

# wissens management

Das Magazin für Digitalisierung, Vernetzung & Collaboration

– Kostenlose Leseprobe –

## (Ro-)Bots & Co.

### Wie intelligent ist der Digital Workplace? 20

Die Digitalisierung als Gipfel  
des Wissensmanagements? 8

Persönlicher Kundenkontakt  
mit digitalen Services 34

Digitalisierung: Ohne agile  
Führung geht es nicht 37

Organisationale Struktur:  
Sind Sie für die Zukunft gerüstet? 43

*New Work, New Mindset – More Knowledge*

Wie funktionieren Digitalisierung und Wissensarbeit bei MAHLE, den dm-Drogeriemärkten oder den vielen mittelständischen Handwerksbetrieben? Finden Sie es heraus – bei den 15. Stuttgarter Wissensmanagement-Tagen am 12. & 13. November 2019: [www.wima-tage.de](http://www.wima-tage.de)

## ■ Seminare für Digitalisierer und Wissensarbeiter



(C) Gerd Altmann auf Pixabay

### Best of ... Wissensmanagement: Die erfolgreichsten Methoden für Ihre Unternehmenspraxis

**26.06.**  
Stuttgart

Welche Wissensmanagement-Methoden werden in Unternehmen konkret eingesetzt? Und in welchen Bereichen ist das überhaupt sinnvoll? Im Kompaktseminar „Best of ... Wissensmanagement“ bekommen Sie das Handwerkszeug rund um die Ressource Wissen an die Hand. Sie erhalten Tipps, welche Methoden für welche Probleme eingesetzt werden und welche Umsetzungsstrategien sich für Ihr Unternehmen eignen.

### Wissensmanagement leicht gemacht: Erprobte Praxistipps & sofort einsetzbare Adhoc-Methoden

**03.07.**  
Stuttgart

Das Seminar richtet sich an Wissensmanagement-Einsteiger. Es vermittelt das erforderliche Wissen für Ihre Projektumsetzung, verzichtet dabei aber auf unverständliche Theorien. Sie erfahren, worauf es beim Wissensmanagement ankommt, wie Sie am besten starten und mit welchen Methoden Sie schnelle Erfolge verbuchen können. Von Collaboration über Dokumentenarbeit bis hin zur Erfolgskontrolle ist für jeden etwas dabei.

### Der Mitarbeiter geht – sein Wissen bleibt: Adhoc-Maßnahmen gegen Wissensverlust

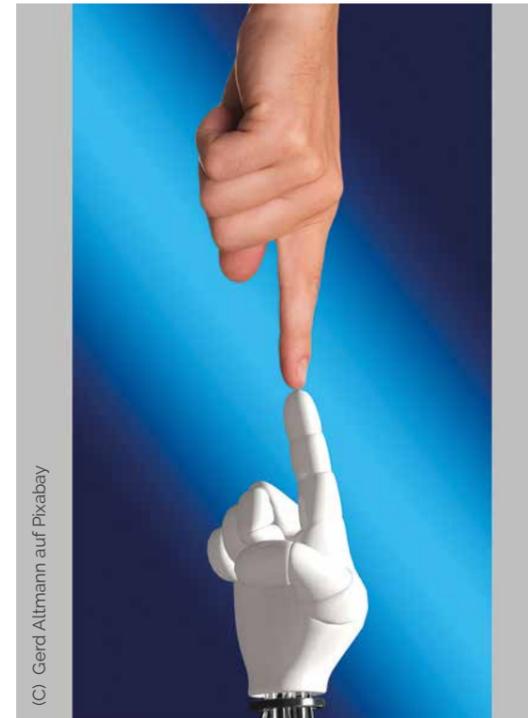
**10.07.**  
Augsburg

Wie stark sind Sie vom demografischen Wandel betroffen? Drohen Ihrem Unternehmen Wissensverluste? Im Seminar lernen Sie, die zentrale Wissensträger in Ihrer Organisation zu identifizieren. Zudem erfahren Sie, wie Sie Ihren individuellen Sicherheitsbedarf bestimmen und Wissensbewahrung in die Praxis umsetzen. Dazu erstellen Sie eine individuelle Landkarte Ihres eigenen impliziten Know-hows.

Alle Seminare sind auch als Online-Schulung oder Inhouse-Event buchbar!

+49 (0)821 486852-90 • [service@wissensmanagement.net](mailto:service@wissensmanagement.net)  
[www.wissensmanagement.net/veranstaltungen](http://www.wissensmanagement.net/veranstaltungen)

## ■ Miteinander statt gegeneinander



(C) Gerd Altmann auf Pixabay

Roboter und intelligente Assistenten – die IT macht mittlerweile möglich, wovon die Menschheit seit jeher träumt: Smarte Maschinen unterstützen uns im Alltag, sowohl im Privat- also auch im Berufsleben. Sie entlasten uns von Routinearbeiten, gefährlichen oder körperlich anstrengenden Tätigkeiten. In der Interaktion mit dem „Kollegen Mensch“ lernen sie permanent hinzu, verfeinern ihre Skills und werden in vielen Bereichen zum Unterstützer auf Augenhöhe. Mehr noch: Im Umgang mit Daten und bei der Anwendung von Regeln sind künstliche Intelligenzen uns sogar häufig haushoch überlegen. Diese Entwicklung ist vielen jedoch nicht geheuer. Sie propagieren den Kampf von Mensch vs. Maschine und bangen um ihre Existenzgrundlage.

Computer hegen jedoch keinerlei Konkurrenzdenken. Sie sind geschaffen, um Entlastung zu bieten. Damit einher geht auch der Wegfall bestimmter Berufsbilder. Das ist keine neue Entwicklung. Auch Radmacher, Harzer oder Kufner gibt es heute nicht mehr. Selbst der noch bis in die 1990er Jahre tätige Schriftsetzer gehört zu den Relikten einer vergangenen Zeit. Und obwohl diese Professionen nicht mehr existieren, stehen wir dennoch alle in Lohn und Brot. Lediglich die Aufgabenfelder haben sich verändert. Und sie verändern sich weiter. Aufhalten lässt sich diese Entwicklung nicht. Es gilt aber, sich darauf bestmöglich vorzubereiten. Das Erlernen von smarten Skills gehört ebenso dazu wie das bewusste Loslassen von Routinetätigkeiten.

Chatbots & Co. bieten eine einzigartige Chance, Ressourcen für wertschöpfende Tätigkeiten freizusetzen. Statt Dokumente zu suchen, Prozesse zu dokumentieren oder Datenanalysen vorzunehmen, bleibt mehr Zeit für diejenigen Tätigkeitsfelder, die einen persönlich und das Unternehmen voranbringen. Was intelligente Assistenten heute schon leisten können, wie sie in Zukunft agieren werden und wo ihre Grenzen liegen, das lesen Sie im aktuellen Titelthema ab Seite 20.

Ihr Oliver Lehnert

**P.S. Auch wir wollen uns weiterentwickeln. Inhaltlich beschäftigen wir uns stets mit den neuesten Trends und den innovativsten IT-Lösungen. Ab sofort erhält auch unser Äußeres – das Layout der Zeitschrift – einen frischen Anstrich, der besser zu den Entwicklungen 4.0 passen soll. Ich hoffe, der neue Auftritt gefällt Ihnen. Über Feedback, Anregungen und Kritik freue ich mich unter**

✉ [lehnert@wissensmanagement.net](mailto:lehnert@wissensmanagement.net).



# Inhalt

■ Editorial

**03** Miteinander statt gegeneinander

■ Praxis Wissensmanagement

**08** Paradigmenwechsel | Die Digitalisierung als Gipfel des Wissensmanagements?

**12** Weiterbildung | Virtuelles Coaching beim Photovoltaik-Experten SMA

**15** Advertorial | Wissenskommunikation

**16** Advertorial | Was ein Wissensmanagement-System können muss

■ Titelthema: (Ro-)Bots & Co. – wie intelligent ist der Digital Workplace?

**20** Chatbots – Digitale Helfer am Arbeitsplatz von morgen?

**24** Future Workplace: Intelligente Unterstützung für smarte Wissensarbeiter

**26** Chatbots – die rechte Hand von Service Agents

**28** Wie intelligente Assistenten unsere Arbeit verändern

**31** Machine Learning: Präzisere Prognosen dank künstlicher Intelligenz

**34** Persönlicher Kundenkontakt mit digitalen Services

■ Digitalisierung

**37** Changemanagement | Digitalisierung: Ohne agile Führung geht es nicht!

**40** Branchenfokus | Wissensmanagement in der Medizin:  
Wie Digitalisierungsprozesse das Gesundheitswesen verändern

■ Human Resources

**43** Strukturelle Transformation | Organisationale Struktur: Sind Sie für die Zukunft gerüstet?

**46** Employee Experience Journey | Wissensmanagement macht Unternehmenskultur

■ Wissenswertes

**49** Events & Termine

**50** Vorschau

**50** Impressum

■ News

**06** Studien, Trends & Tipps

**Virtuelles Coaching beim Photovoltaik-Experten SMA**

**12**

(C) Jan Vašek auf Pixabay



Im Rahmen der Einführung eines internationalen Talententwicklungsprogramms bei der SMA Technology AG, einem global führenden Spezialisten für Photovoltaik-Systemtechnik, lautete das klare Ziel: „Auswahl ohne Verlierer“. Konkret hieß das, auch nach einem Assessment Center nicht in das Talentprogramm aufgenommenen Mitarbeitern sollte ein unterstützendes, individuelles Angebot zur Weiterentwicklung gemacht werden. Sie erhielten ein halbtägiges Intensiv-Coaching. Ziel dieser Maßnahme war eine intensive Auseinandersetzung mit den Ergebnissen, eine Reflexion des Feedbacks und die Ableitung eines persönlichen Entwicklungsplans. Zeitgleich sollte damit Wertschätzung symbolisiert werden. Das Feedback der Coachees zu diesem Angebot war durchweg positiv.

