

---

## loscon25 Un-Konferenzband

KI-unterstützte Dokumentation der lernOS Convention  
2025



## Inhaltsverzeichnis

<b>1 Willkommen</b>	<b>3</b>
1.1 Programm . . . . .	4
1.2 Workflow der KI-generierten Zusammenfassung . . . . .	6
1.3 loscon25 Summarizer Prompt . . . . .	7
<b>2 Impulsvorträge</b>	<b>8</b>
2.1 Simon Dückert: Ni lernOS - Wenn wir nur wüssten, was wir wissen (sollten) . . . . .	8
2.2 Bettina Laugwitz: Mind the AI Safety Gap . . . . .	14
<b>3 Lightning Talks</b>	<b>18</b>
3.1 Nele Hirsch: Modellierung als ‘Mind the knowledge gap’-Ansatz bei der Interaktion mit KI-Sprachmodellen . . . . .	18
3.2 Thomas Jenewein: Von Wissenslücken zu Veränderungserfolg – Wie Change Management Wissen und Emotionen verbindet . . . . .	22
3.3 Oliver Fischer: Selbstorganisation zum Anfassen – Was Teams wirklich stark macht . .	27
3.4 Victoria Köstner: Mind the Knowledge Gap – are your lessons really learned? . . . . .	31
3.5 Daniel Prial: KI: Überbrücken wir die Kommunikations-Gaps oder klingen wir alle wie Roboter? . . . . .	36
3.6 Jan Bretschneider: Wissenslücken schließen durchs Lösen von Problemen . . . . .	40
3.7 Felix Harling: Was Organisationen von Pilzen lernen können. . . . .	44
3.8 Harald Schirmer: The Knowledge Gap in Management . . . . .	48
3.9 Dajana Prellwitz: Wissenslücken füllt man nicht mit Tools – Wissensmanagement neu gedacht bei NETZSCH . . . . .	53
3.10 Armin Zoike: Mind the AI Gap: Warum dokumentiertes Wissen das wichtigste Asset im KI-Zeitalter ist und wie man es einfach aufbaut . . . . .	58
<b>4 Sessions &amp; Workshops</b>	<b>62</b>
4.1 Marcel Kirchner, Thomas Schmidt: Never Prompt Alone! Erfahrungsbericht zum globalen Einsatz des lernOS KI-Leitfadens . . . . .	62
4.2 Simone Engelhard, Simon Qualmann: Der Working-Learning Gap – Zwischen Alltagsstress und Lernanspruch . . . . .	67
4.3 Sven Semet: Wie wichtig sind digitale Assistenten für die Zukunft von Learning & Development? . . . . .	71
4.4 Achim Brueck: Was braucht eine Community, die “unbekanntes Unwissen” erkunden will? . . . . .	75
4.5 Magnus Rode, Daniel Prial: The Human & Artificial Intelligence Gap – Impact der KI auf die (digitale) Zusammenarbeit . . . . .	80

4.6	Oliver Fischer: Selbstorganisation sichtbar machen – Praxiserfahrungen mit dem 6K-Modell der LV 1871 . . . . .	84
4.7	Thomas Jenewein: Use Cases und Szenarien für KI Agenten in Learning & Development entlang des ADDIE . . . . .	90
4.8	Armin Zoike: Wie kann KI den Austausch von Wissen und Informationen und die Kommunikation in Organisationen verändern? . . . . .	95
4.9	Susann Schulz: Mind the Diversity Gap: Wie KI unsere blinden Flecken re(pro)duziert .	100
4.10	Martin Harnisch: Enterprise Wikis: Warum alle alles lesen und bearbeiten können sollten	105
4.11	Victoria Köstner: Schließe die Wissenslücke in deiner Projektwelt - bewahre Projektwissen strukturiert und ganzheitlich! . . . . .	109
4.12	Harald Schirmer: How to close the Knowledge Gap in Management . . . . .	114
4.13	Björn Schotte: Der große Technologie-Struktur-Gap: Warum KI nicht an Technologie, sondern an Strukturen scheitert . . . . .	118
4.14	Andreas Trebing, Felix Harling: The Second Brain Gap - Sammelst du noch oder denkst du schon? . . . . .	123
4.15	Brigitte Lüdecke, Harald Schirmer: Digitale Souveränität DigitalBewusstHandeln . . .	128
4.16	Martin Heider: Zukunft der Softwareentwicklung in 2035. Wie erreichen wir Heaven statt Hell . . . . .	133
<b>5</b>	<b>Podcasts</b>	<b>137</b>
5.1	Silvia Roderus: Expert Debriefing unplugged: Wissen strukturiert bewahren und weitergeben . . . . .	137
5.2	Gabriele Schobess, Katharina Nolden: lernOS für gesellschaftliches Engagement und Beteiligung . . . . .	142
5.3	Simon Dückert, Christian Kaiser: Peer Learning groß machen - wie wir das selbstorganisierte Lernen als neues Normal etablieren (wollen) . . . . .	147
5.4	Oliver Grobs, Tobias Gerndt: Sharing is Caring - Teilen macht reich . . . . .	152
<b>6</b>	<b>Anhang</b>	<b>156</b>
6.1	Danksagung . . . . .	156

## 1 Willkommen



Die lernOS Convention 2025<sup>1</sup> findet vom 1.-2. Juli 2025 in Nürnberg, an drei Satelliten Lokationen (München, Hamburg, Berlin) und Online statt. Die Inhalte dieser Dokumentation stammen aus den Aufzeichnungen der Impulsvorträge, Lightning Talks, Sessions, Workshops und Podcasts. Mit der Dokumentation könnt ihr sogar mit diesem Chatbot<sup>2</sup> (CustomGPT, Modell GPT-4o) “reden” ... das funktioniert sogar in natürlicher Sprache mit dem Voice Mode. Die KI-generierten Zusammenfassungen wurden **NICHT** nachbearbeitet. Die KI kann Fehler machen ;-)



<sup>1</sup><https://loscon.lernos.org>

<sup>2</sup><https://chatgpt.com/g/g-685e35df934c8191bdfbd56cd136038b-loscon25-doku-bot>

## 1.1 Programm

Im Programm der loscon25<sup>3</sup> gab es Impulsvorträge, Lightning Talks, Sessions, Workshops und Live-Podcasts:

---

Titel	Referent
<b>Impulsvorträge</b>	
Ni lernOS – Wenn wir nur wüssten, was wir wissen (sollten) <sup>4</sup>	Simon Dückert (Cogneon Akademie)
Mind the AI Safety Gap <sup>5</sup>	Bettina Laugwitz (SAP)
<b>Lightning Talks</b>	
Modellierung als ‘Mind the knowledge gap’-Ansatz bei der Interaktion mit KI-Sprachmodellen <sup>6</sup>	Nele Hirsch (eBildungslabor)
Selbstorganisation zum Anfassen – Was Teams wirklich stark macht <sup>7</sup>	Oliver Fischer (LV 1871)
Mind the Knowledge Gap – are your lessons really learned? <sup>8</sup>	Victoria Köstner
KI: Überbrücken wir die Kommunikations-Gaps oder klingen wir alle wie Roboter? <sup>9</sup>	Daniel Prial (Umicore)
Wissenslücken schließen durchs Lösen von Problemen <sup>10</sup>	Jan Bretschneider
Was Organisationen von Pilzen lernen können <sup>11</sup>	Felix Harling (Flow Discovery)
The Knowledge Gap in Management <sup>12</sup>	Harald Schirmer
Wissenslücken füllt man nicht mit Tools – Wissensmanagement neu gedacht bei NETZSCH <sup>13</sup>	Dajana Prellwitz
Mind the AI Gap <sup>14</sup>	Armin Zoike

---

<sup>3</sup><https://pretalx.com/loscon25/schedule/>

<sup>4</sup>1-1-dueckert.md

<sup>5</sup>1-2-laugwitz.md

<sup>6</sup>2-1-hirsch.md

<sup>7</sup>2-2-fischer.md

<sup>8</sup>2-3-koestner.md

<sup>9</sup>2-4-prial.md

<sup>10</sup>2-5-bretschneider.md

<sup>11</sup>2-6-harling.md

<sup>12</sup>2-7-schirmer.md

<sup>13</sup>2-8-prellwitz.md

<sup>14</sup>2-9-zoike.md

Titel	Referent
Von Wissenslücken zu Veränderungserfolg – Wie Change Management Wissen und Emotionen verbindet <sup>15</sup>	Thomas Jenewein (SAP)
<b>Sessions und Workshops</b>	
Never Prompt Alone! <sup>16</sup>	Marcel Kirchner (Continental), Thomas Schmidt (Continental)
Der Working-Learning Gap <sup>17</sup>	Simone Engelhard, Simon Qualmann (lernglust)
Wie wichtig sind digitale Assistenten? <sup>18</sup>	Sven Semet
Was braucht eine Community, die “unbekanntes Unwissen” erkunden will? <sup>19</sup>	Achim Brueck (Mercedes-Benz)
The Human & Artificial Intelligence Gap <sup>20</sup>	Magnus Rode (IPI), Daniel Prial (Umicore)
Selbstorganisation sichtbar machen – Praxiserfahrungen mit dem 6K-Modell <sup>21</sup>	Oliver Fischer (LV 1871)
Use Cases für KI Agenten in Learning & Development <sup>22</sup>	Thomas Jenewein (SAP)
Wie kann KI den Austausch ... verändern? <sup>23</sup>	Armin Zoike
Mind the Diversity Gap <sup>24</sup>	Susann Schulz (TH Wildau)
Enterprise Wikis <sup>25</sup>	Martin Harnisch (SIS)
Schließe die Wissenslücke in deiner Projektwelt <sup>26</sup>	Victoria Köstner
How to close the Knowledge Gap in Management <sup>27</sup>	Harald Schirmer
Der große Technologie-Struktur-Gap <sup>28</sup>	Björn Schotte (Mayflower)

---

<sup>15</sup>2-10-jenewein.md

<sup>16</sup>3-1-1-kirchner-schmidt.md

<sup>17</sup>3-1-2-engelhard-qualmann.md

<sup>18</sup>3-1-3-semet.md

<sup>19</sup>3-1-4-brueck.md

<sup>20</sup>3-2-1-rode-prial.md

<sup>21</sup>3-2-2-fischer.md

<sup>22</sup>3-2-3-jenewein.md

<sup>23</sup>3-2-4-zoike.md

<sup>24</sup>3-3-1-schulz.md

<sup>25</sup>3-3-2-harnisch.md

<sup>26</sup>3-3-3-koestner.md

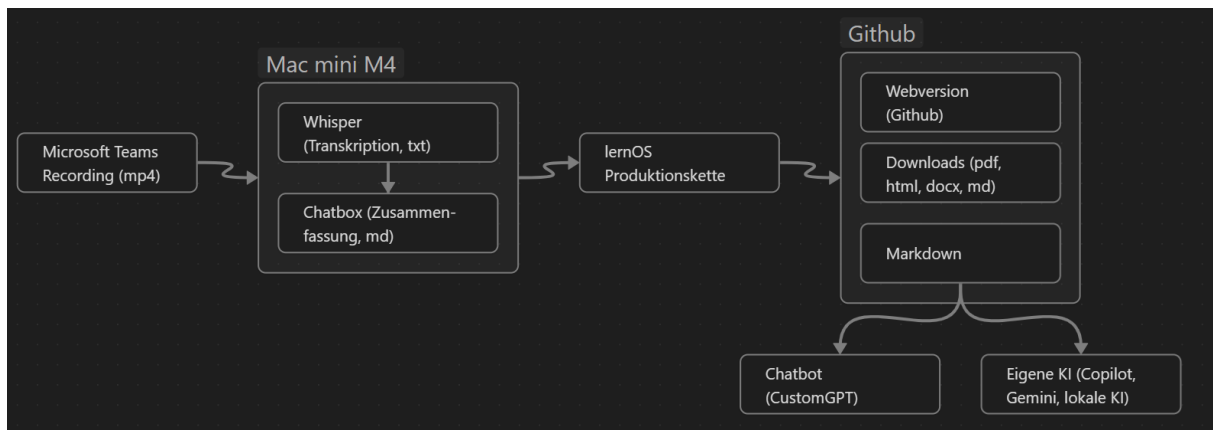
<sup>27</sup>3-3-4-schirmer.md

<sup>28</sup>3-4-1-schotte.md

Titel	Referent
The Second Brain Gap <sup>29</sup>	Felix Harling (Flow Discovery), Andreas Trebing
Digitale Souveränität DigitalBewusstHandeln <sup>30</sup>	Brigitte Lüdecke, Harald Schirmer
Zukunft der Softwareentwicklung in 2035 <sup>31</sup>	Martin Heider
<b>Podcasts</b>	
Expert Debriefing unplugged <sup>32</sup>	Silvia Roderus (Cogneon)
lernOS für gesellschaftliches Engagement und Beteiligung <sup>33</sup>	Gabriele Schobess (nowwork), Silvia Roderus (Cogneon), Katharina Nolden
Peer Learning groß machen <sup>34</sup>	Simon Dückert (Cogneon Akademie), Christian Kaiser (DATEV)
Sharing is Caring – Teilen macht reich <sup>35</sup>	Oliver Grobs (EnBW), Tobias Gerndt

## 1.2 Workflow der KI-generierten Zusammenfassung

Um die KI-basierte Dokumentation den Teilnehmenden schon während der Veranstaltung bereitstellen zu können, wurde die Auswertung und Bereitstellung der Inhalte weitgehend automatisiert:



<sup>29</sup>3-4-2-harling-trebing.md

<sup>30</sup>3-4-3-luedecke-schirmer.md

<sup>31</sup>3-4-4-heider.md

<sup>32</sup>4-1-roderus.md

<sup>33</sup>4-2-schobess-nolden.md

<sup>34</sup>4-3-dueckert-kaiser.md

<sup>35</sup>4-4-grobs-gerndt.md

1. Die **Aufzeichnungen** (Format: mp4) der Beiträge werden von den Room Buddies in einen zentralen Onedrive-Ordner hochgeladen.
2. Die Aufzeichnungen werden aus einem von MacWhisper<sup>36</sup> (Modell: whister-large-v3-turbo) beobachteten Ordner automatisch **transkribiert** (Format: txt).
3. Die Transkripte werden mit der App Chatbox<sup>37</sup> mit einem dort angelegten Copilot (nicht Microsoft Copilot) nach einheitlichem Schema **zusammengefasst** (Format: md). (noch festzulegen, aktuell: Zusammenfassung, Gliederung, Kernaussagen, Offene Fragestellungen, Handlungsempfehlungen, Thesen, Abschluss).
4. Die Zusammenfassungen werden in der **Repo-Struktur** von lernOS<sup>38</sup> in einem Github-Repository abgelegt.
5. Mit der **lernOS Produktionskette** wird aus den Markdown-Dateien automatisch diese Web-Version sowie weitere Formate zum Download (pdf, html, docx, md) erzeugt.
6. Die Markdown-Version (mit allen Zusammenfassungen) wird als **“Wissensbasis” für einen Chatbot** auf Basis eines CustomGPT<sup>39</sup> verwendet. Nutzende können so mit der Zusammenfassung der Veranstaltung “sprechen”.
7. Interessenten können sich eine **Markdown-Version der Dokumentation** unter *Download* zusätzlich herunterladen, um sie in eigenen KI-Tools wie z.B. Microsoft Copilot<sup>40</sup>, SAP Joule<sup>41</sup>, Gemini<sup>42</sup>, NotebookLM<sup>43</sup>, Le Chat<sup>44</sup> (europäisch) oder lokalen KI-Tools (LM Studio<sup>45</sup>, Chatbox<sup>46</sup>, GPT4All<sup>47</sup>, Open WebUI<sup>48</sup>) zu verwenden.

### 1.3 loscon25 Summarizer Prompt

Du bist mein Assistent der Vorträge von Veranstaltungen zusammenfasst. Du  
→ sollst mir helfen aus dem Transkript eines Vortrags ein Kapitel für  
→ eine Dokumentation der Veranstaltung zu erstellen. Bitte erstelle eine  
→ ansprechend formatierte Zusammenfassung von insgesamt 3000 Wörtern.

Dabei sollten folgende Punkte berücksichtigt werden:

---

<sup>36</sup><https://goodsnooze.gumroad.com/l/macwhisper>

<sup>37</sup><https://chatboxai.app/>

<sup>38</sup><https://lernos.org>

<sup>39</sup><https://help.openai.com/en/articles/8554397-creating-a-gpt>

<sup>40</sup><https://www.microsoft.com/de-de/microsoft-copilot/organizations>

<sup>41</sup><https://www.sap.com/germany/products/artificial-intelligence/ai-assistant.html>

<sup>42</sup><https://gemini.google.com/>

<sup>43</sup><https://notebooklm.google/>

<sup>44</sup><https://chat.mistral.ai/>

<sup>45</sup><https://lmstudio.ai/>

<sup>46</sup><https://chatboxai.app/>

<sup>47</sup><https://www.nomic.ai/gpt4all>

<sup>48</sup><https://openwebui.com/>



- Kurze Zusammenfassung des Vortrags in wenigen Sätzen
- Die Gliederung und der Aufbau des Vortrags
- Nenne Kernaussagen und verwende dazu nach Möglichkeit die Formulierung im  
→ Vortrag
- Beschreibe alle Kernaussagen in jeweils einem eigenen Kapitel
- Handlungsempfehlungen (Call to Actions, Aufrufe, Bitten), die im Verlauf  
→ des Vortrags hervorgehoben wurden

#### # Regeln:

- Die Zusammenfassung sollte in klarer, prägnanter Sprache verfasst und in  
→ gut lesbare Abschnitte unterteilt sein.
- Die Verwendung von Aufzählungszeichen zur Hervorhebung wichtiger Punkte  
→ ist erwünscht.
- Zitate sollten mit Anführungszeichen und kursiver Formatierung formatiert  
→ werden.
- Aufzählungen sollen mit einem Spiegelstrich "- ..." beginnen. Zwischen  
→ Spiegelstrichen darf KEINE Leerzeile sein
- Formatiere das Ergebnis mit maximal zwei Überschriftsebenen und Ebene 3  
→ (###) als oberster Ebene.
- Formatiere die Dokumentation im Markdown Format zum Kopieren

Frage mich zuerst nach dem Transkript und bearbeite dies dann mit diesen  
→ Anweisungen.

## 2 Impulsvorträge

### 2.1 Simon Dückert: Ni lernOS - Wenn wir nur wüssten, was wir wissen (sollten)

Gerade in turbulenten Zeiten wie unseren ist das strategische Wissensmanagement von großer Bedeutung. Umfeld und Rahmenbedingungen ändern sich kontinuierlich. Neue technologische Trends wie die Künstliche Intelligenz zwingen uns, unsere Aufgaben, Rollen, Geschäftsprozesse und vielleicht sogar Geschäftsmodelle kritisch zu hinterfragen und auftauchende Wissenslücken systematisch zu schließen. Dieser Impuls gibt einen kompakten Überblick wie der Werkzeugkasten des Wissensmanagement und lernOS Individuen, Teams und Organisationen bei diesem Kraftakt helfen kann.

**Simon Dückert präsentiert einen innovativen Ansatz zum Wissensmanagement durch den praktischen Einsatz von KI-Tools. Er demonstriert live, wie Künstliche Intelligenz als Sparringspartner für strategische Reflexion und Entwicklungsplanung eingesetzt werden kann. Dabei nutzt er die "Future Backwards"-Methode und zeigt auf, wie Organisationen ihre Wissenslücken identifizieren und schließen können. Der Vortrag verdeutlicht die Diskrepanz**

**zwischen der rasanten technologischen Entwicklung und den noch immer hierarchischen Organisationsstrukturen des 20. Jahrhunderts.**

Der Vortrag gliedert sich in mehrere aufeinander aufbauende Abschnitte:

**1. Einleitung und Problemstellung** - Aktuelle Herausforderungen durch rasante Entwicklungsdynamiken  
- Die vier Prinzipien von Ethan Mollick im Umgang mit KI

**2. Live-Demonstration: KI als Sparringspartner** - Einrichtung eines Personal Context Files - Praktische Anwendung der Future Backwards-Methode - Analyse von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft des Wissensmanagements

**3. Reflexion organisationaler Herausforderungen** - Identifikation von Wissenslücken und strukturellen Problemen - Vision und Anti-Vision für Wissensmanagement

**4. Ausblick auf zukünftige Entwicklungen** - KI-Agenten und Model Context Protocol (MCP) - Integration von KI in bestehende Systeme

### **2.1.1 Die vier Prinzipien von Ethan Mollick**

**2.1.1.1 Always put AI at the table** *“Bei allem, was wir machen, die KI mit an den Tisch zu setzen”*  
- dieses erste Prinzip bildet die Grundlage für Simons Ansatz. Statt traditioneller PowerPoint-Präsentationen demonstriert er live die Arbeit mit KI-Tools. Die KI wird nicht als externes Werkzeug betrachtet, sondern als integraler Bestandteil des Arbeitsprozesses.

Die praktische Umsetzung zeigt sich in der direkten Einbindung von Claude (Anthropic's KI) in den Vortrag. Simon lädt sein Personal Context File hoch und arbeitet in Echtzeit mit der KI zusammen, um strategische Fragestellungen zu durchdenken. Dies verdeutlicht, wie KI von einem passiven Tool zu einem aktiven Arbeitspartner werden kann.

**2.1.1.2 Human in the Loop - Always put the human in the loop** Das zweite Prinzip betont die unverzichtbare Rolle menschlicher Expertise: *“Bei dem, was rauskommt, vielleicht habt ihr die Erfahrung auch schon gemacht, da gibt es Dinge, die gut funktionieren und gut sind, aber letztendlich braucht es doch die menschliche Expertise, um einschätzen zu können, stimmt das dann, was da steht oder was die KI ausgibt.”*

Simon demonstriert dies durch kontinuierliche Bewertung und Einordnung der KI-Outputs. Er nutzt sein Fachwissen, um die Qualität und Relevanz der generierten Inhalte zu beurteilen und zeigt auf, wie wichtig die menschliche Validierung bleibt, auch wenn KI-Systeme immer ausgefeilter werden.

**2.1.1.3 Anthropomorphismus mit Bewusstsein** Das dritte Prinzip lautet: *“Rede mit der KI, als ob es ein Mensch wäre. Anthropomorphismus, aber in Klammern, sei dir aber immer bewusst, dass sie*

*keiner ist.” Simon warnt vor der Gefahr, KI-Systemen menschliche Eigenschaften zuzuschreiben: “Da sagen Leute so Sachen wie, die KI denkt gerade nach oder was fühlt die wohl? Hat die schon Bewusstsein entwickelt? Also ich finde, das ist ganz wichtig zu sagen, das sind einfach nur Algorithmen. Das ist Statistik, da werden Dinge ausgerechnet und nach Wahrscheinlichkeiten Buchstaben ausgegeben. Da denkt überhaupt nichts.”*

Diese Klarstellung ist besonders wichtig, da sie hilft, realistische Erwartungen an KI-Systeme zu entwickeln und deren Grenzen zu verstehen.

## **2.1.2 Das Problem der Wissenslücken in Organisationen**

**2.1.2.1 Strukturelle Defizite im deutschen Wirtschaftssystem** Simon identifiziert ein fundamentales Problem: *“Wir als Land, was eigentlich nur Wissen und Ideen als Ressource hat, wir sitzen nicht auf Öl und auf Diamanten nicht. Dann sind wir heute noch ziemlich stark von so organisationalen Strukturen geprägt, wie die vor 100 Jahren auch schon waren. Sehr hierarchisch, überall gibt es mal so ein bisschen agile Inseln und so weiter.”*

Diese Analyse zeigt die Diskrepanz zwischen den Anforderungen einer Wissensgesellschaft und den noch immer vorherrschenden industriezeitalterlichen Organisationsformen auf. Deutschland als ressourcenarmes Land ist besonders auf effektives Wissensmanagement angewiesen, nutzt aber seine Potentiale nicht optimal.

**2.1.2.2 Mangelnde Verankerung von Wissensmanagement** Ein zentrales Problem sieht Simon in der unzureichenden institutionellen Verankerung: *“Das Thema Wissensmanagement aus meiner Sicht ist eigentlich da eine andere Brille drauf, ist aber in den Organisationen überhaupt nicht so verankert und vor allen Dingen auch nicht mit Ressourcen versehen, wie wir das eigentlich bräuchten. Das heißt, da wird mal hier ein Projekt gemacht und hier war ein Werkstatt und da googelt dann mal, was Wissensmanagement ist, aber es ist nicht in den Zielvereinbarungen von den Führungskräften. Es ist nicht bonusrelevant. Es gibt keine Abteilung oder Stabsstelle.”*

Diese Beobachtung verdeutlicht, dass Wissensmanagement oft als Nebenaktivität behandelt wird, anstatt als strategische Kernfunktion der Organisation.

## **2.1.3 KI als “Einstein in der Hosentasche”**

**2.1.3.1 Zugang zu Weltwissen** Simon verwendet eine einprägsame Metaphor: *“Das, was ihr kriegt mit so einem LLM ist, ihr kriegt den kleinen Einstein in der Hosentasche, der ganz fleißig das ganze Internet durchgelesen hat. Und alle Trends und alle Gartner-Studien und alle HBA-Artikel und alles weiß und kennt. Und dieses Wissen könnt ihr euch zugänglich machen, um eure Wissenslücken zu schließen.”*

Diese Darstellung macht deutlich, welches Potential in der Nutzung von Large Language Models liegt. Sie bieten Zugang zu einem enormen Wissensschatz, der weit über das hinausgeht, was einzelne Berater oder Experten liefern können.

**2.1.3.2 Überlegenheit gegenüber traditioneller Beratung** Die Vorteile werden konkret benannt: *“Und das ist viel, viel mehr, als wenn ihr ein oder fünf oder zehn Berater zu einem Thema einkauft. Ihr kriegt den Querschnitt des Weltwissens zu euren Fingerspitzen.”*

Diese Aussage positioniert KI nicht als Ersatz für menschliche Expertise, sondern als Ergänzung, die einen viel breiteren Wissenshorizont eröffnet.

#### **2.1.4 Die Future Backwards-Methode mit KI**

**2.1.4.1 Rückblick: Entwicklung der letzten 20 Jahre** Simon demonstriert, wie KI bei der historischen Analyse helfen kann: *“Und das ist was, was LLMs super können. Die sind auf dem ganzen Internet-Content oder sehr viel Internet-Content trainiert und dann kann ich sehr schön sagen, dein Knowledge Cut-Off-Date ist zwar Herbst 2024, aber stelle dir mal vor, es ist 1970. Wie würde Wissensmanagement da aussehen?”*

Die Rückschau zeigt kontinuierliche Themen auf, die das Wissensmanagement seit Jahrzehnten beschäftigen, aber noch immer nicht gelöst sind. Dies verdeutlicht die Langsamkeit organisationaler Veränderungen im Vergleich zur technologischen Entwicklung.

**2.1.4.2 Zukunftsvision: Heaven-Szenario** Für die Zukunftsvision schlägt die KI konkrete Strukturen vor, wie die Einrichtung von Chief Knowledge Officer-Positionen und die Investition von *“drei bis fünf Prozent des Umsatzes für das Thema Wissensmanagement”*. Simon kommentiert: *“Wo ich sage, wenn ich das ernsthaft machen will, kann ich nicht mit dem Werkstudent, der einen Tag die Woche kommt, Wissensmanagement machen. Oder kann das so nebenher, jeder macht das als Corporate Hobby.”*

Diese Vision macht deutlich, welche Ressourcen und strukturellen Veränderungen nötig wären, um Wissensmanagement wirklich erfolgreich zu implementieren.

**2.1.4.3 Anti-Vision: Hell-Szenario** Das negative Szenario umfasst Probleme wie kognitiven Overload, digitale Abhängigkeit und Knowledge Silos. Besonders relevant ist der Aspekt des *“Brain Drain”*: *“Hier so Brain Drain, jetzt nach Pandemie stellt man fest, viele Leute wechseln die Organisationen, also so Talentflucht wegen schlechter Wissenskultur. Die guten Talente in der Zukunft, wenn sie immer knapper werden jetzt durch demografischen Wandel, die gehen natürlich dahin, wo sie gute Arbeitsbedingungen vorfinden und eine gute Wissenskultur vorfinden.”*

## 2.1.5 Technologische Zukunft: Agenten und MCP

**2.1.5.1 Von passiven zu aktiven KI-Systemen** Simon skizziert die nächste Entwicklungsstufe: *“Dieser Schritt von KI und Sprachmodelle sind passiv. Hinzu, die werden aktive Agenten, die irgendwas tun können, denen ich eine Aufgabe gebe, dann gehen die weg, auch wieder wie die Werkstudenten, Werkstudentin oder Werkstudentin, dann kommen die wieder, haben es gemacht und sage, ich passt nicht, dann gehen die wieder weg.”*

Diese Entwicklung hin zu autonomen KI-Agenten wird die Art, wie wir mit Technologie arbeiten, fundamental verändern.

**2.1.5.2 Model Context Protocol als Game Changer** Das Model Context Protocol wird als revolutionäre Entwicklung dargestellt: *“Das ist ein Standard von Entropic, wo man jetzt sozusagen ganz viele Quellen an diese LLMs anschließen kann.”* Simon vergleicht es mit USB: *“Also es gibt so das geflügelt Wort von MCP als USB-Stecker für die KI. USB war so eine Revolution, alles was ihr anschließt, Headset, Ventilator, Lautsprecher ist alles USB und diese Rolle wird MCP spielen.”*

Die Integration von MCP in Windows 11 wird weitreichende Konsequenzen haben: *“Das heißt, ihr werdet mit jedem Excel-File, mit jeder PowerPoint-Präsentation, mit jeder Datenbank, mit ganzen GitHub-Repos über den MCP-Standard sprechen können.”*

## 2.1.6 Praktische Umsetzung und Personal Context Files

**2.1.6.1 Kontextualisierung der KI-Interaktion** Ein wichtiger praktischer Aspekt ist die Vorbereitung der KI-Systeme: *“Das heißt insbesondere, wenn ihr halt mit verschiedenen KIs promptet, ist das relativ sinnvoll, sich so ein, nennt sich technisch Personal Context File zu machen. Also ein File, was eigentlich euren Kontext beschreibt. Wer bin ich? Was ist mein Lernstil? Woran arbeite ich gerade? In welchen Projekten bin ich drin?”*

Diese Kontextualisierung ist entscheidend für die Qualität der KI-Outputs und macht die Interaktion effizienter und zielgerichteter.

**2.1.6.2 Das Problem des “Memory Loss”** Simon beschreibt eine grundlegende Herausforderung: *“Ein bisschen Problem bei diesen Chats ist ja immer, die kennen einen nicht. Sobald ihr auf neuer Chat klickt, seid ihr sozusagen wieder komplett mit einem, wer kennt noch Man in Black, geblitztingst. Also ihr seid sofort mit dem geblitztingsten Werkstudenten da, der nichts von euch weiß.”*

Diese Analogie verdeutlicht die Notwendigkeit, KI-Systeme kontinuierlich mit relevantem Kontext zu versorgen.

### 2.1.7 Handlungsempfehlungen und Call to Actions

**2.1.7.1 Sofortiger Einstieg in KI-Tools** Simon ermutigt zur direkten Anwendung: *“Sprecht mich gerne an. Das sind alles Sachen, die nicht erfunden oder Raumschiff Enterprise oder gefakt sind. Für mich war jetzt auch die Präsentation ohne Netz und doppelten Boden.”*

Die Live-Demonstration soll zeigen, dass diese Technologien bereits heute verfügbar und einsetzbar sind.

**2.1.7.2 Aufbau von KI-Kompetenz** Der Vortrag appelliert daran, sich aktiv mit verschiedenen Aspekten der KI-Entwicklung auseinanderzusetzen, auch wenn es überwältigend erscheinen mag: *“Selbst im Thema KI gibt es so viel mehr Subthemen, mit denen man sich jetzt aktuell beschäftigen müsste, dass man diese typische Fear of Missing Out, also man muss irgendwie das für sich sortiert haben.”*

**2.1.7.3 Experimentelles Lernen** Simon betont die Wichtigkeit des praktischen Ausprobierens: *“Wir haben hier ganz viel Platz, setzen uns hin, auch in der Abendveranstaltung und können uns das alle in Ruhe anschauen.”*

**2.1.7.4 Strategische Organisationsentwicklung** Für Organisationen empfiehlt Simon eine systematische Herangehensweise an Wissensmanagement, die über Einzelprojekte hinausgeht und strukturelle Veränderungen umfasst.

**2.1.7.5 Beschäftigung mit MCP** Als konkrete technische Empfehlung gibt Simon mit: *“Also wenn jemand noch nie was von MCP gehört hat, beschäftigt euch da mal damit.”* Diese Technologie wird in naher Zukunft die Art der KI-Nutzung fundamental verändern.

### 2.1.8 Fazit

Der Vortrag zeigt eindrucksvoll, wie KI bereits heute als strategischer Partner für Reflexion und Entwicklung eingesetzt werden kann. Simon demonstriert nicht nur die technischen Möglichkeiten, sondern auch die notwendige kritische Haltung im Umgang mit KI-Systemen. Seine Live-Demonstration macht deutlich, dass die Zukunft des Wissensmanagements in der intelligenten Kombination menschlicher Expertise mit KI-Unterstützung liegt.

Die vier Prinzipien von Ethan Mollick bieten dabei einen praktischen Rahmen für den verantwortungsvollen Umgang mit KI. Besonders wichtig ist die Erkenntnis, dass KI nicht menschliche Intelligenz ersetzt, sondern erweitert und dass der “Human in the Loop” unverzichtbar bleibt.

Für Organisationen ergibt sich die dringende Notwendigkeit, Wissensmanagement von einer Nebenaktivität zu einer strategischen Kernfunktion zu entwickeln. Dies erfordert nicht nur technische Lösungen, sondern fundamentale strukturelle und kulturelle Veränderungen.

Die vorgestellten Zukunftstechnologien wie KI-Agenten und das Model Context Protocol werden die Arbeitswelt in den nächsten Jahren erheblich verändern. Wer diese Entwicklungen proaktiv mitgestaltet, wird entscheidende Wettbewerbsvorteile erlangen.

## 2.2 Bettina Laugwitz: Mind the AI Safety Gap

Safety im Sinne von “AI soll so konstruiert sein und verwendet werden, dass sie nicht schädlich für Menschen ist”, da spielen ethische Prinzipien eine wichtige Rolle, aber auch “AI Literacy”, die allen Beteiligten ermöglicht, Risiken, Grenzen und Möglichkeiten bewusst abzuwägen.

**Bettina Laugwitz von SAP präsentierte einen umfassenden Überblick über AI Safety und KI-Ethik, wobei sie die Parallelen zwischen der Entwicklung der Automobilindustrie und der heutigen KI-Revolution aufzeigte. Der Vortrag behandelte die drei Grundpfeiler vertrauenswürdiger KI - Rechtmäßigkeit, Robustheit und Ethik - und stellte SAPs Ansatz zur verantwortungsvollen KI-Entwicklung vor. Durch anschauliche Beispiele verdeutlichte sie sowohl die Potenziale als auch die Risiken aktueller KI-Technologien und präsentierte konkrete Lösungsansätze für die Implementierung ethischer KI-Systeme.**

Der Vortrag folgte einer strukturierten 3x3-Gliederung:

**Was:** Definition und Abgrenzung von KI-Sicherheit und KI-Ethik **Warum:** Begründung der Notwendigkeit von AI Safety **Wie:** Praktische Umsetzungsansätze und SAPs Responsible AI Framework

Die Präsentation nutzte durchgehend die Analogie zur Automobilentwicklung, beginnend mit Bertha Benz' historischer Fahrt 1888, um die gesellschaftlichen Auswirkungen disruptiver Technologien zu verdeutlichen.

### 2.2.1 Was ist KI-Sicherheit und AI Safety?

Laugwitz etablierte zunächst eine klare begriffliche Grundlage und betonte die Unterscheidung zwischen “Security” (sicher gebaut) und “Safety” (sicher zu verwenden). *“Also es geht im Grunde darum, KI so zu gestalten und so zu entwickeln, dass es keinen Schaden anrichtet. Also dass sie nicht Menschen, Umwelt, gesellschaftliche Beeinträchtigungen erzeugt.”*

Die Referentin entwickelte eine Analogie zum Straßenverkehr, um die verschiedenen Sicherheitsebenen zu verdeutlichen:

- Rechtliche Compliance: Wie Verkehrsteilnehmer Gesetze einhalten müssen
- Technische Robustheit: Wie funktionierende Bremsen notwendig sind
- Ethische Prinzipien: Wie Rücksichtnahme über gesetzliche Vorgaben hinausgeht

Diese Dreiteilung basiert auf den *“Guidelines for Trustworthy AI”* der Europäischen Kommission von 2018, die drei Grundpfeiler definiert: *“Trustworthy AI needs to be rechtmäßig, robust und ethisch.”*

### 2.2.2 Kategorisierung von KI-Systemen

Ein wesentlicher Teil der Präsentation widmete sich der systematischen Einordnung verschiedener KI-Technologien:

**Künstliche Intelligenz (Überbegriff):** - Umfasst alle Systeme mit menschenähnlichen Verhaltensweisen  
- Schließt auch regelbasierte Expertensysteme ein

**Maschinelles Lernen:** - Systeme, die sich durch Erfahrung oder Daten weiterentwickeln - Klassifizierung und Kategorisierung basierend auf Wahrscheinlichkeiten - Beispiele: Medizinische Diagnose, Kreditbewertung, Bilderkennung

**Generative KI:** - Erzeugt neue Inhalte - *“Wichtiger Unterschied, der nicht allen immer so klar ist”* - Fokus auf plausible Ausgaben, nicht auf Wahrheit

**KI-Agenten:** - Komplexere Abläufe mit Planungsfähigkeiten - Kooperation mit anderen Agenten - Tool-Verwendung für komplexe Aufgaben

### 2.2.3 Warum KI-Sicherheit jetzt wichtig ist

Laugwitz argumentierte mit drei Hauptgründen für die Dringlichkeit des Themas:

**2.2.3.1 Dynamische Systementwicklung** *“Das Weiterentwickeln von den Systemen durch Daten und Erfahrungen führt halt dazu, dass es eine Dynamik gibt, dass die Systeme nicht einfach so sind, wie man so fertig programmiert hat, ausgeliefert hat und dann sind sie so sicher und robust bis zum nächsten Upgrade, sondern man muss es eben im Auge behalten.”*

**2.2.3.2 Skalierungseffekte** Die Referentin nutzte die Automobilgeschichte als Metapher: *“Das ist das einzige Auto, was außerhalb von Mannheim da herumfährt. Das einzige Auto, das da herumfährt, ist jetzt noch mal kein großes Risiko für andere Menschen, für die Umwelt. Es stellt kein großes Risiko dar. Es wurden es aber mehr und immer mehr. Und jetzt heute sind es mehr als eine Milliarde Autos, Kraftfahrzeuge, die in diesem Moment auf der Weltkugel herumfahren.”*



Sie wagte die *“steile These, dass künstliche Intelligenz, so wie wir es jetzt heute erleben, ähnlich disruptiv sein kann wie diese Technologie. Mit großen Auswirkungen. Das Tempo ist atemberaubend und deswegen auch sehr wichtig, ein Auge drauf zu haben.”*

**2.2.3.3 Begrenzte KI-Literacy und Bias-Problematik** Anhand praktischer Beispiele demonstrierte Laugwitz die Grenzen aktueller KI-Systeme:

- Mangelndes Weltwissen: Generierung unrealistischer Bilder (zerbrochene Eier)
- Gesellschaftliche Verzerrungen: Gender-Bias bei Berufsdarstellungen (Arzt vs. Krankenschwester)

*“Also in den Daten gibt es eine Verzerrung, die sind Jahrzehnte alt, spiegelt vielleicht eine gesellschaftliche Realität von vor 30, 40 Jahren wieder, aber auch nicht repräsentativ und so weiter.”*

## **2.2.4 SAPs Responsible AI Framework**

Laugwitz präsentierte SAPs dreisäuliges Modell für verantwortungsvolle KI:

### **2.2.4.1 KI-Compliance**

- Einhaltung globaler Vorschriften und Gesetze
- Anpassung an verschiedene Rechtsräume

### **2.2.4.2 KI-Sicherheit**

- Robuste Implementierung
- Schutz vor Manipulation und Hacking
- Zuverlässige Funktionsweise

### **2.2.4.3 KI-Ethik**

- Ethische Prinzipien für gute KI-Systeme
- Verantwortungsübernahme für Systemverhalten

## **2.2.5 Organisatorische Umsetzung bei SAP**

Die Referentin betonte SAPs langjährige Expertise: *“Das Thema ist schon wirklich ganz lange bei uns ein wichtiges Thema und hat sich über die letzten Jahre aufgebaut und ausgebaut, sodass wir jetzt ein großes, hohes Level an Organisational Maturity haben, was das Thema KI-Ethik betrifft.”*

**Strukturelle Elemente:** - Global AI Ethics Policy mit definierten Rollen und Verantwortlichkeiten  
- KI-Ethik-Bewertungsprozess in der Produktentwicklung - Online-Kurse für Mitarbeiterbildung -  
Kontinuierliche Risikoanalyse und -minimierung

## 2.2.6 Drei Kernanforderungen ethischer KI

**2.2.6.1 Menschliche Kontrolle und Selbstbestimmung** *“Es geht immer darum, dass der Mensch die Maschine unter Kontrolle hat und nicht umgekehrt.”* Die Referentin betonte die Bedeutung von “Human in the Loop”-Konzepten und die bewusste Entscheidung, an welchen Stellen menschliche Intervention erforderlich ist.

**2.2.6.2 Fairness und Nichtdiskriminierung** Besonders relevant in HR-Anwendungen, um Verzerrungen bei Bewerbungsverfahren zu vermeiden. Die systematische Analyse und Korrektur von Bias in Trainingsdaten und Algorithmen steht im Fokus.

**2.2.6.3 Transparenz und Erklärbarkeit** *“Da geht es darum, dass Menschen die Möglichkeit haben müssen zu verstehen, was macht die Maschine jetzt eigentlich, so gut es halt geht.”* Obwohl KI-Systeme oft als Blackbox funktionieren, müssen Methoden entwickelt werden, um: - Systemverantwortlichen Einblicke in die Funktionsweise zu geben - Anwendern die Bewertung von KI-Empfehlungen zu ermöglichen - Fachexperten die Validierung von Ergebnissen zu erlauben

## 2.2.7 Handlungsempfehlungen und Call to Actions

### 2.2.7.1 Für Organisationen

- **Aufbau organisatorischer Strukturen:** Etablierung von Rollen, Verantwortlichkeiten und Prozessen für KI-Ethik
- **Implementierung von Bewertungsprozessen:** Systematische Risikoanalyse bereits in der Konzeptionsphase von KI-Anwendungen
- **Kontinuierliche Weiterbildung:** Aufbau von KI-Literacy in der gesamten Organisation

### 2.2.7.2 Für Entwickler und Produktteams

- **Frühzeitige Ethik-Integration:** *“Wenn man eine Anwendung definiert, sich überlegt, in welche Anwendung wollen wir denn KI mit einbauen, dass man sich da schon darüber Gedanken macht, was könnten Risiken sein”*
- **Human-in-the-Loop Design:** Bewusste Entscheidungen über Automatisierungsgrade
- **Transparenz-Features:** Entwicklung erklärbarer KI-Funktionen

### 2.2.7.3 Für die Gesellschaft

- **Wachsamkeit bewahren:** *“Warum sollten wir also wachsam bleiben”* - kontinuierliche Beobachtung der KI-Entwicklung
- **KI-Literacy fördern:** Verbesserung des allgemeinen Verständnisses für KI-Technologien und deren Grenzen
- **Ethische Standards entwickeln:** Partizipation an gesellschaftlichen Diskussionen über KI-Ethik

**2.2.7.4 Spezifische Ressourcen-Empfehlungen** Laugwitz verwies mehrfach auf konkrete Hilfsmittel: - **SAP Responsible AI Website:** Umfassende Dokumentation und Downloads - **AI Ethics Handbook:** Praktischer Leitfaden für die Implementierung - **Online-Kurse:** Strukturierte Weiterbildungsmöglichkeiten - **UNESCO-Empfehlungen:** Internationale Standards als Orientierung

### 2.2.8 Historische Parallelen und Zukunftsperspektiven

Die durchgängige Analogie zur Automobilentwicklung verdeutlichte wichtige Prinzipien:

**Innovation vor Regulation:** Wie der Dreipunkt-Sicherheitsgurt 1959 erfunden und erst 1973 gesetzlich vorgeschrieben wurde, entstehen auch bei KI oft technische Lösungen vor rechtlichen Rahmen.

**Schrittweise Sicherheitsverbesserungen:** Von Sicherheitsglas in den 1920ern bis zu modernen Fahrassistentensystemen zeigt sich, wie kontinuierliche Innovation Sicherheitsstandards verbessert.

**Gesellschaftliche Transformation:** Die Entwicklung von einem einzelnen Motorwagen zu über einer Milliarde Fahrzeugen veränderte Gesellschaft, Gesetze und Technologie fundamental - ein Muster, das sich bei KI wiederholen könnte.

Der Vortrag schloss mit einem optimistischen Ausblick: *“Das Thema ist so spannend und so interessant. Ich bin jeden Tag sehr begeistert und beglückt, dass ich daran arbeiten darf, weil es auch so vielfältig ist und gleichzeitig auch so relevant.”*

Diese Begeisterung für das Thema, kombiniert mit praktischen Lösungsansätzen und klaren Handlungsempfehlungen, machte deutlich, dass KI-Sicherheit nicht nur eine technische Herausforderung, sondern eine gesellschaftliche Gestaltungsaufgabe ist, die proaktives Handeln aller Beteiligten erfordert.

## 3 Lightning Talks

### 3.1 Nele Hirsch: Modellierung als ‘Mind the knowledge gap’-Ansatz bei der Interaktion mit KI-Sprachmodellen

Der Ansatz der Modellierung (= sich seiner eigenen mentalen Modelle bewusst werden, diese reflektieren und weiter entwickeln) kann sehr gut als Grundlage zur Interaktion mit KI-Sprachmodellen genutzt werden. Auf diese Weise wird ausgehend von bestehendem Wissen in Interaktion mit KI-Sprachmodellen weiter gelernt. Ich werde vorstellen, wie das praktisch aussehen kann und von meinen Erfahrungen mit dem Ansatz berichten.

