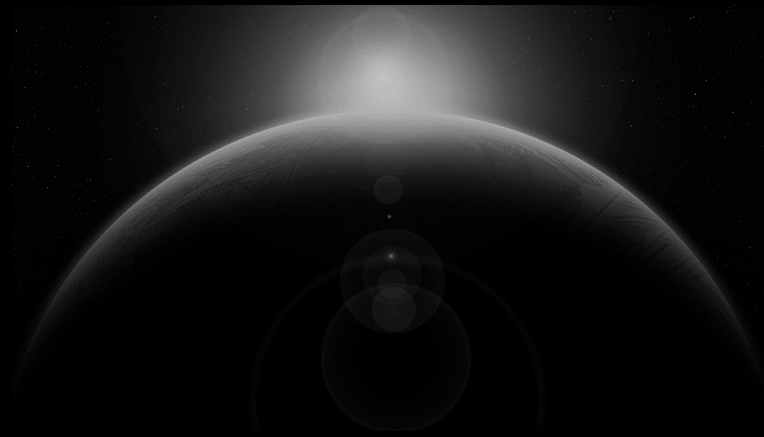

KnowTouch 2016 Dokumentation

KI-unterstützte Dokumentation der KnowTouch 2016

Cogneon GmbH (Herausgeber)



20.07.2025 (Version 1.0)

Inhaltsverzeichnis

1	Willkommen	2
2	Vorab-Webinare	2
2.1	Digitalisierung, Wissensmanagement und die Zukunft der Lernenden Gesellschaft . .	2
2.2	Wissensmanagement 2016: Von der Vergangenheit zur kognitiven Zukunft	6
2.3	Paneldiskussion: 20 Jahre Wissensmanagement und Lernen in Organisationen - Wo stehen wir heute und wohin geht die Reise?	9
2.4	20 Jahre Wissensmanagement: Rückblick und Ausblick mit Nick Milton	13
3	Keynotes	16
3.1	Lernende Organisationen - State of the Union: 20 Jahre Wissensmanagement	16
3.2	Jenseits der Verklärung der lernenden Organisation	20
3.3	Was wissen wir nach 20 Jahren Wissensmanagement aus Perspektive der Personalführung?	23
3.4	Die geistige Dimension des Wissensmanagements	28
4	Vorträge	32
4.1	Lektionen aus 20 Jahren Wissensmanagement bei Siemens	32
4.2	My Life as a Knowledge Worker - Ein Erfahrungsbericht aus 30 Jahren Wissensmanagement	36
4.3	10 Jahre Wissensmanagement bei Festo	40
4.4	Evolution des Wissensmanagements bei der EnBW	45
4.5	Lern-Communities bei SAP: Akzeptanz und Motivation in der digitalen Lernlandschaft	49
4.6	Studiengang Informations- und Wissensmanagement an der Hochschule Hannover . .	53
4.7	21st Century Skills: Ausbildung der Zukunft	57
4.8	Die Kluft zwischen Theorie und Praxis im Wissensmanagement	61
4.9	Sessions	64
4.10	Anhang	65

1 Willkommen

Die **KnowTouch 2016** (#knt16) fand vom 26.-27. Oktober 2016 unter dem Motto **“20 Jahre Wissensmanagement? Was haben wir gelernt? Wohin geht die Reise?”** in der Cogneon Akademie in Nürnberg statt.



2 Vorab-Webinare

2.1 Digitalisierung, Wissensmanagement und die Zukunft der Lernenden Gesellschaft

Angelika Mittelmann teilt in diesem Webinar ihre langjährigen Erfahrungen mit Wissensmanagement und skizziert sowohl ein Idealszenario als auch ein Horrorszenario für die Zukunft der Wissensgesellschaft. Basierend auf über 20 Jahren praktischer Arbeit bei Voestalpine und in der österreichischen Wissensmanagement-Community zeigt sie Erfolgsstrategien für eine demokratische, lernende Gesellschaft auf.

Hauptthemen des Beitrags:

1. Aktuelle Entwicklungen in Digitalisierung und Industrie 4.0
2. Persönliche Herkunft und Erfahrungen im Wissensmanagement
3. Idealszenario einer wissensbewussten Gesellschaft
4. Horrorszenario gesellschaftlicher Spaltung
5. Erfolgsstrategien für eine lernende Zukunft

2.1.1 Aktuelle Entwicklungen in Digitalisierung und Industrie 4.0

Die Digitalisierung hat sich nach Mittelmanns Beobachtung “sehr, sehr schleichend” entwickelt. In vielen Organisationen waren es zunächst “technikaffine Einzelpersonen”, die das Potenzial und die Risiken der neuen Technologien erkannten. Je nach Machtverhältnissen und technikfreundlicher

Unternehmenskultur begannen einige Organisationen, Maschinensysteme einzusetzen, um ihre Prozesse zu vereinfachen und zu beschleunigen.

Ein zentraler Aspekt dieser Entwicklung ist die **Demokratisierung der Organisationen**. Mittelmann betont: "Ein Kernpunkt der lernenden Organisation ist es nämlich, den Menschen in seiner Gesamtheit in den Mittelpunkt zu stellen und Organisationen sozusagen drum herum zu bauen, basierend auf den Prinzipien der Selbstorganisation und Partizipation." Diese Gedanken wurden durch Frederic Laloux in seinem Werk "Reinventing Organizations" zu einem praktikablen Konzept zusammengefasst.

Die **Wissensgesellschaft** als übergeordnetes Phänomen prägt zunehmend die industrialisierte Gesellschaft. Durch die Abwanderung komplexer Produktionsprozesse in Länder außerhalb der Eurozone müssen europäische Unternehmen ihre Wertschöpfung "zunehmend in Ideen und Kreativität suchen". Damit wird Wissen und Innovation auch in der Industrie zum entscheidenden Wachstumstreiber.

2.1.2 Persönliche Herkunft und Erfahrungen im Wissensmanagement

Mittelmanns Weg begann 1995/1996 mit der Teilnahme am Kompetenzzentrum für Wissens- und Prozessmanagement an der Universität Linz. Dieses interdisziplinäre Zentrum brachte Praktiker aus Industrie und NGOs, Wissenschaftler und Studierende zusammen. Als Informatikerin wechselte sie bewusst von der Technik weg und übernahm die Leitung der Arbeitsgruppe "Organizational Learning".

Die intensive zweijährige Arbeit mündete in das Buch "**Geschäftsprozesse mit menschlichem Antlitz: Methoden des organisationalen Lernens anwenden**". Im fünften Jahr entwickelte ihre Arbeitsgruppe das strategiegeleitete Vorgehensmodell **K2B (Knowledge Management to Business Excellence)**, das sie später bei Voestalpine zur Einführung von Wissensmanagement einsetzte.

Von 2000 bis 2002 führte Mittelmann Wissensmanagement bei Voestalpine ein, mit verschiedenen Handlungsfeldern:

- Einführung des Projektmanagement-Leitfadens mit Technikunterstützung
- Lessons Learned mit dem ersten europäischen Einsatz von **Storytelling**
- Prozessbeschreibung und High-Level-Prozessbeschreibungstools
- Know-how-Sicherung durch die **Wissensstaffette**
- Wissensnetzwerke (heute würde man sie Communities nennen)
- IT-Architektur für Wissensmanagement

Die **Wissensstaffette** (auch Expert-Debriefing genannt) wurde 2004 von VW übernommen und bei Voestalpine weiterentwickelt. Seit 2004 ist dieser Wissenstransferprozess "gelebte Praxis" im Unternehmen. Mittelmann stellt fest: "Über Wissensmanagement in der Voestalpine wird im Prinzip nicht mehr geredet, sondern es wird getan."

2.1.3 Idealszenario einer wissensbewussten Gesellschaft

Mittelman skizziert fünf zentrale Elemente ihres Idealszenarios:

Freie Bildungsressourcen: Jede Bürgerin und jeder Bürger hat “uneingeschränkten Zugriff auf freie Bildungsressourcen”. Eine entsprechende Infrastruktur stellt sicher, dass jeder, der will, auch kann. Die Ressourcen werden ständig ergänzt, erweitert und überarbeitet.

Freier Zugang zu Wissen: Das Internet dient als “Wissensmaschine” mit kostenfreiem Zugang für alle. Ausreichende Bildung ermöglicht es jedem, Suchabfragen erfolgreich zu gestalten. Freie soziale Plattformen, sowohl virtuell als auch face-to-face, ermöglichen Diskussion und Austausch unter Gleichgesinnten.

Mensch-Maschine-Kooperation: Menschen arbeiten “ganz selbstverständlich mit Cybersystemen, also zum Beispiel Robotern zusammen” und nutzen das Internet of Things zur Prozessbeschleunigung. Die beteiligten Menschen kennen die Grenzen dieser Systeme und setzen sie bedarfsgerecht ein. Völlig neue Berufsfelder eröffnen vielen Menschen vielfältige Perspektiven.

Menschengerechte Organisation: Unternehmen arbeiten “weitgehend auf soziokratischer Basis” und verwenden “durchgängig eine soziale Technologie auf Basis von Gleichwertigkeit, Transparenz und Feedback”. Leben und Arbeiten sind nicht mehr getrennte Bereiche, sondern haben sich ganzheitlich zusammengefügt.

Wissensbewusste und innovationsfreudige Gesellschaft: Staaten, Regierungen, Unternehmen und Netzwerke haben einen Entwicklungsstand erreicht, “in dem das Wissen aller wertgeschätzt wird, für alle Aufgabenstellungen in der Gemeinschaft zum Einsatz kommen und Innovationen natürliches Element der gemeinsamen Weiterentwicklung sind.”

2.1.4 Horrorszenario gesellschaftlicher Spaltung

Als Gegenpol zum Idealszenario zeichnet Mittelman ein düsteres Bild möglicher Entwicklungen:

Bildung nur für finanzkräftige Eliten: Umfassende Bildung nur für Wohlhabende würde “den Ausschluss der überwiegenden Mehrheit der Bevölkerung bedeuten”. Dies ist bereits teilweise Realität, wenn man den unterfinanzierten öffentlichen Bildungssektor mit der wachsenden Zahl privat finanzierter Schulen und Hochschulen vergleicht.

Digitale Spaltung: Ein erheblicher Bevölkerungsanteil hat weder die finanziellen noch die technischen Ressourcen für Internetzugang. Hinzu kommt der Personenkreis, der “aufgrund fehlender digitaler Bildung nicht einmal dazu in der Lage ist”, daran teilzunehmen.

Arbeitslosigkeit durch Digitalisierung: Laut Untersuchungen der Gartner Group werden “circa die Hälfte der derzeitigen Berufe verschwinden”, weil Cybersysteme ihre Aufgaben besser und effizienter

ausführen können. Ohne Umschulung droht Arbeitslosigkeit in unvorstellbaren Dimensionen.

Organisationen als Wissensbunker: Trotz digitaler Vernetzung kann Wissen bewusst zurückgehalten werden. Bereits heute werden nicht nur Produkte, sondern auch biochemische Systeme wie veränderte Samen durch Patente geschützt. Diese Entwicklung könnte sich auf andere Bereiche ausweiten.

Innovationsfeindliche Umwelt: Wenn Wissen in Bunkern zurückgehalten wird, wird es “immer schwieriger, wenn nicht sogar unmöglich, Innovationen voranzutreiben” - außer in den geschützten Bereichen der Wissensbesitzer.

2.1.5 Erfolgsstrategien für eine lernende Zukunft

Mittelmann identifiziert drei zentrale Erfolgsstrategien:

Lernen als Grundeinstellung im Bildungssystem verankern: “Kinder sind die neugierigsten und lernhungrigsten Menschen der Welt. Es muss uns gelingen, diese Neugier und diesen Hunger nach Wissen bis ins hohe Alter am Leben zu erhalten.” Dies erfordert eine massive Bildungsreform mit reformpädagogischen Ansätzen und Digitalisierung im öffentlichen Bildungssystem.

Mittelmann präzisiert: “Ich stelle immer wieder fest, wenn Menschen so eine normale Bildung durchlaufen, dann verlieren sie irgendwann einmal so die Lust am Lernen. Und das darf nicht passieren.” Es geht nicht um das Lernen an sich, sondern um das “Lernen wollen” und die fundamentale Neugier, etwas Neues erfahren zu wollen.

Innovationsfreundliche Unternehmenskultur fördern: Dies erfordert “Partizipation und Selbstorganisation als Grundprinzipien in die Organisationen zu bringen”, um “die innovative Kraft, die der gesamten Mitarbeiter zweifelsohne vorhanden ist, freizubekommen”. Eine soziokratische oder ähnliche Organisationsform soll gefördert werden.

Klima des sozialen Miteinanders schaffen: Durch entsprechende Initiativen sollen “Bürgerinnen und Bürger regional näher zusammengebracht werden”, um Vertrauen zu stärken und Nachbarschaftshilfe zu gelebter Praxis zu machen.

2.1.6 Fazit

Mittelmanns Vortrag zeigt eindrücklich die Spannweite zwischen utopischen und dystopischen Zukunftsszenarien für die Wissensgesellschaft auf. Ihre über 20-jährige Praxiserfahrung bei Voestalpine belegt, dass Wissensmanagement erfolgreich implementiert werden kann, wenn es konsequent auf den Menschen ausgerichtet wird.

Zentrale Erkenntnisse:

- Wissensmanagement funktioniert nur mit dem Menschen im Mittelpunkt
- Organisationale und gesellschaftliche Entwicklung müssen Hand in Hand gehen
- Die Gefahr einer Zwei-Klassen-Gesellschaft beim Zugang zu Bildung und Wissen ist real
- Erfolgreiche Transformation erfordert fundamentale Reformen im Bildungssystem

Offene Fragen:

- Wie kann die Lust am Lernen in bestehenden Bildungssystemen erhalten werden?
- Welche konkreten Schritte sind nötig, um soziokratische Prinzipien in Organisationen zu etablieren?
- Wie lässt sich die digitale Spaltung der Gesellschaft verhindern?

Handlungsempfehlungen:

- Bildungsreform mit Fokus auf lebenslanges Lernen vorantreiben
- Partizipation und Selbstorganisation in Organisationen implementieren
- Regionale Initiativen für soziales Miteinander stärken
- Wissensmanagement als ganzheitlichen Ansatz verstehen, der Mensch, Organisation und Technik integriert
- Den Austausch zwischen Generationen im Lernprozess fördern

2.2 Wissensmanagement 2016: Von der Vergangenheit zur kognitiven Zukunft

Peter Schütt von IBM präsentierte eine umfassende Betrachtung des Wissensmanagements von seinen Anfängen bis hin zur kognitiven Ära. Er erläuterte die historische Entwicklung von Peter Druckers Knowledge Worker-Konzept über die verschiedenen Schulen des Wissensmanagements bis hin zu aktuellen Herausforderungen durch Datenexplosion und die Rolle kognitiver Systeme als Assistenztechnologien.

Hauptthemen des Beitrags:

1. Begriffsverwirrung und verschiedene Schulen des Wissensmanagements
2. Historische Entwicklung von Scientific Management bis Cognitive Computing
3. Das 3D-Wissensmanagement-Modell: Organisation, Prozesse und IT
4. Vom Wissensmanagement über Social Business zur kognitiven Ära
5. Cognitive Computing als Augmented Intelligence

2.2.1 Begriffsverwirrung und verschiedene Schulen des Wissensmanagements

Die zentrale Herausforderung im Wissensmanagement liegt in der grundlegenden Begriffsverwirrung. Peter Schütt betonte: "Es gibt da eine ganz klare Wortverwirrung. Das ist bedauerlich, aber es ist so."

Diese Verwirrung zeigt sich bereits in den unterschiedlichen Wikipedia-Definitionen verschiedener Sprachen, wo “die Überlappung der einzelnen Erklärungen in den einzelnen Sprachen relativ gering ist.”

Es existieren zwei grundlegend verschiedene Sichtweisen:

- **Systemische Schule:** Vertreter wie Gilbert Probst und Klaus North verstehen Wissensmanagement als prozessorientiertes Datenmanagement mit hierarchischen Strukturen und Top-Down-Training
- **Komplexitätsschule:** Vertreter wie Peter Drucker, Larry Prusak und Dave Snowden sehen Wissen als personengebundene Fähigkeit, die nicht direkt manageable ist

Larry Prusak formulierte dies treffend: “You cannot manage knowledge like you cannot manage love patriotism or your children, but you can set up an environment in which it evolves.”

2.2.2 Historische Entwicklung von Scientific Management bis Cognitive Computing

Schütt zeichnete eine Timeline der Arbeitsplatzoptimierung nach, die bereits 1900 mit dem Scientific Management begann. Peter Drucker führte 1957 mit “Das Fundament von Morgen” den Begriff des Knowledge Workers ein, als erstmals Intellektuelle in größerer Zahl in Industrieunternehmen arbeiteten.

Die Entwicklung verlief über mehrere Phasen:

- **1950er Jahre:** Teamarbeit und Produktivitätsfokus
- **Ende 1980er:** Intellectual Capital Management (Sveiby, Edvinsson)
- **1990er Jahre:** Wissensmanagement-Boom durch Nonaka, Stewart und Davenport/Prusak
- **2000er Jahre:** Web 2.0 und Social Business
- **Heute:** Cognitive Computing und Augmented Intelligence

Ein entscheidender Wendepunkt war die Einführung von Laptops Mitte der 1990er Jahre bei Beratungsunternehmen, die das traditionelle Freitags-Mittagessen als Wissensaustausch-Forum eliminierte und zur Entwicklung von “Wissensdatenbanken” führte.

2.2.3 Das 3D-Wissensmanagement-Modell: Organisation, Prozesse und IT

Schütt stellte sein 2003 veröffentlichtes 3D-Modell vor, das drei gleichwertige Dimensionen umfasst:

- **Organisation und Kultur:** Oft vernachlässigt, aber entscheidend für den Erfolg
- **Prozesse:** Häufig der eigentliche Grund für Projektversagen
- **IT:** Meist überbewertet in der Projektpraxis

Bei einer Live-Umfrage stimmten 96% der Teilnehmer dafür, dass Organisation und Kultur am häufigsten vernachlässigt werden. Schütt widersprach teilweise: “Es ist schon so, dass es viel mit Organisation und Kultur zu tun hat, das gilt aber auch oft als Entschuldigung, wenn es nicht funktioniert hat. Und der Grund ist aus meiner Sicht dann in der Regel, dass man die Prozesse vernachlässigt hat.”

Seine zentrale These: “Wenn man die Prozesse einfach so lässt, wie sie vor dem Projekt waren, und die nicht berührt, dann kann man so viele Tools zur Verfügung stellen und so viel von HR aus Adoption-Kurse anbieten etc., wenn man nicht bereit ist, an die Prozesse heranzugehen, wird das Projekt scheitern.”

2.2.4 Vom Wissensmanagement über Social Business zur kognitiven Ära

Das klassische Wissensmanagement der 1990er Jahre scheiterte weitgehend an seinem dokumentenzentrierten Ansatz mit Freigabeprozessen. Ein BMW-Wissensmanager sagte 2003 exemplarisch: “Herr Schütt, wir haben jetzt alles probiert mit Wissensmanagement, es geht nicht, wir hören jetzt auf damit.”

Web 2.0 und Social Business brachten einen Paradigmenwechsel:

- Unstrukturierte Datenablage statt Taxonomien
- Bottom-up-Prozesse statt Top-down-Kontrolle
- Kontrolle beim Leser statt beim Autor
- Explosion der verfügbaren Informationen

Diese Entwicklung führte jedoch zu neuen Herausforderungen: “Wir ertrinken in Informationen, aber uns dürstet nach Wissen” (John Naisbitt). Der Heuhaufen wurde riesig, aber die Nadel ist immer noch schwer zu finden.

2.2.5 Cognitive Computing als Augmented Intelligence

Die Lösung sieht Schütt in kognitiven Systemen als Assistenztechnologien. Am Beispiel der Krebsforschung zum P53-Protein illustrierte er das Problem: “Da gibt es typischerweise eine große Erkenntnis zu, einmal im Jahr... Es kommen im Jahr etwa 5000 Dokumente, Papiere, Veröffentlichungen dazu raus. Wenn ich jeden Tag eine schaffe zu lesen, sind es nur so ganz grob so 300 im Jahr.”

IBMs Watson-System kann diese 5000 Dokumente in Sekunden verarbeiten und Forschern eine reduzierte Sichtweise auf das Wichtigste geben. Ein amerikanisches Institut erzielte damit “sechs Discoveries in wenigen Wochen... statt in Jahren.”