**Chatbots – Digitale Helfer am Arbeitsplatz von morgen?**

**20**

(C) Gerd Altmann auf Pixabay



Die zunehmende Digitalisierung der Gesellschaft macht auch vor dem Arbeitsplatz nicht halt. Papierbasierte Arbeitsweisen verschwinden und eine steigende Anzahl an digitalen Prozessen und Anwendungen etablieren sich in Unternehmen. Aspekte wie der zukünftige Zugang zu Anwendungssystemen bzw. zu bestehenden Informationsressourcen treten dabei in den Vordergrund, um der Informationsflut entgegenzutreten. Hierzu sind seit einiger Zeit Chatbots in den Fokus gerückt. Diese auf künstlicher Intelligenz-basierte Technologie soll ein Versprechen erfüllen, das schon vielen IT-Lösungen anheftete: Das Anpassen von Anwendungssystemen an die Nutzer und ihre Arbeitsgewohnheiten, um die Arbeitsqualität zu erhöhen. Können Chatbots diesem Anspruch in der Praxis gerecht werden?

**Wissensmanagement in der Medizin:  
Wie Digitalisierungsprozesse das Gesundheitswesen verändern**

**40**

(C) Free-Photos auf Pixabay

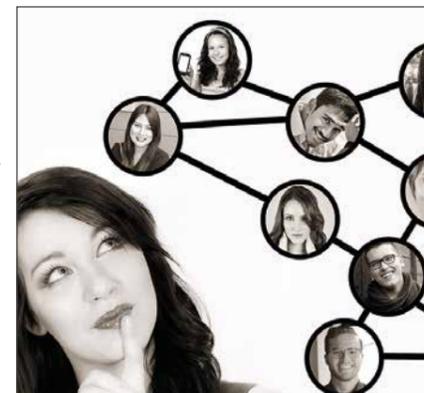


Im Sinne des lebenslangen Lernens sind Erhalt und Expansion des persönlichen Wissens für viele Personen eine individuell anzustrebende Maxime geworden. Auch gesundheitswirtschaftliche Unternehmungen besitzen auf unterschiedlichen Ebenen gelagert eine Wissensressource. Die Ausweitung des gemeinschaftlichen Wissens stellt eine Herausforderung dar. Der gesamtgesellschaftliche Trend zur Digitalisierung ermöglicht auch in der Medizin innovative Ansätze der multidisziplinären und kollaborativen Wissensexpansion. Für die Organisationsentwicklung von Gesundheitseinrichtungen bedeutet dies, dass Wissensmanagement ein integraler Teil der strategischen Gesamtausrichtung der Unternehmung werden muss.

**Wissensmanagement macht Unternehmenskultur**

**46**

(C) Gerd Altmann auf Pixabay

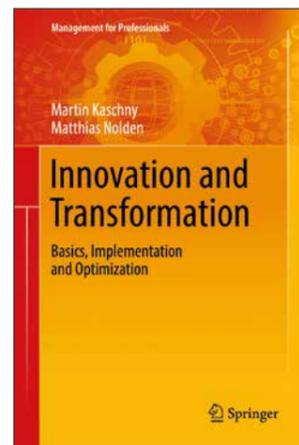


Die Unternehmen stehen vor gewaltigen Herausforderungen. Wenn sich Vorstände oder Geschäftsführer unterhalten, dominieren zwei Themen: Personal- und Unternehmenskultur, denn beide Faktoren sind entscheidend für die Marktposition. Auch wenn diese Erkenntnis in den Köpfen der Menschen angekommen ist, so fehlt vielen Firmen eine Lösung, um die Belegschaft in Topform zu bringen und im Unternehmen zu halten. Hier kommt die Employee Experience Journey ins Spiel: Es muss uns gelingen, jeden einzelnen Mitarbeiter individuell zu fördern und optimal einzusetzen. Denn: Nichts ist teurer, als ein Mitarbeiter, der kurz nach seiner Trainee-Zeit das Unternehmen wieder verlässt oder innerlich abschaltet.

## 15. Stuttgarter Wissensmanagement-Tage: New Work, New Mindset – New Knowledge

Wie funktioniert Wissenssicherung beim Rüstungsexperten Diehl Defence? Mit welchen Tools meistert die dm-drogeriemarkt GmbH den digitalen Wandel? Und wie hat die SICK AG ihre neue kollaborative Wissensplattform erfolgreich implementiert? Antworten erhalten Sie bei den 15. Stuttgarter Wissensmanagement-Tagen am 12. & 13. November 2019. Praktiker berichten über die Top-Themen der Digitalisierung: Demografischer Wandel und Change Management gehören ebenso dazu wie die Transformation hin zur New Work mit Tools wie Office 365, SharePoint oder Confluence. Erfahren Sie aus erster Hand, welche Erfahrungen namhafte Unternehmen mit den gängigsten IT-Lösungen gemacht haben, wie die prozessbegleitenden Veränderungsmaßnahmen gelingen sind und welche Mehrwerte Wissensmanagement und Digital Workplace bieten.

[www.wima-tage.de](http://www.wima-tage.de)



### Buchtipps: Innovation & Transformation

Dieses Buch behandelt die Voraussetzungen und Aufgaben des Innovationsmanagements. Anhand eines sechsstufigen Transformationszyklus werden systematisch erfolgsentscheidende Themen angesprochen. In ausführlichen Erläuterungen befassen sich die Autoren mit strategischen Themen wie Geschäftsmodellen oder der strategischen Positionierung. Ausgehend von gegebenen Strukturen und Prozessen zeigen sie zudem auf, wie für ein konkretes Unternehmen die geeignete Personalstrategie aussehen sollte und was bei der Personalauswahl und -entwicklung mit Blick auf das Innovationsmanagement berücksichtigt werden muss.

Titel: Innovation and Transformation. Basics, Implementation and Optimization  
Autoren: Martin Kaschny, Matthias Nolden | 318 Seiten | ISBN 978-3-319-78523-3 | Springer Verlag 2018

### Diese Jobs entstehen durch die Digitalisierung

Die fortschreitende Digitalisierung wirkt sich in zweierlei Hinsicht auf den Arbeitsmarkt aus, wie die aktuelle Arbeitsmarktstudie des Personaldienstleisters Robert Half zeigt. Zum einen erwarten 49 % der befragten Personalverantwortlichen für 2019 Veränderungen in der Arbeitsweise, da mobiles Arbeiten für ein immer höheres Maß an Flexibilität sorgt. Zum anderen steigt die Nachfrage nach neuen Berufsprofilen merklich.

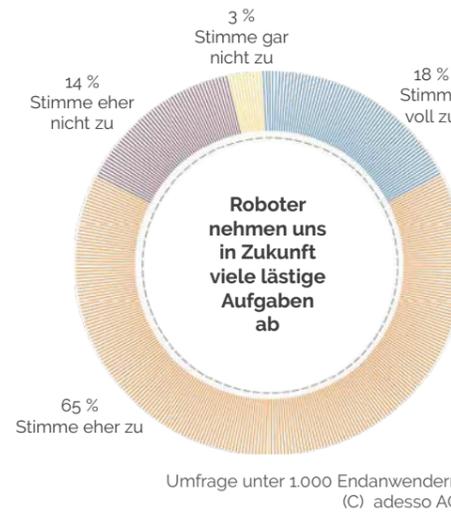
Durch den technischen Fortschritt entstehen in der IT genauso wie im Finanz- und kaufmännischen Bereich neue Profile oder bestehende Spezialisierungen werden stärker nachgefragt. Personalverantwortliche erwarten, dass in der IT die neue Position des Chief IoT Officer an Bedeutung gewinnt, im kaufmännischen Bereich die des E-Learning bzw. Digital-Learning-Managers. Die befragten CFOs sind der Meinung, dass im Finanzwesen die Nachfrage nach Experten wie Steuerexperten und Risikomanagern steigt. Das passt zu der Erkenntnis, dass knapp die Hälfte (49%) aller Befragten die verstärkte Spezialisierung von Jobs für einen der Top-Trends auf dem Arbeitsmarkt 2019 hält. Darüber hinaus erwarten 49 % der Personalverantwortlichen, dass die Nachfrage nach flexibleren Arbeitsmöglichkeiten weiter steigt. Die Digitalisierung schafft dafür die nötigen Voraussetzungen. Doch ein Problem wird sich aus Sicht der Befragten (43%) auch in diesem Jahr weiter fortsetzen – der Fachkräftemangel.

[www.roberthalf.de](http://www.roberthalf.de)

Jobtrends 2019	
<b>IT-Bereich (Befragte: 201 CIOs)</b>	
32 %	Chief IoT Officer
28 %	Cloud Builder/ Cloud Computing Engineer
28 %	Spezialist für Informationssicherheit/ Security Strategist
<b>Finanzwesen (Befragte: 200 CFOs)</b>	
29 %	Steuerexperten
29 %	Risikomanager
27 %	Experten für strategische Planung
<b>Kaufmännischer Bereich (Befragte: 301 GMs)</b>	
34 %	E-Learning-Manager/ Digital-Learning-Manager
32 %	Virtueller Assistent
31 %	E-Commerce-Experten/ Online-Shop-Manager

(C) Robert Half Arbeitsmarktstudie 2019

## Deutsche Verbraucher sehen KI positiv



Umfrage unter 1.000 Endanwendern (C) adesso AG

Der persönliche Assistent im Auto, der automatisierte Anlageberater oder der Supermarkt ohne Kasse: Würden Sie so einen Service oder so ein Produkt nutzen? Die Mehrheit der deutschen Verbraucher sieht in Künstlicher Intelligenz zahlreiche Chancen, um den Alltag zu erleichtern.

