

Wissensmanagement mit digitalen Medien

Die Lernstrategien der Beschäftigten sind sehr unterschiedlich. Die einen lernen auf Vorrat in gut strukturierten Kursen: „Man weiß ja nie, wozu man es braucht.“; die anderen eher auf Bedarf, wenn ein Problem auftaucht oder eine neue Aufgabe übernommen werden soll. Wieder andere profitieren am meisten von den Erfahrungen der Kollegen und Kolleginnen. Wie können diese Erfahrungen jedoch „haltbar“ gemacht werden, wenn die betreffenden Kollegen/innen das Unternehmen verlassen?

Eine typische Situation in deutschen Unternehmen: Prozesse, die jahrelang problemlos verlaufen sind, verursachen plötzlich Chaos. Grund: der Mitarbeiter, der die Prozesse bisher geführt hat, ist kurzfristig ausgefallen. Wegen der engen Personaldecke hat es niemals eine Einarbeitung für eine Vertretung gegeben: warum auch, es lief ja alles problemlos. Spätestens jetzt zeigt sich der Nutzen eines im Unternehmen implementierten Wissensmanagementsystems.

Wissen, Knowhow ist in vielen Unternehmen immer an Personen gebunden. Man beherrscht einen Prozess, weil man das Wissen hat, wie es geht, wen man ansprechen muss, was an den Schnittstellen schief gehen kann. Gleiches gilt für Geschäftskontakte. Diese sind erfolgreich, wenn der Kundenkontakt stimmt, die Ansprüche und die besondere Situation eines Kunden bekannt sind. Aber: Mitarbeiter sind nicht ewig da. Sie wechseln das Unternehmen, gehen in Rente oder können erkranken. Wo kann dann das Wissen abgerufen werden.

Stichwort: Wissensmanagement.

Als Wissensmanagement bezeichnet man die systematische Erfassung von internem und externem Wissen mit dem Ziel das Innovationsgeschehen zu verbessern und die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Bei der Qualitätsmanagementzertifizierung nach ISO 9001:2015 ist dies ein wesentlicher Eckpunkt.

Der Nutzen eines Wissensmanagementsystems ist dabei eindeutig:

- die Verkürzung von Einarbeitungszyklen
- die schnelle Verfügbarkeit von Wissen (Knowhow on demand)
- schnelle Verbreitung des Wissens im Unternehmen
- einfachere und schnellere Umsetzung von Innovationen im Unternehmen.
- Zugriff auf Wissen von überall her und zu jeder Zeit

Was kommt auf die Unternehmen dabei zu? Wer ernsthaft ein Wissensmanagement aufbauen will, muss zunächst Wege finden, das vorhandene Wissen in Wissensdatenbanken zu erfassen. Dies erfordert neben entsprechender Software auch im Unternehmen implementierte Organisationsprozesse. Was passiert beispielsweise mit Prozessbeschreibungen oder erstellten Präsentationen? Wie kann man die Mitarbeiter dazu bringen, das am richtigen Ort abzuspeichern.

Als Zweites hat das Wissensmanagement die Aufgabe, den Wissenstransfer innerhalb eines Unternehmens bzw. zwischen verschiedenen Standorten zu ermöglichen und zu fördern. Dies erfordert eine ausgeprägt kommunikative Unternehmenskultur. Wo dies nicht vorhanden ist, kann das Wissensmanagement einen Einstieg ermöglichen.

Innovation entsteht durch die Kombination von vorhandenem Wissen und neuem Wissen. Damit sind wir bei der dritten Aufgabe des Wissensmanagement, externes Wissen aufzunehmen

und zu neuem Wissen zu verarbeiten. Gemeinsam entwickeln Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen dann innovative Ansätze beispielsweise zu Problemlösungen oder Strategien im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesse nach DIN EN ISO 9001:2015. Das Wissensmanagement ist dabei, wie andere Managementbereiche, ganzheitlicher Bestandteil des Integrierten Managementsystems eines Unternehmens.

Wie können digitale Medien dabei genutzt werden?

Kaum ein anderer Bereich hat ein solches Innovationspotential, wie die Digitalisierung. Was liegt da näher als Wissensmanagement und Digitalisierungsprozesse zusammenzubringen. Für den Aufbau von Wissensmanagementsystemen gibt es inzwischen einfache und kostengünstige Tools. Das könnte beispielsweise:

- ein unternehmensinternes FAQ sein. Damit könnte Wissen, was in den Köpfen einzelner Mitarbeiter steckt, abgerufen werden. Eine Frage könnte sein „Was ist der geeignete Weg, um Kunden von der Ware xy zu überzeugen?“
- ein Lösungswiki sein. Damit könnten Mitarbeiter einfach und schnell geschult werden. Beispielsweise kann eine Abteilungsleiterin im Verkauf beschreiben, wie bestimmte Buchungen im neuen Kassensystem funktionieren. Sie erklärt es mit ihren eigenen Worten – so als würde sie neue Kollegen oder Kolleginnen einweisen.
- ein Unternehmensblog sein. Damit könnten Neuigkeiten (externes und internes Wissen) in das Unternehmen transportiert werden. Damit leistet man einen Beitrag zum Ideenmanagement.
- ein Intranet-Ordnersystem für die Prozesse sein. Dabei könnten die Zugriffe prozessgenau mit Rechten untersetzt werden. Das führt auch dazu dass alle die gleichen Dokumente nutzen können und das Rad nicht immer neu erfinden müssen.

