

Menschsein und den Sinn des Lebens neu definieren

Interview mit Dr. Ulrich Kampffmeyer: Der Prähistoriker und weltweite Pionier des „Dokumenten-Managements“ bringt seine Fach- und Lebenskompetenz auf den Punkt.



HRP: Wie sind Sie das geworden, was Sie heute sind?

Dr. Ulrich Kampffmeyer: Man ist nicht, man verändert sich ständig. Und man bedient unterschiedliche Rollen. Sie meinen mit Ihrer Frage sicherlich das Bild des Menschen, das sich in der Öffentlichkeit seiner beruflichen Tätigkeit zeigt. Der jetzige Beruf, oder die Berufung, Berater für Informations-

management, steht am Ende eines langen Weges, der gekennzeichnet ist von Neugierigkeit und Wissensdurst. Mit sieben Jahren wollte ich Archäologe werden und bin es geworden. Der Wechsel in das Informationsmanagement und die Informatik kam parallel mit der Auseinandersetzung mit der Strömung der „New Archaeology“, die sich mit dem Einsatz von naturwissenschaftlichen Methoden in der Prähistorik beschäftigte.

Von dort führte der Weg direkt in die Informationswissenschaft beginnend mit Dokumentationssystemen für die Archäologie und die Lösungen für die langzeitige elektronische Archivierung. Forschungstätigkeiten zu Themen von Bildverarbeitung und Expertensystemen am Fraunhofer Institut für Informations- und Datenverarbeitung (IITB) waren auch eine prägende Zeit. Mit Zwischenschritten bei verschiedenen Unternehmensberatungen war dann die Entwicklung und Vermarktung eines Dokumentenmanagement- und Archivierungssystem der nächste Schritt auf dem Weg zu einer reinen Beratungstätigkeit mit eigenem Unternehmen für das Thema Informationsmanagement. Und da bin ich nun Geschäftsführer und Berater bei PROJECT CONSULT seit 28 Jahren. (Wikipedia https://de.wikipedia.org/wiki/Ulrich_Kampffmeyer). Außerlich gradlinig war der Weg nicht, aber von einem Schritt zum nächsten zielgerichtet überleitend schon.

HRP: Sie bieten mit Ihrer Unternehmensberatung PROJECT CONSULT viele verschiedene Dienstleistungen an. Welche Trends und Entwicklungen stellen Sie in puncto Kunden-Nachfrage derzeit fest?

Kampffmeyer: Das sind einerseits die alten Themen – die revisionsichere elektronische Archivierung ist längst noch nicht

überall verbreitet. Da ist das Thema Prozessoptimierung, das aktuell durch RPA Robotic Process Automation einen neuen Boom erlebt (<https://www.project-consult.de/news/aiim-studie-zu-process-automation/>). Und da ist bedingt durch die Corona-Krise das Thema Collaboration und Heimarbeit (https://www.project-consult.de/in_der_diskussion/collaboration-in-corona-zeiten/). Viele Unternehmen haben sich relativ unvorbereitet in das Thema gestürzt und sind nun beim Aufräumen (https://www.project-consult.de/in_der_diskussion/das-grosse-aufraeumen/).

Die Anforderungen des „Remote Workplace“, der Heimarbeit und des Arbeitens von unterwegs, haben die Softwarelandschaft in den Unternehmen umgekrempelt. Informationsmanagement-Lösungen wie ECM Enterprise Content Management haben so eine neue, endlich auch auf den Führungsetagen wahrnehmbare Bedeutung erhalten. Ein Merkmal aller Bestrebungen ist die Automatisierung, wo gerade RPA, Machine Learning und Künstliche Intelligenz – zumindest in der öffentlichen Wahrnehmung – die Treiber sind (<https://www.project-consult.de/medien/wie-steht-es-um-ki-kuenstliche-intelligenz-in-deutschland-auszug-aus-update-information-management-2019/>).

HRP: Kann Corona die Personalabteilungen „zwingen“, sich mehr mit dem Thema Digitalisierung zu beschäftigen?

Kampffmeyer: Auch beim Thema Human Resource Management – ein schlechter Begriff, bei Menschen von Ressourcen zu sprechen – hat Corona massive Auswirkungen. Gerade der persönliche Kontakt, das direkte Gegenüber bei Einstellungs-, Personal- oder Zielgesprächen ist durch virtuelle Kommunikation am Bildschirm nicht zu ersetzen. Digitalisierung lässt sich daher nur auf bestimmte Bereiche der Personalarbeit wie Verwaltung, Informationserschließung, Informationsaufbereitung usw., anwenden. Beginnend bei Prozessen der Gewinnung neuer Mitarbeiter, die bereits vielfach komplett digitalisiert sind, über das On-Boarding und gezielter Weiterbildung bis zur Betreuung ausgeschiedener Mitarbeiter gibt es zahlreiche Anwendungsfälle, wo Digitalisierung Sinn macht.