Sprachassistenten in Smartphones, Navigationssysteme in Autos oder die Gesichtserkennung von Foto- und Video-Apps: Immer mehr Menschen nutzen bereits Künstliche Intelligenz (KI), ohne sich groß darüber den Kopf zu zerbrechen. Der IT-Dienstleister adesso wollte nun wissen, wie deutsche Verbraucher zum Thema KI stehen. Die Umfrage unter 1.000 Endkunden zeigt: Für 83 % steht fest, dass KI und Roboter in der Zukunft viele lästige Aufgaben übernehmen und das Leben erleichtern können. 61 % glauben sogar, dass KI ihnen künftig Vorteile bringen wird; nur eine Minderheit von 29 % hat bei dem Thema Bedenken.

Für KI-Technologien im Gesundheitswesen ist jeder Zweite offen. Bild diagnostische Verfahren mittels KI zum frühzeitigen Erkennen von Tumoren oder dem Auswerten von Röntgenaufnahmen würden 51 % vertrauen. 38 % der befragten Verbraucher würden den „virtuellen Arzt und Gesundheitscoach am Handgelenk“ nutzen. Mit solch einem System – wie etwa der Apple Watch – werden relevante Gesundheitsrisiken berechnet, Verhaltensempfehlungen und individuelle Gesundheitstipps gegeben, auf die Gefahr möglicher Notfälle und nützliche Check-ups hingewiesen.

<https://ki.adesso.de>

### Mangelnde IT-Erreichbarkeit

Wie stehen die Mitarbeiter in deutschen Unternehmen zum internen IT-Service? Was wird vom IT-Support erwartet und in welchen Bereichen sind Arbeitnehmer von Ausfällen und Verzögerungen am meisten genervt? Die Top 5 der „Aufreger“ am Arbeitsplatz sind:

- 55 %** Mein Rechner funktioniert nicht.
- 25 %** Alle Parkplätze sind besetzt.
- 22 %** Die Druckerpatrone ist leer.
- 21 %** Ich habe mein Passwort vergessen (für Nutzer-Login oder einzelne Anwendungen).
- 13 %** Die Technik für Videokonferenzen funktioniert nicht.

[www.cherwell.com](http://www.cherwell.com)

# GOPAS<sup>®</sup> elearning

**Verwenden Ihre Mitarbeiter die Microsoft-Programme effektiv?**

**Probieren Sie unsere Lösung aus!**

[elearning.gopas.eu](http://elearning.gopas.eu)  
[elsales@gopas.eu](mailto:elsales@gopas.eu)

# Die Digitalisierung als Gipfel des Wissensmanagements?



Natürlich ist uns klar, dass die künstliche Intelligenz tausende Textseiten extrem schnell durchsuchen kann und dem Rechtsanwalt oder Lektor hilft. Natürlich glauben wir an Pflegeroboter und digitalisierte Operateure, die gebrechlichen und kranken Menschen wichtige medizinische Dienste leisten. Natürlich hoffen wir auf intelligente Verkehrssysteme, die uns unfallfrei, günstig und schnell überall hinbringen. Das alles und noch viel mehr an positiven und wichtigen Entwicklungen bedeutet aber nicht, dass man die Digitalisierung durch die rosarote Brille sehen muss. Welche Chancen stecken tatsächlich im derzeitigen Wandel? Welche Rolle spielt das Wissensmanagement dabei? Und: Wo bleibt der Faktor Mensch?

## Eine grandiose Geschwindigkeitssteigerung?

Oft liest und hört man: Die Digitalisierung erfordere heute ein rasches Umdenken. Es bleibe kaum Zeit und alles müsse in einer noch nie dagewesenen Geschwindigkeit umgesetzt werden. Die Geschwindigkeit nehme immer weiter zu und die Belastungen seien hoch wie nie. Ist das wirklich so?

Völlig unvermittelt brach 1866 die Leistung der Telegraphie auf die Menschen ein. Ein elektrischer Funke übersprang mit dem ersten Tiefseekabel ganze Erdteile. Das war die Auflösung von Zeit und Raum, es war der Start des globalen Dorfes. Zugleich war es der Schritt zum Millionenfachen und Milliardenfachen der menschlichen Geschwindigkeit. Reicht uns heute Geschwindigkeit allein? Viele entdecken etwas anderes.

## Die Entdeckung der Langsamkeit: Apps und Clouds an der Grenze

### Interkontinentale Flugzeigen wie vor 1976

Seit Oktober 2003 ist es uns, nach Einstellung der Concorde-Flüge, nicht mehr möglich, „richtig schnell“ über den Atlantik zu reisen. Die Flugzeit London–New York belief sich auf 2 Stunden und 52 Minuten. Heute überwindet ein volldigitalisiertes Flugzeug in 7 Stunden und 45 Minuten diese Distanz. Es dauert also rund drei Mal so lange. Die Geschwindigkeit war kaum mehr finanzierbar und letztlich zu gefährlich. Die Hardware ist durch nichts zu ersetzen.

### Service-Reaktionszeiten stagnieren oder gehen zurück

Wenn wir an Service-Telefonnummern denken, dann sind wir digitalgesteuert zum Aufenthalt im Wartesaal verdammt. Sie kennen die freundliche Ansage in- und auswendig, wenn Sie das System nach 30 Minuten volldigitalisiert aus der Leitung

*Die größten Durchbrüche im 21. Jahrhundert werden nicht durch die Technologie errungen, sondern durch das erweiterte Verständnis unseres Menschseins. (John Naisbitt)*

wirft und Ihnen einen neuen Anruf vorschlägt. Zurück an den Start und tschüss Geschwindigkeit.

### Die Fehleinschätzung der Digitalisierung

Viele reden von „Digital“ und so manches Geschäftsmodell wird relativ simpel digitalisiert, indem man einfach vorne die sieben Buchstaben „digital“ oder hinten die Zahl 4.0 einfügt. Neue Technologien müssen aber mehr können als das – nämlich neue Angebote, Produkte und neue Geschäftsmodelle kreieren.

Wissensmanagement 4.0, Workplace 4.0, Banking 4.0, Produktion 4.0 und alles andere aus diesem Baukasten suggeriert, es handle sich hier um grundlegend neue Arten, Dinge zu tun. Ist es wirklich vorrangig die Digitalisierung, die Großartiges ermöglicht? Gibt es nicht schon lange Technologiesprünge, die Bestehendes optimieren, Branchen und Berufsbilder verändern?

### Digitalisierung verlangt nach Führung

Viele Etagen sind voll mit verdienten Führungskräften, die sich jahrzehntlang für eine Organisation eingesetzt haben, begehrte Positionen einnehmen und gerade dadurch träge werden. Hierarchische Prozesse müssen aber durch wirtschaftliche Kollaboration und interdisziplinäre Zusammenarbeit ersetzt werden. Die digitale Transformation bedarf einer Top-down-Initiierung, ausgehend von der Geschäftsleitung. Auch wenn die tatsächliche Arbeit dann in den verschiedenen Abteilungen angestoßen und umgesetzt wird. Niemals darf unterschätzt werden, dass gravierende Umstellungen am Anfang langsamer laufen und wir es immer mit Menschen zu tun haben.

### Arbeiten und Digitalisierung

Die einen meinen, die Digitalisierung werde dazu führen, dass völlig neue Arbeitsplätze entstehen, die wir uns noch nicht vorstellen können. Die anderen fürchten das Ende der Arbeit. Diese werde zurückgehen und Berufe würden verschwinden. Die Dritten wissen noch gar nicht, was sie denken sollen, sie ahnen aber, dass Digitalisierung mehr Wissen und Qualifizierung benötigt.

### Wissensmanagement und Digitalisierung

Mehr und mehr werden einfache Tätigkeiten verschwinden. Die Zukunft gehört den hoch qualifizierten Berufen. Dem Wissensmanagement fällt eine zentrale Aufgabe zu. Dabei geht es nicht um Techniken und die Nutzung von Smartphone oder Tablet. Es geht um den Umgang mit der Intelligenz der Vielen. Und es geht um Komplexität und Wissensmanagement.

### Führung in der Digitalisierung

Die Anziehungskraft von Industrie 4.0 und gewinnbringender Vernetzung scheint riesig zu sein. Wer will noch Menschen erfolgreich führen? Wenn wir aber heute Leistung verlangen und fordern, müssen wir anderen vor allem Sinn bieten können. Führung bleibt also das wichtigste Handlungsfeld.

- Erfolgreich sind jene Unternehmen, die sich mit den „digitalen“ Führungseigenschaften beschäftigen.
- Und erfolgreich sind jene Führungskräfte, die den Menschen Orientierung bieten.
- Interessant sind zunehmend Führungskräfte, die die Fähigkeit haben, Menschen in der Organisation zu halten bzw. neue Menschen für die Organisation zu gewinnen.

Die oft so grenzenlose Generation Millennium führt ihrerseits die Wirtschaft an ihre Grenzen. Es bleibt spannend.

### Digitalisierung braucht Kulturwandel

Digitalisierung ist viel weniger Technologie und vielmehr Kultur als jemals erhofft. Das ist gut so. Das ist die Umkehr. Das ist der Weg hin zu den Soft Skills: Soft Skills sind die harte Währung der Zukunft.

