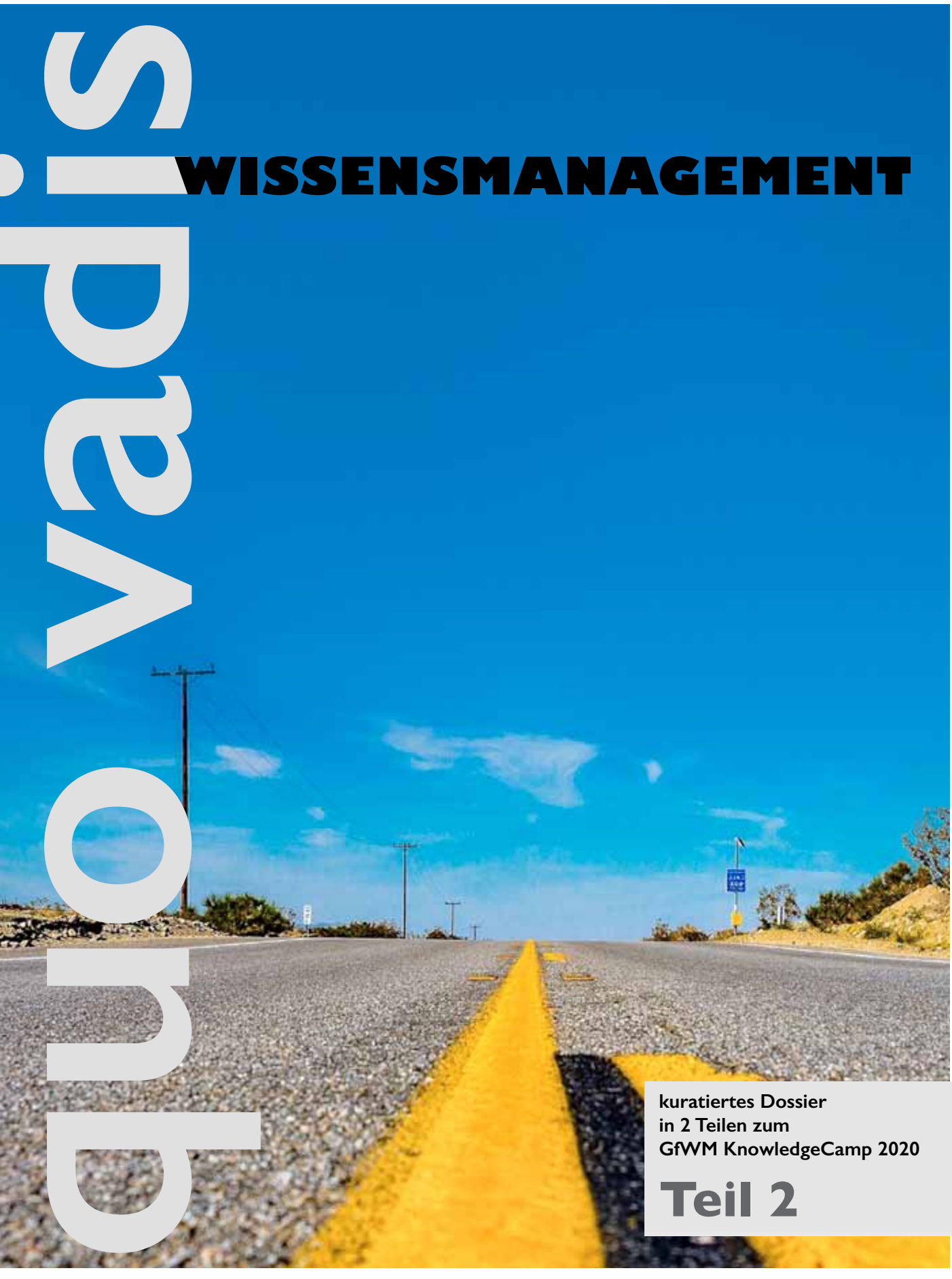
quovadis

WISSENSMANAGEMENT



kuratiertes Dossier
in 2 Teilen zum
GfWM KnowledgeCamp 2020

Teil 2

März 2021

Inhalt

3 **Editorial**
Andreas Matern GfWM KnowledgeCamp und Stefan Zillich, re:Quest Berlin

4 **Wie ging es weiter?**
Review zum Kuratierten Dossier „Wissensmanagement quo vadis?“ Teil 1

8 **GfWM KnowledgeCamp Reflexion des kuratierten Tracks 2020 – Wissensmanagement Quo Vadis**
Dr. Manfred Bornemann, Intangible Assets

16 **Wissensmanagement und Intellectual Capital Management – Unde venis – quo vadis?**
Univ.-Prof. Dr. Peter Pawlowsky, TU Chemnitz

26 **Wissensmanagement – Wo stehen wir? Eine persönliche Einschätzung.**
Prof. Dr.-Ing Peter Heisig, FH Potsdam

32 **Wissensmanagement – Quo vadis in der digitalen Verwaltung?**
Tanja Krins

38 **Wissensmanagement neu komponieren**
Dr. Pavel Kraus, Swiss Knowledge Management Forum

46 **Quo vadis Wissensmanagement mit Microsoft 365?**
Ragnar Heil

52 **Die Zukunft des Wissens**
Dirk Dobiéy, Age of Artists

45 **Impressum**

Editorial

*Liebe Teilnehmer*innen und Beobachter*innen des #gkc20,*
*liebe Leser*innen dieses Dossiers,*

„Wie weiter mit dem Wissensmanagement?“ – mit dieser Frage ist das 15. GfWM KnowledgeCamp (#gkc20) im Herbst 2020 gestartet. Das #gkc20-Redaktionsteam hat die Frage zusätzlich an Expert*innen und Praktiker*innen aus unterschiedlichsten Disziplinen gestellt und deren Antworten und Beiträge in einem besonderen Publikationsprojekt für das #gkc20 zusammengeführt.