In Zeiten von Corona blieben auch die MitarbeiterInnen der HR-Abteilung vielfach zu Hause und mussten sich „Remote“ organisieren. Dies zeigte einerseits die Lücken der Digitalisierung auf – man schleppte Personalakten mit ins Heimbüro – als auch die Chancen durch Collaboration und mehr Freiheiten in der Arbeitsplanung. Diese Erfahrungen werden auch die zukünftigen Arbeitsformen im HR-Bereich gestalten. In einem Artikel für Ihre Zeitschrift habe ich auch darauf hingewiesen, dass



sich zukünftig Personalabteilungen auch um die „digitalen KollegInnen“ mit kümmern müssen (https://www.project-consult.de/in_der_diskussion/hr-ki/). Digitalisierung heißt also nicht nur die Digitalisierung der Arbeit der HR-Bereiche selbst, sondern auch das Management der digitalisierten Umwelt der MitarbeiterInnen im Unternehmen. Es sind also mehrere Herausforderungen.

HRP: Welche Auswirkungen hat Corona in Bezug auf Künstliche Intelligenz im Personalbereich? Wo bieten sich neue Einsatzfelder?

Kampffmeyer: Künstliche Intelligenz ist das aktuelle Hype-Thema. Es gibt aber zurzeit nur hoch spezialisierte Künstliche-Intelligenz-Systeme, die funktionieren, weil sie auf einzelne konkrete Anwendungsfälle ausgerichtet sind. Eine generische Künstliche Intelligenz, die mit dem Menschen vergleichbar wäre, gibt es – noch – nicht. Der HR-Bereich hat natürlich zahlreiche verwaltungsorientierte Aufgaben, wo Automatisierung mit Artificial Intelligence einen Nutzen bringen kann. Beispiele sind die automatische Erfassung und Klassifikationen von eingehenden Informationen, die Ermittlung von falschen Angaben in komplexen Informationssammlungen, die Vorsortierung von Bewerbungen, die Analyse von zukünftigen Know-how- und Personalengpässen, das Herausfiltern von DS-GVO-relevanten Daten aus alten Informationssammlungen usw. (https://www.project-consult.de/in_der_diskussion/human-resource-kuenstliche-intelligenz/).

Bestimmte Kernbereiche, wo es auf Menschenkenntnis, Einfühlungsvermögen, Verständnis, soziale Kompetenz und ähnliche Themen im emotionalen und psychologischen Bereich ankommt, wird die KI in naher Zukunft nicht reüssieren. Werden Unternehmen weiter automatisiert und von Software gesteuert dann wird hier auch zukünftig die KI das Ressourcen-Management übernehmen – wenn der Mensch nur noch eine nachgeordnete Ressource geworden ist.

HRP: Können Sie einen typischen Arbeitstag beschreiben?

Kampffmeyer: Das Schöne ist, dass es den typischen Arbeitstag nicht gibt – nun ja, arbeitstechnisch schon, inhaltlich nicht. Aufwachen und sich freuen, dass man „Geburtstag“ hat. Ein ge-

sundes Frühstück. Nicht vor neun Uhr morgens an den Computer. PROJECT CONSULT arbeitet bereits seit acht Jahren remote und virtuell. Corona macht hier nur den Unterschied, dass es keine Reisen und Live-Veranstaltungen mehr gibt, sondern stattdessen mindestens ein, zwei Video-Konferenzen am Tag. Nachmittags stellt sich dann eher die Frage, ob weiterarbeiten oder Fahrradfahren. Wichtig ist mir die Beschränkung der Kommunikationszeiten mit der Beantwortung von E-Mails auf zwei, drei dedizierte Slots. Dazu kommen festgelegte Zeitkontingente für die Arbeit an Kundenprojekten, Kommunikation mit Kolleginnen und Kollegen sowie die Aufbereitung von Informationen vom Markt. Und wenn man seit Jahren schon im Homeoffice arbeitet, kommt natürlich auch noch der Anteil an Hausarbeit dazu.

HRP: Ihre (Studien-)Interessen sind sehr vielseitig. Was interessiert(e) Sie dabei besonders?

