

# Im Tiefflug über's Wissensmanagement

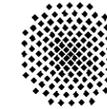
Vortrag im Rahmen des ABWF-Innovationskreises „Lernen im Wandel“, Hans-Georg Schnauffer, 13. Februar 2014, Berlin

## Hans-Georg Schnauffer

- Studium Technisch orientierte BWL, Uni Stuttgart mit Diplomarbeit bei Mercedes-Benz zum organisationalen Lernen
- 1997 bis 2005 bei der Fraunhofer-Gesellschaft, seit 2002 als Abteilungsleiter für Wissens- und Innovationsmanagement, Leitung diverser Beratungs- und Forschungsprojekte.
- 2005 bis 2014 bei der ThyssenKrupp AG für das strategische Wissensmanagement und für das konzernweite Intranet und Communities of Experts fachlich verantwortlich.
- Mitglied im Beirat der BMWi-Initiative „Fit für den Wissenswettbewerb“, im Beirat der Gesellschaft für Wissensmanagement, sowie im Programmkomitee der KnowTech.
- Dozententätigkeiten sowie Herausgeber und Autor diverser Publikationen.



Mercedes-Benz



Universität Stuttgart



Fraunhofer

Institut  
Fabrikbetrieb  
und -automatisierung

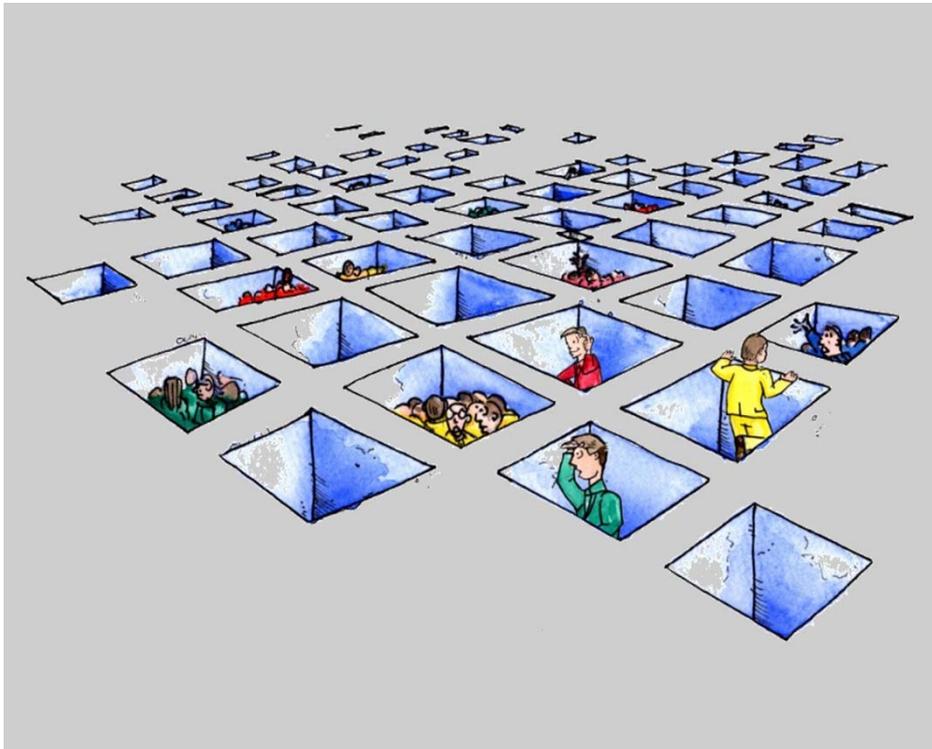


# Wissen ist im Kopf. Aber in welchem?



# Der Traum des Wissensmanagements

## Ohne Wissensmanagement



## Mit Wissensmanagement



# Zum Wissen über Wissensmanagement: Was heute als bekannt vorausgesetzt werden darf...

## Explicit knowledge



### Typical KM approaches

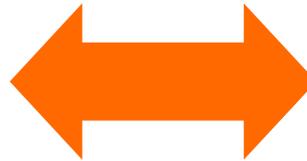
- Knowledge portals
- Document and content management systems
- E-learning

## Tacit knowledge

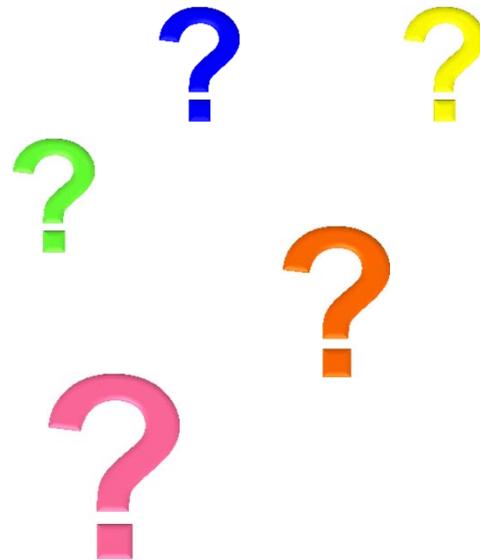


### Typical KM approaches

- Expert networks
- Communities
- Yellow pages
- Developing of "knowledge culture"

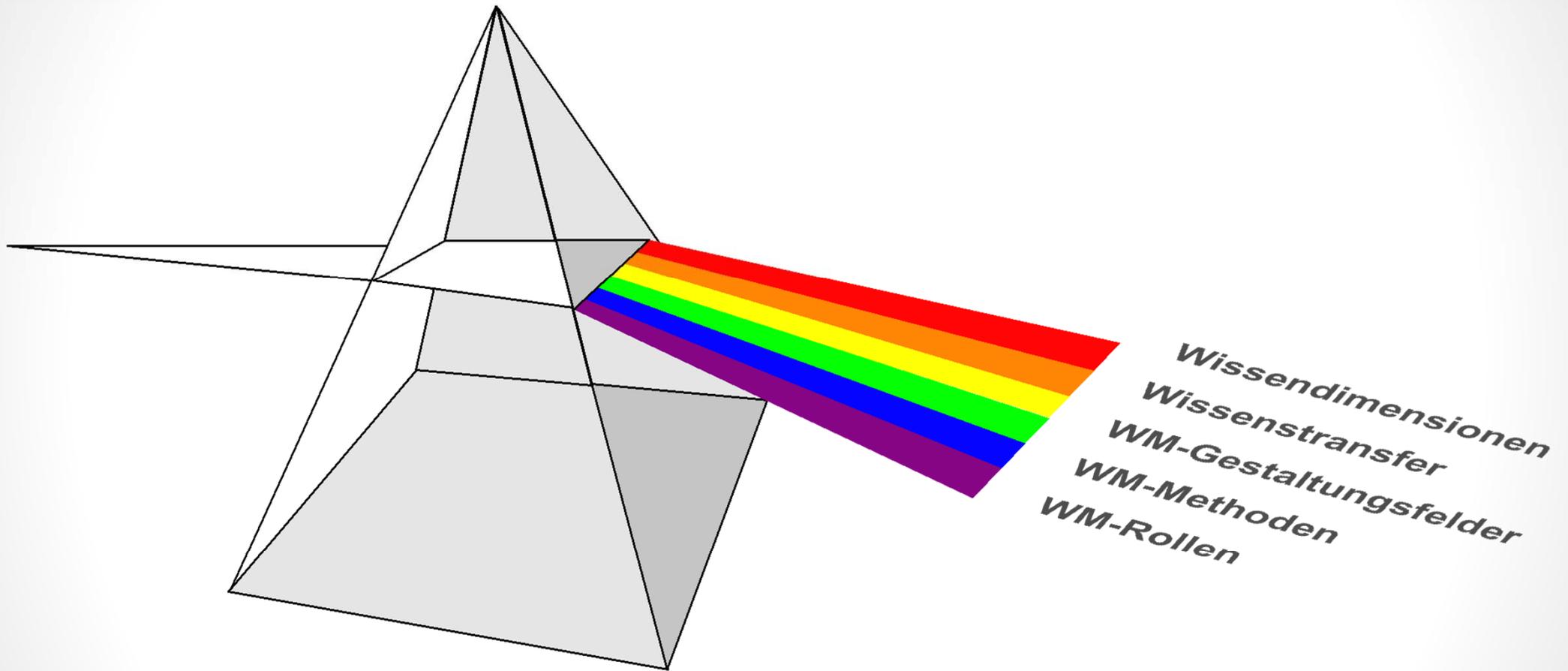


**Ist Wissensmanagement wirklich so einfach und trivial?**



# Das Spektrum des Wissensmanagements

## Ein Blick hinter die Kulissen



# Morphologie der Wissensarten

<b>Sichtbarkeit des Wissens</b>	Explizit	Implizit, aber explizierbar	Implizit, nicht explizierbar
<b>Art des Wissensinhalts</b>	Fachwissen	Methoden- und Prozesswissen	Überblicks- / Metawissen
<b>Wissensreifegrad</b>	Kennen-Wissen („Know that“)	Können-Wissen („Know how“)	Erfahrungswissen („Know why“)
<b>Wissensvalidität</b>	Konformes („wahres“) Wissen		Non-konformes Wissen (Meinung)
<b>Wissensbesitz</b>	Eigenwissen (selbst wissen)		Meta- / Vernetzungswissen (wissen, wer was weiß)
<b>Wissensformat</b>	Informationen, IT-Content	Kompetenz, Können	Zusammenarbeit Kultur
<b>Wissenstransfer</b>	Kodifizierung des Wissens und der Wissensprozesse		Personalisierung des Wissens und der Wissensprozesse
<b>Wissensdynamik</b>	Stabiles Wissen		Provisorisches Wissen
<b>Wiederholungscharakter</b>	Repetitives Wissen		Nicht-repetitives Wissen
<b>Wissensweiterentwicklung</b>	Thematische Vertiefg. (Spezialisierung)	Thematische Verbreiterung	Interdisziplinarisierung

Quelle: Schnauffer, H.-G. (2011): Unternehmerische Innovationstätigkeit im Spannungsfeld typischer Dilemmata.  
In: Jeschke et al (Hrsg.): Enabling Innovation. S. 384.