Cognitive Computing zeichnet sich durch drei Kernelemente aus:

- **Sprachverständnis:** Kontextuelle Interpretation natürlicher Sprache
- **Hypothesenbildung:** Menschenähnliche Denkprozesse mit Wahrscheinlichkeitsaussagen
- **Maschinelles Lernen:** Verbesserung durch Feedback

Schütt betonte: “Wir werden den Mensch kaum ersetzen... Das wird so ähnlich sein” wie bei historischen Technologiesprüngen von Pferdekutschen zu Automobilen.

2.2.6 Fazit

Peter Schütt zeichnete die Entwicklung des Wissensmanagements als kontinuierlichen Prozess der Arbeitsplatzoptimierung nach, der sich von mechanistischen zu komplexeren Ansätzen entwickelt hat. Die zentrale Konstante bleibt “die Optimierung des Arbeitsplatzes”, auch wenn sich die Begriffe und Methoden wandeln.

Wichtige offene Fragen betreffen ethische und juristische Aspekte kognitiver Systeme sowie Datenschutzfragen. Schütt warnte vor der “German Angst” vor Datennutzung: “ohne dedizierte Daten aus dem Unternehmen, nur mit dem allgemeinen Wissen aus dem Internet, ist natürlich ein solches kognitives System letztendlich dumm, was die Unternehmensprozesse angeht.”

Handlungsempfehlungen:

- Führungskräfte bleiben auch in der kognitiven Ära verantwortlich für Wissen und Lernen im Unternehmen
- Unternehmen müssen eine Balance zwischen Datenschutz und Systemeffektivität finden
- Die Adoption kognitiver Systeme wird einfacher als bei Social Business, ähnlich der Gewöhnung an Navigationssysteme
- Prozessveränderungen bleiben der kritische Erfolgsfaktor bei der Einführung neuer Wissenssysteme

Der Arbeitskreis Wissensmanagement der Bitkom wurde 2015 beendet und durch den Arbeitskreis Cognitive Computing ersetzt, der sich den neuen Herausforderungen dieser Technologie widmet.

2.3 Paneldiskussion: 20 Jahre Wissensmanagement und Lernen in Organisationen - Wo stehen wir heute und wohin geht die Reise?

Diese Paneldiskussion auf dem Corporate Learning Camp 2016 brachte drei renommierte Experten zusammen, um die Entwicklung des Corporate Learning in den letzten 20 Jahren zu reflektieren und einen Blick in die Zukunft zu werfen. Werner Sauter, Daniel Stoller-Schai und Jochen Robes diskutierten unter der Moderation von Simon Dückert sowohl die historische

Entwicklung als auch aktuelle Herausforderungen und Zukunftstrends im Bereich des organisationalen Lernens.

Hauptthemen des Beitrags:

1. Historische Entwicklung des Corporate Learning (1990er Jahre bis heute)
2. Aktuelle Herausforderungen und Status Quo in L&D-Abteilungen
3. Selbstverantwortliches Lernen und die Rolle der Führung
4. Digital Divide und Technologieakzeptanz
5. Zukunftstrends und Wünsche für Corporate Learning

2.3.1 Historische Entwicklung des Corporate Learning (1990er Jahre bis heute)

Die Paneldiskussion begann mit einer Reflexion über die Anfänge des digitalen Lernens in den frühen 1990er Jahren. Jochen Robes beschrieb diese Zeit als Phase des Experimentierens mit vielen Grundsatzfragen: "Taugt das überhaupt etwas, dieses Lernen am Computer, mit dem Computer?" Die frühen Jahre waren geprägt von Bildplatten, Lernstationen und Menschen, die zu speziellen Rechnern gingen, um dort zu lernen.

Daniel Stoller-Schai ergänzte die Perspektive aus der Schweiz, wo an der Universität St. Gallen bereits in den 1990er Jahren ein Kompetenzzentrum "Knowledge Networks" aufgebaut wurde. Parallel dazu entstanden erste E-Learning-Projekte mit Unternehmen wie Swisscom. Bei der Firma Fonac, einem Schweizer Hörgerätehersteller, durfte er live miterleben, wie Knowledge Management-Pioniere wie Nonaka, Takeuchi und Von Krogh ihre Konzepte entwickelten.

Werner Sauter berichtete von seinem ersten Web-Based Training für die Bankakademie im Jahr 1994: "Wir waren damals in dem naiven Glauben, wir können die Motivation der Lerner dadurch steigern, dass wir jetzt solch eine Umgebung schaffen, ähnlich wie bei Asterix mit einem Dorf und dann in spielerischer Form hier Wissen vermitteln." Die Ernüchterung kam schnell - die Lernprogramme mussten viel nüchterner, klarer und zielorientierter gestaltet werden.

Ein wichtiger Wendepunkt kam um 2005, als soziale Netzwerke präsenter wurden und die Frage aufkam: "Was könnte eigentlich hinter E-Learning noch mehr stecken?" Die kommunikativen und interaktiven Funktionen gewannen an Bedeutung. Gleichzeitig begann Werner Sauter seine Zusammenarbeit mit John Erpenbeck und entwickelte den Fokus auf Kompetenzentwicklung statt reiner Wissensvermittlung.

2.3.2 Aktuelle Herausforderungen und Status Quo in L&D-Abteilungen

Die Diskussion über den aktuellen Status Quo in Learning & Development-Abteilungen offenbarte eine sehr heterogene Landschaft. Werner Sauter stellte fest: "Da gibt es keine eindeutige Antwort. Man

findet alles. Man findet nach wie vor Systeme oder jetzt Personalentwicklungsabteilungen, die noch so arbeiten wie vor 30, 40 Jahren.”

Daniel Stoller-Schai beobachtete eine problematische Trennung zwischen klassischen L&D-Fachleuten und E-Learning-Spezialisten: “Ich erlebe immer noch eine ziemlich starke Trennung zwischen den klassischen L&D-Fachleuten und den E-Learning-Fachleuten. Also auch abteilungsmäßig, es gibt eine E-Learning-Abteilung und es gibt eine L&D-Abteilung.”

Ein weiteres Problem sei die mangelnde Integration mit HR: “HR hat sehr oft gar nichts zu tun mit dem Thema Lernen, sondern die verwalten die HR-Prozesse, entwickeln sich dort in Richtung E-HR.”

Jochen Robes wies auf die Komplexität der modernen Lernlandschaft hin: “Die Welt ist auch mit der Akzeptanz von E-Learning nicht einfacher geworden.” Massive Open Online Courses, Video-Tutorials und soziale Netzwerke haben die Lernorte vervielfacht und neue Herausforderungen für die Integration geschaffen.

2.3.3 Selbstverantwortliches Lernen und die Rolle der Führung

Ein zentrales Thema der Diskussion war die Frage nach selbstverantwortlichem Lernen. Eine Teilnehmerin aus dem Chat fragte: “E-Learning ist untrennbar mit Selbstverantwortung für den eigenen Lernprozess verbunden. Das macht Schwierigkeiten, weil nicht geübt, sondern abtrainiert. Welche Arten und wie erreichen wir diese Selbstverantwortung?”

Werner Sauter sah die Lösung in einer grundlegenden Umstellung der Lernkonzeption: “Ich glaube, dass man aus dieser Fragestellung dadurch herauskommt, dass man die Thematik auf den Kopf stellt und am Anfang des Lernprozesses die Problemstellungen am Arbeitsplatz stehen.” Wenn Lernsysteme es Mitarbeitern ermöglichen, dann zu lernen, wenn sie eine Problemstellung lösen müssen, entstehe automatisch die nötige Motivation.

Diese Ermöglichungsdidaktik erfordert jedoch eine Veränderung des Führungssystems. Führungskräfte müssen zu “Ermöglichungspartnern” oder “Lernpartnern” werden, die ihre Mitarbeiter bei der Entwicklung begleiten, anstatt Anweisungen zu geben.

Jochen Robes betonte die Notwendigkeit selbstorganisierten Arbeitens als Voraussetzung: “Das selbstorganisierte Lernen setzt natürlich auch ein selbstorganisiertes Arbeiten voraus. Also wenn das nicht da ist, dann wird es auch schwer mit dem selbstorganisierten Lernen.”

2.3.4 Digital Divide und Technologieakzeptanz

Die Frage nach der Kluft zwischen technikaffinen und weniger technikaffinen Menschen wurde intensiv diskutiert. Simon Dückert verwies auf die Social Media-Forschung: “Der größte Einflussfaktor ist

eigentlich die Peer Group.“ Das Alter sei weniger entscheidend als oft angenommen - sobald ein Bedarf entstehe (wie die Enkelin, die nach Australien geht), würden auch ältere Menschen schnell digitale Tools nutzen.

Werner Sauter bestätigte: “Die Frage, ob ich solche innovativen Lernsysteme, digitalisierten Lernsysteme, jemandem in Führungsstrichen zumuten kann, hat primär mit seinem sonstigen Medienverhalten zu tun und nicht primär mit seinem Alter.”

Seine Empfehlung war pragmatisch: “Man muss es einfach tun.” Lernarrangements sollten angeboten werden, bei weniger medienaffinen Mitarbeitern mit gezielter Begleitung, aber letztendlich könne Medienkompetenz nur durch die Nutzung der Medien selbst aufgebaut werden.

Daniel Stoller-Schai schlug Reverse Mentoring vor: “Jüngere bringen auch älteren Führungskräften bei, wie sie mit Social Media oder mit Tablets oder anderen Dingen umgehen können.”

2.3.5 Zukunftstrends und Wünsche für Corporate Learning

In der abschließenden Runde identifizierten die Experten mehrere wichtige Zukunftstrends:

Soziales und kollaboratives Lernen: Daniel Stoller-Schai sah hier noch großes ungenutztes Potenzial und betonte die Bedeutung von Recommendation Bots und personalisiertem, adaptivem Lernen.

Verschmelzung von Lernen und Arbeiten: Werner Sauter schlug vor, den Begriff “Lernen” möglicherweise ganz aufzugeben, da er zu sehr mit fremdgesteuerten Lernroutinen verbunden sei. Er prognostizierte den Einsatz humanoider Computer, die nicht nur recherchieren und analysieren, sondern auch emotionale Aspekte bei Entscheidungen berücksichtigen können.

Neue Technologien und ethische Fragen: Jochen Robes wies darauf hin, dass zukünftige Empfehlungssysteme von großen Plattformen wie Facebook, LinkedIn oder Google betrieben werden könnten, was neue ethische Fragen aufwerfe.

Trennung von Compliance und Innovation: Ein diskutierter Ansatz war die Aufteilung der Weiterbildung in Compliance-Kurse einerseits und innovative, arbeitsplatznahe Lernformen andererseits.

2.3.6 Fazit

Die Paneldiskussion zeigte deutlich, dass Corporate Learning nach 20 Jahren digitaler Entwicklung an einem Wendepunkt steht. Während die technischen Möglichkeiten exponentiell gewachsen sind, hinken organisationale Strukturen und Lernkulturen oft noch hinterher. Die Experten betonten die Notwendigkeit einer stärkeren Integration von Lernen und Arbeiten, einer Neuausrichtung der Führungsrollen und einer mutigeren Experimentierfreude in den Organisationen.

Zentrale Handlungsempfehlungen aus der Diskussion:

- Lernsysteme sollten von Problemstellungen am Arbeitsplatz ausgehen, nicht von Curricula
- Führungskräfte müssen zu Lernbegleitern und Ermöglichungspartnern werden
- Die Trennung zwischen E-Learning und klassischem L&D sollte überwunden werden
- Mehr Mut zum Experimentieren und Ausprobieren neuer Lernformen ist nötig
- Informelles Lernen braucht größere Wertschätzung in den Organisationen
- Die Integration verschiedener Zielgruppen, auch gewerblicher Mitarbeiter ohne PC-Arbeitsplatz, sollte verstärkt werden

Die Teilnehmer wünschten sich für die Zukunft mehr echtes Interesse am Lernen, größere Investitionsbereitschaft der Unternehmen und eine stärkere Fokussierung auf den Menschen als Lerner. Das Corporate Learning Camp wurde als wichtiges Format für den kontinuierlichen Austausch und die Weiterentwicklung der Community gewürdigt.

2.4 20 Jahre Wissensmanagement: Rückblick und Ausblick mit Nick Milton

Nick Milton, einer der führenden Experten im Wissensmanagement, reflektiert in diesem Webinar über 20 Jahre Entwicklung im Bereich Knowledge Management. Er analysiert den aktuellen Zustand der Disziplin, identifiziert anhaltende Verwirrungen und Fallstricke und entwirft zwei Zukunftsvisionen - eine himmlische und eine höllische. Als Hoffnungsträger für eine bessere Zukunft sieht er die Entwicklung eines ISO-Standards für Wissensmanagement, der endlich Klarheit und einheitliche Prinzipien schaffen könnte.

Hauptthemen des Beitrags:

1. Aktueller Zustand des Wissensmanagements: Verwirrung und Kernbereiche
2. Rückblick: Die "11 tödlichen Sünden" von vor 20 Jahren und ihre anhaltende Relevanz
3. Persönliche Entwicklung: Von Tools über Toolkits zum Framework-Ansatz
4. Zukunftsvisionen: Himmel und Hölle für das Wissensmanagement
5. Der ISO-Standard als Weg zum "Himmel"

2.4.1 Aktueller Zustand des Wissensmanagements: Verwirrung und Kernbereiche

Milton zeichnet ein Bild des aktuellen Wissensmanagements, das von grundlegenden Verwirrungen geprägt ist. Seine Analyse von über 200 Definitionen des Wissensmanagements zeigt vier verschiedene Lager:

- **Wissensorientierte Definitionen** (ca. 50%): Sprechen ausschließlich von Wissen
- **Asset-orientierte Definitionen:** Fokussieren auf intellektuelle Vermögenswerte

- **Gemischte Definitionen:** Vermischen Wissen und Information
- **Informationsorientierte Definitionen:** Sprechen nur von Information und Daten

“Für mich ist das eine Definition von Informationsmanagement. Wenn das nicht Informationsmanagement ist, dann weiß ich nicht, was es ist”, kritisiert Milton die rein informationsorientierten Definitionen.

Ein zweites Verwirrungsfeld identifiziert er bei der Rolle der Technologie. Die Analyse der “100 Companies that matter in KM” von KM World zeigt eine deutliche Technologie-Dominanz. In der Wortwolke dieser Unternehmen sind die größten Begriffe “Solution, manage, software, content, search, cloud, data, social” - während “knowledge” nur klein am Rand zu finden ist.

Trotz dieser Verwirrungen kristallisiert sich ein Kern des Wissensmanagements heraus. Eine Umfrage unter fast 400 Wissensmanagern weltweit identifizierte die populärsten Elemente:

- Vernetzung von Menschen durch Netzwerke (Communities of Practice)
- Lernen aus Erfahrungen (Lesson Learning)
- Zugang zu Dokumenten
- Wissensbewahrung (Knowledge Retention)
- Best Practices

2.4.2 Rückblick: Die “11 tödlichen Sünden” von vor 20 Jahren und ihre anhaltende Relevanz

Milton verweist auf Larry Prusaks “11 deadliest sins of knowledge management” von vor 20 Jahren und stellt fest, dass mindestens die Hälfte dieser “Sünden” heute noch relevant sind:

- Unwilligkeit, zwischen Information und Wissen zu unterscheiden
- Betonung von Wissenssammlungen statt Wissensaustausch
- Sehen von Wissen als außerhalb der Köpfe der Menschen existierend
- Zu wenig Beachtung der Rolle von tacitem Wissen
- Trennung von Wissen von seinem geschäftlichen Nutzen
- Substitution von Technologie für menschliche Interaktion

“Haben wir in 20 Jahren nichts gelernt?“, fragt Milton provokant. Die Technologien haben sich geändert - von Groupware und Lotus Notes zu SharePoint, Yammer, Jive und Slack - aber die Botschaft bleibt dieselbe: “Technologie wird KM retten.”

2.4.3 Persönliche Entwicklung: Von Tools über Toolkits zum Framework-Ansatz

Milton beschreibt seine eigene Entwicklung im Verständnis von Wissensmanagement über 20 Jahre:

1. **1992 - Tool-Ansatz:** “Ich sah es als ein Werkzeug. Das Werkzeug war Lesson Learning.”

2. **1997 - Toolkit-Ansatz:** “Ein Werkzeug ist nicht genug. Wir begannen das Konzept eines Toolkits zu entwickeln.”
3. **2007 - Framework-Ansatz:** “Es ist kein Toolkit. Es ist ein Framework - ein Managementsystem, in dem Werkzeuge angewendet werden.”

Ein Framework kombiniert vier Elemente:

- Technologien
- Prozesse
- Rollen und Verantwortlichkeiten
- Governance

Google-Suchen zeigen die unterschiedliche Aufmerksamkeit für diese Bereiche: “Knowledge management process” liefert über 300.000 Treffer, “knowledge management technology” 250.000, aber “knowledge management governance” nur 30.000 - weniger als 10% der Prozess-Treffer.

2.4.4 Zukunftsvisionen: Himmel und Hölle für das Wissensmanagement

Zukunft Hölle wäre für Milton, wenn in 20 Jahren:

- Immer noch dieselben Diskussionen geführt werden
- Der Unterschied zwischen Wissens- und Informationsmanagement unklar bleibt
- Technologien weiterhin als Allheilmittel angepriesen werden
- Dieselben Fallstricke wiederkehren
- 70% der KM-Initiativen weiterhin scheitern

Zukunft Himmel würde bedeuten:

- Wir wissen, was KM ist - als eigenständige Disziplin, fokussiert auf Wissen
- Wir verstehen es als Managementframework, nicht als Technologie
- Klare Abgrenzung zu verwandten Disziplinen trotz Überschneidungen
- 70% Erfolgsrate statt 70% Misserfolgsrate

2.4.5 Der ISO-Standard als Weg zum “Himmel”

Als konkreten Weg zur besseren Zukunft sieht Milton die Entwicklung eines ISO-Standards für Wissensmanagement. Dieser Standard:

- Ist seit einem Jahr in Entwicklung mit 30 beteiligten Ländern
- Wird prinzipienbasiert sein, nicht praxisvorschreibend
- Soll Verwirrung beseitigen und zentrale Definitionen liefern

- Warnt vor Fallstricken und “tödlichen Sünden”
- Ermöglicht jeder Organisation den Aufbau eines sicheren KM-Ansatzes

Der Standard wird drei Hauptnutzen haben:

1. **Bildungsaspekt:** Einführung und Beispiele aus verschiedenen Branchen
2. **Interne Standards:** Organisationen können Compliance-Ziele definieren
3. **Vertragliche Nutzung:** Bei Outsourcing kann KM-Standard gefordert werden

“Was ich hoffe, ist, dass wir dann eine 70%ige Erfolgsrate haben werden, nicht eine 70%ige Misserfolgsrate”, fasst Milton seine Vision zusammen.

2.4.6 Fazit

Milton zeichnet ein differenziertes Bild des Wissensmanagements nach 20 Jahren Entwicklung. Trotz anhaltender Verwirrungen und wiederkehrender Fehler kristallisiert sich ein Kern der Disziplin heraus. Der entscheidende Paradigmenwechsel liegt im Verständnis von Wissensmanagement als ganzheitlichem Managementframework statt als Sammlung von Tools oder Technologien.

Offene Fragen und Herausforderungen:

- Wie kann die Technologie-Fixierung überwunden werden?
- Welche Rolle spielt Wissensmanagement in einer VUCA-Welt (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität)?
- Wie kann Wissensmanagement als Karriereweg etabliert werden?

Handlungsempfehlungen:

- Fokus auf den Kern des Wissensmanagements: Menschen vernetzen, aus Erfahrungen lernen, Wissen bewahren
- Entwicklung ganzheitlicher Frameworks statt isolierter Tool-Implementierungen
- Unterstützung des ISO-Standardisierungsprozesses als Chance für die Disziplin
- Klare Abgrenzung zwischen Wissens- und Informationsmanagement in der Praxis

3 Keynotes

3.1 Lernende Organisationen - State of the Union: 20 Jahre Wissensmanagement

Simon Dückert reflektiert in seinem Vortrag die Entwicklung des Wissensmanagements der letzten 20 Jahre und zeigt auf, dass das Thema nicht am Ende, sondern erst am Anfang einer

exponentiellen Entwicklung steht. Er argumentiert für einen Wandel von einzelnen Tools hin zu organisationsweiten Frameworks und betont die Bedeutung der digital vernetzten Wissensgesellschaft für die Zukunft.

