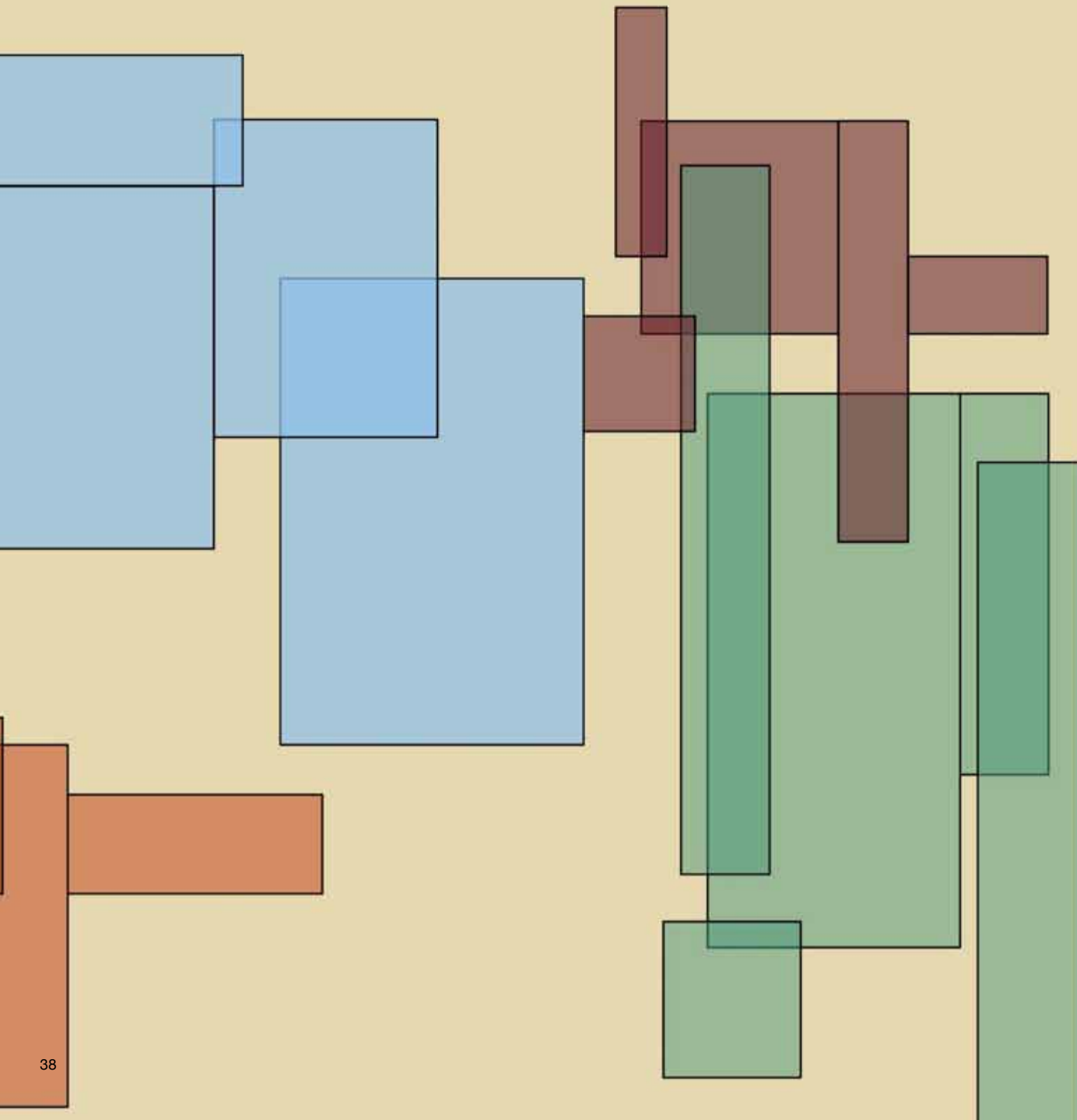


Recomposing knowledge management

Dr. Pavel Kraus, President Swiss Knowledge Management Forum



This article analyzes experiences from successful knowledge management projects. Such projects bring an accepted added value for companies. How does this happen in detail? It happens through effective knowledge management activities, which in turn are based on activities and techniques. In selecting these activities, tasks and techniques, the special characteristics of 'knowledge' must be understood and taken into account when composing the solution. Knowledge management practitioners will need to embed a better understanding of these relationships within organizations in the future.