# Morphologie des Wissenstransfers

<b>Zielgruppe</b>	Klein (ein- bis zweistellig)	Mittel (dreistellig)	Groß (vierstellig plus)		
<b>Stabilität</b>	dauerhaft relevant	vorübergehend relevant	kurzfristig relevant (breaking news)		
<b>Vorhersagbarkeit</b>	Ad hoc		Planbar		
<b>Format</b>	Face to Face	Schrift	Bild	Film	Virtual / Augmented Reality
<b>Attraktivität</b>	emotional interessant	kognitiv interessant	inhaltlich relevant	irrelevant / uninteressant	
<b>Senderichtung</b>	Rundfunk (zentral)	Richtfunk (zentral)	Rundfunk (dezentral)	Richtfunk (dezentral)	
<b>Diffusionsgeschwindigkeit innerhalb der Zielgruppe</b>	Stunden	Tage	Wochen	Monate	
<b>Senderichtung</b>	Rundfunk (zentral)	Richtfunk (zentral)	Rundfunk (dezentral)	Richtfunk (dezentral)	
<b>Umfang / Komplexität (aus Sicht der Zielgruppe)</b>	Niedrig	Mittel	Hoch		
<b>Anschlussfähigkeit</b>	direkt anschlussfähig	erklärungsbedürftig	herleitungsbedürftig		
<b>Reichweite</b>	Lokal	National	Global		
<b>Überzeugungswirkung</b>	Kenntnis	Verständnis	Bekenntnis		
<b>Verbindlichkeit</b>	Meinungsäußerung	Empfehlung	kollektive Festlegung	Gesetz	
<b>Organisatorische Richtung</b>	Top down	Bottom up	horizontal	lateral	
<b>Häufigkeit</b>	Einmalig	Mehrmals	Regelmäßig	Kontinuierlich	
<b>Eindringtiefe</b>	Oberflächlich	tiefergehend	vollständige Durchdringung		

# Aktivitäten mit Wissensmanagement-Fokus finden in unterschiedlichsten Bereichen statt

<b>Unternehmens- u. Orga.entwicklung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Strategieentwicklung u. strat. Planung</li> <li>○ Management der Kernkompetenzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Portfolio Management</li> <li>○ M&amp;A und PMI (Post Merger Int.)</li> <li>○ ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Change Management</li> <li>○ ...</li> </ul>
<b>Markt-, Kunden- u. Vertriebswissen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Markt-, Kunden- u. Wettbewerbstrends</li> <li>○ Business Intelligence und CRM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Angebote und Verträge</li> <li>○ Kunden-Communities</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Service Management</li> <li>○ ...</li> </ul>
<b>Innovations- und Technologie-Mgt.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Technologietrends</li> <li>○ Forschung und Entwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Roadmapping</li> <li>○ Ideen- u. Patentmanagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Open Innovation</li> <li>○ ...</li> </ul>
<b>Qualitäts- und Prozess-Mgt.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Integrierte Mgt.-Systeme (z.B. EFQM)</li> <li>○ Business Process Management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Workflow-Management (IT)</li> <li>○ KVP und Best Practices</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Normen und Auditing</li> <li>○ ...</li> </ul>
<b>Projektmanagement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Projektplanung und Staffing</li> <li>○ Agiles PM, Multi-PM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ PM als Rolle und Karrierepfad</li> <li>○ Problemlösung (action learning)</li> <li>○ ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Doku. und Lessons Learned</li> </ul>
<b>Kommunikation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Laterale Kommunikation</li> <li>○ Interne Kommunikation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kom.-förderliche Architektur</li> <li>○ Integrierte Meeting-Struktur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Offene Kommunikationskultur</li> <li>○ ...</li> </ul>
<b>Human Resources Management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Strat. Kompetenzmanagement</li> <li>○ Fachkarriere-System</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ PE, Schulungen, org. Lernen</li> <li>○ Anreizsysteme u. Karrierewege</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Einarbeitung u. Nachfolge</li> <li>○ ...</li> </ul>
<b>Informationstechnologie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Informations- und Dokumenten-Mgt.</li> <li>○ Enterprise Social Network</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Zugriffsrechte und Security</li> <li>○ IT-Tools und Anwendungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Intranet, Mitarbeiter-Portale</li> <li>○ ...</li> </ul>
<b>Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hypertext-fähige Organisation</li> <li>○ Agile OE und offene Governance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Change Management</li> <li>○ Community Mgt., W.-Promotoren</li> <li>○ ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ HLS-Prinzipien</li> </ul>

Quelle: eigene Darstellung auf Basis langjähriger Beobachtung von Best Practice-Darstellungen, Konferenzen, sowie Produkt- und Beratungsangeboten

# Methoden des Wissensmanagement – Beispiele

Dem Wissensmanagement lassen sich ca. 300 Methoden zurechnen\*

- After Action Review
- Alumni-Netzwerke
- Balanced Scorecard (Wissensperspektive)
- Berichtswesen, Reporting
- Best Practice Sharing
- Betriebsversammlungen und -feiern
- Business TV
- Computer & Web Based Training (CBT, WBT)
- Checklisten, Handbücher
- Coaching-Modelle
- Communities of Practice, of Experts, of Innovation
- Customer Relationship Management CRM
- (Datei-) Ablagestrukturen
- Datenbanken, Data Warehousing, Data Mining
- Debriefing
- Dialogbasiertes Lernen
- Dokumentenmanagement
- Einarbeitung neuer Mitarbeiter
- Erfahrungssicherung und -transfer
- Feedback-orientierte Mitarbeiter-Gespräche
- „Graue“ Beraterstäbe
- Zentrale Hotlines, Info-Center, Recherchedienste
- Integrierte Produktions- und Managementsysteme
- Intranet
- Job Rotation, Job Enlargement, Job Enrichment
- Kommunikationsräume und –flächen (bspw. Kaffee-Ecken)
- Kommunikations- und Meetingsystem,
- Kommunikationstraining
- Kompetenzmanagement
- Kreativitätstechniken
- Lernlabore (Managerial Microworlds)
- Lessons Learned-Sicherung und -Transfer
- Management by Knowledge Objectives
- Mentoring
- Methodenhandbücher
- Mitarbeiterzeitung
- Newsgroups, Newsletter
- Open Space-Veranstaltungen
- Großgruppen-Veranstaltungen
- Patentmanagement
- Personalentwicklung
- Personalisierbare Portale
- Projekt-Dokumentation
- Project Office
- Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement GPO-WM, WM-Prozessassistent
- Selbstreflexion, Self Assessments, 360°-Feedback
- Stakeholdernetzwerke
- Story telling
- Sprechende Ordner- und Dateinamen
- Succession Planning, Nachfolgeplanung und Ausstiegsprozesse
- Technology-Scouting
- Conferencing Tools (Telefon, Video)
- Think Tanks
- Visuelle, multimediale Dokumentationsmethoden
- KVP, Kaizen, Vorschlagswesen
- Weiterbildungsmaßnahmen
- Wissensbasiertes Projektmanagement
- Wissensbewertung, Wissensbilanzierung, intellectual capital reporting
- Wissenspromotoren
- Wissenslandkarten
- Workshops
- Yellow Pages
- Z...

