

Mühlhausen/Nürnberg, 03/2019
Ein Diskussionspapier von
Reinhard Boltin & Harald J. Bolsinger

Angewandte Wissenstechnologie

*Das Inkoba-System als Baustein
erfolgreicher Wissensarbeit*



Abstract

Praktikable Wissenstechnologie ist Basis jeder erfolgreichen Gestaltung digitaler Zusammenarbeit vernetzt arbeitender Teams in Unternehmens- und Projektorganisationen.

Die INKOBA Wissenstechnologie ist in ihrer praktischen Anwendung ein durch Beratung und Schulung begleiteter Prozess wissensorientierter Vernetzung der sichtbaren und unsichtbaren Faktoren eines Arbeitssystems mit dem Ziel, dieses zu verbessern. Dies wird vollzogen durch ein Konzept IT-gestützter Teillösungen für die ziel- und ergebnisbestimmte Unterstützung von Kompetenz- und Wissensprozessen für den persönlichen und intra- oder interorganisationalen Gebrauch.

Aus wissenstechnologischen Konzepten entstehen individuelle, IT-gestützte Werkzeuge mit dem Ziel, strategische und operative Exzellenz persönlich, unternehmensweit und im Netzwerk sicherzustellen. In wissenstechnologischen Konzepten werden auf Basis der INKOBA-Methode Instrumente zur Unterstützung von Kernprozessen zur Entwicklung und für den Transfer von Wissen und Kompetenz erarbeitet und benutzerorientiert passgenau, anschlussfähig und vernetzbar gemacht.

Vorliegendes Diskussionspapier erläutert wesentliche Erkenntnisse aus rund 10 Jahren Einsatz der INKOBA-Methode und stellt diese vor den aktuellen Herausforderungen durch die Digitalisierung zur Diskussion.

Inhaltsverzeichnis

Abstract	II
Inhaltsverzeichnis	III
1 Wissenstechnologie	4
1.1 Wissensbasierte Zusammenarbeit als differenzierender Erfolgsfaktor der Digitalisierung	4
1.2 Chance und Grenzen der Digitalisierung des Menschlichen.....	5
1.3 Wissen und Technologie	6
2 ... in der Praxis	11
2.1 Grundlagen für die Handhabung der INKOBAs-Wissenstechnologie: Methoden-, Modell- und Werkzeugverständnis	11
2.1.1 Methoden	11
2.1.2 Modelle	12
2.1.3 Werkzeuge.....	13
2.2 Ausgewählte Erfahrungen mit der Handhabung der INKOBAs-Wissenstechnologie	13
2.2.1 Perspektive Begrifflichkeit - Die passenden Worte finden	14
2.2.2 Perspektive Differenzierung - Den passenden Filter finden	16
2.2.3 Perspektive Kontinuierliche Verbesserung - Die Erfahrungen aus der Anwendung einfließen lassen	17
2.3 Ausblick.....	18
Verwendete Literatur.....	19

1 Wissenstechnologie ...

1.1 Wissensbasierte Zusammenarbeit als differenzierender Erfolgsfaktor der Digitalisierung

Ein wichtiger Treiber für die zunehmende Vielfalt in der Gestaltung von Arbeitsplätzen und -prozessen, ist das Zusammenspiel von Globalisierung und Digitalisierung, das die Kodifizierung und Verteilung des für Unternehmen relevanten Wissens mit Hilfe neuer Technologien über Unternehmensgrenzen hinweg beschleunigt. Blended Workforces - eine Arbeitnehmerschaft mit vergleichbaren Aufgaben aber heterogenen arbeitsvertraglichen Ausgestaltungen¹ - spielen dabei eine zunehmende Rolle. Nicht mehr die Arbeitnehmerschaft allein, ist der zu managende Kernwissensträger, sondern das für Unternehmen spezifische Wissen als Erfolgsfaktor wird auch jenseits der Unternehmensgrenzen immer breiter in soziotechnischen Systemen unterschiedlichster Art verteilt und ausdifferenziert. Hier gilt es, gleichermaßen funktionierende Modelle zur Arbeitsorganisation wie auch zur Wissensorganisation zu finden.

Der erfolgreiche Umgang mit Wissen in einer heterogenen Gemeinschaft von Menschen erfordert im Unternehmen eine zielführende Mischung von sich wandelbaren digitalen Werkzeugen, gezielter Kooperationsförderung in Teams und methodischer Unterstützung für die wissensbezogenen geistigen Prozesse des Menschen. Dabei stützt und fördert Wissenstechnologie vor allem die letzten beiden Punkte und kombiniert dafür passende digitale Werkzeuge in einem Blended Teamwork-Ansatz. Digital unterstützte Teambildung und -entwicklung, mit dem Ziel, Wissen zu teilen, zu verteilen und weiterzuentwickeln zeichnen Blended Teamwork als wissensorientierte Arbeitsform einer digitalisierten Welt aus. Wissenstechnologisch unterstützte Arbeit in einem heterogenen Team mit gleichen oder ähnlichen Zielvorgaben, heterogenen Aufgaben und einem digital ausgestalteten aber anwendungsbezogenen heterogenen Umfeld, dessen Nutzungsintensität individuell variieren kann sind prägend für ein Blended Teamwork Umfeld. Es erfordert demnach eine Methode und Werkzeuge, die auch nicht vorab Planbares möglich und beherrschbar machen. Die INKOPA Wissenstechnologie soll in den folgenden Kapiteln als Beispiel für eine aus unserer Sicht dazu geeignete Methode mit wesentlichen Hintergründen und ihren wichtigsten Werkzeugen als zeitgemäßes Instrument vorgestellt werden. Die Grundlegung der INKOPA Methodik wurde vor rund 10 Jahren entwickelt² und erfährt durch die

¹ Vgl. Camuffo, A./ De Stefano, F. (2016), S. 363 ff. und die dort genannte Literatur.

² Siehe beispielhaft Bolsinger H./Boltin R. (2011), S. 235 ff. und Boltin, R./Rossbroich, J. (2011), S. 189 ff.