From the sideshow to the 'crux of the matter'

Two writers discuss how they should present their novels more effectively in order to be more memorable to the audience. Their publisher's advisors have a clear opinion: Instead of a notepad and ballpoint pen, writers should now use either a Montblanc or a Caran d'Ache fountain pen to write. This is guaranteed to promote innovation and work performance, they claim.

Does this line of argument sound familiar? I always think of this story when conversations turn to the use of, for example, Slack, MS Teams, or Mural or Miro.

The general discussion about knowledge management (WM) unfortunately often revolves around the use of this or that tool. What is the best tool for knowledge sharing? What is the best knowledge management system? Should we introduce design thinking? Which agile method is the best? This should be more about the content in and of itself and only marginally about the tools. After more than twenty years in the 'WM arena', I have seen so many discussions that have missed the crucial core point. However, the focus should be on answering the following points: What exactly is the added value we want to create through our knowledge management efforts? What benefits do we want to derive from improved and simplified business processes, agile methods, project management, etc.?

Illustration left: Score for a musical composition - graphic design of the editorial office inspired by the strongly visual scores of the Swiss composer Hermann Meier (1906 - 2002), who notated his composition plans for orchestral and electronic music as large-scale, multicolored sound surfaces.

And how do we need to change the way we work because of it?

Knowledge management position it more attractively

Any discussion around knowledge management should start with identifying the effective added value we expect from all WM activities: What brings about a noticeable change, how exactly does it happen, and how do we communicate the benefits?

A working group was formed around this question at the Swiss Knowledge Management Forum (skmf.net) in December 2020. It dealt in particular with the definition of knowledge management. It was based on the formulation in last year's DACH-WM glossary: "Targeted design of framework conditions and processes in an organization, with special consideration of the production factor 'knowledge'. The focus is on creating and networking individual knowledge and applying it in value-creation processes."

The focus of the SKMF working group was aligned even more strongly with the goals of a company. But what does that mean in concrete terms?

- Managers should immediately recognize and understand the benefits of knowledge management, be it profitability, productivity or clearly defined goals in non-profit organizations. The added value must be communicated quickly and credibly.

- Every organization defines its focus differently. What they have in common are measurable positive results or the achievement of set goals. The application of knowledge management must lead to activities and actions that are designed to bring tangible added value in practice, or in day-to-day business.

We know a formula for this added value in profit-oriented companies as "FBC". This stands for "Faster, Better, Cheaper". Knowledge management will therefore have an effect on this "FCB".

In non-profit organizations, where knowledge management has already gained a broad foothold, this measurement is more difficult. But here, too, one could take the speed of response to a disaster, the number of lives saved or the number of dwellings built as a possible indicator.

Thinking from the end result

When thinking about the WM definition, the above-mentioned working group has, so to speak, started from the goal, end result, or value creation. By better handling its 'knowledge', a department or team must increase its performance.

Here are some examples from completed knowledge management projects:

- Employees can make decisions faster with the help of the right experts
- Projects start faster and at the same time save dozens of working hours for each project member.
- A new business model based on digitalization is developed, accepted and profitable.
- Competitor monitoring is easier than before and leads to more competitive products
- Unstructured office documents on unorganized shares or SharePoint sites are efficiently and quickly accessible for new employees to make decisions.

Following this basic idea in the definition, the next step was to identify 'KM activities' that can contribute to better performance in order to achieve the upper results. Only those activities that contribute to the added value have a right to exist in the WM portfolio.

KM activities, education and training

If we now list some possible World Cup activities from this point of view, we find some old familiar things:

- Keeping discussions focused, goal-oriented and rhetorically good
- Coordinate discussion rounds in such a way that knowledge loss is avoided
- Solicit votes from all participants and visualize them at the same time
- Recapitulate what has been said in a timely manner to avoid loss of thought in workshops.
- Consciously adopt alternative perspectives
- Question and discard what has been achieved to make room for something new
- Document richly to be able to reproduce thought processes and arguments later on
- Rework captured knowledge to a high standard of quality
- Record contexts in the documentation
- Store saved documents and information in a way that makes them easy to find
- Structure information storage so that uninitiated people can find their way around
- Make any information findable from the context
- To make 'knowledge' a beloved asset for decision makers through high information quality

In order to successfully master the above WM activities, education and training are needed in, for example, the following competencies:

- Conversation management or moderation
- Visualizing conversations
- Active listening

- 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 Aufgabe 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 adjuvanten Tätigkeiten

Adjuvante 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 ‚adjuvante 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.