Hauptthemen des Beitrags:

1. Die aktuelle Situation des Wissensmanagements nach 20 Jahren
2. Megatrends Digitalisierung und Vernetzung als Treiber
3. Evolution von Tools zu Frameworks in der Praxis
4. Zukunftsperspektiven und notwendige Entwicklungsschritte

3.1.1 Die aktuelle Situation des Wissensmanagements nach 20 Jahren

Dückert stellt zu Beginn die provozierende Frage, ob Wissensmanagement nach 20 Jahren als “Rest in Peace” betrachtet werden sollte. Seine klare Antwort: Nein. Vielmehr befinde sich das Thema erst am Anfang einer exponentiellen Entwicklung. Er vergleicht die aktuelle Situation mit einem Sonnenaufgang aus dem Weltall, bei dem ein Großteil der Menschheit “noch völlig im Dunkeln ist”.

Diese Einschätzung wird besonders deutlich, wenn man aktuelle Diskussionen im Qualitätsmanagement-Bereich betrachtet, wo grundlegende Fragen wie “Ist Wissen und Information eigentlich das Gleiche?” erneut aufkommen. Diese Rückschritte zeigen, dass die Aufklärungsarbeit der letzten 20 Jahre noch lange nicht abgeschlossen ist.

Die Metapher der “Zwerge auf den Schultern von Riesen” verdeutlicht Dückerts Ansatz: Die Erfahrungen und Erkenntnisse der vergangenen zwei Jahrzehnte sollten als Fundament für weitere Entwicklungen genutzt werden, anstatt sie zu ignorieren. Der kleine Zwerg sieht mehr als der Riese, weil er weiter oben steht - so können auch aktuelle Wissensmanagement-Praktiker von den bisherigen Erfahrungen profitieren und darüber hinausblicken.

3.1.2 Megatrends Digitalisierung und Vernetzung als Treiber

Zwei zentrale Megatrends prägen nach Dückerts Analyse die Zukunft des Wissensmanagements:

Digitalisierung und exponentielles Wachstum: Das Moore’sche Gesetz aus den 1950er/60er Jahren beschreibt die Verdoppelung von Rechengeschwindigkeit und Speicherdichte alle 18 Monate. Diese exponentielle Entwicklung führt dazu, dass technische Fortschritte in den nächsten zehn Jahren kaum vorhersagbar sind. Dückert verweist auf die Geschichte des Schachbretts und der Reiskörner, um zu verdeutlichen, wie schwer es Menschen fällt, exponentielle Entwicklungen zu erfassen.

Globalisierung und Urbanisierung: Der zweite Megatrend betrifft die zunehmende Vernetzung von Menschen und die Entstehung wissensintensiver Cluster. Dückert erklärt das Konzept der “Knowledge

Spillover-Effekte“, die entstehen, wenn sich viel Wissen regional konzentriert. Das Silicon Valley dient als Paradebeispiel für diese Dynamik, wo die Kombination aus Ideen, Ausbildung und Kapital zu einer außergewöhnlichen Innovationsdynamik führt.

Digital vernetzte Wissensgesellschaft: Die Kombination beider Trends führt zu dem, was Dückert “digital vernetzte Wissensgesellschaft” nennt. Dabei kritisiert er, dass reine Digitalisierungsinitiativen zu kurz greifen. Die Wissens- und Lernperspektive müsse immer mitgedacht werden, wobei digitale Technologien als Container und Transportmechanismus dienen.

Professor Heidenreich definiert vier Merkmale der Wissensgesellschaft:

- Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien
- Bedeutung von Innovationen statt Wiederholung
- Veränderter Stellenwert von Bildung
- Zunehmende Bedeutung wissensbasierter Wirtschaftsbereiche und Tätigkeiten

Besonders hervorzuheben ist Dückerts Warnung vor einem “Knowledge Divide”: Während früher der Digital Divide zwischen vernetzten und nicht-vernetzten Menschen diskutiert wurde, entstehe nun eine Teilung zwischen jenen, die digitale Tools zur Wissenserweiterung nutzen, und jenen, die dies nicht tun.

3.1.3 Evolution von Tools zu Frameworks in der Praxis

Anhand von drei konkreten Praxisbeispielen illustriert Dückert die Evolution des Wissensmanagements:

Phase 1 - Bosch Praxisleitfaden (2004/2005): In der ersten Phase wurde Wissensmanagement primär als Sammlung einzelner Tools verstanden. Der Bosch Praxisleitfaden dokumentierte verschiedene Instrumente wie Wissensstrategie-Prozesse, Wissenslandkarten, Communities of Practice und strukturierte Ablagesystematiken. Die Wirkung blieb meist auf einzelne Organisationseinheiten beschränkt.

Phase 2 - Schaeffler (2003-2010): Bei Schaeffler entwickelte sich ein Portfolio verschiedener Methoden: Community-of-Practice-Ansätze, Expert-Debriefing, Wiki-Systeme und das Schaeffler-Wissensforum. Interessant ist, dass diese Tools auch nach Auflösung der zentralen Wissensmanagement-Abteilung in verschiedenen Bereichen weiterlebten. Die Erkenntnis: Wissensmanagement ist nicht ein Tool, sondern viele Tools, die Partner in der Organisation erfordern.

Phase 3 - Adidas Learning Campus (2013): Das Adidas-Projekt zeigt den Übergang zu einem organisationsweiten Framework. Ausgehend von einem Employee Survey startete das Unternehmen mit der offenen Frage “Help us find a new way of learning” einen kulturellen Wandel. Die einzige Regel im Learning Campus: Alles ist offen. Diese Offenheit erstreckt sich auf Programme, Materialien, Inhalte und Veranstaltungen.

Dückert identifiziert drei Entwicklungsstufen:

1. **Wissensmanagement als Tool:** Einzelne Instrumente mit begrenztem Impact
2. **Wissensmanagement als Toolkit:** Portfolio verschiedener Methoden mit Partnern
3. **Wissensmanagement als Framework:** Integration in alle Organisationsprozesse

3.1.4 Zukunftsperspektiven und notwendige Entwicklungsschritte

Für die Zukunft sieht Dücker die Notwendigkeit, Wissen und Lernen in jeden Organisationsprozess zu integrieren - von der Gebäudeplanung bis zu Arbeitsplätzen der Zukunft. Die ISO 9001 bietet seiner Meinung nach eine gute Ausgangsbasis für ein solches Framework.

Zentrale Elemente eines Wissensmanagement-Frameworks: - Purpose der Organisation und strategische Ziele - Balance zwischen Hierarchie und Netzwerk - Mensch im Mittelpunkt mit multiplen Rollen - Prozessmanagement mit kommunikativer Hülle - Lernförderliche Arbeitsumgebung (kulturell, digital, physisch)

Konkrete Anforderungen: Über abstrakte Modelle hinaus braucht es klare Definitionen von Prozessen, Technologien, Governance-Strukturen und Rollen. Dücker kritisiert oberflächliche Diskussionen wie "Löst der Data Scientist den Wissensmanager ab?" und fordert stattdessen eine differenzierte Betrachtung der vielfältigen Rollen im Wissensmanagement: Wikigärtner, Lessons-Learned-Moderatoren, Community-Manager, Expert-Debriefing-Moderatoren, Knowledge Broker und viele mehr.

Mittel-Up-Down-Ansatz: Basierend auf Nonakas Konzept empfiehlt Dücker den Mittel-Up-Down-Ansatz als erfolgversprechendsten Weg. Statt reinem Top-Down oder Bottom-Up sollte im mittleren Management begonnen werden - bei Personen, die sowohl die Sorgen des Top-Managements als auch die Probleme an der Front verstehen.

3.1.5 Fazit

Dücker schließt mit einem klaren Appell: Wissensmanagement ist kein auslaufendes Thema, sondern überlebenswichtig für Unternehmen und Gesellschaft. Andere Länder werden Deutschland abhängen, wenn nicht konsequent an der Entwicklung lernender Organisationen gearbeitet wird.

Zentrale Handlungsempfehlungen:

- Sich nicht von "Rest in Peace Wissensmanagement"-Aussagen beirren lassen
- Gemeinsam voneinander lernen und große Visionen entwickeln
- Von Need-to-Know zu "Open by Default" wechseln
- Frameworks statt einzelne Tools entwickeln

- Den Mittel-Up-Down-Ansatz im mittleren Management beginnen
- Die Wissens- und Lernperspektive in alle Digitalisierungsinitiativen integrieren

Die Botschaft ist klar: Wissensmanagement steht nicht vor dem Sonnenuntergang, sondern vor dem Sonnenaufgang. Die nächsten Jahrzehnte werden entscheidend sein, um aus den ersten “Baby-Steps” eine umfassende Transformation zu lernenden Organisationen zu vollziehen.

3.2 Jenseits der Verklärung der lernenden Organisation

Stefan Kühl von der Universität Bielefeld präsentiert eine kritische systemtheoretische Analyse der Konzepte von Wissensmanagement und lernenden Organisationen. Er zeigt auf, wie Organisationen strukturell bedingt blinde Flecken produzieren und wie Tabuisierung wichtige Informationen verhindert. Seine zentrale These: IT-gestützte Wissensmanagementsysteme können aufgrund ihrer Transparenz- und Offenheitsprinzipien gerade die kritischsten organisationalen Themen nicht erfassen.

Hauptthemen des Beitrags:

1. Kritik der Verklärung von Wissen und Lernen als Allheilmittel
2. Strukturell bedingte Produktion von blinden Flecken in Organisationen
3. Die Rolle von Tabus im organisationalen Wissensmanagement
4. Grenzen IT-gestützter Wissensmanagementsysteme

3.2.1 Kritik der Verklärung von Wissen und Lernen als Allheilmittel

Kühl kritisiert den vorherrschenden “Wissensfundamentalismus” in Organisationen, der davon ausgeht, dass mehr Wissen und schnelleres Lernen automatisch zu besseren Organisationsleistungen führen. Diese Annahme sei Teil einer Dramatisierung des Wandels, die seit 30-40 Jahren unter verschiedenen Begriffen propagiert wird.

Als Gegenposition führt er mehrere wissenschaftliche Konzepte an, die den Wert von Nichtwissen und Nichtlernen betonen:

- James Marchs “Technology of Foolishness” - Dummheit befördert Innovation
- Alfred Hirschmanns Studie über Entwicklungshilfeprojekte: “Ignoranz der Ignoranz als Erfolgsbedingung”
- Fritz Simons “Kunst nicht zu lernen” in zwischenmenschlichen Beziehungen
- Nils Brunzens Unterscheidung zwischen Entscheidungs- und Handlungsrationalität
- Das Konzept der “funktionalen Dummheit” (Functional Stupidity)

Die lokale Rationalität von Wissensmanagern führe dazu, dass sie Wissen und Lernen als zentrale Erfolgsfaktoren absolut setzen - ähnlich wie Marketing die Produktvermarktung oder Qualitätsmanagement die Qualität als entscheidend betrachtet.

3.2.2 Strukturbedingte Produktion von blinden Flecken in Organisationen

Organisationen produzieren durch ihre Strukturbildung automatisch blinde Flecken - dies ist unvermeidlich und funktional notwendig. Kühl unterscheidet zwei Typen von Entscheidungen:

Entscheidungen über Strukturen: Hier setzen klassische Reflexe des Wissensmanagements ein - Strategieprojekte und Change-Management fördern Organisationslernen und Wissensverarbeitung.

Entscheidungen im Rahmen bestehender Strukturen: Diese werden weniger betrachtet, obwohl sie den Organisationsalltag prägen. Hierarchische Entscheidungen und etablierte Programme dürfen in der Regel nicht grundsätzlich in Frage gestellt werden, da sonst die Funktionsfähigkeit der Organisation gefährdet wäre.

Dieser Strukturschutz führt zu selbstverstärkenden Effekten: Starre Strukturen filtern Umweltinformationen, was die Organisation in ihren aktuellen Strukturen bestätigt und zur weiteren Verfestigung führt. Historische Beispiele wie Facit AB (mechanische Rechenmaschinen) oder IBM (Großrechner statt PCs) zeigen, wie strukturbedingte blinde Flecken zu strategischen Fehlentscheidungen führen können.

Kühl stellt die Hypothese auf, dass die "lämmigartige" Reaktion des Managements auf Buzzwords wie "Big Data" oder "Industrie 4.0" eine Panikreaktion auf die Erkenntnis strukturbedingter blinder Flecken darstellen könnte.

3.2.3 Die Rolle von Tabus im organisationalen Wissensmanagement

Trotz strukturbedingter blinder Flecken existieren in Organisationen alternative Wissensbestände und konkurrierende Perspektiven. Die entscheidende Frage ist, ob diese an die Oberfläche gelangen oder unterdrückt werden.

Kühl definiert Tabus systemtheoretisch als "das Fehlen bestimmter Themen zur Ermöglichung und Steuerung von Kommunikation". Es gibt akzeptierte und nicht akzeptierte Antworten auf bestimmte Fragen - letztere führen sofort zu Unwohlsein und Strukturschutz.

Anhand von Beispielen aus der Entwicklungszusammenarbeit und einem französischen Großkonzern zeigt er, wie Tabuisierung funktioniert: Brisante Informationen werden in Einzelgesprächen preisgegeben, aber in Gruppensituationen bestritten, sobald Compliance-Vertreter anwesend sind. Mitarbeiter riskieren Abmahnungen, wenn sie kritische Studien auf gemeinsame Laufwerke stellen.

Besonders problematisch: Organisationen mit starker Organisationskultur und ausgeprägtem Selbstbewusstsein tendieren zu besonders starker Tabuisierung, da ihre Ideologie bestimmte Themen über die Formalstruktur hinaus unterdrückt.

3.2.4 Grenzen IT-gestützter Wissensmanagementsysteme

Kühls zentrale These lautet: Die Prinzipien IT-gestützter Wissensplattformen - Offenheit und Transparenz - machen die Behandlung von Tabus extrem schwierig. Mitarbeiter wissen nicht:

- Was mit den Informationen passiert
- Ob sie als Person geschützt sind
- Ob die Informationen an die richtigen Stellen gelangen

Am Beispiel der VW/Audi-Skandale verdeutlicht er: Hunderte oder Tausende von Mitarbeitern wussten Bescheid, aber ein IT-gestütztes System hätte diese Informationen vermutlich nicht verarbeiten können.

Seine Beobachtungen aus der Beratungspraxis zeigen alternative Mechanismen: - Workshops mit drei Hierarchiestufen aktivieren automatisch Zensurmechanismen (zwei Stufen sind noch möglich) - Kritische Informationen werden oft in Vor- und Nachbereitungsgesprächen zu Workshops verarbeitet, nicht in den Workshops selbst - Face-to-Face-Interaktionen ermöglichen bessere Tabu-Bearbeitung als transparente IT-Systeme

Kühl plädiert für "low-tech" Ansätze: kleine Gespräche mit wenig Dokumentation, um Informationen geschützt zu kondensieren und dann kontrolliert in die Organisation zurückzuspielen.

3.2.5 Fazit

Kühl fordert einen realistischeren Umgang mit den Grenzen von Wissensmanagement und Organisationslernen. Statt blindem Vertrauen in IT-gestützte Transparenz sollten Organisationen:

- Systematischer Tabus identifizieren, die erfolgskritisch sein könnten
- Den notwendigen Strukturschutz gegen die Risiken der Tabuisierung abwägen
- Alternative, weniger transparente Mechanismen für die Bearbeitung kritischer Themen entwickeln

Handlungsempfehlungen:

- Entwicklung eines Gespürs für organisationale Tabus und deren Auswirkungen
- Aufbau geschützter Kommunikationskanäle jenseits IT-gestützter Systeme

- Bewusster Umgang mit der Spannung zwischen notwendigem Strukturschutz und erforderlicher Kritikfähigkeit
- Investition in klassische Face-to-Face-Formate für die Bearbeitung sensibler Themen

Offene Fragen:

- Wie können Organisationen systematisch zwischen schützenswerten und problematischen Tabus unterscheiden?
- Welche konkreten Mechanismen ermöglichen es, kritische Themen geschützt zu bearbeiten, ohne die Organisationsstruktur zu gefährden?
- Wie lässt sich die “funktionale Dummheit” von Organisationen produktiv nutzen, ohne in gefährliche Ignoranz zu verfallen?

3.3 Was wissen wir nach 20 Jahren Wissensmanagement aus Perspektive der Personalführung?

Professor Pawlowsky reflektiert in seinem Vortrag über 25 Jahre persönliche Erfahrung mit Wissensmanagement aus der Perspektive der Personalführung. Er zeichnet die Entwicklung des Wissensmanagements in sechs Phasen nach - von den frühen organisationstheoretischen Wurzeln in den 1960er Jahren bis hin zu aktuellen Trends wie Predictive Analytics und Social Innovation. Dabei zeigt er auf, wie sich das Verständnis von Wissen von einem rationalen, objektiven Konzept hin zu einem subjektiven, konstruktivistischen Prozess gewandelt hat und welche ethischen Herausforderungen sich für die Zukunft ergeben.

Hauptthemen des Beitrags:

1. Persönliche Motivation und Ausgangspunkt für die Beschäftigung mit Wissensmanagement
2. Die Wurzeln des Wissensmanagements in den 1960er-80er Jahren
3. Phase der Anforderungs- und Bedarfsperspektive (Ende 80er/Anfang 90er)
4. Phase der Wissensverteilung und Technologieorientierung (Mitte 90er)
5. Phase der strategischen Wettbewerbsfähigkeit und subjektiven Deutung
6. Phase des Wissensteilens und Social Media (ab 2011)
7. Aktuelle und zukünftige Entwicklungen: Predictive Analytics und Social Innovation

3.3.1 Persönliche Motivation und Ausgangspunkt

Pawlowsky schildert seine persönliche Motivation für die Beschäftigung mit Wissensmanagement, die in den 1980er Jahren durch ein Forschungsprojekt “Jobs in the 80s” an der Freien Universität Berlin entstand. Bei Interviews mit hunderten von Menschen - “vom Müllkutscher bis hin zum Vorstandsmitglied” - stießen die Forscher immer wieder auf “resignative Zufriedenheit”.

Ein prägnantes Zitat einer Mitarbeiterin eines Pharmaunternehmens verdeutlicht das Problem: “Du bist ja nur ein Kästchen hier, eine Nummer, wenn du eine Idee hast, wenn du einen Vorschlag hast und so weiter, das interessiert hier sowieso niemand.”

Diese Erfahrung führte zur Erkenntnis eines “enormen Potenzials an menschlicher Energieinitiative”, das verloren geht, und zur Frage, “wie man diese Energie oder diese Potenziale stärker nutzen kann in betrieblichen Kontexten.” Pawlowsky bezeichnet Begriffe wie Wissensmanagement, organisationales Lernen und High-Performance-Management als “trojanische Pferde”, mit denen man “an betriebliche Realität andocken kann, die konsensual ist, wo man auch Gehör findet.”

3.3.2 Die Wurzeln des Wissensmanagements (1960er-80er Jahre)

Entgegen der weit verbreiteten Annahme, Wissensmanagement sei Ende der 1980er Jahre in der Beratungsbranche entstanden, zeigt Pawlowsky auf, dass die Wurzeln viel tiefer liegen. Er identifiziert zwei wesentliche frühe Ansatzpunkte:

Organisationstheoretische Grundlagen: Bereits in den 1960er Jahren entwickelten Cyert und March Modelle, die das “Gedächtnis der Organisation” thematisierten. Sie definierten Decision Rules, Search Rules und Attention Rules als Grundlage organisationaler Reaktionen auf Umweltstimuli. Diese Tradition führte zu einer “Fülle von Konzepten organisationaler Wissenssysteme” - von Bouldings “Image” über “organisationales Gedächtnis” bei Simon bis hin zu “organisationalen Routinen”.

Volkswirtschaftliche Perspektive: Schon 1768 beobachtete der schwedische Ökonom Westermann, dass die Leistungsfähigkeit des schwedischen Schiffbaus “weit hinter der Leistungsfähigkeit von England und Holland zurückgeblieben war” und führte dies auf “ein Defizit an industriellem Wissen” zurück. Später folgten Drucker, Fritz Machlup mit seinem 15-jährigen Forschungsprojekt zur volkswirtschaftlichen Bedeutung von Wissensinvestitionen, Daniel Bell mit der postindustriellen Wissensgesellschaft und Toffler.

Als Schlüsselerlebnis schildert Pawlowsky die Ölkrise 1973/74, die durch eine “künstliche Verknappung” der OPEC-Staaten entstanden war. Während die Insolvenzrate im Mittelstand um 32% anstieg, konnte Royal Dutch Shell durch “Scenario Planning Methods” ihre Position verbessern, weil sie bereits das Szenario eines Ölausfalls durchgespielt hatten.

3.3.3 Phase der Anforderungs- und Bedarfsperspektive (Ende 80er/Anfang 90er)

In dieser Phase wurde Wissensmanagement “in Anlehnung an Qualifikationsmanagement, Skillsmanagement, Weiterbildungsmanagement definiert.” Die Wikipedia-Definition verdeutlicht diese Sichtweise: “Getting the right knowledge to the right people at the right time” - genau das, “was seit jeher die Aufgabe der betrieblichen Weiterbildung und der Personalentwicklung war.”