**Der Vortrag behandelt einen pädagogischen Ansatz zur sinnvollen Nutzung von KI-Sprachmodellen im Lernprozess. Die Referentin Nele stellt ein dreistufiges Modell vor, das verhindert, dass Lernende von der Fülle der KI-generierten Informationen überwältigt werden. Stattdessen soll eigenes Wissen zunächst externalisiert, dann mit KI-Unterstützung bearbeitet und schließlich reflektiert werden. Der Ansatz zielt darauf ab, KI als Sparringpartner zu nutzen, der beim Verknüpfen neuen Wissens mit bereits vorhandenem hilft.**

Der Vortrag folgt einer klaren Struktur: - Einleitende Kritik an oberflächlicher KI-Bewunderung - Vorstellung des dreistufigen Lernmodells - Praktische Veranschaulichung durch konkrete Beispiele - Demonstration anhand einer Mobile Learning-Mindmap - Alternative Methoden und Ausblick auf erweiterte Anwendungen

### **3.1.1 Die Kernproblematik: KI-Erfolg bedeutet nicht automatisch menschliches Lernen**

Die Referentin beginnt mit einer wichtigen Differenzierung zwischen technologischem Fortschritt und menschlichem Lernzuwachs. Sie stellt fest: *“ChatGPD besteht jetzt sogar das feirische Abitur. Da kann man riesig applaudieren und sagen, toll, dass ChatGPD das kann. Wir freuen uns ja auch, wenn Technologie sich weiterentwickelt. Aber im Kern ist es ja doch so, wenn ChatGPD oder irgendein anderes KI-Sprachmodell irgendwas Tolles hinkriegt, dann ist davon ja noch kein einziger Mensch schlauer, klüger, kompetenter, fähiger geworden.”*

Diese Aussage bildet das Fundament für den gesamten pädagogischen Ansatz. Sie verdeutlicht, dass: - Technologische Leistungen nicht automatisch zu menschlichem Kompetenzzuwachs führen - Ein bewusster Umgang mit KI-Tools erforderlich ist - Der Fokus auf den tatsächlichen Lernprozess des Menschen gelegt werden muss - Die Gefahr besteht, von KI-Erfolgen geblendet zu werden, ohne selbst davon zu profitieren

### **3.1.2 Das dreistufige Lernmodell: Externalisierung - Bearbeitung - Reflexion**

Das Herzstück des Vortrags bildet ein strukturiertes Lernmodell, das in drei aufeinander aufbauenden Schritten funktioniert:

**Schritt 1: Externalisierung des eigenen Wissens** *“Man geht so vor, dass man als erstes sagt, was habe ich überhaupt in meinem Kopf und versucht es zu externalisieren. Also irgendwie für sich, für andere sichtbar zu machen.”*

In dieser Phase geht es darum: - Das vorhandene Wissen bewusst zu machen - Gedanken und Konzepte nach außen zu bringen - Eine Basis für die weitere Arbeit zu schaffen - Klarheit über den eigenen Wissensstand zu gewinnen

**Schritt 2: Bearbeitung und Entwicklung** *“Der wirkliche Lernprozess ist dann dieses, dass ich an diesem, was ich externalisiert habe, so ein bisschen rumbasteln kann”*

Diese Phase umfasst: - Aktive Auseinandersetzung mit dem externalisierten Wissen - Experimentieren und Ausprobieren - Weiterentwicklung der ursprünglichen Ideen - Praktische Umsetzung und Anpassung

**Schritt 3: Reflexion und Optimierung** *“im dritten Schritt versuche ich dann natürlich noch zu reflektieren, also wie passte das jetzt, wie habe ich gelernt, wie könnte ich das das nächste Mal vielleicht noch schlauer machen.”*

Der Reflexionsschritt beinhaltet: - Bewertung des Lernprozesses - Analyse der angewandten Methoden - Identifikation von Verbesserungsmöglichkeiten - Vorbereitung für zukünftige Lernprozesse

### **3.1.3 Praktische Veranschaulichung durch konkrete Beispiele**

Um das abstrakte Modell greifbar zu machen, verwendet die Referentin anschauliche Beispiele aus dem praktischen Bereich: *“Man kann sich das Ganze ziemlich gut plastisch vorstellen, wenn man es so mit praktischen, konkreten Sachen zu tun hat. Also sowas wie, ich will jetzt irgendwie einen kleinen Stromkreislauf aufbauen oder ich will eine Brücke bauen.”*

Diese Beispiele verdeutlichen: - Das Zusammenfügen verschiedener Komponenten entspricht der Externalisierung - Das Testen und Anpassen entspricht der Bearbeitungsphase - Die Bewertung des Ergebnisses entspricht der Reflexion - Fehlschläge sind Teil des Lernprozesses: *“Wenn das Teil zusammenstürzt, sage ich, passt doch nicht”*

### **3.1.4 Die Rolle der KI im Lernprozess: Sparringpartner statt Abkürzung**

Ein zentraler Punkt des Vortrags ist die Warnung vor dem oberflächlichen Umgang mit KI-Tools. Die Referentin identifiziert eine *“ganz, ganz große Gefahr bei KI-Stachmodellen”* aus pädagogischer Sicht: *“dass wir verleitet werden, eher Abkürzungen zu machen und so ein bisschen auch verleitet werden, wow, da ist das riesige Wissen, was da eigentlich drinnen liegt und ich kann einfach klick, klick, klick, klick und das wird mir alles so ein bisschen zugeworfen”*

Die Lösung liegt in der bewussten Integration von KI in den Lernprozess: - KI als Werkzeug zur Bewusstmachung eigenen Wissens: *“hilf mir doch mal rauszufinden, was ich eigentlich kann”* - KI als Sparringpartner für die Bearbeitung externalisierter Inhalte - KI zur Unterstützung der Reflexion über Lernprozesse - Verknüpfung neuer Informationen mit vorhandenem Wissen: *“damit ich wirklich was damit anfangen kann, muss ich das ja verknüpfen und vernetzen mit dem, was ich schon in meinem Kopf habe”*

### **3.1.5 Praktische Anwendung: Das Mobile Learning-Beispiel**

Die Referentin demonstriert ihr Modell anhand eines konkreten Projekts zum Thema Mobile Learning. Sie beschreibt ihren Ansatz folgendermaßen: *“Ich mache das gerne, dass ich den ersten Schritt mit der Externalisierung tatsächlich so mache, dass ich das noch gar nicht digital mache und lieber eben sowas aufzeichne. Super eignet sich zum Beispiel sowas wie eine Mindmap.”*

Der Prozess umfasste: - Analoge Erstellung einer Mindmap als Externalisierung - Systematische Eingabe in ein KI-Sprachmodell - Gezielte Gespräche zu einzelnen Bereichen - Ergänzung und Weiterentwicklung der ursprünglichen Ideen

Konkret beschreibt sie: *“Ich habe es hier versucht, indem ich einfach mal gesagt habe, okay, was weiß ich denn zu Mobile Learning? Da wollte ich ein kleines Lernangebot dazu gestalten und habe einfach darum umgeschrieben, was fällt mir dazu ein.”*

Die Bearbeitung erfolgte dann strukturiert: *“schau doch mal, was ich als Definition festgelegt habe. Was sagst du denn da dazu? Was sagst du zu meinen Herausforderungen? Was fällt dir da sonst noch ein?”*

### **3.1.6 Alternative Methoden und erweiterte Anwendungen**

Neben der Mindmap-Methode erwähnt die Referentin weitere Ansätze für die Externalisierung: - Storytelling als narrative Methode - Thesenformulierung als strukturierter Ansatz - Entwicklung spezifischer KI-gestützter Lernwerkzeuge

Besonders interessant ist der Ausblick auf erweiterte Anwendungen: *“richtig cool wird es dann [...] wenn ich gar nicht in diesem klassischen Chatbot-Ding drinnen bleibe, sondern zum Beispiel KI-Sprachmodelle auch nutze, um mir gezielt ein Lernwerkzeug zu entwickeln.”*

Diese Entwicklung eigener Lernwerkzeuge stellt eine Weiterentwicklung des Grundmodells dar: - Das Lernwerkzeug selbst wird zur Externalisierung - Die Nutzung des Werkzeugs entspricht der Bearbeitungsphase - Die Bewertung der Werkzeugeffektivität bildet die Reflexionsebene

### 3.1.7 Handlungsempfehlungen und Call to Actions

Obwohl der Vortrag primär konzeptionell ausgerichtet ist, lassen sich mehrere implizite Handlungsempfehlungen ableiten:

**Bewusste Anwendung des dreistufigen Modells:** Die Referentin empfiehlt, das vorgestellte Modell bewusst anzuwenden: *“mir hilft es, sich dieses Prinzip ziemlich gut erstmal zu vergegenwärtigen, immer dann, wenn ich in eine Interaktion mit KI-Sprachmodellen gehen möchte”*

**Vermeidung von KI-Abkürzungen:** Ein wichtiger Aufruf liegt in der Warnung vor oberflächlicher KI-Nutzung. Lernende sollen sich nicht von der scheinbaren Einfachheit verführen lassen, sondern bewusst den längeren, aber nachhaltigeren Weg des strukturierten Lernens gehen.

**Experimentieren mit verschiedenen Externalisierungsmethoden:** Die Referentin ermutigt dazu, verschiedene Ansätze auszuprobieren - von Mindmaps über Storytelling bis hin zur Thesenformulierung.

**Entwicklung eigener KI-gestützter Lernwerkzeuge:** Als fortgeschrittene Anwendung empfiehlt sie die Entwicklung spezifischer Lernwerkzeuge, die über einfache Chatbot-Interaktionen hinausgehen.

### 3.1.8 Fazit und Ausblick

Der Vortrag schließt mit einer pragmatischen Einschätzung: *“ich bin in den fünf Minuten geblieben. Kategorien kann ich empfehlen als ein Ansatz.”* Diese Aussage unterstreicht die Praktikabilität des vorgestellten Ansatzes und lädt zur weiteren Auseinandersetzung ein.

Das vorgestellte Modell bietet einen strukturierten Rahmen für die pädagogisch sinnvolle Integration von KI-Tools in Lernprozesse. Es adressiert die zentrale Herausforderung, wie technologische Möglichkeiten in tatsächlichen menschlichen Kompetenzzuwachs übersetzt werden können. Durch die Betonung von Externalisierung, bewusster Bearbeitung und Reflexion wird verhindert, dass Lernende passiv konsumieren, stattdessen werden sie zu aktiven Gestaltern ihres Lernprozesses.

Die Stärke des Ansatzes liegt in seiner Übertragbarkeit auf verschiedene Lernkontexte und seine Anpassungsfähigkeit an unterschiedliche Externalisierungsmethoden. Gleichzeitig bietet er einen Schutz vor den Verlockungen oberflächlicher KI-Nutzung und fördert nachhaltiges, reflektiertes Lernen.

## 3.2 Thomas Jenewein: Von Wissenslücken zu Veränderungserfolg – Wie Change Management Wissen und Emotionen verbindet

Change Management minimiert Risiken und Widerstände, fördert die Akzeptanz bei den Mitarbeitern und stellt sicher, dass Veränderungen nachhaltig und erfolgreich umgesetzt werden können. Wir schauen auf die wesentlichen Praktiken anhand des neuen lernOS Leitfadens.

**In diesem Vortrag stellt Thomas einen praxisorientierten Ansatz für erfolgreiches Change Management vor, der sich auf den Zusammenhang zwischen Emotionen und Wissenslücken konzentriert. Er präsentiert zehn fundamentale “Gebote” für effektives Change Management, die von der Schaffung von Dringlichkeit und Klarheit bis hin zur agilen und iterativen Herangehensweise reichen. Der Vortrag betont besonders die Bedeutung emotionaler Aspekte in Veränderungsprozessen und schließt mit einem Aufruf zur Teilnahme am lernOS Leitfaden Change Management.**

Der Vortrag folgt einer klaren, strukturierten Gliederung in drei Hauptteilen:

1. **Einführung und Relevanz:** Warum Change Management aktuell wichtiger denn je ist
2. **Hauptteil:** Vorstellung der zehn Gebote für gutes Change Management
3. **Abschluss:** Handlungsauftrag zur Teilnahme am lernOS Leitfaden

### 3.2.1 Die Relevanz von Change Management in der heutigen Zeit

Thomas beginnt seinen Vortrag mit einer fundierten Analyse der aktuellen Situation: *“Warum überhaupt Change Management? ist eigentlich nichts Neues. Also gibt es, glaube ich, schon seit vielen Jahren, früher hieß es auch ein bisschen anders, Organisationsentwicklung.”* Er stellt jedoch klar, dass die Dringlichkeit in der heutigen Zeit durch verschiedene Faktoren erheblich zugenommen hat.

Die zentralen Herausforderungen, die Change Management notwendig machen, umfassen:

- **Makrostressoren:** Kriege, Umwelt- und Klimawandel schaffen ein Umfeld permanenter Unsicherheit
- **Technologische Disruption:** Besonders KI wird als *“super disruptiv”* bezeichnet, wobei oft unklar ist, *“was passiert jetzt überhaupt mit unseren Aufgaben, mit unseren Jobs?”*
- **Psychische Belastungen:** Zunehmende Ängste und Burnouts als Folge der Veränderungsgeschwindigkeit
- **Organisationale Veränderungen:** *“Viele Veränderungen in Firmen. Also das nimmt eigentlich überall zu”*

Thomas betont, dass Change Management, *“wenn es richtig gemacht wird, helfen”* kann, diese Herausforderungen zu bewältigen.



### **3.2.2 Die zehn Gebote für gutes Change Management**

#### **3.2.3 Erstes Gebot: Dringlichkeit und Klarheit erzeugen**

Das fundamentale erste Gebot lautet: *“Du sollst Dringlichkeit und Klarheit erzeugen, also sprich kläre Visionen, Ziele und das Warum.”* Thomas unterstreicht die Bedeutung eines klaren Rahmens, der den Beteiligten Orientierung gibt. Dies umfasst:

- Klare Visionen formulieren
- Eindeutige Ziele definieren
- Das “Warum” der Veränderung transparent machen
- Einen strukturierten Rahmen bieten

#### **3.2.4 Zweites Gebot: Rollen klären**

*“Du sollst Rollen klären, also Stakeholder identifizieren, analysieren und auch entsprechend einbinden.”* Dieses Gebot betont die systematische Herangehensweise an das Stakeholder-Management:

- Stakeholder identifizieren und analysieren
- Manager als wichtige Stakeholdergruppe berücksichtigen
- Weitere relevante Gruppen wie Betriebsräte einbeziehen
- Entsprechende Einbindungsstrategien entwickeln

#### **3.2.5 Drittes Gebot: Emotionen ernst nehmen**

Ein besonders wichtiger Aspekt, der *“oft total unterschlagen”* wird: *“Wir ticken einfach emotional, wir Menschen. Wir entscheiden aufgrund von Emotionen.”* Thomas hebt hervor:

- Emotionen müssen absolut ernst genommen werden
- Emotionen können versachlicht, aber nicht ignoriert werden
- Widerstände sind *“der einen Geschenk”* und oft *“der Schlüssel”*
- Verstehen, erkennen und adressieren von emotionalen Reaktionen ist entscheidend

#### **3.2.6 Viertes Gebot: Klar und transparent kommunizieren**

*“Du sollst klar, transparent, adressatengerecht kommunizieren.”* Thomas betont die Qualität der Kommunikation und macht eine wichtige Unterscheidung:

- Dialogformate sind *“super hilfreich”*

- *“E-Mails sind keine Kommunikation, das ist meistens nur Top-Down”*
- E-Mails sind nur Informationen ohne Einbindung
- Adressatengerechte Kommunikation ist essentiell

### **3.2.7 Fünftes Gebot: Wissenslücken systematisch schließen**

Als zentrales Thema der Veranstaltung formuliert Thomas: *“Wissenslücken, klar, hier ein großes Thema die Tage. Die sollst du systematisch schließen.”* Der Ansatz umfasst:

- Nicht nur formelle Wissensvermittlung
- Austausch und kollaborative Ansätze
- Konkretes Tun als Lernmethode
- Systematische Herangehensweise

### **3.2.8 Sechstes Gebot: Communities und Netzwerke nutzen**

*“Du sollst Communities nutzen und Netzwerke fördern”* - dieses Gebot zielt auf Skalierung und Multiplikation:

- Change Agents als Katalysatoren
- Multiplikatoren für die Verbreitung
- Early Adopter als Vorbilder
- Schnelle Skalierung ermöglichen
- Lernen und Kommunizieren in Netzwerken

### **3.2.9 Siebtes Gebot: Kontinuierlich messen und analysieren**

Thomas betont die Bedeutung des *“datengestützten Ansatzes”*: *“Du sollst kontinuierlich messen und analysieren.”* Die Messung sollte verschiedene Kriterien umfassen:

- Awareness (Bewusstsein)
- Akzeptanz
- Enablement (Befähigung)
- Empowerment (Ermächtigung)
- Adoption (Übernahme)
- Commitment (Engagement)

Das Ziel ist es, *“immer so den Puls fühlen, wo man steht, wie sich die Leute fühlen”*, um nicht *“im Blindflug”* zu sein.

### 3.2.10 Achtes Gebot: System- und Organisationsebene mitdenken

*“Du sollst die Adaption und Transformation von Aufgaben und Jobs und der Organisation mitdenken.”*

Thomas warnt vor Individualisierung:

- Veränderungen werden oft fälschlicherweise individualisiert
- *“Wenn ich nichts am System mache, dann ist es meistens nicht nachhaltig”*
- Fokus nicht nur auf Mindset oder Individuen
- Systemische Veränderungen sind notwendig

### 3.2.11 Neuntes Gebot: Kultur berücksichtigen und weiterentwickeln

Ein kurz erwähntes, aber wichtiges Gebot: *“Die Kultur zu berücksichtigen und weiterzuentwickeln.”*

Kultur als fundamentaler Baustein erfolgreicher Transformation.

### 3.2.12 Zehntes Gebot: Flexibilität und Agilität

Das paradoxe letzte Gebot: *“Es gibt eigentlich keine Gebote.”* Thomas warnt vor starrer Anwendung:

- Nicht blind nach Checklisten vorgehen
- Sich nicht an fixe Modelle halten
- Agil und iterativ vorgehen
- Emergenz und Selbstorganisation berücksichtigen
- Auch in Veränderungsprojekten flexible Ansätze wählen

### 3.2.13 Handlungsempfehlungen und Call to Actions

Thomas schließt seinen Vortrag mit einem konkreten Handlungsauftrag: *“Genau, wenn ihr Lust habt, könnt ihr mitmachen.”* Er lädt zur Teilnahme am LernOS Leitfaden Change Management ein, der seine Gebote als Grundlage hat.

Die spezifischen Handlungsempfehlungen umfassen:

- **Teilnahme am LernOS Leitfaden:** *“Die Gebote orientieren sich am LernOS Leitfaden Change Management. Der ist endlich online.”*
- **Aktive Mitgestaltung:** *“Danke für alle, die mitgeholfen haben”* - ein Aufruf zur weiteren Beteiligung
- **Learning Circle Experience:** *“Wir machen eine Learning Circle Experience”* - eine konkrete Lernformat-Empfehlung
- **Praktische Umsetzung:** Der Verweis auf verfügbare Links für die direkte Teilnahme

### 3.2.14 Fazit und Ausblick

Thomas' Vortrag zeichnet sich durch eine pragmatische Herangehensweise an Change Management aus, die sowohl bewährte Prinzipien als auch moderne, agile Ansätze integriert. Besonders hervorzuheben ist die Betonung der emotionalen Komponente in Veränderungsprozessen, die oft vernachlässigt wird, aber entscheidend für den Erfolg ist.

Die zehn Gebote bieten einen strukturierten, aber flexiblen Rahmen für Change Management, der von der strategischen Ebene (Dringlichkeit und Klarheit) bis zur operativen Umsetzung (kontinuierliche Messung) alle relevanten Aspekte abdeckt. Die Betonung von Wissenslücken als systematisch zu schließende Herausforderung unterstreicht die Relevanz für wissensintensive Organisationen.

Der paradoxe Charakter des letzten Gebots - dass es keine starren Gebote geben sollte - spiegelt die moderne Auffassung von Change Management als adaptive, kontextspezifische Disziplin wider. Dies macht den Ansatz besonders wertvoll für Organisationen, die in einem sich schnell wandelnden Umfeld agieren müssen.

Die Verknüpfung mit dem LernOS Leitfaden bietet den Zuhörern eine konkrete Möglichkeit, die vorgestellten Konzepte in der Praxis anzuwenden und weiterzuentwickeln. Dies unterstreicht den kollaborativen und kontinuierlichen Lernansatz, der für erfolgreiches Change Management in der heutigen Zeit unerlässlich ist.

### 3.3 Oliver Fischer: Selbstorganisation zum Anfassen – Was Teams wirklich stark macht

Was haben Kommunikation, Kontrolle und Kollegialität gemeinsam? Sie gehören zu den sechs Dimensionen, mit denen wir bei der LV 1871 die Selbstorganisation unserer Teams sichtbar machen. In diesem 5-Minuten-Impuls zeige ich, wie ein einfaches Modell echte Aha-Momente erzeugen kann – nicht nur im Team, sondern auch bei Führungskräften und im Change-Prozess. Wer wissen will, wie sich agile Reife nicht nur fühlen, sondern auch messen lässt, sollte am nächsten Tag unbedingt beim ausführlichen Vortrag vorbeischaun. Plus: Das Modell gibt's für Neugierige auch zum Ausprobieren.

**Der Vortrag stellt das 6K-Modell vor, ein wissenschaftlich fundiertes Instrument zur Messung und Entwicklung von Selbstorganisation in Teams. Die LV 1871, ein mittelständischer Lebensversicherer aus München, entwickelte dieses Modell vor vier Jahren gemeinsam mit der Ludwig-Maximilians-Universität. Das Modell basiert auf sechs Dimensionen, die alle mit dem Buchstaben "K" beginnen und ermöglicht es, selbstorganisierte Teams systematisch zu bewerten und weiterzuentwickeln.**

Der Vortrag folgt einer klaren, aufbauenden Struktur:

1. **Einführung und Unternehmensvorstellung:** Vorstellung der LV 1871 als mittelständischer Lebensversicherer mit vielen selbstorganisierten Teams
2. **Problemstellung:** Die zentrale Frage nach dem, was Teams wirklich stark macht
3. **Entwicklung des Lösungsansatzes:** Vorstellung der sechs K-Dimensionen als gemeinsame Grundlage
4. **Modellpräsentation:** Detaillierte Erläuterung des 6K-Modells
5. **Praxiserfahrungen und Validierung:** Betonung der wissenschaftlichen Fundierung und praktischen Erprobung
6. **Ausblick und Verfügbarkeit:** Ankündigung der Weitergabe des Modells an andere Organisationen

### 3.3.1 Die Ausgangsfrage: Was macht Teams wirklich stark?

Der Referent beginnt mit einer fundamentalen Fragestellung, die sich die LV 1871 vor vier Jahren gestellt hat: *“Was Teams wirklich stark macht”*. Diese Frage bildete den Ausgangspunkt für die Entwicklung eines systematischen Ansatzes zur Bewertung von Selbstorganisation. Die Herausforderung bestand darin, die komplexen Dynamiken selbstorganisierter Teams messbar und entwickelbar zu machen.

Das Unternehmen erkannte, dass trotz der Existenz vieler selbstorganisierter Teams ein strukturierter Ansatz fehlte, um deren Effektivität zu bewerten und gezielt zu verbessern. Diese Erkenntnis führte zur Suche nach einem wissenschaftlich fundierten Modell, das praktisch anwendbar ist.

### 3.3.2 Die sechs K-Dimensionen: Grundpfeiler der Selbstorganisation

Das Herzstück des vorgestellten Ansatzes bilden sechs Dimensionen, die alle mit dem Buchstaben “K” beginnen:

- **Kollegialität:** Die zwischenmenschliche Dimension der Teamarbeit
- **Koordination:** Die organisatorische Abstimmung von Aktivitäten
- **Kooperation:** Die Zusammenarbeit im Team
- **Kontrolle:** Die Steuerungs- und Überwachungsmechanismen
- **Kompetenzen:** Die fachlichen und methodischen Fähigkeiten
- **Kommunikation:** Der Informationsaustausch und Dialog

Der Referent betont, dass diese *“6 Dimensionen, mit denen man die Selbstorganisation von Teams messen kann”*, zunächst nicht offensichtlich zusammenhängen. Die bewusste Auswahl dieser sechs Bereiche erfolgte jedoch auf Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse über erfolgreiche Teamarbeit.

### **3.3.3 Wissenschaftliche Fundierung und Entwicklungsprozess**

Ein wesentlicher Aspekt des 6K-Modells ist seine wissenschaftliche Basis. Der Referent erklärt: *“Das haben wir vor knapp vier Jahren zusammen mit Studenten von der Ludwigs-Maximilians-Universität in München entwickelt”*. Diese Kooperation mit der akademischen Welt verleiht dem Modell Glaubwürdigkeit und stellt sicher, dass es auf fundierten theoretischen Grundlagen basiert.

Die Entwicklung erfolgte nicht isoliert im Unternehmen, sondern in enger Zusammenarbeit mit Forschenden, was eine Balance zwischen theoretischer Fundierung und praktischer Anwendbarkeit gewährleistet. Diese Herangehensweise unterscheidet das 6K-Modell von rein praxisbasierten oder ausschließlich theoretischen Ansätzen.

### **3.3.4 Praktische Anwendung und Bewährung**

Die praktische Erprobung des Modells steht im Mittelpunkt der Darstellung. Der Referent berichtet von umfangreichen Erfahrungen: *“Ich glaube, wir haben insgesamt 80 Bewertungen damit durchgeführt”*. Diese beeindruckende Anzahl von Anwendungen zeigt die intensive Nutzung des Modells im Unternehmen.

Besonders hervorzuheben ist die kontinuierliche Begleitung der Teams: *“Wir haben jedes Team mehrmals begleitet”*. Dies deutet auf einen iterativen Entwicklungsprozess hin, bei dem Teams nicht nur einmalig bewertet, sondern über einen längeren Zeitraum in ihrer Entwicklung unterstützt werden.

### **3.3.5 Nachhaltigkeit und Leistungssteigerung**

Ein zentrales Versprechen des 6K-Modells ist die nachhaltige Leistungssteigerung von Teams. Der Referent formuliert dies als klares Ziel: *“dadurch werden sie nachhaltig leistungsfähiger”*. Diese Aussage impliziert, dass die Anwendung des Modells nicht nur kurzfristige Verbesserungen bewirkt, sondern langfristige Entwicklungen fördert.

Die Nachhaltigkeit ergibt sich vermutlich aus der systematischen Herangehensweise, die alle relevanten Dimensionen der Teamarbeit berücksichtigt und somit ganzheitliche Verbesserungen ermöglicht.

### **3.3.6 Einfachheit und Ressourceneffizienz**

Ein wichtiger Vorteil des 6K-Modells liegt in seiner praktischen Handhabung. Der Referent betont: *“das Ganze lässt sich mit einem minimalen Aufwand an Material überall einsetzen und einfach anwenden”*.

Diese Eigenschaft macht das Modell besonders attraktiv für Organisationen, die effiziente Lösungen suchen.

Die Betonung der einfachen Anwendung deutet darauf hin, dass das Modell bewusst so gestaltet wurde, dass es ohne aufwändige Schulungen oder komplexe Infrastrukturen eingesetzt werden kann. Dies senkt die Hürden für die Implementierung erheblich.

### 3.3.7 Wissenstransfer und Open-Source-Ansatz

Ein bemerkenswerter Aspekt des Vortrags ist die Ankündigung, das Modell anderen Organisationen zur Verfügung zu stellen. Der Referent erklärt: *“wir haben uns entschlossen, das Modell auch anderen Organisationen zur Verfügung zu stellen, inklusive Material, Leitfaden, Poster, Kartenset, Einführung und Zeitung”*.

Diese Entscheidung zeigt eine bemerkenswerte Offenheit und den Willen zum Wissenstransfer. Statt das entwickelte Know-how als Wettbewerbsvorteil zu hüten, wird es der Community zur Verfügung gestellt. Das umfassende Materialpaket deutet auf eine durchdachte Aufbereitung hin, die anderen Organisationen eine einfache Implementierung ermöglichen soll.

### 3.3.8 Handlungsempfehlungen und Call to Actions

Der Vortrag enthält mehrere konkrete Handlungsempfehlungen:

**Sofortige Maßnahmen:** - Interessierte vor Ort können sich bereits verfügbare Flyer beim Kollegen André Kobus in Nürnberg abholen - Erste Informationen über das Modell können bereits vor der ausführlichen Präsentation eingeholt werden

**Mittelfristige Schritte:** - Teilnahme am ausführlichen Vortrag am nächsten Tag um 11 Uhr: *“kommt einfach in den Vortrag”* - Detaillierte Informationen über Praxiserfahrungen mit dem 6K-Modell anhören - Klärung der praktischen Implementierung des Modells in der eigenen Organisation

**Langfristige Perspektive:** - Evaluation der Anwendbarkeit des 6K-Modells für die eigene Organisation - Implementierung des Modells zur systematischen Entwicklung selbstorganisierter Teams - Nutzung der zur Verfügung gestellten Materialien für die praktische Umsetzung

### 3.3.9 Ausblick und Weiterführung

Der Vortrag schließt mit einem klaren Ausblick auf die Fortsetzung am folgenden Tag. Der Referent verspricht eine ausführlichere Darstellung: *“Da würde ich euch gerne über unsere Praxiserfahrungen mit dem 6K-Modell berichten”*. Dies deutet darauf hin, dass der aktuelle Vortrag als Appetizer fungiert und die eigentlichen Details in der Folgesession präsentiert werden.

Die Struktur zeigt eine durchdachte Veranstaltungsplanung, bei der zunächst Interesse geweckt und dann in einer separaten Session vertieft wird. Dies ermöglicht es Interessierten, sich gezielt für die relevanten Inhalte zu entscheiden.

### 3.3.10 Fazit

Das 6K-Modell der LV 1871 präsentiert sich als praxiserprobter, wissenschaftlich fundierter Ansatz zur Messung und Entwicklung von Selbstorganisation in Teams. Die Kombination aus theoretischer Fundierung, praktischer Erprobung und der geplanten Verfügbarmachung für andere Organisationen macht es zu einem vielversprechenden Instrument für die Organisationsentwicklung. Die sechs Dimensionen Kollegialität, Koordination, Kooperation, Kontrolle, Kompetenzen und Kommunikation bieten einen ganzheitlichen Rahmen für die systematische Verbesserung von Teamleistung.

## 3.4 Victoria Köstner: Mind the Knowledge Gap – are your lessons really learned?

Viele Projekte dokumentieren Erkenntnisse – aber lernen sie auch daraus? In diesem Lightning Talk zeige ich, warum Lessons Learned oft ins Leere laufen und wie kollektives Lernen mit dem Projekt-Trialog gelingt.

**Viktoria Köstner zeigt in ihrem Vortrag auf, warum traditionelle Lessons-Learned-Prozesse in vielen Unternehmen scheitern und eher zu “Project Documented” als zu echtem Lernen führen. Anhand einer praxisnahen Geschichte über die Projektleiter John und Sonja verdeutlicht sie, wie Wissenslücken entstehen und sechs Jahre später zu erheblichen Projektverzögerungen führen können. Sie identifiziert vier zentrale Schwachstellen in herkömmlichen Lessons-Learned-Ansätzen und präsentiert einen dreistufigen Lösungsansatz für strategisches Wissensmanagement.**

Der Vortrag folgt einer klaren Struktur, die von einem konkreten Praxisbeispiel ausgeht und zu systematischen Lösungsansätzen führt:

1. **Einstieg mit Praxisbeispiel:** Geschichte von John und Sonja zur Veranschaulichung des Problems
2. **Problemanalyse:** Identifikation von vier zentralen Schwachstellen
3. **Grundlegendes Problem:** Die Rolle der Lernkultur als Fundament
4. **Lösungsansatz:** Dreistufiges Modell für effektive Lessons Learned
5. **Call to Action:** Appell für einen Paradigmenwechsel



### 3.4.1 Die Geschichte von John und Sonja: Ein typisches Szenario

Köstner beginnt mit einem anschaulichen Beispiel, das die Problematik verdeutlicht: *“Das ist John, 59 Jahre alt, seit 25 Jahren im Unternehmen, IT-Projektleiter. 2019 hat er eine große dreijährige Migration mit Kunde Z in Frankfurt abgeschlossen.”*

John führte vorbildlich einen Lessons-Learned-Prozess durch - zumindest auf dem Papier. Er organisierte ein 60-minütiges Meeting mit seinem Team und brachte bereits vorbereitete PowerPoint-Folien mit. Das Ergebnis wurde vom Team abgenickt und als Dokument abgelegt. *“Damit wurde der Meilenstein abgehakt und alle anderen begaben sich in das nächste Projekt.”*

Sechs Jahre später entsteht ein neues Projekt mit demselben Kunden, diesmal unter der Leitung von Sonja aus dem Vertriebsbereich. Die Konsequenz: *“Was sie noch nicht weiß, ist, dass ihr Projekt sechs Monate Verzug haben wird, denn es gibt eine große Wissenslücke. Dokumentiert ist eben nicht gleich gelernt.”*

Das zentrale Problem lag darin, dass John zwar schwerwiegende Schnittstellenprobleme in seinem Projekt hatte, die nur durch mehrere Workarounds gelöst wurden, diese jedoch nicht in den Lessons Learned reflektiert wurden. *“In seinem Lessons Learned hat er das aber nicht mehr reflektiert, demnach sind diese Workarounds unter den Tisch gefallen.”*

### 3.4.2 Vier zentrale Schwachstellen traditioneller Lessons-Learned-Prozesse

**3.4.2.1 Mangelnde Priorität und Zeitinvestition** Die erste Schwachstelle liegt in der unzureichenden Priorität, die Lessons Learned eingeräumt wird. Köstner stellt fest: *“Zum einen die Priorität für Lessons Learned. In 60 Minuten können wir nur an der Oberfläche kratzen.”*

Die zeitliche Beschränkung auf eine Stunde zeigt, dass der Prozess eher als notwendiges Übel denn als wertvolle Investition in die Zukunft betrachtet wird. Diese oberflächliche Behandlung verhindert eine tiefgreifende Analyse der Projekterfahrungen.

**3.4.2.2 Fehlende echte Reflexion** Der zweite kritische Punkt betrifft die Art der Durchführung: *“Zum anderen, zum zweiten, die Reflexion, die echte Reflexion. Wenn der Projektleiter das Meeting selbst hält und die Folien schon vorbereitet mitbringt, nur noch zum Abnicken, dann können wir nicht mehr miteinander reflektieren und Dinge aufdecken, die wichtig wären.”*

Diese Vorgehensweise führt zu einer Scheinreflexion, bei der bereits vorgefasste Meinungen bestätigt werden, anstatt gemeinsam neue Erkenntnisse zu gewinnen. Der partizipative Charakter echter Reflexion geht verloren.

**3.4.2.3 Mangelnde Vernetzung zwischen Unternehmensbereichen** Die dritte Schwachstelle liegt in der organisatorischen Struktur: *“Drittens, die Vernetzung. Sonja im Vertrieb, John in der Entwicklung, diese Bereiche liegen im Unternehmen sehr weit auseinander. Es braucht den Austausch zwischen den Silos, um das Wissen weiterzutragen.”*

Ohne systematischen Wissenstransfer zwischen verschiedenen Unternehmensbereichen bleiben wertvolle Erfahrungen in den jeweiligen Silos gefangen und können nicht organisationsweit genutzt werden.

**3.4.2.4 Fehlende strukturelle Nachverfolgung** Der vierte Punkt betrifft die Umsetzung: *“Viertens, es fehlt auch an Struktur. Denn selbst wenn richtig gelernt werden würde und da etwas Wichtiges herauskäme, dann müsste es ja noch weiter nachgefasst werden im Unternehmen, damit sich auch was tut.”*

Selbst wenn wertvolle Erkenntnisse gewonnen werden, fehlen oft die strukturellen Mechanismen, um diese in konkrete Verbesserungen umzusetzen.

### **3.4.3 Die Lernkultur als Fundament**

Köstner identifiziert die Lernkultur als den entscheidenden Erfolgsfaktor: *“Was haben alle diese Punkte gemeinsam? Sie werden getragen von der jeweiligen Lernkultur des Unternehmens. Ihr könnt das ausgeklügelte Lessons Learn System haben. Es bringt euch aber nichts, wenn ihr im Unternehmen nicht über Fehler sprechen könnt.”*

Diese Erkenntnis ist fundamental: Technische Systeme und Prozesse allein reichen nicht aus, wenn die kulturellen Voraussetzungen für offenes Lernen und Fehlerkultur fehlen. Die Investition in die Lernkultur wird als strategisch wichtig eingestuft: *“Das Investment in eure Lernkultur lohnt sich.”*

### **3.4.4 Die Notwendigkeit strategischen Wissensmanagements**

Die Dringlichkeit des Themas unterstreicht Köstner mit einer aussagekräftigen Statistik: *“Warum? Weil jedes sechste Projekt scheitert, die Versprechen bezüglich Zeit, Geld und Qualität an den Kunden zu erfüllen.”*

Die Lösung liegt im strategischen Ansatz: *“Das können wir besser, wenn wir anfangen, unsere Wissenslücken strategisch zu schließen.”*

### 3.4.5 Dreistufiger Lösungsansatz für effektive Lessons Learned

**3.4.5.1 Stufe 1: Faktenbasierte Analyse** Der erste Schritt umfasst die klassischen Projektmanagement-Methoden: *“Zum einen die faktenbasierte Analyse. Denn ja, natürlich im Projektmanagement, wir brauchen auf jeden Fall den Soll-Ist-Vergleich. Wir müssen uns Zeitbudget angucken. Was hatten wir geplant? Was haben wir erreicht? Was war der Gap?”*

Köstner anerkennt, dass *“auf dieser Ebene des expliziten Wissens kommen die meisten Unternehmen noch mit.”* Allerdings reicht diese Ebene allein nicht aus, da sie nur die Oberfläche der Projekterfahrungen erfasst.

**3.4.5.2 Stufe 2: Erfahrungsbasierte Reflexion** Der zweite Schritt geht deutlich tiefer: *“Aber wir müssen auch unter die Wasseroberfläche kommen. Wir müssen da hinschauen, also eine erfahrungsbasierte Reflexion machen.”*

Diese Stufe erfordert eine systematische Analyse der Projekterfahrungen: *“Wir müssen die Wendepunkte, die Tiefpunkte anschauen und vor allem dann gucken, zu unterscheiden zwischen Ursachen und Auswirkungen.”*

Das Ziel ist die Identifikation der wahren Erfolgsfaktoren: *“Erst daran kommen wir zu den Knackpunkten, die in der Zukunft uns davor bewahren können, Doppelarbeiten und Ressourcenverschwendung zu machen.”*

**3.4.5.3 Stufe 3: Umsetzung und Transfer** Die dritte Stufe wird oft vernachlässigt, ist aber entscheidend für den organisationalen Nutzen: *“Dann der letzte Punkt, Umsetzung und Transfer. Kommt in den wenigsten Lessons-Learn-Systemen vor.”*

Köstner betont die Notwendigkeit einer organisationsweiten Perspektive: *“Aber es bringt natürlich dem einen Projekt schon was, sich selbst zu reflektieren und zu lernen. Aber was ist mit den anderen Projekten? Dann erst können wir richtig Wert schöpfen.”*

Für diese Stufe sind strukturelle Voraussetzungen erforderlich: *“So, das heißt, der letzte Punkt, da braucht es Prozesse und Rollen und Verantwortlichkeiten, um die Veränderungsimpulse weiterzutragen ins Unternehmen.”*

### 3.4.6 Ganzheitlicher Ansatz für nachhaltiges Lernen

Die Integration aller drei Stufen führt zu einem ganzheitlichen Ansatz: *“Die drei Schritte beachten und dann seid ihr ganzheitlich unterwegs für die Lessons learned in eurem Unternehmen.”*

Dieser umfassende Ansatz unterscheidet sich fundamental von traditionellen Methoden, da er sowohl die technische als auch die kulturelle Dimension des organisationalen Lernens berücksichtigt.

### 3.4.7 Handlungsempfehlungen und Call to Action

Köstner schließt mit einem klaren Appell für einen Paradigmenwechsel: *“Also ein Reminder für euch, versteht Lessons learned nicht als lästigen Teil am Ende eures Projekts, als Pflichtteil, sondern als Chance zur Entwicklung und vor allem zum Schließen eurer Wissenslücken.”*

Die zentrale Handlungsempfehlung lautet:

- **Priorität neu setzen:** Lessons Learned nicht als Pflichtübung, sondern als strategische Investition verstehen
- **Echte Reflexion ermöglichen:** Partizipative Formate schaffen, die über oberflächliche Dokumentation hinausgehen
- **Vernetzung fördern:** Systematischen Wissensaustausch zwischen verschiedenen Unternehmensbereichen etablieren
- **Strukturen schaffen:** Prozesse und Verantwortlichkeiten für die Umsetzung von Erkenntnissen definieren
- **Lernkultur entwickeln:** In eine offene Fehler- und Lernkultur investieren
- **Dreistufigen Ansatz implementieren:** Faktenanalyse, Reflexion und Transfer systematisch verknüpfen

Das Ziel ist klar definiert: *“Damit es euch nicht so geht wie John und Sonja.”* Die Vermeidung von Wissenslücken und daraus resultierenden Projektverzögerungen steht im Mittelpunkt der Empfehlungen.

### 3.4.8 Fazit: Von der Dokumentation zum strategischen Lernen

Köstners Vortrag verdeutlicht eindrücklich die Diskrepanz zwischen formalen Lessons-Learned-Prozessen und echtem organisationalem Lernen. Die Geschichte von John und Sonja zeigt exemplarisch, wie gut gemeinte Dokumentationsprozesse zu einer falschen Sicherheit führen können, während kritisches Wissen verloren geht.

Der vorgestellte dreistufige Ansatz bietet einen systematischen Weg, um von oberflächlicher Projektdokumentation zu strategischem Wissensmanagement zu gelangen. Besonders hervorzuheben ist die Betonung der Lernkultur als Fundament aller technischen Systeme und Prozesse.

Die praktische Relevanz des Themas unterstreicht die Statistik, dass jedes sechste Projekt scheitert. In diesem Kontext wird deutlich, dass effektive Lessons-Learned-Prozesse nicht nur eine operative Verbesserung darstellen, sondern einen strategischen Wettbewerbsvorteil bedeuten können.

Der Vortrag endet mit einer offenen Einladung zum Austausch, was die kollaborative Haltung der Referentin unterstreicht und den partizipativen Charakter effektiver Lernprozesse widerspiegelt.

### **3.5 Daniel Prial: KI: Überbrücken wir die Kommunikations-Gaps oder klingen wir alle wie Roboter?**

Bringt uns KI als Menschen näher zusammen oder treibt sie uns weiter auseinander? Einer der größten Anwendungsfälle für KI-basierte LLM ist das Übersetzen und Verbessern des Schreibens. Dies wirft eine tiefgreifende Frage über die Auswirkungen von KI auf die menschliche Kommunikation auf. Verbessert KI das Verständnis und überbrückt die Kommunikations-Gaps zwischen Kolleg\*Innen, die über Sprachgrenzen hinweg sprechen, oder nimmt sie die Authentizität unserer Fehler und Missverständnisse weg? Verbinden wir uns mehr auf der Welt, oder klingen wir alle wie Klone von ChatGPT? So erstaunlich diese Technologie auch ist, die Frage bleibt bestehen.

**Daniel Prial, ein US-Amerikaner, der für eine belgische Firma arbeitet und in Deutschland lebt, hinterfragte in seinem Vortrag die Auswirkungen von KI-gestützter Übersetzung auf zwischenmenschliche Kommunikation. Er stellte die zentrale Frage, ob uns die Fähigkeit, durch KI jede Sprache zu sprechen, wirklich näher zusammenbringt oder eine robotische Fassade zwischen uns aufbaut. Anhand persönlicher Erfahrungen und Beobachtungen aus seinem multinationalen Arbeitsumfeld beleuchtete er sowohl die Chancen als auch die Risiken des Universal Translators für authentische Kommunikation.**

Der Vortrag folgte einer klaren argumentativen Struktur:

1. **Persönliche Einführung und Kontext:** Vorstellung des Sprechers und seiner multinationalen Arbeitsumgebung
2. **Zentrale Fragestellung:** Die grundlegende Frage nach dem Wert KI-gestützter Übersetzung
3. **Persönliche Reflexion:** Eigene Erfahrungen mit Spracherwerb und KI-Nutzung
4. **Globale Perspektive:** Chancen für weltweite Zusammenarbeit
5. **Kritische Betrachtung:** Risiken für Authentizität und Individualität
6. **Offener Schluss:** Rückführung zur Ausgangsfrage ohne definitive Antwort

#### **3.5.1 Die Ausgangsfrage: Nähe oder robotische Fassade?**

Prial stellte gleich zu Beginn die zentrale These seines Vortrags vor: *“Wenn KI uns hilft, jede Sprache zu sprechen, bringt das uns wirklich näher zusammen? Oder baut das eine robotische, eine KI unterstützte Fassade zwischen uns?”* Diese Frage durchzog den gesamten Vortrag wie ein roter Faden und

verdeutlichte das Spannungsfeld zwischen technologischen Möglichkeiten und menschlicher Authentizität.

Der Sprecher positionierte sich dabei bewusst nicht als Experte mit fertigen Antworten, sondern als jemand, der aus eigener Erfahrung heraus Fragen aufwirft. Seine Rolle als US-Amerikaner in Deutschland, der für eine belgische Firma arbeitet, machte ihn zu einem authentischen Zeitzeugen der Herausforderungen multilingualer Kommunikation.

### **3.5.2 Das persönliche Dilemma: Authentizität versus Eloquenz**

Ein zentraler Baustein von Prials Argumentation war seine persönliche Reflexion über den Sprachgebrauch. Er bekannte: *“Ich spreche seit über die Hälfte meines Lebens Deutsch [...] Aber zu Professor Baldwins Missfallen heute schreibe ich alle meine ersten Entwürfe auf Englisch und KI übersetzt es.”*

Diese Selbstoffenbarung führte zu zwei entscheidenden Fragen:

- *“Also, wenn ich einen akkusativen Fall falsch dekliniere, versteht ihr dann besser, wer ich bin? Wie viel Mühe es gebracht hat, dass ich hier vor euch stehen könnte?”*
- *“Oder, wenn ich KI nutze, um meine Gedanken mit der Eloquenz meiner englischen Wortschätze auszudrücken, wirke ich dann intelligenter? Versteht ihr meine Ideen besser, weil ich die besser erzählen kann?”*

Diese Gegenüberstellung verdeutlichte das Kerndilemma: Sprachfehler als Ausdruck von Authentizität und persönlicher Anstrengung versus KI-unterstützte Perfektion, die möglicherweise die wahre Persönlichkeit verschleiert.

### **3.5.3 Die Vision globaler Zusammenarbeit**

Prial erweiterte seine Perspektive auf die globale Arbeitswelt und skizzierte eine optimistische Vision: *“Wir stehen gerade an der Türschwelle zu einem neuen Zeitalter, wenn wir alle in unseren Muttersprachen reden können und trotzdem einander verstehen.”*

Die Vorteile dieser Entwicklung sah er besonders in der Inklusion bisher stummgeschalteter Stimmen:

- Besseres Verständnis für Kollegen aus Brasilien, China und Korea
- Einbeziehung von Menschen, die *“nicht mutig genug waren, um in ihren Nicht-Muttersprachen zu sprechen”*
- Verstärkung der weltweiten Zusammenarbeit durch Überbrückung von Sprachbarrieren

Diese Vision zeichnete das Bild einer demokratischeren Kommunikationslandschaft, in der nicht länger die Beherrschung einer Unternehmenssprache über die Teilhabe an Diskussionen entscheidet.

### **3.5.4 Die Gefahr der Uniformierung**

Trotz der positiven Aussichten warnte Prial vor den Schattenseiten der KI-gestützten Übersetzung. Seine zentrale Sorge galt der möglichen Uniformierung der Kommunikation: *“Wenn wir alle dasselbe Large Language Model benutzen, werden wir denn alle miteinander im gleichen Rhythmus sprechen? In den gleichen Ton? In den gleichen Mustern?”*

Diese Befürchtung mündete in der existenziellen Frage: *“Wie viel von unserer Individualität, unserer Authentizität wird noch durchkommen?”* Prial stellte damit die Hypothese auf, dass KI-Übersetzung zwar Sprachbarrieren abbaut, aber gleichzeitig neue Barrieren in Form von standardisierten Kommunikationsmustern errichten könnte.

Die Sorge vor dem Verlust der individuellen Stimme stand im direkten Kontrast zu den Vorteilen der erweiterten Partizipation. Prial fragte implizit: Was nützt es, wenn mehr Menschen sprechen können, aber alle mit derselben künstlichen Stimme?

### **3.5.5 Der Unterschied zwischen Sprachbeherrschung und Kommunikation**

Gegen Ende seines Vortrags vertiefte Prial die philosophische Dimension seiner Fragestellung: *“Ist das Beherrschen einer Sprache wirklich Kommunikation? Oder brauchen wir etwas mehr? Etwas, das ein Universal Translator nicht bieten kann?”*

Diese Unterscheidung zwischen technischer Sprachkompetenz und echter Kommunikation deutete auf die Grenzen der KI-Übersetzung hin. Prial suggerierte, dass authentische Kommunikation Elemente enthält, die über die reine Übertragung von Wörtern hinausgehen – kulturelle Nuancen, emotionale Subtexte und persönliche Eigenarten, die möglicherweise in der algorithmischen Übersetzung verloren gehen.