- Soziale Kompetenz lässt sich nicht digitalisieren.
- Führungskompetenz lässt sich nicht digitalisieren.

Wir müssen das Wissensmanagement heute so verstehen, dass Technik und Sachkompetenz allein zu wenig für eine neue Kultur sind. Die Kultur des Unternehmens und der Umgang mit den Menschen im Unternehmen

lassen sich nicht digitalisieren oder beliebig verteilen und managen. Je früher wir diese Gedanken zulassen, desto eher werden wir Erfolg haben.

### Die überforderte Digitalisierung

Warum soll ein Teilaspekt des Wirtschaftens alle anderen Aspekte überflügeln, aus der Verantwortung und dem Rennen nehmen? Die Antwort auf die globalen Herausforderungen kann ja nicht eine Kombination aus Digitalisierung und einer möglichst billigen Arbeitskraft sein, sondern nur der intelligente und motivierte Mensch.

Wir haben in Deutschland, Österreich und in vielen Ländern der EU einen relativen Gleichstand an technologischen Standards. Generell räumen wir der Technologie schon bisher viel Platz ein. Die einzige Unterscheidungsmöglichkeit am Markt ist aber das Verständnis unseres Menschseins, das ist das allergrößte Zukunftspotenzial.

### Leben in der Digitalisierung

Mit den Millennials gibt es erstmals eine ganze Generation, die in einer Smartphone-Internet-Facebook-Instagram-Welt groß geworden ist. Die Mitglieder dieser Generation legen perfekt einen Wunschfilter über Dinge. Sie zeigen nahen und ganz fernen Menschen, wie toll das Leben ist – selbst dann, wenn ihre persönliche Realität eigentlich gerade ganz anders aussieht. Viele wissen nicht, wie man Beziehungen aufbaut. Sie geben zu, dass ihre Freundschaften oberflächlich sind und sie sich nicht auf sie verlassen können.

Wenn Millennials Stress haben, wenden sie sich nicht an einen Menschen, sondern an ein Gerät, das ständig verfügbar ist. Alles geht schnell und leicht. Um ein Date zu vereinbaren, muss man nicht einmal mehr lernen, wie man eine Person anspricht. Einfach am Handy nach rechts wischen. Alles, was man will, kann man sofort

haben, außer Befriedigung im Job und starke Beziehungen. Dafür gibt es keine App.

### Analog ist das neue Bio

Wir Menschen sind ohnehin schrecklich analog. Mitarbeiter sind zu 100 Prozent Menschen, Kunden ebenfalls. Wenn wir dementsprechend agieren, sind wir auf einem guten Weg.

Von den großartigen Chancen der Digitalisierung bleibt ohne Realwirtschaft wenig übrig. Das Programmieren von Apps wird die bestehende Wirtschaftswelt niemals ablösen. Jede Digitalisierungsform baut auf unserer Infrastruktur auf.

Fragen wir uns einmal, welche App Güter von A nach B transportiert, Ihre Sträucher schneidet, Ihr Auto wäscht und welche App Ihre Wohnungen einrichtet? Was passiert, wenn alles mit Apps aus der Ferne gelöst wird? Was passiert, wenn reale und kommunale Wertschöpfung ausbleiben und dadurch Geld für Infrastruktur fehlt? Was passiert, wenn wir nach einem Wasserrohrbruch merken, dass in der Installateur-App kein Installateur mehr zu finden ist?

### Fazit

Zwischen Bits, Bytes und Online sind wir oft genug allein. Irgendwo ist, unglaublich aber wahr, das Ende des Internets. Irgendwann brauchen wir wieder mehr Gesichter, Stimmen und Persönlichkeiten. Wir brauchen etwas anderes. Etwas Reales: greifbar, spürbar, ... oder eben nur Schweiß auf der Stirn.

Wir müssen heute den Menschen in den Mittelpunkt stellen. Der Mensch ist und bleibt die schönste aller Maschinen. Die Wir-Intelligenz, das Wissen der Vielen ist unsere Basis.



Der Autor:



© apoBank

Peter Baumgartner ist Dipl.-Pädagoge und Wirtschaftsingenieur. Der Vortragsredner, fünffache Buchautor und Wirtschaftsliteraturpreisträger ist als Berater, Managementcoach und Hochschuldozent tätig. Leadership, Kommunikation und Digitalisierung sind seine international gefragten Kernthemen. Sein Spektrum reicht von Vorträgen über Vortrags-Coaching bis hin zur klassischen Unternehmensberatung. Peter Baumgartner bewegt Menschen und macht Organisationen zukunftsfähig.

✉ baumgartner@wissensmanagement.net

# Virtuelles Coaching beim Photovoltaik-Experten SMA

Im Rahmen der Einführung eines internationalen Talententwicklungsprogramms bei der SMA Technology AG, einem global führenden Spezialisten für Photovoltaik-Systemtechnik, lautete das klare Ziel: „Auswahl ohne Verlierer“. [1] Konkret hieß das, auch nach einem Assessment Center nicht in das Talentprogramm aufgenommenen Mitarbeitern sollte ein unterstützendes, individuelles Angebot zur Weiterentwicklung gemacht werden. Sie erhielten ein halbtägiges Intensiv-Coaching. Ziel dieser Maßnahme war eine intensive Auseinandersetzung mit den Ergebnissen des Auswahlverfahrens, eine angeleitete Reflexion des Feedbacks und vor allem die Ableitung eines persönlichen Entwicklungsplans, der die Nutzung der Erkenntnisse für den beruflichen Alltag ermöglichte. Zeitgleich sollte damit Wertschätzung symbolisiert und so das Risiko der Demotivation minimiert werden. Das Feedback der Coachees zum grundsätzlichen Angebot war durchweg positiv, zumal die Termine genug Zeit ließen, weiteren Unterstützungsbedarf bzw. berufliche Herausforderungen zu reflektieren und in den Alltag zu integrieren.

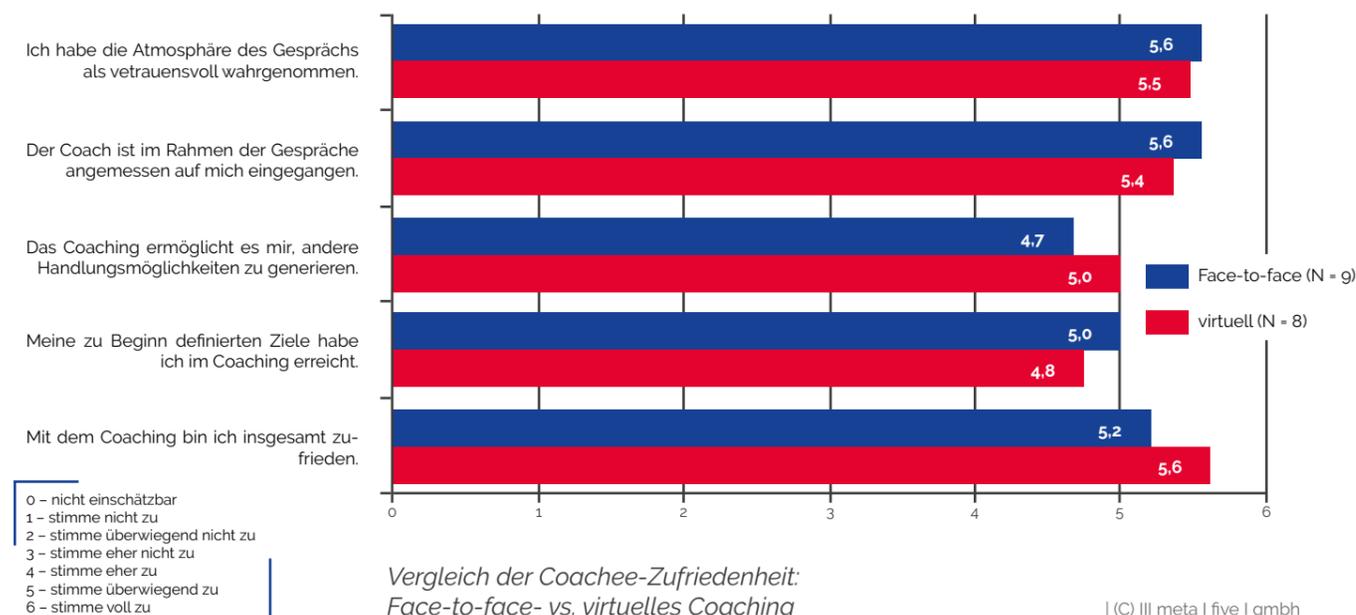
## Die Herausforderung

Nach dem Erfolg der Maßnahme im nationalen Pilot-Verfahren war klar, dass diese Maßnahme auch den internationalen Teilnehmern des Verfahrens angeboten werden sollte. Aus wirtschaftlichen Gründen war ebenso schnell klar, dass dies keine Präsenztermine werden konnten. Mark Enters aus dem Strategic Personnel Development der SMA Technology AG erklärt in diesem Zusammenhang: „Da die Teilnehmer aus ganz unterschiedlichen Ländern aller Kontinente stammten, war eine Vor-Ort-Betreuung unter Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten nicht zielführend. Auch lokale Coaches zu nutzen, schien uns nicht sinnvoll, da wir einen Service aus einer Hand wollten.“ Daher entschied sich das Unternehmen für ein virtuelles Format mit WebEx. Die be-

triebswirtschaftlichen Vorteile lagen dabei klar auf der Hand. Zudem ermöglicht „Virtuelles Coaching [...] eine raum- und zeitunabhängige Interaktion [...], es ist zeitgemäß im Zeitalter der Digitalisierung und Internationalisierung [...] und ermöglicht, den Klienten weltweit zu begleiten.“ [2] Dies gehört vor allem in einem Unternehmenskontext wie dem der SMA Technology, der extrem international geprägt ist, ohnehin zum Arbeitsalltag.

