

# wissens management

Das Magazin für Digitalisierung, Vernetzung & Collaboration

## Künstliche Intelligenz - und ihre Bedeutung für die Digitalisierung 18

Lernen ist (nie) verkehrt!?  
Fallstricke organisationalen Wissenserwerbs 8

Apps für Fachexperten:  
Betriebliches Lernen mit H5P 26

Wandel im Automobilsektor:  
Was das für HR bedeutet 34

Wissensmanagement im Dienst der Cyber-Resilienz 42

*Alles Gute!*

Das gesamte wissensmanagement-Team wünscht Ihnen ein frohes Weihnachtsfest,  
erholende Feiertage und einen guten Start in ein wissensintensives Jahr 2022.



# Inhalt

## Editorial

**03** Künstliche Intelligenz: Smarte Helfer, smarte Nutzer?

## News

**06** Studien, Trends & Tipps

## Praxis Wissensmanagement

**08** Lernen ist (nie) verkehrt!? Fallstricke organisationalen Wissenserwerbs

**11** Wissensmanagement bei ifm electronic

**14** Die Finanzindustrie auf dem Weg zu agilen Strukturen

**16** Silos ade: Digitalexperte Futurice setzt auf Co-Leadership

## TITELTHEMA | Smarte Assistenten: Künstliche Intelligenz – und ihre Bedeutung für die Digitalisierung

**18** KI: Welche Kompetenzen benötigen wir?

**22** KI bewältigt unüberschaubare Dokumentenmengen

**24** KI-basierte Intelligent Automation erweitert RPA

## Digitalisierung

**26** Apps für Fachexperten: Betriebliches Lernen mit H5P

**29** In Bewegung bleiben: Mitarbeiter als Treiber der Unternehmensdynamik

**32** „Innovate oder Die“: Verwandeln Sie Ideen in Fortschritt!

## Human Resources

**34** Wandel im Automobilsektor: Was das für HR bedeutet

**36** Die fünf Kulturdimensionen kooperativer Unternehmen

**40** Agilität braucht Pioniere: 6 Dimensionen zum Wandel

## Trends

**42** Wissensmanagement im Dienst der Cyber-Resilienz

**45** Hybride Teams führen ... Leichter gesagt als getan?

**48** Hidden Champions? Firmen müssen ins Rampenlicht!

## Wissenswertes

**50** Vorschau

**50** Impressum



# In Bewegung bleiben

Dynamik ist an die Spitze der Erfolgspyramide emporgestiegen, wenn Strategen die Faktoren einer zeitgemäßen und zukunftsgerichteten Unternehmensentwicklung für sich sortieren. Doch das Erkennen ist noch nicht Verstehen. Wer Bewegung ins unternehmerische Geschehen bringen will, muss die Zusammenhänge begreifen. Die digitale Transformation zeigt derweil sehr eindrucksvoll auf, dass Technologisierung noch längst kein Wandel ist. Zweifellos hinterlassen die technologischen Innovationen derzeit eine Vielzahl an Veränderungen, doch darf nicht vergessen werden, wo die Veränderungen am Ende landen, beim Anwender. Im privaten Bereich ist der Anwender fest eingebunden in den Technologiewandel, denn dort richtet sich die Neuerung nach Interesse und Bedarf des Nutzers. Dies hat zur Folge, dass Veränderungen schnell aufgenommen, angenommen und angewendet werden. Anders sieht es im betrieblichen Umfeld aus, wo diejenigen, die eine Veränderung letzten Endes zum Abschluss bringen sollen, erst lernen müssen, damit umzugehen. Kurzum, wer Bewegung in die Unternehmensentwicklung bringen will, wer die Transformation dringend braucht, der muss beim Changemanagement die Mitarbeiter nicht nur einbeziehen, der muss ihnen eine zentrale Rolle zuteil werden lassen.

## Mitarbeiter als Treiber der Unternehmensdynamik

### Veränderung allerorts

Es sind Umweltbedingungen, aus deren Dynamik Veränderungen im Unternehmen angestoßen werden. Dazu zählt auch die Digitalisierung, solange sie nicht bereits als digitale Transformation Einzug in die Unternehmenssteuerung genommen hat. Hinsichtlich des digitalen Umbaus in den Unternehmen übernimmt das Changemanagement die Aufgabe, von außen wirkende Dynamik mit notwendigen Veränderungen zu steuern. Dies sind zum Teil sehr weitreichende und tiefgreifende Umwälzungen, die bis in die Arbeitsstrukturen reichen und neue Beschäftigungsformen schaffen können. Parallel zur von außen einwirkenden Veränderungskraft besteht zudem die Möglichkeit, Energie von innen heraus zu lassen und mit eigenen Innovationen das Entwicklungsgeschehen voranzutreiben. Eine Konsequenz dieser langsam zunehmenden Komplexität ist die notwendige Fragmentierung. Das heißt, dass über das Zerlegen der Komplexität ein Zugang zur Dynamik gefunden wird.