Herausforderungen der Digitalisierung und ihre Bewährung in der Praxis neue Aufmerksamkeit. Denn der Siegeszug monolithischer Datenbanken auf Großrechnern ist schon lange vorbei und wurde endgültig abgelöst durch verteilte und heterogene Systeme, in denen Informationen und Wissen konserviert, verknüpft, weiterentwickelt, angereichert und veredelt wird. Von individuellen Mobilgeräten mit selbstgewählten Apps über verschiedene Softwarepakete für Verwaltungstätigkeiten und Cloudlösungen – bewusst oder unbewusst genutzt – bis hin zu sich ständig wandelnden Kommunikationstechnologien mit eingebauter Überwachung durch Geheimdienste und Digitalisierungsmonopolisten der Plattformökonomie, findet sich eine kaum dauerhaft zu überblickende Technologieviefalt im globalisierten Markt. Die weitere Entwicklung dieser Technologieviefalt ist durch das Disruptionspotenzial der Digitalisierung nicht vorhersehbar, so dass datengetriebene Informationstechnologie als Erfolgsfaktor in der Unternehmensführung ergänzt werden muss von einer Wissenstechnologie als neue und zukunftssichere Ebene, die mit allen heute und morgen denkbaren informationstechnologischen Entwicklungen funktionieren kann. Diese Ebene ist Teil des Menschlichen und kann nicht auf Informationstechnologie reduziert werden.

1.2 Chance und Grenzen der Digitalisierung des Menschlichen

Ein anschauliches Modell für die Einordnung der zukunftssicheren Ebene des Menschlichen liefert das schon in den 90er Jahren auf Ebene der ISO fixierte Open Systems Interconnection (OSI) Modell,³ das eine Schichtenarchitektur für Netzwerkprotokolle in der Informationstechnologie abbildet und beschreibbar macht. Die im Modell latent vorhandene aber nicht aktiv abgebildete oberste Schicht ist die des Menschlichen – die mit Wissenstechnologie unterstützbare relevante Ebene des menschlichen Geistes. Diese gerade in der Digitalisierungsdebatte oft vergessene oder schlicht ausgeblendete Schicht ist dennoch existent und wenn es um Wissen und dessen praktische Anwendung durch Menschen in soziotechnischen Systemen geht, ist sie eine aus unserer Sicht erfolgskritische Schicht. Hier findet sich eine Technologiegrenze vom in der Regel elektrisch unterstützten informationstechnischen System hin zu einem geistlich und geistig geprägten menschlich wissenstechnologischen System, das schlussendlich für das Handeln des Menschen in der Realwelt die höchste Relevanz besitzt. Während im Falle von Robotik und vollständig digitalisierten Prozessen Maschinen handeln, erfordert das Handeln von Menschen die Ebene des Geistes, die gleichzeitig auch als Grenze der Digitalisierung gilt, da kreative Menschen nicht wie Automaten funktionieren. Diese Grenze wird sich zukünftig als einer

³ Vgl. ISO/IEC 9834-2 (1993)

der größten Erfolgsfaktoren in der Digitalisierung entpuppen. Sie birgt eine Chance zur Differenzierung jenseits von informationstechnologiegetriebener operationaler Exzellenz und Effizienz, die ihrerseits nur als notwendige, aber nicht hinreichende Bedingungen für dauerhaften unternehmerischen Erfolg gelten können. An die Stelle der mit immer höherer Geschwindigkeit konvergierenden elektrisch unterstützten Informationstechnologie als Wettbewerbsfaktor, tritt die Wissenstechnologie für verteilte soziotechnische Systeme kooperativer Menschen, die sich mit ihrem Geist für das Unternehmen gemeinsam engagieren und dazu die jeweils für sie passende Kommunikationstechnologie nutzen. Erfolgreiche Unternehmensführung thematisiert demnach zukünftig immer stärker das Management wissensbasierter menschlicher Kooperation der für das Unternehmen tätigen Menschen und Teams, um Kompetenzen kooperativ mit einer gemeinsamen informationstechnologisch unterstützten oder abgebildeten Wissensbasis zu sichern und unternehmensspezifisch weiter zu entwickeln. Der menschliche Geist sowie die geistige Verbindung von Menschen untereinander in Form von Teams oder Zweckgemeinschaften sind nicht allein durch biochemische Prozesse zu erklären oder gar digital zum Beispiel mittels Sozialer Netzwerke im Internet abzubilden und zeigen damit eine Grenze der Digitalisierung des Menschlichen auf. Bislang verfügbare Methoden des Wissensmanagements und der Wissensorganisation stoßen an Grenzen, wenn der Mensch als Ganzheit und sein moralfähiges selbstverantwortliches Wesen relevant wird und nicht nur sein Wissen. Nicht zuletzt wegen der schwer abbildbaren und kaum standardisierbaren individuellen menschlichen Geistestätigkeit, die nicht mit einem voll digitalisierbaren Aktions-/Reaktionsschema erfasst werden kann, da sie neben psychologischen und emotionalen Faktoren auch Moralempfinden und weltanschaulich geprägte Werturteile und Ethik beinhaltet. Individuelle Denkschemata, Bewertungsmuster und für Einzelakteure sinnstiftende Überlegungen unterschiedlicher Mitglieder von Teams in und außerhalb von Unternehmen lassen sich in der Praxis heute und auch zukünftig nicht in ein Prokrustesbett vordefinierter IT-Kategorien wie beispielsweise des OSI-Modells pressen. Der Faktor Mensch erschwert automatisiertes Kooperationshandeln und dessen Digitalisierung und ist gleichzeitig der wertvollste Faktor, um Wissen kreativ kooperativ zu entwickeln und als Kompetenz in eine Gemeinschaft einzubringen.

1.3 Wissen und Technologie

Wissen ist in der heutigen Informationsgesellschaft mit hohem Digitalisierungsgrad umfangreich verfügbar, doch sein Wert ist zumeist kontextabhängig, erfordert für zielgerichtete Nutzbarkeit die Kombination von passenden Wissensgebieten und erschließt sich erst durch ein übergeordnetes Verständnis seitens seiner Nutzer*innen. Der Wert von Wissen wird in der