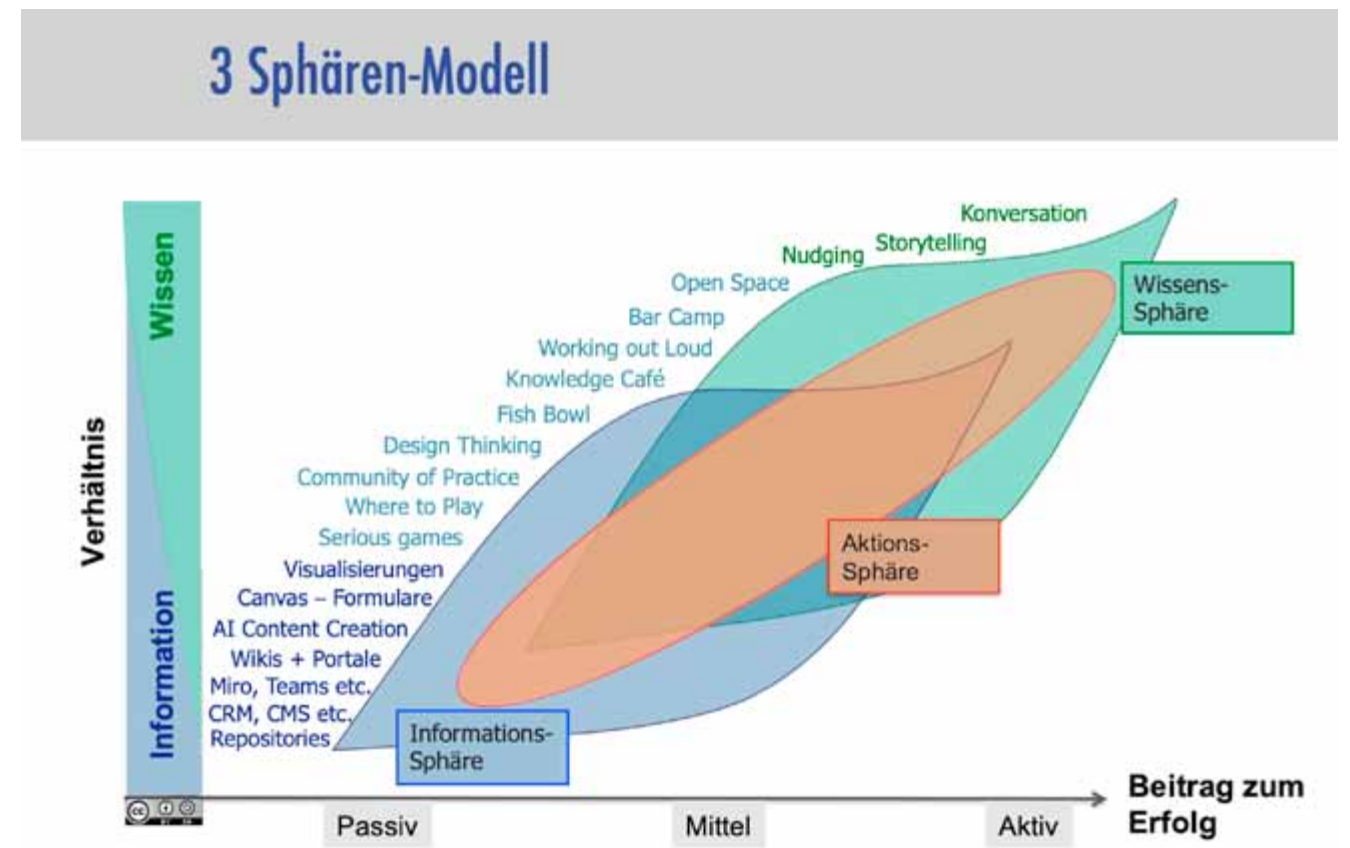
Diese Tätigkeiten scheinen unauffällig, aber in der Gesamtwirkung und ihrem Zusammenspiel sind sie unschlagbar. Je nach Auswahl, Kombination, Kontext oder Zweck werden sie unter verschiedenen Namen vermarktet, gebranded und auf dem Beratungsmarkt positioniert. Dazu gehörten Formate und Methoden wie Open 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.



Adjuvante Tätigkeiten und Workshop-Techniken

Ein Pendant zu den adjuvanten 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 begangen, 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)

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 adjutantiven 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 adjutantiven Tätigkeiten, bzw. Techniken eingeübt und umgesetzt werden.



Wissensmanagement-Fundament und seine Komponenten

Diverse Techniken und adjutantive 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 Mittelman, ‚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.

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

„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 Dücker

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.