Jedenfalls ist überall spürbar, wie sich das Entwicklungstempo erhöht und wie rasant die Bedeutung der Dynamik im Unternehmen zugenommen hat. Die Dynamik ist zu einem bestimmenden Erfolgsfaktor im Wettbewerb, sogar in der Zukunftssicherung geworden. Nun hat man sich bisher mit Innovationsfreude oder mit lebendigem Ideenmanagement stets dem Veränderungsdruck entgegengestellt. Nichtsdestotrotz ist es an der Zeit, neue Formen zu finden, die Entwicklungsgeschwindigkeit auf-

zugreifen, fortzusetzen & bestenfalls zu beschleunigen. So wird nachvollziehbar, dass Dynamik nicht allein die Bewegung ist, die entsteht, wenn eine Innovation als frei werdende Energie eine Veränderung hervorruft. Dynamik drängt gewissermaßen zur Innovation und sie entsteht gleichzeitig, wenn Mitarbeiter mitgestalten und selbst Neuerungen anstoßen. Und Dynamik ist zudem eine Qualität der Veränderung. Letzteres bedarf gewiss einer Erläuterung, dazu sollen zwei Beispiele dienen:

**01** Eine neue Technologie erfordert einerseits die Einpassung dieser Neuerung ins System und andererseits die Anpassung des Systems an das neue Glied in der Kette. V.a. die Mitarbeiter müssen den Umgang mit neuen Werkzeugen erst lernen. Dies kann schnell geschehen, es kann aber ebenso die Mitarbeiter überfordern, so dass die Dynamik abnimmt und die Veränderung an Geschwindigkeit verliert.

**02** Das zweite Beispiel ist ähnlich gelagert. Dynamik ist noch lange nicht Veränderung, sie liefert aber die Energie dafür, dass sich ein Zustand verändert. Die Verantwortlichen für die Veränderungsprozesse müssen für die Fortpflanzung der Dynamik sorgen und das entsprechende Umfeld organisieren, um beispielsweise die Vollendung einer Innovation oder Idee sicherzustellen.

Am Ende wird die Energie, die für einen Wandel aufgebracht wird, immer am Ergebnis und am Verhältnis von



Aufwand und Nutzen bewertet. Was hilft das beste technische Gerät, wenn die Mitarbeiter es nicht benutzen können oder wenn es dem Wertschöpfungsprozess gar nicht dienlich ist?! Allein dieser kleine Ausschnitt zeigt, dass Dynamik mit Bedacht und Bedarf erzeugt werden sollte und dahin zu steuern ist, wo Veränderung vonnöten ist.

### Dreiheit als Modellierung

Dynamik – Change – Mitarbeiter, das ist ein Wirkungsmodell. Dynamik braucht zur Energieerhaltung oder zur Beschleunigung Treiber, damit Veränderung in Gang kommt und einen Abschluss findet. Diese Impulserhaltung bietet der Mitarbeiter, der sich gleichsam in einem Wirkungsgefüge befindet. Denn Veränderung ist für Menschen stets eng an Lernen gekoppelt, das wiederum neue Dynamik erzeugen kann. Damit liegt eine Kybernetik offen und auf dem Reißbrett, so dass Wege der Beeinflussung bis hin zur Steuerung formalisierbar sind. Die bewusste wie verstärkte Integration von Lernen darf dabei nicht ausbleiben.

Der Eckpunkt Dynamik verlangt noch einen kleinen gedanklichen Exkurs, denn zugleich stellt sich die Frage, inwieweit Dynamik überhaupt fassbar ist. Der Zugang erfolgt über die der Dynamik innewohnenden Kybernetik. Die philosophischen Aspekte, inwieweit Energie und Bewegung zu trennen sind, welche Bedeutung die Geschwindigkeit hat und wie sich Konstanten von Dynamik abgrenzen lassen, sind an dieser Stelle ausgespart. Festzuhalten bleibt,

- dass alles in Bewegung ist und sich verändert,
- dass sich ändernde Marktanforderungen das Produktmanagement beeinflussen und
- dass sich Arbeitsbedingungen am Arbeitsplatz ändern.

Die Unternehmensleitung muss dementsprechend die Strategien angleichen, die Mitarbeiter müssen sich den neuen Arbeitsplatzsituationen anpassen.