### **3.5.6 Die bewusste Nicht-Antwort**

Bemerkenswert war Prials Verzicht auf eine definitive Antwort: *“Ich weiß es wirklich nicht. Ich überlasse euch die Frage.”* Diese Haltung unterstrich die Komplexität des Themas und die Notwendigkeit eines gesellschaftlichen Diskurses über die Zukunft der Kommunikation.

Statt als Experte aufzutreten, der Lösungen präsentiert, positionierte sich Prial als Katalysator für eine Diskussion, die alle Beteiligten zum Nachdenken anregen sollte. Diese Bescheidenheit verstärkte paradoxerweise die Wirkung seiner Botschaft.

### 3.5.7 Handlungsempfehlungen und Aufrufe

Obwohl Prial keine expliziten Handlungsanweisungen gab, enthielt sein Vortrag mehrere implizite Aufrufe:

- **Kritische Reflexion:** Die Aufforderung, über die Auswirkungen von KI-Übersetzung auf die eigene Kommunikation nachzudenken
- **Bewusste Entscheidungen:** Die Notwendigkeit, bewusst zu wählen, wann KI-Unterstützung hilfreich ist und wann sie der Authentizität schadet
- **Gesellschaftlicher Dialog:** Die Einladung zu einer breiteren Diskussion über die Zukunft der multilingualen Kommunikation
- **Wertschätzung der Vielfalt:** Die implizite Bitte, sprachliche und kulturelle Unterschiede als wertvoll zu betrachten

### 3.5.8 Technologie als Werkzeug, nicht als Ersatz

Ein wichtiger Subtext des Vortrags war die Botschaft, dass Technologie ein Werkzeug sein sollte, das menschliche Fähigkeiten erweitert, nicht ersetzt. Prials eigene Nutzung der KI-Übersetzung während des Vortrags demonstrierte diese Haltung: Er nutzte die Technologie pragmatisch, ohne seine eigene Stimme und Persönlichkeit aufzugeben.

Diese ausgewogene Herangehensweise zeigte einen möglichen Weg auf, wie KI-gestützte Übersetzung genutzt werden könnte, ohne die menschliche Authentizität zu opfern.

### 3.5.9 Fazit: Eine Frage für die Zukunft

Daniel Prials Vortrag war weniger eine Antwort als eine gut formulierte Frage an die Zukunft der menschlichen Kommunikation. Er verdeutlichte, dass technologischer Fortschritt nicht automatisch zu besserer Verständigung führt, sondern bewusste Entscheidungen über den Umgang mit neuen Möglichkeiten erfordert.

Die Stärke seines Beitrags lag in der persönlichen Authentizität und der Bereitschaft, Unsicherheit zuzugeben. Indem er seine eigenen Zweifel und Erfahrungen teilte, schuf er einen Raum für ehrliche Reflexion über ein Thema, das alle Teilnehmenden in ihrem beruflichen und privaten Leben betrifft.

Der Vortrag endete symbolisch mit der Feststellung, dass *“der Universal Translator war immer noch an”* – eine Erinnerung daran, dass die Technologie bereits da ist und wir als Gesellschaft entscheiden müssen, wie wir mit ihr umgehen wollen.



### 3.6 Jan Bretschneider: Wissenslücken schließen durchs Lösen von Problemen

Ausgehend von Gerd Wohlands Definition eines Problem, will ich zeigen, dass Probleme auch Wissenslücken sind. Methodisches Vorgehen kann uns helfen, diese Lücken zu schließen.

**Jan präsentiert in seinem Vortrag ein systematisches Framework zur Problemlösung, basierend auf Dave Snowdens Kategorisierung von Problemauslösern. Er argumentiert, dass regelmäßige strukturierte Problemlösung wie ein Muskeltraining funktioniert und Organisationen befähigt, sowohl mit bekannten als auch mit unvorhersehbaren Herausforderungen umzugehen. Der Kern seiner These: Wer strukturierte Problemlösung praktiziert, entwickelt die Fähigkeit zur Improvisation in kritischen Situationen.**

Der Vortrag folgt einer klaren, aufbauenden Struktur:

1. **Definition von Problemen** - Grundlegendes Verständnis schaffen
2. **Kategorisierung von Problemauslösern** - Vier-Felder-Matrix nach Dave Snowden
3. **Identifikation von Lücken** - Was fehlt uns in jeder Kategorie?
4. **Lösungsansätze** - Wie schließen wir diese Lücken?
5. **Die Muskel-Metapher** - Training führt zu Improvisation
6. **Abschlussthese** - Der Wert regelmäßiger Problemlösungspraxis

#### 3.6.1 Kernaussagen des Vortrags

**3.6.1.1 Definition von Problemen** Jan beginnt mit einer klaren Definition von Problemen, die er aus seinem Konzept "Lernfahrt Probleme strukturiert lösen" übernimmt. Er definiert ein Problem als *"eine Veränderung im Umfeld, durch die die Dinge nicht so bleiben können, wie sie bisher waren, weil sonst Schaden entsteht"*. Diese Definition nach Roland legt den Grundstein für das gesamte Framework und betont den präventiven Aspekt der Problemlösung.

Die Definition macht deutlich, dass Probleme nicht erst dann existieren, wenn bereits Schaden entstanden ist, sondern bereits dann, wenn eine Veränderung im Umfeld eine Anpassung erfordert. Dies ermöglicht proaktives Handeln und verhindert, dass Organisationen erst reagieren, wenn es bereits zu spät ist.

**3.6.1.2 Die vier Kategorien von Problemauslösern** Das Herzstück von Jans Framework bildet die Kategorisierung von Problemauslösern nach Dave Snowden. Er unterscheidet vier grundlegende Typen:

- **Bekannte Auslöser:** Probleme, deren Ursachen und Lösungswege bereits verstanden sind
- **Unbekannte Auslöser:** Probleme, deren Ursachen noch erforscht werden müssen

- **Unvorstellbare Auslöser:** Probleme, die außerhalb unseres aktuellen Vorstellungsvermögens liegen
- **Unmöglich zu wissende Auslöser:** Probleme, deren Ursachen grundsätzlich nicht vorhersagbar sind

Diese Kategorisierung hilft dabei, angemessene Lösungsstrategien zu entwickeln, da jede Kategorie unterschiedliche Herangehensweisen erfordert.

**3.6.1.3 Identifikation spezifischer Lücken** Für jeden Typ von Problemauslöser identifiziert Jan eine spezifische Lücke, die geschlossen werden muss:

**Umsetzungslücke bei bekannten Auslösern:** Wenn die Lösung bekannt ist, aber nicht implementiert wird, entsteht eine Umsetzungslücke. Hier geht es darum, vorhandenes Wissen in die Tat umzusetzen und organisatorische Hindernisse zu überwinden.

**Wissenslücke bei unbekannten Auslösern:** Wenn die Ursache eines Problems unklar ist, fehlt uns Wissen. Diese Lücke erfordert systematische Forschung und Analyse, um die zugrundeliegenden Mechanismen zu verstehen.

**Diversitätslücke bei unvorstellbaren Auslösern:** Jan führt den Begriff der *“Diversitätslücke”* ein, wenn wir mit unvorstellbaren Auslösern konfrontiert werden. Diese Lücke macht sichtbar, dass unsere Perspektive zu eingeschränkt ist und wir andere Blickwinkel benötigen.

**Sicherheitslücke bei unmöglich zu wissenden Auslösern:** Wenn Auslöser grundsätzlich nicht vorhersagbar sind, haben wir eine Sicherheitslücke. Diese erfordert robuste Systeme und die Fähigkeit zur schnellen Anpassung.

**3.6.1.4 Lösungsstrategien für jede Kategorie** Jan bietet für jede identifizierte Lücke eine spezifische Lösungsstrategie:

**Umsetzen bei Umsetzungslücken:** *“Bei bekannten Auslösern ist es ganz klar, wir müssen sie halt umsetzen und etwas machen.”* Dies erfordert oft weniger neue Erkenntnisse als vielmehr Disziplin und organisatorische Veränderungen.

**Forschen bei Wissenslücken:** *“Wenn wir etwas nicht wissen und eine Wissenslücke haben, müssen wir forschen und herausfinden, wo denn das Problem oder der Auslöser liegt.”* Systematische Analyse und Experimentierung stehen hier im Vordergrund.

**Perspektive wechseln bei Diversitätslücken:** *“Bei unvorstellbaren Auslösern hilft uns in der Diversitätslücke nur die Perspektive zu wechseln und in eine andere Richtung zu gucken bzw. unseren Horizont zu erweitern.”* Dies erfordert bewusste Anstrengungen, andere Standpunkte einzunehmen und diverse Teams zu bilden.

**Improvisieren bei Sicherheitslücken:** Für unmöglich zu wissende Auslöser entwickelt Jan die Metapher des trainierten Muskels, der Improvisation ermöglicht.

**3.6.1.5 Die Muskel-Metapher: Training ermöglicht Improvisation** Jan verwendet die kraftvolle Metapher des Muskeltrainings, um den Wert regelmäßiger Problemlösungspraxis zu illustrieren. Er vergleicht strukturierte Problemlösung mit dem Training eines Fußballprofis: *“So wie Lionel Messi auf dem Fußballplatz, der auch angefangen hat, einfache Dinge zu trainieren, kann er jetzt improvisieren und egal was die Abwehr macht, Bälle zum Beispiel versenken.”*

Diese Metapher macht deutlich, dass Improvisation nicht aus dem Nichts kommt, sondern das Ergebnis systematischen Trainings ist. Durch regelmäßige Anwendung strukturierter Problemlösungsmethoden entwickeln Teams und Organisationen die Fähigkeit, auch in völlig unvorhersehbaren Situationen effektiv zu reagieren.

Das Framework zeigt auf, dass *“all diese drei Dinge beim Probleme strukturiert lösen angegangen werden”*. Die Methode trainiert gleichzeitig: - Umsetzungskompetenzen - Forschungsfertigkeiten - Perspektivenwechsel

**3.6.1.6 Die zentrale These: Problemlösung als Organisationsmuskel** Jans Kernthese lautet: *“Die, die regelmäßig strukturierte Problemlösung betreiben, trainieren quasi einen Muskel, der ihnen hilft, besser mit unbekannten und bisher unvorstellbaren Auslösern umzugehen. Und auch nur diese Leute sind auch in der Lage, mit unmöglich zu kennenden Problemauslösern wirksam umzugehen.”*

Diese These hat weitreichende Implikationen für Organisationsentwicklung und Führung. Sie besagt, dass strukturierte Problemlösung nicht nur einzelne Probleme löst, sondern die grundlegende Problemlösungsfähigkeit einer Organisation stärkt. Teams, die regelmäßig strukturierte Problemlösung praktizieren, entwickeln:

- Bessere Mustererkennung
- Flexiblere Denkansätze
- Schnellere Anpassungsfähigkeit
- Erhöhte Resilienz gegenüber Ungewissheit

**3.6.1.7 Der Feuerwehr-Vergleich** Jan schließt mit einer einprägsamen Metapher: Teams, die in strukturierter Problemlösung trainiert sind, können *“spontan wie eine Feuerwehr eurer Organisation oder in eurem Umfeld helfen”*. Diese Metapher unterstreicht zwei wichtige Aspekte:

1. **Schnelle Reaktionsfähigkeit:** Wie eine Feuerwehr können gut trainierte Teams sofort auf unerwartete Probleme reagieren
2. **Zuverlässige Hilfe:** Sie werden zu einer verlässlichen Ressource für die gesamte Organisation

### 3.6.2 Handlungsempfehlungen und Call to Actions

**3.6.2.1 Zentraler Aufruf zur Praxis** Jan formuliert eine klare Handlungsempfehlung: *“Übt euch in der Problemlösung, auch wenn es total unsexy klingt, weil es nach Schwierigkeiten ist.”* Dieser Aufruf erkennt ein wichtiges psychologisches Hindernis an - Problemlösung wird oft als mühsam und wenig attraktiv wahrgenommen.

Die Empfehlung umfasst mehrere Dimensionen:

**Regelmäßiges Training:** Strukturierte Problemlösung sollte nicht nur in Krisenzeiten angewendet werden, sondern als kontinuierliche Praxis etabliert werden. Wie bei jedem Muskeltraining führt nur regelmäßige Anwendung zu dauerhaften Verbesserungen.

**Überwindung der Komfortzone:** Jan erkennt an, dass Problemlösung *“unsexy”* erscheinen kann. Dennoch ermutigt er dazu, diese Hürde zu überwinden, da die langfristigen Vorteile die kurzfristige Unbequemlichkeit überwiegen.

**Proaktive Haltung:** Statt zu warten, bis Probleme auftreten, sollten Teams proaktiv ihre Problemlösungsfähigkeiten entwickeln.

**3.6.2.2 Organisationale Bereitschaft entwickeln** Die implizite Handlungsempfehlung lautet, Teams und Organisationen so zu entwickeln, dass sie *“jederzeit in der Lage”* sind zu helfen. Dies erfordert:

- Systematische Schulung in strukturierten Problemlösungsmethoden
- Schaffung von Übungsmöglichkeiten in sicheren Umgebungen
- Aufbau einer Kultur, die Problemlösung wertschätzt
- Integration von Problemlösungstraining in reguläre Entwicklungsprogramme

**3.6.2.3 Mindset-Veränderung fördern** Jan appelliert daran, Problemlösung nicht als Belastung, sondern als Entwicklungschance zu sehen. Die Handlungsempfehlung beinhaltet eine Neuausrichtung der Einstellung zu Problemen:

- Probleme als Trainingsmöglichkeiten betrachten
- Den Wert des *“langweiligen”* Grundlagentrainings erkennen
- Die Verbindung zwischen heutiger Übung und zukünftiger Leistungsfähigkeit verstehen

### 3.6.3 Fazit und Ausblick

Jans Vortrag bietet ein praktisches und theoretisch fundiertes Framework für organisationale Problemlösungskompetenz. Seine zentrale Botschaft ist sowohl einfach als auch kraftvoll:

Regelmäßige Praxis in strukturierter Problemlösung entwickelt organisationale Muskeln, die in kritischen Situationen den Unterschied zwischen Erfolg und Versagen ausmachen können.

Das Framework ist besonders wertvoll, weil es: - Eine klare Kategorisierung verschiedener Problemtypen bietet - Spezifische Lösungsstrategien für jede Kategorie vorschlägt - Die Verbindung zwischen Training und Improvisationsfähigkeit herstellt - Praktische Handlungsempfehlungen für Organisationen liefert

Die Metapher des Muskels macht das abstrakte Konzept der Problemlösungskompetenz greifbar und motivierend. Sie zeigt auf, dass außergewöhnliche Leistungen in Krisensituationen nicht durch Zufall entstehen, sondern das Ergebnis systematischen Trainings sind.

Für Führungskräfte und Organisationsentwickler bietet Jans Ansatz einen klaren Weg, ihre Teams für eine ungewisse Zukunft zu stärken. Anstatt nur auf bekannte Probleme zu reagieren, können sie proaktiv die Fähigkeiten entwickeln, die für den Umgang mit unvorhersehbaren Herausforderungen erforderlich sind.

### 3.7 Felix Harling: Was Organisationen von Pilzen lernen können.

Wer Peer Learning Enthusiast:in in einer Organisation ist, fühlst sich sicher manchmal als Untergrund-Agent:in. Was können wir von den Untergrund-Stars - den Pilzen - lernen? Inspiriert von "Verwobenes Leben" (Merlin Sheldrake) ist dieser Lightning Talk ein Plädoyer für Wissensökologie. Mit einem Augenzwinkern - und drei Fragen für alle, die tiefer graben wollen. Dieser Talk ist ein Ergebnis aus meiner Lernreise mit dem Zettelkasten Leitfaden.

**Der Vortrag von Felix führt die Teilnehmenden in die faszinierende Welt der Pilze ein und zieht dabei Parallelen zu organisationalen Lernprozessen. Inspiriert von Merlin Sheldrakes Buch "Verwobenes Leben" werden Pilze als "Underground Stars" präsentiert, deren unsichtbare Netzwerke (Mycel) als Metapher für Peer-Learning und organisationale Transformation dienen. Der interaktive Vortrag ermutigt die Teilnehmenden, sich als Teil eines Mycel-Netzwerks zu verstehen und organisationale Herausforderungen durch die Brille der Pilzwelt zu betrachten.**

#### 3.7.1 Aufbau und Gliederung des Vortrags

Der Vortrag folgt einer klaren Struktur, die von einer atmosphärischen Einführung über konkrete Pilz-Eigenschaften bis hin zu praktischen Reflexionsfragen für Organisationen reicht:

1. **Einstimmung und Inspiration** - Schaffung einer "Pilzatmosphäre" und Vorstellung der Buchquelle

2. **Die Metapher der Untergrundsagent:innen** - Verbindung zwischen Peer-Learning-Enthusiast:innen und Pilzen
3. **Das Mycel als zentrales Konzept** - Erklärung der unsichtbaren Netzwerkstrukturen
4. **Verdauung und Transformation** - Pilze als Problemlöser und Wandlungsagenten
5. **Entscheidungswege und Flexibilität** - Die Fähigkeit der Pilze, multiple Pfade zu erkunden
6. **Praktische Reflexion und Anwendung** - Übertragung der Erkenntnisse auf die eigene Organisation

### 3.7.2 Die Underground Stars: Pilze als verborgene Netzwerker

Felix eröffnet seinen Vortrag mit einer eindrucksvollen Feststellung: *“Nur 10% der Pilzarten bilden überhaupt oberflächliche Pilzkörper. Der wahre Underground Star ist das Mycel.”* Diese Erkenntnis bildet das Fundament seiner gesamten Argumentation und verdeutlicht, dass die wahre Kraft der Pilze nicht in dem liegt, was wir sehen, sondern in dem, was verborgen unter der Oberfläche wirkt.

Das Mycel wird als *“Geflecht aus Pilzfäden, das eben im Untergrund die Welt zusammenhält”* beschrieben. Diese Metapher ist besonders kraftvoll für Organisationen, da sie verdeutlicht, wie wichtig unsichtbare Verbindungen, informelle Netzwerke und verdeckte Lernprozesse für das Funktionieren komplexer Systeme sind.

Die Parallele zu Peer-Learning-Enthusiast:innen als *“Untergrundsagent:innen”* ist dabei besonders treffend. Wie Pilze arbeiten diese oft im Verborgenen, schaffen Verbindungen zwischen verschiedenen Bereichen einer Organisation und ermöglichen Wissenstransfer und Innovation auf Wegen, die in traditionellen Hierarchien nicht vorgesehen sind.

### 3.7.3 Verdauung und Transformation: Der Abbau für Neues Wachstum

Ein zentraler Aspekt der Pilzfunktion liegt in ihrer außergewöhnlichen Fähigkeit zur Transformation. Felix erklärt: *“Ein Pilz als Mycel verdaut ihr außerhalb eures Körpers und verwandelt Komplexes wie Erdöl oder Radioaktivität oder auch Blätter in Nährstoffe.”* Diese Eigenschaft macht Pilze zu wahren Alchemisten der Natur.

Die ökologische Bedeutung dieser Fähigkeit wird dramatisch unterstrichen: *“Ohne Pilze würde die Welt unter einer meterhohen Schicht Abfall versinken.”* Diese Aussage verdeutlicht, dass Pilze nicht nur Zersetzer sind, sondern essenzielle Recycling-Systeme, die komplexe, oft toxische Materialien in lebensnotwendige Nährstoffe umwandeln.

Für Organisationen bedeutet dies, dass es Strukturen und Prozesse geben muss, die *“Verdauen und Verwandeln”* ermöglichen. Veraltete Systeme, überholte Prozesse und hinderliche Strukturen müssen

abgebaut werden, damit Raum für Innovation und Wachstum entstehen kann. Dieser Prozess erfordert oft Mut, da er bedeutet, Bewährtes loszulassen, um Platz für Unbekanntes zu schaffen.

Die externe Verdauung der Pilze ist dabei ein besonders interessantes Konzept: Sie zersetzen Materialien außerhalb ihres eigenen Körpers und nehmen dann die verwertbaren Nährstoffe auf. Übertragen auf Organisationen könnte dies bedeuten, dass Probleme und Herausforderungen nicht intern “verschluckt” werden sollten, sondern extern bearbeitet und transformiert werden müssen, bevor die gewonnenen Erkenntnisse in die Organisation integriert werden.

### **3.7.4 Multiple Entscheidungswege: Die Kraft der Parallelität**

Eine weitere faszinierende Eigenschaft der Pilze liegt in ihrer Fähigkeit zur parallelen Exploration. Felix beschreibt dies als Superkraft: *“Dann können Pilze durch zwei oder mehr Türen gleichzeitig gehen. Das ist wirklich eine super Kraft.”* Diese Metapher eröffnet völlig neue Perspektiven für organisationale Entscheidungsfindung.

In traditionellen Organisationsstrukturen werden Entscheidungen oft linear getroffen: Ein Weg wird ausgewählt, andere Optionen werden verworfen. Pilze hingegen erkunden multiple Pfade gleichzeitig und lernen dabei. Dieser Ansatz ermöglicht es ihnen, Ressourcen effizienter zu nutzen und sich schneller an verändernde Umgebungen anzupassen.

Die Frage *“Was wäre denn eine aktuelle Entscheidung in deiner Organisation, die du gerne auf mehrere Wege gehen würdest?”* fordert die Teilnehmenden auf, konkret über Situationen nachzudenken, in denen parallele Exploration vorteilhaft wäre. Dies könnte bei Produktentwicklung, Strategieentscheidungen oder Organisationsveränderungen besonders wertvoll sein.

Der Ansatz des parallelen Entscheidens ermöglicht es auch, *“dabei zu lernen”*. Anstatt sich für einen Weg zu entscheiden und dann zu hoffen, dass er richtig ist, können Organisationen verschiedene Ansätze gleichzeitig testen und aus den Ergebnissen lernen. Dies reduziert Risiken und erhöht die Wahrscheinlichkeit erfolgreicher Outcomes.

### **3.7.5 Das Mycel-Netzwerk: Verbindung und kollektive Intelligenz**

Die Aufforderung an die Teilnehmenden, sich als Mycel zu verstehen, ist mehr als nur eine metaphorische Übung. Felix lädt dazu ein: *“Stellt euch vor, ihr werdet jetzt ein Mycel. Das heißt ein Geflecht aus Pilzfäden, das eben im Untergrund die Welt zusammenhält und auch natürlich euch verbindet mit allen Anwesenden rund um euch.”*

Diese Visualisierung schafft ein Bewusstsein für die unsichtbaren Verbindungen zwischen Menschen in einer Organisation oder Lerngemeinschaft. Wie ein Mycel sind auch menschliche Netzwerke oft nicht

sichtbar, aber dennoch essentiell für den Informationsaustausch, die Problemlösung und die kollektive Intelligenz.

Die Mycel-Metapher verdeutlicht auch, dass jeder Einzelne sowohl Empfänger als auch Sender von Informationen und Ressourcen ist. In einem gesunden Mycel-Netzwerk fließen Nährstoffe dorthin, wo sie gebraucht werden, unabhängig davon, wo sie ursprünglich aufgenommen wurden. Übertragen auf Organisationen bedeutet dies, dass Wissen und Ressourcen flexibel und bedarfsorientiert verteilt werden sollten.

### **3.7.6 Praktische Anwendung und Reflexion**

Der Vortrag zeichnet sich durch seinen hochgradig interaktiven Charakter aus. Anstatt nur theoretische Konzepte zu präsentieren, fordert Felix die Teilnehmenden kontinuierlich zur Reflexion auf. Die Methode der *“drei Atemzüge Zeit”* für Reflexionsfragen schafft dabei einen rhythmischen, meditativen Charakter, der das Eintauchen in die Pilzwelt unterstützt.

Die erste Reflexionsfrage zielt direkt auf konkrete organisationale Herausforderungen ab: *“Das ist eine veraltete Struktur oder ein veralteter Ablauf, der in deiner Organisation abgebaut werden sollte, damit Neues wachsen kann.”* Diese Frage verbindet die biologische Realität der Pilze mit praktischen Organisationsproblemen.

Die zweite Frage zur parallelen Entscheidungsfindung ermutigt zu experimentellem Denken und könnte zu innovativen Ansätzen in der Organisationsentwicklung führen.

### **3.7.7 Inspiration und Methodenintegration**

Felix' Inspiration durch Merlin Sheldrakes Buch *“Verwobenes Leben”* zeigt, wie externe Impulse neue Perspektiven auf bekannte Probleme eröffnen können. Die Integration dieser Erkenntnisse in einen Zettelkasten-Ansatz demonstriert zudem, wie Wissen systematisch gesammelt, vernetzt und für neue Anwendungen nutzbar gemacht werden kann.

Die Erwähnung der Zettelkasten-Methodik und der Verweis auf eine weiterführende Session mit Andreas Trebing verdeutlichen, dass der Vortrag Teil eines größeren Lernökosystems ist. Dies unterstreicht die Mycel-Metapher: Einzelne Lerneinheiten sind miteinander vernetzt und verstärken sich gegenseitig.

### **3.7.8 Handlungsempfehlungen und Call to Actions**

Der Vortrag enthält mehrere implizite und explizite Handlungsempfehlungen:



- **Organisationale Reflexion:** Die Teilnehmenden werden aufgefordert, eine vertraute Organisation auszuwählen und diese durch die Pilz-Brille zu betrachten
- **Struktureller Abbau:** Identifikation veralteter Strukturen oder Abläufe, die Entwicklung behindern
- **Parallele Entscheidungsfindung:** Überlegung zu aktuellen Entscheidungen, die von einem Multi-Path-Ansatz profitieren könnten
- **Netzwerkdenken:** Verstehen der eigenen Rolle als Teil eines größeren, verbundenen Systems
- **Wissensaustausch:** *“Teile es gerne auch im Chat oder auch mit deinen Nachbarinnen”* - Ermutigung zum direkten Austausch
- **Vernetzung:** *“Lasst uns gerne Fäden spinnen. Ich freue mich auf neue Kontakte”* - Aufbau neuer Verbindungen

### 3.7.9 Zukunftsperspektiven und Lösungsansätze

Der Vortrag endet mit einem Ausblick auf die praktischen Anwendungsmöglichkeiten von Pilztechnologie. Das Beispiel des *“Schuh hier aus Myzel hergestellt”* zeigt, dass Pilze nicht nur metaphorisch, sondern auch ganz konkret Lösungen für aktuelle Probleme bieten können.

Die Aussage *“Pilze sind wirklich Lösungen für viele von unseren Problemen”* unterstreicht das Potenzial dieser Organismen für nachhaltige Innovation. Dies könnte Organisationen inspirieren, biomimetische Ansätze in ihrer eigenen Entwicklung zu berücksichtigen.

#### 3.7.10 Methodische Erkenntnisse

Der Vortrag demonstriert erfolgreich, wie komplexe organisationale Konzepte durch biologische Metaphern zugänglich gemacht werden können. Die Pilzwelt bietet dabei einen reichen Fundus an Modellen für: - Netzwerkorganisation - Dezentrale Intelligenz - Adaptive Problemlösung - Nachhaltige Transformation - Kollaborative Systeme

Die Integration von Reflexionsphasen und die Ermutigung zur direkten Anwendung machen den Vortrag zu mehr als einer reinen Wissensvermittlung - er wird zu einer Lernerfahrung, die die Teilnehmenden dazu befähigt, neue Perspektiven auf ihre eigenen organisationalen Herausforderungen zu entwickeln.

Die Verbindung zwischen der unsichtbaren Welt der Pilze und den oft ebenfalls unsichtbaren Lernprozessen in Organisationen schafft eine kraftvolle Metapher, die nachhaltig wirken und zu veränderten Denkweisen führen kann.

### 3.8 Harald Schirmer: The Knowledge Gap in Management

Der Pitch zur Session - je weiter oben in der Karriere, je älter, um so weniger Zeit und Lernlust im Management ... wir werfen einen Blick auf eine "Referenzgruppe" - das globale GUIDE Netzwerk und vergleichen.

**Harald präsentiert eine kritische Analyse der unterschiedlichen Lernkulturen zwischen Management und operativen Mitarbeitern (Guides) in der digitalen Transformation. Er zeigt auf, dass kontinuierliches, soziales Lernen deutlich effektiver ist als sporadisches, hierarchisches Lernen und erklärt, warum komplexe digitale Themen nicht durch Vereinfachung, sondern durch schrittweises Verstehen von Grundprinzipien gemeistert werden können.**

### **3.8.1 Gliederung und Aufbau des Vortrags**

Der Vortrag gliedert sich in folgende Hauptthemen: - Analyse der unterschiedlichen Lernkurven zwischen Management und Guides - Der Teufelskreis des ineffektiven Lernens im Management - Grundlagen des wirklichen Lernens versus oberflächlicher Wissensvermittlung - Umgang mit Komplexität und Dynamik in der digitalen Welt - Toolkategorien statt Einzeltools verstehen - Praktische Handlungsempfehlungen für digitales Aufräumen

### **3.8.2 Die Lernluft zwischen Management und operativen Mitarbeitern**

### **3.8.3 Das Problem der hierarchischen Lernresistenz**

Harald beginnt seinen Vortrag mit einer wichtigen Klarstellung: *"Mir geht es hier nicht um Management Bashing, es sind ja keine Manager da oder fast keine. Mir geht es darum, rauszufinden, rauszuarbeiten, wieso ist Lernen so schwierig, je weiter man nach oben kommt."* Diese Schwierigkeit liegt nicht primär am Alter, sondern an der hierarchischen Entwicklung und den damit verbundenen Strukturen wie Assessment-Centern.

Das traditionelle Managementverständnis basiert auf dem Prinzip: *"Wer es Wissen hat, hat die Macht, kann entscheiden und so weiter."* Diese Haltung führt dazu, dass auch heute noch viele Entscheidungen im Hinterzimmer getroffen werden, weil Wissen als Machtinstrument verstanden wird.

### **3.8.4 Kontinuierliches versus sporadisches Lernen**

Der Referent illustriert den fundamentalen Unterschied zwischen zwei Lernansätzen anhand einer 14-jährigen Beobachtung:

**Die Guides (grüne Linie):** *"Die haben von Anfang an mitgelernt."* Bei jeder neuen Software-Einführung, jedem neuen Produkt oder Prozess waren es nur noch *"kleine zusätzliche Investments"*, da sie das

Gelernte kontinuierlich in der Praxis anwendeten. Durch diese konstante Anwendung *“haben sie natürlich die ganze Zeit weitergelernt”* und konnten auf bereits vorhandenem Wissen aufbauen.

**Das Management:** Hier folgt ein völlig anderes Muster: *“Da kommt was, es muss sich delegieren. Dann haben sie es delegiert, dann kam es, dann mussten sie es nutzen. Dann haben sie es kurz verwendet, großes Investment, großer Aufschrei, am nächsten Tag wieder vergessen und wieder genauso weiter gemacht wie vorher.”*

Das Ergebnis ist eindeutig: *“Aufwand riesig, Wirkung klein”* beim Management, während bei den Guides *“immer weniger Aufwand eigentlich und die Wirkung immer größer”* wird.

### **3.8.5 Der unaufholbare Gap**

Harald warnt vor einer besorgniserregenden Entwicklung: *“Und diesen Gap zwischen Lernern, Social Learnern, die sich ständig austauschen, die ständig von und miteinander lernen, und anderen, die ständig im Konkurrenzkampf sind und in Meetings hocken, wird halt nicht mehr aufholbar.”*

### **3.8.6 Der Teufelskreis des ineffektiven Lernens**

#### **3.8.7 Die negative Spirale**

Der Referent beschreibt einen *“ganz einfacher Kreislauf”* des ineffektiven Lernens: - Keine Zeit für Lernen - Keine Wirksamkeit - Keine Zeitersparnis

#### **3.8.8 Die positive Spirale**

Im Gegensatz dazu steht der positive Kreislauf der kontinuierlich Lernenden: - Die Guides lernen - Werden wirksamer - Erreichen schneller Ergebnisse - Haben damit noch mehr Zeit zum Lernen

Harald betont: *“In beide Richtungen ist dieser Kreislauf entweder super oder halt leider nicht gut.”*

### **3.8.9 Wahres Lernen versus oberflächliche Wissensvermittlung**

#### **3.8.10 Das Mikroformat-Problem**

Ein zentrales Problem sieht Harald in der Erwartungshaltung des Managements bezüglich Lernen: *“Im Management reden wir von Lernen ja immer so, Kurs, 10 Minuten bitte machst du als One-Pager, Elevator-Pitch oder sonst irgendwas für ein Mikroformat und danach möchte ich aber bitte Klavier spielen können. Nein.”*

### 3.8.11 Die Komponenten echten Lernens

Basierend auf seiner Erfahrung definiert Harald, was wirkliches Lernen ausmacht. Dabei gehören folgende Elemente dazu: - Zeit - Disziplin - Gemeinschaft - Wirksamkeit - Kulturwandel

*“Aber das ist eigentlich Lernen. Nicht, ich zeige euch, wie man Knöpfe drückt.”*

### 3.8.12 Umgang mit Komplexität und Dynamik

### 3.8.13 Die Herausforderung moderner Arbeitswelt

Harald stellt fest: *“Jetzt ist das Ganze noch komplex und dynamisch. Komplexität und Dynamik heißt ja im Endeffekt, es ist nicht mehr einfach.”* Diese Erkenntnis ist fundamental für den Umgang mit modernen digitalen Herausforderungen.

### 3.8.14 Der typische Reaktionsverlauf

Der Referent beschreibt einen typischen Verlauf beim Konfrontieren mit Komplexität:

1. **Realisierung:** *“Erstmal muss ich realisieren, okay, das ist nicht einfach. Es ist nicht Schuhe binden. Sondern es ist komplex, es ist KI, es entwickelt sich weiter.”*
2. **Vereinfachungsdrang:** *“Da habe ich erstmal den Drang zur Vereinfachung. Schreib mir das mal auf den One-Pager. Erklär mir mal KI in drei Minuten. Geht nicht.”*
3. **Überforderung:** *“Wenn ich dann akzeptiere, dass das groß ist, dann bin ich überfordert. Natürlich. Was mache ich als Überforderter? Aufhören.”*
4. **Erste Schritte:** *“Wenn ich dann irgendwann ins Lernen und ins Umsetzen komme, dann merke ich plötzlich, wie viel größer das eigentlich noch ist. Bin ich eigentlich auch noch im Überforderten, aber ich mache Schritte in die richtige Richtung.”*

### 3.8.15 Das Ziel: Bewusster Umgang mit Komplexität

Harald formuliert das eigentliche Ziel: *“Und das eigentliche Ziel wäre ja, dass wir in dieses grüne Feld, in das bewusste Einsetzen von Komplexität und Dynamik kommen. Also nicht mehr runter regulieren.”*

### 3.8.16 Toolkategorien statt Einzeltools verstehen

### 3.8.17 Das Überforderungsproblem

Harald erkennt ein verbreitetes Problem: *“Es waren hier auch einige, die haben gesagt, völlig überfordert. Ja, dann reden sie hier von Conceptboard und da von Slack und da von Teams und da von Menti. Verständlich, weil das sind lauter verschiedene Tools.”*

### 3.8.18 Der Kategorienansatz

Die Lösung liegt nicht in der Einzelerklärung jedes Tools, sondern im Verständnis der Kategorien: *“Wenn man aber nicht mehr hergeht und den Leuten jedes Tool einzeln und die Knöpfe erklärt, sondern erstmal verständlich macht, was ist ein Chat-Client? Und der hat nur fünf Funktionen und egal von welcher Firma, die sind immer die gleichen.”*

Dieser Ansatz lässt sich auf verschiedene Bereiche übertragen: - Enterprise Social Networks - KI-Tools - Tabellenkalkulationen

Das Prinzip: *“Wenn ich mal verstanden habe, wann wende ich welche Toolart an, dann ist auch wurscht, welches Tool ich verwende.”*

### 3.8.19 Handlungsempfehlungen und Call to Actions

### 3.8.20 Digital aufräumen als Basis

Harald präsentiert konkrete Schritte für das “Digital aufräumen” als Grundlage für effektives digitales Arbeiten:

**Grundausstattung - Passwortmanager:** Eine der wichtigsten Handlungsempfehlungen betrifft die Sicherheit: *“Wer hat alles einen Passwortmanager? Alle, die jetzt die Hand nicht hochheben, ohne den geht es nicht.”*

**Weitere Basiselemente:** - Medien organisieren - Sicherheit gewährleisten - Backup-Strategien implementieren

**Optimierung und Automatisierung:** Nach der Grundausstattung folgen weitere Schritte zur Optimierung und Automatisierung der digitalen Arbeitsweise.

### **3.8.21 Aufruf zum Paradigmenwechsel**

Der zentrale Aufruf des Vortrags richtet sich an einen grundlegenden Wandel im Lernverständnis: - Weg von der Erwartung sofortiger, einfacher Lösungen - Hin zu kontinuierlichem, sozialem Lernen - Akzeptanz von Komplexität statt Vereinfachungsdrang - Fokus auf Toolkategorien statt Einzeltools

### **3.8.22 Praktische Umsetzungsschritte**

Harald empfiehlt einen strukturierten Ansatz: - Zunächst die digitale Grundausstattung schaffen - Verstehen lernen, welche Toolkategorien für welche Zwecke geeignet sind - Kontinuierliches Lernen in der Gemeinschaft etablieren - Komplexität als Chance begreifen, nicht als Hindernis

### **3.8.23 Fazit und Ausblick**

Haralds Vortrag macht deutlich, dass die digitale Transformation nicht nur eine technische, sondern vor allem eine kulturelle Herausforderung darstellt. Der Unterschied zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Lernenden liegt nicht in der Intelligenz oder dem verfügbaren Budget, sondern in der Herangehensweise an Lernen und Veränderung.

Die Botschaft ist klar: Kontinuierliches, soziales Lernen schlägt sporadische, hierarchische Wissensvermittlung. Wer Komplexität annimmt statt sie zu vereinfachen, wer Toolkategorien versteht statt nur Knöpfe zu drücken, und wer eine solide digitale Grundausstattung schafft, wird in der digitalen Arbeitswelt erfolgreich sein.

Der Vortrag endet mit einem praktischen Aufruf: Jeder sollte zunächst seine digitale Grundausstattung überprüfen und vervollständigen - beginnend mit einem Passwortmanager. Denn ohne diese Basis ist effektives digitales Arbeiten und Lernen nicht möglich.

Die Erkenntnisse aus 14 Jahren Beobachtung zeigen: Der Gap zwischen kontinuierlich Lernenden und sporadisch Lernenden wird immer größer. Es ist höchste Zeit, auf die Seite der kontinuierlich Lernenden zu wechseln, bevor dieser Gap unaufholbar wird.

## **3.9 Dajana Prellwitz: Wissenslücken füllt man nicht mit Tools – Wissensmanagement neu gedacht bei NETZSCH**

Wie gelingt es, Wissenslücken in einem internationalen Industrieunternehmen systematisch zu schließen – und dabei nicht nur Tools, sondern vor allem Kultur zu verändern? In diesem Lightning Talk gibt Dajana Prellwitz Einblicke in das Strategieprojekt „Knowledge Culture“ der NETZSCH-Gruppe – mit Blick auf die Roadmap, erste Umsetzungsschritte und die Herausforderungen auf

dem Weg zu einer gelebten Wissenskultur.

**Der Vortrag von Dajana behandelt die Herausforderungen eines traditionellen Unternehmens beim Aufbau eines strategischen Wissensmanagements. Sie beschreibt, wie ihr 150 Jahre altes Unternehmen mit einer alternden Belegschaft vor der Aufgabe steht, Wissen zu bewahren und zu vernetzen. Dabei betont sie, dass Wissensmanagement weit über IT-Tools hinausgeht und eine ganzheitliche Herangehensweise erfordert, die Kultur, Führung und Prozesse umfasst. Trotz guter Voraussetzungen kämpft das Unternehmen damit, aus einzelnen Maßnahmen eine nachhaltige Bewegung zu entwickeln.**

### 3.9.1 Gliederung und Aufbau des Vortrags

Der Vortrag gliedert sich in folgende Hauptbereiche:

- Ausgangssituation und Problemstellung (alternde Belegschaft)
- Erkenntnisprozess zum ganzheitlichen Wissensmanagement
- Strategische Projektansätze und Dimensionen
- Aktueller Status und Roadmap
- Herausforderungen und Hindernisse
- Komplexität der Unternehmensstruktur
- Aufruf zum Erfahrungsaustausch

### 3.9.2 Wissensmanagement ist mehr als nur IT-Tools

Eine der zentralen Botschaften des Vortrags ist die Erkenntnis, dass Wissensmanagement nicht auf technische Lösungen reduziert werden kann:

*“Häufiger, wenn wir Wissensmanagement sagen, dann denken viele an ein Tool. Irgendein IT-Tool, das löst dann all unsere Probleme, wir dokumentieren das und damit ist der Job dann.”*

Das Projektteam stellte schnell fest, dass diese Herangehensweise zu kurz greift. Dajana erklärt: *“das wird es nicht alleine lösen, sondern es geht wirklich darum, die richtigen Leute zusammenzubringen, dass die Expertinnen bei uns im Unternehmen sich vernetzen und einfach an neuen Ideen arbeiten.”*

Diese Erkenntnis führte zu einem Paradigmenwechsel im Unternehmen. Anstatt sich ausschließlich auf technische Lösungen zu fokussieren, wurde ein ganzheitlicher Ansatz entwickelt, der verschiedene Dimensionen des Wissensmanagements berücksichtigt. Die Betonung liegt auf der Vernetzung von Expertinnen und der gemeinsamen Entwicklung neuer Ideen, da das Unternehmen von Innovation lebt.

### 3.9.3 Strategischer Projektansatz mit vier Dimensionen

Das Unternehmen entwickelte 2023 ein strategisches Projekt, das vier wesentliche Dimensionen umfasst:

- **Culture und Leadership:** Die Unternehmenskultur und Führung spielen eine zentrale Rolle
- **Prozesse:** Etablierung von Unternehmensprozessen, die Wissenstransfer unterstützen
- **Technologie:** IT-Tools und KI-Anwendungen als wichtige Enabler
- **Content:** Verwaltung und Strukturierung der Wissensinhalte

Dajana betont besonders die Bedeutung der kulturellen Dimension: *“auch das Thema Culture und Leadership. ein ganz wichtiger Punkt, die Leute auch zu befähigen, ihr Wissen überhaupt weiterzugeben, Prozesse im Unternehmen zu etablieren, die das unterstützen.”*

Die Technologie wird nicht vernachlässigt, aber in den richtigen Kontext eingeordnet: *“Technologie ist natürlich trotzdem auch ein wichtiger Punkt, also auch KI ist bei uns ein riesen Hype gerade und auch das Thema Content dürfen wir natürlich nicht vernachlässigen.”*

### 3.9.4 Fortschritte und aktuelle Roadmap

Das Unternehmen kann bereits auf erste Erfolge verweisen. Dajana erklärt: *“alles was zu grün ist, da sind wir eigentlich schon gut auf dem Weg, haben Themen auch abgeschlossen und haben gerade auch für das nächste Geschäftsjahr bei uns jetzt uns eine Roadmap gegeben, mit was wir uns jetzt weiterhin fokussiert im nächsten zwölf Monaten auseinandersetzen wollen.”*

Die Roadmap zeigt eine strukturierte Herangehensweise mit klaren Prioritäten für die kommenden zwölf Monate. Gleichzeitig werden einige Themen gestrichelt dargestellt, was auf Herausforderungen oder noch offene Fragen hindeutet. Diese ehrliche Darstellung des Projektstatus zeigt die Komplexität von Wissensmanagement-Initiativen in großen Organisationen.

### 3.9.5 Die Herausforderung der nachhaltigen Bewegung

Trotz optimaler Voraussetzungen steht das Unternehmen vor einer zentralen Herausforderung. Dajana beschreibt die paradoxe Situation: *“obwohl wir sehr gute Voraussetzungen haben, wir haben einen Sponsor im Topmanagement, also einer unserer Geschäftsführer der Gesellschaft, der ist Sponsor für das Projekt. Wir haben Budget. Das ganze Thema ist in unserer Strategie verankert”*

Dennoch gelingt es nicht, die gewünschte Dynamik zu erzeugen: *“trotzdem ist es für uns oft gefühlt so, wir machen bestimmte Maßnahmen und es ist dann wie so ein Stein, der uns fällt. Gläht schon Wellen, aber irgendwann ebbt es dann wieder ab.”*



Diese Metaphor des Steins, der ins Wasser fällt, verdeutlicht das Problem vieler Wissensmanagement-Initiativen: Einzelmaßnahmen erzeugen kurzfristige Aufmerksamkeit, aber keine nachhaltige Veränderung. Das Unternehmen sucht nach dem Übergang von isolierten Aktivitäten zu einer selbsttragenden Bewegung: *“wir haben diesen Schritt zu einer, ich nenne es mal Bewegung. also dass wirklich an vielen Stellen Wissensmanagement bei uns im Unternehmen stattfindet, bisher nicht geschafft”*

### **3.9.6 Komplexität der Unternehmensstruktur als Hindernis**

Ein weiterer erschwerender Faktor ist die gewachsene Komplexität des 150 Jahre alten Unternehmens:

*“wir sind ein sehr kompliziertes Unternehmen, würde ich sagen. Also wir haben drei Geschäftsbereiche, die haben alle sehr unterschiedliche IT-Landschaften teilweise. Das Unternehmen ist vor ein paar Jahren 150 Jahre alt geworden. Also wir haben auch eine wahnsinnige Historie”*

Diese historisch gewachsene Struktur mit unterschiedlichen IT-Landschaften in drei Geschäftsbereichen erschwert die Implementierung einheitlicher Wissensmanagement-Lösungen erheblich. Die lange Unternehmensgeschichte bringt sowohl wertvolles Wissen als auch gewachsene Komplexität mit sich.

### **3.9.7 Das Problem der einen Plattform**

Eine besondere Herausforderung stellt der Wunsch nach einer einheitlichen Lösung dar. Dajana berichtet: *“wenn wir Leute bei uns fragen, was wollt ihr denn eigentlich oder was erwartet ihr euch vom Business Management, dann kommt immer, wir wollen die eine Plattform, wo ich alles finde”*

Dieser Wunsch nach *“diesen einen Go-To-Place zu schaffen, wo jeder das findet, was er sucht”* gestaltet sich aufgrund der Unternehmenskomplexität als *“beliebig schwierig”*. Die Erwartung einer Universallösung steht im Spannungsfeld zur gewachsenen, heterogenen IT-Landschaft des Unternehmens.