Ein Prototyp dieser Phase war das “Konzept der Wissensbilanz von VW”, bei dem der Input (Wissen der Beschäftigten) mit den Anforderungen des Arbeitsplatzes abgewogen wurde. “Die Waage, die Bilanz, die Wissensbilanz war jetzt das Abwägen, wie viel Defizit, also wie groß ist das Delta zwischen dem Wissen, was der Beschäftigte mitbringt und dem, was er braucht.”

Zentral war die Entwicklung kybernetischer Prozessmodelle mit Phasen wie:

- Identifizierung von Wissen
- Generierung von Wissen
- Verteilung von Wissen
- Speicherung von Wissen

Neu gegenüber klassischer Personalentwicklung war, dass “nicht mehr nur der einzelne Arbeitsplatz” im Fokus stand, sondern “die Bedarfssituation der Organisation als Ganzes thematisiert wurde.”

3.3.4 Phase der Wissensverteilung und Technologieorientierung (Mitte 90er)

Diese Phase war geprägt durch Technologie, Tools und Bewertungsfragen von Wissen. “Lässt sich Wissen berechnen? Lässt sich Wissen monetarisieren?” Es ging “fast ausschließlich um explizierbares Wissen, um explizites Wissen, das entlang der Wertschöpfungskette identifiziert und gemanagt wurde.”

Geschäftsprozessorientierte Wissensmanagement-Modelle entstanden, bei denen “Wissen als Baustein betrachtet wurde, die man ähnlich einem natürlichen Rohstoff an die relevanten betrieblichen Verarbeitungsstationen transportiert.” Dies war “die Geburtsstunde von den Fraunhofer IAOs, IPKs, IBM, Oracle.”

Bei VW entstand unter dem Kürzel “WWDEC” (Worldwide Development and Exchange of Corporate Knowledge) eine Vielzahl kreativer Tools:

- Wissenswegweiser
- Wissensnetzwerke
- Wissensbasen
- Wissensstafetten
- Wissensbilanzen

Interessant ist Pawlowskys Beobachtung, dass “dieses Wissen auch zum Großteil wieder verloren gegangen ist” - ein wiederkehrendes Phänomen, das er als “Vergessensquote” im Wissensmanagement bezeichnet.

Parallel entstand eine “enorme Renaissance der Bewertungsthematik”, anknüpfend an das Human Resource Accounting der 1970er Jahre. Das EU-Projekt RICARDIS wurde zum “wichtigen Meilenstein”, aus dem sich zwei Gruppierungen entwickelten:

- Die Intellectual Capital Accounting Gruppe um Stefano Zambon
- Der New Club of Paris um Leif Edvinsson, Ahmed Bounfour und Günter Koch

Die Weltbank entwickelte eine “Knowledge Assessment Methodology” zur Bewertung des gesellschaftlichen Fortschritts hin zur Wissensgesellschaft, die jedoch “erstaunlicherweise nichts mehr verfügbar ist” - ein weiteres Beispiel für den Wissensverlust.

3.3.5 Phase der strategischen Wettbewerbsfähigkeit und subjektiven Deutung

Ein “fundamentaler Wechsel” fand statt: “von einer kritisch-rationalen, objektiven Verständnis von Wissen wird mehr und mehr bewusst, dass Wissen eine Aufgabe und Wissensentwicklung eine subjektive Deutung beinhaltet und ein konstruktivistischer Prozess in Organisationen darstellt.”

Die Implementierung von Wissensbilanzen in KMU zeigte, dass “der Prozess der Bilanzerstellung ein hochkomplexer Prozess und ein spezifischer Strategieentwicklungsprozess eigentlich war.” Geschäftsführer erkannten: “Mensch, also ein Großteil unserer Wertschöpfung, unserer Konkurrenzfähigkeit basiert eigentlich auf diesem intangiblen Kapital.”

Konzepte wie Nonakas “Ba” (Wissensräume) und Senges “Helicopter View” entstanden. ISKER operationalisierte Wissensräume in:

- Social Space
- Virtual Space
- Process Space
- Physical Space

Der Executive Master of Knowledge Management an der TU Chemnitz (drei Jahre durchgeführt) umfasste Module von Wissensgesellschaft über Innovationsmanagement bis zu Intellectual Property Rights. Ein wichtiges Learning war die Entwicklung von “Problem-Handlungskombinationen” (PHKs) im Knowledge Laboratory, um spezifisches Projektwissen transferierbar zu machen.

3.3.6 Phase des Wissensteilens und Social Media (ab 2011)

Ein “fundamentaler Wechsel” erfolgte “vom Verteilen von Wissen, von dem gezielten Verteilen zu einem Teilen von Wissen.” Diese Entwicklung wurde “gefeuert und entwickelt durch freudige und

bereichernde Erfahrungen des Wissensteilens, die allgegenwärtige Verfügbarkeit von Social Media, mobiler Zugang von Internet und durch die Mobilisierungskraft des arabischen Frühlings im Frühling 2011.”

Soziale Netzwerke, Wikis und Collaboration Tools ermöglichten “neue globale Möglichkeiten der Wissensteilung”, befreit “von den Fesseln autoritärer Strukturen.” Für viele Wissensbeauftragte in deutschen Automobilunternehmen entstand eine “hochproblematische Situation”, da sie “nicht mehr so ohne weiteres kontrollieren können, welches Wissen wie geteilt wird.”

Neue Zielgrößen entstanden:

- Selbstorganisation
- Nutzenstiftung
- Verlust der Bedeutung von Hierarchie und Macht

3.3.7 Aktuelle und zukünftige Entwicklungen: Predictive Analytics und Social Innovation

Pawlowsky identifiziert zwei wesentliche aktuelle Trends:

Trend 1: Metawissen durch Technologie “Big Data Algorithmen, Mustererkennung, Systems of Insight” ermöglichen “Wissen, das entsteht auf einer Metaebene durch Zusammenfassen von Informationselementen auf verschiedenen Ebenen.” Beispiele sind “Pay How You Drive” in der Versicherungswirtschaft oder IBMs Watson mit “Cognitive Computing.”

Kritisch merkt er an: “Das Prinzip Teilen bleibt zwar erhalten, jedoch unterliegt das Teilen nicht mehr einer freiwilligen Entscheidung des Einzelnen. Das heißt, es erfolgt unfreiwillig und im Verborgenen.”

Trend 2: Social Innovation und Nachhaltigkeit Parallel zur “technischen Rationalität der Algorithmen” entsteht “eine Kulturanforderung des Teilens durch Vertrauen, durch Collaborative Learning und vor allem durch Ziele der Nachhaltigkeit und der sozialen Innovation.”

Beispiele sind Wikipedia, People’s Voice Media oder die Kiran University. Selbst das EU-Programm Horizon 2020 fordert “Nachhaltigkeit, geschlechtliche Gleichheit, soziale Innovationen” als “Responsible Research and Innovation.”

3.3.8 Fazit

Pawlowsky resümiert, dass sich Wissensmanagement von einer “Unternehmensaufgabe zu einer Verantwortung des Einzelnen” entwickelt hat. Er sieht einen “ethisch-moralischen Auftrag” für zukünftiges Wissensmanagement und fordert “Co-Creative Leadership im Sinne von Otto Scharmer.”

Offene Fragen und Herausforderungen:

- Wie kann der wiederkehrende Wissensverlust in Organisationen verhindert werden?
- Welche ethischen Grenzen braucht Predictive Analytics im Wissensmanagement?
- Wie lassen sich technologische Rationalisierung und menschliche Wissensteilung ausbalancieren?

Handlungsempfehlungen:

- Entwicklung einer “dialogischen Kultur” für Erfahrungsprozesse
- Permanentes “Neuinzieren eines Diskurses, eines Dialogs auf Augenhöhe”
- Berücksichtigung von Social Innovation und Nachhaltigkeit in Wissensmanagement-Strategien
- Reflexion über “in welchem Interesse das Wissensmanagement genutzt werden kann”

Pawlowsky schließt mit dem Appell: “Es bleibt spannend, bleiben wir dran.”

3.4 Die geistige Dimension des Wissensmanagements

Kai Romhardt reflektiert seine 20-jährige Reise im Wissensmanagement und zeigt auf, wie Achtsamkeit und Meditation neue Dimensionen für die Wissensarbeit eröffnen. Von den Anfängen des Wissensmanagements über persönliche Krisen bis hin zur Integration buddhistischer Achtsamkeitspraktiken in moderne Organisationen - ein Plädoyer für bewusstere und sinnvollere Formen der Wissensarbeit.

Hauptthemen des Beitrags:

1. Die Anfänge des Wissensmanagements und die Community der “Knowledge Cowboys”
2. Vom lebendigen Prozess zum starren Modell - Erfahrungen mit dem Acht-Bausteine-Modell
3. Achtsamkeit als neue Dimension der Wissensarbeit
4. Prinzipien achtsamer Wissensarbeit in der Praxis
5. Das große Wie und Warum - Haltung und Sinn in der Wissensarbeit

3.4.1 Die Anfänge des Wissensmanagements und die Community der “Knowledge Cowboys”

Kai Romhardt begann seine Reise im Wissensmanagement bereits 1994 mit seiner Diplomarbeit zur “Evolution der Lernfähigkeit einer Branche am Beispiel der Automobilindustrie” an der Universität St. Gallen. Diese frühe Phase war geprägt von einem besonderen Aufbruchgeist und einer interdisziplinären Offenheit.

Das Forum für Organisationales Lernen und Wissensmanagement in Genf entstand aus der Zusammenarbeit zwischen Theorie und Praxis. Regelmäßige Treffen bei Großkonzernen wie dem Schweizerischen Bankverein, der Telekom oder Holterbank ermöglichten es, Ideen zu testen und weiterzuentwickeln. Dabei zeigte sich schnell, dass theoretische Konzepte wie “Leitunterscheidungen des Wissens nach Luhmann” in der Praxis nicht anschlussfähig waren.

Die damalige Community entwickelte eine besondere Kultur des Lernens, die sich in den “Regeln für Knowledge Cowboys” widerspiegelte:

- Am Anfang war das Unwissen - Neugierde und die Fähigkeit, loszulassen
- Speise ins Wissensnetzwerk ein und stärke so die Wissensgemeinschaft
- Zolle den Wissensgurus und ihren Buzzwords keinen Respekt
- Achte auch das Unwissen anderer - fühle dich nicht als Missionar
- Lasse dir die Welt aus den Augen anderer Knowledge Cowboys erklären
- Versuche dennoch mit den anderen eine gemeinsame Sprache zu schaffen
- Akzeptiere widersprüchliche Regeln - es gibt nicht den einen Weg

Diese Zeit war geprägt von einer besonderen Offenheit im Lernen voneinander, ohne Angst vor “Ideenklau”. Die Gemeinschaft organisierte Symposien und Treffen, bei denen alle ihre Karten auf den Tisch legten, wissend, dass gemeinsames Lernen alle voranbringt.

3.4.2 Vom lebendigen Prozess zum starren Modell - Erfahrungen mit dem Acht-Bausteine-Modell

Das entwickelte Acht-Bausteine-Modell des Wissensmanagements wurde zu einem großen Erfolg - mit Übersetzungen in mehrere Sprachen und breiter Rezeption. Doch dieser Erfolg brachte unerwartete Herausforderungen mit sich.

Romhardt beschreibt eine persönliche Transformation: “Dann hatte das auch noch Erfolg. Dann war das im Manager-Magazin. Dann wurde das Buch super verkauft.” Was zunächst als lebendiger, offener Prozess begonnen hatte, wurde zu einem festen Konzept, das verteidigt werden musste. Er entwickelte eine “Wissensbrille” mit den acht Bausteinen:

- Wissensziele
- Wissensbewertung
- Wissensentwicklung
- Wissenserwerb
- Wissensverteilung
- Wissensbewahrung
- Wissensnutzung

Diese Brille färbte seine Wahrnehmung: “Ich schaue die Welt an durch diese Brille, durch dieses Konzept.” Jede Situation wurde automatisch durch das Modell interpretiert. Das Loslassen des Konzepts nach der Promotion war “tatsächlich eine Erleichterung”, da es von einem lebendigen Werkzeug zu einer Belastung geworden war - “die acht Mühlsteine in meinem Kopf”.

3.4.3 Achtsamkeit als neue Dimension der Wissensarbeit

Nach einer persönlichen Krise Anfang 30 entdeckte Romhardt die Achtsamkeitspraxis - eine ursprünglich buddhistische Methode der Meditation. Achtsamkeit ist "ein Geisteszustand, den man trainieren kann" und der "alle anderen Elemente meines Geistes und meines Körpers erhellt".

Die praktische Einführung erfolgte durch die "Ali-Übung" mit drei Komponenten:

- **A - Atem:** Bewusstes Atmen verankert in der Gegenwart
- **L - Lächeln:** Entspannt Gesicht und Körper, ermöglicht entspanntere Wahrnehmung
- **I - Innehalten:** Kurze Pause in die Stille

Diese Mini-Meditation wird mit einer Glocke eingeleitet und schafft andere Rahmenbedingungen für Meetings und Zusammenarbeit.

Die zweijährige Ausbildung im Kloster Plum Village in Frankreich lehrte verschiedene Meditationsformen mit dem Ziel, "den ganzen Tag in der Wachheit zu verbringen" - im Single-Tasking-Modus. Diese Praxis führte zu einer fundamentalen Erkenntnis: "Ich habe gemerkt, dass ich überhaupt nicht Herr bin meines Denkens, dass mein Denken total undiszipliniert ist und wie ein wilder Affe hin und her springt."

3.4.4 Prinzipien achtsamer Wissensarbeit in der Praxis

Aus der Achtsamkeitspraxis entwickelten sich konkrete Prinzipien für die Wissensarbeit:

Impulsdistanz: Bewusste Wahrnehmung des Impulses zu sprechen, ohne automatisch zu reagieren. "Wenn ich es aber mitbekomme, da ist dieser Impuls zu sprechen und ich kann atmen und merken, dieser Impuls kommt, es fällt mir schwer, nichts zu sagen und dann ist er wieder weg."

Tiefes Zuhören: Beim Atem bleiben während des Zuhörens, statt gedanklich die eigene Antwort zu formulieren. Dies verhindert das "sich kreisen um uns selber" und ermöglicht echte Verbindung.

Muße: Bewusste Phasen ohne Plan oder Ziel, um aus dem ständigen "Umzudenken" herauszukommen. "Diese Muße ist etwas, was eine ganz große Kraft hat, weil sie unserem Tag Atemzeit gibt."

Achtsamkeit auf Körper und Gedanken: Bewusstsein für die vier Grundpositionen (stehen, gehen, sitzen, liegen) und für die eigenen Gedanken als Taten mit Wirkung.

Das Netzwerk Achtsame Wirtschaft praktiziert diese Prinzipien konsequent: Jedes Treffen beginnt mit Meditation, zwischendrin gibt es "Ali"-Pausen, und Formate wie "Mindful Open Space" werden entwickelt.

3.4.5 Das große Wie und Warum - Haltung und Sinn in der Wissensarbeit

Romhardt unterscheidet zwischen dem “großen Wie” und dem “großen Warum”:

Das große Wie betrifft die Art und Weise des Handelns: “Wie sitze ich im Meeting? Wie komme ich in den Raum rein? Wie höre ich zu? In welchem Geisteszustand bin ich?” Die Qualität des Geisteszustands - ob ärgerlich, neidisch, angespannt oder gesammelt, freudvoll, mitfühlend - macht “so einen Riesenunterschied” für Kreativität, Lernen und Innovation.

Das große Warum adressiert die Sinnfrage: “Wieso, wofür machen wir das hier alles?” Romhardt warnt vor dem “Wissensöldner”, der beliebige Wissensbasen für den Bestbieter managed, und plädiert für bewusste Entscheidungen: “Wem schenke ich für welche Zwecke mein Wissen?”

Das Buddha-Gleichnis veranschaulicht diese Auswahl: Wie der Buddha nur eine Handvoll Blätter aus dem ganzen Wald auswählte - nämlich jene, die helfen, “friedvoller zu werden, glücklicher zu werden, freier zu werden” - müssen auch Wissensarbeiter bewusst auswählen, welches Wissen sie vermitteln und welche Organisationen sie unterstützen.

Das Netzwerk Achtsame Wirtschaft formulierte ein “Mindful Business Commitment” mit sechs Übungsfeldern, darunter: “In meiner Arbeit übe ich mich darin, einer Arbeit nachzugehen, die für mich Sinn ergibt und Positives in die Welt trägt.”

3.4.6 Fazit

Romhardt plädiert für eine Rückbesinnung auf die ursprünglichen Motivationen des Wissensmanagements: “Wir wollten über das Lernen und den Umgang mit Wissen Organisationen schaffen, in denen mehr Freude am Lernen da war. Wo es lebendiger zu ging im Lernen.”

Seine zentrale Erkenntnis: “Wissensmanagement besteht aus Nicht-Wissensmanagement-Elementen.” Die universellen Herausforderungen - Menschen, die lernen wollen, ineffiziente Meetings, Lernprobleme - bleiben bestehen, unabhängig von Begrifflichkeiten.

Offene Fragen und Reflexionspunkte:

- Wie können wir verhindern, dass lebendige Konzepte zu starren Modellen werden?
- Welche Rolle spielt die persönliche Haltung bei der Wissensarbeit?
- Wie lassen sich meditative Praktiken authentisch in Organisationen integrieren?

Handlungsempfehlungen:

- Bei realen Problemen ansetzen, die im Alltag Relevanz haben
- Auf das “Wie” und “Warum” der Wissensarbeit achten, nicht nur auf das “Was”
- Achtsamkeitspraktiken persönlich üben, bevor sie geteilt werden

- Lebendige Gemeinschaften schaffen, in denen Freude am Lernen im Vordergrund steht
- Der eigenen Inspiration und Freude folgen statt starren Konzepten
- Bewusst auswählen, welche Organisationen und Zwecke unterstützt werden

4 Vorträge

4.1 Lektionen aus 20 Jahren Wissensmanagement bei Siemens

Karsten Ehms reflektiert in seinem Vortrag über zwei Dekaden Wissensmanagement bei Siemens und zeigt auf, warum die Transformation in diesem Bereich langsamer vorangeht als erhofft. Er analysiert typische Fehler und Herausforderungen, stellt bewährte Werkzeuge vor und entwickelt eine neue Perspektive für Wissensmanagement im Zeitalter der Digitalisierung. Sein zentraler Ansatz: Wissensmanagement als Balance zwischen persönlichem Wissensaustausch und informationsgestützten Systemen zu verstehen.

Hauptthemen des Beitrags:

1. Historische Entwicklung des Wissensmanagements bei Siemens
2. Bewährte Werkzeuge und Plattformen
3. Symptome und Ursachen der Schwierigkeiten im Wissensmanagement
4. Theoretische Fundierung als Schlüssel zum Erfolg
5. Neue Denkansätze für Wissensmanagement
6. Herausforderungen der Digitalisierung

4.1.1 Historische Entwicklung des Wissensmanagements bei Siemens

Die Anfänge des Wissensmanagements bei Siemens reichen bis 1999 zurück, als mit der “Yellow Pages”-Initiative begonnen wurde, Experten im Unternehmen zu identifizieren und zu finden. Diese frühe Phase war geprägt von der Frage: “Wie finde ich die richtigen Experten?” - eine Herausforderung, die bis heute relevant bleibt.

Von 2000 bis 2004 existierte ein zentrales Wissensmanagement-Office bei Siemens, das aus einer Bottom-up-Bewegung verschiedener Organisationseinheiten entstand. Diese interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen Technik-, Personal- und Strategieabteilung wurde als Erfolgsfaktor gesehen. Das Office hatte die Aufgabe, das Thema Wissensmanagement zu kommunizieren und voranzutreiben, was im Kontext des damaligen Dotcom-Hypes und der Diskussion um die Wissensgesellschaft möglich war.

Nach 2004 wurde das zentrale Office aufgelöst und die Verantwortung wieder an die dezentrale Wissensmanagement-Community übertragen. Diese Community existiert bis heute und vernetzt

die Wissensmanagement-Experten bei Siemens, arbeitet jedoch ohne zentrale Finanzierung und Kommunikationskampagnen.

4.1.2 Bewährte Werkzeuge und Plattformen

Aus der Zeit des zentralen Wissensmanagement-Offices sind mehrere Werkzeuge entstanden, die bis heute im Einsatz sind:

Reifegradmodell und Wissensstrategie-Prozess: Ein Analyseverfahren, das Organisationen dabei hilft zu bestimmen, welches Wissen überhaupt gemanagt werden soll. Dieser Prozess zeichnet sich durch seine Spezifität aus und unterscheidet sich von allgemeinen Assessments durch seinen Fokus auf die Beschreibung des zu managenden Wissens.