Das Kuratierte Dossier in zwei Teilen wurde als bewusst asynchrone Zugabe zum virtuellen #gkc20 entwickelt, als fester Bestandteil der GEsamtveranstaltung neben dem kuratierten GfWM Track und den Barcamp-Sessions.

Direkt vor dem Event im November 2020 konnten Sie, liebe Leseri*innen, Teil 1 lesen als Einstieg und Impuls zum Barcamp. Heute freuen wir uns, Ihnen Teil 2 des Dossiers vorzustellen, wieder mit exklusiven Erfahrungen und auch ungewöhnlichen Ideen, die Autor*innen und Redaktionsteam nach dem Event aufgreifen und fortführen.

Welche Aspekte und zentralen Ideen bewegen uns nach dem GfWM KnowledgeCamp 2020 auch mit Blick auf aktuelle und mögliche künftige Entwicklungen? Die Beiträge dieser Ausgabe knüpfen an das Spektrum des ersten Teils direkt an, blicken zurück auf das #gkc20 und die Jahrzehnte zuvor, fragen nach Standpunkten für heute und geben Empfehlungen für morgen, entwickeln Themen für die Praxis und Ideen für Modelle weiter und eröffnen den Horizont auch für Neues.

Das Publikationsprojekt wurde im Sommer 2020 mit dem Call for Contributions für Teil 1 gestartet und wird nun mit Veröffentlichung dieses zweiten Teils Ende März 2021 erfolgreich abgeschlossen. Das Redaktionsteam bedankt sich bei allen Autorinnen und Autoren für exklusive Beiträge, fundierte Meinungen und neue Ideen. Alles wurde für Sie, liebe Leserinnen und Leser, zu einem ungewöhnlichen und relevanten Doppelband zusammengefügt.

Die Beiträge beider Teile dieses Dossiers zeigen eine klare Richtung an: die ursprüngliche Frage nach dem „Wohin des Wissensmanagements“ bleibt geradezu beispielhaft offen und wird mit den Beiträgen des Doppeldossiers kontinuierlich weitergeführt. Sie muss in zahlreichen Facetten beantwortet und vielleicht sogar neu formuliert werden.

Wissensmanagement quo vadis?
... was denken Sie?

Autor*innen und Redaktion sind gespannt auf Ihre Antworten und Ideen zu den Beiträgen des Doppeldossiers und weit darüber hinaus.

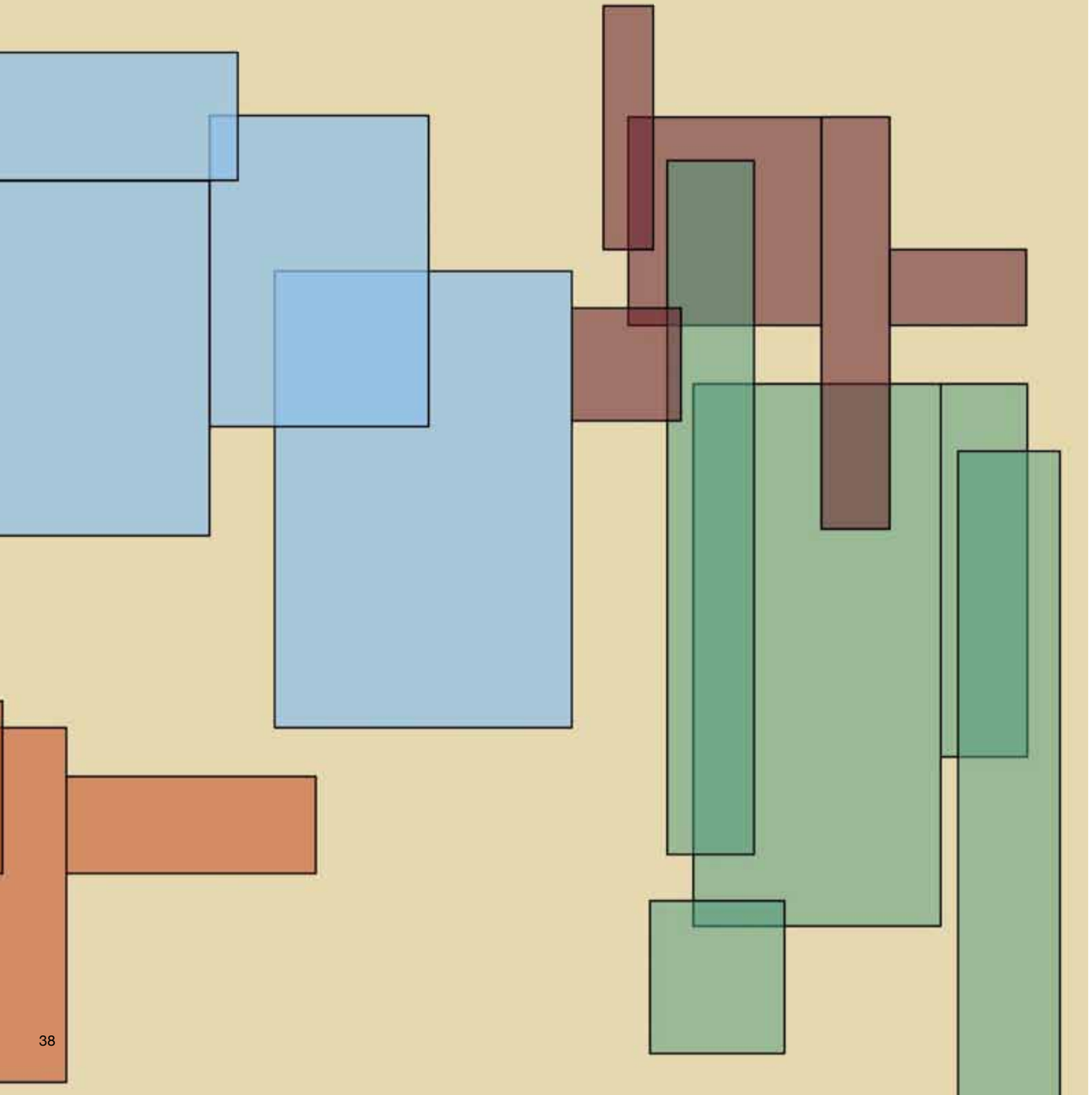
Mit den besten Grüßen
Ihr Redaktionsteam „Kuratiertes Dossier #gkc20“
Andreas Matern und Stefan Zillich
Kontakt: dossier@gfwm.de