### **3.9.8 Aufruf zum Erfahrungsaustausch und Lernen**

Der Vortrag schließt mit einem klaren Aufruf zum Erfahrungsaustausch. Dajana formuliert konkrete Bitten um Unterstützung:

*“da würden wir uns sehr über einen Austausch freuen. Vielleicht sind andere Unternehmen da weiter, haben da Ideen, weil wir da so ein bisschen momentan hängen.”*

Sie spezifiziert diesen Wunsch weiter: *“wenn da jemand Ideen hat, wie man das tatsächlich erreichen kann für alle so diesen einen Go-To-Place zu schaffen”* und lädt explizit zum Dialog ein: *“würden wir uns da sehr freuen, im Austausch heute Abend oder auch gern morgen, da über Lösungen zu sprechen und uns da an dem Projekt auch weiterzubringen und davon euch zu lernen, wenn ihr da schon weiter seid.”*

### 3.9.9 Handlungsempfehlungen und Aufrufe

Der Vortrag enthält mehrere implizite und explizite Handlungsempfehlungen:

- **Ganzheitlicher Ansatz:** Wissensmanagement sollte nicht auf IT-Tools reduziert werden, sondern Kultur, Führung, Prozesse und Technologie gleichermaßen berücksichtigen
- **Vernetzung fördern:** Der Fokus sollte darauf liegen, *“die richtigen Leute zusammenzubringen”* und Expertinnen zu vernetzen
- **Befähigung der Mitarbeiter:** Es ist wichtig, *“die Leute auch zu befähigen, ihr Wissen überhaupt weiterzugeben”*
- **Prozessintegration:** Unternehmensprozesse sollten etabliert werden, die Wissenstransfer aktiv unterstützen
- **Von Maßnahmen zu Bewegungen:** Der Übergang von einzelnen Aktivitäten zu einer nachhaltigen, selbsttragenden Wissensmanagement-Bewegung ist entscheidend

### 3.9.10 Explizite Aufrufe zum Handeln

Dajana richtet konkrete Bitten an die Zuhörerschaft:

- **Erfahrungsaustausch:** Teilnahme am Austausch über Lösungsansätze und Best Practices
- **Ideenaustausch:** Teilen von Erfahrungen zur Schaffung einer einheitlichen Wissensplattform
- **Gemeinsames Lernen:** Bereitschaft zum gegenseitigen Lernen von Unternehmen, die bereits weiter fortgeschritten sind
- **Netzwerkbildung:** Aufbau von Kontakten für kontinuierlichen Erfahrungsaustausch über die Veranstaltung hinaus

Der Vortrag zeigt exemplarisch die Herausforderungen traditioneller Unternehmen beim Wissensmanagement auf und macht deutlich, dass trotz optimaler Rahmenbedingungen der Übergang zu einer lebendigen Wissenskultur eine der schwierigsten Aufgaben darstellt. Die Offenheit, mit der Dajana sowohl Erfolge als auch Hindernisse thematisiert, schafft eine authentische Grundlage für den gewünschten Erfahrungsaustausch.

### 3.10 Armin Zoike: Mind the AI Gap: Warum dokumentiertes Wissen das wichtigste Asset im KI-Zeitalter ist und wie man es einfach aufbaut

Das bestehenden Ansätze zum Wissensmanagement es nur begrenzt schaffen Wissen aus den Köpfen von Mitarbeitern zu digitalisieren, führt nicht nur zu direkten Produktivitätsverlusten durch Wissensverlust, Wissenssilos und verlorener Zeit bei der Suche und beim Teilen von Informationen, sondern bedroht fundamental die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen im KI-Zeitalter. Ich gehe kurz darauf ein warum Unternehmen nur in dem Maße von KI profitieren können, in dem sie dieser ihr Wissen digital dokumentiert zur Verfügung stellen können und zeige dann auf wie das am effektivsten gelingt.

**Armin, Mitgründer des Nürnberger Startups Complementary AI, präsentierte einen innovativen Ansatz zur Verbindung von Wissensmanagement und Künstlicher Intelligenz. In seinem Vortrag stellte er dar, wie Unternehmen durch besseres Wissensmanagement ihre KI-Initiativen deutlich effektiver gestalten können. Seine zentrale These: Wissensmanagement und KI müssen strategisch zusammen gedacht werden, um echten wirtschaftlichen Wert zu schaffen. Dabei präsentierte er eine Lösung, die menschliche Kommunikationsmuster nachahmt und automatisch Wissen aus Gesprächen extrahiert und für zukünftige Anfragen verfügbar macht.**

#### 3.10.1 Gliederung und Aufbau des Vortrags

Der Vortrag gliederte sich in vier Hauptteile:

1. **Vorstellung und Mission:** Einführung des Speakers und seines Startups Complementary AI
2. **Problemanalyse:** Darstellung der typischen Herausforderungen im Wissensmanagement
3. **Neues Framing:** Verbindung von Wissensmanagement und KI als strategische Notwendigkeit
4. **Lösungsansatz:** Präsentation einer innovativen KI-Lösung zur automatischen Wissenserfassung

#### 3.10.2 Die Mission von Complementary AI

Armin stellte sich als Entwickler und Mitgründer des Nürnberger Startups Complementary AI vor. Das Unternehmen hat sich eine klare Mission gesetzt: *“Unternehmen KI zur Verfügung zu stellen, die ihren Mitarbeitern mehr Wissen zugänglich macht, es bewahrt vor Verlust und auch effektiver mit KI nutzbar macht.”*

Die Gründung basierte auf einer fundamentalen Erkenntnis über den Zustand des Wissensmanagements in Unternehmen: *“meist internes Wissen in Unternehmen schafft es halt nicht in zuverlässige und leicht zugängliche Daten.”* Diese Beobachtung führte zur Identifikation klassischer Probleme:

- Schwierigkeiten beim Überbrücken von Silos

- Mangelnde Zugänglichkeit von Wissen für Mitarbeiter
- Kontinuierlicher Wissensverlust

### 3.10.3 Neues strategisches Framing für Wissensmanagement

Armins zentrale Botschaft richtete sich speziell an Personen im Wissensmanagement: *“Das ist ein schwieriges Thema, um wirklich viel Budget locker zu machen oder das so zu framen, dass die Geschäftsleitung da voll hinter steht.”* Als Lösung bot er ein revolutionäres neues Framing an: *“Wissensmanagement und KI strategisch zusammen gedacht werden müssen.”*

### 3.10.4 Die DNA eines KI-Use-Cases

Armin erläuterte die typische Struktur erfolgreicher KI-Anwendungen:

- **Input:** Nutzer-Prompt oder Anfrage
- **Large Language Model:** Generelle Intelligenz und Weltwissen von großen Anbietern
- **Eigenes Wissen:** Integration unternehmensinterner Daten
- **Tool-Integration:** Einbindung in bestehende Prozesse
- **Output:** Wertschöpfendes Ergebnis

### 3.10.5 Der entscheidende Differenzierungsfaktor

Bei der wirtschaftlichen Betrachtung von KI-Projekten identifizierte Armin einen kritischen Punkt: *“Wir kriegen generelle Intelligenz von OpenAI, aber die kriegt jeder. Wir können es in unsere Prozesse integrieren. Das ist auch nicht die allergrößte Kunst. Aber das große, große Problem, was viele haben, ist halt genau dieser Punkt, dem LLM den eigenen Kontext verständlich zu machen.”*

Der Zugang zum internen Wissen wird damit zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Ohne diesen Zugang bleiben KI-Initiativen oberflächlich und austauschbar.

### 3.10.6 Wirtschaftliche Dimension des Wissensmanagements

Armin präsentierte eine überzeugende wirtschaftliche Argumentation für besseres Wissensmanagement. Er betonte, dass *“die Qualität und die Quantität von verfügbarem Wissen für KI beeinflusst, wie effektiv uns KI helfen kann, einerseits, und andererseits, wie häufig wir es nutzen können.”*

Die Rechnung ist beeindruckend: *“wenn man es schafft, durch bessere Daten nur 10% häufiger oder effektiver KI nutzen zu können im Unternehmen, dann reden wir oft von einem vierstelligen Betrag pro Mitarbeiter und Jahr.”*

Diese Kalkulation macht deutlich, warum Investitionen in Wissensmanagement nicht mehr als Kostenfaktor, sondern als strategische Investition betrachtet werden sollten.

### 3.10.7 Analyse der klassischen Wissensmanagement-Situation

Armin skizzierte die typischen Herausforderungen des traditionellen Wissensmanagements:

**Ausgangssituation:** Unternehmen wollen *“aus Wissen Wert schöpfen, gerade in so einem Wissensstandort wie Deutschland.”*

**Probleme der klassischen Herangehensweise:** - Wenig Wissen wird in dokumentierte Daten überführt  
- Dokumentation ist aufwendig ohne entsprechende Anreize - Governance-Systeme sind oft ineffektiv - Wissenspflege erfordert Antizipation zukünftiger Anfragen - Geringe Wertschöpfung aus vorhandenem Wissen

**Konsequenz:** *“Als Ergebnis kann ich daraus relativ wenig Wert schöpfen.”*

### 3.10.8 Das KI-Zeitalter als Wendepunkt

Armin argumentierte, dass sich im KI-Zeitalter die Prioritäten fundamental ändern: *“Im KI-Zeitalter ändert sich dieses Bild jetzt und wenn das erste Bild des Management nicht überzeugt, dass man was tun muss, dann tut es vielleicht das zweite Bild.”*

Der entscheidende Punkt: *“existierende KI-Ansätze begrenzt auf existierende Daten.”* Ohne qualitativ hochwertige, gut strukturierte Wissensbasis bleibt auch die beste KI-Technologie limitiert in ihrem Output.

### 3.10.9 Innovative Lösungsstrategie: Menschliche Kommunikation nachahmen

Complemental AI entwickelte einen innovativen Ansatz zur Lösung des Wissensmanagement-Problems: *“Wir haben uns gedacht, wir bauen einfach eine KI, die das Gleiche macht, was ein Mensch macht.”*

### 3.10.10 Funktionsweise der Lösung

Das System funktioniert nach einem natürlichen Kommunikationsmuster:

1. **Problemerkennung:** Wenn eine Nutzerfrage nicht mit existierenden Daten beantwortet werden kann
2. **Expertenidentifikation:** Das System *“findet einfach die richtigen Ansprechpartner”*
3. **Kommunikation initiieren:** Es *“erstellt einen Gruppenchat mit den richtigen Ansprechpartnern”*

4. **Wissensextraktion:** Das System *“lernt vor allem von den Antworten”*
5. **Wissensbewahrung:** *“wenn der nächste Nutzer die gleiche Frage stellt, dann ist das Wissen jetzt verfügbar”*

### 3.10.11 Philosophie der natürlichen Wissensteilung

Die Grundidee basiert auf einer einfachen Erkenntnis: *“was gibt es denn für einen einfacheren Weg, Wissen zu teilen als über Sprache. Also irgendwie muss es ja aus meinem Kopf rauskommen. Und das kann ich durch Reden oder Schreiben halt noch relativ effektiv machen.”*

Dieser Ansatz eliminiert die künstlichen Barrieren traditioneller Wissensmanagement-Systeme und nutzt die natürlichste Form menschlicher Kommunikation.

### 3.10.12 Handlungsempfehlungen und Call to Actions

Während des Vortrags vermittelte Armin mehrere implizite und explizite Handlungsempfehlungen:

### 3.10.13 Für Wissensmanagement-Verantwortliche

- **Strategisches Umdenken:** Wissensmanagement nicht isoliert betrachten, sondern strategisch mit KI-Initiativen verknüpfen
- **Neues Framing nutzen:** Die wirtschaftliche Argumentation über KI-Effektivität verwenden, um Budget und Unterstützung der Geschäftsleitung zu gewinnen
- **Quantifizierung der Auswirkungen:** Die 10%-Regel nutzen, um konkrete ROI-Berechnungen für Wissensmanagement-Investitionen zu erstellen

### 3.10.14 Für Unternehmensentscheider

- **Priorität setzen:** Erkennen, dass der Zugang zu internem Wissen der entscheidende Differenzierungsfaktor bei KI-Projekten ist
- **Investitionsperspektive ändern:** Wissensmanagement als strategische Investition statt als Kostenfaktor betrachten
- **Sofortiges Handeln:** Die Dringlichkeit erkennen, da Konkurrenten mit besseren Daten deutliche Wettbewerbsvorteile erlangen können

### **3.10.15 Direkter Aufruf zur Kontaktaufnahme**

Armin schloss mit einer konkreten Handlungsempfehlung: *“Wer dazu mehr lernen will, der spricht mich nachher am besten an.”* Diese Einladung zum persönlichen Gespräch unterstreicht die Bereitschaft, das Thema individuell zu vertiefen und konkrete Lösungsansätze zu diskutieren.

### **3.10.16 Fazit und strategische Implikationen**

Armins Vortrag revolutioniert die Betrachtung von Wissensmanagement, indem er es aus der traditionellen IT-Ecke herauslöst und als strategischen Enabler für KI-Erfolg positioniert. Seine Argumentation macht deutlich, dass Unternehmen, die weiterhin isoliert über Wissensmanagement und KI nachdenken, erhebliche Wettbewerbsnachteile riskieren.

Die präsentierte Lösung von Complementary AI zeigt einen vielversprechenden Weg auf, wie die natürlichen Kommunikationsmuster von Menschen genutzt werden können, um die traditionellen Barrieren des Wissensmanagements zu überwinden. Durch die Automatisierung des Wissenstransfers über Gespräche wird eine kontinuierliche und organische Wissensbasis geschaffen, die KI-Systeme deutlich effektiver macht.

Für Unternehmen bedeutet dies eine fundamentale Neubewertung ihrer Wissensmanagement-Strategien. Die Zeit der isolierten Betrachtung ist vorbei – wer im KI-Zeitalter erfolgreich sein will, muss Wissensmanagement und KI als untrennbare strategische Einheit verstehen und entsprechend handeln.

## **4 Sessions & Workshops**

### **4.1 Marcel Kirchner, Thomas Schmidt: Never Prompt Alone! Erfahrungsbericht zum globalen Einsatz des lernOS KI-Leitfadens**

Nachdem wir im vergangenen Jahr den lernOS KI-Leitfaden neben dem offenen KI-MOOC auch bei Continental intern mit etwa 200 KollegInnen pilotieren konnten, durften wir diesen von Januar bis Mai 2025 in enger Zusammenarbeit von IT, Communications und Learning allen anbieten. Das (e)skalierte gleich mal richtig und so konnten wir die Lernreise nun mit über 3.000 Interessierten durchführen. Was dabei alles zu beachten war, wie der Leitfaden ankam, was für eine besondere Prompting Challenge wir zum Abschluss mit allen durchgeführt haben und welche Lessons Learned wir daraus ziehen konnten, wollen wir Euch hier einmal vorstellen. Gerne möchten wir uns auch mit Euch über vergleichbare KI-Upskilling Maßnahmen und aktuelle Wissenslücken im Leitfaden austauschen.

**Der Vortrag von Marcel Kirchner und Thomas Schmidt berichtet über den erfolgreichen globalen Einsatz des LernOS KI-Leitfadens bei Continental. Die beiden Referenten teilten ihre Erfahrungen mit einer Lernreise, an der über 3.000 Mitarbeitende teilnahmen, und zeigten auf, wie KI-Kompetenzen in einem Großkonzern systematisch aufgebaut werden können. Der Titel “Never Prompt Alone” spiegelt das zentrale Motto wider: KI sollte nicht isoliert, sondern gemeinsam in Learning Circles erlernt und angewendet werden.**

Der Vortrag gliederte sich in vier Hauptthemen:

1. **Company Framework:** Wie schließt man Wissenslücken, um KI in einem größeren Konzern einsetzbar zu machen?
2. **Die Lernreise selbst:** Evaluation und Erfahrungen mit Learning Circles
3. **Erfahrungswerte:** Live-Berichte aus der Praxis und eine innovative Prompting-Challenge
4. **Fazit:** Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen

#### **4.1.1 Kernaussagen des Vortrags**

**4.1.1.1 Das Company Framework: Voraussetzungen für KI-Einsatz im Konzern** Die erste zentrale Erkenntnis betrifft die notwendigen Rahmenbedingungen für den KI-Einsatz in Großunternehmen. Marcel Kirchner betonte: *“Das Allerwichtigste ist, bindet natürlich die IT mit ein, weil die koordiniert auch die Freigaben. Die steht so ein bisschen, ist so wie die Spinne im Netz.”*

Bei Continental führte dies zu einer klaren Tool-Entscheidung in Richtung Microsoft Copilot for Web, der in der Company-Lizenz inkludiert war. Besonders herausfordernd war die anfängliche Situation: *“Da hatten wir schon mal eine Session vorgestellt im vergangenen Jahr. Da war die Freigabe am Anfang noch nicht da, sodass die Kollegen und Kolleginnen mit dem Leitfaden gestartet sind und dann quasi mit den Hufen scharren wollten sie unbedingt prompten und konnten aber noch kein Tool nutzen.”*

Mehrere Compliance-Bereiche mussten einbezogen werden: - **Cyber Security:** Prüfung der Datenflüsse und Sicherstellung der Speicherung im eigenen Tenant - **Data Compliance:** Orientierung am AI Act der EU und Definition erlaubter Schutzklassifizierungen - **Legal:** IP-Schutz und Copyright-Fragen - **Betriebsrat:** Sicherstellung, dass keine Verhaltens- und Performancekontrolle stattfindet

**4.1.1.2 Die Lernreise: Social Learning in der Praxis** Die Lernreise basierte auf dem Social Learning Prinzip und nutzte bewusst die im Arbeitsalltag verwendeten Tools wie Teams, SharePoint und OneNote. Kirchner erklärte die Philosophie: *“Wir haben uns natürlich so ein bisschen an der Idee orientiert, dass Lernen und Arbeiten zusammenwachsen. Deswegen haben wir auch die Toolwelt verwendet wie Teams oder eben SharePoint und OneNote als Leitfaden-Template, damit einfach die Tools verwendet werden, die im Arbeitsalltag auch tagtäglich im Einsatz sind.”*



Ein besonderer Aspekt war die Bildung der Learning Circles: *“Das Ganze haben wir evaluiert... und das war tatsächlich auch eine Co-Pilot-Action. Also wir haben mit Co-Pilot zusammen versucht, Circles zu bilden, haben natürlich da auf die Zeitzonen achten müssen.”*

Die Lernreise erstreckte sich über 15 Wochen (statt der ursprünglich geplanten 12 Wochen) und beinhaltete vier zentrale Ankerpunkte: Kick-off, zwei Pitstops und ein Closing-Event. Thomas Schmidt ergänzte: *“Diese Zwischenstops, die wir da drin haben, beziehungsweise diese zusätzlichen Wochen, das ist was, was man bei solchen Peer-Learning-Programmen bei uns eigentlich immer mit einbauen, damit diese ganze Masse an Leuten möglichst so irgendwo in einer Ecke unterwegs ist.”*

**4.1.1.3 Beeindruckende Teilnehmerzahlen und deren Ursachen** Die Resonanz übertraf alle Erwartungen: Über 3.000 Mitarbeitende registrierten sich für die Lernreise. Schmidt erklärte die Gründe: *“Das Thema hat dann einfach gezogen, weil es war brandaktuell, dass ab Oktober die Freigabe kam und dann haben viele schon gefragt, ja wann gibt es denn da ein Rollout für uns, wann können wir uns orientieren, wo kriegen wir Orientierungshilfe.”*

Ein wichtiger Erfolgsfaktor war die systematische Kommunikationsstrategie: *“Wir hatten bei uns in der Guide-Strategie ein Fokusthema, das hieß Rising Visibility... Und dadurch haben wir eine recht große Masse an Leute ansprechen können.”*

**4.1.1.4 Leadership-Engagement als Erfolgsfaktor** Ein entscheidender Aspekt war die Einbindung der Führungsebene. Kirchner berichtete: *“Gleichzeitig haben wir die Leitungsrunde auch abgeholt, wir haben die quasi nicht durch die zwölf Wochen geschickt, weil sie gesagt hätten, die Zeit haben wir nicht, jede Woche. aber wir haben dann Deep Dive Workshops mit denen organisiert.”*

Diese Workshops führten zu konkreten Ergebnissen: *“Und das haben die wirklich mitgemacht... und dann waren die halt begeistert, was alles geht, wie man auch Prompts schreiben kann, dass man das auch umdrehen kann und sich quasi Prompts verbessern lassen kann von der KI.”*

**4.1.1.5 Evaluation und Erkenntnisse zur Learning Circle Methode** Die systematische Evaluation zu drei Zeitpunkten (Woche 1, 6 und 13-15) brachte wichtige Erkenntnisse. Kirchner fasste zusammen: *“Deswegen würde ich ganz klar sagen, ja, Learning Circles funktionieren, aber sie sind eben auch kein Selbstläufer. Und ich glaube, dass das wichtig und gut ist, so eine Guidance mit anzubieten.”*

Die Abschlussquote lag bei etwa 50 Prozent: *“Und am Ende haben ungefähr die Hälfte dieses Zertifikat auch abgeschlossen und runtergeladen. Also man kann davon ausgehen, dass die Hälfte es tatsächlich durchgeführt und auch beendet hat.”*

Bezüglich des Zeitaufwands bestätigte sich die Empfehlung: *“wir haben es ausgewertet, im Piloten kam raus, dass wir tatsächlich von dieser etwa zweistündigen empfohlenen wöchentlichen Arbeit ausgehen*

*können.”*

**4.1.1.6 Praktische Erfahrungen: Die Prompting-Challenge** Thomas Schmidt entwickelte für das Closing-Event eine innovative Prompting-Challenge, die über einfache Bild-Prompts hinausging: *“Die Challenge selber... die meistens dann so gelaufen sind, waren eher auf die Ecke. Ja, hier ist ein Bild, prompte das mal nach. Das ist eine richtig geile Sache für die Einsteiger, weil du ziemlich schnell was hast, aber für die Leute, die den KI-Leitfaden durch haben, die sollten schon ein Stück weiter sein.”*

Die Challenge simulierte eine realistische Arbeitssituation: Ein Untersuchungsbericht sollte innerhalb von 30 Minuten für ein Steering Board Meeting in einen One-Pager umgewandelt werden. Schmidt betonte dabei: *“Von der Strategie her an der Stelle ebenfalls genau in die Richtung, so ein One-Prompt wird nicht funktionieren.”*

**4.1.1.7 Wichtige Erkenntnisse zum KI-Einsatz** Ein zentrales Learning war die Bedeutung des Dialogs mit der KI. Schmidt erklärte: *“Für mich war der Punkt oder das Hauptelement, mein Hauptbenefit daraus, zum Lernen, wie kommt man in den Austausch mit der KI. Also sprich, so One-Prompt-Solution, wie es das bei LinkedIn und so weiter kriegst, die gibt es halt einfach nicht.”*

Er unterstrich auch die Grenzen der KI-Tools: *“Die Sachen sind halt nur so smart und intelligent wie die Person, die davor sitzt. Bedeutet auch in dem Fall Bullshit in ist Bullshit out.”*

Bezüglich der praktischen Anwendung warnte er vor zu hohen Erwartungen: *“die PowerPoint-Slides, die dir Co-Pilot liefert. Der Inhalt mag drauf sein, optisch kannst du das komplett vergessen.”*

**4.1.1.8 Multiplikatoreffekt und Organisationsentwicklung** Die Lernreise hatte positive Auswirkungen auf andere Bereiche des Unternehmens. Kirchner berichtete: *“Also wir wissen, dass es intern Initiativen gab. Es gab dann mehrere Fachbereiche, die auch uns zugekommen sind und gesagt haben, cool, was ihr für ein Template habt.”*

Dies führte zu weiteren Lernreisen: *“Wir wissen also, dass es in bestimmten Departments ähnlich weiter durchgeführt wird gerade, also es gibt drei oder vier weitere Lernreisen, die gerade stattfinden.”*

#### **4.1.2 Handlungsempfehlungen und Call to Actions**

Die Referenten formulierten mehrere konkrete Handlungsempfehlungen für andere Organisationen:

#### **4.1.3 Für die Implementierung von KI in Unternehmen:**

- IT-Abteilung frühzeitig einbinden und als zentralen Koordinator etablieren

- Alle Compliance-Bereiche (Cyber Security, Data Compliance, Legal, Betriebsrat) systematisch abarbeiten
- Klare Tool-Entscheidungen treffen und entsprechende Freigabeprozesse durchlaufen
- Führungsebene aktiv einbinden und durch praktische Workshops abholen

#### **4.1.4 Für die Durchführung von Learning Circles:**

- Guided Approach wählen statt komplett selbstorganisierte Durchführung
- Facilitatoren und erfahrene Guides in den Circles verteilen
- Regelmäßige Pitstops und Austauschformate einbauen
- Ausreichend Pufferzeit für Feiertage und Urlaubszeiten einplanen
- Realistische Erwartungen bezüglich der Abschlussquote haben (ca. 50%)

##### **4.1.4.1 Für den KI-Einsatz:**

- Dialog mit der KI suchen statt One-Prompt-Lösungen zu erwarten
- Gemeinsames Lernen fördern: *“Never Prompt Alone”*
- Praktische, arbeitsplatznahe Anwendungsfälle entwickeln
- Kontinuierliche Evaluation und Anpassung der Programme

**4.1.4.2 Abschließender Aufruf:** Kirchner schloss mit einer klaren Empfehlung: *“dass es nicht alleine getan werden sollte. Also Never Prompt Alone hat sich bewährt und wir können nur empfehlen, probiert es aus, bringt LernOS in eure Firma rein und lebt es zusammen. Das ist unsere Empfehlung.”*

Die Referenten betonten, dass LernOS und der Umgang mit Learning Circles *“rockt”* und dass sie es weiter ausprobieren wollen. Sie ermutigen andere Organisationen, ähnliche Wege zu gehen und die Kraft des gemeinsamen Lernens zu nutzen.

#### **4.1.5 Fazit**

Der Vortrag demonstrierte eindrucksvoll, wie systematisches Change Management, die richtige technische und rechtliche Vorbereitung sowie ein durchdachtes Lernkonzept zu außergewöhnlichem Erfolg führen können. Die Kombination aus strukturierter Herangehensweise und dem Prinzip des gemeinsamen Lernens erwies sich als Schlüssel für die erfolgreiche KI-Einführung bei Continental. Die Erfahrungen zeigen, dass Learning Circles funktionieren, aber professionelle Begleitung benötigen, und dass der Dialog mit der KI wichtiger ist als perfekte Einzelprompts.

## 4.2 Simone Engelhard, Simon Qualmann: Der Working-Learning Gap – Zwischen Alltagsstress und Lernanspruch

Wir glauben: Wer sich im Job weiterentwickeln soll, braucht mehr als gute Inhalte – nämlich Zeit, Struktur und Motivation. In dieser Session nehmen wir den Working-Learning Gap unter die Lupe: die Lücke zwischen dem Wunsch nach Weiterbildung und den realen Möglichkeiten im Arbeitsalltag. Wie viel Zeit fürs Lernen ist realistisch – und wie viel wird erwartet? Welche Formate helfen wirklich weiter, ohne zusätzlich zu belasten? Und was motiviert Menschen überhaupt, sich mit Freude weiterzubilden? Gemeinsam wollen wir Lösungen finden, wie Lernen im Alltag gelingt – ohne Druck, sondern mit klugen Formaten, passenden Medien und einer realistischen Dosierung.

**In dieser Session diskutierten Simone Engelhard und Simon Qualmann gemeinsam mit den Teilnehmenden das Phänomen des “Working Learning Gap” - die Kluft zwischen dem Wunsch nach kontinuierlichem Lernen und der Realität des Arbeitsalltags. Trotz einer Fülle an verfügbaren Lernformaten und -inhalten scheitert die praktische Umsetzung oft an fehlender Zeit, mangelnder Struktur und unzureichender Motivation. Die Session entwickelte sich zu einer lebendigen Diskussion über organisationale Herausforderungen, individuelle Verantwortung und praktische Lösungsansätze für nachhaltiges Lernen im Arbeitskontext.**

### 4.2.1 Gliederung und Aufbau des Vortrags

Die Session war bewusst interaktiv gestaltet und folgte einem offenen Diskussionsformat:

- **Einführung und Problemstellung:** Vorstellung der zentralen These zum Working Learning Gap
- **Interaktive Diskussion:** Erfahrungsaustausch der Teilnehmenden aus verschiedenen Organisationen
- **Lösungsansätze:** Sammlung praktischer Strategien und Best Practices
- **Herausforderungen:** Identifikation organisationaler und individueller Hindernisse
- **Ausblick:** Entwicklung von Handlungsempfehlungen und nächsten Schritten

### 4.2.2 Zentrale These: Mehr als gute Inhalte erforderlich

Die Moderatoren stellten zu Beginn ihre “steile These” vor: *“Wer sich weiterentwickeln will, braucht mehr als gute Inhalte, nämlich Zeit, Struktur und Motivation.”* Diese Kernaussage bildete das Fundament für die gesamte Diskussion und spiegelte die Erfahrung wider, dass trotz hochwertiger Lernangebote die praktische Umsetzung oft scheitert.

Simone Engelhard beschrieb das Dilemma aus ihrer Perspektive als Selbstständige: *“Ich hätte so viele coole Themen, die ich gerne machen würde, die ich anpacken würde, die ich integrieren möchte und lernen möchte, aber irgendwie habe dann auch ich als Selbstständige manchmal keine Zeit oder keine Lust oder wie auch immer.”*

#### **4.2.3 Organisationale Verantwortung und strategische Kompetenzentwicklung**

Ein zentraler Diskussionspunkt war die Rolle der Organisation bei der Schaffung von Lernmöglichkeiten. Mehrere Teilnehmende betonten die Bedeutung strategischer Kompetenzentwicklung.

Ein Vertreter von Vitesco/Schaeffler erläuterte: *“Wir haben strategisches Kompetenzmanagement gemacht, also Strategic Workforce Planning auch, weil wir einfach begriffen haben, dass die Kompetenz der Mitarbeiter ist ein ganz, ganz wichtiger Faktor für den Erfolg.”* Er betonte weiter: *“Wenn das Management, das Top-Management begriffen hat, dass die Kompetenzen der Mitarbeiter ein ganz entscheidender Erfolgsfaktor sind für den Erfolg des Unternehmens, dann ist der logische nächste Schritt, dass man da ganz strukturiert reingeht.”*

Die Diskussion zeigte, dass erfolgreiche Lernkulturen eine klare Verbindlichkeit benötigen. Ein Teilnehmer von der LV teilte mit: *“Tatsächlich das Ganze ein Stück weit zu formalisieren [...] hat es sich bewährt, verbindlich Entwicklungspläne einzuführen, die mit dem Vorgesetzten besprochen werden.”*

#### **4.2.4 Kulturelle Hindernisse und Führungsverantwortung**

Ein wiederkehrendes Thema war der Einfluss der Unternehmenskultur auf die Lernbereitschaft. Ein Teilnehmer beschrieb die Herausforderung: *“Ich erlebe tatsächlich eine Situation, dass es von der Firmenkultur auch von der Führung gar nicht gewollt ist, dass Zeit fürs Lernen genommen wird.”*

Diese kulturellen Barrieren manifestieren sich in verschiedenen Formen: - Fehlende psychologische Sicherheit für Lernaktivitäten - Schlechtes Gewissen bei der Nutzung von Lernzeit - Priorisierung operativer Aufgaben über Entwicklungsmaßnahmen

Eine Teilnehmerin aus dem Change Management berichtete: *“Ich aber in Richtung Organisation und Führungskräfte sehr viel Rechtfertigung erbringen muss. Wir sind ja dann nächstes Jahr fertig, dann brauchen wir die Investition ja gar nicht mehr.”*

#### **4.2.5 Individuelle Strategien und Eigenverantwortung**

Trotz organisationaler Hindernisse entwickelten die Teilnehmenden praktische Strategien für individuelles Lernen. Marina Kraft teilte ihre Erfahrung: *“Ich mache mir bestimmte Blocker in den*

*Kalender, sowohl für morgens eine Stunde E-Mails lesen [...] Genauso wie eine Stunde Lernzeit zweimal die Woche geblockt ist.”*

Sie betonte die Bedeutung der Sichtbarkeit: *“Und dann im Gegenzug aber auch sich Multiplikatoren-Innen-Communities zu suchen, indem man dann die eigenen Outcomes visibel macht.”*

#### **4.2.6 Generationsspezifische Herausforderungen**

Die Diskussion offenbarte unterschiedliche Lernmotivationen je nach Altersgruppe. Almut von Vitesco beobachtete: *“Ältere Arbeitnehmer überhaupt nicht bereit sind, noch was zu lernen. Also die Lernangebote werden von älteren Arbeitnehmern fast überhaupt nicht mehr angenommen.”*

Gleichzeitig wurde deutlich, dass auch jüngere Mitarbeitende Herausforderungen haben: *“Während die jüngeren Kollegen dann fit sein sollten und das aber noch nicht kennen, selbstständig lernen, auch nie erfahren haben und da noch total unsicher sind.”*

#### **4.2.7 Messbarkeit und Mehrwert von Lernaktivitäten**

Ein kritischer Aspekt war die Darstellung des Mehrwerts von Lernaktivitäten. Simone Engelhard reflektierte: *“Für mich ist immer diese Maßgabe, ich kann es nicht immer direkt sehen, was bringt das, aber immer zu reflektieren und darzustellen und mir selber auch darzustellen [...] das hat den Mehrwert gebracht.”*

Christian von der DATEV warnte vor übermäßiger Quantifizierung: *“Bitte sagt euren Manager, man kann Komplexität nicht so messen, wie man andere Prozesse misst.”* Er plädierte gegen starre Regelungen: *“Und ja, Benedikt, dass wir Tendenzen haben, dass wir alles messen wollen. Und bitte alle Kraft zusammen machen, dass wir keine zwei Stunden Quatsch messen für Lernen pro Woche.”*

#### **4.2.8 Relevanz und zielgruppengerechte Kommunikation**

Ein wichtiger Erkenntnisgewinn war die Notwendigkeit, Lerninhalte relevant und zielgruppengerecht zu kommunizieren. Ein Teilnehmer betonte: *“Wenn wir den Zuhörer überzeugen wollen, dass er einen Rahmen schafft zum Lernen, dann müssen wir auch mehr darauf achten, was ist denn jetzt der Business KPI, der eben gerade [...] sein Unternehmen oder sein Teil über Wasser hält.”*

Die Strategie, mit praktischem Nutzen zu beginnen, erwies sich als erfolgreich: *“Stattdessen sind wir ganz stark in dieses Thema Relevanz reingegangen, die zeigen, hey, das ist doch relevant. Guck mal, ich habe hier einen ganz coolen Hack.”*

#### **4.2.9 Technologische Überforderung und Fokussierung**

Simon Qualmann teilte eine interessante Beobachtung von einer Microsoft-Entwicklerkonferenz: *“Viele Entwickler oder viele Anwender oder auch Admins [...] gerade auch von Informationen vielleicht auch ein bisschen überrollt werden. Stichwort Fokus finden.”*

Diese Erkenntnis verdeutlichte, dass selbst technisch versierte Fachkräfte mit der Geschwindigkeit technologischer Entwicklungen überfordert sind und Unterstützung bei der Fokussierung benötigen.

#### **4.2.10 Handlungsempfehlungen**

Aus der Diskussion ergaben sich mehrere konkrete Handlungsempfehlungen:

##### **4.2.10.1 Für Organisationen:**

- Entwicklung strategischer Kompetenzpläne mit klarer Verbindlichkeit
- Integration von Lernzeit in Weiterbildungsausschreibungen (z.B. “drei Tage Weiterbildung: zwei Tage live, ein Tag Transfer”)
- Schaffung psychologischer Sicherheit für Lernaktivitäten
- Vorbildfunktion der Führungskräfte beim Lernen

##### **4.2.10.2 Für Individuen:**

- Proaktive Kalenderblockierung für Lernzeiten
- Sichtbarmachung von Lernergebnissen in der Organisation
- Bildung von Lern-Communities und Peer-Learning-Gruppen
- Fokussierung auf relevante, praxisnahe Lerninhalte

##### **4.2.10.3 Für Lernverantwortliche:**

- Kommunikation in der Sprache der Zielgruppe mit konkretem Business-Bezug
- Niederschwellige Einstiegsangebote vor Mindset-Diskussionen
- Bereitstellung flankierender Maßnahmen (Aufzeichnungen, Podcasts)
- Aufbau von Netzwerken motivierter Lernender als Multiplikatoren

##### **4.2.10.4 Für die Zukunft:**

- Entwicklung spielerischer Lernformate (z.B. Adventskalender-Logik)
- Kontinuierliche Reflexion und Anpassung von Lernstrategien

- Akzeptanz, dass Lernen ein individueller Prozess ist, der nicht standardisiert werden kann

Die Session verdeutlichte, dass der Working Learning Gap ein komplexes Phänomen ist, das sowohl organisationale als auch individuelle Lösungsansätze erfordert. Der Schlüssel liegt in der Balance zwischen struktureller Unterstützung und individueller Eigenverantwortung, wobei die Relevanz und der praktische Nutzen des Lernens stets im Vordergrund stehen müssen.

### **4.3 Sven Semet: Wie wichtig sind digitale Assistenten für die Zukunft von Learning & Development?**

Microlearning, On-The-Job-Learning, Chatbots, Schritt-für-Schritt-Anleitungen, uva. Aktionen sind für die Wissensvermittlung mehr und mehr wichtig. SAP kauft WalkMe und wird den Digitalen Assistenten zum Standard weiterentwickeln. Wie wichtig sind Digitale Assistenten aus eurer Erfahrung? Was müssen diese Tools leisten können sowohl aus Sicht der Learning Experts als auch für den/die Endbenutzer:in?

**Der Vortrag behandelt die zunehmende Bedeutung digitaler Assistenten in der Arbeitswelt und deren Auswirkungen auf Learning & Development. Der Referent führt durch eine interaktive Diskussion über bereits existierende digitale Assistenten (vom Waschzettel bis zum Navigationssystem) und zeigt auf, wie diese Technologien Vergessenslücken schließen, Entscheidungsfindung beschleunigen und die Arbeitseffizienz steigern können. Dabei werden sowohl die Potenziale als auch die ethischen Herausforderungen dieser Entwicklung beleuchtet.**

#### **4.3.1 Einleitung und Kontext**

- Vorstellung der Think Tank Learning and Friends Gruppe
- Studienergebnisse zu KI-Einsatz und erwartetem Nutzen
- Definition und Abgrenzung digitaler Assistenten

#### **4.3.2 Praktische Beispiele digitaler Assistenten**

- Alltägliche Assistenten: Waschzettel und Navigationssysteme
- Automotive Entwicklungen: Head-up-Displays und Augmented Reality
- Geschäftsanwendungen: Salesforce und SAP-Integration
- Medizinische Anwendungen: Krankenhaus-Assistenten



#### 4.3.3 Interaktive Diskussion

- Ethische Fragestellungen
- Entscheidungsfindung und menschliche Verantwortung
- Praktische Erfahrungen der Teilnehmer
- Zukunftsperspektiven und Herausforderungen

#### 4.3.4 Kernaussagen

#### 4.3.5 Digitale Assistenten sind bereits allgegenwärtig

*“Einen digitalen Assistenten nutzen wir alle, das ist das Navi. Ich glaube, keiner fährt mehr ohne Navi große Strecken oder unbekannte Strecken und die entwickeln sich ja auch rasant entsprechend weiter.”*

Der Referent verdeutlicht, dass digitale Assistenten keine Zukunftstechnologie sind, sondern bereits heute selbstverständlich genutzt werden. Das Navigationssystem dient als Paradebeispiel für einen erfolgreichen digitalen Assistenten, der: - Immer verfügbar ist - Eindeutige Informationen liefert - Unauffällig im Hintergrund arbeitet - Kontinuierlich weiterentwickelt wird

#### 4.3.6 Adressierung der 30-Prozent-Regel

*“30 Prozent der Arbeitszeit geht oft verloren, weil wir nach Informationen suchen. Diese 30 Prozent adressieren wir ja mit den digitalen Assistenten an der Stelle beziehungsweise noch besser wird es sein, tatsächlich wie eine digitale Assistent, das Next Best Action.”*

Digitale Assistenten lösen ein fundamentales Problem der modernen Arbeitswelt: - Reduzierung der Zeit für Informationssuche - Proaktive Bereitstellung relevanter Informationen - Empfehlung der nächsten sinnvollen Handlungsschritte - Optimierung von Arbeitsabläufen

#### 4.3.7 Funktionen digitaler Assistenten in der Praxis

Der Vortrag zeigt konkrete Anwendungsbeispiele auf: - **Salesforce-Integration:** Schritt-für-Schritt-Anleitungen als intelligente Schicht - **SAP-Systeme:** Automatische Currency-Conversion ohne Drittanwendungen - **Validierung:** Erkennung doppelter E-Mail-Adressen mit Lösungsvorschlägen - **Medizinische Anwendungen:** Überwachung von Medikamentengabe in 80 Krankenhäusern

#### **4.3.8 Lernunterstützung am Arbeitsplatz**

*“So ein digitaler Assistent kann natürlich auch mal kurz eine Lerneinheit einspielen. So typischerweise eine Garantieabwicklung oder ein Beschwerdemanagement macht man nicht täglich oder eine internationale Reisekostenabrechnung.”*

Digitale Assistenten ermöglichen: - Learning on the Job durch Microlearning-Einheiten - Kontextbezogene Wissensvermittlung - Unterstützung bei seltenen Prozessen - Kontinuierliche Kompetenzentwicklung

#### **4.3.9 Ethische Herausforderungen und Entscheidungsfindung**

*“Wer entscheidet, dass jetzt für den Harald Schirmer jetzt gerade die next best action wäre, steh auf und kühl deinen Fuß oder bleib hier, hör zu oder wer entscheidet als Organisation, deine Next Best Action ist, du arbeitest bitte noch bis um elf, weil dann machst du Promotion oder Karriere.”*

Die Diskussion offenbart zentrale ethische Fragen: - Wer definiert die “beste” Handlung? - Interessenskonflikte zwischen Individuum, Unternehmen und Gesellschaft - Gefahr der Manipulation durch algorithmusbasierte Empfehlungen - Notwendigkeit transparenter Entscheidungskriterien

#### **4.3.10 Komplexität versus Vereinfachung**

*“Wir leben in einer Natur. Die Natur ist divers und komplex. Wir sind Teil der Natur. Wir sind komplex. Das heißt, es gibt auf nichts auf diesem Planeten eine eindeutige Antwort, sondern die hängt immer davon ab, aus welcher Perspektive ich die ausschaue.”*

Ein Teilnehmer betont die Wichtigkeit: - Komplexität als Normalzustand zu akzeptieren - Verschiedene Perspektiven zu berücksichtigen - KI als Berater, nicht als Entscheider zu nutzen - Menschliche Entscheidungsfähigkeit zu bewahren

#### **4.3.11 Regulierung und Standards**

*“Der EU-AI-Act schreibt das tatsächlich ja auch vor. Und das ist auch eine spannende Frage, ob das in euren Unternehmen auch schon ein Thema war. Wir brauchen ja zukünftig, da hat sich jetzt so ein Begriff geprägt, einen KI-Führerschein.”*

Rechtliche und ethische Rahmenbedingungen: - EU-AI-Act als regulatorischer Rahmen - KI-Führerschein als Ausbildungsanforderung - Ethik als verpflichtender Ausbildungsbestandteil - Vergleich mit Datenschutz- und Erste-Hilfe-Ausbildung

#### 4.3.12 Wahrscheinlichkeitsbasierte Entscheidungen

*“Ich glaube, das wäre eine wichtige zusätzliche Information, dass mir meine KI sagt, wie wahrscheinlich ist denn das die richtige Antwort?”*

Transparenz in KI-Systemen durch: - Angabe von Wahrscheinlichkeitswerten - Quellenangaben bei Empfehlungen - Nachvollziehbare Entscheidungswege - Kritische Bewertung der Zuverlässigkeit

#### 4.3.13 Medizinische Anwendungen und Grenzen

*“300 neue medizinische Erkenntnisse täglich. 300 neue medizinische Erkenntnisse täglich. Kein Arzt kann diese Daten verarbeiten. Die KI kann es ganz easy.”*

Potenziale und Herausforderungen im Gesundheitswesen: - Überforderung durch Informationsflut - KI als Unterstützung bei der Datenverarbeitung - Gefahr der unkritischen Übernahme von Empfehlungen - Notwendigkeit menschlicher Expertise und Empathie

#### 4.3.14 Handlungsempfehlungen

#### 4.3.15 Für Unternehmen und Führungskräfte

- **KI-Ausbildung implementieren:** Vorbereitung auf den verpflichtenden KI-Führerschein mit Fokus auf ethische Aspekte
- **Spezifische Assistenten entwickeln:** Konzentration auf konkrete Anwendungsfälle statt universeller Lösungen
- **Transparenz schaffen:** Offenlegung der Entscheidungskriterien und Algorithmen
- **Human-in-the-Loop-Konzepte:** Sicherstellung menschlicher Kontrolle bei kritischen Entscheidungen

#### 4.3.16 Für Individuen

- **Kritisches Denken bewahren:** *“Wer jetzt noch nicht kritisch denkt, für den ist das Ausgabemedium egal, ob sie KI ist oder die Führungskraft”*
- **Eigene Assistenten verstehen:** Aufbau eigener KI-Agenten zum besseren Verständnis der Technologie
- **Entscheidungskompetenz entwickeln:** Unterscheidung zwischen Wahlmöglichkeiten und bewussten Entscheidungen
- **Stimmigkeit kultivieren:** *“Der Mensch sollte lernen, seine Stimmigkeit zu erfüllen und zu unterscheiden”*

#### 4.3.17 Für die Gesellschaft

- **Ethikstandards entwickeln:** Schaffung gesellschaftlicher Normen für KI-Anwendungen
- **Diversität fördern:** Vermeidung von Diskriminierung durch algorithmusbasierte Entscheidungen
- **Komplexität akzeptieren:** Anerkennung der Vielschichtigkeit realer Probleme
- **Regulierung vorantreiben:** Unterstützung von Initiativen wie dem EU-AI-Act

#### 4.3.18 Für Learning & Development

- **Microlearning integrieren:** Nutzung digitaler Assistenten für kontextbezogene Lerneinheiten
- **Kontinuierliche Weiterbildung:** Anpassung an sich schnell verändernde Technologien
- **Ethische Kompetenz vermitteln:** Integration von KI-Ethik in Bildungsprogramme
- **Menschliche Fähigkeiten stärken:** Fokus auf Empathie, Kreativität und kritisches Denken

Der Vortrag macht deutlich, dass digitale Assistenten eine unvermeidliche Entwicklung darstellen, die sowohl große Chancen als auch erhebliche Risiken birgt. Der Schlüssel liegt in der bewussten Gestaltung dieser Technologien unter Berücksichtigung ethischer Prinzipien und der Bewahrung menschlicher Entscheidungsautonomie.

#### 4.4 Achim Brueck: Was braucht eine Community, die “unbekanntes Unwissen” erkunden will?

Wer unbekannten Unwissen (UU) auf die Spur kommen will, braucht mindestens mal Offenheit und verschiedene Perspektiven. Beides ist Community-DNA. Zusätzlich braucht es für die Reise aber noch mehr, vor allem ganz viele produktive Fragen. Die Idee dieser Session ist es, gemeinsam Ideen zu sammeln wie eine UU-Community praktisch umgesetzt werden könnte. Erlaubt ist natürlich auch die Frage: Und was wäre noch zielführend, wenn es keine Community wäre?