Retrospektiv betrachtet sind vor allem die Bedenken der Coaches mit der virtuellen Durchführung interessant:

Wie kommt das Angebot bei Teilnehmern aus aller Welt an, die mit Coaching bisher keine Erfahrung haben?



## Virtuelles Coaching: Die Erfolgsfaktoren

- 01** Banal aber zentral: Die Technik muss auf beiden Seiten stabil sein und entsprechende Vorbereitungen müssen getroffen werden.
- 02** Im Coaching von Einzelpersonen spielen interkulturelle Aspekte offensichtlich eher eine untergeordnete Rolle. Systemisches Coaching wirkt auch kulturübergreifend, denn die eine objektive Wahrheit gibt es ohnehin nicht.
- 03** Das Setting spielt für coachingunerfahrene Coachees keine Rolle, gleichzeitig muss es zur Arbeitskultur des Unternehmens passen.
- 04** Persönlicher Kontakt und Vorstellung des Coachings, z.B. durch HR oder den Dienstleister unterstützt die Akzeptanz und den späteren Kontaktaufbau. Daher eignet sich virtuelles Coaching besonders als Teil eines prozessualen Angebotes zur Weiterentwicklung.

Wie groß würde der Einfluss des Mediums WebEx auf die Coachings sein, wenn man davon ausgeht, dass Verhalten immer kontextabhängig ist?

Wie würde sich dies auf die Arbeitsweise und auf die Zufriedenheit der Coachees auswirken?

Welche Rolle spielt der kulturelle Hintergrund der Coachees?

Und natürlich die Technik: Wie kriegen wir das stabil hin?

Die Lösung der technischen Infrastruktur war recht simpel. Wichtig war, auch den Teilnehmern am anderen Ende der Welt vorbereitende Hinweise zu Raumsetting, Kamera etc. zu geben. Die anderen Bedenken wurden in einem internen Vorbereitungstermin reflektiert und als gemeinsame Richtlinie festgehalten: „Wir arbeiten, wie im Präsenzcoaching auch, am Bedarf des Coachees, sind uns der Limitierung durch die Distanz bewusst und werden daher kreativ in der Wahl unserer Methoden. Systemisch und klientenzentriert heißt für uns in dem

Fall auch, dass die kulturelle Herkunft dann thematisiert wird, wenn sie für das Thema des Coachees eine Relevanz haben könnte“, so einer der Coaches.

### Der Verlauf der Coachings

Besonders zu betonen ist, dass im Rahmen der oben beschriebenen Ziele des Coachings weder in der subjektiven Wirksamkeitseinschätzung der Coaches noch in der Zufriedenheit der Coachees signifikante Unterschiede zwischen Präsenz und virtuellem Coaching festgestellt wurden.

Zentral war aus Sicht der Coaches in beiden Settings das Thema „Rapport zu Beginn des Gesprächs“. Hier kamen den Coaches zwei Aspekte zur Hilfe: Die Coachees hatten bereits positive Erfahrungen mit Kollegen der Coaches im Assessment Center gemacht und daher wenig Berührungsängste. Zudem verfügten die Coaches über umfangreiche Erfahrung in telefonischen Gesprächen zu 360°-Feedbacks. Rapport ohne physische Präsenz war also kein unbekanntes Terrain für sie. Gleiches gilt für das Gesprächsklima und die Prozesssteuerung: Strategien aus den telefonischen Feedbacks funktionieren auch hier, so z.B. noch häufiger und konsequenter als im Präsenzcoaching abzufragen, wo

der Coachee gerade im Prozess steht und was es noch an Unterstützung braucht, um selbstständig weiterzuarbeiten. Insbesondere bei Themen, die primär auf der kognitiven Ebene anzusiedeln sind (z.B. Techniken der Delegation, Feedbackregeln o.Ä.) und zum Teil einen beratenden Anteil hatten, konnten die Coaches keinerlei Qualitätseinbußen feststellen.

Eine besondere Herausforderung aus Sicht der Coaches war hingegen die „ganzheitliche Wahrnehmung von Ausdrucksphänomenen“. [2] Es ist nicht zu leugnen, dass bei virtuellen Coachings mehrere Wahrnehmungskanäle fehlen. Die Körperebene des Coachees kann beispielsweise lediglich verbalisiert werden. Resonanz ist nur bedingt herzustellen. Hier hat es in der Praxis geholfen, sich konsequent auf das zu fokussieren, was möglich ist, anstatt zu bedauern, was fehlt. Und ohnehin kommt es auch im Präsenzcoaching stark auf die Disposition des Coachees an: Menschen mit einem gutem Körpergefühl waren auch im virtuellen Setting in der Lage, ihren Körper und ihre Emotionen in die Lösungsfindung miteinzubinden.

Nicht zu unterschätzen ist im virtuellen Setting die Relevanz von Visualisierungen. Sie sichern ein gemeinsames Verständnis, beugen Missverständnisse vor und helfen, Erkenntnisse festzuhalten. In der Praxis kann dies sogar der Coachee selber an einem Flipchart machen, dies lockert zudem das starre Setting an zwei Bildschirmen auf.

Sowohl beim Präsenz- als auch beim virtuellen Coaching stand jeweils ein Zeitbudget von vier Stunden zur Verfügung. Hier zeigte sich ein klarer Vorteil des virtuellen Ansatzes, denn es ließen sich die vier Stunden bei Bedarf problemlos in zwei Termine aufteilen, um dem Coachee die Möglichkeit zu geben, neu erlernte Strategien auszuprobieren. Der zweite Termin konnte dann

ohne zusätzlichen Aufwand zur Reflexion der Zielerreichung genutzt werden. Im Präsenzsetting wäre das aufgrund der doppelten Anreise undenkbar gewesen. So erweiterte sich die thematische Bandbreite der bearbeitbaren Coachinganliegen.

### Die Reaktion der Coachees...

In keinem der virtuellen DeepDive-Coachings wurde das Setting vom Coachee grundsätzlich hinterfragt. Virtuelles, globales Arbeiten scheint für die Mitarbeiter der SMA Technology AG an der Tagesordnung und umfassend akzeptiert zu sein. Stellt man die Zufriedenheit mit den beiden Formaten gegenüber, so lassen sich keine signifikanten Unterschiede feststellen. Auch im inhaltlichen Feedback finden sich keine Hinweise auf substantielle Abweichungen.

Die vermeintliche interkulturelle Hürde wurde von den Coachees eher als positiv bewertet, da sie mit den (deutschen) Coaches auch nochmal die im Assessment gemessenen Anforderungen an Führung bei SMA beleuchten konnten.

### ... und der Coaches

Zu guter Letzt, ein Klassiker der Coachingpraxis: Mach dein Thema nicht zum Thema des Coachees. Wie die Ergebnisse der Zufriedenheitsbefragung zeigen, konnten nahezu alle Bedenken der Coaches ausgeräumt werden. Aber nicht nur die Coachees, auch die Coaches müssen sich mit den Rahmenbedingungen wohlfühlen, um wirksam sein zu können. Ist das für beide Parteien gegeben, kann virtuelles Coaching eine gute Lösung für international agierende Unternehmen darstellen.

### Literatur

- [1] Enters, Marc, Gastreich, Michel & Thomas, Janneke. Talentmanagement – Auswahl ohne Verlierer. Wirtschaftspsychologie aktuell, Nr. 04/2017.  
[2] Bache, Jürgen: Präsenz-Coaching im Vergleich zu Coaching mit digitalen Medien – eine kritische Betrachtung aus der Praxis. In: Heller, J./ Triebel, C./ Hauser, B./ Koch, A. (Hrsg.) Digitale Medien im Coaching, 2018.



### Die Autorin:

Judith Wegener, Systemischer Coach und Veränderungsmanager (DBVC e.V.) leitet den Bereich Training & Coaching bei der meta | five gmbH in Köln. Fokus ihrer Coachingtätigkeit ist die Arbeit mit Führungskräften aller Ebenen.

✉ wegener@wissensmanagement.net

# Wissenskommunikation

**Wissenskommunikation ist eine Herausforderung, denn Wissen muss in Informationen und Daten zerlegt werden, um es von einem in den anderen Kopf zu transportieren. Deshalb reicht es nicht, Fachwissen und Kommunikationskompetenz zu kombinieren. Bei erfolgreichen Momenten in der Wissenskommunikation weisen z.B. situative Bezugnahmen, individuelle Beispiele oder allgemeinverständlicher Wortschatz auf ein zusätzliches Kontextwissen der Sprecherinnen und Schreiber hin.**

### Wieso ist die Auswahl der kommunizierten Informationen eine Herausforderung?

Der Umfang der kommunizierten Informationen ist durch Rahmenbedingungen wie Textlänge, Redezeit oder Datenbankstruktur relativ fix. Das bedeutet:

Je umfangreicher das Fachwissen ist, desto aufwändiger und schwieriger ist es, den kommunikativ relevanten Teil davon herauszuarbeiten. Das gilt insbesondere deshalb, weil sich die relevanten Informationen nicht zwingend aus einer dem Fachwissen inhärenten Logik ergeben. Sie hängen von der Kommunikationskonstellation ab.