\*) Quelle: Heisig 2005

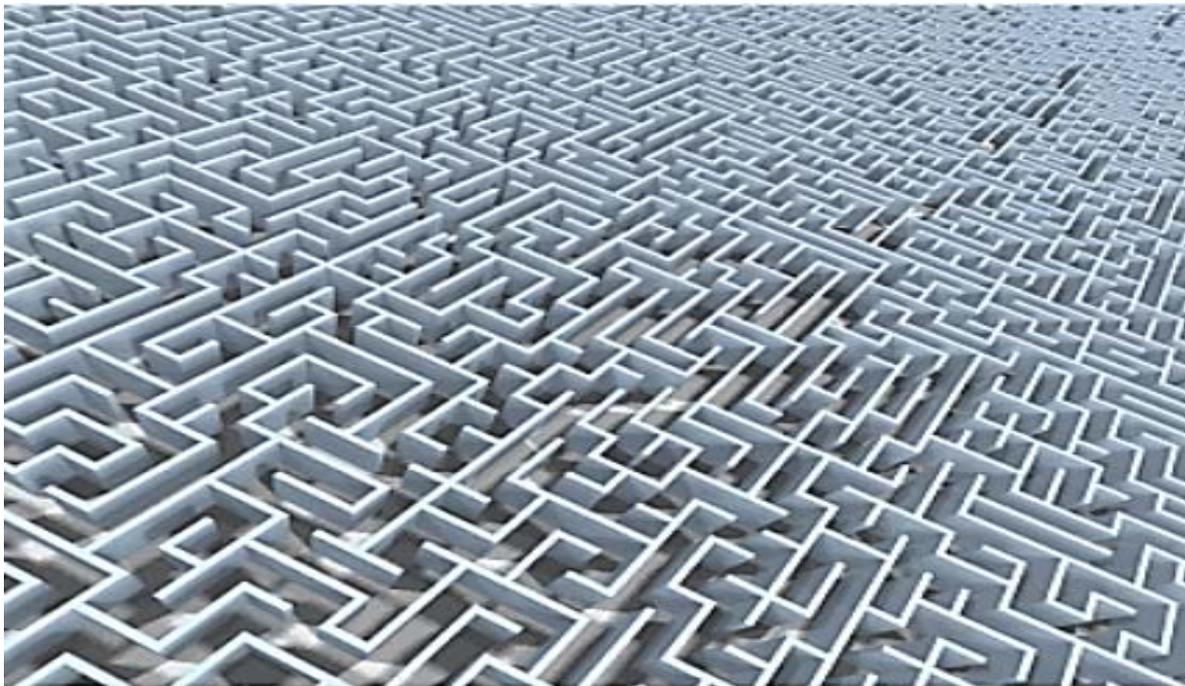
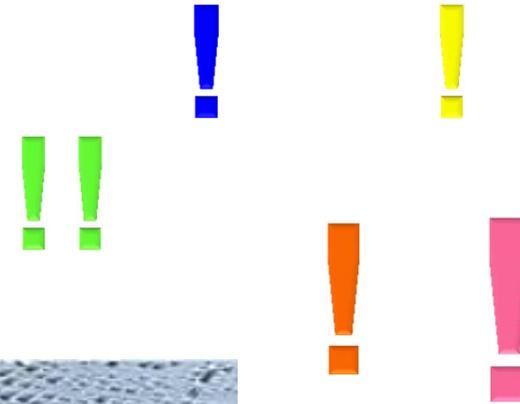
# Rollenmodell des Wissensmanagements



Quelle: Schnauffer, H.-G.: Rollen für Aufbau und Betrieb eines integrierten Wissensmanagements. In: VDI (Hrsg.): Ingenieurwissen effektiv managen. Tagungsband. Berlin 2006. VDI-Berichte Nr. 1964, S. 215-224.

# Es gibt nicht das „eine“ Wissensmanagement

**Wissensmanagement ist nicht  
gleich Wissensmanagement**



Eine differenzierte Sichtweise auf Wissensmanagement impliziert u.a. folgendes:

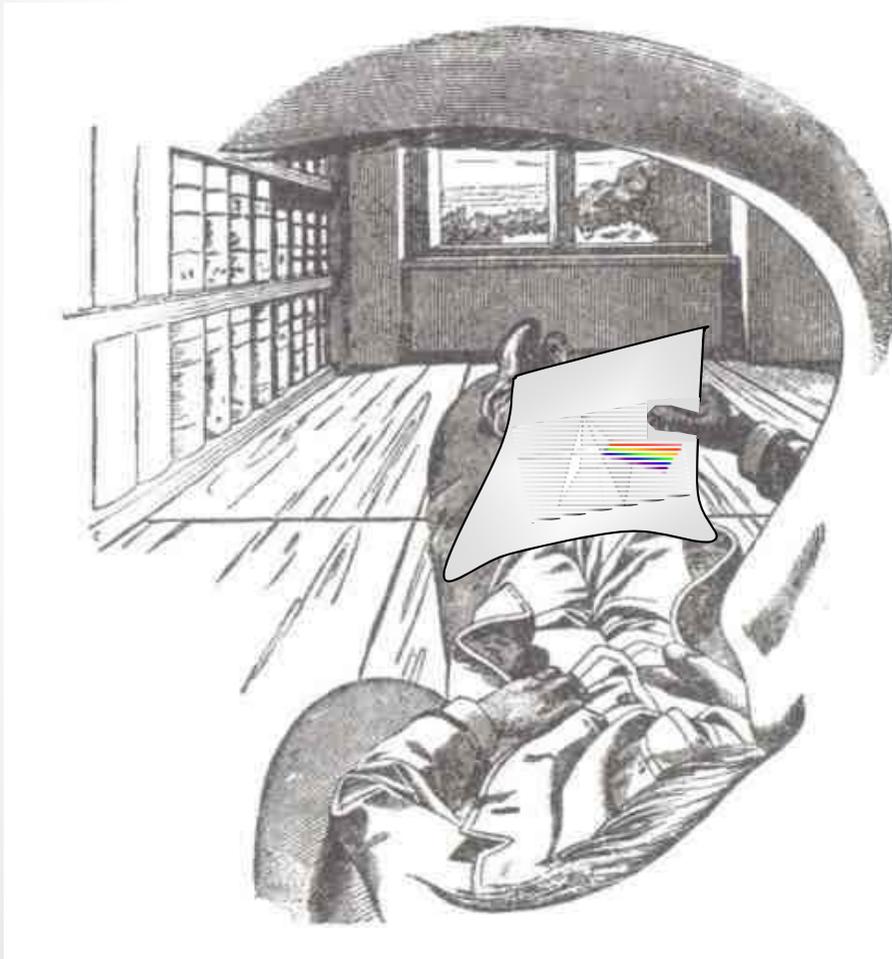


Abb. vgl. Ernst Mach: Die Analyse der Empfindungen und das Verhältnis des Physischen zum Psychischen (1900) S. 15

- Die Grenze „Was ist Wissensmanagement? Was nicht?“ lässt sich kaum ziehen und ist in praxi nicht relevant.
- Alle Interventionen in das soziale System „Unternehmen“ haben eine Wissensdimension – manche mehr, manche weniger.
- Entscheidende Leistung des Wissensmanagers ist das
  - *Sehen*
  - *Verstehen und*
  - *anschlussfähige Gestalten dieser Wissensdimension*
- Die Wissensperspektive liefert v.a. ergänzende und adjustierende Impulse bzw. katalysiert sie. Sie muss daher integraler Bestandteil aller Aktivitäten sein (nicht zusätzliche Parallelaktivität)



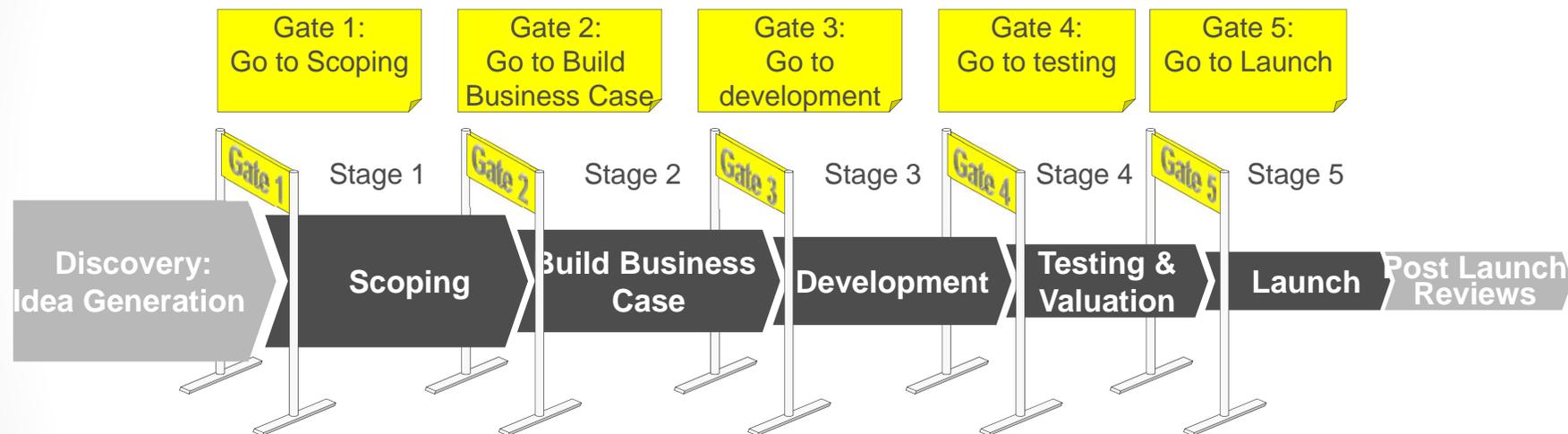
# Innovation ist nicht gleich Innovation!