**In dieser Session beschäftigten sich Achim (Community Manager bei Mercedes-Benz) und Tanja (selbstständige Community-Beraterin) mit der Frage, wie Communities dabei helfen können, unbekanntes Unwissen zu erkunden. Basierend auf dem Konferenz-Leitmotiv “Mind the Gap” entwickelten sie gemeinsam mit den Teilnehmenden Prinzipien und Methoden, um Wissenslücken aufzudecken, die man nicht einmal als solche erkennt. Die Session kombinierte theoretische Impulse mit praktischen Übungen und mündete in einer lebhaften Diskussion über die Rolle von Vertrauen, Konflikt und psychologischer Sicherheit beim gemeinsamen Lernen.**

##### 4.4.1 Einführung und Kontext

- Vorstellung der Referenten und Einordnung in das Konferenz-Thema

- Erläuterung des Rumsfeld-Quadranten von Wissen und Unwissen
- Verbindung zwischen systemischem Coaching und Community Management

#### **4.4.2 Theoretischer Impuls: Prinzipien zur Erkundung von Wissenslücken**

- Sechs grundlegende Prinzipien mit konkreten Methoden
- Übertragung auf Community-Kontexte

#### **4.4.3 Praktischer Teil**

- Stilles Brainstorming am Conceptboard
- Gemeinsame Reflexion und Diskussion
- Erfahrungsaustausch der Teilnehmenden

#### **4.4.4 Synthese und Erkenntnisse**

- Zusammenführung der Erkenntnisse
- Handlungsempfehlungen für die Praxis

#### **4.4.5 Kernaussagen**

#### **4.4.6 Das Rumsfeld-Quadrat als Ausgangspunkt**

Die Session basierte auf dem bekannten Wissensmodell von Donald Rumsfeld: *“Es gibt Wissen, dass wir wissen, dass wir es wissen, wissen, dass wir, oder Unwissen, dass wir wissen, dass wir es wissen.”* Besonders relevant wird dabei das unbekannte Unwissen - *“Unwissen, wo wir gar nicht wissen, dass es eigentlich auf unserer Agenda stehen müsste.”*

#### **4.4.7 Sechs Prinzipien zur Erkundung unbekannten Unwissens**

**4.4.7.1 Stell dir vor, es ist gescheitert** *“Stell dir vor, es ist gescheitert. Also dein Vorhaben ist gescheitert.”* Diese Prä-Mortem-Analyse hilft dabei, *“verborgene Risiken, Denkfehler an den Tag zu bringen.”* Die Methode eignet sich besonders *“für unbekannte Projekte”* und ermöglicht es Teams, sich gemeinsam Szenarien zu überlegen, *“was hätte da alles schief gehen können.”*

**4.4.7.2 Lade Widerspruch ein** Das Prinzip des “Red Teaming” bedeutet, bewusst kritische Perspektiven einzuladen. *“Ein Team bekommt wirklich die Rolle, alles zu hinterfragen und wirklich in alle Schwachstellen reinzufragen.”* Auch wenn dies *“nicht immer unbedingt angenehm”* ist, braucht man genau das: *“Wenn man nicht weiß, was man nicht weiß, muss man es ja irgendwie erkunden.”*

**4.4.7.3 Lerne durch Perspektivwechsel** Methoden wie Reverse Mentoring oder Job Shadowing ermöglichen es, *“das Ding mal ganz anders zu sehen.”* In Communities wird dies besonders durch Serendipity möglich: *“In Netzwerken treffe ich Leute. Ja, es ist ein bisschen willkürlich, aber plötzlich entdecke ich da Gemeinsamkeiten oder es entsteht eine Chance daraus.”*

**4.4.7.4 Frage das, was nie gefragt wird** *“Arbeite mit absurden, hypothetischen oder kindlichen Fragen.”* Beispiele sind Fragen wie *“was könnte ich fragen, was in diesem Unternehmen nie angesprochen werden darf?”* oder völlig kontextfremde Fragen: *“Stell dir vor, du wärst ein Dinosaurier, stell dir vor, du wärst ein Einhorn.”*

**4.4.7.5 Beobachte Störungen statt Symptome** Anstatt nur auf Symptome zu reagieren (*“etwas ist gescheitert oder ich bin gestresst”*), sollte man *“mal gucken, ja, wo entsteht denn dieser Stress auch im Projekt? Was machen wir vielleicht umständlich?”* Dabei ist *“Achtsamkeit, also wirklich auch die Bereitschaft, sich darauf einzulassen, das mal genauer zu analysieren, genauer zu besprechen, genau zu reflektieren, ganz, ganz wichtig.”*

**4.4.7.6 Aktives Verlernen** *“Wir gucken immer, was können wir lernen. Wir denken aber nie darüber nach oder fragen uns nicht bewusst, was ist denn gar nicht mehr gültig?”* Es geht darum zu hinterfragen: *“Was mache ich einfach so, weil ich es immer so gemacht habe, aber was macht denn heute gar keinen Sinn mehr und was sollte ich verlernen, um damit Raum für andere Dinge zu machen?”*

#### **4.4.8 Communities als idealer Rahmen**

Communities bieten besondere Voraussetzungen für die Erkundung unbekannten Unwissens:

**4.4.8.1 Gemeinsame Motivation und Ergänzung** *“Sie teilen natürlich eine gemeinsame Motivation oder sich ergänzende Motivationen. Also die einen wollen Hilfe, die anderen wollen vielleicht durch ihre Ratschläge eher Reputation aufbauen, aber das ergänzt sich dann wunderbar.”*

**4.4.8.2 Emotionaler Kern und Vertrauensbasis** *“Dieser emotionale Kern, der eine Community auch rausschmacht am Ende. Wenn ich halt sehe, ich habe was mit den Menschen gemeinsam und es bildet sich sowas raus wie eine gemeinsame Identität.”* Besonders wichtig ist dabei: *“Wir haben hier eine Vertrauensbasis. Gerade wenn wir diese kritischen Fragen, wo wir vorhin drüber gesprochen haben, dieses unangenehme Gefühl, das will ich vielleicht nicht mit jedem auch durchmachen.”*

**4.4.8.3 Safer Spaces schaffen** Ein zentraler Erkenntnisgewinn war: *“Wie kann ich Räume schaffen, wo du dir erlauben kannst und wo ich mir auch erlauben kann, was Udenkbares zu sagen und dem auch zu lauschen, was andere sagen? Das ist für mich die Essenz aus dem Ganzen.”*

#### **4.4.9 Die Rolle von Konflikt und Kritik**

**4.4.9.1 Konflikt als Lernchance** *“Wenn wir gegeneinander stoßen, in klein oder in groß, dann sehen wir, was wir nicht vorher gesehen haben.”* Dabei gilt: *“Konfliktbearbeitung schafft Nähe.”* Ein Teilnehmer berichtete: *“Ein Tag, wo ich keine Kritik höre, ist ein verlorener Tag, weil da habe ich nichts zu reflektieren, da kann ich nicht wachsen und weiterentwickeln.”*

**4.4.9.2 Vertrauen als Voraussetzung** *“Wir waren auf Kritik scharf. Warum? Weil wir Vertrautheit hatten. Also wir hatten den Raum geschaffen.”* Das Vertrauen entwickelt sich dabei über Zeit: *“Das ist auch immer ein Prozess, der sich entwickeln muss. Und man kann nicht erwarten, dass das von Anfang an einfach direkt so ist.”*

#### **4.4.10 Moderation und Gruppendynamik**

**4.4.10.1 Sensible Moderation erforderlich** *“Die Moderation ist ganz wichtig, dass sie eben da auch sensibel ist.”* Dabei geht es nicht nur darum zu prüfen, *“sind wir noch beim Thema”*, sondern auch *“dass wirklich jede einzelne Person, die daran teilnimmt, genug Raum kriegt.”*

**4.4.10.2 Umgang mit Ego-Dynamiken** Eine wichtige Erkenntnis war, dass *“sich so die Gruppendynamik in den Vordergrund schiebt und damit eher so die eigenen Befindlichkeiten oder auch das eigene Ego”* den Lernprozess behindern können. Als Lösung wurde vorgeschlagen: *“Methoden finden oder Ansätze finden, da drum herum zu kommen.”*

#### 4.4.11 Metareflexion als Schlüssel

**4.4.11.1 Über das Wie sprechen, nicht nur über das Was** *“Was viel zu selten auch gemacht wird, ist die Frage zu stellen [...] wie ging es dir damit? Also gar nicht über die Sache diskutieren, sondern zuerst mal zu erkunden, was hat das gerade ausgelöst? Was hat das gerade in dir bewirkt?”*

**4.4.11.2 Achtsamkeit kultivieren** *“Manchmal ist es ja so, dass man so Scheuklappen anhat und dass jemand etwas sagt oder etwas einem begegnet, ohne dass man es wirklich wahrnimmt. Also sich selber in Achtsamkeit zu üben und zu gucken, wie kann ich das verinnerlichen.”*

#### 4.4.12 Handlungsempfehlungen

##### 4.4.13 Für Community Manager

- **Vertrauensräume schaffen:** Investieren Sie bewusst Zeit in den Aufbau von Vertrauen, bevor Sie kritische oder explorative Diskussionen initiieren
- **Stille Reflexionsphasen einbauen:** Nutzen Sie Methoden wie stilles Brainstorming, um allen Teilnehmenden Raum für eigene Gedanken zu geben
- **Metareflexion fördern:** Fragen Sie regelmäßig nach dem “Wie” der Zusammenarbeit, nicht nur nach dem “Was”
- **Konflikt als Lernchance begreifen:** Entwickeln Sie Formate, die konstruktive Meinungsverschiedenheiten ermöglichen und moderieren

##### 4.4.14 Für Teilnehmende in Communities

- **Achtsamkeit entwickeln:** *“Sich selber in Achtsamkeit zu üben und zu gucken, wie kann ich das verinnerlichen”*
- **Kritik als Geschenk verstehen:** Öffnen Sie sich für Feedback und unterschiedliche Perspektiven
- **Aktiv verlernen:** Hinterfragen Sie regelmäßig bestehende Gewohnheiten und Denkweisen
- **Absurde Fragen stellen:** Trauen Sie sich, unkonventionelle oder kindliche Fragen zu stellen

##### 4.4.15 Für Organisationen

- **Communities als Lernlabore nutzen:** Erkennen Sie das Potenzial von Communities für die Erkundung unbekannten Unwissens
- **Psychologische Sicherheit fördern:** Schaffen Sie Rahmenbedingungen, die experimentelles Denken und Scheitern erlauben



- **Diverse Perspektiven einladen:** Nutzen Sie Methoden wie Red Teaming oder Reverse Mentoring systematisch
- **Prä-Mortem-Analysen etablieren:** Implementieren Sie regelmäßige “Was-wäre-wenn”-Szenarien in Projektplanungen

Die Session machte deutlich, dass die Erkundung unbekannten Unwissens weniger eine Frage der richtigen Methoden als vielmehr eine Frage der richtigen Haltung und des passenden Rahmens ist. Communities bieten dabei einzigartige Möglichkeiten, weil sie Vertrauen, Vielfalt und gemeinsame Motivation in einer Weise verbinden, die sowohl sicheres Experimentieren als auch produktive Reibung ermöglicht.

#### 4.5 Magnus Rode, Daniel Priäl: The Human & Artificial Intelligence Gap – Impact der KI auf die (digitale) Zusammenarbeit

In dieser Session diskutieren wir, ob Künstliche Intelligenz (KI) uns dabei hilft, besser (digital) zusammenzuarbeiten, oder ob sie uns menschlich weiter auseinanderbringt. Ein zentrales Thema ist die Eigenverantwortung: Wie gehen wir damit um?

**Die Session “The Human and Artificial Intelligence Gap” des Leitfaden-Teams für digitale Zusammenarbeit untersuchte die zentrale Frage, ob Künstliche Intelligenz die digitale Zusammenarbeit verbessert oder verschlechtert. In einem hybriden Format diskutierten Teilnehmer vor Ort und online sowohl die Chancen als auch die Risiken von KI-Tools in der Zusammenarbeit. Dabei kristallisierten sich wichtige Erkenntnisse über die Notwendigkeit bewusster Regeln, ethischer Überlegungen und der Balance zwischen menschlicher und künstlicher Intelligenz heraus.**

Der Beitrag gliederte sich in folgende Hauptabschnitte:

1. **Einführung und Vorstellung** des Leitfadens für digitale Zusammenarbeit Version 2.0
2. **Problemstellung:** Bringt KI uns näher zusammen oder weiter auseinander?
3. **Praktisches Beispiel** der Live-Übersetzung zwischen den Moderatoren
4. **Gruppenarbeit** in hybrider Form (online und vor Ort)
5. **Pro- und Contra-Sammlung** zu KI in der digitalen Zusammenarbeit
6. **Diskussion über Lösungsansätze** und Überbrückung der Lücken
7. **Zusammenfassung und Handlungsempfehlungen**

##### 4.5.1 Pro-Argumente für KI in der digitalen Zusammenarbeit

**4.5.1.1 Simultanübersetzung und Kommunikationsbarrieren** Ein zentraler Vorteil von KI liegt in der Überwindung von Sprachbarrieren. Wie ein Teilnehmer betonte: “*Simultanübersetzung*.”

*Kommunikation ist keine Hürde mehr. Bei den ganzen Sprachen, 194 Länder, das ist natürlich was Tolles.*  
Die Technologie ermöglicht es, internationale Teams effektiver zusammenarbeiten zu lassen, ohne dass Sprachkenntnisse zum limitierenden Faktor werden.

**4.5.1.2 Fokussierung auf Diskussionen durch automatische Protokollierung** KI-Tools können die Aufmerksamkeit der Teilnehmer erhöhen, indem sie administrative Aufgaben übernehmen. Ein Diskutant erklärte: *“Wenn sich die KI um das Protokoll kümmert, kann ich mich voll und ganz auf die Diskussion fokussieren und verpasse nichts, weil ich mir gerade Notizen mache.”* Dies verhindert die häufige Situation, in der Teilnehmer wichtige Diskussionspunkte verpassen, weil sie mit dem Mitschreiben beschäftigt sind.

**4.5.1.3 Erweiterte Informationszugänglichkeit** KI revolutioniert den Zugang zu Informationen während der Zusammenarbeit. Wie beschrieben wurde: *“KI findet mir gerade alle Informationen, was ich brauche, auch. Es ist Information Age mal zwei und sowas von cool ist. Alle interne Ressourcen, alle externe Quellen, alles steht mir sofort zur Verfügung.”* Diese sofortige Verfügbarkeit von Informationen kann Entscheidungsprozesse beschleunigen und fundierter gestalten.

**4.5.1.4 Kompetenzentwicklung und Lernunterstützung** KI fungiert als persönlicher Tutor und erweitert die Fähigkeiten der Nutzer. Ein Teilnehmer berichtete: *“KI hilft mir zu lernen, erweitert meine Kenntnisse, zeigt mir neue Ideen, gibt mir neue Fähigkeiten. Ich bin zum Beispiel gar kein Excel-Profi. Ein Spreadsheet ist mir ein Albtraum. Aber jetzt kann ich echt Formeln schreiben und viel mehr machen, als was ich vorher machen könnte.”*

## **4.5.2 Contra-Argumente und Risiken**

**4.5.2.1 Gefahr der Entfremdung und Verlust menschlicher Verbindungen** Eine zentrale Sorge betrifft die potenzielle Entfremdung in der Zusammenarbeit. Britta warnte: *“Ich mache mir allerdings so ein bisschen Sorgen, was denn passiert, wenn das jeder machen würde. Trifft sich dann nur noch die KI online? Sind ein paar da, die diskutieren? Und ansonsten sind noch zehn, sage ich jetzt mal zum Beispiel, Co-Piloten dabei, die zuhören. Ich sehe da eine Gefahr der Entfremdung.”*

**4.5.2.2 Verlust von Lernprozessen und kritischem Denken** Die Abhängigkeit von KI kann zu oberflächlichem Lernen führen. Ein Teilnehmer verglich dies mit dem Abschreiben in der Schule: *“Man braucht da auch sehr viel Selbstdisziplin für, denn man könnte ja auch in die Gefahr kommen, dass man sagt, ich muss ja gar nichts mehr wirklich lernen. Das ist so ein bisschen, ich stelle mir das so vor,*

*den Effekt, den es früher in der Schule gab, wenn ich von meinem Nachbarn einfach nur abgeschrieben habe.”*

**4.5.2.3 Entscheidungsdistanz und Verantwortungsdiffusion** KI kann zu einer problematischen Distanz bei Entscheidungen führen. Wie diskutiert wurde: *“Bin ich da noch wirklich mit Herz und Seele dabei, wenn ich auf Basis von gesammelten Daten, die mir eine KI vorgeschlagen hat, eine Entscheidung treffe? [...] Da könnte auch so eine, sage ich jetzt mal, Entscheidungsdistanz entstehen, wo ich sage, kann ja gar nichts für, hat mir nur ein Computer empfohlen.”*

**4.5.2.4 Kontextverlust und fehlende Nuancen** KI kann wichtige zwischenmenschliche Aspekte nicht erfassen. Ein kritischer Punkt war: *“KI kann nicht zwischen Sarkasmus, Humor und solchen Aussagen unterscheiden.”* Dies kann zu Missverständnissen und falschen Interpretationen in Protokollen und Zusammenfassungen führen.

#### **4.5.3 Lösungsansätze und Überbrückungsstrategien**

**4.5.3.1 Etablierung klarer Regeln und Rollen** Die Diskussion ergab, dass bewusste Regeln für den KI-Einsatz essentiell sind. Ein Teilnehmer schlug vor: *“Die Rules of Engagement zu definieren. Wie wollen wir die KI nutzen? Zum Beispiel dann zu sagen, auf einem digitalen Whiteboard sammeln wir erstmal unsere eigenen Gedanken und dann nutzen wir die KI dazu, das zu klastern oder in Themen zu strukturieren.”*

**4.5.3.2 Human-in-the-Loop-Ansatz** Der Ansatz der abwechselnden Nutzung von menschlicher und künstlicher Intelligenz wurde als vielversprechend identifiziert: *“KI and Human Loop. So abwechselnd, dass halt was Sinnvolles rauskommt.”* Dieser Ansatz kombiniert die Stärken beider Seiten und minimiert die jeweiligen Schwächen.

**4.5.3.3 Bewusste Meeting-Gestaltung** Die Teilnehmer erkannten die Notwendigkeit, verschiedene Meeting-Typen zu unterscheiden: *“Diese Frage, was ist mir wichtig oder welche Art von Meeting wollen wir hier eigentlich haben? [...] Es gibt ja diese Meetings, wo alle sitzen und sich gegenseitig ein Update geben und da könnte man tatsächlich die KI-Agenten hinschicken.”*

**4.5.3.4 Fastfood-Analogie für bewusste Entscheidungen** Eine treffende Analogie verglich KI-Nutzung mit Fastfood-Konsum: *“Ich habe mir gerade überlegt, ob das so ein bisschen wie in Richtung Fastfood essen geht. Also es ist unheimlich schnell. Ich bin schnell satt, ich bin bedient, ich kann es überall*

*bekommen, es ist praktisch, es ist super lecker, es passt erstmal [...] Entscheiden wir uns dazu, jeden Tag Fastfood zu essen? Nein.”*

#### **4.5.4 Ethische Überlegungen und der moralische Kompass**

**4.5.4.1 Notwendigkeit ethischer Diskussionen** Britta betonte die Wichtigkeit ethischer Überlegungen: *“Ich glaube der nicht, da ist ganz viel Unsicherheit im Raum. Und ich glaube, dass die Diskussion das Wichtige ist. Und ich hoffe, dass wir in den Unternehmen dazukommen, diesen nicht pro contra so sehr zu diskutieren, sondern den moralischen oder ethischen Kontext dahinter, wann setzen wir es ein, haben wir dazu Regeln.”*

**4.5.4.2 Transparenz und Kennzeichnung** Die Diskussion unterstrich die Bedeutung von Transparenz bei KI-Nutzung: *“Proaktive Kennzeichnung. Hier unten Transparenz-Inweis, womit mein Bild erstellt wurde, passt natürlich direkt per Effekt dazu. auch zu sagen, wo nutzen wir KI.”*

**4.5.4.3 Umweltaspekte und Corporate Responsibility** Ein wichtiger, oft übersehener Aspekt wurde angesprochen: *“Wir haben jetzt zum Beispiel gerade auch den Umweltaspekt haben wir ausgeklammert. Ist, glaube ich, auch eine ganz wichtige Diskussion, die da in Corporate Social Responsibility, Umweltberichten vielleicht auch eine Rolle spielen sollte. Wie viel Energie verbrennen wir da?”*

#### **4.5.5 Zukunftsperspektiven und technologische Entwicklungen**

**4.5.5.1 Erweiterte Emotionserkennung** Die Diskussion zeigte auf, dass KI-Fähigkeiten sich rasant entwickeln: *“Die KI kann es nicht, aber es gibt KI, die kann es. Und zwar gibt es psychologische Studien inzwischen. Also eine KI kann heute schon mit sogenannten Micro Emotions, auch bei Leuten, die ein totales Pokerface haben, mit einer 90%igen Wahrscheinlichkeit Emotionen vorhersagen.”*

**4.5.5.2 Grenzen und ethische Bedenken** Gleichzeitig wurden wichtige Grenzen aufgezeigt: *“Im Businessumfeld [...] so Sachen wie solche Einschätzungen, Performance-Einschätzungen, wie tickt der oder sowas, sind klassische Don'ts. Don't do that. Und es gibt gute Gründe dafür, sowas nicht zu machen.”*

#### 4.5.6 Handlungsempfehlungen und Call to Actions

**4.5.6.1 Aktive Mitgestaltung des Leitfadens** Das Team rief zur Mitarbeit auf: *“Wenn wir jetzt dann irgendwann mit der Version 3.0 anfangen, haben wir jetzt hier praktisch die Zielgruppe im Raum von all denen, die sich für genau dieses Thema interessieren. Also wenn ihr wollt, diese Gedanken in zukünftige Versionen des Leitfadens mit einzubauen.”*

**4.5.6.2 Bewusste Diskussionskultur etablieren** Die zentrale Empfehlung lautete, bewusste Diskussionen über KI-Einsatz zu führen: *“Dass da diese Diskussion nicht so schwarz-weiß, wir nutzen es oder wir nutzen es gar nicht losgeht, sondern wir müssen das jetzt machen, sonst stehen wir hinten dran, ja, richtig, aber wie machen wir das und dass das eine aktive Diskussion wird, die man nicht so im stillen Kämmerlein führt, sondern eben auch unternehmensweit nach oben geholt wird.”*

**4.5.6.3 Praktische Umsetzung in Meetings** Konkrete Handlungsempfehlungen für die Meeting-Praxis: - Vorab definieren, welche Rolle KI im Meeting haben soll - Bewusst entscheiden, wann menschliche Kreativität und wann KI-Unterstützung gefragt ist - Transparenz über KI-Nutzung schaffen - Regelmäßige Reflexion über die Auswirkungen von KI-Tools

**4.5.6.4 Kompetenzentwicklung fördern** Die Diskussion unterstrich die Notwendigkeit, sowohl technische als auch kritische Kompetenzen zu entwickeln: - Prompting-Fähigkeiten ausbauen - Kritisches Hinterfragen von KI-Ergebnissen lernen - Balance zwischen Effizienz und menschlicher Verbindung finden - Ethische Reflexionsfähigkeit stärken

Die Session verdeutlichte, dass der erfolgreiche Einsatz von KI in der digitalen Zusammenarbeit nicht nur eine technische, sondern vor allem eine kulturelle und ethische Herausforderung darstellt. Der Schlüssel liegt in der bewussten Gestaltung der Mensch-KI-Interaktion, bei der die Stärken beider Seiten optimal genutzt werden, ohne die menschlichen Aspekte der Zusammenarbeit zu vernachlässigen.

#### 4.6 Oliver Fischer: Selbstorganisation sichtbar machen – Praxiserfahrungen mit dem 6K-Modell der LV 1871

Wie selbstorganisiert arbeiten unsere Teams wirklich – und wie können wir das zuverlässig messen? Bei der LV 1871 setzen wir seit drei Jahren das eigens entwickelte 6K-Modell ein, um den Reifegrad agiler Teams systematisch zu erfassen und weiterzuentwickeln. Anhand von sechs Dimensionen (Kompetenzen, Kollegialität, Kommunikation, Kontrolle, Kooperation, Koordination) erfolgt eine regelmäßige Selbst- und Fremdeinschätzung, die eine wertvolle Grundlage für Teamdialoge, Reflexion und gezielte Entwicklung bietet. Der Vortrag zeigt, wie das

Modell im Alltag eingesetzt wird, welche Erkenntnisse daraus gewonnen werden und welche Impulse es für die Teamentwicklung liefert. Interessierte Teilnehmende sind eingeladen, das Modell im eigenen Kontext zu verproben – wir stellen dafür Materialien und Begleitung zur Verfügung.

**Oliver Fischer von der LV 1871 präsentierte das von seinem Unternehmen entwickelte 6K-Modell zur Messung und Entwicklung von Selbstorganisation in agilen Teams. Das Modell wurde in Kooperation mit der Ludwig-Maximilians-Universität München entwickelt und umfasst sechs Dimensionen: Koordination, Kooperation, Kontrolle, Kompetenzen, Kommunikation und Kollegialität. Durch jährliche Workshops mit Selbst- und Fremdeinschätzung werden Stärken und Entwicklungsfelder sichtbar gemacht und konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der Teamarbeit abgeleitet.**

Der Beitrag gliederte sich in vier Hauptteile: 1. **Einführung und Motivation** - Warum braucht es ein Modell für Selbstorganisation? 2. **Die sechs Dimensionen des 6K-Modells** - Detaillierte Vorstellung der Bewertungskriterien 3. **Praktische Anwendung** - Wie wird das Modell bei der LV 1871 eingesetzt? 4. **Auswertung und Erfahrungen** - Erkenntnisse aus vier Jahren Praxiseinsatz

#### **4.6.1 Die Ausgangssituation bei der LV 1871**

Die LV 1871 ist ein mittelständischer Lebensversicherer mit 500 Mitarbeitenden, von denen über 100 in der Anwendungsentwicklung arbeiten. Diese sind in 16 agilen Teams organisiert, die ihre Versicherungsplattform entwickeln. Fischer erklärte die Herausforderung: *“Wir haben halt irgendwann festgestellt, wir wissen gar nicht, wie gut und selbstorganisiert sie denn wirklich arbeiten.”*

Das Problem war, dass ohne strukturierte Bewertung keine gezielte Unterstützung und Entwicklung der Teams möglich war. Fischer beschrieb es als *“eher so ein Raten-Blindflug”*, bei dem Entwicklungsmaßnahmen hauptsächlich auf persönlichen Kontakten der Führungskräfte und Coaches basierten.

#### **4.6.2 Die Entwicklung des 6K-Modells**

2021, mitten in der Corona-Zeit, startete die Zusammenarbeit mit der Ludwig-Maximilians-Universität München. Ein Team von vier Studierenden entwickelte gemeinsam mit der LV 1871 das Modell. Fischer betonte: *“Der wissenschaftliche Teil, der kam tatsächlich dann aus dem Unikontext und der praktische Teil, die Anwendung etc. Was brauchen wir? Das kam natürlich von uns.”*

Die Motivation war klar definiert: Selbstorganisierte Teams sind zentral für agiles Arbeiten, ein Reifegradmodell hilft dabei, Stärken und Entwicklungsfelder sichtbar zu machen, und es bietet einen strukturierten Rahmen für Reflexion und Entwicklung.

### **4.6.3 Die sechs Dimensionen des 6K-Modells**

#### **4.6.4 Koordination - Zusammenarbeit nach außen**

Die erste Dimension betrachtet, wie Teams mit anderen koordinieren. Fischer erläuterte: *“Also wir schauen drauf, wie koordiniert arbeiten die Teams mit anderen.”* Dies umfasst: - Zusammenarbeit mit anderen Teams - Abstimmung von Zuständigkeiten zwischen Teams - Koordination mit mehreren Führungskräften - Management von Schnittstellen und Stakeholdern

Bei der LV 1871 haben Teams typischerweise mehrere Führungskräfte aus verschiedenen Einheiten, was die Koordinationsanforderungen erhöht.

#### **4.6.5 Kooperation - Zusammenarbeit nach innen**

Die zweite Dimension fokussiert auf die interne Teamdynamik: - Verteilung von Aufgaben im Team - Annahme und Angebot von Hilfestellung - Gegenseitige Unterstützung im Team - Teamübergreifende Kooperation

Fischer räumte ein, dass es Überschneidungen zwischen den Dimensionen gibt: *“Das ist nicht trennscharf. [...] Aber das ist gar nicht die Intention von dem Modell, sondern die Intention vom Modell ist, alle Bereiche von selbstorganisierter Arbeit zu beleuchten.”*

#### **4.6.6 Kontrolle - Prozessbeherrschung**

Die dritte Dimension bewertet die Selbstkontrolle des Teams: - Beherrschung und Anpassung eigener Prozesse - Einhaltung von Terminen und Zusagen - Reflexion über die Arbeitsweise (Retrospektiven) - Qualitätsverständnis und -standards

Besonders im Versicherungsumfeld ist Qualität entscheidend, da die Software *“qualitativ gut sein”* muss.

#### **4.6.7 Kompetenzen - Fähigkeiten und Teamgröße**

Die vierte Dimension analysiert die verfügbaren Kompetenzen: - Vorhandensein aller benötigten Fähigkeiten - Cross-funktionale Zusammensetzung - Angemessene Teamgröße - Kompetenzentwicklung

Bei der LV 1871 sind Teams cross-funktional besetzt mit Softwareentwicklern, Business-Analysten, UX-Experten und Testing-Spezialisten, je nach Produktanforderungen.

#### **4.6.8 Kommunikation - Transparenz und Effizienz**

Die fünfte Dimension betrachtet die Kommunikationsqualität: - Transparenz gegenüber Stakeholdern - Proaktive Kommunikation bei Verzögerungen - Regelmäßigkeit der Kommunikation - Effizienz und Zielsetzung der Kommunikation

#### **4.6.9 Kollegialität - Vertrauen und Teamzusammenhalt**

Die sechste Dimension bewertet die zwischenmenschliche Ebene: - Vertrauen untereinander - Teamzusammenhalt - Wissensaustausch - Persönliche Verbindungen

Fischer betonte: *“Man spricht ja oft von Sicherheit im Team. Und genau das prüfen wir an der Stelle ab.”*

#### **4.6.10 Praktische Anwendung des 6K-Modells**

#### **4.6.11 Workshop-Format und Durchführung**

Das 6K-Modell wird in jährlichen, vierstündigen Workshops angewendet. Fischer erklärte den Ablauf: *“Das heißt, wir haben einmal im Jahr, kriegt jedes Team die Aufgabe, so eine Selbsteinschätzung zu machen, anhand dieser sechs Dimensionen.”*

Der Workshop gliedert sich in mehrere Phasen: - Gemeinsames Ankommen - Parallele Selbst- und Fremdeinschätzung in getrennten Räumen - Zusammenführung und Abgleich der Bewertungen - Ableitung konkreter Maßnahmen

#### **4.6.12 Bewertungssystem**

Die Bewertung erfolgt auf einer sechsstufigen Skala mit Symbolen von einem weinenden Gesicht (1) bis zu einer Rakete (6). Für jede Dimension gibt es definierte Extremwerte mit konkreten Beschreibungen.

Fischer beschrieb den Bewertungsprozess: *“Jeder schätzt sich jetzt da selber ein, sagt, ich nehme das in unserem Team so und so wahr. Dann hat jedes Teammitglied ein Kartenset mit sechs Nummern.”*

#### **4.6.13 Selbst- und Fremdeinschätzung**

Parallel zur Teameinschätzung führen Stakeholder eine Fremdeinschätzung durch. Diese Stakeholder umfassen: - Verschiedene Führungskräfte der Teammitglieder - Mitglieder des Führungs- und Unterstützungsteams - Andere Personen mit engem Teambezug



Fischer betonte: *“Es geht eigentlich mehr um den Dialog als um den Durchschnittswert.”* Der Austausch und die Diskussion der unterschiedlichen Perspektiven stehen im Vordergrund.

#### **4.6.14 Moderation als Erfolgsfaktor**

Ein entscheidender Erfolgsfaktor ist die professionelle Moderation: *“Das ist ein großer Erfolgsfaktor, dass man sowas moderiert macht und nicht den Teams das selber überlässt.”* Bei der LV 1871 moderieren agile Coaches die Workshops und sorgen für strukturierte Ergebnisse.

#### **4.6.15 Auswertung und Maßnahmenableitung**

#### **4.6.16 Abgleich von Selbst- und Fremdbild**

Nach den parallelen Bewertungen werden die Ergebnisse zusammengeführt. Fischer erklärte: *“Logischerweise ist es nicht deckungsgleich. Logischerweise sind da auch die Argumente, warum man das so oder so einschätzt, unterschiedlich.”*

Dieser Abgleich deckt blinde Flecken auf und führt zu wertvollen Erkenntnissen über unterschiedliche Wahrnehmungen.

#### **4.6.17 Konkrete Maßnahmen**

Jeder Workshop endet mit der Ableitung konkreter Maßnahmen. Fischer gab Beispiele: - Personelle Verstärkung bei Unterbesetzung - Kompetenzentwicklung bei Skill-Lücken - Einführung regelmäßiger Lernzeiten - Verbesserung der Kommunikationsstrukturen

Die Maßnahmen sind *“sehr teamindividuell”* und werden von den entsprechenden Verantwortlichen übernommen.

#### **4.6.18 Jährlicher Rhythmus**

Der einjährige Rhythmus hat sich bewährt, da die abgeleiteten Maßnahmen Zeit zur Umsetzung benötigen. Fischer begründete: *“Da kommen in der Regel jetzt nicht Dinge raus, die so super kurzfristig lösbar sind.”*

#### **4.6.19 Erfahrungen und Erkenntnisse**

#### **4.6.20 Vertraulichkeit der Ergebnisse**

Ein wichtiger Aspekt ist der Umgang mit den Bewertungsergebnissen. Fischer erklärte die Entscheidung gegen eine unternehmensweite Veröffentlichung: *“Wir veröffentlichen das nicht im Unternehmen, weil die Gefahr natürlich besteht, dass dann so ein Haha, wir sind besser als ihr entstehen könnte.”*

Die Ergebnisse bleiben im Kreis der Teams und ihrer direkten Stakeholder, um Vergleichsdruck und negative Dynamiken zu vermeiden.

#### **4.6.21 Verpflichtender Charakter**

Anders als in vielen anderen Organisationen ist die Teilnahme bei der LV 1871 verpflichtend. Fischer begründete: *“Das mag jetzt unagil klingen, finde ich aber nicht, weil das ist Teil von Führung, zu sagen, wir glauben, dass wir das brauchen.”*

Diese Entscheidung stellt sicher, dass auch Teams teilnehmen, die möglicherweise den größten Entwicklungsbedarf haben.

#### **4.6.22 Unterschiedliche Wahrnehmungen**

Interessant ist, dass gelegentlich die Fremdeinschätzung positiver ausfällt als die Selbsteinschätzung. Fischer berichtete: *“Es ist selten, aber ich hatte das tatsächlich schon sogar in einem Workshop, den ich moderiert habe, dass das Team sich deutlich schlechter eingeschätzt hatte als die Stakeholder.”*

#### **4.6.23 Experimentelle Weiterentwicklung**

Das Modell wird kontinuierlich weiterentwickelt. Aktuell experimentiert die LV 1871 mit einem Kurzformat, bei dem Teams und Stakeholder gemeinsam in einem Raum bewerten, anstatt parallel zu arbeiten.

#### **4.6.24 Handlungsempfehlungen und Aufrufe**

#### **4.6.25 Angebot zur Weitergabe**

Fischer machte ein konkretes Angebot an interessierte Organisationen: *“Wir würden das gerne anderen Organisationen zur Verfügung stellen.”* Das Angebot umfasst: - Moderationssets und Leitfäden - Poster

mit Spinnennetzdiagrammen - Kartensets für die Bewertung - Train-the-Trainer-Unterstützung - Anschubhilfe für die ersten Workshops

#### **4.6.26 Kontaktmöglichkeiten**

Interessierte können sich direkt an Oliver Fischer oder André wenden, um das 6K-Modell in ihrer Organisation einzusetzen.

#### **4.6.27 Übertragbarkeit auf andere Bereiche**

Obwohl das Modell bisher nur in Software-Teams eingesetzt wird, sieht Fischer Potenzial für andere selbstorganisierte Teams: *“Wir überlegen aber und sind eigentlich der Meinung, das lässt sich auch für andere Teams anwenden, die selbst organisiert arbeiten.”*

#### **4.6.28 Anpassungsmöglichkeiten**

Das Modell ist flexibel gestaltbar. Die Stakeholder-Zusammensetzung kann je nach Kontext angepasst werden, und auch die Häufigkeit der Workshops kann variiert werden.

#### **4.6.29 Fazit**

Das 6K-Modell der LV 1871 bietet einen strukturierten Ansatz zur Bewertung und Entwicklung von Selbstorganisation in Teams. Durch die Kombination von Selbst- und Fremdeinschätzung, professioneller Moderation und konkreter Maßnahmenableitung entsteht ein wertvolles Instrument für die Teamentwicklung.

Der Erfolg des Modells liegt nicht in den Zahlenwerten, sondern im Dialog und der gemeinsamen Reflexion. Fischer fasste es treffend zusammen: *“Es ist eigentlich der große Mehrwert an diesem Format, dass sich die Teams und die Stakeholder untereinander erstmal austauschen.”*

Die vierjährige Praxiserfahrung zeigt, dass das Modell Teams dabei hilft, ihre Selbstorganisation systematisch zu verbessern und Führungskräften ermöglicht, gezielt zu unterstützen. Die Bereitschaft zur Weitergabe des Modells unterstreicht den Wert, den die LV 1871 in diesem Ansatz sieht.

### **4.7 Thomas Jenewein: Use Cases und Szenarien für KI Agenten in Learning & Development entlang des ADDIE**

KI-Agenten sind autonome, intelligente Softwareprogramme, die eigenständig in einer definierten Umgebung Daten wahrnehmen, analysieren und darauf basierend Entscheidungen treffen, um vorgegebene Ziele zu erreichen. Sie handeln selbstständig, passen sich an neue Situationen an und optimieren ihre Aktionen kontinuierlich. Wir wollen mit euch die Use Cases für Agenten in der Weiterbildung reflektieren und erarbeiten. Keine Powerpoints - alles auf einem Whiteboard entlang des ADDIE Modells.

**Der Vortrag behandelt eine offene Diskussion über KI-Agenten im Kontext von Corporate Learning und deren Anwendungsmöglichkeiten entlang des ADDIE-Modells. Die Teilnehmer reflektieren gemeinsam über Definition, aktuelle Anwendungsbeispiele und zukünftige Potentiale von KI-Agenten in der Personalentwicklung. Dabei wird deutlich, dass trotz des aktuellen Hypes um KI-Agenten noch wenige konkrete, vollständig autonome Implementierungen existieren, während gleichzeitig vielversprechende Anwendungsfelder identifiziert werden.**

Die Diskussion folgt einer strukturierten Herangehensweise:

#### **4.7.1 Definition und Grundlagen von KI-Agenten**

- Begriffsklärung und Abgrenzung zu herkömmlichen Chatbots
- Konkrete Anwendungsbeispiele aus der Praxis
- Diskussion über “Agent Washing” als Marketing-Phänomen

#### **4.7.2 Anwendung des ADDIE-Modells als Strukturierungsrahmen**

- **Analyse-Phase:** Bedarfsermittlung und Zielgruppenanalyse
- **Design-Phase:** Konzeptentwicklung und didaktische Planung
- **Development-Phase:** Inhaltserstellung und Prototyping
- **Implementation-Phase:** Umsetzung und Rollout
- **Evaluation-Phase:** Bewertung und kontinuierliche Verbesserung

#### **4.7.3 Kernaussagen**

#### **4.7.4 Was ist ein KI-Agent?**

Die Teilnehmer arbeiten mit folgender Definition: *“Ein KI-Agent ist ein intelligentes System, das selbstständig Aufgaben löst, indem es seine Umgebung analysiert und entsprechend handelt.”* Dabei werden drei zentrale Eigenschaften hervorgehoben:

- **Handlungsfähigkeit:** *“selbstständig Entscheidungen treffen zu können und den Weg zur Aufgabenlösung selbst zu bestimmen”*
- **Autonomie:** Der Agent ist nicht auf vorgefertigte Workflows angewiesen
- **Umgebungsanalyse:** *“er kann sich Daten besorgen, die er gegebenenfalls braucht”*

#### 4.7.5 Abgrenzung zu bestehenden Systemen

Ein wichtiger Diskussionspunkt ist die Unterscheidung zwischen echten KI-Agenten und herkömmlichen Assistenzsystemen. Wie ein Teilnehmer feststellt: *“solange noch keine [...] Selbstständigkeit [vorhanden ist], die jetzt einen vollwertigen Agenten auszeichnet”*, handelt es sich noch nicht um echte Agenten. Die Diskussion zeigt, dass viele als “Agenten” beworbene Systeme eher erweiterte Chatbots oder Custom-GPTs sind.

#### 4.7.6 Praktische Anwendungsbeispiele

**4.7.6.1 IT-Support Agent** Ein konkretes Beispiel aus der Praxis: *“Co-Pilot Agent auf diesen IT Campus losklassen [...] sodass der künftig auch abends um 11 noch Fragen beantwortet, wie kann ich mein Passwort zurücksetzen”*. Die Weiterentwicklung könnte beinhalten: *“im Nachgang auch Aktionen direkt startet, sowas wie ich sperre den Handyvertrag oder ich setze dein Passwort automatisch zurück”*.

**4.7.6.2 Vorstandsassistent** Ein innovatives Beispiel zeigt einen Agenten für Führungskräfte: *“habe darauf jeweils einen Agent gebaut, der mir dann bei künftigen Sitzungen [...] wurde dieses Thema schon mal irgendwann besprochen, was war da die Zusammenfassung aus den Protokollen”*.

#### 4.7.7 Anwendungsfälle entlang des ADDIE-Modells

##### 4.7.8 Analyse-Phase: Bedarfsermittlung und Zielgruppenanalyse

**4.7.8.1 TNA-Bot für automatisierte Bedarfsanalyse** Ein zentraler Anwendungsfall ist ein *“TNA-Bot, der Bedarfsanalyse macht, der vielleicht Leute anschreibt, befragt, in den Chat verwickelt und dann eine Auswertung macht”*. Dies würde die aufwendige manuelle Arbeit der Learning-Needs-Analyse automatisieren.

**4.7.8.2 Persona-Entwicklung** Die Teilnehmer berichten positive Erfahrungen: *“dass wir uns Lernpersonas entwickeln lassen [...] das funktioniert relativ ganz gut, dass wir bestimmte Parameter eingeben und unserem Chat-GPT dann sagen, entwickle mir vier, fünf Lernpersonas”*.

**4.7.8.3 Kontinuierliches Monitoring** Ein Agent könnte *“kontinuierlich überhaupt das Trainingsangebot und die Trainingsnutzung beobachtet und darauf aufbauend Vorschläge macht oder direkt auch schon Änderungen durchführt”*.

#### **4.7.9 Design-Phase: Konzeptentwicklung und didaktische Planung**

**4.7.9.1 Automatisierte Qualitätssicherung** Für die Qualitätssicherung wird vorgeschlagen: *“einmal durchgehen, sind überall interaktive Elemente drin. Einmal durchgehen, sind alle Links richtig gesetzt. Diese Sachen können [...] für so einen KI-Agent eignen”*.

**4.7.9.2 Didaktisches Konzeptdesign** Ein Agent könnte *“auf der Basis dessen, was ich jetzt über die Zielgruppe, über die Aufgaben, über die Inhalte [...] mir da automatisiert eigentlich ein didaktisches Konzept auswirft”*.

**4.7.9.3 SME-Unterstützung** Besonders wertvoll für Subject Matter Experts: *“für die wäre so ein KI-Agent eine Begleitung zu diesem [...] didaktischen Prozess”*, da diese oft nicht über instructional Design-Expertise verfügen.

#### **4.7.10 Development-Phase: Inhaltserstellung und Prototyping**

**4.7.10.1 Automatisierte Inhaltserstellung** Fortgeschrittene Systeme können bereits *“auf Knopfdruck wird dann einmal so ein Design-Blueprint gemacht und mit Vorschlägen an Inhalten”*, wodurch Design und Entwicklung kombiniert werden.

**4.7.10.2 Kontinuierliche Aktualisierung** Agenten könnten *“rechtliche Neuerungen [...] mergerbedingt, Umfirmierungen”* überwachen und entsprechende Updates vorschlagen oder durchführen.

#### **4.7.11 Evaluation-Phase: Bewertung und kontinuierliche Verbesserung**

**4.7.11.1 Intelligente Feedback-Sammlung** Statt standardisierter Fragebögen könnten Agenten *“eher ein Interview”* führen, wodurch *“der Nutzer vielleicht auch bereiter [ist], noch mehr Informationen zu teilen”*.

**4.7.11.2 Zielgerichtete Evaluation** Ein Agent könnte analysieren, *“wer jetzt dieses Learning durchlaufen hat. Und nach einer gewissen Statistik überlegt er sich, wen er ins Tiefeninterview holt”*.

#### **4.7.12 Herausforderungen und Grenzen**

#### **4.7.13 Datenschutz und rechtliche Aspekte**

Die Diskussion zeigt Bedenken bezüglich Datenzugriff: *“wir haben ja alle Lernplattformen in den Unternehmen im Einsatz. [...] das zieht ja dann wahrscheinlich ein Rattenschwanz nach sich mit rechtlichen Geschichten und Datenschutz”*.

#### **4.7.14 Bias und Selbstreferenzialität**

Ein wichtiger Punkt ist die Gefahr von Verzerrungen: *“ob sich das System dann nicht selbstreferenziell dann sich dann gerne bestätigt”* und das Beispiel, dass *“Microsoft-Agenten empfehlen dann nur Microsoft-Tools”*.

#### **4.7.15 Technologische Reife**

Die Diskussion macht deutlich: *“im Moment ein Riesenhype, jeder spricht drüber, die Definition ist oder das Verständnis davon, was so ein Agent eigentlich ist, ist sehr unterschiedlich”*.

#### **4.7.16 Handlungsempfehlungen**

#### **4.7.17 Experimentieren und Lernen**

Die Teilnehmer ermutigen zum praktischen Ausprobieren und Experimentieren mit verfügbaren Tools und Frameworks.

#### **4.7.18 Strukturiertes Vorgehen**

Empfohlen wird die Nutzung von Design-Frameworks wie dem erwähnten *“Agent-Design Workshop”* für die systematische Entwicklung von Agenten-Konzepten.

#### **4.7.19 Realistische Erwartungen**

Es wird empfohlen, zwischen Marketing-Hype und tatsächlichen Möglichkeiten zu unterscheiden und mit kleineren, konkreten Anwendungsfällen zu beginnen.

#### **4.7.20 Datenschutz frühzeitig mitdenken**

Bei der Planung von Agenten sollten Datenschutz- und Compliance-Aspekte von Anfang an berücksichtigt werden.

#### **4.7.21 Kontinuierliche Beobachtung**

Die Teilnehmer empfehlen, die Entwicklung im Bereich KI-Agenten kontinuierlich zu verfolgen, da sich das Feld schnell entwickelt.

Die Diskussion zeigt, dass KI-Agenten im Corporate Learning großes Potential haben, aber noch in den Anfängen stehen. Während die Technologie vielversprechend ist, sind praktische Implementierungen noch selten. Die systematische Betrachtung entlang des ADDIE-Modells bietet jedoch einen strukturierten Rahmen für die Identifikation und Entwicklung sinnvoller Anwendungsfälle.

### **4.8 Armin Zoike: Wie kann KI den Austausch von Wissen und Informationen und die Kommunikation in Organisationen verändern?**

KI ermöglicht die autonome und intelligente Transformation von nahezu unbegrenzten Mengen an Information und dialogfähige KI kann sich zu einem echten Co-Worker entwickeln. Was könnte das für die Organisationen der Zukunft bedeuten? Und was bedeutet das für Unternehmen in denen der Großteil des internen Wissens in den Köpfen der Menschen steckt und Informationen hauptsächlich von Mensch zu Mensch ausgetauscht werden? Ich möchte zusammen mit euch einmal auf die mögliche Zukunft der Mensch-KI Kollaboration schauen, den möglichen Impact von KI auf den Fluss von Information und Wissen in Unternehmen beleuchten und warum diese einen transformativen Charakter auf die meisten Organisationen haben wird.