Philosophie diskursiv diskutiert und dem Glauben – sei er begründet oder auch unbegründet – gegenübergestellt.⁴ Wissen wird vor allem im wirtschaftlichen Kontext auf jeden Fall dann wertvoll, wenn es zur Verfolgung von konkreten Zielen und Intentionen erforderlich oder nützlich ist. Dazu ist es genau so zu strukturieren, zusammenzuführen und zu kombinieren, dass die verfolgten Ziele und Intentionen erreicht werden können. Die wirtschaftliche Entscheidungspraxis erfordert vor allem in hochdynamischen Märkten regelmäßig eine derart hohe Entscheidungsfrequenz, dass diese nicht nur durch umfangreiches Wissen, sondern auch durch praktische Weisheit, Intuition und Glauben mit gesteuert wird. Wissen ist trotz seiner in der digitalisierten Welt des Internets theoretisch unbegrenzten Verfügbarkeit begrenzender Faktor, da die Suche, Strukturierung, Zusammenführung und Rekombination Zeitintensiv ist. Eine intuitive Ahnung und Glaube werden deshalb in der Praxis oft mit greifbarem Wissen abgeglichen, um Entscheidungen schnell aber gerechtfertigt treffen zu können. Versteht man Wissen als wahrer gerechtfertigter Glaube an eine Behauptung oder einen Sachverhalt, hat es drei Voraussetzungen: die tatsächliche Wahrheit der Behauptung, den Glauben an die Richtigkeit der Behauptung und die Rechtfertigung dieses Glaubens an die Behauptung.⁵ Der Glaube an die Richtigkeit einer Behauptung hängt auch mit der Vorerfahrung und der Prägung des glaubenden Menschen zusammen. Neben logischem und empirischem Wissen berücksichtigt die INKOBA-Wissens-technologie deshalb auch metaphysisches Wissen, das nicht durch Logik oder Empirik direkt zugänglich ist, aber das Überlegungen von Menschen in der Alltagswelt ebenso prägt, wie logisches und empirisches Wissen sowie ein entsprechend induktives Urteil aufgrund vorhergehender Erfahrungen von Menschen. Es wird demnach auch Wissen über Werte und Sinnmöglichkeiten thematisiert, da das Streben nach Werteverwirklichung sich beim Menschen ebenso in Handlungen oder gezielten Unterlassungen ausdrückt,⁶ wie logische oder empirische Erkenntnisse. Diese ganzheitliche Sicht auf Wissen und auf den moralbezogenen Entscheidungskontext des Menschen ist eine Besonderheit der INKOBA-Wissens-technologie: Sie definiert den Begriff Wissensgut und meint damit nicht die Aneinanderreihung oder Sammlung von naturwissenschaftlichen Wissens-elementen sondern die, von Menschen in ihrem Kontext als moralisch „gut“ bewertete und „vernünftig“ eingeschätzte, anwendungsorientiert transformierte und mit erfahrungsgeleiteten praktischen Regeln verbundene Menge an Wissen zur gezielten

⁴ Siehe dazu Duncan, P./Turri, J./ Carter, J. A. (2018) und die dort genannte umfangreiche Literatur.

⁵ Vergleiche zur philosophischen Analyse von Wissen Ichikawa, J. J./ Steup, M. (2018) und die dort genannte Literatur sowie in vereinfachter und reduzierter Zusammenfassung Hoerster, N. (2010), S. 15.

⁶ Vgl. Hoerster, N. (2010), S. 79.

Einflussnahme auf die Welt. Die Begriffe Wissensgut und technologisches Wissen werden synonym verwendet und haben ähnliche Bedeutung. Die INKOBA Wissenstechnologie wird angewandt, um Wissensgut so zu digitalisieren, dass es praxisnah genutzt werden kann; (a) als digitalisierter Sachgegenstand für eine ressourcenschonende Organisation von Wissenstransfer im Prozess der Arbeit, (b) als individuelle und kollektive Handlungsorientierung im Prozess der Arbeit und des Lernens und (c) als Medium für das sichere Zusammenspiel von soziotechnischen Systemen und deren Schnittstellen zu ihren Entwicklern und Anwendern.

Technologie ist ein verbindendes Element moderner Gesellschaften: einerseits ist sie wesentlicher Faktor der wirtschaftlichen Entwicklung und Wohlstandssicherung, andererseits ist sie ein prägendes Element der Kulturentwicklung.⁷ Mit technologischer Revolution geht auch die Notwendigkeit der Entwicklung geistiger und moralischer Kräfte einher, die nötig sind, um Technologie zu beherrschen,⁸ die immer als „Resultat menschlicher Entscheidungen und Handlungen“⁹ zu begreifen ist. Der Einfluss von Technologie auf Wirtschaft und Gesellschaft ist vor allem zwei bedeutenden Funktionen zuzuschreiben. Technologie vereint zielgerichtete Gestaltungskraft und innovative Schöpfungskraft des Menschen.¹⁰ Mit zielgerichteter Gestaltungskraft nehmen Menschen Einfluss auf ihre Umwelt und ihre Lebensumstände, um die Welt nach ihren eigenen Vorstellungen zu gestalten. Innovative Schöpfungskraft des Menschen verhilft dabei, neue Dinge und Prozesse zu erschaffen, welche diese Einflussnahme möglichst gut ermöglichen. Technologie ist nach diesem Verständnis nicht nur angewandte Wissenschaft, denn Wissenschaft hat ihren Hauptfokus auf dem Verständnis der Welt, während Technologie den Zweck der Einflussnahme hat, um Welt und Welten – natürliche entstandene wie auch künstlich geschaffene Welten – zu gestalten. Vor diesem Hintergrund haben sich schon bereits Aristoteles und weitere griechische Philosophen über die Unterscheidung zwischen natürlichen Dingen, denen ihre Entstehung selbstgenerierend inhärent sind, und künstlichen Dingen, die nur durch menschliche Einflussnahme geschaffen und erhalten werden, diskutiert. Ropohl schlägt vor, den Technikbegriff zu verwenden, wenn Dinge von Menschen künstlich gemacht wurden und zielgerichtet zweckorientiert verwendet werden.¹¹ Technik umfasst nach seinem Verständnis

⁷ Unsere Aussagen zur Philosophie der Technologie stützen sich im Wesentlichen auf Franssen, M./ Lokhorst, G.-J./van de Poel, I. (2018) und die dort genannte Literatur sowie auf Ropohl, G. (2009).

⁸ Vgl. Ropohl, G. (2009), S. 16.

⁹ Ropohl, G. (2009), S. 19.

¹⁰ Franssen et.al. sprechen diesbezüglich von „instrumentality and productivity“.