Community-Support: Ein umfassendes Unterstützungsangebot für Communities, das über reine Tool-Bedienung hinausging. Es umfasste physische Kick-Off-Treffen, thematische Ausrichtung und Unterstützung sowohl der virtuellen als auch der persönlichen Zusammenarbeit.

Offene Plattformen seit 2006: Mit der Einführung der Siemens-Blog-Plattform begann eine neue Ära offener 2.0-Plattformen, die jedem Mitarbeiter ohne aufwendige Genehmigungsprozesse zur Verfügung standen. Dies war ein entscheidender Unterschied zu früheren Jahren, in denen Lizenzfragen und Zugangsbeschränkungen dominierten.

Urgent Request System: Ein intelligenter Verteilmechanismus für dringliche Fragen, der getaggte Inhalte auswertet und nur relevante Mitarbeiter kontaktiert. Das System nutzt wilde Tagging-Verfahren ohne strenge Taxonomien und hat sich als sehr effektiv erwiesen.

Wiki-Plattformen: Seit 2008 existiert eine offene Wiki-Plattform, die mittlerweile exponentielles Wachstum sowohl bei Nutzern als auch bei Aktivitäten zeigt. Das Prinzip "open by default" hat sich hier besonders bewährt.

4.1.3 Symptome und Ursachen der Schwierigkeiten im Wissensmanagement

Ehms identifiziert sowohl unspezifische als auch spezifische Symptome, die zeigen, warum Wissensmanagement schwierig bleibt:

Unspezifische Symptome (auch auf andere Management-Disziplinen übertragbar):

- Der Dauerbrenner "Technologie ist nur Enabler" - eine Aussage, die zwar richtig, aber wenig hilfreich ist
- Die Suche nach der einen PowerPoint-Slide, die den Vorstand überzeugt
- Der Ruf nach einem neuen Namen für bekannte Konzepte

- Motivationsfragen, die als unlösbar dargestellt werden, obwohl sie psychologisch gut verstanden sind

Spezifische Symptome des Wissensmanagements:

- Der Versuch, alles Wissen managen zu wollen, ohne selektiv vorzugehen
- Die Gleichsetzung von Wissensmanagement mit dem Aufschreiben und Explizieren allen Wissens
- Die Anwendung von “gesundem Menschenverstand” ohne entsprechende Ausbildung
- Der “Mechanik-Alarm”: Die Verwendung mechanischer Metaphern wie Stellhebel und Schrauben für immaterielle Prozesse

Grundlegende Ursachen:

Die **Immaterialität von Wissen** stellt eine Hauptherausforderung dar. Unternehmen, die aus der industriellen Tradition kommen, versuchen materielle Metaphern auf immaterielle Prozesse anzuwenden. Diese Herausforderung ist besonders relevant für die aktuelle Digitalisierungsdebatte, da Big Data und Deep Learning ebenfalls immaterielle Phänomene sind.

Die **Unsteuerbarkeit und Unkontrollierbarkeit** von Wissen erfordert einen Fokus auf Selbstorganisation, was Machtfragen und Demokratisierungsaspekte aufwirft - Themen, die heute in Diskussionen über Holokratie und neue Organisationsformen wieder aktuell sind.

4.1.4 Theoretische Fundierung als Schlüssel zum Erfolg

Ein zentraler Kritikpunkt ist das mangelnde Rückgreifen auf etablierte Basisdisziplinen. Wissensmanagement könnte von folgenden Bereichen profitieren:

- Managementlehre
- Psychologie und Soziologie
- Allgemeine Didaktik und Pädagogik

Das Problem liegt in der **pluralistischen Theoriebildung**: Es gibt mehrere gleichberechtigte Erklärungsmodelle für Wissensphänomene, was besonders für Ingenieure und Naturwissenschaftler herausfordernd ist, die nach der einen richtigen Lösung suchen.

Ehms warnt vor der falschen Unterscheidung zwischen “tacit” und “explicit” knowledge und der Behauptung, eine Form könne in die andere überführt werden - ein Fehler, der selbst in der Wissenschaft noch immer reproduziert wird, obwohl der Urheber Nonaka selbst seine Irrtümer korrigiert hat.

4.1.5 Neue Denkansätze für Wissensmanagement

Ehms schlägt eine vereinfachte Definition vor: **Wissensmanagement beschäftigt sich mit der Balance zwischen persönlichem Wissensaustausch (Person zu Person) und informationsgestütztem Austausch (über Dokumente und Systeme).**

Diese Definition vermeidet komplexe Abgrenzungen zwischen Wissen und Information und fokussiert auf die praktische Herausforderung: Für jede Organisation und jede spezifische Situation die richtige Balance zu finden zwischen:

- Direktem persönlichem Wissensaustausch
- Informationsgestützten Systemen
- Fallweiser Anpassung statt universeller Best Practices

4.1.6 Herausforderungen der Digitalisierung

Die Digitalisierung erweitert das Kontinuum um eine dritte Dimension: **kognitive Systeme und Automatismen**. Dies verschärft die bereits schwierige Balance, da nun drei Optionen abgewogen werden müssen:

- Persönlicher Wissensaustausch
- Dokumentenbasierte Systeme
- Automatisierte/KI-gestützte Systeme

Die zentrale Frage lautet: “Wen fragen Sie, der keine eindeutigen Eigeninteressen hat?” Tool-Anbieter werden naturgemäß ihre Lösungen favorisieren, weshalb unabhängige Expertise für die Bewertung dieser Balance entscheidend wird.

4.1.7 Fazit

Nach 20 Jahren Wissensmanagement bei Siemens zeigt sich, dass das Thema Wissen aktueller denn je ist, während klassisches “Management” möglicherweise überholt ist. Die Herausforderungen der Immaterialität, die schon das Wissensmanagement prägten, sind hochrelevant für aktuelle Digitalisierungsthemen.

Offene Fragen und Handlungsempfehlungen:

- Wie kann die Balance zwischen persönlichem Austausch, dokumentenbasierten Systemen und KI-Automatisierung fallspezifisch optimiert werden?

- Wie lässt sich die notwendige theoretische Fundierung in der Praxis etablieren, ohne die Komplexität pluralistischer Ansätze zu scheuen?
- Welche Rolle können Wissensspezialisten als unabhängige Berater bei Digitalisierungsentscheidungen spielen?

Zentrale Handlungsempfehlung: Investieren Sie in fundierte Ausbildung und theoretisches Verständnis der Basisdisziplinen, bevor Sie sich an Wissensmanagement-Initiativen versuchen. Vermeiden Sie mechanische Metaphern und akzeptieren Sie die Pluralität der Erklärungsansätze, ohne in Beliebigkeit zu verfallen.

4.2 My Life as a Knowledge Worker - Ein Erfahrungsbericht aus 30 Jahren Wissensmanagement

Ulrich Schmidt teilt in seinem Vortrag persönliche Erfahrungen und Erkenntnisse aus knapp 30 Jahren als Wissensarbeiter. Er zeichnet seinen beruflichen Werdegang von den frühen Jahren im Studium bis zu seiner aktuellen Position bei Continental nach und reflektiert dabei die Entwicklung des Wissensmanagements. Zentrale Themen sind die Bedeutung von Unternehmenskultur, die Notwendigkeit zielgruppenspezifischer Lösungen und die Wichtigkeit der Integration von Wissensmanagement in bestehende Organisationsstrukturen.

Hauptthemen des Beitrags: 1. Frühe Erfahrungen als “Information Broker” im Studium 2. Beruflicher Werdegang und Stationen im Wissensmanagement 3. Erkenntnisse und Lessons Learned aus verschiedenen Unternehmen 4. Zentrale Maximen für erfolgreiches Wissensmanagement 5. Aktuelle Projekte und Verschwendungsarten bei Wissensarbeit

4.2.1 Frühe Erfahrungen als “Information Broker” im Studium

Schmidt beginnt seine Erzählung mit einer bemerkenswerten Episode aus seinem Maschinenbau-Studium an der FH Augsburg. Bereits damals erkannte er die Bedeutung von Wissen und Information, als er systematisch Prüfungsaufgaben und Lösungen sammelte und diese anderen Studenten zur Verfügung stellte. Diese Tätigkeit brachte ihm den Spitznamen “Mensa Uli” ein, da er die Mensa als Marktplatz für diese “Fachinformationen” nutzte.

Besonders wichtig war ihm dabei das Prinzip “kein Herrschaftswissen” - er stellte sicher, dass Informationen nicht exklusiv bei einzelnen Personen blieben, sondern nach wenigen Tagen wieder für andere verfügbar waren. Am Ende seines Studiums übergab er seine komplette Sammlung an die Fachschaft, wodurch erstmals ein umfassendes Set an Prüfungen mit Lösungen dauerhaft verfügbar wurde.

Diese frühe Erfahrung prägte bereits grundlegende Prinzipien seines späteren Verständnisses von Wissensmanagement: die systematische Sammlung, Strukturierung und Weitergabe von Wissen sowie die Vermeidung von Wissensmonopolen.

4.2.2 Beruflicher Werdegang und Stationen im Wissensmanagement

4.2.2.1 Diplomarbeit bei Volkswagen - Das Schlüsselerlebnis Ein entscheidendes Erlebnis war Schmidts Diplomarbeit bei Volkswagen in den frühen 1990er Jahren. Ursprünglich als Arbeit über Technologietransfer geplant, entwickelte sie sich über zweieinhalb Jahre zu einer 240-seitigen Abhandlung über Wissenstransfer. Das Konzept eines "Transfer Service Centers" sollte erfahrene Mitarbeiter aus dem Industrial Engineering für den Wissenstransfer innerhalb der Organisation einsetzen.

Obwohl das Konzept aufgrund von Führungswechseln nie umgesetzt wurde, war diese Arbeit für Schmidt der eigentliche Einstieg ins Thema Wissensmanagement. Hier wurde ihm erstmals bewusst, dass es nicht um Technologie-, sondern um Wissenstransfer ging.

4.2.2.2 Erste Berufserfahrungen und Erkenntnisse Nach seinem Studium arbeitete Schmidt zunächst bei einem Spin-off der Universität Witten/Herdecke (UWH Science Brokers), wo er sich mit Patentverwertung beschäftigte. Hier lernte er durch einen Praktikanten das Buch "Wissen gewinnt" von Zucker und Schmitz kennen - seine erste Begegnung mit dem Begriff "Wissensmanagement".

Bei ZF in Friedrichshafen sammelte er wichtige Erfahrungen in einem Konzernarbeitskreis Wissensmanagement. Besonders prägend war die Erkenntnis, dass auch IT-Leiter verstehen können, dass Wissensmanagement mehr als nur Technologie bedeutet. Der IT-Leiter Peter Kraus legte stets Wert darauf, dass es nicht nur um Datenbanken geht.

4.2.2.3 PwC und IBM - Erfahrungen mit Workflow-basierten Systemen Von 2000 bis 2003 arbeitete Schmidt bei PwC (später IBM) und entwickelte einen Lotus Notes-basierten Workflow für das Sammeln und Teilen von Wissen. Diese Erfahrung lehrte ihn wichtige Lektionen:

- Die Konstellation in Unternehmensberatungen ist anders als in Großunternehmen
- Projektorganisationen sind strukturierter und überschaubarer
- Ohne Commitment der Führungsebene funktioniert auch der beste Workflow nicht
- Eine kritische Masse an Content ist notwendig für den Erfolg

4.2.3 Erkenntnisse und Lessons Learned aus verschiedenen Unternehmen

4.2.3.1 EnBW - Aufbau und Fall einer Wissensmanagement-Abteilung Bei der EnBW in Karlsruhe war Schmidt von 2005 bis 2012 Gründungsmitglied der Abteilung “Organisations- und Wissensmanagement”. Hier entwickelte das Team verschiedene konzeptionelle Ansätze:

- Wissenszentrierte Geschäftsprozessanalyse
- Intensive Nutzung der Wissensbilanz Made in Germany
- Professionelles Maßnahmenmanagement
- Fünfstufigen Erfolgsnachweis für Wissensmanagementaktivitäten
- Fünf Nutzendimensionen für Wissensmanagement

Die wichtigste Erkenntnis aus dieser Zeit: **“Wissensmanagement nicht abhängig machen vom Wohlwollen einzelner Personen.”** Schmidt erlebte, wie das Thema nach dem Weggang des unterstützenden Vorstandsvorsitzenden “wie ein Salzburger Nockerl in sich zusammensackte”. Ohne institutionelle Verankerung in Prozessen und Strukturen bleibt Wissensmanagement fragil.

4.2.3.2 Continental - Fachspezifisches Wissensmanagement In seiner aktuellen Position als Wissensmanager für 1500 Mitarbeiter in der F&E von Continental Reifen weltweit lernte Schmidt die Bedeutung vertiefter Produktkenntnis. Die Reifenentwicklung ist hochkomplex mit Innovationszyklen von sechs Jahren - doppelt so lang wie die Entwicklung der Autos, auf die die Reifen passen.

Diese Erfahrung verdeutlichte ihm, dass effektives Wissensmanagement für Spezialisten nur im “gemischten Doppel” mit Fachexperten funktioniert. Ohne tiefes Verständnis der spezifischen Prozesse und Produkte besteht die Gefahr unpassender Lösungen.

4.2.4 Zentrale Maximen für erfolgreiches Wissensmanagement

Aus seinen Erfahrungen entwickelte Schmidt verschiedene Grundprinzipien:

4.2.4.1 Zielgruppenspezifische Lösungen Schmidt unterscheidet zwischen verschiedenen Graden der Wissensarbeit: - **Wissensarbeit** (z.B. Ingenieure) - **Wissensintensive Arbeit** - **Wissensbasierte Arbeit** (einfachste Stufe)

Lösungen müssen entsprechend angepasst werden, da eine Lösung, die für Ingenieure funktioniert, für andere Zielgruppen ungeeignet sein kann.

4.2.4.2 Kommunikation anpassen Schmidt entwickelte eine Analogie zum Autofahren: - **Autokonstrukteure:** Wissensmanagement-Experten, die tiefes technisches Verständnis haben - **Automechaniker:** Knowledge Management Facilitatoren als Vermittler - **Autofahrer:** Nutzer von Wissensmanagement, die einfach nur fahren wollen

Je nach Zielgruppe muss die Kommunikation angepasst werden. Schmidt bietet inzwischen drei verschiedene Vorträge für Hochschulen an, je nachdem, welche Rolle die Studenten einnehmen möchten.

4.2.4.3 Branchenspezifische Unterschiede Selbst innerhalb eines Konzerns können verschiedene Bereiche völlig unterschiedliche Anforderungen haben. Bei Continental unterscheiden sich Reifenentwicklung (6 Jahre Innovationszyklen) und Cockpitentwicklung (Monate) fundamental.

4.2.4.4 Integration in bestehende Strukturen Eine zentrale Erkenntnis ist die Notwendigkeit der Integration in etablierte Prozesse und Strukturen. Standalone-Lösungen sind zwar schneller implementiert, aber weniger nachhaltig. Integration ist aufwendiger, führt aber zu besserer Verankerung in der Organisation.

4.2.4.5 Physische Zusammenkunft als Erfolgsfaktor Schmidt identifiziert als gemeinsames Merkmal erfolgreicher Management-Instrumente des 21. Jahrhunderts (Barcamps, Scrum, Wissensbilanz, Future Backwards, Fishbowl, Syntegration), dass sie Menschen physisch zusammenbringen und in Dialogsituationen versetzen. Diese physische Komponente lässt sich nicht vollständig digital simulieren.

4.2.5 Aktuelle Projekte und Verschwendungsarten bei Wissensarbeit

Schmidt arbeitet kontinuierlich an der Weiterentwicklung des Wissensmanagements. Zu seinen aktuellen Projekten gehören:

4.2.5.1 Sieben Maximen für den erfolgreichen Umgang mit Wissen In einem Buchbeitrag hat er die Quintessenz seiner Erfahrungen in sieben Maximen zusammengefasst, die sowohl Erfolgsfaktoren als auch Grenzen von Wissensmanagement aufzeigen.

4.2.5.2 Sieben Verschwendungsarten bei Wissensarbeit Gemeinsam mit einem ehemaligen Studenten entwickelte Schmidt ein Konzept zu Verschwendungsarten bei Wissensarbeit. Er schätzt, dass bereits eine Reduzierung der Verschwendung um 10-20% deutschlandweit Milliardenbeträge freisetzen könnte - ausreichend für die Sanierung von Schulen und andere wichtige Investitionen.

4.2.5.3 Zwölf Voraussetzungen für dauerhaften Erfolg Aus seinen Vorlesungen an Hamburger Hochschulen seit 2003 entwickelte Schmidt zwölf Voraussetzungen für den dauerhaften Erfolg von Wissensmanagement. Diese Liste wuchs über die Jahre von ursprünglich sieben Punkten und stellt sein “geronnenes Wissen” aus knapp 30 Jahren Erfahrung dar.

4.2.6 Fazit

Schmidts Vortrag zeigt eindrucksvoll die Entwicklung des Wissensmanagements über drei Jahrzehnte aus der Perspektive eines Praktikers. Seine wichtigsten Erkenntnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Kritische Erfolgsfaktoren: - Unabhängigkeit vom Wohlwollen einzelner Personen durch institutionelle Verankerung - Zielgruppenspezifische Lösungen statt “One-Size-Fits-All”-Ansätze - Integration in bestehende Prozesse und Strukturen - Angepasste Kommunikation je nach Zielgruppe - Berücksichtigung branchenspezifischer Besonderheiten

Zentrale Herausforderungen: - Unternehmenskultur als entscheidender Faktor für Erfolg oder Misserfolg - Notwendigkeit tiefer Fachkenntnis für effektives Wissensmanagement in Spezialbereichen - Balance zwischen schneller Implementierung und nachhaltiger Verankerung

Handlungsempfehlungen: - Wissensbilanz Made in Germany professionell durchführen lassen, um Handlungsfelder zu identifizieren - Physische Zusammenkünfte und Dialogformate als zentrale Instrumente nutzen - Verschwendungsarten bei Wissensarbeit systematisch analysieren und reduzieren - Kontinuierliche Reflexion und Anpassung der Wissensmanagement-Strategien

Schmidt schließt mit dem Hinweis auf sein “Wanderbuch” - eine Metapher für die kontinuierliche Reflexion und das Lernen, das für erfolgreiche Wissensarbeiter essentiell ist. Sein Vortrag ist selbst ein Beispiel für den Wissenstransfer zwischen Generationen von Wissensmanagement-Praktikern.

4.3 10 Jahre Wissensmanagement bei Festo

Eva-Maria Bruch und Martin Kimmich teilen ihre Erfahrungen aus über zehn Jahren Wissensmanagement bei Festo, einem Weltmarktführer in der Industrieautomatisierung. Der Vortrag zeigt die Evolution von einem IT-zentrierten Ansatz hin zu einem integrierten Konzept, das Wissens- und Kompetenzmanagement verbindet und dabei sowohl technische Tools als auch kulturelle Aspekte berücksichtigt. Besonders hervorzuheben ist die strategische Verankerung auf Eigentümerebene und die praktische Umsetzung durch Communities, Social Networking und moderne Collaboration-Tools.

Hauptthemen des Beitrags:

1. Unternehmenskontext und strategische Verankerung von Wissensmanagement bei Festo
2. Organisatorische Einbettung und Selbstverständnis des Wissensmanagements
3. Konkrete Methoden und Tools im Wissensmanagement-Portfolio
4. Historische Entwicklung des Wissensmanagements bei Festo (2004-2016)
5. Aktuelle Herausforderungen und Zukunftsperspektiven

4.3.1 Unternehmenskontext und strategische Verankerung von Wissensmanagement bei Festo

Festo ist ein Familienunternehmen im B2B-Bereich der Industrieautomatisierung mit 2,6 Milliarden Euro Umsatz und weltweiter Präsenz. Das Unternehmen ist Weltmarktführer in der industriellen Aus- und Weiterbildung und Innovationsführer in der Industrieautomatisierung. Kunden finden sich in diversen Branchen von Tetrapack über die Deutsche Bahn bis zur Automobilindustrie.

Die strategische Bedeutung des Wissensmanagements wird bereits auf Eigentümerebene verstanden. Ein prägendes Zitat der Eigentümer Dr. Kurzstoll und Dr. Wilfried Stoll verdeutlicht dies: "The key to our future is knowledge in our daily effort to win customers as well as in difficult times your expertise is critical. Your problem solving competence is based on your knowledge and skills." Diese Aussage verbindet Problemlösungsfähigkeit direkt mit Wissen und Kompetenzen.