So gilt es demnach, in der Unternehmensstrategie sowohl Entwicklungen vorauszu denken, zu antizipieren und intern für Bewegung zu sorgen als auch auf Veränderungen zu reagieren. Ein wichtiges Moment im Changemanagement ist das proaktive Gestalten. Nur reaktiv auf Einflüsse zu agieren, wird der Anforderung, Alleinstellung zu wahren oder zu erzielen, bei Weitem nicht gerecht. Wandel ist in der Regel nicht zufällig und braucht deshalb Struktur. Doch wie soll modernes Changemanagement aussehen, das gleichzeitig Dynamik erzeugen und steuern will? Auf der Grundlage einer modellierten Unternehmenskybernetik zu Innovation und Wandel entstehen resp. offenbaren sich Wirkungsbereiche, Verantwortlichkeiten und nicht zuletzt Ziele, die wiederum zu besetzen sind. Das ist der Punkt, der einen breiteren Blickwinkel als bisher erforderlich macht. Es ist geradezu ein Paradigmenwechsel, wenn beim Veränderungsmanagement der Mitarbeiter in den

Mittelpunkt gestellt wird. Als ein Eckpfeiler in der Dreiheit zum Wandel prägt er die Zukunftsmodelle und zeigt sich als bestimmender Faktor. Allerdings sind diesbezüglich einige Grundvoraussetzungen zu erfüllen:

■ In der Annäherung an den Mitarbeiter als Stellschraube des unternehmensspezifischen Dynamikmodells erscheint zunächst die Diversität als auffällig. Menschen wie Mitarbeiter sind nun einmal verschieden. Doch die Individualität ist weniger entscheidend, vielmehr muss in der Wahrnehmung des Mitarbeiters als Change Agent bewusst dessen eigene Dynamik wahrgenommen werden.

■ Veränderung beim Mitarbeiter geht auf Lernen zurück, denn Lernen ist Verhaltensänderung qua definitionem, wenn es um die wissenschaftstheoretische Annäherung ans Lernen geht. Aber was hat nun Lernen mit Dynamik zu tun? Die Antwort liegt auf der Hand. Sobald bei der Dynamik, beim Changemanagement der Mitarbeiter ins Spiel kommt, erhält das Lernen eine zentrale Bedeutung, denn es ist die Art, wie sich ein Mitarbeiter einer neuen Umweltbedingung anpasst, und es ist zur gleichen Zeit der Prozess, der eine Verhaltensänderung beschreibt und einen Menschen in Bewegung hält, sozusagen am Leben erhält.

Mag die Folgerung, dass dies sich schneller vollzieht, wenn der Mensch schneller lernt, arg pauschalisiert erscheinen, so steckt dennoch ein bestimmtes Maß an Mechanismus darin. Auf das Unternehmen übertragen sei ähnlich kurzgeschlossen, dass zum einen Veränderungsdynamik sich besser fortsetzt, wenn Mitarbeiter sich durch Lernen schneller anpassen, und zum anderen Mitarbeiter durch ihr Lernen neue Dynamik erzeugen. Demnach müssten Unternehmen ein besonderes Augenmerk auf die Qualifizierung und Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter legen.

### Und das heißt für die Praxis?

Mit dem Auseinanderlegen der Dynamik ist eine Basis geschaffen, operative Maßnahmen zu definieren. Die können einerseits die Dynamik betreffen, sei es zum Erhalt oder Aufbau von Veränderungskraft. Andererseits kann eine Wandlungskultur als Rahmen eines modernen Changemanagements geschaffen werden, aber v.a. müssen in der Modellierung des Wandels als Ausgangspunkt für die Umsetzung von Veränderungen die Mitarbeiter gesetzt sein.

■ Das Operative beginnt bei der Strategie. Dynamik darf keine Zufallserscheinung sein. Das Beispiel digitale Transformation hat eindrucksvoll gezeigt, wie schnell selbst Veränderungsmanagement in den Fokus rücken kann. Mitarbeiter als Change Agents zu verstehen und so zu führen, muss strategische Linie sein. Das bedeutet, dass dieses Modell keine Option, sondern eine Vorgabe ist und dass die Führung dazu ein Commitment abzugeben hat. Führungskräfte sind Dreh- und Angelpunkte der Dy-



namiksteuerung, daher hilft es nicht, ihnen allein schöne Modellierungen an die Hand zu geben. Es gilt, sie davon zu überzeugen, dass sich Dynamik im Unternehmen über die einzelnen Mitarbeiter entfaltet. Erst mit dieser Überzeugung werden sie sich verpflichten, Motivation sowie Identifikation ihres Teams stärker zu fördern und dem Lernen mehr Aufmerksamkeit zu widmen. Dazu brauchen sie allerdings Unterstützung, denn ein solcher Perspektivwechsel in der Führung macht Handreichungen erforderlich.

Eine weitere Grundlage ist die Aufwertung von Lernen. Lernen ist als Energielieferant für kontinuierlichen Wandel zu verstehen & zu propagieren. Nicht dass dies missverstanden wird, es gilt nicht, die Weiterbildungskataloge dicker zu machen. Lernen muss auf den Bedarf der Unternehmung & individuell auf den Mitarbeiter zugeschnitten sein.