Je spezialisierter die Kommunikationskompetenz ist, desto einseitiger beeinflusst sie die Gewichtung der kommunizierten Informationen. So führt eine hohe Präsentationskompetenz z.B. zu mehr bildhaften und eine hohe Vortragskompetenz zu mehr sprachlichen Informationen.

In jeder Kommunikationssituation gibt es einen notwendigen Bedarf an Kontextwissen, das sich nicht aus dem Fachwissen oder der Kommunikationskompetenz ergibt.

Wissenskommunikation benötigt also erstens eine eher breite als spezialisierte Kommunikationskompetenz und zweitens ein persönliches Wissensmanagement, um

relevantes Fach- und Kontextwissen zu identifizieren. In der Praxis wird das Kontextwissen tendenziell vernachlässigt, weil es abhängig von der Kommunikationssituation erarbeitet werden muss. Deshalb sehe ich im persönlichen Wissensmanagement ein großes Potenzial für eine professionelle Wissenskommunikation und für den erwünschten Praxistransfer.

### Wie entsteht aus Daten und Informationen wieder Wissen?

Zentral scheint mir, dass die Zusammenhänge zwischen den Informationen nachvollziehbar bleiben. Genau das beobachte ich bei Menschen, die ihr Wissen verständlich weitergeben können: Sie fügen den bewusst ausgewählten Fachinformationen eine Art Bauplan bei, indem sie nicht nur Zustände, sondern auch Prozesse beschreiben. Sie bieten Anknüpfungspunkte für Publikum und Leserschaft, indem sie Fach- mit Kontextwissen verbinden. Und sie verdeutlichen sprachlich und visuell, wie ihre zugrundeliegenden Gedanken sich entwickeln.

Wissen professionell zu kommunizieren, ist mühsam. Wissen aus unklaren Informationen zu erschließen, ist ebenfalls mühsam bis unmöglich. Die Rechnung ist daher einfach: Auf welcher Seite der Kommunikation müssen sich mehr Menschen abmühen – auf der Produktionsseite oder auf der Rezeptionsseite?

### Der Autor:



Dr. Marcel Dräger ist Berater und Trainer für Wissenskommunikation und zeitgemäße Rhetorik und Dozent für Sprachwissenschaft an der Universität Bern. Mit seinem Unternehmen die SeminareMacher GmbH setzt er theoretische Überlegungen zur Wissenskommunikation in lernreiche Weiterbildungs- und Kommunikationsformate um und fördert den Wissenstransfer aus der Forschung in die berufliche Weiterbildung. Für Interessierte bietet er auf Anfrage ein ausführliches Whitepaper zum Thema „Herausforderung Wissenskommunikation“ an.

✉ draeger@wissensmanagement.net

# Was ein Wissensmanagement-System können muss

Ein Wissensmanagement-System (WMS) hilft, alle wichtigen Maßnahmen des Wissensmanagements umzusetzen und unterstützt den gesamten Wissensmanagement-Prozess – von der Erfassung, über die Verteilung bis zur Weiterentwicklung und letztlichen Sicherung des Wissens. Es ist daher weder ein reines Dokumentenlenkungsstool wie ein DMS, noch lediglich ein Suchsystem über das gesamte Datenchaos, ähnlich einer Enterprise-Search Software. Es ist ein eigenständiges System, verwahrt das wertvolle Wissen eines Unternehmens und besteht neben allen anderen Software-Systemen. Ziel eines WMS ist Wissen zu managen, indem es Antworten zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort im optimalen Umfang bereitstellt.



Der Zweck eines WMS ist das technische Managen von Wissen. Der Mensch ist Träger und Entwickler des Wissens, die Organisation stellt die notwendigen Rahmenbedingungen und Abläufe bereit und die Technik muss die Umsetzung von Wissensmanagement in jedem Aspekt unterstützen.

Ein Wissensmanagement-System konzentriert sich daher auf das wertvolle Wissen eines Unternehmens. Es berücksichtigt neben der Aufbau- und Ablauforganisation in Form des Organigramms und der Prozesse, auch die Wissensebene in Form von Wissensgebieten und deren Kategorisierung in einem Wissensbaum. Konkrete Funktionen eines WMS sind

- das Festhalten und gleichzeitige Speichern von explizitem Wissen (etwa in Form von Wissensdokumenten),

- das Verbreiten und Weiterentwickeln des Wissens durch die Förderung der Zusammenarbeit (beispielsweise durch geeignete Benachrichtigungsfunktionen),

- die Strukturierung des Wissens (z.B. in einem Wissensbaum) sowie

- eine personalisierte Suchfunktion, die jedem schnell die passenden Antworten liefert.

## Wissen strukturieren

Damit Wissen effektiv gespeichert und schnell und einfach gefunden wird, muss von Beginn an klar sein, welches Wissen zentral in der Wissensdatenbank gesichert werden soll. Dabei hilft die Definition des kritischen Wissens durch die Benennung wichtiger Wissensgebiete. Je detaillierter und tiefer das Wissen benannt ist, desto verzweigter der daraus entstehende Wissensbaum und umso besser werden die Verbindungen zueinander sichtbar.

Es gibt Wissensgebiete, die gleichzeitig für mehrere Personen aus unterschiedlichen Abteilungen wichtig sind. Die alleinige Zuordnung des Wissens zu Organisationseinheiten ist hier meist nicht zielführend. Jede Arbeitsgruppe hat aufgrund ihrer Tätigkeit einen anderen Zugang. Dadurch ergibt sich für jede Gruppe ein individueller Pfad im Wissensbaum, der sie zu diesem wertvollen Wissen leitet.

Die Benennung wichtiger Wissensgebiete ist der erste Schritt zu einem strategischen Wissensmanagement.

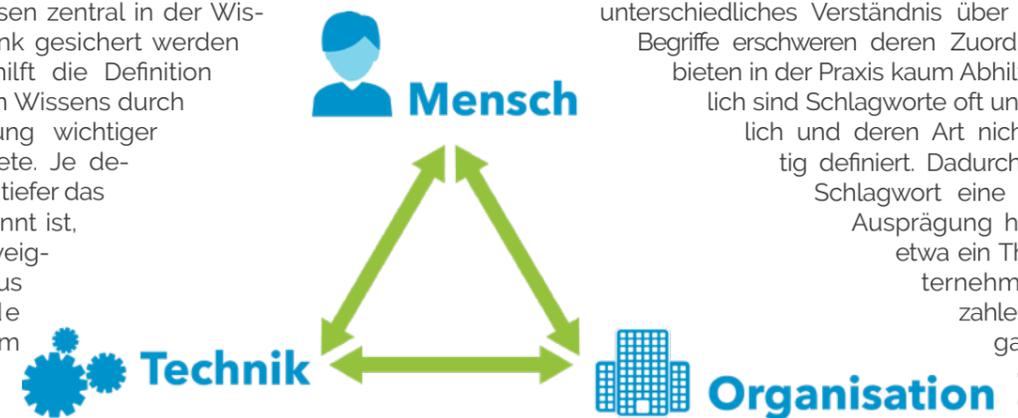
Ein Wissensmanagement-System muss somit entsprechende Funktionen bieten, die nicht nur die Pflege der Organisationsstruktur ermöglichen, sondern auch die der Wissensstruktur. Ziel des Unternehmens muss es daher sein, zu jedem gefundenen Wissensgebiet eine entsprechende Ressource zu definieren. So kann das Wissen entweder implizit bei einer Person oder idealerweise bereits explizit in einem Wissensdokument zu finden sein.

## Wichtiges Wissen finden

Wissen ist entweder explizit oder implizit an unterschiedlichen Orten vorhanden. Wesentlich ist, dass das WMS einen Zugang zur erforderlichen Antwort liefert, damit möglichst rasch weitergearbeitet werden kann.

Viele Datenbanken haben Probleme mit der Auslieferung richtiger Suchresultate. Für erfasstes Wissen gibt es häufig keine ausreichenden Klassifizierungsmöglichkeiten. Meist wird mithilfe von Schlagworten versucht, Ordnung in das Dokumentenchaos zu bringen. Synonyme und ein unterschiedliches Verständnis über dieselben Begriffe erschweren deren Zuordnung und bieten in der Praxis kaum Abhilfe. Zusätzlich sind Schlagworte oft unübersichtlich und deren Art nicht eindeutig definiert. Dadurch kann ein Schlagwort eine vielseitige Ausprägung haben, wie etwa ein Thema (Unternehmenskennzahlen), eine Organisationseinheit (Vertrieb) oder einen Dokumententyp (PowerPoint).

Ist seitens der Organisation nicht eindeutig vorgegeben, wie Schlagworte zu verwenden sind, wird es rasch unübersichtlich. Ein WMS bietet hier zusätzliche Funktionen und Anleitungen, wie Wissen gut und praktisch mithilfe der Definition von Wissensgebieten strukturiert werden soll. Dazu bietet es eigene Standardfelder, die separat gepflegt werden können und das Wissen noch weiter ausdifferenzieren. Ein gutes WMS unterstützt die Zuordnung bereits bei der Erstellung eines Wissensdokumentes und verbessert die Suchergebnisse durch eindeutige und einheitliche Kategorien.



Die Technik als wesentliche Unterstützung des Wissensmanagement-Prozesses

### Schnellzugriff auf implizites Wissen

Da ein Großteil des wichtigen Wissens in den Köpfen der Mitarbeiter gespeichert ist, ist das Finden des richtigen Ansprechpartners eine wichtige Funktion. In der Praxis werden häufig Expertendatenbanken eingesetzt. Sie basieren meist auf dem Organigramm und mutmaßliche Fachleute können häufig nur aufgrund der Arbeitsstelle bzw. der Verantwortung gefunden werden. Die Wissensperspektive wird dabei allerdings außer Acht gelassen.