Die Eigentümer beschäftigen sich bereits seit den 1950er und 1960er Jahren intensiv mit der Frage, wie Organisationen lernen und effizient mit Wissen umgehen können. Für ihre Arbeit wurden sie 2011/2012 mit dem Leonardo Award ausgezeichnet. Diese kulturelle Verankerung auf höchster Ebene schafft positive Rahmenbedingungen für Wissensmanagement-Aktivitäten, ist jedoch kein "Freifahrtschein für jegliche Aktivität im Unternehmen".

4.3.2 Organisatorische Einbettung und Selbstverständnis des Wissensmanagements

Das Wissensmanagement ist organisatorisch im Bereich HR Development angesiedelt, der sowohl deutsche als auch globale HR-Funktionen umfasst. Seit zweieinhalb Jahren sind Wissensmanagement und Kompetenzmanagement organisatorisch verbunden, was die enge Verzahnung beider Disziplinen unterstreicht.

Der HR Development Bereich gliedert sich in mehrere Bereiche:

- Knowledge and Competence Management
- Academy (Learning Infrastruktur)
- Qualifizierung (klassischer Weiterbildungskatalog)
- Organisation und Talent Development (Karriereentwicklung, Leadership Development, Unternehmenskultur)

Das Selbstverständnis des Teams wird klar definiert: “Wir verstehen uns als Unterstützer unserer Mitarbeiter, zum einen in Bezug auf Kompetenzentwicklung, zum anderen aber eben in Bezug auf den richtigen Umgang mit Wissen.” Beide Themen gehören untrennbar zusammen - “keine Kompetenz ohne Wissen”. Der Fokus liegt auf dem “richtigen Handeln unserer Mitarbeiter in unterschiedlichen Kontexten”.

Das Team versteht sich nicht als Manager allen Wissens, sondern als Begleiter und Gestalter von Rahmenbedingungen. Der Ansatz ist sowohl IT- als auch methodisch-personenorientiert ausgerichtet und zielt auf die Entwicklung von Mitarbeitern und Wissen im Unternehmen ab.

4.3.3 Konkrete Methoden und Tools im Wissensmanagement-Portfolio

Die Wissensmanagement-Aktivitäten folgen einer strategischen Landkarte mit dem Langfristziel, “die Verbindung und Vernetzung von Personen, Themen und Prozessen zu unterstützen”. Die Maßnahmen gliedern sich in zwei Hauptbereiche: Methoden- und Tool-Portfolio sowie kulturelle Aspekte.

Knowledge Networks und Social Networking: Der Community of Practice Ansatz unterstützt Teams, Bereiche und Experten-Netzwerke beim Wissensaustausch. Dies geschieht durch einen Mix aus Präsenz-Treffen, Collaboration-Tools (Skype, Web-Conferencing, SharePoint) und dem Social Networking Tool “Connect” - dem “Facebook für Festo”. Das Tool zeigt, wie Social Media Wissensprozesse unterstützen kann und fördert einen Mindset-Wandel: “ich poste jetzt mal hier eine Frage in meine Community, bekomme da eine Antwort und weiß dann auch, ich identifiziere damit somit den Experten, der mir da auch helfen kann.”

WeNet und Corporate Memory: Das globale Intranet WeNet bildet die zentrale Wissensplattform. Corporate Memory fungiert als “Festo Google” - eine neue, umfassende Suchfunktion für das gesamte Unternehmen.

Lessons Learned: Als klassische Wissensmanagement-Methode wird Lessons Learned sowohl durch moderierte Workshops als auch durch die Befähigung der Mitarbeiter zur Selbstanwendung umgesetzt. Ein aktuelles Beispiel ist die Integration in die IT-Projektmanagement-Initiative, wo alle Projektmanager entsprechende Trainings erhalten.

Future Workplace: Die Zusammenführung von Tools, neuen Arbeitsplatzkonzepten und mobilem Arbeiten wird unter dem Aspekt der Digitalisierung betrachtet. Die bevorstehende Einführung von Office 365 wird weitere Veränderungen bringen.

4.3.4 Historische Entwicklung des Wissensmanagements bei Festo (2004-2016)

Phase 1 (2004-2007): Grundsteinlegung In der ersten Betrachtungsphase wuchs Festo stark von etwa 9.000-10.000 auf nahezu 20.000 Mitarbeiter bei gleichzeitig größerer internationaler Präsenz und

steigendem Produktportfolio. Es gab ein Vorstandsressort “Informations- und Wissensmanagement”, was für 2004 sehr richtungsweisend war.

Mit IBM als Partner wurde eine Strategie entwickelt, die Communities, Intranet, Corporate Directory und theoretische Grundlagen umfasste. Der ganzheitliche Ansatz fokussierte Menschen, Prozesse, Informationstechnik und Organisation.

Phase 2 (2007-2013): Institutionalisierung 2006 wurde ein Competence Center Wissensmanagement in der globalen IT-Organisation etabliert. Kernprojekte waren:

- “My Festo”: Aufwertung des Lotus Notes-basierten Intranets mit Personalisierungsfunktionen
- “Fit for Communication”: Programm zum Wandel von E-Mail-lastiger zu persönlicher und Online-Kommunikation

Das “Fit for Communication” Programm erwies sich als besonders wertvoll: 18 Monate vor der Wirtschaftskrise 2008 wurden Mitarbeiter in Online-Tools geschult. Als massive Einsparprogramme und Reisebeschränkungen kamen, war die Organisation bereits kompetent im Umgang mit Videokonferenzen und Online-Collaboration. Die Nutzungszahlen stiegen drastisch an.

Ein Knowledge Framework wurde entwickelt, das Kommunikation und Kodifikation als grundlegende Pole definiert und Menschen sowie Prozesse in den Mittelpunkt stellt.

Phase 3 (2013-2014): Globaler Rollout Das globale Intranet WeNet wurde ausgerollt mit Features wie Personalisierung, Single Sign-On und zentralem Zugang. Es integriert lokalen Content für Tochtergesellschaften in Landessprachen.

Phase 4 (ab 2015): Social Intranet Die aktuelle Phase fokussiert die Weiterentwicklung zum Social Intranet, was sowohl funktionale als auch kulturelle Komponenten umfasst. Dabei ist die Vorbildfunktion des Managements von großer Bedeutung, die in einzelnen Bereichen bereits gut funktioniert, in anderen aber noch Entwicklungsbedarf hat.

4.3.5 Aktuelle Herausforderungen und Zukunftsperspektiven

Social Intranet und Mittelmanagement: Das Hauptthema ist die Weiterentwicklung des Social Intranets. Dabei sollen Erkenntnisse aus geschlossenen Communities auf das gesamte Unternehmen übertragen werden. Ein wichtiger Impuls aus der Veranstaltung war, das Mittelmanagement stärker zu fokussieren und “die Lehmschicht anzugehen”.

Persönliches Wissensmanagement und Lernlandschaft: Die Verzahnung von Wissens- und Kompetenzmanagement soll die Lernlandschaft der Zukunft anders gestalten. Zentrale Frage ist: “Wie befähigen wir eigentlich unsere Mitarbeiter sich in einem neuen Setting auch zu bewegen?” Dabei wird hinterfragt, ob Befähigung überhaupt nötig ist oder Mitarbeiter bereits genügend Fähigkeiten aus dem privaten Umfeld mitbringen.

Informelles Lernen etablieren: Ein wichtiges Ziel ist es, Prinzipien der Wissensnetzwerke als Lernen in der Organisation zu etablieren. Das erfordert einen Mindset-Wandel: Lernen findet nicht nur in dreitägigen Academy-Seminaren statt, sondern auch im täglichen Austausch mit Kollegen. Dieses Verständnis soll geschaffen und informelles Lernen “salonfähig” gemacht werden.

Organisatorische Herausforderungen: Innerhalb von HR Development entstehen Diskussionen über Zuständigkeiten zwischen Wissensmanagement, Teamentwicklung, Talentmanagement und klassischer Personalentwicklung. Die Frage “ist das jetzt deins oder meins?” führt zu Überlegungen, die Labels möglicherweise aufzugeben und gemeinschaftlich zu arbeiten.

Zukunft der Disziplin: Grundsätzliche Fragen beschäftigen das Team: “Braucht es das Label Wissensmanagement überhaupt noch in der Zukunft?” und “Braucht es dann überhaupt noch Methoden, wenn Maschinen vielleicht tatsächlich dann sozusagen unser Wissen managen in der Zukunft?” Diese Fragen werden vor dem Hintergrund von Digitalisierung und künstlicher Intelligenz gestellt.

4.3.6 Fazit

Der Vortrag zeigt eindrucksvoll die Evolution des Wissensmanagements bei Festo über mehr als zehn Jahre. Von einem anfänglich IT-zentrierten Ansatz entwickelte sich ein ganzheitliches Konzept, das technische Tools mit kulturellen Aspekten und Kompetenzentwicklung verbindet. Die strategische Verankerung auf Eigentümerebene und die organisatorische Einbettung in HR Development schaffen gute Rahmenbedingungen.

Besonders bemerkenswert ist die proaktive Herangehensweise, wie beim “Fit for Communication” Programm, das die Organisation rechtzeitig auf die Herausforderungen der Wirtschaftskrise vorbereitete. Die kontinuierliche Weiterentwicklung und Anpassung an neue Trends (ISO 9001, Office 365, Social Intranet) zeigt die Lernfähigkeit der Organisation.

Offene Fragen:

- Wie kann das Mittelmanagement effektiver als Multiplikator gewonnen werden?
- Welche Rolle wird Wissensmanagement in einer zunehmend digitalisierten Arbeitswelt spielen?
- Sind organisatorische Labels wie “Wissensmanagement” noch zeitgemäß oder behindern sie die Integration?

Handlungsempfehlungen:

- Externe Vernetzung und Austausch mit anderen Organisationen fortsetzen
- Geduld und langen Atem bei der Etablierung sozialer Tools beweisen
- Den Fokus auf den Mehrwert für den einzelnen Mitarbeiter beibehalten
- Die Verbindung von Wissens- und Kompetenzmanagement weiter ausbauen

- Kontinuierlich aktuelle Trends aufgreifen und adaptieren

4.4 Evolution des Wissensmanagements bei der EnBW

Die EnBW blickt auf eine über 20-jährige Geschichte des Wissensmanagements zurück, die von strategischen Höhenflügen bis hin zu pragmatischen Neuausrichtungen reicht. Der Vortrag zeigt die Evolution von klassischen Wissensmanagement-Ansätzen hin zu modernen, agilen Arbeitsformen und digitalen Lernumgebungen auf. Trotz wechselnder strategischer Prioritäten bleibt Wissensmanagement ein zentrales Element der Organisationsentwicklung, auch wenn es heute unter anderen Begriffen firmiert.

Hauptthemen des Beitrags:

1. Frühe strategische Phase des Wissensmanagements (2005-2008)
2. Operative Umsetzung durch Wissenstransfer-Methoden
3. Innovation Labs und neue Arbeitsformen
4. Digitalisierung der Weiterbildung
5. Lessons Learned und Erfolgsfaktoren

4.4.1 Frühe strategische Phase des Wissensmanagements (2005-2008)

Die EnBW war bereits 2006 “auf dem Weg zur wissensorientierten Unternehmensführung”, wie ein Blogbeitrag von Jochen Robes dokumentierte. Treiber dieser Entwicklung war der damalige Vorstandsvorsitzende Utz Claassen (2003-2007), der eine ambitionierte Vision formulierte: “Wir wollen die Nummer eins beim Wissensmanagement sein und die bestmögliche Förderung und Entwicklung der Potenziale unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sicherzustellen.”

Von Beginn an verfolgte die EnBW eine dezentrale Strategie: Zentrale Koordination und Unterstützung sollten mit dezentraler Konzeption, Umsetzung und Verantwortung kombiniert werden. Diese Herangehensweise erkannte die unterschiedlichen Anforderungen der verschiedenen Geschäftsbereiche - von Strom und Gas bis hin zu Wasser - an.

Ein zentrales Instrument war die “Wissensbilanz made in Germany”, die das intellektuelle und immaterielle Kapital des Unternehmens bewertete. Neun Indikatoren wurden definiert:

- Fachkompetenz
- Managementkompetenz
- Sozialkompetenz
- Mitarbeitermotivation
- Unternehmenskultur

- Kommunikation
- Innovation
- Beziehungen zu Kunden, Kooperationspartnern und Stakeholdern

Ab 2008 wurden die Ergebnisse sogar öffentlich im Lagebericht des Geschäftsberichts veröffentlicht, sodass auch Investoren Einblicke in diese “weichen Faktoren” erhielten. Aus rund 70 Wissensbilanzen entstanden über 300 Einzelmaßnahmen in den Geschäftsbereichen. Ein kritischer Lernpunkt war jedoch das fehlende “konkrete Maßnahmenmanagement und Controlling”, um die Wirksamkeit der Initiativen zu messen.

4.4.2 Operative Umsetzung durch Wissenstransfer-Methoden

Parallel zur strategischen Ebene entwickelte die EnBW ab 2005 operative Ansätze für den Transfer von Erfahrungswissen. Im Zentrum stand die “Wissensstaffette” - eine einfache Methode mit moderierten Übergabegesprächen zwischen Wissensgebern und Wissensnehmern. Die Methode wurde von VW Coaching eingekauft und für verschiedene Anwendungsgebiete adaptiert:

- Ausscheiden oder Wechsel von Mitarbeitern
- Aufbau von Wissenslandkarten
- Einarbeitung neuer Mitarbeiter

Der Erfolg hing stark von der Moderation ab. “Es hängt sehr viel jedenfalls bei uns daran, dass jemand da ist, der das Ganze moderiert oder unterstützt”, so die Erfahrung. Als ab 2013 weniger Inhouse-Consultants zur Verfügung standen, ging die Nutzung “rapide runter”. Ein Self-Service-Ansatz funktionierte nicht, da die Beteiligten weiterhin externe Begleitung erwarteten.

2012/2013 wurde die Methode zum “Expert Debriefing” weiterentwickelt, um dem Demografiewandel zu begegnen. Wenn viele Mitarbeiter gleichzeitig in Rente gingen, reichten einfache Übergabegespräche nicht mehr aus. Das erweiterte Vorgehensmodell integrierte verschiedene Methoden für umfassenderen Wissenstransfer.

4.4.3 Innovation Labs und neue Arbeitsformen

Nach Fukushima und der Energiewende entwickelte die EnBW eine neue Strategie mit starkem Fokus auf neue Geschäftsmodelle und Produkte. “Es reicht einfach nicht mehr aus, nur noch Strom, Gas oder Wasser zu verkaufen”, war die Erkenntnis.

2013 entstand das Innovation Lab in Karlsruhe - ein physisch getrennter Ort mit anderer Arbeitsumgebung, Möblierung und Kultur. Projektteams sollten “getrennt von unserem Hauptstammsitz, von der Denkweise, von der Kultur, von den Kaffeemaschinen” arbeiten können. Erfolgsbeispiele sind

die "intelligente Straßenlaterne" mit integrierten Komponenten wie Notrufknöpfen, Elektrotankstellen und WLAN-Hotspots.

Die Teams arbeiten mit neuen Methoden wie Design Thinking, Scrum und agilen Ansätzen. Sie können sich "selbst organisieren" und "einfach andere Arbeitsformen auch mal ausprobieren".

Parallel startete 2013 die Initiative "1492" (benannt nach Kolumbus), um innovative Arbeitsweisen in den Konzern zu transferieren. Das Konzept bringt Führungskräfte mit Projektideen und interessierte Mitarbeiter in "Pitchform" zusammen. Teams von 10-20 Personen entwickeln drei bis vier Monate lang selbstorganisiert Lösungsansätze bis zum Prototyp-Status. Der Auftraggeber agiert als Mentor, ohne sich in die Projektarbeit einzumischen.

Beim ersten Kick-off überraschten 100-130 interessierte Mitarbeiter - "ein viraler Effekt im Unternehmen". Das Interesse blieb über vier Staffeln konstant hoch. Die Initiative wurde sogar in der Filmreihe "Augenhöhe Wege" dokumentiert und mit einem Excellence Award ausgezeichnet.

4.4.4 Digitalisierung der Weiterbildung

Seit einem Jahr läuft ein großes Digitalisierungsprojekt für die Weiterbildung. Traditionell bedeutete Weiterbildung bei der EnBW "zu 90, in manchen Bereichen über 90 Prozent Präsenzveranstaltungen". Dieser Ansatz galt als nicht mehr zukunftsfähig.

Vier Arbeitsbereiche wurden definiert: - **Neue Lernmedien:** Verstärkter Einsatz von Videos und Web-based Trainings als Ergänzung zu klassischen Formaten - **Lernorte:** Schaffung von Rückzugsmöglichkeiten abseits des normalen Arbeitsplatzes für digitales Lernen - **PE Campus:** Eine digitale Plattform als zentraler Einstiegspunkt für alle Weiterbildungsangebote im Konzern - **Informelles Lernen:** Beschreibungen und Anleitungen für Formate wie Barcamps und neue Workshop-Methoden

Die Mitarbeiter erhalten "zusätzliche Lernmedien" ohne explizite Erwähnung von Fachbegriffen wie "Blended Learning" oder dem "70-20-10 Modell". Die Rückmeldungen sind positiv: "Da muss ich einfach nicht so viel Zeit investieren und ich habe vielleicht jetzt schon ein Video oder ein 1 Stunden Web-based Training über Projektmanagement und muss nicht drei Monate auf einen Seminartermin warten."

Der Cafeteria-Bereich wird zunehmend als informeller Lernort genutzt: "Es sitzen dort immer Leute, die sich dort auch zu Kurzmeetings treffen", da sie "nach irgendwelchen Nischen und Orten" suchen, "um nicht in einen klassischen Besprechungsraum zu gehen."

4.4.5 Lessons Learned und Erfolgsfaktoren

Die EnBW-Projekte lassen sich in das Wissensmanagement-Modell von Probst, Raub und Romhardt einordnen, vereinfacht auf vier Elemente: Generieren, Sichern, Verteilen und Anwenden von Wissen.

Einerseits wurden “fast alle Elemente gut abgedeckt”, andererseits könnte man kritisieren, dass “überall ein bisschen was gemacht” wurde ohne klaren Schwerpunkt.

Zentrale Erkenntnisse:

- **Begrenzte Nachhaltigkeit:** “Einige von diesen Methoden sind nicht so langlebig” - die Wissensbilanz wird nicht mehr durchgeführt, andere Ansätze sind “eingeschlafen”
- **Zyklische Entwicklung:** “Das ändert sich ganz einfach” - manche Themen wie Communities oder Projekt-Wissensmanagement erleben Wiederaufblühungen
- **Weniger Technikfokussierung:** Die “Toolfrage steht nicht mehr so im Vordergrund, sondern eher das Wie und weniger das Womit”
- **Management-Unterstützung essentiell:** “Wenn es keine aktive Unterstützung vom Top- oder vom oberen Management geht, dann ist es sehr schwer”
- **Middle-Up-Down-Prinzip:** Initiativen aus dem mittleren Management können sich “wie so ein Feuer von nach unten und oben ausbreiten”, brauchen aber “einen starken Treiber”

Fünf Erfolgsfaktoren wurden identifiziert:

1. Geeignete Rahmenbedingungen (ähnlich einem “bedingungslosen Lerngrundeinkommen”)
2. Die richtige Haltung und Werte als Schwerpunkt
3. Entwicklung einer “wissensorientierten Brille” bei Führungskräften
4. Verständnis für Wissensflüsse und Wissensarbeiter
5. Integration in Entscheidungsprozesse

4.4.6 Fazit

Die EnBW zeigt exemplarisch die Evolution des Wissensmanagements in einem Großkonzern über zwei Jahrzehnte. Trotz strategischer Neuausrichtungen und dem Verschwinden des Begriffs “Wissensmanagement” aus offiziellen Dokumenten wird “trotzdem Wissensmanagement” gemacht - “ich nenne es vielleicht einfach nicht mehr so”.

Die zentrale Botschaft lautet: “Wissen macht glücklich” - aber nur “wenn man die richtige Brille auf hat, dann kann man ganz sicher sein, dass das auch Wissen oder Wissenteilen auch glücklich macht.”