**Der Beitrag von Zoike behandelt die transformative Rolle von Künstlicher Intelligenz beim Wissensaustausch und der Kommunikation in Organisationen. Als KI-Experte mit siebenjähriger Erfahrung präsentiert er eine Vision, wie KI den Informationsfluss in Unternehmen revolutionieren kann. Der Fokus liegt auf der Überwindung traditioneller Barrieren beim Wissenstransfer durch intelligente, autonome Systeme, die sowohl explizites als auch implizites Wissen zugänglich machen. Zoike stellt dabei auch sein eigenes Startup-Projekt vor, das eine KI-Plattform entwickelt hat, welche Wissen durch Konversationen erlernt und verfügbar macht.**

#### **4.8.1 Begriffsdefinitionen und theoretische Grundlagen**

- Information vs. Daten: Informationstheoretische Betrachtung



- Kommunikationsformen: Direkt vs. indirekt, personalisiert vs. generisch
- Wissensarten: Explizites vs. implizites Wissen

#### **4.8.2 Technische Möglichkeiten von KI**

- Funktionsweise neuronaler Netze
- Datenverarbeitung und -transformation
- Grenzenlose Anwendungsmöglichkeiten

#### **4.8.3 Wirtschaftliche Treiber des Wandels**

- KI als Selbstverstärker
- Kostenanalyse von Kommunikation und Wissensarbeit
- Organisationsstrukturen und Produktivität

#### **4.8.4 Konkrete Anwendungspotenziale**

- Dokumentationsverbesserung
- Kommunikationsoptimierung
- Praktische Umsetzung am Beispiel des eigenen Startups

#### **4.8.5 Kernaussagen des Vortrags**

#### **4.8.6 Information ist kontextabhängig und subjektiv**

*“In der Informationstheorie ist eigentlich Information immer den Unterschied, den die Anwesenheit einer Nachricht, das kann bei uns auch ein Datenpunkt sein, für eine gewisse Zielfunktion ausmacht.”*

Zoike betont, dass nicht alle Daten automatisch Informationen darstellen. Information entsteht erst durch den Mehrwert, den eine Nachricht für den Empfänger hat. Dabei ist der Kontext entscheidend - dieselbe PowerPoint-Präsentation kann je nach Situation völlig unterschiedliche Bedeutungen haben. Diese Kontextabhängigkeit macht den Informationsaustausch in Organisationen komplex und fehleranfällig.

#### **4.8.7 KI hat keine theoretischen Grenzen**

*“Wir wissen schon seit langem eigentlich, dass es da keine Grenze gibt für KI. Also alles, was sich intelligent irgendwie ausdrücken lässt, kann auch von einer KI gelernt werden.”*

Der Referent erklärt ausführlich, wie neuronale Netze funktionieren und warum sie prinzipiell jede Art von digitalem Input verarbeiten können. Durch die Transformation aller Daten in mathematische Räume können KI-Systeme theoretisch unbegrenzte Intelligenzfunktionen erlernen. Die Begrenzung liegt nicht in der Technologie, sondern in der praktischen Umsetzung und den verfügbaren Daten.

#### **4.8.8 Kommunikation und Wissensarbeit dominieren die Unternehmenskosten**

*“Mitarbeiter verbringen extrem viel Zeit mit E-Mails, Meetings, Direct Messaging. Und ich habe das mal versucht für Wissensarbeiter, zumindest im Tech-Kontext, umzurechnen. Das heißt, was man so als Firma investiert in genau diese Frage, wie viel Geld fließt eigentlich in Kommunikation zum Beispiel. Dann ist es halt sehr, sehr viel Geld.”*

Die wirtschaftliche Bedeutung von Kommunikation und Wissensaustausch wird oft unterschätzt. Zoike argumentiert, dass ein Großteil der Arbeitszeit und damit der Personalkosten in die Suche nach Informationen, Doppelarbeit und ineffiziente Kommunikation fließt. Dies macht KI-Optimierungen in diesem Bereich besonders wertvoll.

#### **4.8.9 Dokumentation leidet unter Marktversagen**

*“Wir haben da das Problem, dass wir natürlich bei Dokumentation oft so eine Art Marktversagen haben. Dokumentation ist sehr aufwendig für das Individuum. Für das Unternehmen wäre es sehr gut, wenn das geschehen würde, wenn das mehr geschehen würde. Für das Individuum, das über dieses Wissen verfügt, gibt es aber eigentlich selten einen intrinsischen Anreiz, genau das zu dokumentieren.”*

Ein zentrales Problem in Organisationen ist die Diskrepanz zwischen individuellem Aufwand und organisationalem Nutzen bei der Wissensdokumentation. KI kann hier durch Aufwandsreduzierung und neue Anreizsysteme Abhilfe schaffen.

#### **4.8.10 KI ermöglicht autonome und personalisierte Informationsverteilung**

*“KI kann tatsächlich Informationen auch autonom und personalisiert teilen. Also, wie wir es ein Stück weit auch von Social Media kennen, ist unser Netzwerk kommuniziert eigentlich viel mehr mit uns, als wir sehen.”*

Anders als bei traditioneller Kommunikation, die explizite Adressaten benötigt, kann KI proaktiv relevante Informationen identifizieren und an die richtigen Personen weiterleiten. Dies überwindet die Limitation, dass Wissensträger oft nicht wissen, wer von ihrem Wissen profitieren könnte.

#### **4.8.11 Implizites Wissen ist größtenteils unzugänglich**

*“Es gibt so ein schönes Zitat aus dem Buch von Ben Horowitz, The Hard Thing About Hard Things. Er diskutiert eigentlich Organisationsstrukturen. Er sagt eigentlich, die Hauptaufgabe für Leadership ist eigentlich, wenn eine Organisationsstruktur zu strukturieren, dann geht es eigentlich darum, Kommunikation zu designen, also Kommunikationskanäle zu designen in einem Unternehmen.”*

Der Großteil des organisationalen Wissens existiert in den Köpfen der Mitarbeiter und ist nicht dokumentiert. Während McKinsey von 80% implizitem Wissen spricht, zeigen Umfragen, dass über 50% der Mitarbeiterfragen nur von Kollegen und nicht aus Daten beantwortet werden können.

#### **4.8.12 Wissen als strategisches KI-Asset**

*“Das Wissen in eurem Unternehmen zugänglich zu machen für KI ist das wichtigste strategische Thema im Kernzeitalter. Das ist das wichtigste KI-Asset, weil das bestimmt, wie häufig und wie effektiv ihr KI nutzen könnt für eure Produktivität.”*

Zoike positioniert organisationales Wissen als den entscheidenden Wettbewerbsfaktor im KI-Zeitalter. Unternehmen, die ihr Wissen erfolgreich für KI-Systeme zugänglich machen, werden deutliche Produktivitätsvorteile erzielen.

#### **4.8.13 Handlungsempfehlungen und Call to Actions**

#### **4.8.14 Aufwand für Wissensdokumentation reduzieren**

Der Referent empfiehlt, die Hürden für Wissensdokumentation durch sprachbasierte Systeme zu senken. Statt aufwendiger schriftlicher Dokumentation sollen Mitarbeiter ihr Wissen durch Sprachnachrichten oder kurze Videos teilen können. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass mehr Wissen dokumentiert wird.

#### **4.8.15 Proaktive Wissensabfrage implementieren**

Unternehmen sollten Systeme entwickeln, die gezielt nach relevantem Wissen fragen, anstatt darauf zu warten, dass Mitarbeiter freiwillig dokumentieren. Durch nachfragegetriebene Wissenserhebung wird sowohl die Relevanz als auch die Vollständigkeit der Wissensbasis verbessert.

#### **4.8.16 Kontextuelle Wissensstrukturen aufbauen**

Statt starrer Ordnerstrukturen oder Wikis sollten Unternehmen auf KI-basierte Wissensgraphen setzen, die Beziehungen zwischen Informationen automatisch erkennen und kontextuelle Zusammenhänge herstellen. Dies erleichtert das Auffinden relevanter Informationen erheblich.

#### **4.8.17 Personalisierte Kommunikation fördern**

Organisationen sollten von generischer zu personalisierter Kommunikation übergehen. KI kann dabei helfen, interne Newsletter und Informationen individuell aufzubereiten, um die Relevanz und Aufmerksamkeit zu erhöhen.

#### **4.8.18 Automatische Expertenidentifikation nutzen**

Unternehmen sollten Systeme implementieren, die automatisch die richtigen Ansprechpartner für spezifische Fragen identifizieren können. Dies reduziert Suchzeiten und verbessert die Qualität der erhaltenen Antworten.

#### **4.8.19 Datenschutz und Zugriffsrechte berücksichtigen**

Bei der Implementierung von KI-basierten Wissenssystemen müssen von Anfang an klare Regeln für Datenschutz und Zugriffsrechte etabliert werden. Nicht alle Informationen dürfen für alle Mitarbeiter zugänglich sein.

#### **4.8.20 Schrittweise Einführung planen**

Besonders für kleinere Unternehmen empfiehlt Zoike eine schrittweise Einführung. Ab etwa 200 Mitarbeitern oder bei hoher Fluktuation wird der Nutzen deutlich spürbar. Unternehmen sollten mit Pilotprojekten beginnen und das System sukzessive ausbauen.

#### **4.8.21 Strategische Bedeutung von Wissen erkennen**

Führungskräfte müssen verstehen, dass die Zugänglichmachung von organisationalem Wissen für KI-Systeme eine strategische Priorität darstellt. Dies bestimmt maßgeblich die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

Der Beitrag macht deutlich, dass die Transformation von Organisationen durch KI bereits begonnen hat und Unternehmen, die frühzeitig handeln, erhebliche Wettbewerbsvorteile erzielen können. Die

Technologie ist verfügbar - entscheidend ist nun die strategische Umsetzung und die Bereitschaft, etablierte Kommunikations- und Wissensstrukturen zu überdenken.

#### **4.9 Susann Schulz: Mind the Diversity Gap: Wie KI unsere blinden Flecken re(pro)duziert**

Künstliche Intelligenz reproduziert unseren Bias nicht nur – sie verstärkt ihn sogar. Gleichzeitig kann sie helfen, diese blinden Flecken sichtbar zu machen. In dieser interaktiven Session analysieren wir KI-generierte Texte und Bilder, reflektieren über fehlende Perspektiven und erproben, wie wir durch bewusste Beschreibungen und gezielte Perspektivwechsel vielfältigere, inklusivere Darstellungen anstoßen können. Gemeinsam nähern wir uns dem Diversity Gap – und werfen einen bewussten Blick auf das, was oft übersehen wird.

**Der Vortrag von Susanne Schulz behandelt das Phänomen des “Diversity Gap” in der Künstlichen Intelligenz und zeigt auf, wie KI-Systeme gesellschaftliche Stereotype nicht nur widerspiegeln, sondern sogar verstärken. Anhand praktischer Beispiele aus der Bildgenerierung demonstriert sie, wie geschlechtsspezifische und kulturelle Vorurteile in KI-Outputs sichtbar werden. Der Vortrag schließt mit einer interaktiven Übung, in der die Teilnehmenden lernen, Rollenbilder zu identifizieren und neutralere Prompts zu entwickeln.**

##### **4.9.1 Einführung in die Begrifflichkeiten**

- Definition des Gender Data Gap
- Überleitung zum Diversity Gap
- Strukturelle Verankerung von Vorurteilen

##### **4.9.2 Ursachen und Verstärkung durch KI**

- Neurologische Grundlagen des Schubladendenkens
- Historische Datenverzerrungen
- Algorithmische Verstärkungseffekte

##### **4.9.3 Praktische Beispiele aus der Bildgenerierung**

- Analyse verschiedener KI-Modelle
- Vergleich von Outputs bei neutralen Prompts
- Demonstration von Filtereffekten

#### **4.9.4 Interaktive Übung**

- Sammlung von Rollenbildern
- Entwicklung neutralerer Formulierungen
- Praktisches Ausprobieren mit KI-Tools

#### **4.9.5 Kernaussagen des Vortrags**

#### **4.9.6 Das Diversity Gap als systematisches Problem**

*“Das Diversity Gap bezeichnet die Lücke zwischen dem Anspruch auf Vielfalt - viele Organisationen sagen ja schon, ja, wir bekennen uns zu Vielfalt, wir wollen Vielfalt - und die Lücke zwischen diesem Anspruch eben und der tatsächlichen Repräsentation von diesen Gruppen in Organisationen und Entscheidungsprozessen.”*

Diese Definition macht deutlich, dass es sich nicht nur um ein technisches, sondern um ein gesellschaftliches Problem handelt. Das Gap manifestiert sich in: - Unterrepräsentation von Frauen und Menschen mit Migrationsgeschichte in Führungspositionen - Fehlende Darstellung von People of Color und queeren Menschen in Studien, Filmen und Lehrplänen - Geringere Beteiligung marginalisierter Gruppen an Entscheidungsprozessen

#### **4.9.7 KI verstärkt bestehende Verzerrungen**

*“Diese Gruppen, die nämlich systematisch unterrepräsentiert sind oder verzerrt dargestellt werden, ist mittlerweile nachgewiesen tatsächlich, dass KI das eben nicht nur spiegelt, sondern sogar verstärkt.”*

Die Referentin belegt diese Aussage mit einer Studie zu DALL-E 2, die zeigt, wie Berufsbilder stereotyp dargestellt werden. Besonders auffällig war, dass bestimmte Berufe ausschließlich männlich oder weiblich dargestellt wurden, obwohl die Prompts neutral formuliert waren.

#### **4.9.8 Neurologische und historische Ursachen**

*“Das liegt eigentlich mehr oder weniger mit in der Natur des Menschen, weil unser Gehirn einfach effizienter funktioniert, wenn es Dinge in Schubladen packen kann.”*

Die Entstehung von Stereotypen wird als natürlicher kognitiver Prozess erklärt, der jedoch problematisch wird, wenn er in KI-Systeme eingebettet wird. Zusätzlich verstärken historische Faktoren das Problem: - Strukturelle Diskriminierung in der Vergangenheit - Eingeschränkter Zugang zu Bildung und politischer Teilhabe für bestimmte Gruppen - Unsichtbarmachung von Leistungen marginalisierter Gruppen in historischen Aufzeichnungen

#### 4.9.9 Subjektivität in der Datenkuration

*“Wenn ich jetzt hier ein Team bin aus Europa mit bestimmten Einflüssen und wir bestimmen jetzt, wie die KI trainiert wird, dann legen wir den Regeln zugrunde, mit denen wir groß geworden sind.”*

Diese Aussage verdeutlicht, wie kulturelle Prägungen der Entwicklerteams unbewusst in die KI-Systeme einfließen und zu systematischen Verzerrungen führen können.

#### 4.9.10 Feedback-Schleifen verstärken Vorurteile

*“Wenn eine KI trainiert wird, dann gibt man, analysiert die Daten, dann gibt es irgendwann nochmal eine Feedback-Schleife, wo man guckt, was kommt da für ein Output. Das wird dann natürlich das Feedback wieder vom Menschen gegeben. Der Mensch ist halt nur mal voreingenommen, ob er will oder nicht.”*

Hier wird der Teufelskreis beschrieben, durch den menschliche Vorurteile kontinuierlich in KI-Systeme eingespeist und verstärkt werden.

#### 4.9.11 Unsichtbarkeit nicht gemessener Realitäten

*“Diese ganzen verzerrten Daten sind am Ende dann quasi auch verzerrtes Wissen und für die KI existiert eben das, was wir messen oder was eben nicht in diesen Daten steht, existiert für die KI eben nicht.”*

Diese fundamentale Erkenntnis zeigt die Grenzen KI-basierter Systeme auf: Was nicht in den Trainingsdaten enthalten ist, kann von der KI nicht berücksichtigt werden.

#### 4.9.12 Unterschiedliche Ansätze verschiedener KI-Anbieter

Die praktischen Beispiele zeigen deutliche Unterschiede zwischen verschiedenen KI-Modellen:

**MidJourney 6.1:** Starke Stereotypisierung bei der Darstellung von Haushaltstätigkeiten - alle generierten Personen trugen Röcke oder Schürzen und waren ausschließlich dem Kind zugewandt.

**DALL-E 3 in ChatGPT:** *“In ChatGPT ist tatsächlich ein Filter eingebaut, der dafür sorgt, wenn ich Prompt bewusst neutral formuliere, dass er dann absichtlich extrem viel Diversität oder gegensätzliche Bilder reinbringt.”*

Interessant war dabei die Beobachtung, dass bei DALL-E 3 die dargestellten Männer tatsächlich Haushaltstätigkeiten ausführten, während sie das Kind hielten - ein Verhalten, das bei den weiblichen Darstellungen nicht zu beobachten war.

#### **4.9.13 Rollenbilder beeinflussen Selbstwahrnehmung**

*“Solche Klischees führen dann eben auch dazu, dass Menschen sich selber auch auf diese Rollen beschränken, die einem vorgegeben werden.”*

Diese Aussage unterstreicht die gesellschaftliche Relevanz des Themas: KI-generierte Inhalte können Rollenbilder verfestigen und damit reale Auswirkungen auf Lebensentscheidungen haben.

#### **4.9.14 Handlungsempfehlungen und Call to Actions**

#### **4.9.15 Bewusstseins-schaffung als erster Schritt**

*“Deswegen ist eins meiner Ziele zum Beispiel eben dagegen vorzugehen, indem man sich das einfach bewusst macht.”*

Die Referentin betont wiederholt die Wichtigkeit, sich der Problematik bewusst zu werden als Grundvoraussetzung für Veränderung.

#### **4.9.16 Aktive Auseinandersetzung mit Prompting**

Der Workshop-Teil fordert die Teilnehmenden auf: - Rollenbilder und Klischees zu identifizieren - Neutrale Formulierungen zu entwickeln - Alternative Darstellungen zu erarbeiten - KI-Tools bewusst für diversere Outputs zu nutzen

#### **4.9.17 Kritische Reflexion bei KI-Nutzung**

*“Ich hoffe, dass ihr in der Zukunft euch das alle auch ein bisschen bewusster macht, wenn ihr KI benutzt.”*

Diese abschließende Bitte richtet sich an alle Nutzer von KI-Systemen, ihre Verwendung kritisch zu hinterfragen und bewusster zu gestalten.

#### **4.9.18 Verwendung spezialisierter Tools**

Die Referentin stellt konkrete Hilfsmittel vor: - Einen “Diverse-Prompthelfer” für datenschutzkonforme KI-Nutzung - Einen speziell trainierten ChatGPT-Assistenten namens “Diversity Gap Feiner” - Praktische Übungen zur Prompt-Optimierung



#### 4.9.19 Interdisziplinäre Zusammenarbeit fördern

*“Dafür braucht man wahrscheinlich einen gut ausgewogenen Mix an Leuten, die so ein Language-Modell oder auch so eine Bild-KI, die Modelle, die dahinter stecken, dann aufsetzen.”*

Diese Empfehlung richtet sich an Entwicklerteams und Organisationen, die KI-Systeme erstellen oder implementieren.

#### 4.9.20 Diskussion und Erkenntnisse aus der Praxis

##### 4.9.21 Überraschende Beobachtungen der Teilnehmenden

Die praktischen Übungen brachten interessante Erkenntnisse hervor:

**Erfolgreiche Prompt-Optimierung:** Eine Teilnehmerin berichtete, dass die Erstellung neutralerer Prompts *“relativ schnell und gut ging”*, die Umsetzung in der Bildgenerierung jedoch noch Herausforderungen bereitet.

**Wirksamkeit von Diversity-Filtern:** Bei der Eingabe *“Hebamme”* in Azure wurde überraschenderweise ein schwarzer Mann dargestellt, was zeigt, dass bereits Diversity-Filter implementiert sind.

**Quantitative Analyse:** Ein Teilnehmer testete systematisch mit zwölf Bildern zum Prompt *“Truck Driver”* und erhielt drei weibliche Darstellungen - ein messbarer Fortschritt gegenüber früheren Modellen.

##### 4.9.22 Kritische Reflexion zu Eingriffen in KI-Systeme

Ein wichtiger Diskussionspunkt war die Frage nach den Langzeitfolgen von Diversity-Filtern: *“Alles, was zusätzlich Eingriffe werden muss und so gerichtet werden muss, weil es nicht dem normalen Weltbild entspricht, kann irgendwann mal Probleme erzeugen.”*

Diese Bedenken führten zu der Erkenntnis, dass das eigentliche Ziel eine diversere Datengrundlage sein sollte, anstatt nachträgliche Korrekturen vorzunehmen.

##### 4.9.23 Sprachliche Nuancen und ihre Auswirkungen

Die Analyse verschiedener englischer Begriffe für Arzt/Ärztin zeigte überraschende Unterschiede: - *“Doctor”* führte überwiegend zu männlichen Darstellungen - *“Physician”* generierte ausgewogenere Geschlechterverteilungen - Diese Erkenntnisse verdeutlichen die Komplexität sprachlicher Kodierungen in KI-Systemen

#### 4.9.24 Zukunftsperspektiven und gesellschaftliche Entwicklungen

Eine besonders relevante Frage betraf die Auswirkungen des Rückgangs beim Gendern auf zukünftige KI-Entwicklungen. Die Diskussion verdeutlichte die Komplexität des Themas: Während einerseits weniger gegenderte Sprache zu weniger diversen Trainingsdaten führen könnte, entstehen andererseits neue, geschlechtsneutrale Begriffe, die KI-Systeme vor neue Klassifizierungsherausforderungen stellen.

Der Vortrag schließt mit der realistischen Einschätzung: *“Es gibt noch keine Patentlösung, weil noch alles im Fluss ist.”* Diese Aussage unterstreicht sowohl die Dringlichkeit als auch die Komplexität der Aufgabe, KI-Systeme fairer und inklusiver zu gestalten.

Die Session zeigt eindrucksvoll, dass die Auseinandersetzung mit Diversity in der KI nicht nur eine technische, sondern eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe ist, die kontinuierliche Aufmerksamkeit und bewusste Gestaltung erfordert.

#### 4.10 Martin Harnisch: Enterprise Wikis: Warum alle alles lesen und bearbeiten können sollten

In vielen Organisationen sind Wikis stark eingeschränkt – und bleiben damit unter ihren Möglichkeiten. In dieser Session zeige ich, warum ein offenes Wiki, in dem alle alles lesen und bearbeiten können, die Zusammenarbeit und den Wissenstransfer massiv verbessern kann. Wir sprechen über Vorteile, typische Bedenken und sinnvolle Grenzen – und darüber, wie ein Wiki zur lernenden Organisation beiträgt.

**Martin Harnisch, Wissensmanager und Wiki-Berater, präsentierte eine fundierte Argumentation für vollständig offene Enterprise Wikis. In seinem Vortrag erläuterte er, warum alle Mitarbeitenden in Organisationen sowohl Lese- als auch Bearbeitungsrechte für das Unternehmens-Wiki haben sollten. Dabei ging er auf die Definition von Wikis ein, stellte die Vorteile offener Systeme dar und entkräftete häufige Bedenken. Der Vortrag mündete in eine lebhafte Diskussion über praktische Erfahrungen und Herausforderungen bei der Implementierung offener Wiki-Kulturen.**

##### 4.10.1 Definition und Grundlagen von Wikis

- Wiki-Definition nach Ward Cunningham
- Kernmerkmale: Bearbeitung durch alle Nutzer und thematische Verlinkung
- Umfrage zu genutzten Wiki-Systemen und deren Offenheit

#### **4.10.2 Vorteile offener Enterprise Wikis**

- Niedrigschwelligkeit
- Einfaches Verlinken
- Schnellere Aktualisierung
- Qualitätssteigerung
- Förderung des Austausches

#### **4.10.3 Häufige Bedenken und deren Entkräftung**

- Ablenkung vom Tagesgeschäft
- Vandalismus-Sorgen
- Befürchteter Qualitätsverlust

#### **4.10.4 Sinnvolle Einschränkungen und Leitfragen**

- Unterscheidung zwischen “dürfen” und “brauchen”
- Sicherheitsrelevante Ausnahmen

#### **4.10.5 Kernaussagen des Vortrags**

#### **4.10.6 Wiki-Definition und Grundprinzipien**

*“Ein Wiki lädt alle BenutzerInnen aus der Community dazu ein, jede Seite zu bearbeiten oder neu zu erstellen”,* erklärte Harnisch die grundlegende Definition. Im Unternehmenskontext bedeute dies, dass alle Mitarbeitenden als Community der Organisation verstanden werden sollten.

Ein weiteres Kernmerkmal sei die *“sinnvolle thematische Verknüpfung zwischen verschiedenen Seiten”* durch Verlinkungen, die das assoziative Navigieren ermöglichen. Besonders wichtig seien dabei die sogenannten “Red Links”, die anzeigen, *“die Seite wurde zwar verlinkt, aber die gibt es noch gar nicht”*.

#### **4.10.7 Niedrigschwelligkeit als zentraler Vorteil**

Der Referent betonte: *“Wenn alle alles lesen und bearbeiten können, dann brauche ich nicht irgendwelche Freigaben erst beauftragen”*. Diese Niedrigschwelligkeit eliminiere Hürden bei der Informationssuche und -teilung.

*“Umso mehr Hürden dann dazwischen stehen zwischen meinem Vorhaben, also Informationen zu suchen oder zu teilen und der tatsächlichen Umsetzung, umso höher wird dann auch die Wahrscheinlichkeit, dass ich es einfach nicht mache”, warnte Harnisch vor den Folgen restriktiver Systeme.*

#### **4.10.8 Qualitätssteigerung durch Offenheit**

Entgegen der häufigen Befürchtung führe Offenheit zu höherer Qualität: *“Tatsächlich, wenn auch erst kontraintuitiv, führt eine breite Anzahl an Menschen, die Inhalte bearbeiten kann, nicht dazu, dass mehrere Köche verdämmen den Brei mäßig, sondern es gibt mehr Wissen, mehr Perspektiven, mehr Erfahrungen zu einem Gebiet”.*

Die Transparenz erhöhe zusätzlich die Sorgfalt: *“Dadurch, dass das ja auch transparent ist und man da mit seinem Namen steht, erhöht das in der Regel bei den Menschen die Sorgfalt”.*

#### **4.10.9 Entkräftung von Vandalismus-Sorgen**

Zur häufigen Sorge vor Vandalismus stellte Harnisch klar: *“Im Unternehmenskontext passiert sowas eigentlich nie”.* Der entscheidende Unterschied zur Wikipedia sei, *“dass ich da nicht anonym bin. Also ich habe dann einen Namen, da steht Martin Harnisch und es gibt Versionshistorien”.*

#### **4.10.10 Unterscheidung zwischen “dürfen” und “brauchen”**

Bei notwendigen Einschränkungen empfahl der Referent die Leitfrage: *“Dürfen die Mitarbeitenden diese Information nicht sehen oder brauchen sie diese Information nicht?”* Oft werde verwechselt, dass jemand eine Information nicht brauche, obwohl es eigentlich um Zugriffsberechtigungen gehe.

#### **4.10.11 Kultureller Wandel als Voraussetzung**

Das Fazit lautete: *“Das ideale Wiki sollte sich auf eine offene, gleichwertige und lernende Organisationskultur stützen und frei von auf Misstrauen basierten Restriktionen sein”.*

#### **4.10.12 Diskussionsergebnisse und praktische Erfahrungen**

#### **4.10.13 Herausforderungen bei der Einführung**

Die Diskussion offenbarte, dass die technische Implementierung oft weniger problematisch sei als der kulturelle Wandel. Ein Teilnehmer berichtete: *“Wir bringen mal jetzt die Menschen dazu, dieses offene*

*Wiki wirklich zu nutzen [...] Die anderen trauen sich da einfach nicht dran, weil sie Angst haben, was kaputt zu machen”.*

#### **4.10.14 Bedeutung von Schulungen und Begleitung**

Mehrere Teilnehmer betonten die Wichtigkeit von Schulungen und begleiteter Einführung. Eine Teilnehmerin teilte ihre Erfahrung: *“Ich habe mir dann einfach selber so einen Leitfaden geschrieben. Was frage ich denn immer?”* und entwickelte einen strukturierten Ansatz mit Leitfragen.

#### **4.10.15 Langfristige Perspektive erforderlich**

Die Diskussion machte deutlich, dass Wiki-Einführungen Zeit benötigen. Ein Teilnehmer berichtete von 15-jähriger Erfahrung und dem *“Ritterschlag”* durch externe Prüfungen, die die Qualität und Transparenz des Wikis würdigten.

#### **4.10.16 Alternative Ansätze und Tools**

Die Diskussion erweiterte sich auf alternative Tools wie OneNote oder Blogs, wobei betont wurde, dass das Ziel wichtiger sei als das spezifische Tool. Eine Teilnehmerin berichtete: *“Ich habe mich damals für einen Blog entschieden, auch nicht für einen Wiki bewusst, weil ich das Blog einfach nochmal dynamischer finde”.*

#### **4.10.17 Handlungsempfehlungen**

#### **4.10.18 Schulung und Kulturentwicklung**

- Umfassende Schulungen für alle Mitarbeitenden durchführen
- Das Konzept der offenen Bearbeitung explizit erläutern
- Lernzirkel etablieren für kontinuierlichen Austausch
- Vorbildfunktion der Führungskräfte sicherstellen

#### **4.10.19 Praktische Umsetzung**

- Leitfäden für die ersten Schritte entwickeln
- Begleitete Veröffentlichungen anbieten
- Strukturierte Leitfragen für Inhalte bereitstellen
- Wiki-Gardening-Teams für Konfliktlösung etablieren

#### **4.10.20 Langfristige Strategie**

- Realistische Zeitplanung für Kulturwandel einkalkulieren
- Commitment der Führungsebene sicherstellen
- Regelmäßige Reflexion und Anpassung der Strategie
- Erfolge sichtbar machen und kommunizieren

#### **4.10.21 Technische Aspekte**

- Benachrichtigungssysteme für Änderungen aktivieren
- Versionshistorien nutzen für Transparenz
- Suchfunktionen optimieren
- Bei Bedarf KI-gestützte Suche implementieren

Der Beitrag und die anschließende Diskussion verdeutlichten, dass erfolgreiche Enterprise Wikis weniger eine technische als vielmehr eine kulturelle Herausforderung darstellen. Die Offenheit für alle Mitarbeitenden erweise sich dabei als entscheidender Erfolgsfaktor für lebendige und qualitativ hochwertige Wissensplattformen.

#### **4.11 Victoria Köstner: Schließe die Wissenslücke in deiner Projektwelt - bewahre Projektwissen strukturiert und ganzheitlich!**

Projekt-Erfahrungswissen bleibt oft in Köpfen verborgen oder geht beim Projektabschluss verloren. Genau hier entsteht die kritische “Knowledge Gap”, die Zeit, Geld und Qualität kostet. In dieser Session lernen die Teilnehmenden ein aufeinander aufbauendes dreistufiges Format kennen, womit sie strukturiert die Wissenslücke in ihrer Unternehmens-Projektwelt schließen können. Konkrete Handlungsimpulse laden direkt zum Anwenden ein. Ganzheitlich und wirksam.

**Viktoria Köstner präsentierte in ihrem Beitrag einen ganzheitlichen Ansatz zum Wissensmanagement in Projekten, der über die klassische Dokumentation hinausgeht. Basierend auf ihren Erfahrungen aus einem gescheiterten Wissensmanagement-Projekt während ihrer Bachelorarbeit entwickelte sie ein dreistufiges Modell: faktenbasierte Analyse, erfahrungsbasierte Reflexion und Transfer mit Umsetzung. Der Vortrag wurde als interaktiver Erfahrungsaustausch gestaltet, bei dem die Teilnehmenden ihre eigenen Herausforderungen und Lösungsansätze im Projektwissensmanagement teilten.**

##### **4.11.1 Persönlicher Werdegang und Motivation**

- Vorstellung der Referentin und ihrer Reise zum Wissensmanagement

- Analyse eines gescheiterten Wissensmanagement-Projekts aus der Bachelorarbeit
- Entwicklung eines neuen Ansatzes durch Wirtschaftspsychologie-Studium

#### **4.11.2 Interaktiver Erfahrungsaustausch**

- Diskussion über aktuelle Herausforderungen im Projektwissensmanagement
- Austausch bewährter Praktiken zwischen den Teilnehmenden
- Analyse verschiedener Ansätze und deren Wirksamkeit

#### **4.11.3 Das Drei-Stufen-Modell**

- Faktenbasierte Analyse als Grundlage
- Erfahrungsbasierte Reflexion als Kernstück
- Transfer und Umsetzung als Erfolgsfaktor

#### **4.11.4 Praktische Umsetzung und Herausforderungen**

- Organisatorische Rahmenbedingungen
- Kulturelle Aspekte und Hindernisse
- Technologische Unterstützungsmöglichkeiten

#### **4.11.5 Kernaussagen des Vortrags**

#### **4.11.6 Die Dokumentationsfalle vermeiden**

*“Das Ding ist eine Eins geworden, das war einwandfrei, top, aber in der Realität ist es ein Flop gewesen, weil es wurde nicht benutzt.”* Diese Erkenntnis aus Köstners Bachelorarbeit verdeutlicht das zentrale Problem vieler Wissensmanagement-Initiativen: Technisch perfekte Lösungen scheitern an der praktischen Anwendung.

Die Ursachen für das Scheitern waren vielfältig: - Fehlende Unterstützung der Führungsebene - Mangelndes Change Management - Keine Einbindung der Betroffenen in die Entwicklung - Ungeeignete Fehlerkultur im Unternehmen - Unklarheit über das eigene Wissen

#### **4.11.7 Der Projektwissen-Lebenszyklus**

Köstner stellte zwei Szenarien gegenüber: das Best-Case-Szenario und die Realität in den meisten Unternehmen. Im idealen Fall würde ein Projektmitarbeiter während des Projekts wertvolle

Erfahrungen sammeln, diese reflektieren, in Communities teilen und daraus Verbesserungen für Strukturen und Prozesse ableiten.

*“Bei den meisten Unternehmen hört es hier auf. Also Mitarbeiter sammelt wertvolle Erfahrungen während des Projekts und dann ist es fertig. Da sind wir nichts mehr davon.”* Diese Aussage beschreibt die Realität, in der Projektwissen mit dem Projektende verloren geht.

#### **4.11.8 Das Problem der isolierten Projekte**

Ein zentrales Problem identifizierte Kötner in den *“unsichtbaren Trennlinien, Barrieren zwischen den Projekten”*. Projekte arbeiten parallel ohne Austausch, und durch regulatorische Beschränkungen werden Projektdokumentationen nach Abschluss oft unzugänglich. Dies führt zu der absurden Situation, dass bei Folgeprojekten mit demselben Kunden keine historischen Daten verfügbar sind.

#### **4.11.9 Das Drei-Stufen-Modell für effektives Projektwissensmanagement**

**4.11.9.1 Faktenbasierte Analyse** Diese erste Stufe entspricht dem expliziten Wissen und umfasst den Vergleich zwischen geplanten und tatsächlichen Ergebnissen in Bezug auf Zeit, Geld und Qualität. *“Faktenbasiert ist für mich alles, was wir in Zahlen, Daten, Fakten sehen, lesen können.”*

**4.11.9.2 Erfahrungsbasierte Reflexion** Der zweite und kritische Teil geht unter die Wasseroberfläche des Eisbergs und beschäftigt sich mit dem impliziten Wissen. *“Was ist mit den ganzen Erfahrungen? [...] wird das reflektiert, werden daraus Konsequenzen gezogen oder wird das eher so umschifft, weil unangenehm?”*

Diese Reflexion sollte: - Nicht vom Projektleiter selbst moderiert werden - Workshop-Charakter haben - Idealerweise außerhalb des Unternehmens stattfinden - Teamdynamiken und Beziehungen einbeziehen

**4.11.9.3 Transfer und Umsetzung** Der dritte Schritt fokussiert auf die Weitergabe der Erkenntnisse an andere Projekte und die Implementierung von Verbesserungen in Strukturen und Prozessen.

#### **4.11.10 Erfolgreiche Praktiken aus der Community**

**4.11.10.1 Coffee Hours als Wissensaustausch-Format** Ein Teilnehmer berichtete von erfolgreichen *“Coffee Hours”* in einer großen Open-Source-Community: *“Wir treffen uns einmal pro Woche für eine Stunde lang und da kann einfach jeder mal einfach reinkippen was läuft momentan konkret in seinem Problem nicht, wo hat er Probleme und dann kommen andere und diskutieren darüber.”*



**4.11.10.2 Agile Retrospektiven als Vorbild** Agile Teams schaffen es oft, eine Reflexionskultur zu etablieren: *“Alle, die in Sprint, Scrum sehr agil arbeiten, die schaffen das oft, dann nach einer gewissen Zeit sich so eine Kultur aufzubauen, dass es völlig normal ist, sich zu reflektieren.”*

**4.11.10.3 Projektbegleitende Dokumentation** Ein weiterer Ansatz ist die kontinuierliche Dokumentation während des Projektverlaufs: *“Was ich halt wichtig finde, ist in größeren Projekten eine projektbegleitende Dokumentation der Probleme [...] das kann ein Dokument sein und das fängt beim privaten Wissensmanagement an.”*

#### **4.11.11 Die Balance zwischen Dokumentation und persönlichem Austausch**

*“Wissensmanagement ist im Riesing immer die Balance zwischen dokumentierten, also Wissensaustausch über Dokumente und persönlich, also synchron.”* Diese Balance ist entscheidend für erfolgreiches Wissensmanagement.

Während persönlicher Austausch effektiv ist, hat er Grenzen: - Zeitliche Ineffizienz bei größeren Gruppen - Wissen geht verloren, wenn Personen das Unternehmen verlassen - Schwierige Skalierung bei wachsender Projektanzahl

#### **4.11.12 Technologische Unterstützung durch KI**

Köstner sieht großes Potenzial in der Nutzung von KI für das Projektwissensmanagement: *“Wie können wir KI nutzen, um auch Projektwissen wirklich zu bewahren, zu strukturieren. Wie kann es uns dabei helfen?”*

Konkrete Anwendungsmöglichkeiten: - Automatische Extraktion von Namen und Metadaten - Verbesserung der Suchfunktionen in Dokumentationen - Unterstützung bei der Anonymisierung sensibler Daten

#### **4.11.13 Organisatorische Rahmenbedingungen**

Für erfolgreiche Umsetzung sind strukturelle Veränderungen notwendig: - Regelmäßige, verpflichtende Recherche in Lessons-Learned-Datenbanken zu Projektbeginn - Schaffung einer Rolle als *“Wissenskoordinator”* oder *“Wissensnotse”* - Etablierung von Transferprozessen zwischen Projekten und Linie - Öffnung der *“Schlösser zwischen den Jahren”* für projektübergreifenden Zugang

#### 4.11.14 Handlungsempfehlungen und Call to Actions

#### 4.11.15 Sofortige Maßnahmen

- **Etablierung regelmäßiger Austauschformate:** Implementierung von Coffee Hours oder ähnlichen informellen Austauschformaten
- **Projektbegleitende Dokumentation:** Einführung kontinuierlicher Wissensdokumentation während der Projektlaufzeit
- **Verpflichtende Recherche:** Etablierung der Regel, zu Projektbeginn nach ähnlichen Projekten und deren Erkenntnissen zu suchen

#### 4.11.16 Mittelfristige Entwicklungen

- **Kulturwandel fördern:** Entwicklung einer Lernkultur, die Reflexion und Wissensteilung als selbstverständlich betrachtet
- **Moderationskompetenzen aufbauen:** Schulung von projektfremden Moderatoren für erfahrungsbasierte Reflexionen
- **Technologische Infrastruktur:** Verbesserung der Suchfunktionen und Implementierung von KI-Unterstützung

#### 4.11.17 Strategische Initiativen

- **Organisatorische Verankerung:** Schaffung dedizierter Rollen für Wissensmanagement
- **Prozessintegration:** Einbindung des Drei-Stufen-Modells in die Standard-Projektabläufe
- **Community Building:** Aufbau und Pflege von Communities of Practice

#### 4.11.18 Aufruf zur Beteiligung

Köstner lud die Teilnehmenden ein, sich der **Fachgruppe Wissensmanagement der GFM** anzuschließen: *“Falls da jemand auch quasi nachgelagert zu diesem Termin jetzt heute, dann Bedarf hat, sich in der Gruppe auszutauschen. Es geht darum, miteinander zu lernen, miteinander zu reflektieren, was macht ihr gerade, was läuft bei euch, was können wir adaptieren.”*

#### 4.11.19 Experimenteller Ansatz

Die Referentin ermutigte zu einem experimentellen Vorgehen: Statt perfekte Lösungen zu entwickeln, sollten Unternehmen mit kleinen Formaten beginnen und diese iterativ verbessern. Der Fokus sollte dabei auf der praktischen Anwendbarkeit und dem tatsächlichen Nutzen für die Projektteams liegen.

#### 4.11.20 Messbarkeit und Evaluation

Ein wichtiger Aufruf war die Etablierung von Erfolgsmessungen: Unternehmen sollten überprüfen, ob ihre Lessons-Learned-Dokumentationen tatsächlich gelesen und genutzt werden, und bei negativen Ergebnissen alternative Ansätze entwickeln.

Der Beitrag schloss mit der Ermutigung, das Thema Projektwissensmanagement ganzheitlich anzugehen und dabei sowohl die technischen als auch die kulturellen und organisatorischen Aspekte zu berücksichtigen. Nur durch diese umfassende Herangehensweise kann verhindert werden, dass wertvolles Projektwissen verloren geht und stattdessen zur kontinuierlichen Verbesserung der Projektarbeit beiträgt.

#### 4.12 Harald Schirmer: How to close the Knowledge Gap in Management

Je weiter die Karriere nach oben geht, um so weniger Zeit haben Manager, hinzu kommt steigendes Alter. Wie können wir - und welche Arten von - Lernen wieder präsenter machen? Wie kann ein sensibel-bewusster Umgang mit KI relevantes Wissen zugänglicher machen? Wie drehen wir den Management "Habitus" vom "alles wissen müssen" zum "Fragen stellen"?

**Harald Schirmer präsentierte in seinem Beitrag die strukturellen Herausforderungen des Lernens in hierarchischen Organisationen, insbesondere auf Management-Ebene. Er analysierte, wie traditionelle Managementstrukturen und -rollen das kontinuierliche Lernen erschweren und entwickelte gemeinsam mit den Teilnehmenden praktische Ansätze zur Überwindung dieser Barrieren. Der Fokus lag dabei auf der Erkenntnis, dass Manager nicht grundsätzlich lernresistent sind, sondern durch systemische Faktoren am Lernen gehindert werden.**

##### 4.12.1 Gliederung und Aufbau des Vortrags

Der Vortrag gliederte sich in vier Hauptteile:

1. **Problemanalyse:** Identifikation der strukturellen Lernbarrieren im Management
2. **Ursachenforschung:** Historische und systemische Gründe für diese Barrieren
3. **Interaktive Diskussion:** Sammlung von Herausforderungen und Lösungsansätzen
4. **Praktische Übung:** Rollenspiel zur Entwicklung von Überzeugungsstrategien

##### 4.12.2 Die strukturellen Lernbarrieren im Management

Schirmer stellte die zentrale These auf: *"Je weiter es nach oben geht, umso mehr sorgt eigentlich die ganzen Regeln, Rollen und Prozesse dafür, dass Lernen dort oben immer schwieriger wird."*

Diese Barrieren entstehen nicht durch mangelnde Kompetenz der Führungskräfte, sondern durch systemische Faktoren.

Die Teilnehmenden identifizierten folgende Haupthürden:

- Mangelndes Bewusstsein für Lernbedarfe
- Zeitmanagement und fehlende Zeitressourcen
- Gewohnheiten und etablierte Routinen
- Delegation als Ausweichstrategie (*“Dafür habe ich Experten”*)
- Angst vor Gesichtsverlust und Reputationsverlust
- Kontrollverlust und Hilflosigkeit
- Scham beim Eingestehen von Wissenslücken

Ein besonders prägnantes Beispiel war die Beobachtung: *“Es kursiert immer das Gerücht, dass alle Topmanagers super Englisch sprechen müssen. Und ich kriege alle möglichen Reden zu übersetzen, aber nie von Top-Managern.”*

#### **4.12.3 Historische Wurzeln des Problems**

Der Referent erläuterte die historischen Ursprünge der aktuellen Managementstrukturen: *“Manager ist deswegen Manager, weil er mehr weiß. Wer hat damals die bessere Bildung gehabt? [...] Die einen sollen arbeiten, die anderen sollen denken.”*

Diese Denkweise stammt aus einer Zeit relativer Stabilität, in der Manager durch hierarchisches Aufsteigen das Unternehmen kennenlernten und über etabliertes Fachwissen verfügten. Mit zunehmender Dynamik, Komplexität und Internationalität wurde dieses Modell jedoch obsolet.

Schirmer betonte: *“Dann haben wir plötzlich festgestellt, dass die anderen, die nicht Manager sind, auch Menschen sind und Bedürfnisse haben und nicht nur Ressourcen sind.”* Diese Erkenntnis führt zu neuen Anforderungen an das Management, die mit traditionellen Methoden nicht mehr bewältigt werden können.

#### **4.12.4 Die Komplexitätsfalle**

Ein zentraler Punkt war die Erkenntnis, dass moderne Komplexität keine Einheitslösungen mehr zulässt: *“Wenn hier drin 20 Leute sitzen, muss ich mit 25 Bedürfnissen ausgehen. Da kann ich mit dem One-Size-Fits-All, was ja früher diese Vereinfachung im Management war, komme ich nicht mehr weiter.”*

Diese Komplexität führt zu einem Paradox: Während Manager ihre Mitarbeitenden zum selbstständigen Lernen ermutigen sollen, fehlen ihnen selbst die Ressourcen und Methoden für kontinuierliches Lernen.

#### **4.12.5 Der Teufelskreis der Managementpraxis**

Schirmer beschrieb den typischen Alltag von Führungskräften: *“Deren Tagesgeschäft ist, von früh bis spät von einem Meeting im anderen zu sitzen. Und das im 15, 20, 30 Minuten Takt.”* In diesem Kontext wird Lernen als zusätzliche Belastung wahrgenommen, nicht als integraler Bestandteil der Arbeit.

Besonders problematisch ist die Erwartungshaltung: *“Ich darf gar nicht nichts wissen, klassisches Management. Ich bin ja der, der die Antworten geben soll.”* Diese Rolle verhindert das Eingestehen von Wissenslücken und damit den ersten Schritt zum Lernen.

#### **4.12.6 Delegation als Scheinlösung**

Ein wiederkehrendes Thema war die Tendenz zur Delegation von Lernprozessen: *“Eine der ganz großen Fähigkeiten [...] ist, dass Leute, da kommt was Neues, Agile oder ESN oder AI [...] diesen Lead of Urgency, diesen Moment zu erkennen, wie lang man es ignorieren kann und ab wann man sofort Profi drin ist.”*

Diese Strategie führt zu oberflächlichem Halbwissen: *“Es gibt schon einen Kreis, wahrscheinlich der Management Assistent oder Management Assistentin, die dann geschickt wird zum Lernen und dann eine Summary machen soll für halbe Stunde.”*

#### **4.12.7 Positive Beispiele und Lösungsansätze**

Trotz der strukturellen Probleme wurden auch positive Beispiele diskutiert. Eine Teilnehmerin berichtete von einer Vorständin, die *“sehr offen mit um[geht]. Und ich merke, dass auch die drei anderen Geschäftsleitungsmitglieder sehr viel mehr Open Mind haben.”*

Diese Führungskraft zeichnete sich durch folgende Eigenschaften aus: - Aktives Lernen stiftungsspezifischer Themen - Zusammenarbeit mit der Basis - Offenheit für neue Perspektiven - Förderung von Learning Nuggets für alle Mitarbeitenden

#### **4.12.8 Emotionale Dimension des Lernens**

Ein wichtiger Erkenntnisgewinn war die Betonung der emotionalen Komponente: *“Je höher wir kommen, umso emotionaler wird jede Situation. [...] Jede Entscheidung ist meiner Meinung nach basierend auf einer Emotion, egal in welcher Hierarchie, Flughöhe der Mensch unterwegs ist.”*

Daraus folgt die Notwendigkeit, emotionale Bedürfnisse zu verstehen, bevor technische Lösungen angeboten werden können.

#### 4.12.9 Praktische Lösungsstrategien

Aus der interaktiven Diskussion entstanden konkrete Handlungsempfehlungen:

**Zugänglichkeit und Dialog:** Manager sollten sich für den Dialog mit Mitarbeitenden öffnen und in Diskussionsrunden teilnehmen, um sowohl zu lernen als auch die Wirkung ihrer Entscheidungen zu verstehen.