Wichtig jedoch, dass die Prozesse organisiert sind, das Ansprechpartner vorhanden sind und das die Tools einfach im Handling sind. Es muss allen Mitarbeitern leicht fallen, an einem solchen System mitzuwirken. Das verbessert nicht nur die Verteilung des Wissens sondern erhöht auch die Motivation zur Beteiligung. Anreizsysteme können darüber hinaus die Einführung eines Wissensmanagementsystems unterstützen. Dies gilt insbesondere für neue Ideen, die dabei ins Unternehmen transportiert werden. Prämien für Verbesserungsvorschläge sind in vielen innovativen Unternehmen bereits gängige Praxis.

Wie kann eine Wissensmanagementsystems eingeführt werden?

Die Einführung eines Wissensmanagementsystems ist ein Prozess, der nicht ad hoc eingeführt werden sollte. Will man erfolgreich sein, sollten folgende Aspekte berücksichtigt werden.

- Es sollte eine offene und kommunikative Arbeitskultur im Unternehmen herrschen. Die Angst vor Fehlern darf nicht größer sein, als die Motivation zur Weiterentwicklung.
- Es ist sinnvoll ein Team aus verschiedenen Abteilungen zu bilden, die die Einführung vorbereiten und als Multiplikatoren dienen. So kann das Wissensmanagement ins Unternehmen getragen werden.
- Die Einführung sollte schrittweise erfolgen. Wer zu viel von Anfang an will, kann schnell scheitern. Einzelne Elemente müssen sich erst den Weg in die Köpfe der Mitarbeiter bahnen. Hier sind Best-Practise-Konzepte hilfreich.
- Digitale Lösungen für das Wissensmanagement sollten einfach im Handling sein. Es gilt jedoch der Grundsatz, dass die Technik auf das Konzept passen muss und nicht umgekehrt.
- Anreizsysteme können die Einführung und den Betrieb eines Wissensmanagementsystems unterstützen. Die Anreize müssen ausgewogen sein und auf der Basis einer Vereinbarung gesichert werden.

- Hilfreich ist die Einführung eines Ansprechpartners, der auch aus dem Kreis des Einführungsteams stammen kann. In manchen Unternehmen nennt er sich Chief Information Officer (CIO) Er hat die Aufgabe das System am Laufen zu halten und regelmäßig eigene Initiativen zu platzieren.
- Nicht zu vergessen sind die Sicherheitsaspekte. Wissen ist eine der wichtigsten Ressourcen und daher auch gut zu schützen. Das beinhaltet nicht nur die Datensicherheit sondern auch die personellen Maßnahmen zum Datenschutz.
- Schließlich sollte die Unternehmensleitung und die Führungskräfte die Arbeit mit dem System vorleben. Das schafft Identifikation und kann die Akzeptanz im Unternehmen verbessern.

Zu hohe Ansprüche sollte man vermeiden. Das Wissensmanagement ist nicht von Anfang an der Garant für Innovationen im Unternehmen. Es ist ein Baustein im Entwicklungskonzept. Darüber hinaus sollte man sich bewusst sein, dass die Einführung eines Wissensmanagementsystems auch Auswirkungen auf die Unternehmenskultur hat.

Ein Praxisbeispiel zum Wissensmanagement bei der Otto Group finden Sie bei YouTube oder folgen Sie dem [Link](#)

Resümee

Wissensmanagementsysteme können dazu beitragen, dass Innovationen schneller ins Unternehmen implementiert werden. Gleichzeitig können sie einen positiven Effekt auf die Unternehmenskultur haben. Digitale Tools, wie Wikis und Blogs oder einfache Intranet-Anwendungen können für die Implementierung genutzt werden. Dies sollte schrittweise und unter Einbindung der Mitarbeiter erfolgen.

Wilhelm Hürter

[Servicestelle Sachsen bei der KOMPASS gGmbH,](#)

Veröffentlichung: 20.08.2020



Das Projekt „FlexNet Handel“ wird im Rahmen des Programms „Digitale Medien in der beruflichen Bildung“ vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und dem Europäischen Sozialfonds gefördert.



Zusammen.
Zukunft.
Gestalten.