Handlungsempfehlungen aus dem Vortrag:

- Entwicklung eines konkreten Maßnahmenmanagements und Controllings für Wissensmanagement-Initiativen
- Stärkere Verbindung zu Geschäftszielen herstellen
- Führungskräfte in “wissensorientierter Brille” schulen
- Dezentrale Ansätze mit zentraler Koordination kombinieren

- Nachhaltigkeit von Initiativen durch kontinuierliche Betreuung sicherstellen
- Zyklische Entwicklungen antizipieren und flexibel darauf reagieren

4.5 Lern-Communities bei SAP: Akzeptanz und Motivation in der digitalen Lernlandschaft

SAP hat in den letzten Jahren verstärkt auf die Digitalisierung des Lernens gesetzt und dabei Lern-Communities als zentrales Element etabliert. Der Vortrag von Thomas Jenewein beleuchtet die Herausforderungen bei der Akzeptanz und Motivation in SAP-Lern-Communities und präsentiert Erkenntnisse aus einer empirischen Untersuchung. Dabei wird deutlich, dass die Transformation von klassischem zu sozialem Lernen nicht nur technische, sondern vor allem kulturelle und organisatorische Hürden mit sich bringt.

Hauptthemen des Beitrags:

1. Theoretische Grundlagen von Akzeptanz und Motivation
2. SAP Learning Hub und Community-Struktur
3. Empirische Untersuchung zu Nutzerfreundlichkeit und wahrgenommenem Nutzen
4. Herausforderungen für Moderatoren und Lerner
5. Lessons Learned und Handlungsempfehlungen

4.5.1 Theoretische Grundlagen von Akzeptanz und Motivation

Die digitale Transformation erfordert ein Umdenken in der Art, wie gelernt und gearbeitet wird. Als theoretische Basis für die Untersuchung diente das **Technologie-Akzeptanz-Modell von Davis**, das von zwei zentralen Faktoren ausgeht: der wahrgenommenen Nützlichkeit und der wahrgenommenen Benutzerfreundlichkeit einer Technologie. Diese beeinflussen die Einstellung der Nutzer und damit letztendlich ihr Verhalten bei der Nutzung des Systems.

Ergänzend wurden weitere Motivationsmodelle herangezogen:

- Die **Selbstbestimmungstheorie** unterscheidet zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation
- Die **Erwartungswerttheorie von Vroom** fokussiert auf Wert und Erwartungen als Verhaltenstreiber
- **McGregors Theorie X und Y** kontrastiert externe Kontrolle mit selbstgesteuerter Motivation
- **Pinks Drive-Modell** identifiziert Verbundenheit, Autonomie, erlebten Fortschritt und Sinnhaftigkeit als zentrale Motivatoren

Diese theoretischen Grundlagen verdeutlichen, dass Motivation ein komplexer Wirkmechanismus ist, der von über zehn verschiedenen Faktoren beeinflusst wird und nicht auf einfache Formeln reduziert werden kann.

4.5.2 SAP Learning Hub und Community-Struktur

Der **SAP Learning Hub** fungiert als zentrale Weiterbildungsplattform nach dem Netflix-Prinzip mit einer umfangreichen Bibliothek an Selbstlernmaterialien. Etwa 500.000 SAP-Experten, hauptsächlich Berater und IT-Spezialisten, sind derzeit abonniert.

Die Community-Struktur ist systematisch aufgebaut:

- **120 Lern-Communities** sind etabliert, jeweils passend zu einem Curriculum mit SAP-Berater-Zertifizierung
- Zusätzliche Communities zu Trendthemen wie Design Thinking
- **Dual-Betreuung:** Jede Community wird von einem inhaltlichen Moderator (meist Trainer) und einem technischen Administrator betreut
- **Standardisierte Templates** und regelmäßige Schulungen für Community-Moderatoren

Die Hauptanwendungsfälle umfassen:

- Fragen und Antworten zwischen Teilnehmern und Trainern
- Bereitstellung von Lerninhalten und Links
- Monatliche synchrone Web-Sessions mit Aufzeichnung
- Integration von Schulungssystemen für praktisches Lernen
- Diskussionen zu Inhalten und technischen Aspekten

4.5.3 Empirische Untersuchung zu Nutzerfreundlichkeit und wahrgenommenem Nutzen

Die qualitative Untersuchung strukturierte sich entlang der beiden Hauptdimensionen des Technologie-Akzeptanz-Modells und untersuchte sowohl die Perspektive der Lerner als auch der Moderatoren.

Nutzerfreundlichkeit - Herausforderungen:

- Trotz Facebook-ähnlicher Benutzeroberfläche ist nicht immer klar, welche Funktionen wofür genutzt werden
- Komplexe Anmeldeprozesse über den Webshop erschweren den Einstieg
- Unübersichtliche Strukturierung und Reiterorganisation
- Fehlendes oder unzureichendes Onboarding für neue Nutzer

Nutzerfreundlichkeit - Verbesserungen:

- User Interface Design-Untersuchung führte zu Umbenennungen und strukturellen Anpassungen
- Entwicklung standardisierter Templates für einheitliche Community-Gestaltung
- Regelmäßige “tibetanische Gebetsmühlen” - wiederholte Erklärungen zu Sinn und Funktionsweise

Wahrgenommener Nutzen - Moderatorenperspektive:

- Emotionaler Mehrwert durch positives Feedback, jedoch weniger unmittelbar als im Klassenraum
- Wertschätzung als ergänzendes Angebot zur klassischen Schulung
- Herausforderung mit der Beteiligung nach dem 90-9-1-Modell (nur 1% aktive Inhaltsersteller)

Wahrgenommener Nutzen - Lernerperspektive:

- Direktes Feedback und umfangreiche Informationen werden geschätzt
- Expertenzugang zu Trainern und anderen Fachkollegen als besonderer Mehrwert
- Unklarheit über Abgrenzung zu anderen SAP-Plattformen wie dem SAP Community Network

4.5.4 Herausforderungen für Moderatoren und Lerner**Moderatoren-Herausforderungen:**

Die Transformation von Klassenraumtrainern zu Community-Moderatoren bringt erhebliche Anpassungen mit sich: - **Zeitaufwand unterschätzt:** Ursprünglich kalkulierte 30 Minuten täglich reichen nicht aus, besonders bei aktiven Communities mit über 1000 Teilnehmern - **Fehlendes unmittelbares Feedback:** Im Gegensatz zum Face-to-Face-Setting erhalten Moderatoren weniger direktes Feedback - **Neue Kompetenzanforderungen:** Wissensmoderation statt reiner Wissensvermittlung erfordert andere Fähigkeiten - **Demotivation durch geringe Beteiligung:** Viele Moderatoren sind frustriert, wenn ihre Beiträge wenig Resonanz finden

Lerner-Herausforderungen:

- **Kultureller Wandel erforderlich:** Zehn Jahre Sozialisierung auf konsumatorisches Lernen muss zu partizipativem, sozialem Lernen transformiert werden
- **Heterogene Zielgruppe:** Mitarbeiter verschiedener Partnerunternehmen mit unterschiedlichen Lernkulturen
- **Hemmungen bei Wissenslücken:** Berater zögern, ihre Unwissenheit vor Kollegen anderer Firmen zu zeigen
- **Unklare Abgrenzung:** Verwirrung über verschiedene SAP-Lernplattformen und deren spezifische Zwecke

4.5.5 Lessons Learned und Handlungsempfehlungen

Erwartungsmanagement als Schlüsselfaktor:

Das wichtigste Learning betrifft das Erwartungsmanagement, besonders für Moderatoren aus dem Klassenraumbereich. Die Erwartung unmittelbaren Feedbacks muss angepasst werden an die Realitäten asynchroner Community-Interaktion.

Ressourcen und Unterstützung:

- Bereitstellung ausreichender Zeitkontingente über Innenaufträge
- Entlastung der Trainer von anderen Aufgaben für Community-Betreuung
- Lokalisierung der Schulungsmaterialien (deutsch statt englisch)
- Verstärkte Präsenzworkshops mit erfahrenen Community-Managern

Kulturelle Transformation:

- Entwicklung einer neuen Lernkultur hin zu selbstgesteuertem Lernen
- Kontinuierliche Kommunikation über Sinn und Zweck der Communities
- Integration in bestehende Bildungsangebote wie Klassenraumtrainings
- Einbindung von SAP-Experten aus der Softwareentwicklung

4.5.6 Fazit

Die Einführung von Lern-Communities bei SAP zeigt, dass technische Lösungen allein nicht ausreichen. Der Erfolg hängt maßgeblich von der kulturellen Transformation ab - sowohl bei den Moderatoren als auch bei den Lernern. Mit 40% der 500.000 Learning Hub-Nutzer in Communities ist bereits ein solider Grundstein gelegt, aber das Potenzial für höhere Beteiligung und Engagement ist noch nicht ausgeschöpft.

Offene Fragen:

- Wie kann die Integration in Geschäftsprozesse verbessert werden?
- Welche Anreizsysteme fördern die aktive Beteiligung?
- Wie lässt sich die Transformation der Lernkultur beschleunigen?

Handlungsempfehlungen:

- Verstärktes Erwartungsmanagement für alle Beteiligten implementieren
- Ausreichende Ressourcen für Community-Moderation bereitstellen
- Kontinuierliche Schulung und Befähigung der Moderatoren in deutscher Sprache
- Regelmäßige Kommunikation über Nutzen und Zweck der Communities

- Integration von Communities in die gesamte Lernlandschaft vorantreiben

Die Erfahrungen bei SAP verdeutlichen, dass die Digitalisierung des Lernens ein langfristiger Transformationsprozess ist, der sowohl technische Innovation als auch kulturellen Wandel erfordert.

4.6 Studiengang Informations- und Wissensmanagement an der Hochschule Hannover

Der berufsbegleitende Masterstudiengang Informations- und Wissensmanagement der Hochschule Hannover wurde 2005 entwickelt und bietet seit 2006 eine praxisorientierte Weiterbildung für Berufstätige. Das Programm kombiniert theoretische Fundierung mit praktischer Anwendung in einem innovativen Blended-Learning-Format. Trotz erfolgreicher Durchführung von fünf Jahrgängen steht der Studiengang vor strukturellen Herausforderungen bezüglich seiner Zukunftsfähigkeit.

Hauptthemen des Beitrags:

1. Entstehung und Konzeption des Studiengangs
2. Studienorganisation und Zielgruppe
3. Curriculum und Modulstruktur
4. Lehr- und Prüfungsformen
5. Masterarbeiten und Qualifikationsziele
6. Rahmenbedingungen und finanzielle Herausforderungen
7. Zukunftsperspektiven und strukturelle Probleme

4.6.1 Entstehung und Konzeption des Studiengangs

Der Masterstudiengang Informations- und Wissensmanagement entstand 2005 im Kontext der Bologna-Reform, als die Diplomprogramme auf Bachelor umgestellt werden mussten. Prof. Gudrun Wilmscheidl, damalige Studiendekanin und heutige Koordinatorin des Studiengangs, erkannte die Chance, für bisherige Absolventen eine attraktive Weiterqualifikationsmöglichkeit zu schaffen.

Die Entscheidung für Wissensmanagement als Fachrichtung basierte auf der Beobachtung, dass in diesem Bereich keine größeren Qualifikationsmöglichkeiten existierten, obwohl die Nachfrage vorhanden war. Der Studiengang sollte bewusst über den klassischen Bibliotheks- und Informationsbereich hinausgehen und neue Perspektiven eröffnen.

Von Beginn an war klar, dass die Zielgruppe aus Berufspraktikern bestehen würde, die nicht aus dem Beruf aussteigen, sondern berufsbegleitend studieren wollten. Diese Erkenntnis prägte die gesamte Studienorganisation und führte zur Konzeption als berufsbegleitender Weiterbildungsstudiengang.

4.6.2 Studienorganisation und Zielgruppe

Der Studiengang richtet sich an zwei Hauptzielgruppen:

- Informationsspezialisten, Informatiker und Wirtschaftsinformatiker mit mindestens einem Jahr einschlägiger Berufserfahrung im Informations- oder Wissensmanagement
- Quereinsteiger aus anderen Bereichen, die im Wissensmanagement arbeiten oder vertieft einsteigen möchten

Die Studienorganisation folgt einem innovativen Blended-Learning-Konzept mit fünf bis sechs Präsenzphasen pro Semester. Jede Präsenzphase dauert drei Tage (Donnerstag bis Samstag) und findet in Hannover statt. Zwischen den Präsenzphasen erfolgt das Lernen über E-Learning-Formate mit kontinuierlicher Betreuung.

Anna Gutzmann, Absolventin des Jahrgangs 2015 und heute Wissensmanagerin bei der Audi AG, bestätigt die Wirksamkeit dieses Formats: "Für mich persönlich war es der richtige Mix, weil es wirklich drei Tage waren, auf die ich mich voll und ganz konzentrieren konnte und in dieses Thema Informations- und Wissensmanagement einsteigen konnte."

Das Studium ermöglicht eine kontinuierliche Verknüpfung von Theorie und Praxis, da die Studierenden ihre aktuellen beruflichen Projekte in den Lernprozess einbringen und in der Gruppe reflektieren können.

4.6.3 Curriculum und Modulstruktur

Das Curriculum basiert auf einem ganzheitlichen Ansatz und umfasst die Dimensionen Mensch, Organisation und Technik. Die Struktur gliedert sich in Pflichtmodule und Wahlpflichtmodule, wobei die Studierenden entsprechend ihren beruflichen Anforderungen individuell wählen können.

Die Pflichtmodule umfassen:

- Informations- und Wissensmanagement (Grundlagen und Vertiefung)
- Wissensverarbeitung (Data Mining, Text Mining, Thesaurus, Ontologien)
- Datenbanken und Wissensmanagement-Anwendungen

Die Wahlpflichtmodule sind in drei Bereichen organisiert:

- **Technik:** Audio- und Bildinformationen, Video-Tutorials, E-Learning
- **Organisation:** BWL, Management-Kompetenzen, organisationales Lernen
- **Mensch:** Führungskompetenz, soziale Kompetenz, individuelles Lernen

Diese Struktur ermöglicht es den Studierenden, sich entsprechend ihrer beruflichen Tätigkeit zu spezialisieren und gleichzeitig neue Bereiche zu erkunden. Die heterogene Zusammensetzung

der Studierendengruppe - von Wirtschaftsunternehmen über Forschungseinrichtungen bis hin zu Bibliotheken und Behörden - bereichert den Lernprozess durch vielfältige Perspektiven.

4.6.4 Lehr- und Prüfungsformen

Die Lehre im Weiterbildungsmaster unterscheidet sich deutlich von traditionellen Studiengängen. Prof. Wilmscheidl berichtet: "Nach der vierten Folie geht es los. Also das sehe ich anders und wie ist meine Erfahrung." Die Studierenden bringen ihre praktischen Erfahrungen aktiv ein, was zu lebendigen Diskussionen und einem intensiven Wissensaustausch führt.

Die Prüfungsformen sind konsequent praxisorientiert gestaltet:

- Präsentationen statt Klausuren
- Projektarbeiten mit Praxisbezug
- Reflexive Komponenten, die theoretisches Wissen mit praktischen Erfahrungen verknüpfen

Anna Gutzmann beschreibt die Prüfungsleistungen: "Wir haben in der Regel die Prüfungsleistung so abgeliefert, dass es immer einen Teil gab, der auf das Fachliche einging, auf das Methodische auch einging und auch einen reflektierenden Teil hatte."

Diese Herangehensweise ermöglicht es den Studierenden, nicht nur Wissen zu reproduzieren, sondern es kritisch zu reflektieren und auf ihre spezifischen beruflichen Kontexte anzuwenden.

4.6.5 Masterarbeiten und Qualifikationsziele

Die Masterarbeit stellt den Höhepunkt des Studiums dar und wird bereits im vierten Semester vorbereitet. Die Themenvielfalt spiegelt die Breite des Wissensmanagements wider:

- Kompetenzentwicklung und Kompetenzmodelle
- Beziehungsmanagement im Wissensmanagement
- Wissenskommunikation und Handlungswissenstransfer
- Mikrolernen im betrieblichen Bereich
- Wissenstransfer bei Seniorexperten

Die Masterarbeiten, die keine vertraulichen Inhalte enthalten, werden auf dem Repositorium-Server der Hochschule veröffentlicht und stehen damit der Fachcommunity zur Verfügung.

Das Programm zielt auf eine theoretisch fundierte, aber praxisorientierte Qualifikation ab. Es verbindet Modelle mit deren praktischer Anwendung und zeigt auf, "wozu braucht man das? Wie führt man es rüber? Oder wie sind die einzelnen Tools? Auf welche Modelle gehen die zurück?"

Aus den fünf Jahrgängen konnte bereits eine Promotion abgeschlossen werden, eine weitere befindet sich in Arbeit, was die wissenschaftliche Qualität des Studiengangs unterstreicht.

4.6.6 Rahmenbedingungen und finanzielle Herausforderungen

Der Studiengang steht vor erheblichen strukturellen Herausforderungen. Die ursprünglich günstigen Rahmenbedingungen haben sich “geradezu ins Gegenteil verkehrt”. Während zu Beginn gefordert wurde, hauptamtliche Lehrende einzusetzen, verbietet die EU-Beihilferegelung heute, dass Programme auf dem Markt aus öffentlichen Geldern finanziert werden.

Die neuen Bestimmungen besagen:

- Weiterbildungsstudiengänge müssen sich vollständig selbst tragen
- Hauptamtliche Lehrende dürfen nur noch als Nebentätigkeit unterrichten
- Hohe Gemeinkostenzuschläge (60-80%) erschweren die Kalkulation

Prof. Wilmscheidl beschreibt die Situation: “Ein Weiterbildungsstudiengang ist wirtschaftliches Handeln der Hochschule, unterliegt der Trennungsrechnung und muss damit ganz gesund rausfallen.”

Trotz erfolgreicher Durchführung und positiver Evaluationen ist die langfristige Fortführung unter diesen Bedingungen fraglich. Der Studiengang umfasst nur 16 Studienplätze alle zwei Jahre, was eine kritische Masse für die Kostendeckung erschwert.

4.6.7 Zukunftsperspektiven und strukturelle Probleme

Die Diskussion um die Zukunft des Studiengangs offenbart grundsätzliche Probleme bei der Etablierung innovativer Weiterbildungsformate an staatlichen Hochschulen. Prof. Wilmscheidl plant ihren vorzeitigen Ausstieg, und es findet sich niemand, der die Koordination übernehmen möchte.

Mehrere strukturelle Hindernisse wurden identifiziert:

- Das “Korsett durch Akkreditierung” verhindert die notwendige Flexibilität und dynamische Weiterentwicklung
- Zentrale Weiterbildungseinrichtungen verstehen oft nicht die spezifischen Bedürfnisse der Zielgruppe
- Die Orientierung an Kostenreduktion statt Qualität gefährdet die Programmqualität

Ein Diskussionsteilnehmer betont: “Wir brauchen solche Basismodule, die sind super. Aber wir müssen dann eine dynamische Weiterentwicklung auch dieser Inhalte. Weil das ist eigentlich genau das, was wir leben.”

Die kleine Gruppengröße von 16 Teilnehmern wird als “großer Luxus” und “ganz tolles Lernen” geschätzt, macht aber die wirtschaftliche Tragfähigkeit schwierig. Eine Aufstockung würde jedoch die besondere Gruppendynamik und das intensive Lernerlebnis gefährden.

4.6.8 Fazit

Der Masterstudiengang Informations- und Wissensmanagement der Hochschule Hannover stellt ein erfolgreiches Modell für praxisorientierte Weiterbildung dar, das theoretische Fundierung mit praktischer Anwendung optimal verknüpft. Die innovative Studienorganisation mit Blended Learning und die heterogene Studierendengruppe schaffen ein einzigartiges Lernerlebnis.

Offene Fragen und Herausforderungen:

- Wie können innovative Weiterbildungsformate an staatlichen Hochschulen langfristig etabliert werden?
- Welche alternativen Organisationsformen könnten die Kontinuität solcher Programme sichern?
- Wie lässt sich die notwendige Flexibilität mit den Anforderungen der Akkreditierung vereinbaren?

Handlungsempfehlungen:

Anna Gutzmann appelliert eindringlich: "Lassen Sie uns eine Lösung in Deutschland finden, die wirklich auch dieses Fundament im Wissensmanagement, was es ja jetzt mit Rückblick 20 Jahre gibt und vielleicht auch in die Zukunft geben könnte, nicht sterben lassen. Denn das Angebot ist wirklich wichtig und wir haben sehr, sehr viel Nachfrage momentan."

Die Diskussion zeigt die Notwendigkeit auf, neue Kooperationsmodelle zu entwickeln und in der geplanten Barcamp-Session Zukunftsvisionen für die Wissensmanagement-Ausbildung zu erarbeiten. Nur durch innovative Lösungen kann verhindert werden, dass wertvolle Expertise und bewährte Ausbildungsformate verloren gehen.