**Peer-Learning auf gleicher Hierarchieebene:** *“Angebote auf dem gleichen Hierarchie-Level machen sollte. [...] unsere Top-Führungskräfte, die machen ganz oft Lernreisen, bei denen sie sich mit anderen Leuten auf Sea-Level treffen.”*

**Reverse Mentoring:** Jüngere oder technisch versiertere Mitarbeitende können als Mentoren für Führungskräfte fungieren, wobei klare Erwartungen und Vertrauen essentiell sind.

**Storytelling und Beispiele:** Konkrete Erfolgsgeschichten können Widerstände abbauen und Lernbereitschaft fördern.

#### 4.12.10 Technologische Unterstützung durch KI

Der Vortrag thematisierte auch die Rolle von KI als Lernunterstützung. Vorgeschlagen wurden:

- Intelligente Agenten zur Informationsaufbereitung
- 24/7 verfügbare Sparringspartner für Entscheidungsfindung
- Automatisierte Zusammenfassungen und Briefings
- Proaktive Informationsbeschaffung

#### 4.12.11 Systemische Hindernisse

Schirmer wies auf strukturelle Probleme hin: *“Das individuelle Bonussystem oder bei Executive Short-Term-Bonus ist teilweise so pervers, dass das aktiv sinnvolle unternehmerische Prioritäten und Entscheidungen konterkariert.”*

Diese Anreizsysteme fördern kurzfristiges Denken und verhindern Investitionen in langfristiges Lernen und Entwicklung.

#### 4.12.12 Die Rolle von Vertrauen und Netzwerken

Ein zentraler Erfolgsfaktor ist das Vorhandensein vertrauensvoller Beziehungen: *“Wenn du so einen Trusted Irritator hast, der auch auf Management-Ebene Vertrauen genießt, dann wird es echt schwer, wenn du den nicht mehr hast.”*

Netzwerke und Communities können diese Rolle übernehmen, benötigen aber institutionelle Unterstützung und Schutz vor politischen Eingriffen.

#### 4.12.13 Handlungsempfehlungen

Der Vortrag endete mit mehreren konkreten Aufrufen zum Handeln:

**Dranbleiben und nicht aufgeben:** Trotz Widerständen sollten Lernförderer kontinuierlich an der Überzeugungsarbeit arbeiten.

**Emotionale Bedürfnisse verstehen:** Vor technischen Lösungen müssen die emotionalen Motivationen und Ängste der Führungskräfte erkannt werden.

**Geschützte Lernräume schaffen:** Hierarchieebenen-spezifische Angebote können den Einstieg erleichtern.

**Systematische Ansätze entwickeln:** Statt individueller Überzeugungsarbeit sollten strukturelle Veränderungen angestrebt werden.

**Kontinuierliches Lernen integrieren:** Lernen muss als integraler Bestandteil der Managementarbeit verstanden werden, nicht als zusätzliche Aufgabe.

#### 4.12.14 Fazit

Haralds Beitrag machte deutlich, dass die Lernresistenz im Management nicht auf persönliche Defizite zurückzuführen ist, sondern auf systemische Barrieren. Die Lösung erfordert sowohl individuelle Ansätze zur Überzeugungsarbeit als auch strukturelle Veränderungen in Organisationen. Dabei spielen Vertrauen, emotionale Intelligenz und die Schaffung geeigneter Lernumgebungen eine entscheidende Rolle.

Die Botschaft war klar: *“Es geht. Wir haben bei der [Organisation] [...] den Mut machen, es geht.”* Mit den richtigen Methoden und ausreichend Beharrlichkeit können auch traditionelle Managementstrukturen für kontinuierliches Lernen geöffnet werden.

### 4.13 Björn Schotte: Der große Technologie-Struktur-Gap: Warum KI nicht an Technologie, sondern an Strukturen scheitert

KI verändert radikal, wie Produkte entstehen: Hypothesen werden aus Daten generiert, funktionierender Programmcode entsteht automatisch on the fly, Prototypen werden live validiert, und Entscheidungen durch KI vorbereitet und ausgelöst – ohne, dass Teams klassisch „arbeiten“ müssen. Wir erleben den Aufstieg hyperautomatisierter Produktarbeit, ermöglicht durch Agentic Meshes (dynamisch koordinierte Netzwerke spezialisierter KI-Agenten), adaptive Systeme und kontinuierlich ablaufende Feedback- und Release-Schleifen. Doch während die Technologie längst bereit ist, bleibt eine Sache zurück: die Organisation selbst. In traditionellen

Strukturen stoßen AI-first Ansätze schnell an Grenzen – sei es durch Rollenbilder, Freigabeprozesse oder das vorherrschende, durch KI sehr schnell veraltende Verständnis von Produktarbeit. Die eigentliche Limitierung ist nicht mehr technologisch – sie ist strukturell: Die Organisation und ihre Architektur sind nicht dafür gebaut, mit KI Schritt zu halten. Und wer das nicht erkennt, wird nicht nur ausgebremst – sondern verliert den Anschluss. Relevanz, Innovationskraft und Entscheidungsfähigkeit stehen auf dem Spiel. KI verändert das Spielfeld – und Organisationen, die sich nicht mitverändern, werden ersetzt. In dieser Session wird gezeigt, warum es nicht reicht, KI-Tools einzuführen oder Prozesse zu modernisieren. Nur wer auch die Organisation neu denkt – ihre Struktur, Schnittstellen, Entscheidungswege – wird das Potenzial von KI wirklich freisetzen. Mit Beispielen aus der Praxis wird deutlich, wie dieser Wandel gelingt, bevor das eigene Setup zum Bremsklotz wird – oder einen überrollt.

**Der Beitrag von Björn Schotte behandelt die zentrale These, dass KI-Implementierungen in Unternehmen nicht primär an der verfügbaren Technologie scheitern, sondern an ungeeigneten Organisationsstrukturen. Er argumentiert, dass Unternehmen ihre Strukturen grundlegend überdenken müssen, um die vollen Potenziale von KI-Systemen zu nutzen. Dabei steht die Transformation von isolierten Wissenssilos hin zu vernetzten, semantischen Wissensarchitekturen im Mittelpunkt. Der Vortrag zeigt auf, wie metakognitive Agentensysteme und plattformbasierte Ansätze Unternehmen dabei helfen können, Wissensarbeit zu skalieren und echte Wettbewerbsvorteile zu erzielen.**

#### **4.13.1 Einführung und Problemstellung**

- Interaktive Diskussion über aktuelle KI-Nutzung in Unternehmen
- Grundsätzliche Einordnung von Sprachmodellen vs. autonomen Workflows
- Zentrale These: *“Wissen, das nicht wirkt, ist wertlos”*

#### **4.13.2 Drei zentrale Trends im KI-Bereich**

- KI als Infrastrukturthema
- Skalierbarkeit von Wissensarbeit
- Entwicklung von statischen zu metakognitiven Agentensystemen

#### **4.13.3 Gewinner und Verlierer der KI-Transformation**

- Semantische Wissensarchitekturen als Erfolgsfaktor
- Probleme traditioneller Silostrukturen



#### **4.13.4 Organisatorische Herausforderungen und Lösungsansätze**

- Blinde Flecken in Unternehmen
- Wandel von dokumentationsbasierten zu agentischen Systemen
- Praktische Implementierungsstrategien

#### **4.13.5 Handlungsempfehlungen und Ausblick**

- Kurzfristige, mittelfristige und langfristige Maßnahmen
- Beispielarchitekturen und Use Cases

#### **4.13.6 Kernaussagen des Vortrags**

#### **4.13.7 Wissen als Wertschöpfungsfaktor**

Die fundamentale Aussage des Vortrags lautet: *“Wissen, das nicht wirkt, ist wertlos.”* Schotte illustriert dies am Beispiel von Confluence-Wikis, wo Informationen zwar gespeichert, aber schwer auffindbar sind. Er betont, dass selbst kleine Unternehmen mit 80 Mitarbeitern bereits Schwierigkeiten haben, relevante Inhalte in ihren Wissenssystemen zu finden.

Die Herausforderung liegt in der Skalierbarkeit von Wissen. Während Menschen noch mit Notizen beschäftigt sind, können KI-Systeme bereits Reports generieren und auf deren Basis Handlungen durchführen. Der entscheidende Unterschied liegt darin, dass Wissen nicht nur abgelegt, sondern aktiv nutzbar gemacht werden muss.

#### **4.13.8 KI als Infrastrukturthema**

Ein zentraler Trend ist die Entwicklung von KI zu einem Infrastrukturthema. Schotte warnt vor der Gefahr, dass Unternehmen ihre Silostrukturen digital nachbauen, wenn sie für einzelne Abteilungen spezialisierte KI-Tools anschaffen. Er erklärt: *“Wenn Unternehmen anfangen, für ihre einzelnen Bereiche und Abteilungen singuläre Tools anzuschaffen [...] dann baut ihr ja eigentlich nur eure Silostruktur digital nach.”*

Stattdessen sollten Unternehmen KI als Plattform denken, mit Use Cases, die aufeinander aufbauen und Agentensystemen, die sich untereinander austauschen. Dies erfordert organisatorische Veränderungen, die über reine Technologieimplementierung hinausgehen.

#### **4.13.9 Skalierbarkeit von Wissensarbeit**

Der zweite wichtige Trend betrifft die Skalierbarkeit von Wissensarbeit. Schotte zitiert aktuelle Studien, die zeigen, dass etwa zwei Drittel der Wissensarbeiterjobs entweder zu mehr als 50 Prozent von KI durchdrungen oder vollständig ersetzt werden. Dabei geht es nicht primär um Jobverluste, sondern um die Behebung von Engpässen.

Er illustriert dies am Beispiel eines Übersetzungsunternehmens: *“Die brauchen jetzt weniger Übersetzer, aber die schmeißen keine Leute raus, weil die Übersetzer haben sie erst gar nicht bekommen.”* KI ermöglicht es, Fachkräftemangel zu kompensieren und Kapazitäten zu schaffen, die anders nicht verfügbar wären.

#### **4.13.10 Metakognitive Agentensysteme**

Die Entwicklung von statischen zu metakognitiven Agentensystemen stellt den dritten zentralen Trend dar. Schotte erklärt: *“Die AI-Systeme, wenn sie so programmiert sind, sind in der Lage, sich selbst zu reflektieren, auf der Basis zu adaptieren, den Kontext, in dem sie gerade ablaufen, zu beobachten und danach zu handeln.”*

Diese Systeme können mit Unbekanntem umgehen, lernen was sie nicht wissen und versuchen, sich das Wissen selbst beizubringen. Durch Selbstreflexion wird es möglich, den Menschen aus dem Prozess herauszunehmen, da das Agentensystem selbstständig lernt, was Wahrheit ist und was nicht.

#### **4.13.11 Semantische Wissensarchitekturen als Erfolgsfaktor**

Gewinner der KI-Transformation sind Unternehmen mit semantischen Wissensarchitekturen. Diese gehen über einfache RAG-Systeme (Retrieval-Augmented Generation) hinaus und können aus Daten Sinn machen. Schotte beschreibt: *“Wenn ihr euch komplexe PDFs anschaut, sind Tabellen drin, dann habt ihr irgendwo eine Grafik, die eingebettet ist im PDF, die hat einen Umsatzchart drin und drei Seiten später im PDF-Text wird sich auf das Umsatzchart bezogen.”*

Moderne Systeme können durch Vision-Modelle solche Zusammenhänge erkennen und semantische Verbindungen zwischen verschiedenen Datenschichten herstellen. Dies ermöglicht “Intelligence on Tap” - Wissen, das immer zur richtigen Zeit im jeweiligen Kontext verfügbar ist.

#### **4.13.12 Organisatorische Hindernisse**

Schotte identifiziert mehrere blinde Flecken in Unternehmen: - Informationsüberfluss bei gleichzeitigem Wissensmangel - Nicht maschinenlesbares Wissen - Fehlende Kontextualisierung - Verstreute Daten ohne semantische Verbindungen - Mangelnde Selbstlernfähigkeit der Systeme

Er betont: *“Unternehmen, die das noch nicht berücksichtigen, sind dann halt noch ein bisschen weiter unten.”* Der große Denkfehler liegt darin, erst alle Daten zu dokumentieren und zu bereinigen, bevor KI eingesetzt wird. Moderne KI-Systeme können jedoch dabei helfen, Wissen überhaupt erst zugänglich zu machen.

#### **4.13.13 Wandel in der Produktentwicklung**

Ein besonders interessanter Aspekt betrifft die Veränderungen in der Softwareentwicklung. Schotte erklärt: *“Ich habe keinen Bock mehr auf Scrum, bin ich ganz ehrlich.”* Mit KI können Features in Stunden oder Minuten entwickelt werden, was traditionelle Entwicklungsmethoden obsolet macht.

Er beschreibt einen neuen Ansatz: *“Damit man in der Softwareentwicklung erfolgreich mit AI ist [...] geht man vor wie ein guter Architekt und wie ein guter Planer.”* Dies bedeutet, zunächst in eine planerische Diskussion mit dem KI-System zu gehen, bevor in kleinen Schritten entwickelt wird.

#### **4.13.14 Handlungsempfehlungen**

#### **4.13.15 Kurzfristige Maßnahmen**

Schotte empfiehlt, zunächst Engpässe zu identifizieren und Use Cases zu formulieren. Er betont: *“Wer keine Idee für Use Cases hat, der guckt entlang für Engpässe.”* Dort wo Engpässe bestehen, kann ein “Proof of Impact” aufgebaut werden, anstatt sich in endlosen Konzepten zu verlieren.

#### **4.13.16 Mittelfristige Strategien**

Mittelfristig müssen Unternehmen in Plattformdenken investieren, semantische Architekturen aufbauen und metakognitive Agenten entwickeln. Dabei ist es wichtig, nicht bei einzelnen Tools stehen zu bleiben, sondern vernetzte Systeme zu schaffen.

#### **4.13.17 Langfristige Transformation**

Das langfristige Ziel ist die Entwicklung zu einer selbstlernenden KI-Organisation, in der Wissen als Infrastruktur und nicht als Abfallprodukt behandelt wird. Schotte warnt: *“Wenn ich in meiner Organisationsstruktur verbleibe und nur schaue, wie kann ich innerhalb des einzelnen Teilbereichs optimieren, kann ich die Hebeleffekte, die solche AI-Systeme bieten, gar nicht nutzen.”*

#### **4.13.18 Konkrete Umsetzungsschritte**

1. **Informationssilos zu vernetzten Wissensgraphen transformieren**
2. **Adaptive agentengesteuerte Abläufe statt dokumentierter Prozesse implementieren**
3. **Lernende metakognitive Systeme etablieren**
4. **Kontextbasiertes autonomes Handeln ermöglichen**
5. **Stufenweise Implementierung mit sofortigem Start**

#### **4.13.19 Technologische Empfehlungen**

Schotte empfiehlt den Einsatz von Open-Source-Frameworks und warnt vor klassischen Softwareprojektansätzen bei KI-Implementierungen. Er betont die Wichtigkeit von Graph-basierten Systemen und semantischen Plattformen, die dezentral-zentral organisiert sind.

#### **4.13.20 Organisatorische Veränderungen**

Für erfolgreiche KI-Implementierung brauchen Unternehmen mehr Agilität denn je. Schotte fordert: *“Ich brauche mehr Automatik, weil ich sonst den Hebel, den AI mir bietet, gar nicht umsetzen kann.”* Dies erfordert fundamentale Änderungen in Organisationsstrukturen und Denkweisen.

Der Beitrag schließt mit der Mahnung, dass 2025 keine Zeit mehr für Experimente bleibt: *“2025 gibt es keine Excuses, wir müssen jetzt Geld verdienen mit AI.”* Unternehmen müssen jetzt handeln, um nicht den Anschluss zu verlieren und echte Wettbewerbsvorteile durch KI zu erzielen.

#### **4.14 Andreas Trebing, Felix Harling: The Second Brain Gap - Sammelst du noch oder denkst du schon?**

Tacit Knowledge verwandelt sich nicht automatisch in Explicit Knowledge. Zettelkasten bietet einen Weg, um gezielt aus Tacit Knowledge für dein zukünftiges Ich Explicit Knowledge bereit zu stellen. Und das mit Spaß und intrinsischer Motivation. Die Session wird gestaltet von Andreas Trebing (Co-Autor des Zettelkasten Leitfadens) und Felix Harling (aktuell in einem Zettelkasten Lernzirkel). Eingeladen sind alle Teilgebenden, die neugierig sind, Zettelkasten aus der Praxis kennenzulernen.

**In diesem Beitrag von Andreas Harling und Felix Trebing geht es um die Unterscheidung zwischen dem bloßen Sammeln von Informationen und dem aktiven Verarbeiten von Wissen durch die Zettelkasten-Methode. Die beiden Referenten erläutern, wie man von einem passiven Informationssammler zu einem aktiven Wissensverarbeiter wird und dabei das volle Potenzial**

**seiner gesammelten Erkenntnisse ausschöpft. Der Vortrag basiert auf praktischen Erfahrungen aus einer zwölfwöchigen Zettelkasten-Lernreise und zeigt konkrete Wege auf, wie persönliches Wissensmanagement transformiert werden kann.**

#### **4.14.1 Einführung und Vorstellung der Referenten**

- Andreas Trebing: Ingenieur und Zettelkasten-Experte, Mitautor des Zettelkasten-Leitfadens
- Felix Harling: Zettelkasten-Neuling mit praktischen Erfahrungen aus der Lernreise

#### **4.14.2 Check-in: Vertrautheit mit dem Zettelkasten**

- Erhebung der Vorerfahrungen der Teilnehmer
- Kategorisierung: Newbies, bis ein Jahr Erfahrung, bis drei Jahre, über drei Jahre

#### **4.14.3 Hauptteil: Vom Sammeln zum Verarbeiten**

- Unterscheidung zwischen PKM und Zettelkasten
- Die Bedeutung der eigenen Sprache
- Praktische Erfahrungen und Erkenntnisse

#### **4.14.4 Diskussion und Fragen**

- Offene Fragerunde mit den Teilnehmern
- Klärung praktischer Aspekte

#### **4.14.5 Rolle der KI im Zettelkasten**

- Grenzen und Möglichkeiten von KI-Unterstützung

#### **4.14.6 Kernaussagen des Vortrags**

#### **4.14.7 Der fundamentale Unterschied zwischen Sammeln und Verarbeiten**

Andreas Harling erklärt den zentralen Unterschied: *“Der Hauptpunkt oder einer der Hauptpunkte beim persönlichen Wissensmanagement ist, Informationen zu sammeln und schnell verfügbar zu machen für einen persönlich. [...] Der Zettelkasten hingegen zielt darauf ab, die Gedanken dazu zu strukturieren, zu sammeln.”*

Die Kernaussage ist, dass beim Zettelkasten nicht Fakten und Artikel direkt abgelegt werden, sondern die eigenen Gedanken dazu. Es geht um die Frage: *“Welchen Gedanken hast du selber dazu, wie ist der Kontext für dich selber dazu und das reinzubringen und zu strukturieren.”*

#### **4.14.8 Die Bedeutung der eigenen Sprache**

Ein zentraler Aspekt ist die Verwendung der eigenen Sprache im Zettelkasten. Andreas betont: *“Heißt aber auch, dass im tatsächlichen Zettelkasten, dass die Informationen, die Gedanken im eigenen Metamodell der Sprache aufgeschrieben werden.”*

Der Vorteil liegt darin, dass man nach Jahren noch direkt an die eigenen Gedanken anknüpfen kann, ohne einen *“Content-Kontext-Switch”* zu erleben. Während fremde Texte eine erneute Einarbeitung erfordern, sind die eigenen Formulierungen sofort verständlich und nutzbar.

#### **4.14.9 Externalisierung ermöglicht paralleles Denken**

Andreas erklärt die kognitiven Vorteile: *“Vorteil, den es bietet, wenn ich es somit externalisiere, meine Gedanken, bietet mir natürlich auch die Möglichkeit, mehr als einen Gedanken mal parallel zu betrachten.”*

Durch das Aufschreiben können mehrere Gedanken gleichzeitig betrachtet, verglichen und weiterentwickelt werden, was rein mental schwer möglich ist.

#### **4.14.10 Die Notwendigkeit der Verlinkung**

Ein wichtiger Grundsatz ist, dass jede Notiz im Zettelkasten verlinkt sein muss: *“Nur was auch mit anderen Gedanken verlinkt ist, sollte im Zettelkasten drin sein, sonst hast du eine Notiz, die alleine steht.”*

Ohne Verlinkungen entstehen isolierte Gedanken, die nicht weiterentwickelt werden können und den Zweck des Zettelkastens verfehlen.

#### **4.14.11 Felix’ Erkenntnisse aus der Lernreise**

Felix teilt seine wichtigste Erkenntnis: *“Ich habe viel gesammelt, aber habe es wirklich genutzt. Das war für mich wirklich eine der Haupte Erkenntnisse von dieser Lernreise Zettelkasten.”*

Er beschreibt den Paradigmenwechsel: *“Ich habe erkannt, nach Woche vier von dieser Lernreise, ich habe bislang das Potenzial von meinen Notizen komplett verschenkt.”*

#### **4.14.12 Permanente Notizen als Grundbaustein**

Felix erklärt das Konzept der permanenten Notizen: *“Es geht wirklich darum, meine eigenen Gedanken zu formulieren und zwar in einer Art und Weise, dass die auch granular sind, dass es nicht globalgalaktische Notizen sind, sondern wirklich so eine granulare, permanente Notiz ist.”*

Diese permanenten Notizen haben eine spezifische Struktur: - Selbsterklärender Titel - Inhaltliche Sachgebiete - Der eigentliche Gedanke formuliert - Verweis auf die Quelle

#### **4.14.13 Tägliche Praxis ist entscheidend**

Andreas betont die Wichtigkeit der täglichen Arbeit: *“Es ist tatsächlich wichtig, das tägliche Arbeit mit einzubringen. Wenn man sich jetzt versucht, einmal die Woche so einen Termin zu machen, wo alle Notizen, die über die Woche gesammelt sind, eingearbeitet werden, [...] ist dann schon der Kontext dazu auch verschwunden.”*

Die Empfehlung lautet, Gedanken sofort oder zeitnah zu verarbeiten, solange der Kontext noch präsent ist.

#### **4.14.14 Loslassen von Ordnerstrukturen**

Felix beschreibt eine wichtige Erkenntnis: *“Es fällt einem doch schwer, sich aus diesen Ordnerstrukturen loszulassen. Auch zu vertrauen, dass man eben so Gedanken untereinander verbinden kann und das dann auch weiter nutzen kann.”*

Der Zettelkasten funktioniert nicht über hierarchische Strukturen, sondern über Verbindungen zwischen Gedanken.

#### **4.14.15 Was aus einem Zettelkasten entstehen kann**

Andreas erklärt die praktischen Vorteile: *“Es ist relativ einfach, irgendwelche Postartikel zu schreiben, theoretisch auch ein Buch zu schreiben, wenn man entsprechend viel dazu gemacht hat, etwas daraus zu teilen.”*

Durch die kontinuierliche Auseinandersetzung mit Themen wird das Wissen internalisiert und kann leicht abgerufen und weitergegeben werden.

#### **4.14.16 Die begrenzte Rolle von KI**

Andreas positioniert KI klar: *“Es geht sehr stark beim Zettelkasten darum, es in den eigenen Worten zu schreiben, sich selber Gedanken zu machen, was heißt das für mich, seinen Zettelkasten so zu strukturieren, die Informationen zu finden, weil es das eigene Denken widerspiegelt und sofern bis zu diesem Zeitpunkt überhaupt keine KI notwendig ist.”*

KI kann höchstens beim Reflektieren helfen, aber der Content muss selbst geschrieben werden, um den Lerneffekt zu erzielen.

#### **4.14.17 Handlungsempfehlungen**

#### **4.14.18 Sofortiger Einstieg möglich**

Die wichtigste Handlungsempfehlung ist der direkte Start: *“Das nächste Schritt, den jeder jetzt gehen kann, ist natürlich so eine Lernreise mit dem Leitfaden zu starten.”*

#### **4.14.19 Entwicklung eines individuellen Workflows**

Felix empfiehlt: *“Jeder muss für sich selbst nach seiner Arbeitsweise so einen Workflow entwickeln, wie aus den vielen flüchtigen Notizen aus unterschiedlichen Quellen dann diese permanenten Notizen werden.”*

#### **4.14.20 Zeit für Verbindungen investieren**

Eine konkrete Empfehlung lautet: *“Es lohnt sich wirklich, Zeit zu nehmen für Verbindungen. Also dann diese permanenten Notizen anzugucken und sich teilzunehmen, ja, wie hängen die zusammen?”*

#### **4.14.21 Tägliche Praxis etablieren**

Andreas rät zur Integration in den Alltag: *“Wenn die Energie und der Gedanke gerade da ist, diese Energie zu nutzen und es reinzubringen, statt zu versuchen, einen festen Wochentermin zu haben.”*

#### **4.14.22 Vertrauen in das System entwickeln**

Felix ermutigt: *“Auch zu vertrauen, dass man eben so Gedanken untereinander verbinden kann und das dann auch weiter nutzen kann.”*



#### 4.14.23 Praktisches Ausprobieren

Die Referenten betonen durchgehend: Das Konzept erschließt sich erst durch das praktische Anwenden. Theoretisches Verstehen allein reicht nicht aus - es muss gemacht und erfahren werden.

#### 4.14.24 Nutzung vorhandener Ressourcen

- Zettelkasten-Lernpfad nutzen (zwölf Wochen strukturierte Einführung)
- Community-Feedback über GitHub einbringen
- Zusätzliche Quellen wie Hörbücher und YouTube-Videos nutzen
- Bei Fragen die Diskussionsmöglichkeiten im Lernpfad verwenden

Der Beitrag macht deutlich, dass der Übergang vom passiven Sammeln zum aktiven Verarbeiten von Wissen ein fundamentaler Paradigmenwechsel ist, der Zeit, Übung und Vertrauen in das System erfordert, aber langfristig zu einer deutlich effektiveren Wissensarbeit führt.

### 4.15 Brigitte Lüdecke, Harald Schirmer: Digitale Souveränität DigitalBewusstHandeln

In dieser gemeinsamen Session von Brigitte und Harald geht es um digitale Souveränität und Wege aus der Abhängigkeit von US-Tech. Brigitte berichtet von ihrem persönlichen Ausstieg aus etablierten Diensten wie Microsoft, Amazon und PayPal und möchte zur Gründung einer Lerngruppe einladen. Harald gibt Einblicke in konkrete Alternativen wie Nextcloud und Mastodon – aus Schule, Community und privater Nutzung. Gemeinsam diskutieren wir Tools, Erfahrungen, Herausforderungen und Strategien, um mehr Kontrolle über unsere Daten zu gewinnen und nachhaltige, europäische Lösungen zu stärken. Ziel ist der Austausch und vielleicht sogar ein gemeinsamer Leitfaden.

**Der Beitrag von Brigitte Lüdecke und Harald Schirmer behandelt die praktische Umsetzung einer digitalen Transformation weg von US-amerikanischen Diensten hin zu europäischen und Open-Source-Alternativen. Die beiden Referenten teilen ihre persönlichen Erfahrungen beim Wechsel zu datenschutzfreundlicheren Lösungen und demonstrieren live die Nutzung von Nextcloud als zentrale Plattform für Kommunikation, Dateiverwaltung und Zusammenarbeit. Der Fokus liegt auf dem “bewussten digitalen Handeln” und der Bildung einer Lerngemeinschaft, um gemeinsam die Herausforderungen der digitalen Souveränität zu meistern.**

#### 4.15.1 Einführung und persönliche Motivation

- Persönliche Geschichten der Referenten

- Zwangsumzüge durch Providerwechsel
- Abhängigkeiten von US-amerikanischen Diensten

#### **4.15.2 Live-Demonstration digitaler Alternativen**

- Messenger-Landschaft auf dem Smartphone
- Kalender- und E-Mail-Integration
- Nextcloud als zentrale Plattform

#### **4.15.3 Praktische Umsetzung und Herausforderungen**

- Zeitaufwand und Komplexität
- Provider-Vergleiche und Erfahrungen
- Technische Grenzen und Lösungsansätze

#### **4.15.4 Community-Bildung und Ausblick**

- Gründung einer Lerngruppe
- Regelmäßige Treffen und Wissensaustausch
- Langfristige Ziele der digitalen Transformation

#### **4.15.5 Kernaussagen des Vortrags**

#### **4.15.6 Die Notwendigkeit bewusster digitaler Entscheidungen**

Brigitte Lüdecke betont die Wichtigkeit, *“bewusst zu handeln”* bei der Wahl digitaler Dienste. Sie beschreibt ihre eigene Erfahrung: *“Ich war in gewisser Hinsicht abhängig von diesen Dienstleistern. Ich hätte das freiwillig nicht gemacht.”* Diese Abhängigkeit entstand durch unfreiwillige Providerwechsel, als Domain Factory 2017 von einem US-amerikanischen Unternehmen gekauft wurde und alle E-Mail-Konten auf Microsoft Online-Konten umgestellt wurden.

Die Referentin macht deutlich, dass viele Menschen seit Jahrzehnten bei denselben Anbietern sind: *“Ich kenne Leute, die sind seit 20 Jahren mit allen ihren E-Mails bei Gmail. Oder seit 40 bei AOL.”* Sie plädiert dafür, dass jeder *“mal ein bisschen genauer nachdenkt, wo er sein Geld hinbezahlt und von welchen Diensten und Diensten er vielleicht sogar auch abhängig ist.”*

#### **4.15.7 Open Source als Schutz vor Vendor Lock-in**

Harald Schirmer erklärt das Konzept von Open Source am Beispiel Nextcloud: *“Es wird programmiert von einer Community, es sind also 2000 Entwickler sozusagen, die da seit mindestens zehn Jahren an dieser Software rumarbeiten.”* Der entscheidende Vorteil liegt in der rechtlichen Struktur: *“Sie gehört nämlich in den Code-Fragmenten jedem einzelnen Entwickler. Das heißt, wenn morgen Microsoft oder Trump oder Musk oder sonst irgendeine Wachmacht China auf die Idee käme, Nextcloud zu kaufen, dann müssten sie, damit sie das hinkriegen, rechtlich mit jedem einzelnen Entwickler auf diesem Planeten einen Vertrag abschließen.”*

Diese Struktur macht eine Übernahme durch große Technologiekonzerne praktisch unmöglich, da die Open-Source-Gemeinde aus Menschen besteht, *“die sagen, der Letzte, der über meine Schwelle kommt.”*

#### **4.15.8 Pragmatischer Umgang mit der digitalen Realität**

Trotz der klaren Präferenz für alternative Dienste zeigt Harald Schirmer einen pragmatischen Ansatz: *“Ich versuche jeden dahin zu kriegen, wo ich denke, dass es gut ist für uns alle, aber ich schließe niemanden aus, weil er woanders ist.”* Er nutzt verschiedene Messenger parallel, weil er die Vielfalt respektiert: *“Wenn ich diese Vielfalt, die wir da draußen haben, wenn ich die respektiere, dann ist One Size Fits All eine Methode oder ein Format, was nicht in einer komplexen Welt funktionieren kann.”*

Diese Haltung spiegelt sich in seiner Geräte-Ausstattung wider, wo er neben bevorzugten Alternativen auch WhatsApp, Teams und Zoom installiert hat, um erreichbar zu bleiben: *“Wenn mich jemand anruft, dann will ich nicht erst eine App installieren, sondern will ich rangehen und einfach tun.”*

#### **4.15.9 Wirtschaftliche Vorteile alternativer Lösungen**

Ein überraschendes Ergebnis der digitalen Transformation sind die Kosteneinsparungen. Brigitte Lüdecke berichtet: *“Am Ende habe ich meine Server jetzt in Deutschland und es ist alles viel billiger.”* Harald Schirmer konkretisiert dies am Beispiel Nextcloud: *“Das Ding kostet 5 Euro im Monat. Ein Terabyte mit 20 Leuten gleichzeitig.”*

Für Organisationen sind die Einsparungen noch dramatischer: *“Wenn du das bei Microsoft einkaufst oder bei irgendeiner Firma, würde ich mal sagen, brauchen drei Monate dafür und es kostet dich fünf, sieben, sechsstelligen Betrag. Wir sind immer noch bei 5 Euro im Monat mit den Daten bei uns 1 Terabyte.”*

#### **4.15.10 Benutzerfreundlichkeit ohne Kompromisse**

Ein wichtiger Punkt ist, dass alternative Lösungen nicht weniger benutzerfreundlich sind. Harald Schirmer demonstriert: *“So in einem Zustand des operativen Arbeitens ist es kein Unterschied, wo die Daten liegen. Für euch. Es ist nicht weniger bequem, es ist nicht schwerer, es ist nicht langsamer. Es ist wirklich, macht Spaß am Schluss.”*

Die Integration verschiedener Dienste in native Apps funktioniert nahtlos: *“Die ganz normalen Apps können das alles. Und das Wichtige zum Verstehen nochmal, diese Apps, die ich euch gerade gezeigt habe, sind ja nur die Zugänge zu den Daten. Die Daten liegen in meiner Hand, in meinen Servern.”*

#### **4.15.11 Zeitaufwand und Lernkurve**

Bezüglich des Aufwands für die Umstellung gibt Harald Schirmer realistische Einschätzungen: *“Ich würde behaupten, wenn jemand heute in der ersten Ebene so eine ganz wilde Plattform und da Mail und da Gmail und da was weiß ich was und da ist der Fotospeicher voll und hier habe ich meine Passwörter alle vergessen oder auf Zetteln. Ich würde mal sagen, in ein bis zwei Tagen, also jetzt nicht zehn Stunden, sondern so vier Stunden Sessions, kriegen wir alles komplett aufgeräumt.”*

Für komplexere Transformationen plant er längere Zeiträume: *“Und diese Bewegung, jetzt reden wir von einer Transformation, zum Beispiel von einer Firma oder sowas, da würde ich sagen, halbes Jahr. Und zwar, dass die Leute es wirklich auch nutzen können.”*

#### **4.15.12 Provider-Unterschiede und Performance**

Ein kritischer Aspekt sind die Unterschiede zwischen verschiedenen Hosting-Anbietern. Harald Schirmer berichtet von negativen Erfahrungen mit Ionos: *“Jonas hat genau das gemacht. [...] Du kannst keine User-Migration machen. Und ohne User-Migration kriegst du keine Daten mehr aus der Nextcloud raus. [...] Das heißt, du hast den massivsten Vendor-Login, den ich je gesehen habe.”*

Im Gegensatz dazu beschreibt er die Erfahrung mit Hetzner: *“Und dann bin ich zu Hetzen darüber und habe gesagt, ich arbeite mit Lichtgeschwindigkeit. Also es war so signifikant der Unterschied, was die Geschwindigkeit angeht.”*

#### **4.15.13 Lernen durch Vielfalt**

Ein philosophischer Aspekt des Vortrags ist die Idee des Lernens durch Ausprobieren verschiedener Plattformen: *“Ich lerne einfach dadurch, dass ich mich wieder vor die Situation stelle, mein ganzes*

*Betriebssystem umzustellen.” Harald Schirmer erklärt: “Ich lerne nicht Nextcloud, sondern ich lerne, wie Ordnerverwaltung geht. Ich lerne nicht WhatsApp, sondern ich lerne, wie Chat-Client geht.”*

Diese Herangehensweise führt zu einer grundlegenden digitalen Kompetenz: *“Und wenn morgen ein neuer Chat-Client kommt, dann werde ich den sicher ausprobieren, um zu sehen, wer immer noch so funktioniert wie alle anderen Chat-Client.”*

#### **4.15.14 Handlungsempfehlungen und Call to Actions**

#### **4.15.15 Sofortiger Einstieg mit Passwort-Management**

Als ersten und wichtigsten Schritt empfiehlt Harald Schirmer die Einführung eines Passwort-Managers: *“Wenn ihr mit Plattformen arbeitet, braucht ihr einen Plattform-Manager. Das heißt mit anderen Worten, dieses Kapitel schreiben wir als erstes.”* Er demonstriert seine eigene Lösung mit 800 verwalteten Passwörtern und betont: *“Es ist so einfach, damit zu arbeiten, wenn man das Ganze richtig nutzt.”*

#### **4.15.16 Teilnahme an der Lerngemeinschaft**

Ein konkreter Aufruf zur Teilnahme an regelmäßigen Treffen: *“Wir treffen uns seit zwei Jahren regelmäßig jeden Dienstagabend 18 bis 18.30 Uhr und nennen den Wissensmanagement Learning Circle auf der Gesellschaft für Wissensmanagement.”* Die Einladung ist offen: *“Ich lade euch ein, am nächsten Dienstag euch da einzuloggen. [...] Wer dabei ist, ist dabei. Und wer nicht dabei ist, der ist dann nicht dabei.”*

#### **4.15.17 Experimentieren mit Nextcloud**

Für den praktischen Einstieg wird die Magenta Cloud der Telekom als niedrigschwelliger Einstieg empfohlen: *“Wenn die Telekom-Kunde im Festnetz seid mit die Magenta Cloud, das ist eine Next Cloud. 15 GB sind bei dem normalen Vertrag dabei. [...] Um mal reinzuspüren oder mit der Daten zu scheren, reicht das Vorkommen aus.”*

#### **4.15.18 Bewusste Entscheidungen treffen**

Der übergeordnete Aufruf lautet, bewusster mit digitalen Diensten umzugehen. Brigitte Lüdecke fordert auf: *“Es ist eine gute Idee, wenn jeder mal ein bisschen genauer nachdenkt, wo er sein Geld hinbezahlt und von welchen Diensten und Diensten er vielleicht sogar auch abhängig ist.”*

#### **4.15.19 Mut zum Wechseln entwickeln**

Harald Schirmer ermutigt zu einer experimentellen Haltung: *“Was das Thema Mut zum Wechseln, was das Thema Komfortzone ausweiten ist und so weiter.”* Er empfiehlt, sich regelmäßig neuen digitalen Herausforderungen zu stellen, um die grundlegenden Prinzipien digitaler Werkzeuge zu verstehen.

#### **4.15.20 Community-Aufbau vorantreiben**

Ein wichtiger Aufruf ist die aktive Beteiligung am Aufbau einer Lerngemeinschaft. Die Referenten bitten um Beiträge: *“Wer hat vielleicht irgendwie eine Idee, ein Thema, ein Anliegen, ein Problem mitgebracht?”* und *“Fast alle von uns haben Inhalte, die sie beisteuern könnten, irgendwelche, ganz unterschiedliche, das könnten wir ja einfach mal schreiben, zusammen tragen.”*

Der Beitrag schließt mit der Vision einer selbstorganisierten Lerngemeinschaft, die gemeinsam die Herausforderungen der digitalen Souveränität meistert und dabei sowohl technische als auch motivationale Aspekte berücksichtigt. Die Botschaft ist klar: Der Weg zu mehr digitaler Unabhängigkeit ist machbar, wirtschaftlich sinnvoll und wird durch eine unterstützende Gemeinschaft erheblich erleichtert.

#### **4.16 Martin Heider: Zukunft der Softwareentwicklung in 2035. Wie erreichen wir Heaven statt Hell**

Wenn ich ChatGPT frage wie SW-Entwicklung in 10 Jahren aussieht, dann sieht das unter anderem so aus: Softwareentwicklung wird zur Dialogarbeit mit intelligenter Unterstützung. Der Mensch definiert Vision, Werte, Ethik und Zweck – KI übernimmt den Rest. Teams werden kleiner, fokussierter, dezentraler – aber durch KI hochskaliert. Wenn heute SW-Systeme zu überarbeiten sind, deren Entwicklungen vor 10 oder mehr Jahren gestartet wurden, dann gleicht das oft dem Öffnen der ersten Pyramiden und der Dechiffrierung von Hieroglyphen. Eine Korrektur erzeugt etliche neue Fehler, was Änderungen nahezu unmöglich macht. Und als Menschen haben wir die Fähigkeit verloren, selbst die Systeme zu verstehen und zu verändern. Was gilt es heute für SW-Entwicklungsteams zu lernen, um uns auf diese prognostizierte Zukunft vorzubereiten und die Dystopie zu vermeiden?

**Der Beitrag von Martin Heider beschäftigte sich mit der Zukunft der Softwareentwicklung im Jahr 2035 und untersuchte verschiedene Szenarien zwischen einem “Heaven”- und einem “Hell”-Zustand. Mithilfe einer interaktiven Future-Backwards-Methode diskutierten die Teilnehmer sechs zentrale Entwicklungsbereiche: KI als Co-Entwickler, selbstoptimierende Architekturen, menschliche Teams, experimentelle Entwicklung, neue Arbeitsweisen und**

**notwendige Lernfelder. Der Fokus lag darauf, realistische Einschätzungen für die nächsten zehn Jahre zu entwickeln und Handlungsempfehlungen für heutige Entwicklungsteams abzuleiten.**

Die Session folgte einer strukturierten Future-Backwards-Methodik:

1. **Einführung und Kontextualisierung** - Vorstellung der Teilnehmer und ihrer Entwicklungshintergründe
2. **Future-Backwards-Methodik** - Erläuterung des Ansatzes zur Zukunftsprognose
3. **Sechs Kernbereiche der Zukunftsentwicklung** - Interaktive Bewertung verschiedener Szenarien
4. **Beispiel-Arbeitstag 2035** - Konkrete Visualisierung eines zukünftigen Entwickleralltags
5. **Handlungsempfehlungen** - Ableitung von Lernfeldern für heutige Teams
6. **Diskussion und Reflexion** - Gemeinsame Bewertung der Erkenntnisse

#### **4.16.1 Kernaussage 1: KI als Co-Entwickler wird zum Standard**

Die erste zentrale Aussage beschreibt eine fundamentale Veränderung in der Softwareentwicklung: *“Künstliche Intelligenz als Co-Entwickler wird zum Standard. Wir haben multimodale Co-Piloten, wir haben Agententeams und Code ist nicht mehr zentral, Intent ist zentral.”*

Heider prognostiziert, dass Teams in Zukunft ihre Ziele, Regeln und Einschränkungen formulieren werden, während ein System aus KI-Tools und Runtime-Plattformen die Umsetzung übernimmt. Besonders hervorzuheben ist die Entwicklung von Agententeams, die komplexe Aufgaben wie *“ein skalierbares Autorisierungssystem für 100 Millionen Nutzern”* mit menschlichem Review erstellen können.

Die Teilnehmer bewerteten multimodale Co-Piloten als sehr realistisch, zeigten jedoch bei Agententeams mehr Skepsis. Julia äußerte ethische Bedenken: *“Ich fände es nicht ethisch gut, wenn solche Sachen komplett automatisiert, ohne irgendeinen Menschen, der so einen Code auch noch anders übersetzen kann, ablaufen würden.”*

#### **4.16.2 Kernaussage 2: Selbstoptimierende Architekturen revolutionieren die Systemgestaltung**

Der zweite Bereich fokussiert auf *“selbstoptimierende Architekturen”* mit Composable Systems und Zero Ops. Heider beschreibt eine Zukunft, in der *“Infrastruktur, Development, Monitoring, Scaling vollständig autonom interagieren”* und wiederverwendbare KI-Komponenten *“wie Legosteine zusammengebaut werden”* können.

Julia zeigte sich bei diesem Punkt optimistischer: *“Da geht es sozusagen um Strukturen und um größere Zusammenhänge zu sehen, um vielleicht auch Komplexität zu reduzieren. Das ist was, wo ich sage, da habe ich weniger Störgefühle, weil es mir da nicht um eine Art von definieren, deuten, irgendwas geht, sondern da geht es irgendwie für mich um Dinge, die meiner Meinung nach total gut zur KI passen.”*

Heider äußerte jedoch Bedenken bezüglich der praktischen Umsetzung: *“Die Architekturen, die heute aufgesetzt werden, sind in erster Linie mit Domain-Driven Architekturen entwickelt worden. Wie können Menschen, die über zig Jahre entwickelt haben, Entscheidungen treffen, ob Refactoring gut ist oder eine Architekturänderung gut ist, wenn sie das gar nicht mehr tun?”*

#### **4.16.3 Kernaussage 3: Menschliche Teams werden kleiner, diverser und strategischer**

Die dritte Kernaussage beschreibt eine Transformation der Teamstrukturen: *“Menschliche Teams werden kleiner, diverser, strategischer”* mit drei Hauptcharakteristika:

- Kleinere hochspezialisierte Kerngruppen
- Domänen- und Problemorientierung: *“Teams sind um Geschäftsprobleme und Nutzerbedürfnisse herum organisiert und nicht mehr um Systeme und Komponenten”*
- KI als Teammitglied

Während die ersten beiden Punkte breite Zustimmung fanden, entstand bei “KI als Teammitglied” eine kontroverse Diskussion. Julia positionierte sich klar dagegen: *“Für mich ist es ein Horrorszenario. Ich finde es ganz fürchterlich, wenn wir da wirklich menschliche Personen mit ersetzen wollen.”*

Sie betonte die Bedeutung menschlicher Wissensweitergabe: *“Gerade so diese Rolle von, ich steige irgendwo neu ein. Ich habe tatsächlich vielleicht nur ein Praktikum, aber ich lerne so viel. Wenn das alles nur noch an KI geht, das passiert einmal und nie wieder.”*

#### **4.16.4 Kernaussage 4: Entwicklung wird experimentell und simulationsbasiert**

Der vierte Bereich beschreibt einen Paradigmenwechsel zu experimenteller Entwicklung mit *“Digital Twins für Softwarelösungen”*. Heider erklärt: *“Komplette Softwareumgebungen werden in Simulationsräumen getestet, samt Nutzerverhalten, Last und Fehlerfällen.”*

Diese Entwicklung ermöglicht es, Software in virtuellen Umgebungen zu testen, bevor sie in die Realität überführt wird. Dies könnte die Entwicklungszyklen erheblich verkürzen und die Qualität verbessern.

#### **4.16.5 Kernaussage 5: Der Arbeitsalltag 2035 - Ein neues Entwicklerparadigma**

Heider skizzierte einen beispielhaften Arbeitstag eines Entwicklers im Jahr 2035, der folgende Elemente umfasst:

- **Sanfter Start mit Mixed Reality Workspace:** KI-Assistenten informieren über nächtliche Entwicklungen
- **Asynchrones Team-Alignment:** Automatisierte Daily-Status-Updates



- **Produktexploration mit Fachdomänen:** Fokus auf Geschäftsprobleme statt technische Details
- **KI-gesteuertes Development:** *“Lina übergibt ein Ziel und die KI macht”*
- **Fokuszeit und Deep Work:** Konzentration auf komplexe Domain-spezifische Logik
- **Outcome Review:** Bewertung mit KI und Stakeholdern
- **Reflexion und Lernen:** Tagesabschluss mit KI-unterstützter Analyse

Das Fazit dieses Szenarios: *“Die KI ist Umsetzer, Simulant, Berater. Der Fokus liegt mehr auf der Wirkung, nicht auf Code.”*

#### 4.16.6 Kernaussage 6: Das Hell-Szenario - Warnung vor totaler Abhängigkeit

Heider warnte vor einem dystopischen Szenario: *“Dass wir eigentlich komplett von der KI abhängig sind. Es ist nicht mehr selber, um wir verändern können und die KI kann es auch nicht. Und wir müssen es aber updaten.”*

Er betonte die bereits heute sichtbaren Probleme: *“Das sehe ich halt heute schon mit Code, der von Menschen geschrieben wird. Und die KI wird dann in deutlich größerer Geschwindigkeit deutlich mehr Code erzeugen. Das heißt, du hast eine Masse, die du gar nicht mehr beherrschen kannst.”*

Diese Warnung verdeutlicht die Notwendigkeit, auch in einer KI-dominierten Zukunft menschliche Expertise und Verständnis zu bewahren.