Ist das Kernwissen des Unternehmens aber in Form eines Wissensbaumes definiert, ist eine Verknüpfung mit Personen und dadurch auch eine Expertendatenbank auf Basis echter Expertise möglich. Dadurch können die richtigen Ansprechpartner unternehmensweit gefunden werden, auch wenn diese einer anderen Organisationseinheit angehören. Aufgrund der hierarchischen Struktur lassen sich auch zu Unterthemen die richtigen Experten finden. Je detaillierter und verzweigter der Wissensbaum, desto tiefer geht das Wissen und desto einfacher wird es, passende Antworten zu finden.

### Fehlendes Wissen identifizieren

Neben dem schnellen Finden von Wissen, bieten Wissensgebiete den Vorteil, fehlendes Wissen transparent zu machen. Ist das benannte Kernwissen keinem Wissensträger in Form einer Person oder eines Wissensdokuments zugeordnet, besteht hier eine Wissenslücke. Nun ist es Aufgabe der Führungskraft, zu entsprechendem Wissen einen Verantwortlichen zu benennen und damit zu beauftragen ein Wissensdokument zu erfassen.

Eine Wissenslücke kann aber auch erst im Laufe der Zeit entstehen, beispielsweise wenn ein Mitarbeiter die Abteilung wechselt oder aus dem Unternehmen austritt. Hier muss das System anzeigen, zu welchen Wissensgebieten es fortan keinen Ansprechpartner mehr gibt. In weiterer Folge kann darauf reagiert und ein neuer Experte eingestellt oder ausgebildet werden.

Ein WMS bietet zudem die Funktion, Stellenbeschreibungen, mit den für diese Arbeit notwendigen Wissensgebieten, abzubilden. Es wird sichtbar, ob für unterschiedliche Aufgaben die richtigen Personen mit dem erforderlichen Wissen betraut werden. Zudem zeigt es, ob ausreichend Personal im Einsatz ist, um die entsprechenden Aufgaben mit dem notwendigen Wissen zu erledigen.

### Effizientes Lernen am Arbeitsplatz

Tägliches Lernen gehört zum Arbeitsalltag und muss ohne viel Aufwand möglich sein. Ein WMS hilft auch hier, wichtiges Wissen für eine Person zu identifizieren und bestmöglich zur Verfügung zu stellen. In der Regel ist Wissen bereits irgendwo im Unternehmen vorhanden, der suchende Mitarbeiter weiß das jedoch nicht. Hier muss ein WMS Hilfe leisten. Erkennt das System, dass ein Mitarbeiter aufgrund der Zuordnung seiner Wissensgebiete über ein bestimmtes Thema Bescheid wissen muss, müssen bei Neuigkeiten aktive Benachrichtigungen versendet werden. Wird dem Mitarbeiter ein neues Wissensgebiet zugeordnet, muss das System bestehende Unterlagen darüber bereitstellen und dem Mitarbeiter automatisch zur Verfügung stellen. Je nach Wissensgebiet und Stelle können zur Evaluation im Anschluss kurze Verständnisfragen im WMS beantwortet werden.

### Intuitive Bedienung ohne Aufwand

Das Wichtigste für eine praktische Umsetzung von Wissensmanagement ist die einfache Handhabung des eingesetzten Tools. Ein WMS muss daher trotz seiner vielfältigen Funktionen einfach und selbsterklärend sein. Das wird erreicht, indem wesentliche Dienste individuell hervorgehoben und Nebenfunktionen ausgeblendet sind. Die intuitive Bedienung ist ein wichtiges Kriterium für den Einsatz. Ein WMS hat die Aufgabe den Wissensmanagement-Prozess zu unterstützen und den Mitarbeitern das Gefühl zu geben, eine echte Hilfe zu sein.



## Steinbeis-Beratungszentrum Wissensmanagement



## Wertvolles Wissen in Gefahr?

Ob Maschinen- und Anlagenbau, Gesundheitswesen, Bildung, IT-Berufe oder das Handwerk – der demografischen Wandel betrifft alle Branchen. Neben dem zunehmenden Fachkräftemangel droht Unternehmen aller Größe im Zuge der bevorstehenden Pensionierungswelle ein gigantischer Wissensverlust. Auch Ihr implizites Kapital ist betroffen!

Wissenssicherung ist der einzige Weg, das jahrzehntelange Know-how der Mitarbeiter zu bewahren. Wir verraten Ihnen, wie akut das Wissen in Ihrer Organisation gefährdet ist – und geben Ihnen Tipps, wie Sie dem Verlust wirksam vorbeugen. Vereinbaren Sie jetzt



**Ihr kostenloses  
Telefon-Coaching!**

### Der Autor:



Guntram Meusburger ist Wissensmanagement Experte aus der Praxis und entwickelte mit WBI Wissensmanagement eine branchenübergreifende, wissensorientierte Managementmethode, die von vielen Unternehmen erfolgreich eingesetzt wird.

In seinem Buch „Unternehmensführung mit Wissensmanagement – Wissensorientiertes Management aus der Praxis“ erfahren Sie mehr über die Methode und dessen Einsatz im Unternehmensalltag.

✉ office@wbi.at

**Steinbeis-Beratungszentrum Wissensmanagement**

Ulmer Straße 160 • 86156 Augsburg • +49 (0)821 34973-41  
info@wissensmanagement-beratung.com • www.wissensmanagement-beratung.com

# ■ Chatbots - Digitale Helfer am Arbeitsplatz von morgen?

Die zunehmende Digitalisierung der Gesellschaft macht auch vor dem Arbeitsplatz nicht halt. Papierbasierte Arbeitsweisen verschwinden und eine steigende Anzahl an digitalen Prozessen und Anwendungen etablieren sich in Unternehmen. Aspekte wie der zukünftige Zugang zu Anwendungssystemen bzw. zu bestehenden Informationsressourcen treten dabei in den Vordergrund, um der Informationsflut entgegenzutreten. Hierzu sind seit einiger Zeit Chatbots in den Fokus gerückt. Diese auf künstlicher Intelligenz-basierte Technologie soll ein Versprechen erfüllen, das schon vielen Technologien anheftete: Das Anpassen von Anwendungssystemen an die Nutzer und ihre Arbeits- und Kommunikationsgewohnheiten, um die Arbeitsqualität zu erhöhen. Können Chatbots diesem Anspruch in der Praxis gerecht werden?

Das Thema virtuelle Assistenten und Chatbots ist in den Medien bisher vorwiegend im privaten Umfeld durch Systeme wie Amazon Alexa oder Apple Siri präsent. Die wissenschaftliche Forschung stützt sich lediglich auf erste Betrachtungen von Konzepten oder Prototypen. Eine fundierte Beleuchtung der Einsatzmöglichkeiten von Chatbots am digitalen Büroarbeitsplatz sowie der zugrundeliegenden Rahmenbedingungen fehlt. [1] Eine zentrale Frage lautet zudem: Wie bewerten Unternehmensvertreter die Einsatzmöglichkeiten? [2]

## Externer Einsatz vor allem im Support

Im Unternehmenskontext sind Chatbots bisher vor allem an der Schnittstelle zum Kunden – insbesondere im First-Level-Support – anzutreffen. Hierbei beantworten sie die großvolumigen und häufig wiederkehrenden Fragestellungen im Sinne von FAQs, um die beteiligten Mitarbeiter zu entlasten.

damit diese sich auf komplexere Fragestellungen fokussieren können. Auch sollen die Serviceabteilungen auf eine Internationalisierung hin ausgerichtet werden, da Chatbots rund um die Uhr, unabhängig von vorhandenen Humanressourcen, verfügbar sind und Anfragenden jederzeit Hilfestellungen liefern können.

Angestrebt wird, dass direkt an einen zugehörigen Mitarbeiter umgeleitet wird, wenn der Chatbot nicht weiter weiß. Dabei sollte der bisherige Chatverlauf übergeben werden, damit alle Informationen vorhanden sind und unnötige Nachfragen entfallen. Kritisch ist bisher noch das Identifizieren des richtigen Übergabepunktes, um einen Kunden nicht zu verärgern oder im schlimmsten Fall gar zu verlieren.

Im Personalwesen ermöglichen Chatbots die Kontaktaufnahme potenzieller Bewerber und das Einreichen von Bewerbungsunterlagen über einen natürlichsprachlichen Dialog. Mitarbeiter müssen diese Daten dann – sofern nicht durch den Chatbot bereits geschehen – auswerten und geeignete Kandidaten einladen.

## Wie sieht es intern aus?

Das FAQ-Szenario des First-Level-Supports eignet sich am ehesten, um es auf interne Szenarien zu übertragen. So kann der interne Service Desk durch Chatbots unterstützt werden, um die wiederkehrenden Fragen von Mitarbeitern zu adressieren. Im internen Einsatz treten darüber hinaus vielmehr noch Prozesse in den Vordergrund der Entscheider. So lassen sich Chatbots in verschiedenen Abteilungen nutzen:

■ Im Einkauf unterstützen Chatbots bei der Produktfindung, indem Kriterien abgefragt und anschließend die passenden Produkte vorgeschlagen werden.

■ In der Instandhaltung leiten Chatbots durch Prozesse, erfassen Informationen und stellen sicher, dass keine Schritte vergessen werden.