## Morphologie von Innovationen

<b>Branche bzw. Wirtschaftssektor</b>	Rohstoffe und Halbzeuge		Investitionsgüter		Konsumgüter		Dienstleistungen		Handel	
<b>Innovationsgegenstand</b>	Produkt	Dienstleistung	Prozess	Technologie	Organisation	Geschäftsmodell	Politik	Gesellschaft		
<b>Innovationsstrategie</b>	Innovationsführer („Pionier“)			Innovationsfolger („Follower“)			Kostenführer			
<b>Innovationstreiber</b>	Technologie			Kunde			Politik, Gesetzgebung, Vorschriften			
<b>Innovationslieferant</b>	Unternehmensinternen	Zulieferer	Kooperationspartner	Lizenzgeber	Entwicklungsdienstleister		Wissenschaft			
<b>Innovations-Owner</b>	Individuum	Netzwerk von Individuen	Organisationseinheit	Mehrere Org.-einheiten	Netzwerk von Unternehmen		Politik, Gesellschaft			
<b>Innovationsimpuls</b>	Zufall (Serendipitätseffekt)			Spontane Kreativität			Systematisch-methodisch induzierte Kreativität			
<b>Innovationshöhe</b>	Verbesserungs- bzw. Inkrementalinnovation			Fortschrittsinnovation			Sprunginnovation, disruptive Innovation			
<b>Innovationsprozess</b>	unsystematisiertes-chaotisches Vorgehen			diskontinuierlicher adhoc Prozess mit Projektcharakter			systematisierter, kontinuierlicher Kernprozess			
<b>Innovationspartizipation</b>	vollständig geschlossen („Höchste Geheimhaltung“)			selektiv partizipativ (Peers, Kooperationspartner)			vollständig partizipativ (Crowd-/Cloudinnovationen)			

Quelle: Schnauffer, H.-G. (2011): Unternehmerische Innovationstätigkeit im Spannungsfeld typischer Dilemmata.  
In: Jeschke et al (Hrsg.): Enabling Innovation. S. 394.

# Der Innovationsprozess nach Cooper



Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Cooper, Robert G. (2009, S. 48): How Companies Are Reinventing Their Idea-To-Launch Methodologies. In: Research. Technology Management, March-April 2009, Volume 52, No2, S. 47-57.  
Veröffentlicht in Schnauffer, H.-G. (2013): Transfer von Forschungsergebnissen in die Praxis. In: Jeschke et.al. (Hrsg.): Innovationsfähigkeit und neue Wege des Wissenstransfers. Berlin/Aachen 2013. S. 53.

# Jedes neue Produkt beginnt mit dem Wissensaufbau

Märkte



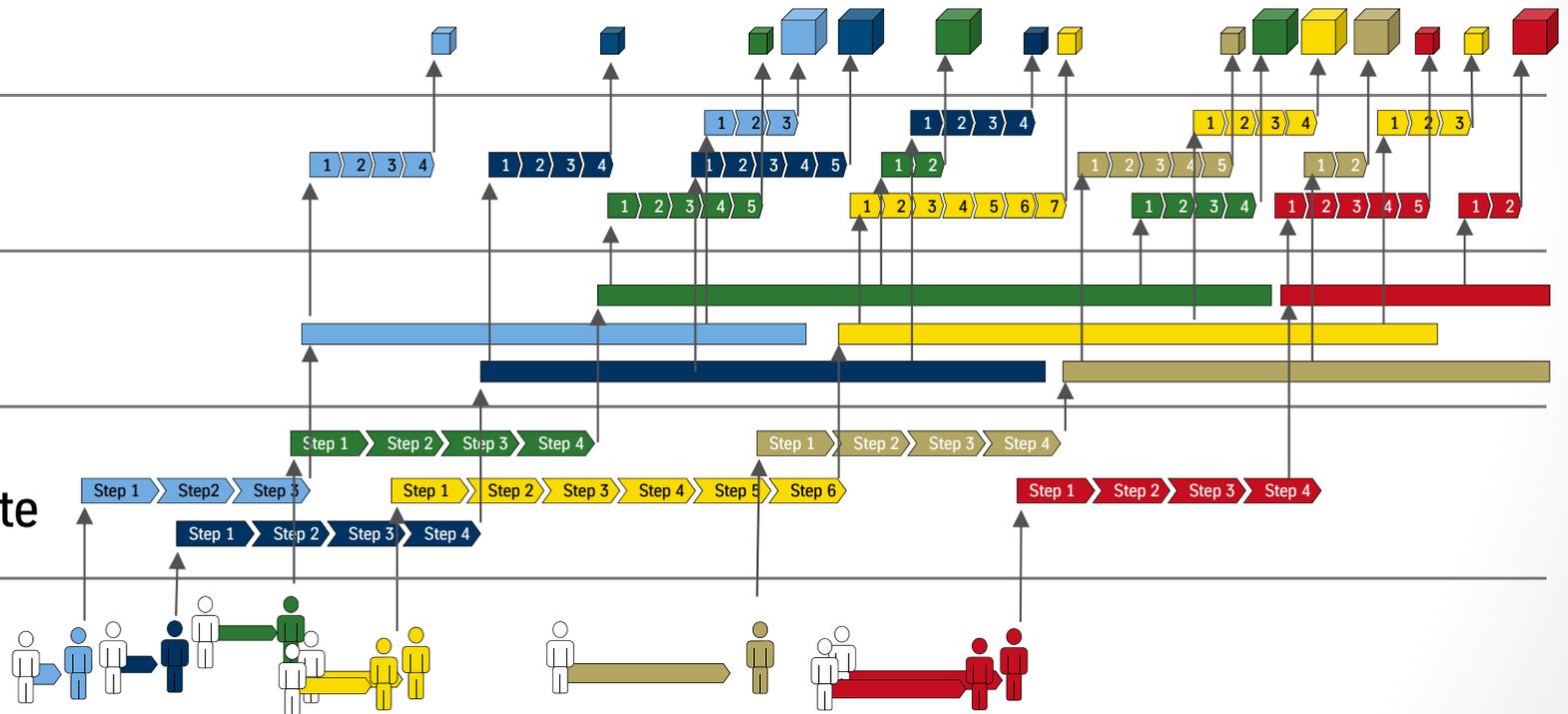
Produkte

F&E Projekte

Technologien

Technologie-  
Entwicklungsprojekte

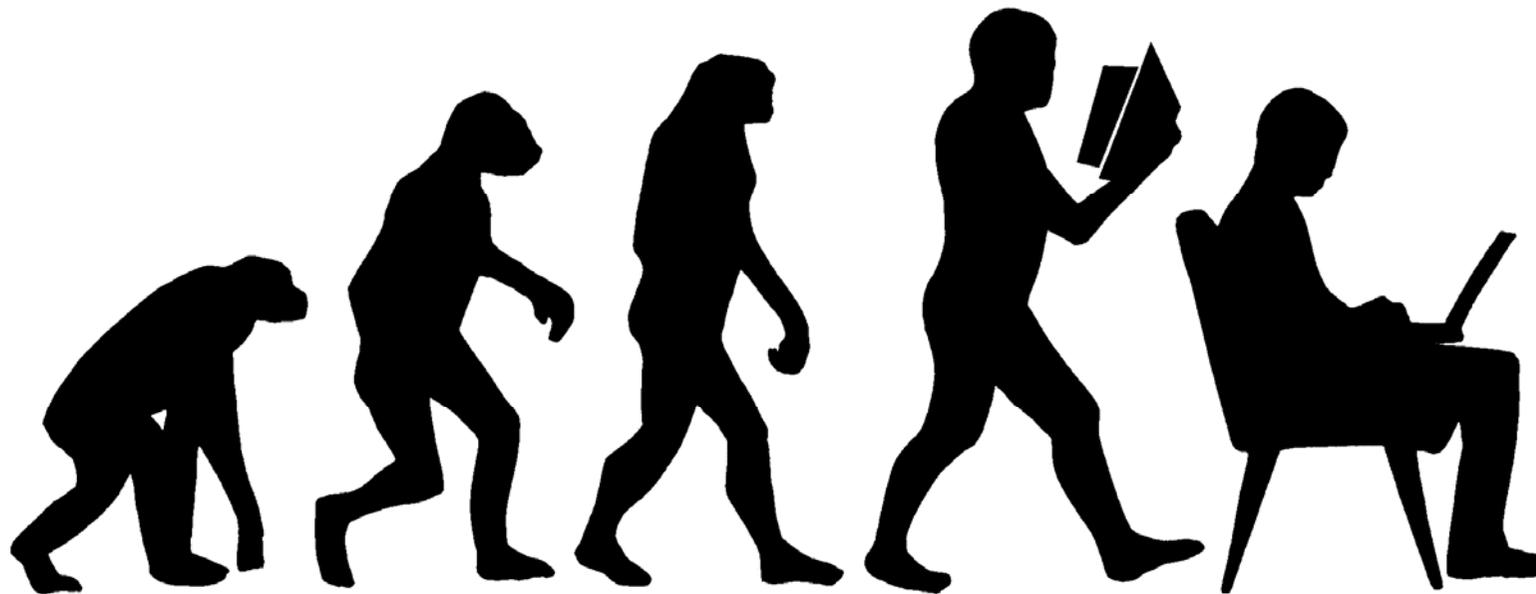
Wissen &  
Kompetenzen



Quelle: eigene Darstellung

# Ausblick Enterprise 2.0: Ein tiefgreifender Wandel ist im Gange

Aus Wissensmanagement wird Enterprise 2.0



Grafik von [planetivy.com](http://planetivy.com)