#### 4.16.7 Handlungsempfehlungen für Softwareentwicklungsteams

Aus der Diskussion ergaben sich mehrere konkrete Handlungsempfehlungen:

**4.16.7.1 Ethikrichtlinien und Regeln etablieren** Magnus betonte: *“Ethikrichtlinien festlegen, Regeln für KI-Nutzung generell abstehen.”* Teams sollten frühzeitig klare Richtlinien für den Einsatz von KI-Tools entwickeln, um ethische Standards zu gewährleisten.

**4.16.7.2 Wissen unabhängig von KI bewahren** Julia forderte: *“Dieses Wissen tatsächlich unabhängig von KI, auch wenn es quasi oldschool ist, aber auch festzuhalten. KI könnte ja vielleicht unterstützen, aber das Wissen darf nicht in KI allein aufgeben.”*

Diese Empfehlung zielt darauf ab, auch in Zukunft die Fähigkeit zu bewahren, Systeme ohne KI-Unterstützung zu verstehen und zu warten.

**4.16.7.3 Datenschutz bei KI-Nutzung beachten** Magnus wies auf praktische Herausforderungen hin: *“Code zu sharen mit einer KI, wo Kundenbezug drin ist, da gibt es richtig, was auch nicht so eindeutig ist. Okay, was kannst du wirklich halt mit dem kannst du dir helfen lassen, so eine Art lokale KI wäre tatsächlich auch eine Idee.”*

**4.16.7.4 Frühzeitige Auseinandersetzung mit KI-Tools** Heider hob hervor: *“Das ist in der Entwicklung recht nahe, dadurch, dass Co-Pilot oder andere Assistenten nutzbar sind. Das heißt, die Entwickler sind frühzeitig damit konfrontiert.”*

Teams sollten diese frühe Konfrontation nutzen, um Erfahrungen zu sammeln und Best Practices zu entwickeln.

**4.16.7.5 Diskussion über gewünschte Zukunftsszenarien führen** Eine zentrale Empfehlung war die Notwendigkeit teaminterner Diskussionen: *“Eine Diskussion über einen gewünschten Heaven und Hell zu führen. Julias Hell, glaube ich, schaut anders aus wie meine.”*

Diese Diskussionen helfen Teams dabei, gemeinsame Visionen zu entwickeln und potenzielle Risiken frühzeitig zu identifizieren.

**4.16.7.6 Kontinuierliche Weiterbildung und Anpassung** Die Teilnehmer betonten die Wichtigkeit kontinuierlichen Lernens und der Bereitschaft zur Anpassung an neue Technologien und Arbeitsweisen.

Der Beitrag verdeutlichte, dass die Zukunft der Softwareentwicklung sowohl große Chancen als auch erhebliche Risiken birgt. Die Schlüssel zum Erfolg liegen in der bewussten Gestaltung dieser Transformation, der Bewahrung menschlicher Expertise und der ethischen Verantwortung im Umgang mit KI-Technologien.

## 5 Podcasts

### 5.1 Silvia Roderus: Expert Debriefing unplugged: Wissen strukturiert bewahren und weitergeben

Wenn Mitarbeitende die Organisation verlassen, droht wertvolles Wissen verloren zu gehen. Der Expert Debriefing Prozess bietet hier einen strukturierten und moderierten Weg, dieses Wissen systematisch zu sichern und weiterzugeben - unterstützt durch geeignete Tools und GenAI (Generative Künstliche Intelligenz). In diesem interaktiven Podcast beantworte ich deine Fragen zur praktischen Umsetzung des Prozesses. Lass uns über Erfahrungen, Herausforderungen und

Lösungsansätze sprechen.

**Der Podcast-Vortrag behandelt die Methode des Expertenbriefings als systematischen Ansatz zur Wissenssicherung beim Ausscheiden von Mitarbeitern. Die Diskussion zwischen den Teilnehmern Carsten (Conti Tech), Benjamin (Brose Fahrzeugteile) und Jean-Claude (Omega Consulting) beleuchtet praktische Erfahrungen, technische Möglichkeiten mit KI-Tools und die Herausforderungen bei der Umsetzung. Zentrale Themen sind die Wertschätzung von Erfahrungswissen, der Einsatz moderner Technologien zur Unterstützung des Prozesses und die Notwendigkeit, Wissen nicht nur zu dokumentieren, sondern auch für Nachfolger attraktiv und zugänglich zu gestalten.**

#### **5.1.1 Einführung und Vorstellung der Teilnehmer**

- Begrüßung und Vorstellungsrunde
- Bisherige Erfahrungen mit Expertenbriefing

#### **5.1.2 Die Expertenbriefing-Methode im Überblick**

- Sechs-Schritte-Prozess
- Wissenslernkarte als zentrales Element
- Maßnahmenableitung und Priorisierung

#### **5.1.3 Praktische Erfahrungen und Herausforderungen**

- Erfolgsgeschichten und Negativbeispiele
- Rolle der Führungskräfte und des Betriebsrats
- Wertschätzung als Erfolgsfaktor

#### **5.1.4 Technische Unterstützung durch KI-Tools**

- Einsatz von Transkription und automatischer Zusammenfassung
- Podcast-Erstellung und Mindmapping
- Grenzen und Möglichkeiten der Automatisierung

#### **5.1.5 Zukunftsperspektiven und Handlungsempfehlungen**

- Kollaboratives Arbeiten als Präventionsmaßnahme

- Kontextbezogene Wissensvermittlung
- Nachhaltige Implementierung im Unternehmen

#### **5.1.6 Kernaussagen**

#### **5.1.7 Die Expertenbriefing-Methode als bewährter Ansatz**

*“Die Methode gibt es schon relativ lang, haben wir bei Cognion schon seit über 20 Jahren im Einsatz. Es besteht aus letztlich sechs Schritten.”* Die Methode folgt einem strukturierten Prozess: Bedarfsermittlung, Vorgespräch, Erstellung einer Wissenslernkarte, Priorisierung, Feedback-Schleife und Maßnahmenumsetzung mit abschließendem Reflexionsgespräch.

Das Herzstück bildet die Wissenslernkarte, die systematisch das Erfahrungswissen erfasst: *“Und da geht es dann wirklich darum, eben dieses Erfahrungswissen, was eben im Kopf steckt und was sonst mit der Person besonders viel verlässt, eben zu sichern.”* Dabei gilt der Grundsatz *“the map is not the territory”* - es geht um eine strukturierte Übersicht, nicht um vollständige Detaillierung.

#### **5.1.8 Wertschätzung als Erfolgsfaktor**

Ein zentraler Erfolgsfaktor ist die Wertschätzung des ausscheidenden Mitarbeiters: *“Das ist das große Thema, warum das viele Mitarbeiter auch generell machen, weil sie eben sagen, das Wissen geht weiter. Das geht jetzt nicht verloren, wenn ich weg bin, gerade nach 30, 40 Jahren.”*

Die Visualisierung des Wissens durch die Landkarte erzeugt oft Überraschung: *“Da ist ein riesiger Aha-Effekt da. Da ist das Wissen mal visualisiert und das ist unglaublich. Das habe ich in jeder Bibliothek, wo dann alle sagen, okay, das habe ich gemacht, habe ich gar nicht gewusst.”*

#### **5.1.9 Herausforderungen bei der Nachfolge**

Moderne Arbeitsstrukturen erfordern neue Ansätze: *“Ich glaube, die eine Nachfolgeperson, die gibt es heutzutage nicht mehr. Oft werden Positionen gestrichen oder reduziert oder verteilt.”* Dies führt zu 1-zu-N-Übergaben, bei denen das Wissen einer Person auf mehrere Nachfolger verteilt werden muss.

Ein Negativbeispiel verdeutlicht die Risiken: *“Der kam dann an und hatte etwas andere Designvorstellungen bei seinem Büro und an den Aktenschrank passt er da nicht rein. Da wollte er lieber ein schönes Bild hingängen und meinte, was soll der Mist, der kommt hier raus, das brauche ich nicht zu wissen.”*

#### **5.1.10 KI-Tools als Unterstützung**

Moderne Technologien können den Prozess erheblich verbessern: *“Wir haben dann das Ding aufgezeichnet, haben es transkribiert durch Microsoft, haben dann das über Clean Voice, diese AS und M rausgeschmissen, haben dann das in Mappify reingeschmissen, das Tool für automatische Mindmap-Einstellung.”*

Besonders wertvoll ist die Unterstützung bei der Fragerstellung: *“Als Inspiration, welche Fragen kann ich stellen? Denke mal an das, denke an das. Und das ist als Spallingspartner zu nutzen gigantisch.”*

#### **5.1.11 Grenzen der Automatisierung**

Trotz technischer Möglichkeiten bleibt die menschliche Komponente entscheidend: *“Ich glaube, da wird sich wahrscheinlich dann irgendwann mal, ich hoffe mal, die Spreu vom Weizen trennen, mir versus der KI.”* Der Aufbau von Vertrauen und emotionaler Bindung ist für das Erreichen des Erfahrungswissens unerlässlich.

*“Da passiert, zumindest von meiner Frage nach, die erste Viertelstunde, wenn so diese kleineren Themen gefragt werden, welche Serientermine hast du, was sind deine Laufwerke, deine Quellen, dann kommen die in dieses Fragen-Antwort-Fragen-Antwort rein, dann vergessen die alles drumherum und dann haben die Vertrauensverhältnisse.”*

#### **5.1.12 Zukunft des Wissensmanagements**

Die Diskussion zeigt auf, dass kollaboratives Arbeiten das Expertenbriefing ergänzen, aber nicht ersetzen kann: *“Wenn wir wirklich auf eine neue Arbeitsmethodik umsteigen, dass wir einfach von vornherein kollaborativ arbeiten, unser Wissen eben nicht auf dem Notebook konzentriert mit Passwort schützen, sondern in wohl administrierten Sharepoints mit den Leuten teilen.”*

Dennoch bleibt Erfahrungswissen oft implizit: *“Aber je höher ich dann in der Pyramide gehe, gerade in der Verantwortung her, ist es so, dass meistens dann tatsächlich auch der Disconnect passiert.”*

#### **5.1.13 Wirtschaftliche Bewertung**

Die Quantifizierung des Nutzens bleibt eine Herausforderung: *“Das ist der heilige Graal, so ein Price Tag, den Management verkaufen könnte.”* Ansätze liegen in der Verkürzung der Einarbeitungszeit: *“Das ist der Werkzeug an den Onboarding. Das kann man, glaube ich, schon am ehesten messen generell, wenn der Nachfolger das Ding auch nutzt. Anstatt nach einem halben Jahr ist der in zwei, drei Nolten schon drinnen.”*

#### 5.1.14 Handlungsempfehlungen

#### 5.1.15 Für Unternehmen

- **Frühzeitige Planung:** Beginnen Sie mit dem Expertenbriefing 3-6 Monate vor dem Ausscheiden wichtiger Mitarbeiter
- **Wertschätzung zeigen:** Kommunizieren Sie deutlich die Wichtigkeit des Wissens und würdigen Sie die Expertise der ausscheidenden Person
- **Technische Unterstützung nutzen:** Setzen Sie KI-Tools für Transkription, Zusammenfassung und Strukturierung ein, aber behalten Sie die menschliche Moderation bei
- **Systematische Integration:** Integrieren Sie Expertenbriefing in bestehende Austrittsprozesse, besonders für kritische Rollen

#### 5.1.16 Für Moderatoren

- **Vertrauen aufbauen:** Beginnen Sie mit einfachen, nicht-bedrohlichen Fragen zu Terminen und Routinen
- **KI als Sparringspartner:** Nutzen Sie KI-Tools zur Vorbereitung von Fragen und zur Nachbereitung von Gesprächen
- **Aufzeichnung und Dokumentation:** Zeichnen Sie Gespräche auf und nutzen Sie automatische Transkription zur Entlastung
- **Feedback-Schleifen:** Holen Sie systematisch Rückmeldungen von Kollegen und Vorgesetzten ein

#### 5.1.17 Für ausscheidende Mitarbeiter

- **Proaktive Dokumentation:** Beginnen Sie frühzeitig mit der Dokumentation Ihres Wissens, idealerweise 2 Jahre vor dem geplanten Ausscheiden
- **Offenheit zeigen:** Teilen Sie auch informelle Arbeitsweisen und “Workarounds” mit
- **Lessons Learned dokumentieren:** Erfassen Sie nicht nur Erfolge, sondern auch Fehler und deren Vermeidung
- **Kollaborative Haltung:** Sehen Sie das Expertenbriefing als Chance, Ihr Lebenswerk zu würdigen und weiterzugeben

#### 5.1.18 Für Nachfolger

- **Aktive Teilnahme:** Beteiligen Sie sich wenn möglich bereits am Expertenbriefing-Prozess

- **Wertschätzung des Vorhandenen:** Nutzen Sie das dokumentierte Wissen als Fundament, bevor Sie eigene Wege entwickeln
- **Kontinuierlicher Kontakt:** Halten Sie wenn möglich Kontakt zum Vorgänger für Rückfragen
- **Eigene Dokumentation:** Beginnen Sie von Anfang an mit der Dokumentation Ihrer eigenen Erkenntnisse und Weiterentwicklungen

## 5.2 Gabriele Schobess, Katharina Nolden: lernOS für gesellschaftliches Engagement und Beteiligung

lernOS für gesellschaftliches Engagement und Beteiligung unterstützt Menschen dabei, ihre eigenen Stärken zu entdecken und sich aktiv in die Gestaltung unserer Gesellschaft einzubringen. In einer Zeit großer gesellschaftlicher Herausforderungen wollen wir Mut machen, Verantwortung zu übernehmen und Demokratie sowie Vielfalt mitzugestalten. lernOS bietet Impulse, Reflexionsfragen und praxisnahe Werkzeuge, um aus eigener Motivation heraus aktiv zu werden. Dabei geht es nicht nur um große Projekte – auch kleine Schritte bewirken Veränderung. Gemeinsam schaffen wir Räume für Beteiligung, in denen Hoffnung und Zusammenhalt wachsen können

**Der Vortrag stellt ein innovatives Projekt vor, das einen Lernpfad für gesellschaftliches Engagement entwickelt. Initiiert durch die Sorge um demokratische Entwicklungen nach den Wahlen, arbeitet ein Team um Gabriele Schobess und Katharina Nolden an einem strukturierten Weg, der Menschen dabei unterstützt, den Einstieg in zivilgesellschaftliches Engagement zu finden. Der Lernpfad basiert auf einem Canvas-Format und soll sowohl für Einzelpersonen als auch für Gruppen nutzbar sein, um Menschen von der ersten Motivation bis zur konkreten Umsetzung ihres gesellschaftlichen Engagements zu begleiten.**

### 5.2.1 Entstehungsgeschichte und Motivation

Der Vortrag beginnt mit der persönlichen Geschichte der Entstehung des Projekts, ausgelöst durch die Wahlergebnisse und den Wunsch nach aktivem Handeln.

### 5.2.2 Konzeptioneller Aufbau des Lernpfads

Vorstellung der verschiedenen Felder des Canvas-Formats, die den strukturierten Weg zum Engagement bilden.

### 5.2.3 Praktische Erfahrungen und Beispiele

Konkrete Beispiele aus der eigenen Engagementpraxis der Vortragenden.

### 5.2.4 Entwicklungsprozess und Zusammenarbeit

Einblicke in die Arbeitsweise des Entwicklungsteams und den aktuellen Stand.

### 5.2.5 Zukunftsperspektiven und Verbreitung

Diskussion über Marketing, Zielgruppen und Multiplikatoren.

### 5.2.6 Kernaussagen des Vortrags

### 5.2.7 Die Notwendigkeit strukturierter Zugänge zum Engagement

*“Wir haben uns dann getroffen und haben dann gesagt, okay, wir möchten uns erstmal, also wir haben angefangen uns damit zu beschäftigen. Was bedeutet gesellschaftliches Engagement? Was bedeutet Demokratieverständnis? Was bedeutet Engagement für die Demokratie?”*

Die Vortragenden erkannten, dass viele Menschen zwar den Wunsch haben, sich gesellschaftlich zu engagieren, aber nicht wissen, wie sie den Zugang finden können. Der Lernpfad soll diese Lücke schließen, indem er einen strukturierten Weg vom ersten Impuls bis zur konkreten Umsetzung bietet.

Die Entwicklung entstand aus der persönlichen Erfahrung heraus, dass der Weg ins zivilgesellschaftliche Engagement oft unklar und schwer zugänglich ist. Besonders Menschen, die bisher nicht engagiert waren, benötigen Orientierung und Struktur, um ihre Motivation in konkretes Handeln umzusetzen.

### 5.2.8 Der Canvas-Ansatz als strukturierender Rahmen

*“Also wir sind relativ schnell dann dazu gekommen, dass wir gesagt haben, wir möchten den Lernpfad in Form eines Canvas aufbauen und haben uns dann mit den Feldern beschäftigt, die wir eben da letztendlich sozusagen befüllen müssen oder wie eben der Weg durch den Lernpfad geht.”*

Das Team entwickelt den Lernpfad als Canvas mit verschiedenen Feldern, die systematisch bearbeitet werden:

- **Werte und Why:** Klärung der persönlichen Motivation und Grundwerte
- **Problemidentifikation:** Gegen welche Probleme möchte ich etwas unternehmen?



- **Utopie-Entwicklung:** Wo möchte ich hin? Was ist meine Vision?
- **Zielgruppen:** Für wen tue ich es? Wer sind die Interessengruppen?
- **Vernetzung:** Wo finde ich Gemeinschaft? Mit wem kann ich wirken?
- **Ressourcen:** Welche zeitlichen und anderen Ressourcen kann ich einbringen?
- **Kompetenzen:** Was kann ich einbringen? Welche Fähigkeiten habe ich?

### 5.2.9 Die Bedeutung persönlicher Kompetenzen für erfolgreiches Engagement

*“Und da haben sowohl Katharina wie ich gute Erfahrungen gemacht. Also Katharina hat zum Beispiel, die war auch bei so einem Neumitgliedertreffen und fand es irgendwie eher so ein bisschen so, und hat dann eingebracht, hey, ich kann facilitieren, ich kenne Methoden, mit denen wir solche Meetings anders gestalten können.”*

Ein zentraler Erfolgsfaktor für nachhaltiges Engagement ist die Identifikation und der Einsatz der eigenen Kompetenzen. Die Vortragenden betonen, dass Menschen oft nicht erkennen, welche wertvollen Fähigkeiten sie in bestehende Strukturen einbringen können.

Das Beispiel zeigt, wie durch das bewusste Einbringen von Facilitationsfähigkeiten nicht nur persönliche Wirksamkeit entsteht, sondern auch die Qualität der Gruppenarbeit verbessert wird. Diese Win-Win-Situation motiviert sowohl die engagierte Person als auch die aufnehmende Organisation.

#### 5.2.10 Strukturelle Barrieren und Lösungsansätze

*“Weil die haben einfach definitiv oft keine Zeit für zivilgesellschaftliches Engagement. Die bringen dann zivilgesellschaftliches Engagement in Form von Elternbeirat zu sein oder da eben über Eltern etwas zu treiben, aber eben nicht noch im größer gedachten Umfeld noch abends an Sitzungen oder an sonst was teilnehmen zu können.”*

Ein wichtiger Aspekt des Lernpfads ist die Auseinandersetzung mit strukturellen Barrieren, insbesondere für berufstätige Eltern. Die traditionellen Engagementstrukturen sind oft auf Menschen ausgerichtet, die mehr zeitliche Flexibilität haben.

Der Lernpfad soll Menschen dabei helfen, realistische Einschätzungen ihrer Möglichkeiten zu entwickeln und Wege zu finden, wie sie sich entsprechend ihrer Lebenssituation einbringen können. Dies kann durch projektbezogenes Engagement oder durch das Einbringen spezifischer Kompetenzen geschehen.

### **5.2.11 Der Generationenwandel im Ehrenamt**

*“Meine Befürchtung ist im Moment ein bisschen, dass wenn diese Gruppe wegbricht, also diese Alt-68er, die noch gemerkt haben, sie müssen sich wehren, weil ansonsten, dass das zum einen eine große Lücke hinterlassen wird.”*

Die Vortragenden thematisieren den demografischen Wandel im ehrenamtlichen Engagement. Die Generation der 68er, die viele zivilgesellschaftliche Strukturen aufgebaut hat, geht in den Ruhestand oder wird weniger aktiv. Gleichzeitig haben jüngere Generationen oft andere Lebensumstände und Engagementformen.

Diese Entwicklung macht es umso wichtiger, neue Menschen für gesellschaftliches Engagement zu gewinnen und dabei auch neue, flexiblere Formen der Beteiligung zu entwickeln. Der Lernpfad soll dabei helfen, diese Lücke zu schließen.

### **5.2.12 Vielfalt der Engagementmöglichkeiten**

*“Also man kann sich auch bei der Feuerwehr zivilgesellschaftlich engagieren. Es ist so viel, wo man im Ehrenamt arbeiten muss oder kann. Und manche wissen auch gar nicht, dass sie schon im Ehrenamt sind.”*

Ein wichtiger Baustein des Lernpfads ist die Bewusstmachung der Vielfalt gesellschaftlichen Engagements. Viele Menschen sind bereits ehrenamtlich aktiv, ohne es als solches zu erkennen. Der Lernpfad soll diese Vielfalt aufzeigen und Menschen dabei helfen, das für sie passende Engagement zu finden.

Dies umfasst sowohl traditionelle Formen wie Vereinsarbeit oder Feuerwehr als auch neue Formen wie Online-Communities oder projektbezogenes Engagement. Wichtig ist dabei, dass nicht alle Formen für alle Menschen gleich geeignet sind.

### **5.2.13 Graswurzelbewegungen versus etablierte Strukturen**

*“Also ich würde mal behaupten wollen, dass viele der zumindest umweltpolitischen Gruppen Graswurzelbewegungen sind. Also so wie ich es jetzt im Moment beobachte. Also top down passiert eigentlich, finde ich, in vielen dieser aktiven Gruppen nichts.”*

Der Vortrag thematisiert auch die Unterscheidung zwischen Graswurzelbewegungen und etablierten Strukturen. Während manche Menschen sich eher in bestehende Organisationen einbringen möchten, bevorzugen andere die Gründung neuer Initiativen oder die Arbeit in informelleren Strukturen.

Der Lernpfad soll beide Wege aufzeigen und Menschen dabei helfen zu erkennen, welcher Ansatz besser zu ihrer Persönlichkeit und ihren Zielen passt.

#### 5.2.14 Handlungsempfehlungen und Call to Actions

#### 5.2.15 Für potentiell Engagierte

- **Selbstreflexion beginnen:** Sich Gedanken über die eigenen Werte, Motivationen und verfügbaren Ressourcen machen
- **Kompetenzen identifizieren:** Bewusst werden, welche Fähigkeiten man in gesellschaftliches Engagement einbringen kann
- **Realistische Einschätzung:** Ehrlich bewerten, welche zeitlichen und anderen Ressourcen tatsächlich verfügbar sind
- **Vielfalt erkunden:** Sich über die verschiedenen Möglichkeiten gesellschaftlichen Engagements informieren
- **Kleine Schritte wagen:** Auch kleine Beiträge wie regelmäßige Spenden können ein Anfang sein

#### 5.2.16 Für bestehende Organisationen

- **Niedrigschwellige Zugänge schaffen:** Verschiedene Formen der Beteiligung anbieten, die unterschiedlichen Lebenssituationen gerecht werden
- **Kompetenzen abfragen:** Neue Mitglieder nach ihren Fähigkeiten fragen und entsprechende Einsatzmöglichkeiten schaffen
- **Projektbezogenes Engagement ermöglichen:** Nicht nur dauerhafte Mitgliedschaft, sondern auch zeitlich begrenzte Projekte anbieten
- **Moderne Kommunikationswege nutzen:** Online-Präsenz aufbauen, um Engagement sichtbar zu machen

#### 5.2.17 Für Multiplikatoren

- **Lernpfad bekannt machen:** Den fertigen Lernpfad in relevanten Netzwerken verbreiten
- **Zielgruppen identifizieren:** Besonders Menschen ansprechen, die Interesse an Engagement haben, aber nicht wissen, wie sie anfangen sollen
- **Infrastruktur nutzen:** Bestehende Strukturen wie Freiwilligenagenturen, Unternehmen oder Bildungseinrichtungen als Verbreitungskanäle nutzen

#### 5.2.18 Für das Entwicklungsteam

- **Flow optimieren:** Den Lernpfad so gestalten, dass die einzelnen Schritte logisch aufeinander aufbauen

- **Zielgruppengerechte Gestaltung:** Sowohl Solo-Teilnehmende als auch Gruppen berücksichtigen
- **Praxistauglichkeit sicherstellen:** Den Lernpfad mit verschiedenen Testgruppen erproben
- **Marketing-Strategie entwickeln:** Frühzeitig überlegen, wie der fertige Lernpfad bekannt gemacht werden kann

Der Vortrag macht deutlich, dass gesellschaftliches Engagement ein komplexes Thema ist, das strukturierte Unterstützung benötigt. Der entwickelte Lernpfad verspricht, eine wichtige Lücke zu schließen und Menschen dabei zu helfen, von der ersten Motivation bis zur konkreten Umsetzung ihres gesellschaftlichen Engagements zu gelangen. Dabei berücksichtigt er sowohl individuelle Unterschiede als auch strukturelle Herausforderungen und bietet praktische Lösungsansätze für beide Seiten - sowohl für Menschen, die sich engagieren möchten, als auch für Organisationen, die neue Mitstreiter suchen.

### **5.3 Simon Dückert, Christian Kaiser: Peer Learning groß machen - wie wir das selbstorganisierte Lernen als neues Normal etablieren (wollen)**

Beim Corporate Learning MOOC (clmooc24) und beim Corporate Learning Camp gab es Sessions zum Thema Peer Learning groß denken mit dem Ziel eine Allianz zu gründen, die mit Peer Learning Wissen und Erfahrungen über Unternehmensgrenzen hinweg überträgt. In diesem Podcast wollen wir darüber sprechen, ob und wie das gelingt und welche Barrieren und Wissenslücken es zu überwinden gibt. Simon wird einen kurzen Überblick über die bisherigen Aktivitäten geben und Christian über die Praxiserfahrungen bei DATEV berichten. Danach können sich alle mit ihren Gedanken einbringen. Fokus liegt auf der praktischen Umsetzbarkeit und welche Rolle die lernOS Community dabei spielen kann. Wir haben die Inhalte der bisherigen Session in maschinenlesbare Form gebracht und daraus einen Peer Learning Bot als CustomGPT gebaut. So könnt ihr euch vorab mit dem bisherigen Diskussionsstand vertraut machen. Für die Nutzung von CustomGPTs ist ein kostenpflichtiges Konto notwendig. Wenn ihr das nicht habt, könnt ihr auch diese Markdowndatei herunterladen und in das KI-Tool eurer Wahl hochladen (Copilot, Gemini, LeChat etc.).

**Die Session “Peer Learning groß machen” auf der LosCon behandelte die Herausforderungen und Möglichkeiten, Peer-Learning-Formate in Organisationen zu etablieren und zu verbreiten. Die Diskussion umfasste Erfahrungen aus verschiedenen Unternehmen wie der Deutschen Telekom (Lex), DATEV und Bosch sowie die Entwicklung von LernOS-Formaten. Zentrale Themen waren die Überwindung von Barrieren zwischen formellem und informellem Lernen, die Schaffung von Vertrauen in Peer-Learning-Ansätze und konkrete Strategien zur breiteren Implementierung.**

#### **5.3.1 Einführung und Vorgeschichte**

- Setup der Session mit Discord-Integration

- Rückblick auf Corporate Learning MOOC und Camp-Sessions
- Vorstellung des Peer-Learning-Bots als Custom-GPT

### **5.3.2 Entwicklung von Peer-Learning-Formaten**

- Telekom Lex als Pionierformat
- Adaptionen bei DATEV und Bosch
- Definition von Peer-Learning nach Jöran Muuß-Merholz

### **5.3.3 Aktuelle Herausforderungen und Barrieren**

- Qualitätssicherung und Vertrauen
- Organisatorische Hürden
- Integration in bestehende Lernsysteme

### **5.3.4 Erfolgsbeispiele und Best Practices**

- Updates von Telekom Lex
- DATEV-Erfahrungen
- LernOS Learning Circles

### **5.3.5 Zukunftsperspektiven und Handlungsempfehlungen**

- Monatliche Meetups ab September
- Peer-Learning-Allianz
- Konkrete nächste Schritte

### **5.3.6 Kernaussagen**

### **5.3.7 Die Evolution von Peer-Learning-Formaten**

*“Telekom Lex ist eigentlich gestartet als eine Community im Social Intranet bei der Telekom mit einer Liste von Experten und einer Liste von Communities of Practice. Das war eigentlich der Ausgangspunkt.”*

Die Entwicklung zeigt, wie aus einfachen Expertenlisten komplexe Lernökosysteme entstehen können. Shaquille berichtete über die beeindruckende Entwicklung: *“Wir haben aufgezeichnet. Ah, juhu. Ja, das tun wir bei uns ganz selten. Also für die, die mich nicht kennen, ich bin der Shaquille. bei der Deutschen*

*Telekom, heute in der Personalentwicklung seit fünf Jahren und bin der Erfinder von Lex. Lex ist die Abkürzung von Learning from Experts oder Lernen von Experten. Und das ist eine Plattform, die es heute gibt innerhalb der Deutschen Telekom, circa 20.000 Mitglieder. Wir bieten an offene Sessions von Mitarbeitenden für Mitarbeitende. Im letzten Jahr hatten wir 6.500 in unserer Liste.”*

### **5.3.8 Das Vertrauensproblem als zentrale Barriere**

*“Das Thema Peer Learning auf Augenhöhe gleichwertig anerkannt im Unternehmen zum formellen Lernen, das spüre ich so in meiner Realität noch nicht. Die Frage treibt mich um, wie schafft man es?”*

Heidi von Schaeffler brachte das Kernproblem auf den Punkt: Die Notwendigkeit, Vertrauen in alle Richtungen zu schaffen - sowohl beim Management als auch bei den Lernenden selbst. *“Und das ist eine offene Frage, wahrscheinlich ohne gute Lösung. Und ich denke, da geht es unterm Strich egal, welche Möglichkeit man nutzt, um Vertrauen zu schaffen in alle Richtungen.”*

### **5.3.9 Die Messbarkeits-Paradoxie**

Ein wichtiger Diskussionspunkt war die unterschiedliche Bewertung von formellem und informellem Lernen bezüglich der Wirksamkeitsmessung. *“Genau, richtig. Also da ist, denke ich, Vertrauen wieder das richtige Wort. Warum vertrauen eigentlich alle darauf, dass der Besuch eines Classroom-Trainings unmittelbar zur Verbesserung des Outcomes, der Performance im Job oder was auch immer führt? Warum auch immer das Vertrauen da ist, aber es scheint da zu sein.”*

### **5.3.10 Storytelling als Erfolgsfaktor**

Christian betonte die Bedeutung von Erfolgsgeschichten: *“Naja, mein Geheimrezept des Storytelling habe ich dir ja schon verraten. Wir machen sehr nah an dem Konzept der LernOS-Idee auch die übergreifenden Boxen-Stops. Und es ist für mich immer wieder berührend, wenn mittelalte Menschen sagen, ich habe wegen dem Lernzeitel mein Leben verändert.”*

### **5.3.11 Integration von formellem und informellem Lernen**

Ein Durchbruch bei Telekom Lex war die Integration in das offizielle Lernsystem: *“Unsere Inhalte finden sich mittlerweile seit kurzem auch im offiziellen Lerntool der Deutschen Telekom wieder. Das heißt, mehr oder weniger alles an einer Stelle.”*

### **5.3.12 Die Bedeutung arbeitsplatznaher Themen**

Marcel identifizierte einen wichtigen Erfolgsfaktor: *“Ich glaube, dass es sinnvoll ist, und das probieren wir ja auch schon, aber wir haben mit den Leitfäden natürlich Grundlagen geschaffen für relativ generische Themen. Change Management, Podcasting lernen, Sketchnoten lernen, E-Portfolio bauen, Content Curation. Das sind ja alles Themen, die ganz viele umtreiben, aber im Arbeitsalltag dann manchmal nicht anknüpfen gleich. Und ich glaube, wir müssen halt Themen schaffen, wo sich Lernreisen lohnen, wo du tatsächlich ein Arbeitsalltagsproblem hast.”*

### **5.3.13 Technische Einfachheit als Erfolgsfaktor**

Die Diskussion zeigte, dass technische Komplexität oft ein Hindernis darstellt: *“Und wenn jemand eine Session anbieten will, drückt er auf Plus, trägt seinen Titel ein, trägt seine Kurzbeschreibung ein, schmeißt seinen Teams-Link da rein und dann ist das im Kalender.”*

### **5.3.14 Das Henne-Ei-Problem der Bekanntheit**

Christian beschrieb ein fundamentales Problem: *“Und mein wirkliches Problem ist, dass sich einfach niemand eingeladen fühlt, weil ich dieses Henne-Ei-Problem kenne, dass ganz viele nicht wissen, was es ist. Und weil sie nicht wissen, was es ist, kommen, stell dir vor, im März kam eine Steuerbehörerin und hat einfach missverstanden.”*

### **5.3.15 Räume schaffen statt nur predigen**

Ellen Braun brachte eine wichtige Erkenntnis ein: *“Und da waren wir zur Quintessenz gekommen, nicht nur die Aufklärung, also immer wieder predigen, wir ziehen uns in Talar über, sondern auch Räume schaffen. Und das hatten wir vor zwei Jahren auch schon mal. Crafting Rooms war damals das Motto von der LOSCON. Aber das hatte ich dann auch nochmal definiert. Und da haben dann die Führungskräfte dann auch gesagt, ja, wir müssen Raum schaffen für Sollen und Dürfen. Ihr sollt und ihr dürft.”*

### **5.3.16 Handlungsempfehlungen und Call to Actions**

### **5.3.17 Monatliche Meetups etablieren**

*“Wir wollen ab September so ein monatliches Meetup auf die Beine stellen. Dass man halt jetzt so ähnlich seite, wie ihr das macht, mit Kaffee-Ecke irgendwie monatlich und dann gibt es das Forum einmal groß.”*

Die Community soll regelmäßige Austauschmöglichkeiten schaffen, um kontinuierlich an der Verbreitung von Peer-Learning zu arbeiten.

#### **5.3.18 Aktive Teilnahme an der LernOS-Community**

*“Also wer da Lust hat, ein bisschen mitzuhören, wäre ich froh, wenn da ein paar Leute Gehirnzellen mit in den Hut reinwerfen. Herzliche Einladung, am 9. Juli, 11 Uhr, ist der Tinder-Moment, um in Lern-Circle-Gruppen zu kommen.”*

Konkrete Termine und Möglichkeiten zur Beteiligung wurden genannt, um die Community zu stärken.

#### **5.3.19 Newsletter-Anmeldung für kontinuierliche Information**

*“Also wer da Bock hat, auf der LinkedIn-Seite LernOS gibt es mittlerweile auch ein Newsletter, da kann man sich eintragen. Wir werden aber auch in Nachkommunikation jetzt von der Loscon einmal da einen Link rumschicken, wo man sich anmelden kann.”*

#### **5.3.20 Experimentierbereitschaft fördern**

*“Aber ja, also das ist die Frage, die mich umtreibt, wo ich auch bereit bin zu experimentieren auf Basis von vorgelebten Beispielen.”*

Die Teilnehmenden wurden ermutigt, selbst Experimente zu wagen und von erfolgreichen Beispielen zu lernen.

#### **5.3.21 Peer-Learning-Bot nutzen**

Der entwickelte Custom-GPT mit allen Session-Transkripten wurde als Ressource zur Verfügung gestellt, um die Vergangenheit zu erschließen und Input zu erhalten.

#### **5.3.22 Übergreifende Zusammenarbeit stärken**

Die Idee einer Peer-Learning-Allianz wurde wieder aufgegriffen, auch wenn sie bisher nicht umgesetzt wurde. Die Bereitschaft zur unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit wurde betont.



### 5.3.23 Führungskräfte als Multiplikatoren gewinnen

Das Beispiel “Leaders at Lex” zeigt, wie Führungskräfte als Vorbilder und Türöffner fungieren können: *“Explizit werden Führungskräfte gesucht, damit die ihr Wissen bei uns teilen über Lex in sogenannten Lex Sessions. Einerseits ist es schön, mal zu hören, was der Chef sagt und die Chefin. Andersherum sollen die auch so die Tür öffnen für Menschen aus ihren Teams.”*

Die Session endete mit der klaren Botschaft, dass Peer-Learning nur durch gemeinsame Anstrengungen und kontinuierliche Experimentierfreude in Organisationen etabliert werden kann. Die verschiedenen Erfolgsbeispiele zeigen, dass es möglich ist, aber individueller Mut und organisatorische Unterstützung gleichermaßen erforderlich sind.

## 5.4 Oliver Grobs, Tobias Gerndt: Sharing is Caring - Teilen macht reich

Viele Menschen in den großen Organisationen glauben immer noch, das ihr Wissen einzigartig ist und sie durch ihre Erfahrung einzigartig und unersetzbar sind. Wir wollen uns Gedanken machen, wie wir diese Menschen dazu bewegen können, ihr Wissen gerne zu teilen und ihnen auch Wege zeigen, wie sie das bewerkstelligen.

**In diesem Podcast diskutieren Tobias Gerndt (EnBW) und Oliver Grobs (SAP) gemeinsam mit dem Publikum auf der LernOS Convention (LosCon) in Nürnberg die zentrale Frage: Wie können Unternehmen ihre Mitarbeitenden dazu motivieren, ihr Wissen zu teilen? Die Diskussion beleuchtet die Herausforderungen beim Übergang vom reinen Lernen hin zum aktiven Wissensaustausch und stellt praktische Ansätze vor, wie Unternehmen eine Kultur des Teilens etablieren können.**

### 5.4.1 Einführung und Problemstellung

- Vorstellung der Sprecher und des Kontexts (LosCon 2024)
- Definition des “Working Learning Gap”
- Übergang von der Lernbereitschaft zur Teilungsbereitschaft

### 5.4.2 Kernherausforderungen beim Wissensaustausch

- Das “Unkündbarkeits-Paradigma”
- Kulturelle Barrieren in Unternehmen
- Die Rolle von Führungskräften

### **5.4.3 Praktische Lösungsansätze**

- Multiplikatoren und Aktivatoren
- Zertifizierungsprogramme als Motivationsinstrument
- Community-Building und direkte Ansprache

### **5.4.4 Diskussion mit dem Publikum**

- Erfahrungsaustausch verschiedener Unternehmen
- Rolle von Multiplikatoren
- Mehrwert des Wissensteilens

### **5.4.5 Kernaussagen**

#### **5.4.6 Der Working Learning Gap als zentrale Herausforderung**

*“Wie bekomme ich jetzt die Menschen dazu, dass sie auch bereit sind, ihr Wissen zu teilen? Denn wenn ich nichts teile, bin ich unkündbar. Denn das Wissen ist ja in meinem Kopf, da wird man mich schon nicht rauswerfen.”*

Tobias Gerndt identifiziert eine zweistufige Herausforderung: Während viele Unternehmen bereits erfolgreich Lernformate etabliert haben, bleibt die Bereitschaft zum Wissensaustausch oft gering. Das traditionelle Denkmuster, Wissen als persönlichen Schutz vor Kündigung zu betrachten, stellt dabei ein zentrales Hindernis dar.

#### **5.4.7 Wissensteilung als Katalysator für persönliches Wachstum**

*“Wenn ich mein Wissen teile und andere mein Wissen weitergeben, dann habe ich ja wieder etwas mehr Zeit, was Neues zu lernen, was ich dann wieder weitergeben kann.”*

Oliver Grobs argumentiert, dass Wissensteilung paradoxerweise zu mehr persönlichem Wissen führt. Durch das Erklären und Diskutieren entstehen neue Erkenntnisse und Freiräume für weiteres Lernen. Dieser Multiplikationseffekt wird jedoch oft übersehen.

#### **5.4.8 Die Bedeutung des Erklärens für das eigene Verständnis**

*“Wir beide haben das ja ganz oft, wir sitzen zu zweit vor irgendeinem Problem, du erklärst mir, in dem Moment geht dir nochmal extra ein Licht auf, dass du sagst, auf den Aspekt bin ich noch gar nicht gekommen, gut, dass ich es dir gerade erklärt habe.”*

Das Erklären von Wissen führt zu tieferem Verständnis beim Erklärenden selbst. Dieser Lerneffekt durch Lehren wird als wichtiger Motivationsfaktor für Wissensteilung identifiziert.

#### **5.4.9 Kulturelle Unterschiede in der Teilungsbereitschaft**

*“Tatsächlich ist das bei uns eigentlich Unternehmenskultur, dass wir tatsächlich teilen, weil ich meine letztendlich, ihr habt die Frage gestellt, was hat der Teilende davon? Er ist ja auch Teilnehmer quasi.”*

Die SAP-Erfahrung zeigt, dass Wissensteilung als etablierte Unternehmenskultur funktionieren kann, wenn sie als gegenseitiger Austausch verstanden wird. Die Teilenden profitieren gleichzeitig als Empfänger von Wissen anderer.

#### **5.4.10 Die Rolle von Führungskräften**

*“Es kommt auf die Persönlichkeit des Managers, der Managerin an und es kommt auf das Team an. Also ich glaube, da gibt es keine pauschale Antwort.”*

Die Anwesenheit von Führungskräften in Wissensaustausch-Formaten kann sowohl förderlich als auch hinderlich sein, abhängig von der individuellen Führungskultur und Teamdynamik.

#### **5.4.11 Multiplikatoren als Schlüssel zur Skalierung**

*“Ich glaube, ohne Multiplikatoren geht es nicht. Das ist ein ganz großer Faktor.”*

Die Identifikation und Entwicklung von Multiplikatoren wird als essentiell für die Verbreitung einer Teilungskultur erkannt. Diese Personen fungieren als Brücken zwischen verschiedenen Organisationseinheiten und Hierarchieebenen.

#### **5.4.12 Zertifizierung als Motivationsinstrument**

*“Wir bieten eine Zertifizierung an. Und diese Zertifizierung, die machen wir ganz niedrigschwellig. Basic-Zertifizierung.”*

Ein strukturiertes Zertifizierungsprogramm kann Menschen schrittweise vom Lernen zum Lehren führen. Die EnBW-Erfahrung zeigt, wie durch gestufte Zertifizierungen (Basic, Advanced, Expert, Engineer) eine Lernreise gestaltet werden kann, die letztendlich zur Wissensteilung motiviert.

#### 5.4.13 Der Mehrwert muss transparent werden

*“Ich glaube, da ist für mich der größte Hebel, wenn wir es schaffen, die Leute dazu zu bewegen, Sachen nicht als Hoheitswissen zu behalten, sondern eben zu sagen, in dem Moment, wo ich es teile, wird es mehr.”*

Die mathematische Logik des Wissens - es ist das Einzige, was durch Teilung vermehrt wird - muss den Mitarbeitenden bewusst gemacht werden. Der persönliche Mehrwert durch Wissensteilung muss klar kommuniziert werden.

#### 5.4.14 Direkte Ansprache als wirksames Instrument

*“Ich spreche die Leute direkt an. [...] Und dann sage ich, Mensch, Max Mustermann, warum hast du denn die Kamera aus? Sag doch mal was, du kennst dich doch da ganz gut aus. Auf einmal geht die Kamera an.”*

Persönliche, direkte Ansprache erweist sich als effektives Mittel, um passive Teilnehmer zu aktivieren. Diese Methode ist jedoch nicht skalierbar für große Organisationen.

#### 5.4.15 Die 90-10-Regel in Communities

*“Wir haben tatsächlich so fünf bis zehn Prozent Superaktive haben und der Rest mit Sicherheit was zum Beitragen hat, aber es nicht tut bis dato.”*

Die typische Verteilung in Communities zeigt, dass nur ein kleiner Prozentsatz aktiv beiträgt, während die Mehrheit passiv konsumiert. Diese Erkenntnis ist wichtig für realistische Erwartungen und gezielte Aktivierungsmaßnahmen.

#### 5.4.16 Handlungsempfehlungen

##### 5.4.17 Für Unternehmen und Führungskräfte

- **Multiplikatoren-Netzwerke aufbauen:** Identifizieren und entwickeln Sie Personen, die als Wissensbrücken zwischen verschiedenen Bereichen fungieren können
- **Niedrigschwellige Zertifizierungsprogramme etablieren:** Schaffen Sie strukturierte Lernpfade, die schrittweise zur Wissensteilung führen
- **Den Mehrwert transparent kommunizieren:** Machen Sie deutlich, welche persönlichen und beruflichen Vorteile Wissensteilung bringt
- **Kulturwandel aktiv vorantreiben:** Etablieren Sie Wissensteilung als selbstverständlichen Teil der Unternehmenskultur

- **Verschiedene Formate anbieten:** Nutzen Sie Sprechstunden, virtuelle Kaffeerunden und Community-Plattformen für unterschiedliche Teilungsbedarfe

#### 5.4.18 Für Wissensarbeiter

- **Aktiv das Gespräch suchen:** Nutzen Sie direkte Ansprache und Cross-Posting, um aus der eigenen “Bubble” herauszukommen
- **Klein anfangen:** Beginnen Sie mit der Teilung kleiner Erkenntnisse und Lifehacks
- **Lerneffekt durch Lehren nutzen:** Erkennen Sie das Erklären als Möglichkeit zur eigenen Weiterentwicklung
- **Netzwerk erweitern:** Suchen Sie aktiv den Austausch mit Kollegen aus anderen Bereichen
- **Mut zur Unperfektion:** Teilen Sie auch unvollständiges Wissen und Erfahrungen mit Fehlern

#### 5.4.19 Für Community-Manager

- **Gezielte Aktivierung statt generisches Wachstum:** Sprechen Sie potenzielle Beitragende direkt an, anstatt auf spontane Beteiligung zu hoffen
- **Verschiedene Beteiligungsebenen schaffen:** Ermöglichen Sie unterschiedliche Formen der Teilnahme, von passivem Konsum bis zu aktiver Moderation
- **Erfolgsgeschichten sichtbar machen:** Kommunizieren Sie positive Beispiele von Karriereentwicklung durch Wissensteilung
- **Barrieren abbauen:** Identifizieren und beseitigen Sie kulturelle, technische und organisatorische Hindernisse für Wissensaustausch

*“Das Einzige, was mehr wird, wenn man es teilt, ist Wissen”* - diese mathematische Wahrheit sollte zur Grundlage einer neuen Unternehmenskultur werden, in der Sharing is Caring nicht nur ein Slogan, sondern gelebte Realität ist.

## 6 Anhang

### 6.1 Danksagung

Vielen Dank an dieser Stelle an die vielen Menschen und Organisationen, die zum Gelingen der lernOS Convention 2025 beigetragen haben:

1. **Orga-Team:** Anke, Benedikt, Brigitte, Christian, Doris, Ellen, Felix, Frank, Hans, Marcel, Nicole, Sabrina, Simon, Susann, Thomas

2. **Moderationen:** Harald, Victoria (Hauptmoderation), Marina, Gerd (Promptathon)
3. **Video-Team:** Benedikt, Magnus, Marcel, Florian
4. **Room-Buddys:** Julia, Kerstin, Thomas, Felix
5. **Podcast-Tisch:** Silvia
6. **Empfang:** Andja
7. **loscon Satelliten:** Oliver, Alex, Karl, Brigitte
8. **loscon Smartcards:** Marlene
9. **lernOS Supporter:** LV1871, DATEV, SAP, Netzsich, EnBW, bayernwerk, IPI, Schaeffler
10. **Und natürlich die 152 Teilnehmer:innen!**

Tipp: wer nächstes Jahr im Orga-Team mitmachen will, kann gerne jederzeit an [loscon@lernos.org](mailto:loscon@lernos.org)<sup>49</sup> schreiben.

---

<sup>49</sup><mailto:loscon@lernos.org?subject=Interesse%20loscon%20Orga-Team>