¹¹ Vgl. Ropohl, G. (2009), S. 30.

eine soziale, humane und naturale Dimension aus denen sich unterschiedliche Erkenntnisperspektiven ergeben,¹² während Technologie „die Wissenschaft von der Technik“¹³ darstellt als „die Menge wissenschaftlich systematisierter Aussagen über jenen Wirklichkeitsbereich“¹⁴. Technologie nach unserem heutigen Verständnis kombiniert beides – Natürliches und Künstliches – und nutzt wissenschaftliche Erkenntnisse, um die betrachtete Welt funktionierend und zielgerichtet mit erprobten Methoden und funktionalen Kombinationen aus beidem zu gestalten. Deshalb kann Technologie nicht werteneutral gedacht werden und nicht mehr nur an die terminologische Grundlegung im achtzehnten Jahrhundert anknüpfen, wie von Ropohl gefordert¹⁵. Foucault beispielsweise benutzte den Technologiebegriff nicht im Sinne von sichtbarer maschinenbasierter Technik oder der Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse in der industriellen Produktion, sondern im Sinne von Methoden und Prozeduren, um kollektives menschliches Verhalten zu beeinflussen.¹⁶ Das Technologieverständnis im Kontext von angewandter Wissenstechnologie setzt auf einem derartigen Verständnis auf und nimmt einerseits das soziotechnische System in den Blick, das auf mehrere Menschen verteiltem und vernetztem Wissen zugrunde liegt, als auch die mentalen und geistigen Methoden und Modelle, die das individuelle Wissen erschließbar machen. Dabei steht aber im Gegensatz zu Foucault nicht das Thema sozialer Kontrolle und der Technologie der Machtausübung im Fokus¹⁷, sondern die in soziotechnischen Systemen abgebildete Technologie des Wissens im Sinne einer Methodik zur Generierung, sinnvollen Zusammenführung, Konservierung und Verteilung von Wissen, welches für zielgerichtetes menschliches Handeln in einem konkreten Arbeitsprozess nützlich ist. Technologie erfordert die Offenbarung ihres funktionalen Gegenstandes und der mit ihr verfolgten Intentionen.¹⁸ Die INKOBAs-Wissenstechnologie hat Wissen zum Gegenstand und zielt darauf ab, dieses Wissen für Menschen und Organisationen so funktional zu instrumentalisieren, dass es dabei hilfreich ist, Ziele von Menschen und Organisationen optimal und gemeinschaftlich zu verfolgen. „Teambooks“ oder „Studikits“ werden als praxiserprobte Techniken eingesetzt, mit deren Hilfe die Technologie des zielgerichteten Einsatzes von Wissen unterstützt wird.

¹² Vgl. Ropohl, G. (2009), S. 31 und das Schaubild S. 32.

¹³ Ropohl, G. (2009), S.31.

¹⁴ Ropohl, G. (2009), S.31.

¹⁵ Vgl. Ropohl, G. (2009), S.31 f.

¹⁶ Vgl. Behrent, M. C. (2013), S. 55 und S. 58 ff.

¹⁷ Vgl. Behrent, M. C. (2013), S. 57.

¹⁸ Siehe dazu auch die Ausführungen von Bullinger, H.-J. (1994), S. 2 ff. zu normativen Aspekten von Technologiemanagement.

Die INKOBA-Wissenstechnologie ist **eine Technologie für den zielgerichteten Umgang mit Wissen** - zum einen betrachtet aus der Perspektive eines Einzelnen (*autistische* Betrachtung) und zum anderen betrachtet aus der Perspektive einer Gruppe (*kollektive* Betrachtung). Hierbei gilt für die Gruppe, dass diese über gemeinsame Aufgaben, Ziele, Wünsche, Erkenntnisse oder Erlebnisse miteinander verbunden sein muss. Es wird zwischen der Wissensbasis (Inputs oder Inbound), dem Problemlösen (Prozess) und den Problemlösungsergebnissen selbst (Outputs oder Outbound) unterschieden. Die INKOBA-Inbound-Outbound-Methode verwendet als Technik sogenannte Computercockpits wie zum Beispiel „Teambooks by INKOBA“ oder „Studikits by INKOBA“, die in Kapitel 2 in Ihrer Funktion und Anwendung erläutert werden. Mit Hilfe der Computercockpits als digitale Wissensspeicher wird Wissensgut angereichert (Inbound) und für den Prozess der Arbeit oder des Lernens zur Verfügung gestellt sowie zur Anwendung gebracht (Outbound). In der Praxis gehören zum Umgang mit Wissen neben der klassischen Kommunikation auch Methoden der Explikation, der Digitalisierung, des Transfers, der elektronischen Verarbeitung, der Konservierung und der interaktiven Bereitstellung in bestimmten Zusammenhängen. Dabei beruht der Umgang mit dem Wissen auf menschlichen Befindlichkeiten, Begehrlichkeiten und dem jeweiligen Moralverständnis. Damit enthält Wissenstechnologie immer auch einen subjektiven metaphysischen Anteil, der einen Unterschied zur reinen Informationstechnologie darstellt und somit über die Grenzen der reinen Informationstechnologie hinausgeht. Kernprozesse der Wissenstechnologie sind die Digitalisierung von Wissen die Organisation des Wissenstransfers sowie die individuelle und kollektive Analyse und Bewertung von Wissen.

2 ... in der Praxis

2.1 Grundlagen für die Handhabung der INKOBA- Wissenstechnologie: Methoden-, Modell- und Werkzeugverständnis

Wie in Kapitel 1 erläutert, geht es bei der Anwendung von Wissenstechnologie zum einen um methodische Unterstützung für die wissensbezogenen geistigen Prozesse des Menschen und zum anderen darum, bei hohem Digitalisierungsgrad und umfangreich verfügbarem Wissen erfolgreiche Unternehmensführung unterstützen zu können. Wie gezeigt wurde, ist dabei neben der datengetriebenen Informationstechnologie das Management von wissensbasierter menschlicher Kooperation der für das Unternehmen tätigen Menschen und Teams ein zunehmend wichtiger Aspekt. Um auch nicht vorab Planbares möglich und beherrschbar zu machen, sind konkrete praxistaugliche Methoden, Modelle und Werkzeuge gefragt, die das Potenzial eines Menschen bzw. eines Teams oder einer Zweckgemeinschaft entfalten können, weil sie die miteinander verbundenen Menschen im Team oder in der Zweckgemeinschaft als Ganzheit und ihr moralfähiges selbstverantwortliches Wesen gleichermaßen wie ihr Wissen berücksichtigen.

Mit dem Methoden-, Modell- und Werkzeugverständnis der INKOBA Wissenstechnologie lassen sich konkrete Anwendungsprojekte mit speziellem Fokus zum Beispiel auf Personalentwicklung, Teamentwicklung oder Arbeitsorganisationsentwicklung planen und umsetzen.