Kampffmeyer: Treibende Kräfte waren immer die Neugier, das Außergewöhnliche, das Herausfordernde. Dies bestimmte den Ausbildungs- und Berufsweg ebenso wie die Hobbys (die sich aber mit zunehmenden Alter verändert haben – vom Tauchen und Fliegen zu Fahrradfahren und Yoga). Reisen, Neues entdecken, auch „Überhang“-Wissen anhäufen, Meinungsaustausch, Musik, spielen hier eine große Rolle. Etwas zieht sich dabei seit meinem Faible für Archäologie, Prähistorik und Anthropologie – mit 7 Jahren ein Buch über Schliemann geschenkt bekommen – durch alles: Fragen nach der Herkunft des Menschen, seiner Kultur, seinem Denken, seiner Entwicklung, seinem Selbstverständnis, seiner Rolle.

Hier wird übrigens dann wieder die Brücke geschlagen zur Rolle des Menschen in der heutigen Zeit, in seiner Auseinandersetzung mit Technologie, Umwelt und den Grenzen des Wachstums. Als Berater in vielfältigsten Projekten rund um





das Informationsmanagement muss man sich auch täglich mit neuen Anforderungen, neuen Themen, neuen Einsichten, neuen Menschen auseinandersetzen. Das ist und bleibt spannend.

HRP: Wie fügt sich für Sie die Bandbreite Ihrer Studien und Berufe zu einem Ganzen?

Kampffmeyer: Wenn es überhaupt ein Ganzes gibt, dann ist es wohl die Zufriedenheit mit sich selbst und dem, was man tut. Ist man nicht immer, aber im Großen und Ganzen. Und um das Ganze ging es doch? Ich sehe die Entwicklung eher als einen Fluss, wo man viele Ufer betreten hat und etwas mitgenommen hat. So gesehen sind die unterschiedlichen Lebensphasen mit ihren persönlichen und beruflichen Ausprägungen mit ihrer Interessensbandbreite durchaus verbunden. Das „Ganze“ ergibt sich letztlich daraus, dass alles unauflösbar mit meiner Person, meiner Persönlichkeit und meinem Lebensweg verbunden ist.

HRP: Was haben Sie aus dem Einen für das andere gelernt?

Kampffmeyer: Aus dem Studium und Forschung die Methodik wissenschaftlichen Arbeitens, aus der Tätigkeit beim Dokumentenmanagementanbieter das Verständnis für Qualität, Komplexität und Zusammenwirken von Lösungen, aus der Beratungstätigkeit das Verstehen von Problemen, Erkennen-Können von Ursachen und Gestalten von Lösungen. Alles hat mit Situationen zu tun, in denen sich Menschen befanden, befinden oder befinden werden. Nicht umsonst ist der Leitspruch von PROJECT CONSULT „Strategie vor Organisation, Mensch und Organisation vor Technik“ – der Mensch in der Mitte des Dreiecks. Und das Wichtigste – Lernen hört nie auf.

HRP: Unsere Lebensstrukturen und Arbeitskulturen werden sich ändern. Was fällt Ihnen dazu noch ein?

Kampffmeyer: Der Mensch ist für die heutige Zeit nicht gut vorbereitet. Wir schleppen ein jahrhunderttausende altes ge-

netisches Erbe mit uns herum. Lediglich die herausragendsten Eigenschaften des Menschen, die intuitive Anpassungsfähigkeit und das vorausschauende Denken, ermöglichen die aktuelle Gesellschaft. Lebensstrukturen sind sehr unterschiedlich und wenig gradlinig. Die Unterschiede in den Lebensstandards vertiefen sich. Wir sehen die Spaltung der Welt, die ebenso wie Technologie-, Umwelt-, Überbevölkerungs-, Ressourcen-, Klima- und sonstigen sich abzeichnenden Katastrophen sich auch gesellschaftlich und im menschlichen Miteinander entfremdet. Wir in Deutschland sind in dieser Zeit und mit unseren Möglichkeiten so etwas von privilegiert – da kann man nur dankbar sein.

