aktiv. Sein Herz schlägt für das Peer Learning und Gemeinschaftsprojekte, die es in die Praxis bringen. Sein Standbein ist mittlerweile die Hochschule Darmstadt. Hinzu kommen Tätigkeiten als Trainer (New Learning, Wissensmanagement) und Referent. Kontakt: www.robles-consulting.de

Johannes Starke vertraut auf Lernlust und Kooperationsdrang der Menschen, denn sie sind es, die uns gemeinsam wachsen und unsere Welt gestalten lassen. Beruflich arbeitet er bei der tts GmbH als Lead Learning Expert und unterstützt Organisationen in Aufbau und Förderung von Lerngelegenheiten und Pflege von Lernökosystemen. Er ist Co-Organisator der Berliner Regionalgruppe der Corporate Learning Community. <https://www.johannes-starke.de>

Über diesen Beitrag Text: Jochen Robes, Johannes Starke · Redaktionsteam: Andreas Matern, Stefan Zillich · Abbildung Startseite links: red. Gestaltung; Startseite rechts: Zoltan Matuska / Pixabay; Abbildungen im Text: die Autoren · Redaktionelle Gestaltung: Stefan Zillich, re:Quest Berlin · veröffentlicht in: Das Kuratierte Dossier Bd. 8 „Knowledge and Co-Creation“ im Mai 2026 · Herausgegeben von: Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. gfwm.de · © die Autoren / GfWM e.V. (CCBY-ND 4.0)