2.1.1 Methoden

Aus der wissenstechnologischen Methodenvielfalt sei hier eine Auswahl von Methoden mit hoher praktischer Bedeutung erläutert. Sie bilden die Grundlage für die praktische Handhabung der INKOBA Wissenstechnologie.

Methode 1, im Folgenden **Identifikation** genannt - *Identifikation* ist die Workshop-Vorgehensweise, die Themen, Teams und Technik benennt und den Impuls für die Planung und Umsetzung eines wissenstechnologischen Vorhabens liefert.

Methode 2, im Folgenden **Abgrenzung** genannt - *Abgrenzung* ist die Workshop-Vorgehensweise, die aus der identifizierten Grundlage einen echten Gestaltungsraum definiert. Dazu gehören mindestens ein Fokus-Thema, ein Fokus-Team und die Abgrenzung der im Projekt verwendeten Informations- und Kommunikationstechnik.

Methode 3, im Folgenden **Muster- und Trenderkennung** genannt - *Muster- und Trenderkennung* ist hauptsächlich eine Vorgehensweise im Workshop, welche die Ausgangsdaten für

die Gestaltung eines ersten wissenstechnologischen Werkzeuges, dem Starterkit liefert. Hier wird eine grundlegende Aufbau- und Ablaufstruktur angelegt, die für die spätere Handhabung von Teambooks wichtig ist.

Methode 4, im Folgenden **Teambookgestaltung** genannt - *Teambookgestaltung* bedarf eine agile Vorgehensweise. Diese Methode berücksichtigt zum Beispiel ein Rollenkonzept und meistens auch einen Mix an Dienstleistungen aus Beratung, Vernetzung und Schulung.

Methode 5, im Folgenden **Lernunterstützung** genannt - *Lernunterstützung* ist eine besondere Methode der teambookgestützten Fachanleitung. Hierbei werden in das Teambook sogenannte Studikits implementiert, die für das Lernen im Prozess der Arbeit geeignet sind.

Methode 6, im Folgenden **Arbeitsunterstützung** genannt - *Arbeitsunterstützung* durch elektronische Datenverarbeitung ist eine Methode, die darauf beruht, den Status Quo eines Teambooks durch zweckmäßige Funktionserweiterung oder Aufschaltung von zusätzlichen Werkzeugen zu verändern.

Methode 7, im Folgenden **Integration** genannt - *Integration* bedeutet im Kontext der IN-KOBA Wissenstechnologie die Einbringung des Menschlichen als Mehrwert für das Team. Dieser zählt bei der Integration als zusätzlicher Faktor neben dem vorhandenen Mehrwert aus der informationstechnischen funktionalen Anwendung der digitalen Wissensbasis.

Methode 7, im Folgenden **Konservierung** genannt - *Konservierung* umfasst alle Arten der Digitalisierung und Speicherung von Wissensgut.

2.1.2 Modelle

Modell 1, im Folgenden **Konzept Wissensgut** genannt - Das Konzept *Wissensgut* ist ein Systemmodell für die Abgrenzung von Information und Wissen. Unter Wissensgut wird hier beliebiges, aber auf ein Thema konzentriertes Wissen verstanden, welches im Sinne des oben beschriebenen Systemansatzes digitalisiert werden kann.

Modell 2, im Folgenden **Konzept Wissenshorizonte** genannt - Unter einem *Wissenshorizont* ist eine Kategorie für die Analyse von Wissensgut zu verstehen, über die es möglich ist und gelingen kann, kategorisierbare Anteile am Wissen zu erkennen und diesbezüglich im Kontext der jeweiligen Herausforderungen regulierende Unterstützung durch Technik, sowie flankierende Beratung und Schulung anzubieten.

Modell 3, im Folgenden **Konzept Wissensprofile** genannt - Unter einem *Wissensprofil* ist eine Struktur für die Ablage von digitalisiertem und nach Wissenshorizonten unterschiedenem

Wissensgut zu verstehen, welches bei der Gestaltung und Anwendung von wissenstechnologischen Werkzeugen eine Rolle spielt.

Modell 4, im Folgenden **Konzept Vernetzung** genannt - Das Konzept *Vernetzung* umfasst drei Dimensionen. Die Vernetzung von Personen im Rahmen von Teams und Zweckgemeinschaften, die Vernetzung von Wissensgut auf der Grundlage von digitalisiertem Wissensinhalt und die Vernetzung von informationstechnischen Systemen unter dem Dach eines Teambooks.

Modell 5, im Folgenden **Konzept Digitale-Teambildung** genannt - Das Konzept *Digitale-Teambildung* umfasst ein Mix aus Dienstleistungen für Beratung, Vernetzung und Schulung. Es berücksichtigt die INKOBA Wissenstechnologie mit ihren Methoden, Modellen und Werkzeugen.

2.1.3 Werkzeuge

Werkzeuggruppe 1, im Folgenden **Computercockpit** genannt - *Computercockpits* sind individuell, unter den Aspekten der INKOBA-Wissenstechnologie programmierte Softwareapplikationen für die Verwendung in Teams oder Zweckgemeinschaften.

Werkzeuggruppe 2, im Folgenden **Teambooks by INKOBA** genannt - Ein *Teambook by INKOBA* ist ein frei konfigurierbares Softwareartefakt mit einem bestimmten Design zur Berücksichtigung von Methoden und Modellen der INKOBA-Wissenstechnologie.

Werkzeuggruppe 3, im Folgenden **Studikit by INKOBA** genannt - Ein *Studikit by INKOBA* ist ein frei programmierbares Softwareartefakt mit einem speziell für akademisches Wissen zugeschnittenen Wissensprofil.

2.2 Ausgewählte Erfahrungen mit der Handhabung der INKOBA-Wissenstechnologie

Für die Auswahl der hier vorgestellten Erfahrungsgegenstände wurden drei Perspektiven verwendet. **Die Perspektive der Kommunikation.** Mit welcher Begrifflichkeit wurde umgegangen und wie können die passenden Worte für erfolgreiche Projektsteuerung gefunden werden? **Die Perspektive der Differenzierung.** Wie umfassend ist der jeweilige Fokus in Details aufzulösen und welche Filter sind geeignet, um eine störungsfreie und intuitive Handhabung der INKOBA-Wissenstechnologie zu erreichen? **Die Perspektive der Verbesserung.** Um nicht nur komplizierte, sondern auch hochkomplexe und dynamische Situationen der im Fokus betrachteten Welt hinreichend gut beherrschen zu können konzentriert sich die Perspektive der

Verbesserung auf die Erkennung von Mustern und Trends bei der praktischen Umsetzung von wissenstechnologischen Projekten. Wie können möglichst viele Entscheidungsansätze für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess berücksichtigt werden?