Andreas Matern *ist Vizepräsident der Gesellschaft für Wissensmanagement e. V. und seit 2015 verantwortlich für deren Jahresveranstaltung – das GfWM KnowledgeCamp – welches er zusammen mit einem Team von weiteren Mitgliedern und Unterstützer*innen ehrenamtlich organisiert und erfolgreich weiterentwickelt.*

Stefan Zillich *(re:Quest Berlin) ist Information + Content Professional. Seine Kunden entwickeln fachliche und kulturelle Inhalte, dabei unterstützt er sie durch professionelle Aufbereitung und Optimierung, führt Expertise und Know-how zusammen und übersetzt das Ganze in öffentliche Formate, z. B. Veranstaltungen, Publikationen und Fortbildungen. Im #gkc20-Redaktionsteam sichtet er Ideen und Beiträge und entwickelt dazu individuelle Publikationskonzepte. www.stz-info.de*

Wissensmanagement neu komponieren

Dr. Pavel Kraus, Präsident Swiss Knowledge Management Forum



In diesem Artikel werden Erfahrungen aus erfolgreichen Wissensmanagement-Projekten analysiert. Solche Projekte bringen für Unternehmen einen akzeptierten Mehrwert. Wie geschieht dies im Detail? Es geschieht durch wirksame Wissensmanagement-Aktivitäten, die wiederum auf Tätigkeiten und Techniken basieren. Bei der Auswahl dieser Aktivitäten, Tätigkeiten und Techniken müssen die besonderen Eigenschaften von ‚Wissen' verstanden und beim Komponieren der Lösung berücksichtigt werden. Wissensmanagement-Praktiker müssen in der Zukunft ein besseres Verständnis für diese Zusammenhänge in den Unternehmen verankern.

Vom Nebenschauplatz zum ‚des Pudels Kern'

Zwei Schriftsteller diskutieren, wie sie ihre Romanfiguren effektiver darstellen sollten um beim Publikum einprägsamer anzukommen. Die Berater ihres Verlegers haben eine klare Meinung dazu: Anstelle von Notizblock und Kugelschreiber sollen die Schriftsteller von jetzt entweder einen Montblanc oder einen Caran d'Ache Füllfederhalter zum Schreiben verwenden. Dadurch werden die Innovation und die Arbeitsleistung garantiert gefördert, behaupten sie.

Kommt Ihnen diese Argumentation bekannt vor? Ich muss immer an diese Geschichte denken, wenn es in Gesprächen um die Verwendung von z.B. Slack, MS-Teams, bzw. Mural oder Miro geht.

Die allgemeine Diskussion um Wissensmanagement (WM) dreht sich leider oft um den Gebrauch von diesem oder jenem Tool. Was ist das beste Werkzeug für den Wissensaustausch? Welches ist das beste Wissensmanagement-System? Sollten wir Design Thinking einführen? Welche agile Methode ist die beste? Dabei sollte es mehr um die Inhalte an und für sich gehen und nur am Rande um die Tools.