„Arbeit“ – was ist überhaupt noch „Arbeit“? Angesichts Automatisierung, Robotik und Künstlicher Intelligenz ist menschliche Arbeit nicht mehr der Maßstab. Arbeit muss neu definiert werden. Da Menschen sich vielfach durch ihre Arbeit, ihren Status durch Arbeit, ihr Leben als Arbeit, definiert haben, führt die Digitalisierung automatisch auch in Sinn- und Lebenskrisen der Menschen, deren Lebensstruktur durch Arbeit bestimmt ist. Hier stehen wir mit der aktuellen Entwicklung der Digitalisierung erst am Anfang und müssen Menschsein, die Rolle des Menschen, den Sinn des Lebens, erst noch neu definieren. Die Auswirkungen zeigten sich bereits mit der Einführung von mehr Heimarbeit bei den Büromenschen. Jeder musste sich neu organisieren und nicht allen ist dies leicht gefallen. Die Beschleunigung der Veränderungen überfordert viele und stürzt auch viele Menschen in psychische und Selbstverständnis-Krisen. Ob dies alles noch „menschengerecht“ ist, muss sich erst noch zeigen.

HRP: Wird Ihrer Meinung nach in den Unternehmen in Deutschland hierüber viel zu wenig gesprochen? Welche Themen fehlen?



Kampffmeyer: Unternehmen in Deutschland müssen sich nicht nur durch Digitalisierung neu positionieren, sondern angesichts der Globalisierung und des Wettbewerbes zu neuen Geschäftsmodellen finden. Digitalisierung ist hier einerseits ein Motor andererseits aber auch eine überbewertete Hoffnung, die Lösung für alles zu sein. Die Rolle des Menschen, der Begriff der Arbeit, die ethischen Aspekte von Steuerung, Kontrolle und Automatisierung, der wachsende Druck – all dies sind Themen die der Wirtschaftlichkeit, dem Geldverdienen und dem Erfolg Weniger untergeordnet sind. Aber es gibt noch einen weiteren wichtigen Aspekt der Digitalisierung: Wir sind bereits heute zu 100 Prozent von der Verfügbarkeit und Richtigkeit elektronischer Informationen abhängig. Qualität, Zugangssicherheit, Schutz gegen Missbrauch und Verlust, Bewertung von Information, langfristige Nutzbarkeit etc. sind Themen, die durch die neuen collaborativen Heimarbeitsbedingungen wieder ins Bewusstsein gespült worden sind. Dies sind alles auch Themen, die bei Beratungsprojekten, sei es Workflow oder elektronische Akte, Rechnungseingang oder Archivierung, Signatur oder Dokumentenmanagement, immer wieder auftauchen und die reinen technischen Themen überlagern. Die Rolle des Menschen in Prozessen, die Grenzen selbstlernender Systeme, die ethischen Fragen der KI und Kontrolle, die Veränderung, das Change Management, haben aber nicht immer ausreichenden Raum in solchen Vorhaben.

HRP: Sie sprachen die Archivierung an. Wie sieht die Zukunft der Datenarchivierung aus? Welche Daten werden wichtiger, welche unwichtiger?

Kampffmeyer: Die Aufbewahrung, die Archivierung von Information steht eigentlich am Ende des Lebenszyklus der Information. Durch ihre langfristigen Auswirkungen bedingt durch Aufbewahrungsfristen wird sie vielfach von IT-Managern als kostenintensiver „Klotz am Bein“ betrachtet. Man muss Archivierungslösungen so gestalten, dass die Information nutzbringend erschlossen und von allen Mitarbeitern zur Erreichung der Unternehmensziele verwendet einfach werden kann. Es geht also nicht nur um das Thema Compliance, die Erfüllung rechtlicher Vorgaben. Daten in Archiven haben einen Lebenszyklus und der Wert der Information ändert sich über die Zeit. Was heute wichtig und geheim ist, kann in wenigen Wochen schon banal und öffentlich sein. Daten in der Kommunikation von heute können in ein paar Jahren in einem Prozess entscheidend für den Ausgang sein.

Man kann daher grundsätzlich nicht sagen, diese Daten werden wichtiger, jene werden unwichtiger. Vielmehr muss man die Daten in ihrem Kontext der Geschäftstätigkeit und der Nachweispflichten sehen. Die rechtlichen Vorgaben werden mehr und so wird auch die Menge der aufbewahrungspflichtigen Informationen mehr. Andere Gesetze fordern wieder Datensparsamkeit und das Löschen z.B. personenbezogener Daten. Letztlich kommt es also darauf an, wie die Daten verwaltet, erschlossen und genutzt werden. Die wachsende Flut von elektronischer Information, unkontrollierte Redundanz, verschiedenste Quellen und Kanäle innerhalb und außerhalb der Kontrolle des Unternehmens, mangelnde Maßstäbe für die Beurteilung und Klassifikation von Information machen das Thema Archivierung nicht

einfach. Man muss heute Information beurteilen, welchen Nutzen sie vielleicht in 30 Jahren haben könnte.

Elektronische Archivierung und die Migration von Archivsystemen zum Erhalt der Werte wird daher ein Dauerthema bleiben, auch oder gerade wenn hier Automatisierung, Analytics und Künstliche Intelligenz ungeahnte neue Möglichkeiten bieten. Und es bleibt die Frage, was bleibt von unserer Kultur, wenn alle Information nur noch flüchtig in digitaler Form existiert? Man könnte fast meinen, dass wir auf dem Weg sind in prähistorische Zeiten mit wenig erhaltener Überlieferung zurückzufallen ... „Future Historians will call our Era the Dark Age of the Early Information Society“ (<https://www.pinterest.de/pin/98727416819799530/>).



HRP: Das Thema Informationsmanagement haben Sie international mitgestaltet. Sind Sie auf der internationalen Bühne noch aktiv und mit welchen Themen?

Kampffmeyer: Früher waren PROJECT CONSULT und ich viel zum Thema Standardisierung unterwegs – bei der Archivierung, beim Records Management, E-Government und verwandten Themen. Dies haben wir in den letzten Jahren drastisch eingeschränkt. Auch in Verbänden bin ich seit 15 Jahren nicht mehr aktiv. Vorstands- und Direktorenposten in nationalen wie internationalen Verbänden habe ich schon sehr lange nicht mehr inne. Die Mitarbeit in europäischen Gremien und Projekten habe ich reduziert ebenso wie eine akademische Karriere nicht verfolgt. Man muss nicht alles machen, man muss sich selbst nicht für bedeutender als real halten.

Da ich auch fast nur noch auf Deutsch publiziere, ist die internationale Wahrnehmung auch nicht mehr gegeben. Das ist



auch gut so. Nur ab und zu werden noch international „spitze Kommentare“ von mir wahrgenommen. Mit Rückgang des Interesses an (dem Begriff) ECM Enterprise Content Management ist auch die Rolle und Visibilität von PROJECT CONSULT international zurückgegangen. Ab und zu noch eine Keynote auf internationalem Parkett – das war es dann schon (<https://www.project-consult.de/termine/online-20-jahre-ecm-englischsprachige-keynote-praesentationen/>). Bei PROJECT CONSULT konzentrieren wir uns die Projektarbeit für unsere Kunden hauptsächlich im deutschsprachigen Raum.

HRP: Zurück zu Ihren beruflichen Ursprüngen – was können wir aus der Geschichte lernen?

Kampffmeyer: Der Mensch lernt selten aus der Geschichte, wenn Sie das meinen. Für heute betrachtet liegt dies bereits in der Beschleunigung und Parallelität der Entwicklung von Technologie und Gesellschaft begründet. Für mich als ehemaligen Prähistoriker zeigt sich immer wieder, dass die Mechanismen für Innovation und die Ursachen für Krisen und Unglück immer die gleichen gewesen sind und bleiben. Trotz aller Technologie, trotz Künstlicher Intelligenz, trotz Schwarm-Intelligenz-Innovation, ist und bleibt der Mensch mit seinen Fähigkeiten und Dispositionen die Basis von Glück und Unglück. Pessimisten haben hier übrigens evolutionär gesehen die besseren Karten.

HRP: Wie schaffen Sie es, im Alter geistig und körperlich jung und fit zu bleiben?

Kampffmeyer: Nun gut, jung bleibt man ja nicht. Man kann nur durch vernünftiges, bewusstes Leben und Bewegung, etwas Sport, versuchen fit zu bleiben. Geistig fit bleibt man durch immer neue Herausforderungen in den Projekten, durch Lesen, Auseinandersetzung, Kommunikation. Das ist auch das Schöne am Beraterleben – jedes Projekt ist anders, die Menschen in den Projekten sind anders, die Anforderungen sind anders, die Lösungen sind anders, und man lernt immer dazu. Offen sein für Neues, flexibel in der Gedankenwelt bleiben und lebenslanges Lernen sind sicherlich Möglichkeiten die geistige Fitness zu erhalten. Das Wichtigste ist aber, dass man sich damit zufriedengibt, ausgefüllt ist und ein ausgewogenes Selbstgefühl hat. Da passt dann auch das Motto „42“ ganz gut.

HRP: Welche Lebenserfahrung oder Empfehlung würden Sie gern weitergeben?

Kampffmeyer: Immer neugierig bleiben!

HRP: Herr Dr. Kampffmeyer, vielen Dank für das Gespräch.