Vorhaben sind mit Leben zu füllen und dem Managen von Veränderungen mithilfe der Mitarbeiter muss eine angemessene Beachtung zuteilwerden, so dass alle die Signale wahrnehmen. Diese Zeichen der Aufwertung können Change Scouts oder Change Days sein. Der Scout kann, vorbereitet durch ein Ausbildungsprogramm, dafür sorgen, dass das Ideenmanagement eine strikere Umsetzungsverfolgung erhält. Wie viele Ideen verpuffen, nachdem sie zunächst hochgelobt und daraufhin nicht mehr nachverfolgt wurden. Mit dem Versiegen der Nachhaltigkeit verliert sich das Vertrauen der Mitarbeiter und manifestieren sich Rückzugstendenzen hinsichtlich der gemeinschaftlichen Zukunftsgestaltung.

Es gibt dazu bislang keine Erfolgsrezepte oder Nachzuahmendes. Es kann diese Lösungen von außen im Grunde genommen auch nicht geben, denn jede Unternehmenssituation gestaltet sich anders und die Bedarfe variieren sowieso. Ferner liegt es doch auf der Hand, wer etwas verändern will, der schafft Lösungen. Best Practices übernehmen, das hat nicht selten etwas von Distanzierung, indem die Verantwortung abgegeben & die Verantwortlichkeit dem vermeintlichen Erfolgsmuster zugewiesen wird.

## Zu guter Letzt

Dynamik beinhaltet etwas Unbestimmtes und zugleich etwas Unvorhersehbares. Im Gegensatz zu einer Mechanik, bei der relativ zuverlässig vorhergesagt werden kann, was passieren und am Ende herauskommen wird, ist bei Nicht-Mechanischem die Prognose nur eine Wahrscheinlichkeit. Erfahrung kann helfen, der Wahrscheinlichkeit eine gewisse Zuverlässigkeit zu geben, aber eben keine vollständige. Dessen ungeachtet gibt es ein verstärktes Interesse an der Steuerung sowie an der Erzeugung von Dynamik. Eine wichtige Stellschraube in der Unternehmenskybernetik sind die Mitarbeiter. Sie für Veränderungen zu begeistern und im selben Augenblick deren eigene Dynamik zu entfachen, hat zwar viel mit Psychologie allgemein zu tun, aber es betrifft v.a. das Lernverhalten und nicht zuletzt die Lernbereitschaft. Alle Maßnahmen, die sich dazu anbieten, sind mit Bezug auf die Ereignis- oder auch Wertschöpfungskette zu sehen. Denn i.d.R. sind es die Mitarbeiter, wo die Veränderung irgendwann ankommt und umgesetzt resp. zu Ende gebracht werden muss.

Der Mitarbeiter ist Konservierer, Treiber und Katalysator in einer Person. Ein Changemanagement, das sich der Dynamik und der fortgesetzten Veränderung verschrieben hat, muss in seiner Modellierung den Mitarbeitern eine zentrale Funktion zuweisen und auf diese Weise deren Wert für den Wandel hervorheben. All dies hat einen engen Bezug zum Lernen. Wenn selbst Mitarbeiter mit wenig Affinität zur modernen Technologie im Privaten neue Handyfunktionen im Handumdrehen erlernen, dann muss doch interessieren, wie sich das auf das betriebliche Lernen übertragen lässt. Dynamik ist mehr als Bewegung. Dynamik ist – so paradox dies klingen mag – eine Konstante des Unternehmenserfolges. Und wer Bewegung anstößt, braucht Helfer, die den Bewegungsimpuls erhalten und die ihre eigene Dynamik einbringen. Eines muss allen Akteuren bewusst sein: Herkömmliches Changemanagement greift zu kurz, moderne Unternehmensentwicklung ist mehr Dynamik-Management. Das bedeutet, dass die Profession der Führung dahin ausgerichtet sein muss, alles in Bewegung zu halten und ein System der Impulserhaltung zu implementieren.

**Literatur:** [1] Bünnagel, Werner (2021): Mitarbeiter als Change Agents. Dynamik im Unternehmen neu denken. Strategie und Führung neu ausrichten, Wiesbaden: Springer Gabler



### Der Autor:

Dr. Werner Bünnagel ist seit vielen Jahren in Organisationsentwicklung, Wissenswirtschaft und Changemanagement unterwegs. Als Berater und Coach oder als Leiter Kommunikation und Manager strategischer Projekte konnte er ein breites Erfahrungs- wie Wissensspektrum aufbauen – stets mit dem Blick auf die Praxis. Mit seinen praktischen Erfahrungen will der Autor einen Beitrag leisten, das Managen von Wissen fassbarer zu machen, und der Dynamik im Unternehmen Impulse geben.

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