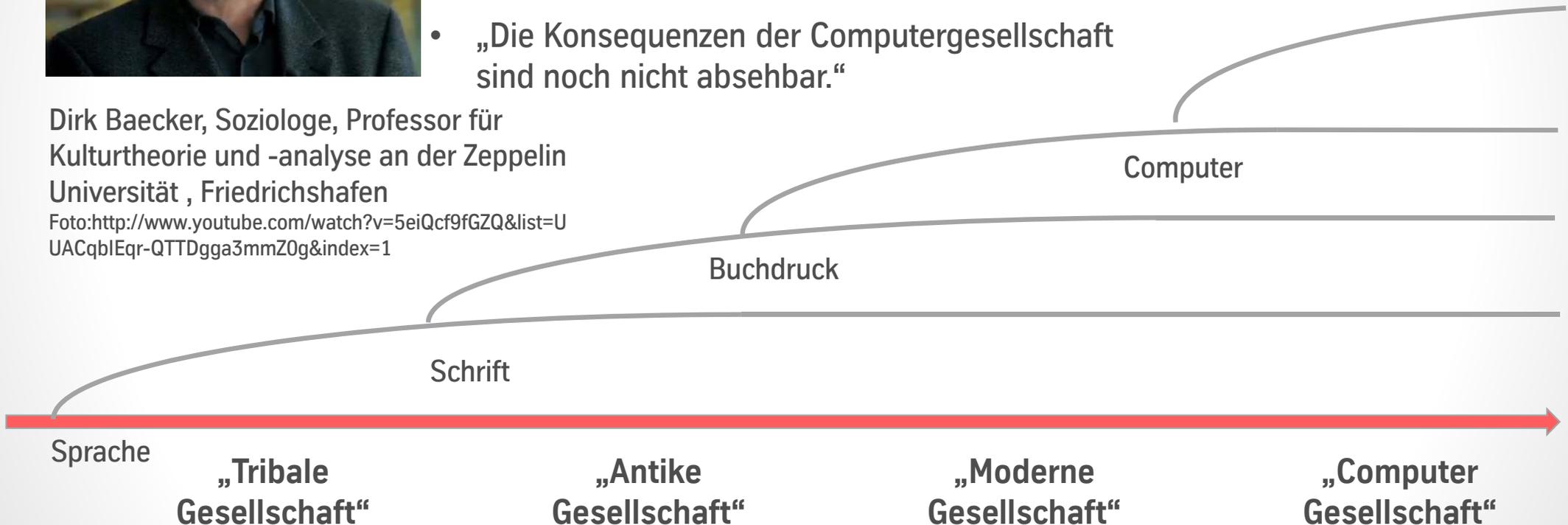
# Die Veränderungen der „2.0-isierung“ stehen erst am Anfang



- „Für jede Form der Gesellschaft gibt es ein dominierendes Verbreitungsmedium der Kommunikation.“
- „Jedes Auftreten eines neuen Verbreitungsmediums schafft neue Möglichkeiten und führt damit zu einer Überforderung der bisherigen Gesellschaftsform.“
- „Die Konsequenzen der Computergesellschaft sind noch nicht absehbar.“

Dirk Baecker, Soziologe, Professor für Kulturtheorie und -analyse an der Zeppelin Universität, Friedrichshafen

Foto: <http://www.youtube.com/watch?v=5eiQcf9fGZQ&list=UUAQcblEqr-QTTDgga3mmZ0g&index=1>



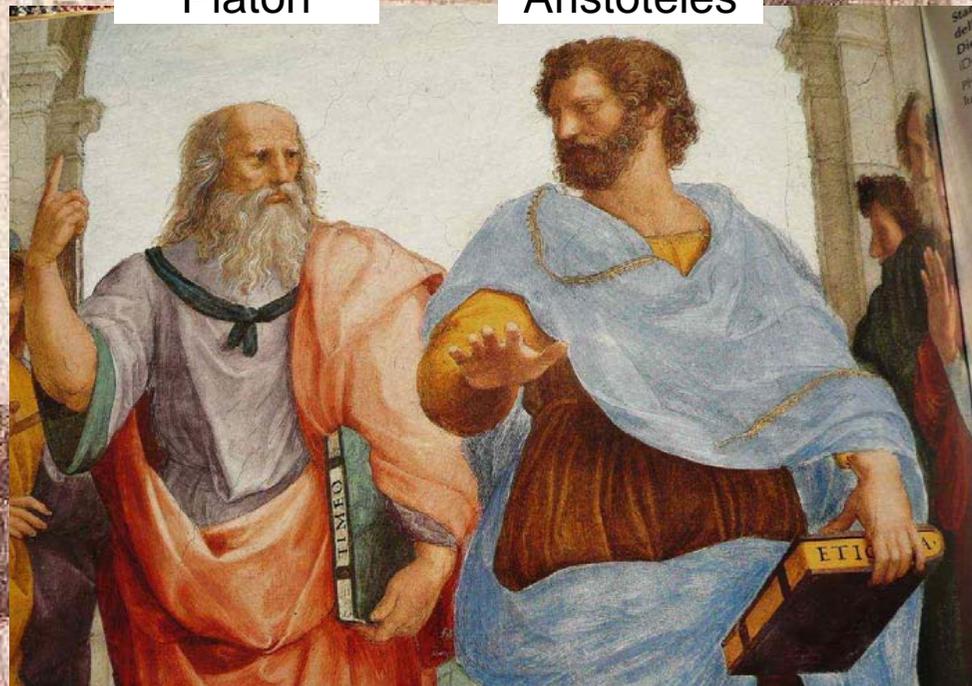
Quelle: Studien zur nächsten Gesellschaft. Dirk Baecker 2007.

Siehe Video bei Youtube <http://www.youtube.com/watch?v=Wep6R-IOW-E>

# Die Schule von Athen (Fresko im Vatikan, Raffael 1510 bis 1511)

Platon

Aristoteles





# Historische Entwicklung der Begriffe „Web 2.0“, „Social Web“, „Enterprise 2.0“ etc.

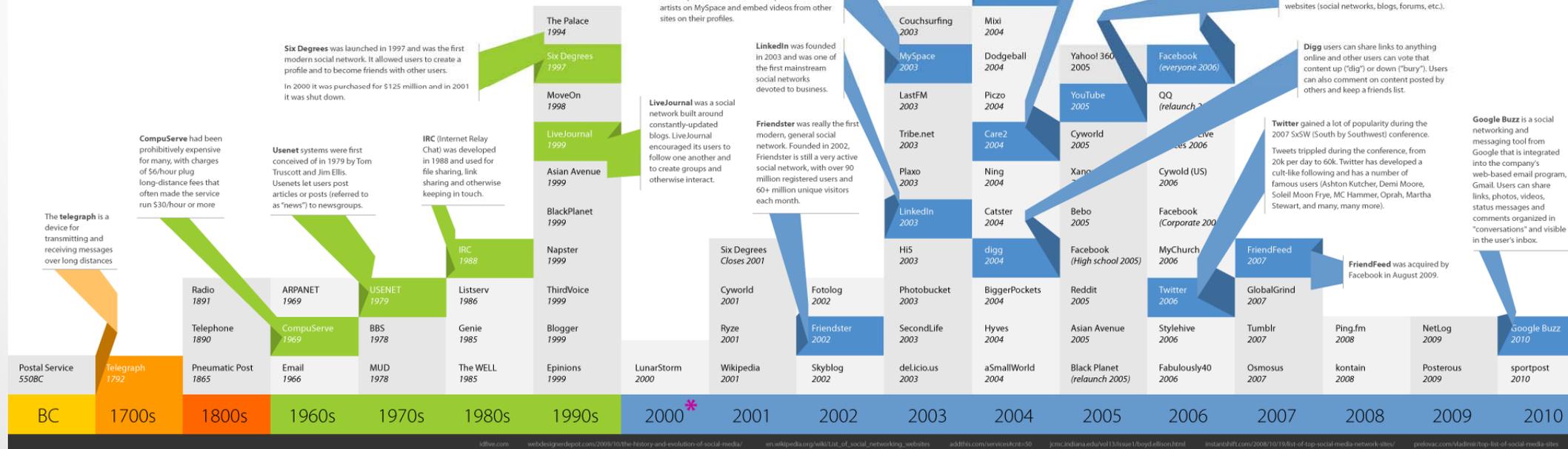
gfwm  
Gesellschaft für Wissensmanagement e.V.  
„Enterprise 2.0“  
„Enterprise Social Network“  
„Social Business Collaboration“