4.7 21st Century Skills: Ausbildung der Zukunft

Ausgehend von der digitalen Transformation und den Erfahrungen bei Schaeffler zeigt dieser Vortrag auf, wie sich die Ausbildung von Fachkräften grundlegend wandeln muss. Der Referent beleuchtet die Herausforderungen zwischen traditionellen Ausbildungsmethoden und den Anforderungen einer vernetzten, digitalisierten Arbeitswelt und stellt konkrete Ansätze für eine zukunftsorientierte Ausbildungsgestaltung vor.

Hauptthemen des Beitrags:

1. Digitaler Wandel und seine Auswirkungen auf die Industrie
2. Herausforderungen in der aktuellen Ausbildungslandschaft
3. Anforderungen an Mitarbeiter der Zukunft
4. Schaefflers Ansatz zur Transformation der Ausbildung
5. Neue Methoden und Kompetenzen für Ausbilder

4.7.1 Digitaler Wandel und seine Auswirkungen auf die Industrie

Die rasante Entwicklung der Digitaltechnologie wird anhand der Kodak-Geschichte eindrucksvoll verdeutlicht. Kodak erfand bereits 1975 die erste Digitalkamera - ein 4 Kilogramm schweres Gerät mit 100x100 Pixeln, das 23 Sekunden für die Speicherung eines Bildes benötigte. Trotz dieser bahnbrechenden Innovation verpasste das Unternehmen den Anschluss an die digitale Zukunft, da es sich zu sehr auf seine traditionelle Kompetenz in der analogen Fotografie konzentrierte.

Der Vergleich zwischen der Papstwahl 2005 und 2013 zeigt dramatisch, wie sich die Technologienutzung verändert hat: "2005 kann man, wenn man möchte, hier unten so einen kleinen Display schon mal erkennen. Und wenn wir zur Papstwahl 2013 gehen, hat sich schon so einiges verändert gehabt." Heute trägt jeder ein Smartphone mit sich, das ursprünglich als Telefon konzipiert war, aber zu einem universellen digitalen Werkzeug geworden ist.

Für die Industrie bedeutet dies eine fundamentale Transformation. Unternehmen wie Schaeffler, traditionelle Produzenten mechanischer Bauteile, müssen sich fragen: "Wie könnte für uns die Vernetzung in der Welt, die Digitalisierung, welche Auswirkung kann die für uns haben?" Die Antwort liegt in vernetzten Produkten, Datenaustausch und intelligenten Produktionssystemen.

Die Vision der Industrie 4.0 zeigt Fabriken, in denen Maschinen miteinander kommunizieren und Menschen hauptsächlich über Tablets interagieren. Dies wirft jedoch die entscheidende Frage auf: "Wo sind die ganzen Menschen auf einmal geblieben? Also die in der Wertschöpfung hier früher an den Maschinen herumgewuselt sind."

4.7.2 Herausforderungen in der aktuellen Ausbildungslandschaft

Die heutige Ausbildungssituation ist von einem grundlegenden Widerspruch geprägt. Einerseits kommen Jugendliche mit einer völlig anderen digitalen Wahrnehmung in die Ausbildung, andererseits werden sie mit traditionellen handwerklichen Methoden konfrontiert: "Wir sind heute einerseits mit Jugendlichen konfrontiert, die eine ganz andere digitale Wahrnehmung haben, als das, was wir uns vorstellen können, bringen denen etwas bei, was ganz außerhalb ihrer Vorstellungswelt liegt."

Ein weiteres Problem zeigt sich in der Statistik zur Berufswahl: Seit 2011 entscheiden sich immer mehr junge Menschen für ein Studium statt für eine Berufsausbildung, da sie glauben, damit mehr Geld verdienen zu können. Gleichzeitig steigt die Zahl der Studienabbrecher, die von der Komplexität des Studiums überfordert sind.

Die traditionellen Ausbildungsmethoden haben sich kaum verändert: "Wir machen Wissensmanagement mit Overheadprojektoren." Auch wenn der Beamer den Projektor ersetzt hat, bleibt das Grundprinzip der frontalen Wissensvermittlung bestehen. Selbst das Hinzufügen von "Industrie 4.0" zu bestehenden Inhalten ändert wenig an der Modernität der Ausbildung.

Besonders problematisch ist die zeitliche Verzögerung: “Wenn wir heute jemanden ausbilden, machen wir das für einen Zeitpunkt, der dreieinhalb bis fünf Jahre in der Zukunft liegt.” Diese Hysterese führt dazu, dass Ausbildungsinhalte bereits veraltet sind, bevor sie vermittelt werden.

4.7.3 Anforderungen an Mitarbeiter der Zukunft

Die Analyse zukünftiger Arbeitsanforderungen zeigt, dass traditionelle Fachkenntnisse allein nicht mehr ausreichen. Der entscheidende Faktor wird die Veränderungsbereitschaft sein: “Wir brauchen Menschen, die eine hohe Veränderungsbereitschaft haben. Wenn wir das nicht hinbekommen, werden wir nicht den Anschluss bekommen, weil die Veränderung müssen wir während des aktiven Tuns machen.”

Die Arbeitswelt wird komplexer, aber gleichzeitig entstehen neue Formen der Mensch-Maschine-Interaktion. Mitarbeiter müssen lernen, mit Robotern zusammenzuarbeiten und dabei neue soziale Kompetenzen entwickeln. Dies erfordert ein anderes soziales Gefüge und neue Formen der Kommunikation.

Vernetzung wird zu einem zentralen Kompetenzbereich. Mitarbeiter müssen über Abteilungs- und Standortgrenzen hinweg denken und arbeiten können. Prozessdenken wird wichtiger als reine Maschinenbeherrschung, da “nicht mehr nur die Maschine, an der man steht, sondern ein ganzer Produktionsprozess damit zusammenhängt.”

Die Fähigkeit zur kontinuierlichen Weiterbildung und Anpassung wird entscheidend, da sich Technologien und Arbeitsweisen schneller verändern als je zuvor. Mitarbeiter müssen bereit sein, lebenslang zu lernen und ihre Kompetenzen zu erweitern.

4.7.4 Schaefflers Ansatz zur Transformation der Ausbildung

Schaeffler hat ein umfassendes Projekt zur Neugestaltung der Ausbildung aufgesetzt, das mehrere Schwerpunkte umfasst. Der erste Fokus liegt auf der Integration neuer Medien in die Ausbildung: “Weg mit dem Overhead-Projektor, wenn er nicht mehr notwendig ist.”

Ein zentraler Baustein ist die Überarbeitung von Methodik, Didaktik und Pädagogik. Statt der traditionellen frontalen Wissensvermittlung sollen neue Ansätze wie Barcamps und eigenverantwortliches Lernen eingeführt werden. Dies erfordert eine grundlegende Neuorientierung der Ausbilder-Rolle.

Das “interdisziplinäre Ausbildungsobjekt” stellt einen innovativen Ansatz dar, bei dem verschiedene Berufsbilder und Ausbildungsjahre gemeinsam an Projekten arbeiten. Diese Vernetzung soll sich über alle 22 deutschen Schaeffler-Standorte erstrecken und den Austausch zwischen den Standorten fördern.

Besonders wichtig ist die Überarbeitung der Auswahlverfahren für Auszubildende. Statt reiner Leistungsabfrage sollen Persönlichkeitsmerkmale und Werte stärker berücksichtigt werden: “Welche Werte bewerte ich? Welche Sachen sind uns wichtig in der Zukunft? Und welche Menschen brauche ich?”

Die Beurteilungssysteme werden ebenfalls überarbeitet, um den neuen Anforderungen gerecht zu werden. Dabei geht es nicht nur um fachliche Kompetenzen, sondern auch um soziale Interaktionen und Vernetzungsfähigkeiten.

4.7.5 Neue Methoden und Kompetenzen für Ausbilder

Der Wandel in der Ausbildung erfordert eine fundamentale Neuqualifizierung der Ausbilder. Der Hauptfokus liegt dabei nicht auf zusätzlichem Fachwissen, sondern auf neuen pädagogischen und sozialen Kompetenzen: “Der erste Schwerpunkt, egal bevor alle anderen Maßnahmen anfangen, ist, wir müssen unsere Trainer trainieren.”

Ausbilder müssen lernen, mit den Generationen Y und Z umzugehen, die andere Erwartungen und Lerngewohnheiten haben. Der kompetente Umgang mit neuen Medien wird zur Grundvoraussetzung, um glaubwürdig und effektiv zu unterrichten.

Ein entscheidender Aspekt ist die Vermittlung von Veränderungsbereitschaft. Obwohl diese nicht direkt gelehrt werden kann, müssen Ausbilder “Möglichkeiten, Methoden heranbringen, daran zu gehen, veränderungsbereit zu werden.”

Die Rolle des Ausbilders wandelt sich vom reinen Wissensvermittler zum Lernbegleiter und Coach. Die Frage stellt sich: “Ist es derjenige, der vorne steht und halt seinen prüfungsordnungsangepassten Stoff durcharbeitet? Oder ist es einer, der eben Flexibilität und auch über den Zaun schauen erlaubt? Oder sogar bereit ist, von einem anderen zu lernen?”

Communities of Practice sollen den Austausch zwischen Ausbildern fördern und kontinuierliches Lernen ermöglichen. Dabei geht es sowohl um face-to-face als auch um virtuellen Wissenstransfer.

Ein innovativer Gedanke ist die Infragestellung starrer Ausbildungspläne. Inspiriert durch Unkonferenz-Formate entsteht die Vision: “Braucht man unbedingt einen Ausbildungsplaner, der exakt sagt, morgen bist du dort und übermorgen bist du dort. Oder gibt man eher die Möglichkeiten rein, entsprechend, ja, selber verantwortlich heranzukommen?”

4.7.6 Fazit

Die Ausbildung der Zukunft steht vor einem fundamentalen Paradigmenwechsel. Die digitale Transformation erfordert nicht nur neue technische Kompetenzen, sondern vor allem eine andere

Herangehensweise an Lernen und Arbeiten. Veränderungsbereitschaft wird zur Schlüsselkompetenz, die bereits in der Ausbildung gefördert werden muss.

Schaefflers Ansatz zeigt, dass erfolgreiche Transformation bei den Ausbildern beginnen muss. Ohne qualifizierte, moderne Ausbilder können auch die besten Konzepte nicht umgesetzt werden. Die Integration neuer Medien und Methoden muss mit einer grundlegenden Neuorientierung der Ausbilder-Rolle einhergehen.

Offene Fragen und Handlungsempfehlungen:

- Wie kann die Attraktivität der beruflichen Ausbildung gegenüber dem Studium gesteigert werden?
- Welche konkreten Methoden eignen sich am besten zur Förderung von Veränderungsbereitschaft?
- Wie lassen sich starre Ausbildungsordnungen flexibilisieren, ohne Standards zu verlieren?
- Welche Rolle sollten Auszubildende bei der Gestaltung ihrer eigenen Ausbildung übernehmen?

Zentrale Handlungsempfehlung: Unternehmen sollten prioritär in die Qualifizierung ihrer Ausbilder investieren und dabei den Fokus auf pädagogische und soziale Kompetenzen legen, nicht nur auf fachliche Expertise. Nur so kann die notwendige Transformation der Ausbildung gelingen.

4.8 Die Kluft zwischen Theorie und Praxis im Wissensmanagement

Franz Lehner analysiert die problematische Entwicklung des Wissensmanagements als Disziplin und zeigt auf, wie sich eine Kluft zwischen akademischer Forschung und praktischer Anwendung entwickelt hat. Er verdeutlicht, dass trotz etablierter Wissensmanagement-Abteilungen in vielen Unternehmen der messbare Nutzen oft unklar bleibt und fordert eine Standardisierung der Disziplin, um aus der aktuellen “Wissenswerkstatt” eine verlässliche “Fahrradklinik” zu werden.

Hauptthemen des Beitrags:

1. Die paradoxe Situation des Wissensmanagements heute
2. Die entstehende Kluft zwischen Theorie und Praxis
3. Die Problematik der ständig wechselnden Modethemen
4. Das Identitätsproblem der Disziplin
5. Lösungsansätze für eine evidenzbasierte Zukunft

4.8.1 Die paradoxe Situation des Wissensmanagements heute

Franz Lehner beginnt seine Analyse mit einem persönlichen Erlebnis, das symbolisch für das Problem des Wissensmanagements steht: Während bei einer “Fahrradklinik” klar ist, welche Leistung man

erhält, bleibt bei einer “Wissenswerkstatt” völlig unklar, was das Angebot umfasst. Diese Unklarheit prägt auch die Wahrnehmung des Wissensmanagements in Unternehmen.

Die Entwicklung zeigt ein paradoxes Bild: Einerseits ist das Thema scheinbar etabliert, mit zahlreichen Publikationen, Beratungsdienstleistungen und Konferenzen. Der Gartner Hype Cycle zeigt, dass Wissensmanagement bereits 2003 nicht mehr als aufkommender Trend gelistet wurde, was normalerweise bedeutet, dass es fest in den Unternehmen etabliert ist. Andererseits offenbart sich bei genauerem Hinsehen eine andere Realität.

4.8.2 Die entstehende Kluft zwischen Theorie und Praxis

Ein zentraler Befund von Lehnerts Analyse ist die seit 2003 aufgehende Schere zwischen akademischen Veröffentlichungen und praxisorientierten Publikationen. Während sich die Praxis stabilisiert hat, ist der akademische Bereich “explodiert”. Diese Entwicklung führt zu einer problematischen Diskrepanz:

- **In der Praxis:** Viele Unternehmen haben Wissensmanagement-Abteilungen etabliert, aber “kaum jemand ist in der Lage, seinen Nutzen richtig nachzuweisen”
- **In der Wissenschaft:** Kontinuierliche Expansion der Forschung, aber zunehmende Entfernung von praktischen Bedürfnissen
- **Bei den Nutzern:** Manager bestätigen die Wichtigkeit des Themas, aber in der praktischen Umsetzung “passt irgendetwas nicht”

4.8.3 Die Problematik der ständig wechselnden Modethemen

Lehner verdeutlicht das strukturelle Problem der Wirtschaftsinformatik als Mutterdisziplin des Wissensmanagements: die kontinuierlich wechselnde Zahl von Modethemen im “Halbjahresrhythmus”. Diese Orientierung an Trends führt zu mehreren Problemen:

- **Identitätsverlust:** “Für das Wissensmanagement kann eigentlich keine Identität entstehen”
- **Begriffliche Verwirrung:** Neue Labels wie “Digitalisierung”, “Internet der Dinge” oder “Industrie 4.0” verschleiern, dass “gar nicht so sehr der Sachverhalt neu ist, sondern eigentlich nur die Wörter”
- **Fehlende Kontinuität:** Die ständige Neuerfindung verhindert die Entwicklung stabiler Konzepte und Methoden

Die Analyse zeigt, dass während in der akademischen Welt Begriffe wie “Wissensentwicklung”, “Wissenstransfer” und “Wissensarbeit” dominieren, die Praxis andere Prioritäten setzt: Innovation, digitale Transformation und neue Technologien stehen im Vordergrund.

4.8.4 Das Identitätsproblem der Disziplin

Lehner beschreibt das Wissensmanagement als eine Disziplin ohne klare Identität. Die Situation erinnert ihn an “die islamische Welt, also da fehlt ein wenig die zentrale Autorität”. Im Gegensatz zu anderen Disziplinen wie der Medizin oder dem Ingenieurwesen gibt es:

- **Keine einheitliche Terminologie:** Jeder erfindet “das Rad neu” und definiert Grundbegriffe individuell
- **Keine standardisierten Methoden:** Die in Lehrbüchern beschriebenen Ansätze “verwendet in dieser Form niemand”
- **Keine evidenzbasierte Praxis:** Es fehlt die Verbindung zwischen identifizierten Problemen und bewährten Lösungswegen

Diese Situation führt dazu, dass in manchen Unternehmen “das Wort Wissensmanagement gar nicht mehr verwendet werden darf”, nachdem teure Beratungsprojekte ohne erkennbaren Nutzen durchgeführt wurden.

4.8.5 Lösungsansätze für eine evidenzbasierte Zukunft

Lehner entwickelt eine Vision für die Zukunft des Wissensmanagements, die sich an erfolgreichen Disziplinen orientiert:

Evidenzbasierter Ansatz: Ähnlich der Medizin sollte es klare Verbindungen zwischen Symptomen und bewährten Behandlungsmethoden geben. “Hier das Symptom, hier die Behandlung, die sich bewährt hat, hier quasi das Problem, hier der Lösungsweg.”

Standardisierung und gemeinsame Sprache:

- Entwicklung eines “Standardkatalogs” ähnlich dem medizinischen “Catalog of Diseases”
- Einheitliche Terminologie, damit alle Beteiligten “vom Gleichen reden”
- Strukturierung des Angebots durch eine “Wissenslandkarte”

Klare Abgrenzung:

- Fokussierung auf den Kernbereich des Wissensmanagements
- Bewusste Entscheidung, welche Themen dazugehören und welche nicht
- Industrie 4.0 beispielsweise “gehört zunächst mal nicht im engeren Umfeld zu dem, wo wir Antworten anbieten werden”

Konkrete Anwendungsorientierung: Lehner betont die Notwendigkeit, “konkret zu bleiben” und sich an realen Unternehmensproblemen zu orientieren, wie er es in seinen eigenen Projekten praktiziert.

4.8.6 Fazit

Franz Lehner zeichnet ein ernüchterndes Bild des aktuellen Zustands des Wissensmanagements. Seine zentrale These: Das Wissensmanagement befindet sich in einer Krise, die er als “Failed Discipline” charakterisiert. Die Disziplin leidet unter:

- Einer wachsenden Kluft zwischen akademischer Forschung und praktischer Anwendung
- Fehlender Standardisierung und einheitlicher Terminologie
- Orientierung an wechselnden Modethemen statt an stabilen Grundlagen
- Unklarem Nutznachweis in der Praxis

Offene Fragen:

- Wie kann eine zentrale Autorität für Standards im Wissensmanagement etabliert werden?
- Welche Rolle sollten bestehende Organisationen wie die Gesellschaft für Wissensmanagement dabei spielen?
- Wie lässt sich die Balance zwischen Innovation und Stabilität in der Disziplinentwicklung finden?

Handlungsempfehlungen:

- Entwicklung einer gemeinsamen “Wissenslandkarte” zur Strukturierung der Disziplin
- Fokussierung auf evidenzbasierte Methoden mit nachweisbarem Nutzen
- Klare Abgrenzung des Wissensmanagements von anderen Disziplinen
- Verstärkte Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Praxis zur Überbrückung der Kluft
- Transformation von der unklaren “Wissenswerkstatt” zur verlässlichen “Fahrradklinik” mit definierten Leistungen

Die Vision ist klar: “Wir müssen damit aus dieser Ecke Wissenswerkstatt rauskommen, wo keiner weiß, was das ist und halt dann vielleicht wirklich so eine kleine Fahrradklinik werden, wo die Unternehmen dann auch wissen, was sie wirklich von uns kriegen.”

4.9 Sessions

- Martin Geisenhainer: Wissensmanagement 2.0: Ask the brain - Wie geht Wissensmanagement mit Social Media?
- Peter Taubmann: ISO 9001 und Wissensmanagement: wie bereitet man das am besten auf?
- Manuela Schöniger: Aufbau Wissensmanagement-Controlling
- Ulrich Schmidt: Verschwendungsfaktoren in der Wissensarbeit
- Karlheinz Pape: Twitter als Lern-Booster? Persönlicher Erfahrungsbericht
- Burghard Jacobshagen: Welche Rolle spielt Enterprise Search im Wissensmanagement?

- Anke Wendelken, Carsten Freundl: Sinnvolle Dokumentation in Barcamps?
- Karsten Ehms: Q&A zum Referat: Professionelles Wissen über Wissensmanagement
- Simon Dückert: Do-It-Yourself Livestream
- Harald Schirmer: Flipped Conference
- Anna Gutzmann: Wissensmanagement lehren: Welche Inhalte sollten wir vermitteln?
- Simon Dückert: Auf den Schultern von Giganten (109 Paper der KnowTech 1999)
- Thomas Jenewein: Lernkultur entwickeln: Ansätze, Beispiele?
- Ulrich Schmidt: 9 Verschwendungsfaktoren im Wissensmanagement: Analyse auf Arbeitsebene
- Frank Gerich: Wohin gehst du, Wissensmanagement?
- Frank Edelkraut: Agiles Lernen - Agile Transformation
- Carsten Freundl: Lernräume: Wie wollen wir lernen?
- Stefan Diepolder: Digitale Kompetenzen im Unternehmen
- Peter Taubmann: Wissensmanagement-Audits vs. Wissensbilanzen

4.10 Anhang

KnowTouch 2016 in COPEDIA¹.

¹<https://wiki.cogneon.de/knt16>