2.2.1 Perspektive | Begrifflichkeit - Die passenden Worte finden

2.2.1.1 Begriffe

Es liegt in der Natur der geistigen Arbeit, dass immer dann, wenn man sich mit einer Sache, einem Wesen oder einer Beziehung geistig auseinandersetzt neue Sichtweisen entstehen, die es manchmal notwendig machen die Begrifflichkeiten hinsichtlich ihrer Bedeutung neu zu denken oder neue Begrifflichkeiten einzuführen. Insbesondere dann, wenn Begriffe mehrfach mit unterschiedlichen Bedeutungen belegt sind fällt die Kommunikation für den Umgang mit Wissen schwer. Aus diesem Grund wurden Begriffe wie zum Beispiel "Wissensgut", "Wissenshorizonte" oder "Wissensprofile" neu gedacht und eingeführt. In der praktischen und bedeutungsbestimmten Anwendung dieser wissenstechnologischen Begriffe liegen zum Beispiel Chancen verbesserter Kommunikation und Kooperation. Klare Vorstellungen über den Gegenstand von Wissenshorizonten oder Wissensprofilen können helfen, die wissensbezogenen geistigen Prozesse des Menschen zu verbessern und Risiken oder unnötigen Mehraufwand zu vermeiden. Durch diese Effekte kann auch der Aufwand für Beratung und Schulung besser kalkuliert werden, weil sich Handlungsfelder präziser abgrenzen lassen und Transparenz hinsichtlich der Herkunft und der Verwendung von Wissen und Information entsteht.

2.2.1.2 Barrieren

Es liegt in der Natur des menschlichen Wesens, dass sich bewusste oder unbewusste Verknüpfung von Gedanken einstellen, wenn Bilder gesehen oder Begriffe gehört werden. Insofern ist es für eine erfolgreiche Anwendung wissenstechnologischer Methoden, Modelle und Werkzeuge wichtig, rechtzeitig Barrieren zu erkennen, die sich zum Beispiel durch Unangemessenheit bei der Wortwahl oder der Gestaltung von Dokumenten oder digitalen Werkzeugen auszeichnen. Vertraute Begriffe wie zum Beispiel Teambook by INKOPA, Digitale Teambildung oder gezielt gestaltete Logos, die sich eingeprägt und bewährt haben - so die Erfahrung aus der Praxis der INKOPA-Wissenstechnologie - tragen dazu bei, Wissensballast zu reduzieren und Kommunikation zu erleichtern.

2.2.1.3 Vernetzung

Vernetzung liegt auch in der Natur des menschlichen Wesens. Diesem Aspekt ungebremst freien Lauf zu lassen, führt schnell zu Überforderung und bringt so manche Risiken mit sich. Vor diesem Hintergrund wurde dem Konzept der Vernetzung im Modell 4 der INKOBA-Wissenstechnologie eine besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Einer ungebremsten Differenzierung nach vernetzbarem Wissen, Personen oder technischen Systemen stellt die INKOBA-Wissenstechnologie das Konzept der Abgrenzung gegenüber. So wird zum Beispiel von einem Fokus-Thema, einem Fokus-Team oder einem Teambook für das Fokus-Team gesprochen. Themen, Teams und Technik bilden agil wirksame Systeme.

2.2.1.4 Motivationale Faktoren

Der Umgang mit Wissensgut so, wie es die INKOBA-Wissenstechnologie mit ihren Methoden, Modellen und Werkzeugen möglich macht, ist nicht selbsterklärend und stellt deshalb für viele dann eine besondere Hürde dar, wenn es in eigener Regie um die Nutzung der Technologie geht. Hierbei geht es weniger um die logische Handhabung oder Funktionalität als vielmehr um den ungewohnten Umgang mit der schwer abbildbaren und kaum standardisierbaren individuellen menschlichen Geistestätigkeit, die nicht mit einem voll digitalisierbaren Aktions-/Reaktionsschema erfasst werden kann, da sie neben psychischen und emotionalen Faktoren auch Moralempfinden und weltanschaulich geprägte Werturteile und Ethik beinhaltet. Hinzu kommt, dass der Preisgabe von eigenem Wissen und Erfahrung auch oft persönlich hochgestellte Karriereziele im Wege stehen. Die Unverzichtbarkeit von flankierender Begleitung durch einen Mix von Beratung, Vernetzung und Schulung gilt als eines der wichtigsten Erfahrungen bei der Anwendung der INKOBA-Wissenstechnologie.

2.2.1.5 Individuelle Bewertung

Wie im Kapitel 1 beschrieben kann angewandte Wissenstechnologie nicht werteneutral sein. Die INKOBA-Wissenstechnologie verfolgt einen werteorientierten Ansatz, der in der Praxis mit jedem neuen Projekt wieder neu verhandelt/ausgehandelt werden muss. Diese Erfahrung nicht zu berücksichtigen bedeutet ein großes Risiko für den Erfolg des Vorhabens einzugehen. Es ergibt also Sinn, sich rechtzeitig über Wertvorstellungen auszutauschen und gegebenenfalls Richtlinien für die digitale Zusammenarbeit zu gestalten. Individuelle Denkschemata, Bewertungsmuster und für Einzelakteure sinnstiftende Überlegungen unterschiedlicher Mitglieder von Teams in und außerhalb von Unternehmen sind einige Gründe dafür, dass unterschiedliche Wertansätze vorhanden sind, die üblicherweise in einem relevanten Wertekanon

berücksichtigt werden wollen. Dies wird deutlich, wenn es um die Bewertung von messbaren Effekten der Digitalisierung von Wissen, des Transfers von Wissen und allgemein um Verbesserungen der Personal- und Organisationsentwicklung geht.