Nach mehr als zwanzig Jahren in der ‚WM-Arena' habe ich so viele Diskussionen erlebt, die am entscheidenden Kernpunkt vorbei gegangen sind. Der Fokus sollte jedoch auf der Beantwortung folgender Punkte liegen: Was genau ist der Mehrwert, den wir durch unseren Wissensmanagement-Bemühungen schaffen wollen? Welchen Nutzen wollen wir aus verbesserten und vereinfachten Geschäftsprozessen, agilen Methoden, Projektmanagement etc. ziehen? Und wie müssen wir deswegen unsere Arbeitsweise ändern?

Abbildung links: Partitur für eine Musikkomposition – graphische Gestaltung der Redaktion inspiriert von den stark visuell geprägten Partituren des schweizer Komponisten Hermann Meier (1906 - 2002), der seine Kompositionspläne für orchestrale und elektronische Musik als großformatige, vielfarbige Klangflächen notierte.

Wissensmanagement attraktiver positionieren

Jede Diskussion rund ums Wissensmanagement sollte mit der Identifizierung des effektiven Mehrwerts beginnen, den wir von allen WM-Aktivitäten erwarten: Was bringt eine merkbare Veränderung, wie genau geschieht es und wie kommuniziert man den Nutzen?

Um diese Frage hat sich im Dezember 2020 eine Arbeitsgruppe beim Swiss Knowledge Management Forum (skmf.net) formiert. Sie befasste sich im Besonderen mit der Definition von Wissensmanagement. Ausgegangen wurde von der Formulierung im letzjährigen DACH-WM-Glossar: «Gezielte Gestaltung von Rahmenbedingungen und Prozessen in einer Organisation, unter besonderer Berücksichtigung des Produktionsfaktors ‚Wissen'. Im Mittelpunkt steht dabei, individuelles Wissen zu schaffen, zu vernetzen und dieses in Wertschöpfungsprozessen anzuwenden.»

Der Fokus der SKMF-Arbeitsgruppe wurde noch stärker auf die Ziele eines Unternehmens ausgerichtet. Was heisst das aber konkret?

- Die Führungskräfte sollen die Vorteile des Wissensmanagements sofort erkennen und verstehen, sei es Profitabilität, Produktivität oder klar definierte Ziele bei Non-Profit-Organisationen. Der Mehrwert muss schnell und glaubwürdig kommunizierbar sein.

- Jede Organisation definiert ihre Schwerpunkte anders. Ihnen gemeinsam sind messbare positive Ergebnisse oder das Erreichen von gesetzten Zielen. Die Anwendung von Wissensmanagement muss zu Aktivitäten und Handlungen führen, die darauf ausgerichtet sind einen greifbaren Mehrwert in der Praxis, bzw. im Tagesgeschäft zu bringen.

Eine Formel für diesen Mehrwert kennen wir bei gewinnorientierten Firmen als «SBB». Das bedeutet für einmal nicht Schweizerische Bundesbahnen, sondern steht für «Schneller, Besser, Billiger». Wissensmanagement wird also auf diesen «SBB» einwirken.

Bei Non-Profit-Organisationen, wo Wissensmanagement schon breit Fuss gefasst hat, ist diese Messung schwieriger. Aber auch hier könnte man die z.B. Reaktionsgeschwindigkeit bei einen Katastrophen-Einsatz, die Anzahl geretteter Leben oder Anzahl gebauter Behausungen als einen möglichen Indikator nehmen.

Vom Endresultat her denken

Beim Nachdenken über die WM-Definition ist die obengenannte Arbeitsgruppe sozusagen vom Ziel, Endresultat, bzw. der Wertschöpfung ausgegangen. Durch einen besseren Umgang mit ihrem ‚Wissen' muss eine Abteilung oder ein Team ihre Leistung steigern.

Dazu einige Beispiele aus abgeschlossenen Wissensmanagement-Projekten:

- Mitarbeitende können schneller Entscheide mit Hilfe der richtigen Experten treffen
- Projekte starten schneller und ersparen gleichzeitig jedem Projektmitglied Dutzende von Arbeitsstunden
- Ein neues Geschäftsmodell auf Basis der Digitalisierung wird entwickelt, ist akzeptiert und gewinnbringend.
- Mitbewerber-Beobachtung wird einfacher als zuvor durchgeführt und führt zu kompetitiveren Produkten
- Unstrukturierte Office-Dokumente auf unorganisierten Shares oder SharePoint-Sites sind für neue Mitarbeitende effizient und schnell für Entscheide zugänglich.

Diesem Grundgedanken bei der Definitionsfindung folgend, wurden als nächstes ‚WM-Aktivitäten' identifiziert, die zur besseren Leistung beitragen können um die oberen Resultate zu erreichen. Nur solche Aktivitäten oder Tätigkeiten, die zum Mehrwert, bzw. zur besseren Wertschöpfung beitragen, haben somit eine Daseinsberechtigung im WM-Portfolio.