Zur detaillierten Beschreibung der Historie vgl. auch das Positionspapier „Wissensmanagement und Enterprise 2.0“ der Gesellschaft für Wissensmanagement auf <http://www.gfwm.de/node/207> bzw. <http://de.slideshare.net/gfwm/gfwm-positionspapier-wissensmanagement-und-enterprise-20>

Synonym „Social Web“ („Social“ ≠ „Sozial“)

The Dawn of Emergent Collaboration“ (McAfee 2006)

Aufkommen des Begriffs „Web 2.0“



Quelle: idfive.com webdesignerdepot.com/2009/10/the-history-and-evolution-of-social-media/ en.wikipedia.org/wiki/List\_of\_social\_network\_websites

# Definition „Enterprise 2.0“

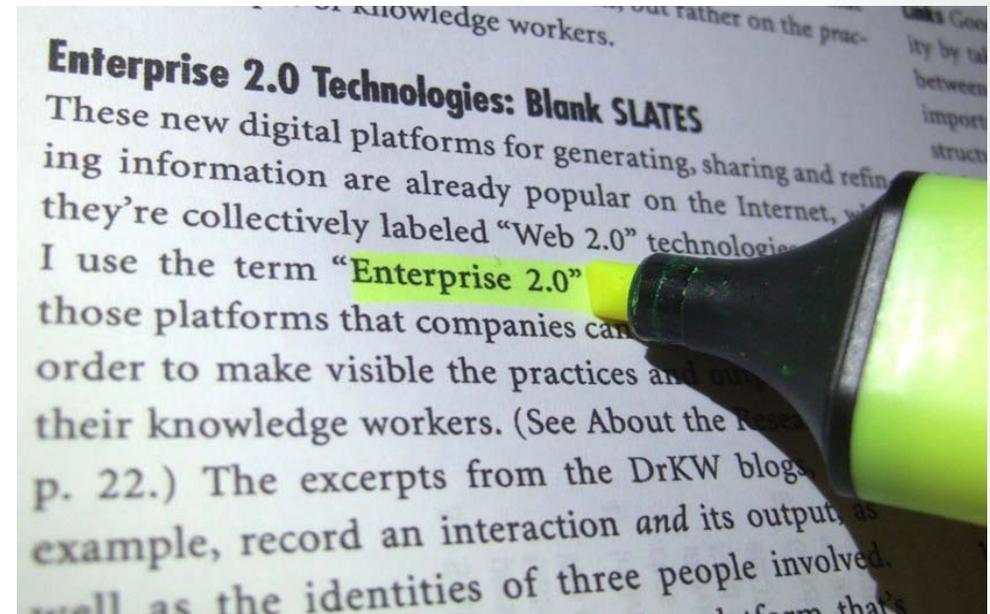
McAfee (2006):

*„Enterprise 2.0 is the use of emergent social software platforms within companies, or between companies and their partners or customers.“*

Quelle: [http://andrewmcafee.org/2006/05/enterprise\\_20\\_version\\_20/](http://andrewmcafee.org/2006/05/enterprise_20_version_20/)

Das heutige Verständnis reicht deutlich weiter:

*„Unter einem Enterprise 2.0 lässt sich eine Organisation verstehen, die ihr kompetentes und wettbewerbsbefähigendes Handeln intern und extern in hohem Maße zusätzlich zu den formalen Kompetenzen auch aus dem jeweils situativ besten Wissen ihrer Mitarbeiter speist. **Social Software Plattformen spielen dabei häufig eine zentrale Enabler-Rolle.**“*



Ein Enterprise 2.0 ist NICHT:

- hierarchiefrei
- basisdemokratisch
- chaotisch

# Der Trend in Richtung Enterprise 2.0 hat die Wirtschaft erreicht. Viele sind unterwegs!

FESTO



PHILIPS



SIEMENS



L'ORÉAL



BOSCH



ANDRITZ

COWI



TimeWarner



SCHAEFFLER GRUPPE



Quelle: Eigene Auswertung von Konferenzen, Best Practice-Darstellungen, <http://www.e20cases.org/>

# EXKURS: Wie sehen Beteiligungsmöglichkeiten für den Nutzer im social web in praxi aus?

The image is a collage of several screenshots from different digital platforms, illustrating user participation in the social web. The top left shows a Jive interface with a 'What Matters: Activity' feed and a 'Volume purchasing?' discussion. The top right shows an Atlassian dashboard with a 'My Reviews' section and a list of code review activities. The bottom left shows a Twitter feed with tweets from users like @Kine\_H and @Buchkolumne, discussing political and social issues. The bottom right shows a snippet of a code review or commit log. The central part of the collage features a screenshot of a company intranet or social network with a 'COMPANY' sidebar and a 'MY SPACES' section, showing various organizational resources and spaces.

# Gegenüberstellung technischer Web 1.0 und Web 2.0 Charakteristika

Web 1.0 Charakteristika	Web 2.0 Charakteristika
Statischer Content (Text, Bilder, Downloads, Videos)	Zusätzlich <b>dynamischer Content</b> (News, Updates, Kommentare, Statusmeldungen, Fragen, Diskussionen, etc.)
CMS für definierte Redakteure	Zusätzl. CMS „light“ für <b>jeden Nutzer</b> (z.B. Wiki)
One size fits all-Informationen und Informationsstrukturierung: Jeder bekommt alles (zentrales Broadcasting)	<b>Personalisiertes</b> Informationsangebot (Richtfunk, pointcasting, auch dezentral, personalisierte Benachrichtigungen, Empfehlungen, Activity Streams, RSS Feeds, Alerts, etc.)
One size fits all-Oberfläche: Kein Customizing möglich	<b>Customizing</b> bei Content, Nachrichten und Funktionen (Analogie App's (-Store))
Nutzer ist passiver Konsument	Nutzer ist aktiver „ <b>Prosument</b> “ (Produzent und Konsument)
Zentrales Rollen- und Rechtemanagement innerhalb einer Organisation, eher bürokratisch-restriktiv und wenig differenziert	Differenziertes, dezentrales Rollen- und Rechte-Mgt. bis hin zu vollständig offenen Beteiligungsmöglichkeiten für alle Nutzer, <b>jeder kann mitmachen</b> , ggf. inkl. Externer, dennoch <b>IP Schutz!</b>
Content-Angebot wird durch wenige ausgewählte und offiziell berechnigte Redakteure erstellt	<b>Content-Angebot zusätzlich durch alle Nutzer:</b> Persönliche Seiten, persönliche Blogs, Kommentierungs- und Feedback-Funktionen
Yellow Pages im Visitenkarten-Format i.S. eines el. Telefonbuchs	<b>Umfassende persönliche Profile</b> im Xing-, LinkedIn- oder Facebook-Format (detaillreich, selbstgepflegt)
Ausschließlich Desktop-Darstellung	Zusätzlich <b>Mobile-</b> bzw. Smartphone-Fähigkeit
- (ohne Entsprechung)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abbildung des persönl. Netzwerkes, Kontakte, Gruppen, Teilnehmerlisten, etc.</li> <li>• Vernetzungs- und Community-Unterstützung</li> <li>• Zusammenarbeitsunterstützung (workspaces)</li> <li>• Instant Messaging und Erreichbarkeitsstatus</li> <li>• Zusätzliche Orientierungs- und Einstiegsmöglchk.(Tag-Clouds, Most Liked, etc.)</li> <li>• Unterstützung von AV-Media-Daten (v.a. Filme)</li> </ul>

# Hinter den diversen funktionalen Bausteine im Web 2.0 lassen sich Muster erkennen

Web 2.0- Funktionsgruppe Muster	Profilseite	Inhaltsseite	Blog	Forum	Kommentieren	Privat-Nachricht	Instant Messages	Newsletter	YellowPages	workspace	Desktop-Sharing	Web-Konferenzen	Lesezeichen	RSS-Feed	Adressbuch	Wiki
Kontaktaufnahme	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✗
Vorstellung	✓	✗	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Problemdarstellung	✗	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Antworten	✗	✗	✗	✓	✓	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓
Kommentar	✗	✗	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Gespräch	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✗
Inhaltssammlung	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✗	✗	✗
Kontaktdatensammlung	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✗
Informationen verbreiten	✗	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✗	✓
Tagging	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✗	✓	✗
Bewerten	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗

Quelle: eigene Darstellung

## Fazit:

- Die Vielzahl unterschiedlicher Mitmachmöglichkeiten im Social Web lässt sich auf eine überschaubare Anzahl kommunikativer Muster zurückführen.
- Diese virtualisierte Unterstützung solcher Muster ist der Kern der Wirkungsmechanismen im Enterprise 2.0.