■ Hauptsächliches Einsatzgebiet von Chatbots stellen jedoch abteilungsübergreifende Self-Service-Prozesse dar. Mit Hilfe von Chatbots soll jeder Mitarbeiter seinen persönlichen Assistenten für organisatorische Dinge der täglichen Arbeit erhalten. So lassen sich über den Dialog zum Beispiel Personalstammdaten ändern, Formulare und Dokumente beziehen oder (dynamische) Informationen aus den integrierten Systemen abrufen.

■ Aber auch Aufgaben, wie die Terminkoordination, stehen im Fokus. Kann ein Chatbot die dahinter liegenden Prozesse nicht im Dialog abbilden, wird der Nutzer an das Anwendungssystem weitergeleitet, um trotzdem eine Erleichterung in der täglichen Arbeit zu erzielen.

■ Zudem bietet sich der Einsatz in der Aus- und Weiterbildung an, indem – unabhängig von Zeit und Ort – angepasste Lerninhalte vermittelt werden. Dabei lässt sich durch Fragestellungen im Dialog der Lernfortschritt fortlaufend erfassen und fördern.

## Was gilt es zu berücksichtigen?

Bei den angestrebten Einsatzmöglichkeiten gilt es jedoch Rahmenbedingungen zu berücksichtigen, um den Einsatz im Unternehmen nutzenbringend zu gestalten.

**01 Technische Voraussetzungen:** Für den Einsatz gilt es zunächst, die technische Basis bereitzustellen. Dabei müssen sowohl die Wissensbasis des Chatbots aufgebaut als auch die gewünschten Systeme integriert werden. Kritisch und aufwändig ist es dabei zurzeit noch, dass sämtliche erdenklichen Fragestellungen und Gesprächsverläufe manuell angelegt und kodiert werden müssen. Hierbei müssen zusätzlich jede einzelne gewünschte Sprache als auch unternehmensspezifische Fachbegriffe berücksichtigt werden. In der Praxis gestaltet sich die Integration, aufgrund von fehlenden Schnittstellen oder eines unvollständigen Stammdatenmanagements, häufig aufwändig. Der Aufwand endet dabei nicht nach der Bereitstellung eines Chatbots, sondern vielmehr müssen kontinuierlich Dialoge und (nicht) beantwortete Anfragen überprüft werden, um fehlende Fragestellungen und Lücken zu identifizieren und die Wissensbasis laufend zu aktualisieren und zu trainieren. Denn merken die Nutzer erst einmal, dass der Chatbot auch nach Wochen noch (zu) limitiert ist, nimmt die Akzeptanz für das System ab. Es empfiehlt sich dabei bereits die erste Instanz des Chatbots möglichst so umfangreich zu gestalten, dass das System mehr als nur ein paar Fragen beantworten kann. Auch sollte eine Integration in die bereits bestehenden Oberflächen angestrebt werden, um nicht nur ein weiteres System am häufig schon überladenen Arbeitsplatz bereitzustellen.

**02 Organisatorische Voraussetzungen:** Zum einen muss ein Change- und Erwartungsmanagement etabliert werden, um die medial überhöhten Erwartungen zu dämpfen. Vor allem auf Mitarbeiterseite sind zusätzlich noch Akzeptanzprobleme zu berücksichtigen. So wird kritisiert, dass man sich an die Systeme und deren unnatürliche und teilweise komplizierte Syntax anpassen muss. Oftmals scheitert die Nutzung jedoch bereits daran, dass Mitarbeiter nicht wissen, wie sie überhaupt mit einem Chatbot reden bzw. ihn ansprechen sollen. Skeptisch sind die Mitarbeiter auch, was das Automatisieren von Aufgaben

angeht. Die vorliegende Angst um den eigenen Arbeitsplatz kann aber z.B. durch interne Reorganisationen bzw. neue Aufgabenbereiche adressiert werden. Zum anderen gilt es, Fehleinschätzungen des Managements seitens des Aufwandes anzusprechen. Wie durch die technischen Aspekte verdeutlicht, müssen Chatbots bis ins kleinste Detail entwickelt und auf jedes einzelne Unternehmen angepasst werden. Mal eben machen, ist hier nicht die Devise. Es empfiehlt sich, Verantwortlichkeiten für die Wartung und Anpassung festzulegen und ein Chatbotvorhaben mit in die IT-Strategie des Unternehmens aufzunehmen. Für den Einstieg sollten einzelne, vielversprechende Anwendungsfälle ausgewählt und abgegrenzt werden. Chatbots lassen sich zwar prinzipiell überall einsetzen, doch nur in ausgewählten Fällen kann ein Mehrwert für das Unternehmen und die Mitarbeiter am Arbeitsplatz der Zukunft erzielt werden.

**03 Rechtliche Voraussetzungen:** Vor allem unter Berücksichtigung der Datenschutzgrundverordnung ist der Einsatz von Chatbots, insbesondere in Deutschland, nicht so einfach, wie gerne angenommen. Die Eingaben der Nutzer werden, je nach Anbieter, oftmals cloudbasiert außerhalb der EU verarbeitet, um die Sprache zu analysieren und die Nutzungsintention zu ermitteln. Hier gilt es entweder, die richtigen Anbieter auszuwählen, z.B. mit deutschen Rechenzentren, oder Chatbots eigenständig „in House“ zu betreiben, was für kleine und mittelständische Unternehmen oft nur schwer möglich ist. Ist diese Hürde überwunden, gilt es den Betriebsrat frühzeitig einzubeziehen, da personenbezogene Informationen der Mitarbeiter verarbeitet werden könnten, wenn diese in natürlicher Sprache mit dem Chatbot interagieren.

## Fazit

Aktuell unterliegen Chatbots eher einem Hype. Es zeigen sich bereits erste Potenziale am Arbeitsplatz, wie der natürliche und endgeräteunabhängige Zugang zu Ressourcen oder die rund um die Uhr Verfügbarkeit. Aus ökonomischen Gesichtspunkten sollte das Vorhaben aber genau geprüft werden. In der Praxis ergeben Chatbots nicht für jeden Anwendungsfall und nicht für jedes Unternehmen Sinn. Fokussieren Sie sich daher auf einen sinnvollen Anwendungsfall, grenzen Sie diesen ab und erweitern Sie kontinuierlich Wissensbasis und Funktionen des Chatbots.

## Literatur

[1] Meyer von Wolff, R.; Hobert, S.; Schumann, M.: How May I Help You? - State of the Art and Open Research Questions for Chatbots at the Digital Workplace. HICSS-52, Maui 2019.

[2] Meyer von Wolff, R.; Schumann, M.: Einsatz von Chatbots am digitalen Büroarbeitsplatz der Zukunft - Stand der Praxis zu Einsatzgebieten, Zielsetzungen und Rahmenbedingungen, Arbeitsbericht, Göttingen 2019. (demnächst)



© Fotostudio Neff Fotografie

## Die Autoren:

Raphael Meyer von Wolff ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand an der Professur für Anwendungssysteme und E-Business an der Georg-August-Universität Göttingen. Nach dem erfolgreich beendeten Masterstudium der Wirtschaftsinformatik in Göttingen forscht er zum Einsatz von Chatbots am digitalen Büroarbeitsplatz der Zukunft, welches auch durch Projekterfahrungen mit Praxispartnern fundiert wird.

✉ meyer-von-wolff@wissensmanagement.net

Dr. Sebastian Hobert ist als Akademischer Rat auf Zeit an der Professur für Anwendungssysteme und E-Business der Georg-August-Universität Göttingen tätig. In seiner gestaltungsorientierten Forschung beschäftigt er sich u.a. mit dem Einsatz von Chatbot-basierten Lernsystemen im universitären Umfeld sowie dem Einsatz von Wearable Computern im Unternehmenskontext.

✉ hobert@wissensmanagement.net

**intergator:**

# Machine Learning & Cognitive Services

**intergator ROADSHOW 2019**

**Hamburg | 19.9.2019**  
**Stuttgart | 9.10.2019**

Erleben Sie Machine Learning und Cognitive Services in spannenden Kundenvorträgen und Live Demonstrationen und finden Sie heraus wie unsere Kunden bereits heute erfolgreich künstliche Intelligenz in verschiedenen Projekten einsetzen.

Foto: Anders Jildén via Unsplash





# wissens management

Das Magazin für Digitalisierung, Vernetzung & Collaboration

Bildquelle: Romolo Tavano/Shutterstock

## Die ganze Welt des Wissensmanagements in einer Zeitschrift.

Lesen Sie 6-mal im Jahr spannende Best Practices und neueste Trends aus den Bereichen

- Big Data
- Cloud Computing
- Collaboration
- Demografischer Wandel
- Digitale Transformation
- Dokumentenmanagement
- Enterprise Search
- Portale
- Office 365 & SharePoint
- Wissenssicherung
- u.v.m.

Ja, ich möchte die Zeitschrift „wissensmanagement – Das Magazin für Digitalisierung, Vernetzung & Collaboration“ 6-mal im Jahr zum Preis von EUR 107,42\* (inkl. MwSt. zzgl. Versand) lesen.

Firma: \_\_\_\_\_

Titel: \_\_\_\_\_ Vorname: \_\_\_\_\_ Nachname: \_\_\_\_\_

Straße: \_\_\_\_\_ PLZ/Ort: \_\_\_\_\_

E-Mail: \_\_\_\_\_ Telefon: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_ Unterschrift: \_\_\_\_\_

Selbstverständlich unterliegen all Ihre persönlichen Daten strengster Vertraulichkeit. Eine Weitergabe an Dritte ist ausgeschlossen.

\* Studenten zum Preis von EUR 76,95; Ausland EUR 99,90