WM-Aktivitäten, Ausbildung und Training

Wenn wir unter diesem Gesichtspunkt nun einige mögliche WM-Aktivitäten auflisten, finden wir zum Teil Altbekanntes:

- Gespräche fokussiert, zielgerichtet und rhetorisch gut führen
- Diskussionsrunden so aufeinander abstimmen, dass Wissensverluste vermieden werden
- Voten von allen Teilnehmenden einfordern und sie gleichzeitig visualisieren
- Das Gesagte zeitnah rekapitulieren, um Gedankenverlust in Workshops zu vermeiden
- Bewusst alternative Perspektiven einnehmen
- Das Erreichte hinterfragen und verwerfen, um Platz für Neues zu schaffen
- Reichhaltig dokumentieren, um Gedankengänge und Argumente später wiedergeben zu können
- Festgehaltenes Wissen in hoher Qualität aufbereiten
- Kontexte in der Dokumentation festhalten
- Gespeicherte Dokumente und Informationen leicht findbar ablegen
- Die Informationsablage so zu strukturieren, damit Nichteingeweihte sich zurecht finden
- Jegliche Information aus dem Kontext findbar zu machen
- Durch hohe Informations-Qualität ‚Wissen' bei Entscheidern zu einem beliebigen Zeitpunkt schnell wieder aufzubauen

Um die oben genannten WM-Aktivitäten erfolgreich zu meistern, braucht es Ausbildung und Training in z.B. den folgenden Kompetenzen:

- Gesprächsführung oder Moderation
- Visualisieren von Gesprächen
- Aktives Zuhören
- Verbesserung der Informationsqualität
- Verständliche Lesbarkeit von Texten
- Strukturierung und Ablage von Informationen
- Taxonomie-Entwicklung und Vernetzung von Informationen
- Kontextueller Zugang zu Dokumenten
- Erarbeitung benutzerfreundlicher Software-Umgebung (UX)

Die Auflistung der Aktivitäten und Kompetenzen zeigt, dass sie in den Aufgabenbereich und Zuständigkeit von mehreren unterschiedlichen Unternehmensfunktionen gehören. Das macht Wissensmanagement gleichzeitig zu einer politischen und diplomatischen Aufgaben in Unternehmen. Diese Punkte müssen auch noch in eine Firmen-Kultur eingebettet werden, die dem obigen Rechnung trägt, es fordert und fördert. Man muss also an mehreren Fronten für Veränderungen sorgen.

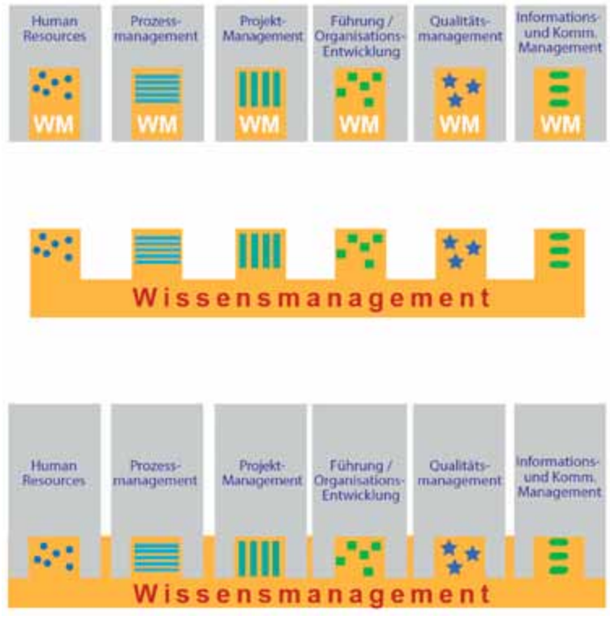
Alle diese Überlegungen spielten eine wichtige Rolle in der Arbeit der ‚SKMF-Arbeitsgruppe'. Am 24. Februar 2021 wurde das Resultat nach einem kritischen Input von Dr. Manfred Bornemann einem breiteren Publikum an einem SKMF Online Roundtable zur Diskussion gestellt. Die vielen und diversen Meinungen werden in die weitere Arbeit einfliessen.

Synergien zwischen Unternehmensbereichen

Es zeigt sich, dass die Rolle einiger Unternehmensbereiche aus der WM-Sicht neu angeschaut werden muss. Viele der relevanten Aufgaben gehören in die Zuständigkeit von HR, Organisationsentwicklung, Prozess- und Projektmanagement, Führung, QM oder Informationsmanagement. Diese Aufgaben sind zwar fürs gesamte Wissensmanagement wichtig, sollten jedoch von den entsprechenden Bereichen verantwortet, bezahlt und ausgeführt werden. Vielfach wird hier diese Aufgabe zu wenig oder gar nicht wahrgenommen. Aus diesem und anderen Gründen kam es zur Etablierung von Wissensmanagement als Disziplin (in den 90er Jahren) und auch für das Auslösen von WM-Projekten heute.

Die verschiedenen Signaturen (Kreise, Sterne, Rechtecke etc.) in der von Andreas Brandner inspirierten unten stehenden Grafik deuten die unterschiedlichen WM-Aufgaben der jeweiligen Bereiche an.

Am Anfang eines WM-Projektes werden diese Aufgaben zuerst in der WM-Analyse identifiziert. Dann wird deren Reifegrad im Unternehmen überprüft. Als nächstes werden diese Aufgaben optimiert und ver-



netzt. Daraus ergeben sich Synergien, welche die jeweiligen Bereiche effektiver und effizienter machen (mittleres Bild). Das ist der Moment, wo man beginnen kann vom systematischen Wissensmanagement zu sprechen. Wenn die Bereiche auf diese Weise miteinander zusammenarbeiten, stärken sie das Unternehmen als Ganzes.

Wenn dabei ständig die Unternehmensziele im Fokus legen, werden Wissensmanagement-Projekte nicht scheitern.

Rolle der adjuvantiven Tätigkeiten

Adjuvantive Tätigkeiten sind wesentlich in der erfolgreichen Zusammenarbeit, in der Kommunikation und im Wissensaustausch. Sie bilden das Rückgrat guter ‚Wissensarbeit' für eine Einzelperson, ein Team oder eine ganze Organisation. Bei guter Umsetzung von Wissensmanagement werden sie ein integraler Bestandteil der täglichen Arbeit und ein wichtiger Aspekt der Geschäftsprozesse. Hierbei handelt es sich um sog. Hilfstätigkeiten oder eben ‚adjuvantive Tätigkeiten'. Sie erlauben ein erfolgreiches Schnittstellen-Management, das zum wirksamen Wissensmanagement gehört (siehe Kraus 2015). Sie verbinden Arbeitsschritte verschiedener Bereiche und wirken wie Öl im Getriebe. Beispiele sind:

- Eine zum Thema passende Visualisierung
- Audioprotokolle wichtiger Entscheide
- Disziplinierter Gebrauch von Vorlagen
- Das Integrieren von Metadaten in Dokumente
- Der Nachweis für Integration von Lessons learned als Voraussetzung für einen Projektstart.

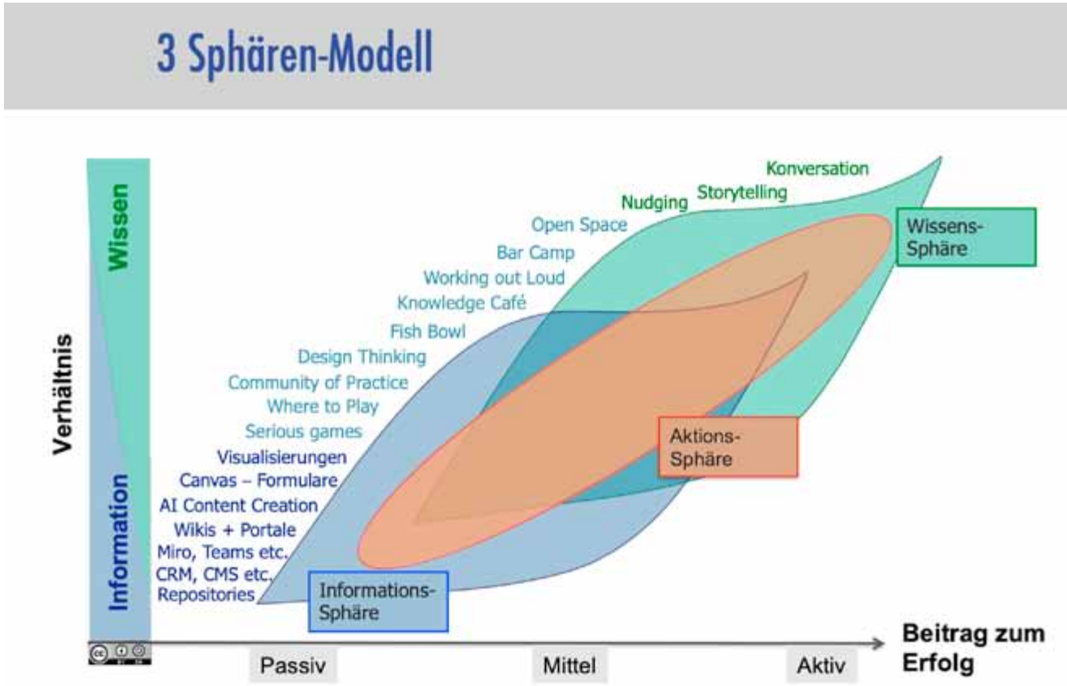
Diese Tätigkeiten scheinen unauffällig, aber in der Gesamtwirkung und ihrem Zusammenspiel sind sie unschlagbar. Je nach Auswahl, Kombination, Kontext oder Zweck werden sie unter verschiedenen Namen vermarktet, gebranded und auf dem Beratungsmarkt positioniert. Dazu gehörten Formate und Methoden wie Open Space, BarCamp, Knowledge Café, World Café, Working Out Loud, Scrum und agile Vorgehensweisen. Weiter auch New Work, Communities of Practice, Design Thinking bis hin zu informationslastigen Methoden wie AI, Content Curation oder Collaboration Software.

Nehmen wir Design Thinking als Beispiel. Ein Design Thinking-Prozess besteht aus einer Abfolge von Schritten, die alle aufeinander aufbauen. Die Auswahl der Schritte, die Aktivitäten und unterstützende Tätigkeiten machen es zum ‚Design Thinking'. Würde man die Schritte leicht ändern, könnte man es als ‚Open Space' oder als ‚Future Conference' bezeichnen. Auch bei diesen beiden Formaten geht es um Innovation, Hinterfragen des Bestehenden, Kundenorientierung, Einbezug aller Beteiligten, Ideen-Prototypen, Projektvorschläge etc. Die Grundtätigkeiten (Komponenten) bleiben aber immer die gleichen, nur der Mix wird geändert. Die Bezeichnung des Formates, bzw. der Brand kann ändern und ist für den Erfolg nebensächlich. Für wirksames Wissensmanagement ist entscheidend, dass die Ausführung der wissensintensiven Tätigkeiten und deren Vernetzung zum schnellen Ergebnis führt.