# Das Enterprise 2.0 virtualisiert Grundmuster der **gfw** Kommunikation (damit auch informelles Lernen)

Gesellschaft für  
Wissensmanagement e.V.

**Selbstdarstellung**,  
persönliche Vorstellung:  
„Das bin ich!“

**Kontaktaufnahme** „Gerne  
möchte ich mit ihnen..“

**Rundruf**: „Kennt  
jemand...“,

**Am Ball bleiben**  
 („Following“): „Ich möchte  
wissen, was läuft!“

**Wissens- und  
Kompetenzdarstellung**:  
„Das kann ich...“

**Statusdarstellung**: „Das  
mache ich gerade...“

**Problemstellung und  
Antworten**: „Ich habe ein  
Problem, wie macht man  
das?“

**Kommentar**: „Das kann  
ich nur bestätigen.“ bzw.  
„Das sehe ich anders!“

Quelle: eigene Darstellung



**Gespräche, Dialoge und  
Diskussion führen**: „Wenn  
wir A sagen, dann wäre B...“

**Abstimmen**: „Wer ist für...?“  
bzw. „Was könnte dem  
Kunden besser gefallen...“

**Bewerten**: „Gefällt mir!“ bzw.  
„Das ist nicht das wahre!“

**Zuruf**: „Hallo, wie war  
das noch?!“ oder  
„Wusstest Du schon,  
dass...“

**Weitersagen** („Re-  
tweeten“): „Das müsst Ihr  
sehen...“, „Wusstet Ihr  
schon, dass...“

**Gruppen  
aufbauen**:  
„Kommt, wir  
machen alle...“

# Die Evolution zum Enterprise 2.0 findet nicht nur an der Oberfläche statt

Handlungsebene

Glaubenssätze,  
Überzeugungen,  
Implizite Routinen



Die neuen Möglichkeiten moderner Informations- und Kommunikationstechnik durchbrechen bisherige Beschränkungen der Informationsverteilung und -steuerung.

# Neue Verhaltensmuster auf Mitarbeiter-Ebene im Enterprise 2.0

Mitarbeiter **ergreifen** für interessante Ideen und Gestaltungsfelder selbst **Initiativen**, multiplizieren sie in ihrem Netzwerk und erzeugen so direkte Wirksamkeit.

Mitarbeiter **ergreifen** für interessante Ideen und Gestaltungsfelder selbst **Initiativen**, multiplizieren sie in ihrem Netzwerk und erzeugen so direkte Wirksamkeit.

Mitarbeiter machen ihre Tätigkeitsschwerpunkte, ihr **Wissen und Können transparent**, was sie transparent machen und wie sie es tun, entscheiden sie selbst.  
Quelle: eigene Darstellung

Mitarbeiter „**outen**“ sich auch im Außenraum mit ihrer Expertise namentlich.



Mitarbeiter **organisieren** ihre interne und externe **Zusammenarbeit selbst** entlang ihrer Ziele, Interessen und Aufgaben.

Mitarbeiter **kommunizieren multimedial** ohne Scheu vor Mikrofon und Kamera.

Mitarbeiter **agieren** intern und extern **in Netzwerken** und initiieren bei Bedarf selbst neue Netzwerke (Mikro-Communities).

Mitarbeiter werden zu Mitdenkern, **mischen sich** in Themen jenseits ihrer Zuständigkeit **ein** und übernehmen mehr Verantwortung für Entscheidungen.

Mitarbeiter definieren sich über die Fähigkeit, wichtige **Entscheidungen im Unternehmen beeinflussen zu können**.

Mitarbeiter **kommunizieren** entlang ihrer Expertise, ihrer Interessen und Bedarfe **direkt** mit wem es ihrer Meinung nach sinnvoll ist.

# Implikationen für die Führung im Enterprise 2.0

Führung basiert v.a. auf **Netzwerk-Management**, nicht auf Wissensvorsprüngen und Deutungshoheit

Führungskräfte sind wie alle anderen auch persönlich selbst **aktive „Mit-Macher“**.

Führungskräfte **ermutigen** Mitarbeiter, ihre Expertise **transparent** zu machen und **einzubringen**

Führungskräfte **integrieren sich** mit ihrem Wissen in konkrete Prozesse, Projekte und Communities **als einfacher Teilnehmer**.

Führungskräfte **stellen sich und ihre Ideen** den Mitarbeitern **vor**, auch mit Videos.



Hierarchieübergreifende **interdisziplinäre Kommunikation** ist selbstverständlicher.

Führungskräfte nehmen wahr, was zwischen Mitarbeitern ausgetauscht wird („**Ohr an der Schiene**“) und nehmen Impulse daraus auf (unabhängig von Quelle oder Berichtslinie). Fokus: Zuhören und Lernen, nicht Kontrolle.

(Fach-) **Wissen entscheidet**: Entscheidungen des Managements basieren stark auf dem Fachwissen der Mitarbeiter sowie Informationen und Hinweisen aus den internen Web 2.0-Foren.

Führungskräfte **fördern** und fordern die **selbständige Vernetzung** ihrer Mitarbeiter.

**Zusammenarbeit** orientiert sich mehr **an Themen und Know-how**, als an Bereichsgrenzen und Zuständigkeiten.

**Sind Führungskräfte im Enterprise 2.0 diejenigen, die ihre Führungsrolle auf eine (solche?) neue Art und Weise ausfüllen?**

**ODER**

**Übernehmen diejenigen, die ihre Arbeit im Enterprise 2.0 auf eine (solche?) neue Art und Weise ausfüllen, eine Führungsrolle?**



**Hypothese:**

***Im Enterprise 2.0 wird sich die Frage nach der Koexistenz klassisch-hierarchisch konstituierter Führung und faktisch-inhaltlich konstituierter Führung von Netzwerken und Communities mit großer Macht stellen und neue Antworten erfordern!***

# Zusammenfassung und Thesen zur Diskussion

- Die Enterprise 2.0-Werdung ist ein langsamer, fundamentaler Wandel der Wertschöpfung und Wissensarbeit.
- Die neuen technischen Möglichkeiten unterstützen und vereinfachen kommunikative Grundmuster.
- Darüber hinaus bewirken sie einen Wandel grundlegender Überzeugungen und damit auch Verhaltensmuster.
- Wissensarbeit und Wissensarbeiter im Enterprise 2.0 agieren selbstständiger, flexibler, vernetzter und offener. Antreiber sind nicht Zuständigkeiten, sondern Wissen und Interessen.
- Führung wird von der Wissensdrehzscheibe zum Netzwerkknoten.
- Wissen wird wichtiger, Nicht-Wissen wird transparenter. Lernen wird allgegenwärtiger.
- Für Flexibilität und Innovation werden Communities und Netzwerke das dominante Strukturelement
- Der Weiterbildner von Morgen muss sich des Wissensmanagements bedienen. Er muss das Interventionsspektrum des Wissensmanagements in sein Agieren mit einbeziehen
- Jenseits der Organisation von Seminaren muss er AM System insgesamt arbeiten. Insbesondere vor dem Hintergrund des Wandels zum Enterprise 2.0 braucht Bildung und Lernen nicht nur graduelle Optimierung, sondern grundlegend neue Orientierung.