2.2.2 Perspektive | Differenzierung - Den passenden Filter finden

2.2.2.1 Muster und Trenderkennung

Wie im Kapitel 1 beschrieben erfordert die wirtschaftliche Entscheidungspraxis vor allem in hochdynamischen Märkten regelmäßig eine derart hohe Entscheidungsfrequenz, dass diese nicht nur durch umfangreiches Wissen, sondern auch durch praktische Weisheit, Intuition und Glauben mit gesteuert wird. Es liegt in der Natur der Dinge, dass Menschen dann, wenn ihnen etwas diffus, nebulös, undurchsichtig oder nicht greifbar erscheint eher auf metaphysisches Wissen zurückgreifen, das nicht durch Logik oder Empirie direkt zugänglich ist und das Überleben von Menschen in der Alltagswelt ebenso prägt wie logisches und empirisches Wissen. Erfahrungen im Umgang mit der Wissenstechnologie haben gezeigt, dass auch mit praktischer Weisheit, Intuition und Glauben Risiken entstehen können, die vermeidbar wären, wenn durch geeignete und schnelle Mustererkennung der Zugang zum abgeglichenen Wissensgut geöffnet würde. Aus dieser Erfahrung heraus wurde unter der INKOBA-Wissenstechnologie die Methode 3 der Muster und Trenderkennung eingeführt. Hier wird Wissensgut vor seiner Digitalisierung differenziert betrachtet und neu zusammengestellt, so dass am Ende einfach zu handhabende Wissensprofile entstehen, die eine Muster- und Trenderkennung ermöglichen.

2.2.2.2 Entscheidungsunterstützung

Aufbauend auf dem Systemmodell der INKOBA-Wissenstechnologie mit ihren Methoden, Modellen und Werkzeugen kann der wissenstechnologische Prozess zum Beispiel für die Koordinierung von Arbeitsorganisation und Teambildung eingesetzt werden, um gestellte Ziele zu erreichen, Risiken rechtzeitig zu erkennen oder zusätzliche Entscheidungsmöglichkeiten zu schaffen. Aus der praktischen Anwendungserfahrung heraus zeigten sich drei Formate zur Abbildung von Wissensgut, aus denen heraus Entscheidungsmöglichkeiten offenkundig wurden - das praktische und produktive Wissen für den Prozess der Arbeit, das akademische Wissen und schließlich das aus sozialen Netzwerken oder anderen Kreisen stammende Wissen. An dieser Stelle ist anzumerken, dass aus unserer Sicht ein erheblicher Bedarf für Forschung und Entwicklung gegeben ist, wenn es um Fragen differenzierender Erfolgsfaktoren der Digitalisierung geht.

2.2.3 Perspektive | Kontinuierliche Verbesserung - Die Erfahrungen aus der Anwendung einfließen lassen

2.2.3.1 Persönliche Feedbacks

Ein Teambook by INKOBA wurde zum Beispiel als Koordinierungswerkzeug eingesetzt. Es verwaltete digitalisiertes Wissen zu einem bestimmten Fokus-Thema für eine bestimmte Fokus-Gruppe (Team). Der Lebenszyklus des Teambooks, d. h. dessen aktive Nutzung betrug 11 Monate. Zu koordinieren war die Entwicklung und Präsentation eines beabsichtigten überregionalen Verbundprojektes. Folgende Erfahrungen lassen sich festhalten.

Die Mitglieder des Teams hatten die Möglichkeit alle für die Planung und Präsentation des Vorhabens notwendigen Ideen, organisationsbedingte Informationen und Arbeitsergebnisse auf der Plattform nach einem im Starterkit vorgegebenen Format einzubringen und diese einzeln oder zusammen mit anderen des Teams zu bearbeiten und zu verwalten. Die Koordinierung von Terminen sowie von Wissens- und Wahrnehmungsunterschieden erfolgte ebenfalls über Funktionen des Teambooks by INKOBA. Eine Erkenntnis bei der Handhabung der INKOBA-Wissenstechnologie war in diesem Zusammenhang die, dass persönliche Feedbacks zu bestimmten Interaktionen im Teambook unverzichtbar sind, weil erst dadurch der subjektive Anteil vom digitalisierten bzw. zu digitalisierenden Wissensgut in Erscheinung tritt. Auch dieses Wissen konnte im Teambook einem konkreten Wissenshorizont bzw. der Instanz eines Wissensprofils zugeordnet, digitalisiert, aufbewahrt und verwaltet werden.

2.2.3.2 Vermeidung von Wissensballast

Ein wissenstechnologischer Effekt der INKOBA-Wissenstechnologie besteht darin, dass der Umfang des Wissens über alle Wissenshorizonte zusammen in der Summe mehr als das eines jeden Teammitglieds ist, wenn ein optimaler Digitalisierungsgrad erreicht worden ist. Die überproportionale Digitalisierung von Wissen eines bevorzugten Wissenshorizontes kann für den einen als Wissensballast und für den anderen als dringend notwendige Information dienen. Wenn diese Wissens- und/oder Wahrnehmungsunterschiede gut koordiniert werden, dann können auch weitere Effekte der Digitalisierung von Wissen genutzt werden. So zum Beispiel das selbstgesteuerte oder moderierte Teamlernen, die schnelle und kostensparende Organisation des Wissenstransfers, das entdecken von Wissenslücken, -verlust, -ballast und -barrieren oder zum Beispiel der rasche Ausgleich von destruktiven Wahrnehmungs- und Wissensunterschieden zu Gunsten des gemeinsam gewünschten Projektfortschrittes.

2.2.3.3 Teamentwicklung

Ein weiterer Effekt der INKOBA-Wissenstechnologie besteht darin, dass mit ihrer Anwendung Teamentwicklung vollzogen wird und eine, wenn auch durch den Fokus begrenzte, vernetzte wissensbasierte Kompetenz im Sinne des Begriffs der „Lernenden Organisation“ oder des „Lernenden Unternehmens“ bewahrt und/oder ausgeprägt wird. Dieser Effekt wurde teilweise als angenehm empfunden, weil Mitarbeiter auf der anderen Seite, bei zunehmender Entgrenzung und Virtualisierung, in manchen Fällen eine diffuse Überforderung verspüren und einen Bedarf für Teamentwicklung wahrnehmen, sich eine „Gegenbewegung“ wünschen.