Drei Sphären-Modell

Das 3-Sphären-Modell verdeutlicht den Beitrag zum Unternehmenserfolg, den verschiedene Techniken und Tools liefern können. Es entlarvt auch die Trugschlüsse des technologiegetriebenen Wissensmanagements und präzisiert die Überlegungen darüber, welche Methoden wie eingesetzt werden sollten.

Das 3-Sphären-Modell beruht auf den DACH-WM-Glossar Definitionen von Wissen und Informationen und wurde 2018 im SKMF entwickelt. Die neueste vereinfachte 2021 Version zeigt den Beitrag der verschiedenen Methoden, Formate und Tools zum Erfolg. Daneben hilft es sie zu kategorisieren. Die aktiven und wissensintensiven Methoden stehen oben an der Wissens-Sphäre, dann folgen die interaktionsbezogenen und links unten findet man die eher passiven, informationslastigen Tools. Entscheidend für den Erfolg sind die Aktivitäten innerhalb der Handlungs-Sphäre.



Adjuvantive Tätigkeiten und Workshop-Techniken

Ein Pendant zu den adjuvantiven Tätigkeiten finden wir in Workshop-Designs, die mit dem Fokus auf die Besonderheiten der Wissensarbeit entwickelt wurden. Bei der Moderation von Workshops sprechen wir jedoch eher über Techniken als über Tätigkeiten. Auch solche Workshop-Designs, wie die oben erwähnten Formate, bestehen auf den ersten Blick aus einer Reihe von Schritten, wobei diese Techniken in einer definierten Reihenfolge und gegenseitiger Abhängigkeit angewendet werden. Der Unterschied zur althergebrachten Moderation besteht darin, dass bei diesen massgeschneiderten WM-Workshops sowohl der Kontext als auch das dokumentierte Wissen von einem Schritt zum anderen neu gruppiert und so auch der Kontext geändert wird. Dadurch entstehen sichtbar Wissenslücken, die im nächsten Schritt erkannt und behoben werden. Nach und nach ergibt sich systematisch ein Gesamtbild. Dies garantiert, dass Wissen aus dem Team in einem bestimmten Kontext generiert, bzw. provoziert und nachhaltig dokumentiert wird.

Ein weiterer wichtiger Unterschied zur klassischen Vorgehensweise, wie z.B. im ‚Design Thinking' oder ‚Open Space' liegt im Einsatz von besonderen Techniken, die Wissenslücken offenlegen und danach schliessen. Das so erhaltene Gesamtbild synchronisiert das Verständnis im ganzen Team und macht es schneller arbeitsfähig. Durch die erkannten und geschlossenen Wissenslücken werden weniger Fehler begannen, Zeit gespart und die Zusammenarbeit im Team verbessert. Dazu wurden im SKMF-Umfeld u.a. Workshop-Designs für folgende Themen entwickelt:

- Arbeitspaket-Definition und Budget-Erstellung in Neuprodukt-Entwicklung (3 Schritte)
- Beschleunigte Projektstarts in interdisziplinäre Teams (7 Schritte)
- Team-Kommunikation und Wissensübergabe zwischen Projektteams (5 Schritte)
- Produktivitäts-Erhöhung von international tätigen Verkaufsmannschaft (10 Schritte)
- Optimierung von Service design-Prozessen für technischen Aussendienst (5 Schritte)
- Konfiguration von MVPs von Analysegeräten für In-Vitro Diagnostik (4 Schritte)

Wissensmanagement-Fundament und seine Komponenten

Diverse Techniken und adjuvantive Tätigkeiten unterstützen die Wissensarbeit ganz besonders gut. Sie sind Bestandteile von wirksamen WM-Aktivitäten. Die meisten sind bekannt und publiziert. Wissensmanagement besteht aus solchen Komponenten und sie bilden dessen Fundament. Es gibt dazu eine ganze Reihe von publizierten guten Zusammenstellungen. Dazu gehört z.B. der ‚Werkzeugkasten Wissensmanagement' von Angelika Mittelmann, ‚Meet Up!' von Martin J. Eppler und Sebastian Kernbach, ‚Visual Selling' von Miriam & Marko Hamel oder ‚Where to Play' von Marc Gruber und Sharon Tal. Neue Zusammenstellungen und Konstellationen von solchen Komponenten sind am kommen und werden bald auf dem Markt konkurrenzieren. Manche werden erfolgreich sein, andere weniger. Die einzelnen bekannten Komponenten aus denen sie bestehen werden sich jedoch kaum ändern.

Die Zukunft vom Wissensmanagement liegt darin, die besten und erfolgreichsten Komponenten zu kennen und in der richtigen und wirksamen Zusammenstellung in der Praxis anzuwenden. Die grösste Hebelwirkung kommt von den WM-Aktivitäten. Diese bauen auf den oben genannten Techniken und adjuvantiven Tätigkeiten auf, werden gleichzeitig von den WM-Aufgaben der vernetzten Unternehmensbereiche unterstützt.

Eine umfassende Analyse des Status Quo, ein tiefes Verständnis für die Probleme des jeweiligen Unternehmens werden jedoch nach wie vor am Anfang eines jeden Wissensmanagement-Projekts stehen. Immer vor dem Hintergrund der Ziele des Unternehmens müssen dann die richtigen Komponenten ausgewählt und die dazugehörigen adjuvantiven Tätigkeiten, bzw. Techniken eingeübt und umgesetzt werden.

Kraus Pavel (2015). Wie Wissensmanagement-Projekte nachhaltig scheitern. Auf dem Weg zu einer Erfolgslogik. In WISSENSMANAGEMENT beflügelt: Wie Sie einen unbegrenzten Rohstoff aktivieren. Beier H., Schmidt U., Klett D. (Herausgeber). Akademische Verlagsgesellschaft AKA, Berlin.

Ihre Rückmeldung zu diesem Beitrag an Autor und Redaktion dossier@gfwm.de

---

Dr. Pavel Kraus (Beirat GfWM) ist seit 1996 im Wissensmanagement aktiv. Als Knowledge Networking Officer war er für Roche Diagnostics weltweit tätig. Seit 2002 berät er als Berater Organisationen über alle Aspekte von Wissensmanagement und unterrichtet als Dozent an Fachhochschulen. Als Präsident des Swiss Knowledge Management Forum arbeitet er mit seinem Team an der Kommunikation wie Wissensmanagements einen Mehrwert in Organisationen schafft.

Abbildungen: Seite 1 im Beitrag: Redaktion – Seiten 2, 3 und 4 des Beitrags: Pavel Kraus

Impressum

„Wissensmanagement quo vadis?" ist ein Kuratiertes Dossier, das in 2 Teilen im Rahmen des GfWM KnowledgeCamp 2020 im November 2020 vor und nach dem Event veröffentlicht wird. Beide Teile des kuratierten Dossiers bilden eine Gesamtausgabe und sind fester Bestandteil des GfWM KnowledgeCamp 2020. Dies ist Teil 2 der Publikation.

Die Publikation wird als online-PDF / Flip-Page veröffentlicht (www.gfwm.de > Kuratiertes Dossier) sowie in limitierter Auflage gedruckt.

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

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

***Konzept und Editorial Design:** Stefan Zillich, **re:Quest** Berlin Web: www.stz-info.de, Kontakt: stzhome@gmx.de*

***#gkc20 Organisationsteam:** Andreas Matern, Christian Koudela, Clara Holler, Franziska Raabe, Nadine Schäffer, Oliver Ewinger, Oliver Fleischmann, Rainer Bartl, Simon Dückert*

***GfWM Track:** Dr. Manfred Bornemann, Andreas Matern*

***Verantwortlicher Herausgeber:** Gesellschaft für Wissensmanagement e. V., Bessemerstraße 82, 10. OG Süd, 12103 Berlin, E-Mail: info@gfwm.de, Homepage: www.gfwm.de*

Registergericht: Amtsgericht Frankfurt am Main, Vereinsregister Aktenzeichen VR 14558

***Vorstand des Vereins:** Dr. Manfred Bornemann (Präsident), Andreas Matern (Vizepräsident), Franziska Raabe (Vizepräsidentin), Frank Gerich, Oliver Ewinger.*

REDAKTIONELLE HINWEISE

***Bildquellen:** Angaben in den jeweiligen Beiträgen, Titelbild: pixabay.com*

***Namentlich gekennzeichnete Beiträge** geben nicht in jedem Fall die Meinung von Herausgebern oder Redaktion wieder. Für die Richtigkeit der in ihren Beiträgen dargestellten Aussagen zeichnet sich der/die jeweilige AutorIn verantwortlich.Falls AutorInnen statt zeitgemäßer Formulierungen das generische Maskulinum anwenden, schließt dies gleichermaßen alle Geschlechter mit ein.*

***Haftungshinweis:** Redaktion und Herausgeber übernehmen keine Verantwortung für Inhalt und weiterführende Verweise auf den Internetseiten, zu denen in dieser Publikation Links angeboten werden. Dafür sind ausschließlich die Inhaber der verlinkten Internetseiten verantwortlich und haftbar zu machen.*

*Das **Zitieren** von Inhalten aus dieser Publikation ist erlaubt, wenn das Zitat nicht verändert und AutorIn sowie diese zitierte Publikation deutlich sichtbar als Quelle genannt werden. Bitte senden Sie uns Ihren Hinweis (Kontakt zur Redaktion: siehe oben auf dieser Seite)*

*Die **Wiederveröffentlichung** vollständiger Beiträge aus dieser Publikation in anderen Medien / Publikationen erfordert immer Ihren Hinweis an die Redaktion und die Abstimmung mit der Redaktion und die vollständige und korrekte Referenzierung auf diese Publikation als Originalquelle, inklusive Nennung von Publikationstitel, Veröffentlichungsdatum sowie Link zur entsprechenden Website der Publikation.*