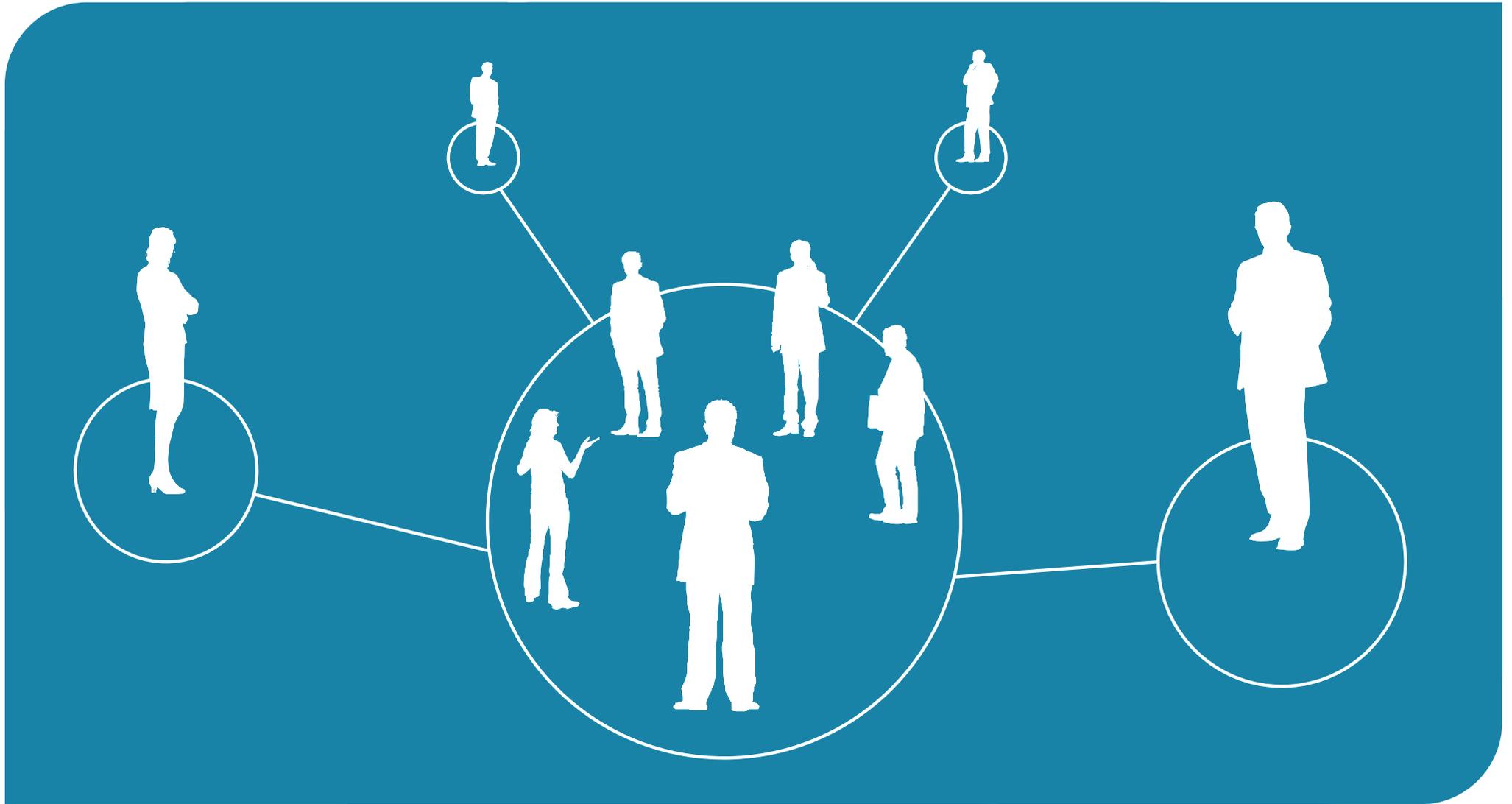


Vielen Dank für die Aufmerksamkeit !

Kontakt:

[https://www.xing.com/profiles/georg\\_schnauffer/](https://www.xing.com/profiles/georg_schnauffer/)  
[hans-georg.schnauffer@gfwm.de](mailto:hans-georg.schnauffer@gfwm.de)

Tel. +49 172 7144069



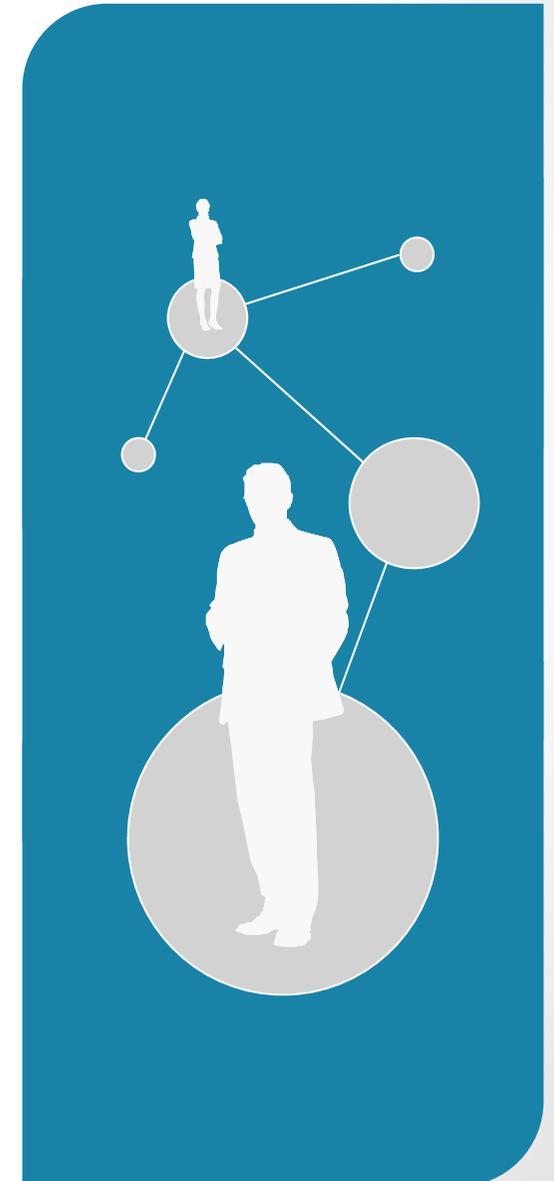
Vorstellung der Gesellschaft für  
Wissensmanagement

**gfwm**  
Gesellschaft für  
Wissensmanagement e.V.

# Die Gesellschaft für Wissensmanagement ist.. **gfwm** Gesellschaft für Wissensmanagement e.V.

...ein Netzwerk von Wissensmanagement-  
Interessierten aus der Praxis, Lehre und  
Forschung

- mehr als 10 Jahre aktiv
  - Die GfWM wurde am 17. März 2000 als gemeinnütziger Verein von deutschsprachigen Hochschullehrern und Unternehmenspraktikern gegründet.
- Reichweite
  - Die GfWM hat mehr als 250 Mitglieder und erreicht über ihre monatlichen regionalen Wissensmanagement-Veranstaltungen und den GfWM-Newsletter direkt mehr als 600 Personen.



# Unsere Mission

---

*„Die Gesellschaft für Wissensmanagement e. V. (GfWM) unterstützt den professionellen und verantwortungsbewussten Umgang mit Wissen. Wir fördern die Weiterentwicklung von Wissensmanagement in Theorie und Praxis im Dialog zwischen Wirtschaft, Wissenschaft, Verwaltung, Politik und Gesellschaft.“*



# Unsere Ausrichtung



## Regional verteilt und überregional verbunden

Die GfWM ist das aktivste regional verteilte und überregional verbundene Netzwerk von Akteuren im Wissensmanagement im deutschen Sprachraum.

## Verankerung von Wissen als erfolgs- kritischer Faktor

Die GfWM zielt auf die Verankerung der großen Bedeutung von Wissen als erfolgskritischen Faktor im Bewusstsein der Entscheider.

## Fachliche Weiterentwicklung

Die GfWM erarbeitet fachliche Grundlagen für das Thema Wissensmanagement.

## Förderung des professionellen Umgangs

Die GfWM betont eine ganzheitliche Sicht auf das Wissensmanagement und bündelt Expertise.



## Offenheit, Ideologie- freiheit und einen interdisziplinären Ansatz

Vielfalt der Aspekte,  
Vernetzung von  
Theorie und Praxis

## Unabhängigkeit und Nicht-Kommerzialität

Die GfWM ist keine  
Interessenvertretung  
bestimmter Berufsgruppen  
oder Branchen und ist auch  
nicht einem einzelnen  
Gönner verpflichtet.

## Kontinuität und Vertrauen

Innerhalb des Vereines  
unterstützen wir uns und  
tauschen uns aus. Wir treffen  
uns in den Regionen und  
pflegen die aktive Arbeit in  
den GfWM-Teams.  
Kontinuität schafft Vertrauen.

## Regionale Verankerung

Die GfWM ist in vielen  
Ballungsräumen  
Deutschlands mit eigenen  
Veranstaltungsformen oder in  
Kooperationen mit Partnern  
anzutreffen.

# Unsere Regionalforen

Der Dialog zwischen Menschen in der Region ist die beste Möglichkeit Wissen auszutauschen und zu vernetzen...

- durch den regelmäßigen interdisziplinären Austausch zum Thema Wissensmanagement
  - i.d.R. alle 4 – 6 Wochen, durch einen Koordinator organisiert und moderiert
- durch die Förderung des fachlich-methodischen Wissenstransfers zwischen Theorie und Praxis
  - Vorträge / Diskussionen sowie persönliches Networking
- durch die Möglichkeit, Kompetenzen der Mitglieder zu erweitern und Impulse für fachliche Vertiefungen zu geben
  - Impulsvorträge, Diskussionen, interaktive Formate wie z.B. Un-Conference, Fishbowl
- durch den Aufbau und die Pflege persönlicher Kontakte

gfwm  
regional