2.2.3.4 Handlungsorientierung

In der Verwendung der Werkzeuge der INKOBA-Wissenstechnologie als Projektmanagementplattform trat besonders der Effekt der Verbesserung der individuellen und kollektiven Handlungsorientierung auf. Je besser die verständnisstiftende Situationscharakteristik des Werkzeuges gestaltet wurde, je effektiver war die Handlungsorientierung der Teammitglieder. Festgestellte Wissensbarrieren, Wissensverlust, Wissenslücken oder störender Wissensballast wurde zum Teil identifiziert und führte zur Veränderung des Status quo des Digitalisierungsgrades des Teambooks by INKOBA. Die Erfahrung zeigte, dass das Einbringen und das Benutzen von digitalisiertem oder zu digitalisierendem Wissensgut ein Prozess ist, der auf Feedback, Beratung und Schulung angewiesen ist. Diesem nicht unerheblichen Aufwand muss derjenige Rechnung tragen, der beim Umgang mit Information und Wissen im Sinne der INKOBA-Wissenstechnologie nicht die Aneinanderreihung oder Sammlung von wissenschaftlichen Wissens-elementen, sondern die von Menschen in ihrem Kontext als „gut“ und „vernünftig“ eingeschätzte, anwendungsorientiert transformierte und mit erfahrungsgeleiteten praktischen Regeln verbundene Menge an Wissen zum Gegenstand seines Wirkens machen will.

2.3 Ausblick

Ausgehend vom aktuell erprobten Stand in Bezug auf den verwendeten Systemansatz und den bisherigen Erfahrungen aus der Handhabung von Methoden, Modellen und Werkzeugen in der praktischen Erprobung hat sich die INKOBA-Wissenstechnologie tauglich erwiesen, um zukünftigen Herausforderungen an Unternehmen und Organisationen durch Digitalisierung zu begegnen. Die INKOBA-Wissenstechnologie eignet sich für die Planung, Durchführung und Evaluierung von Vorhaben der Personalentwicklung, der Teamentwicklung, der Organisationsentwicklung und des Wissensmanagements. Sie kann fachübergreifend angewendet werden. So zum Beispiel für Digitale Teambildung und Blended-Team-Work.

Verwendete Literatur

- Behrent, M. C. (2013), „Foucault and Technology”, in: History and Technology: An International Journal, 29:1, S. 54 – 104.
- Bolsinger H./Boltin R. (2011), „Angewandte Wissenstechnologie in der Kooperationspraxis – Kundenprozessinnovation durch Selbstorganisation von Netzwerkakteuren“ in: Pechlaner, H. et al. (Hrsg.), Kooperative Kernkompetenzen, Gabler Verlag, Wiesbaden 2011, S. 235 – 253.
- Boltin, R./Rossbroich, J. (2011), „Perspektiven der kollektiven Kompetenzentwicklung – Anforderungen und Umsetzung des IT-gestützten Transfers von Wissensinhalten und Kompetenzen in Netzwerken“ in: Pechlaner, H. et al. (Hrsg.), Kooperative Kernkompetenzen, Gabler Verlag, Wiesbaden 2011, S. 189 - 203.
- Bullinger, H.-J. (1994), „Einführung in das Technologiemanagement: Modelle, Methoden, Praxisbeispiele“, Stuttgart 1994.
- Camuffo, A./ De Stefano, F. (2016), „Work as Commons: Internal Labor Markets, Blended Workforces and Management” in: Lisa E. Cohen , M. Diane Burton , Michael Lounsbury (ed.) The Structuring of Work in Organizations (Research in the Sociology of Organizations, Volume 47) Emerald Group Publishing Limited 2016, pp. 363 – 382.
- Duncan, P./Turri, J./ Carter, J. A. (2018), „The Value of Knowledge”, in: The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Spring 2018 Edition), Edward N. Zalta (ed.).
- Franssen, M./ Lokhorst, G.-J./van de Poel, I. (2018), „Philosophy of Technology”, in: The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Fall 2018 Edition), Edward N. Zalta (ed.).
- Hoerster, N. (2010), „Was können wir wissen? Philosophische Grundlagen“, München 2010.
- Ichikawa, J. J./ Steup, M. (2018), „The Analysis of Knowledge“, The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Summer 2018 Edition), in: Edward N. Zalta (ed.).
- ISO/IEC 9834-2 (1993), <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso-iec:9834:-2:ed-1:v1:en> abgerufen am 9.3.2019.
- Ropohl, G. (2009), „Allgemeine Technologie: eine Systemtheorie der Technik“, 3. Auflage, Karlsruhe 2009.



Dipl.-Ing. Reinhard Boltin beschäftigt sich mit Fragen des Umganges mit Information und Wissen und bietet mit der INKOBAs Wissenstechnologie Antworten auf typische Herausforderungen an Teams im digitalen Arbeitsumfeld. Im ständigen Kontakt zu Hochschullehrern unterschiedlicher Fachrichtungen verknüpft der Unternehmer akademisches Wissen mit Praxiswahrnehmungen. Über diese Methode und zahlreiche Experimente entwickelt und erprobt er Teambooks und Studikits als Anwendungen der Wissenstechnologie. Als Projektleiter des vom Freistaat Thüringen aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds finanzierten Projektes "Digitale Teambildung" setzt er sich für die Anwendung und Evaluierung der INKOBAs Wissenstechnologie ein. Boltin lehrte an der Universität Erfurt zu Themen im Kontext "Neue Arbeit" in enger Inspiration von Prof. Dr. Frithjof Bergmann. Er zeichnet als langjähriger Entwickler und Berater der INKOBAs Wissenstechnologie im Wesentlichen verantwortlich für den Praxisteil dieses Diskussionspapiers.

Prof. Dr. rer. pol. Harald J. Bolsinger, beschäftigt sich mit nachhaltiger Unternehmensführung und Wertemanagement sowie wirtschafts- und unternehmensethischen Grundfragen. Der Wirtschaftsethiker sammelte umfangreiche Praxiserfahrung in Firmenkundenbetreuung und Vertrieb im genossenschaftlichen Bankensektor sowie als Wirtschaftsförderer für die Stadt Nürnberg und in selbständiger Unternehmensberatung. Bei der Entwicklung der INKOBAs Wissens-



technologie fungierte er als Inspirator der ersten Stunde und zeichnet im Wesentlichen verantwortlich für den ersten Teil dieses Diskussionspapiers. Er ist in zahlreichen Initiativen zur Förderung von nachhaltiger Unternehmensführung, Unternehmensverantwortung und von christlichen Werten im Geschäftsleben aktiv. Bolsinger lehrte an verschiedenen Hochschulen und ist derzeit Dekan der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der FHWS Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt.