



Mittelstand 4.0
Kompetenzzentrum
Hannover

mit uns digital!
Individuell. Unabhängig. Vor Ort.



Ressource Wissen richtig nutzen: Durch Wissensmanagement zur Förderung einer lernenden Organisation

Mittelstand-
Digital 

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Inhaltsverzeichnis

Wissensmanagement - Charakteristika und Zielsetzung	1
Durch Wissensmanagement zur lernenden Organisation	4
Best Practice Beispiele zur Umsetzung	6
Literaturverzeichnis	9

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Der Wissensmanagementprozess	2
Abb. 2: Elemente des Wissensmanagements	5
Abb. 3: 1x1 Erklärvideo	6
Abb. 4: Storytelling	7

1. Wissensmanagement - Charakteristika und Zielsetzung

Wissensmanagement kann als strategisches Führungskonzept verstanden werden, welches sich mit dem sinnvollen Umgang der Ressource Wissen und dessen zielgerichtetem Einsatz im Unternehmen befasst. So lassen sich durch die verschiedenen konzeptionellen Methoden und Schritte Strategien in und für Unternehmen entwickeln, die unternehmensrelevantes Wissen nutzen, um dieses zukunftsorientiert und als wertsteigernde Ressource systematisch einzusetzen.

Um den sinnvollen Einsatz von Wissen im Unternehmen sicherzustellen und unternehmensrelevantes Wissen zu identifizieren, ist es von Bedeutung die sogenannte Wissensbasis zu erfassen. Grundlegend besteht diese aus der Kombination des individuellen Wissens der MitarbeiterInnen und dem kollektiven Wissen des Unternehmens. Diese Wissensbasis zu erkennen, transparent zu machen und systematisch zu erfassen bzw. für alle zugänglich zu machen, stellt einen wesentlichen Schwerpunkt des unternehmenszentrierten Wissensmanagements dar. Dabei wird dieses als ein Mittel genutzt, um direkte oder indirekte Unternehmensziele schnell und effektiv erreichen zu können. Es gilt also zunächst gemeinsam mit den jeweiligen Betrieben die zukünftigen und aktuellen Ziele zu identifizieren und daran anschließend die Chancen und Umsetzungsmöglichkeiten eines Wissensmanagementsystems zu reflektieren. Hierzu gibt es verschiedene prozessuale und konzeptionelle Instrumente, die den Prozess strukturieren und leiten.

Exkurs Wissensmanagement

Wissensmanagement bezieht sich auf das Management der Prozesse, die Wissen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeiten nutzen. Das Wissen im Unternehmen ist dabei als Produktionsfaktor zu betrachten und rückt somit die Mitarbeitenden, als Ressource für Unternehmenserfolg in den Fokus.

Phasen der Umsetzung

Der Prozess des Wissensmanagements gliedert sich in vier Bereiche und verknüpft die Wissensgenerierung, -kommunikation, -nutzung und -präsentation (Abb. 1).

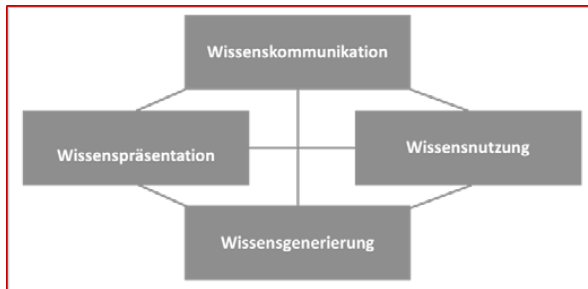


Abbildung 1: Der Wissensmanagementprozess

Die **Wissensgenerierung** sieht vor, bestehendes Wissen zu identifizieren und vor allem relevantes Wissen zu erkennen (Wissensbasis). Daran anschließend lässt sich feststellen, welches Wissen zur Erreichung der Unternehmensziele in einem Wissensmanagement system implementiert und für alle zugänglich gemacht werden sollte.

Wissenskommunikation sieht das Verteilen von Informationen in dem Unternehmen vor. Dies sollte über die einzelnen Abteilungen und Bereiche hindurch erfolgen, um die ganzheitliche Kommunikation sicherzustellen. Dabei spricht man auch von direktem oder indirektem Wissenstransfer, beidem die Bereiche des Wissens mit spezifisch darauf angelegten Verwendungsmöglichkeiten transferiert werden können. Die Wissenskommunikation kann als Unterstützung für die Wissenspräsentation dienen, um eine Nutzung und Verwertung des aufbereiteten Wissens zu fördern. Die **Wissenspräsentation** verfolgt das Ziel der Dokumentation, Kodifizierung, Aufarbeitung und Speicherung unternehmensrelevanten Wissens. Hierbei ist auf transparentes und explizit dargestelltes Wissen zu achten, um es für alle sinnvoll und nachvollziehbar nutzbar zu machen. **Wissensnutzung** zielt darauf ab, das dargestellte und generierte Wissen in den Handlungen und Aufgabenfeldern aller Bereiche und für alle Mitarbeitenden umzusetzen und dieses in unternehmensrelevante Dienstleistungen oder Produkte zu transferieren.

Für die nachhaltige Implementierung des Wissensmanagements im Unternehmen ist es also von Bedeutung, sich allen vier Phasen zu widmen. Eine reine Wissensgenerierung ohne dessen -kommunikation oder -präsentation, führt nicht zu dem beabsichtigten Ziel der unternehmensrelevanten Wissensnutzung und damit auch wieder zum Verfall bestehender Wissensressourcen.

Prozess der Umsetzung

Die Umsetzung des Wissensmanagements lässt sich grundlegend in sechs verschiedene Schritte einteilen. Dabei ist es wichtig, an einer geeigneten **Ausgangslage** anzuknüpfen und eine diesbezügliche Identifikation der unternehmensspezifischen Defizite oder Bedarfe im Umgang mit Wissen zu erfassen (1). Im darauffolgenden Schritt werden **Verantwortlichkeiten** geklärt, die sich auf die Initiierung und Umsetzung von Wissensmanagementstrukturen im Unternehmen beziehen (2). Dabei ist es in jedem Fall sinnvoll und ratsam, die unternehmenseigenen MitarbeiterInnen einzubeziehen und konkrete Rollen zu verteilen. Die **Analyse** dient der Überprüfung von Voraussetzungen und Ressourcen, die das Unternehmen bietet, um ein innovatives Wissensmanagement zu implementieren (3). Basierend auf dem Analyseschritt und der Problemidentifikation lassen sich folgend individuelle **Lösungsoptionen** definieren, die das Unternehmen bei der Umsetzung unterstützen können (4). Die eigentliche Umsetzung kann dann in verschiedenen Formen stattfinden und durch unterschiedliche **Methoden** sowie Tools unterstützt werden (5). Denkbar ist an dieser Stelle alles von Videos, Datenbanken, Textdokumentationen bis hin zu Yellow-Pages. Im abschließenden Schritt sollten die **Evaluation** und **Reflexion** der einzelnen Prozessschritte und der Instrumente erfolgen, um auf bestehende oder aufkommende Hindernisse reagieren zu können (6). Um die einzelnen Schritte unternehmenszentriert und individuell auf die jeweilige Zielstellung anzupassen, ist die Definition von Wissenszielen die entscheidende Voraussetzung. Dabei steht im Zentrum das „erfolgskritische Wissen“, was ein Unternehmensziel, ein Produkt oder auch einen Geschäftsprozess maßgeblich beeinflusst und über Gelingen oder Nichtgelingen entscheidet.

Exkurs unternehmensrelevantes Wissen

Befasst man sich mit der Thematik des Wissensmanagements und dessen Einführung im Unternehmen, ist zunächst ein grundlegendes Verständnis darüber relevant, was als Ressource „Wissen“ angesehen werden kann und sollte. Dabei ist mitzudenken, dass nicht nur rein formales, fachliches Wissen für Unternehmensziele wichtig sein kann, sondern eben auch informelles (aus anderen Kontexten erworbenes Wissen) zur Erreichung gesetzter Ziele beiträgt. Das bedeutet gleichzeitig auch, dass MitarbeiterInnen über relevantes Wissen verfügen können, welches nicht aus unternehmenszentralem Kontext gewonnen wurde. Dieses festzustellen und zu erfassen bedarf spezifischer Methoden, die mit Storytelling oder qualitativen und narrativen Verfahrensweisen umgesetzt werden können (siehe Best Practice Beispiele).

2. Durch Wissensmanagement zur lernenden Organisation

Befasst man sich mit der Umsetzung von Wissensmanagementprozessen in Unternehmen, sollte man das Konzept der lernenden Organisation mitberücksichtigen. Ziel ist es, Wissen über die verschiedenen Instanzen hindurch und durch unterschiedlichen Ebenen hinweg zu systematisieren. Charakteristika einer lernenden Organisation sind hilfreich, da sie wichtige Grundlagen zur nachhaltigen Implementierung mitbringen. Vielmehr das Unternehmen befähigen, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln, ohne auf durchgehenden Unterstützungsbedarf angewiesen zu sein. Dabei lässt sich ein Unternehmen unter den folgenden Aspekten als lernende Organisation charakterisieren:

- **Offenes System im Austausch mit der Umwelt:** Durchlässigkeit von Informationen/Wissen ins Unternehmen
- **Dynamisches System:** Lernprozesse führen zu Veränderungsprozessen und zum stetigen Wandel im Unternehmen
- **Unterterminiertes System:** Schnelle und flexible Anpassungsfähigkeit an Umweltbedingungen
- **Selbstorganisiertes System:** Wissensweitergabe über die verschiedenen Abteilungen und Bereiche hindurch

Maßgeblich bei lernenden Organisationen ist die Einbeziehung der Mitarbeitenden, ihre Motivation und die Mobilisierung. Insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen sind die Mitarbeitenden Träger von entscheidendem Arbeits- und Geschäftsprozesswissens. Dabei ist zu bedenken, wenn langjährige Mitarbeitende das Unternehmen verlassen, das Wissen und die Kompetenzen ebenfalls wegfallen. Hier ist das Ziel des Wissensmanagements an verschiedenen Ebenen anzusetzen und Wissen zu erfassen, systematisieren und für alle zugänglich zu machen, um etablierte Wissensstrukturen nicht zu verlieren. Gleichzeitig setzt dieser Prozess voraus, die technischen und organisationalen Strukturen und Ressourcen zu etablieren.

In diesem Zusammenhang sollten sich beim Wissensmanagement stets die drei Ebenen **Mensch**, **Organisation** und **Technik** bedingen und unterstützen. Eine nachhaltige Implementierung eines Wissensmanagementsystems ist somit von der Integration dieser drei Bereiche abhängig.



Abbildung 2: Elemente des Wissensmanagements

Exkurs Herausforderungen begegnen

- Keine Vorgehensweise **top-down** anwenden
- Keine 1:1 **Übertragung** eines anderen Unternehmens
- „**Wissen ist Macht**“, dies führt dazu, dass MitarbeiterInnen ihr Wissen hüten und nur selten an andere weitergeben (*informelle Wissensnetzwerke können unterstützen*)
- **Einführung** von Wissensmanagern, internen Wissensorganisationen, Wissenskonferenzen (Expertengesprächen), Wissensnetzwerken

3. Best Practice Beispiele zur Umsetzung

(1) How-to-Erklärvideos

Einführung:

How-to-Erklärvideos eignen sich insbesondere dann, wenn Sie Unternehmen dazu befähigen möchten, mit einem einfachen Tool relevante Inhalte und Verfahren darzustellen. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass wichtige Informationen über fachliche, organisatorische oder strukturelle Abläufe vereinfacht visualisiert werden. So ist es bei der Einführung in Themen wie „Darstellung von Hintergrundinformationen“ oder aber auch zur „Anleitung von Handlungsweisen“ hilfreich.



Abbildung 3: 1x1 Erklärvideo

Umsetzung:

Die wichtigste Voraussetzung für ein gutes Erklärvideo ist dabei das Storyboard, das idealerweise mit dem Unternehmen zusammen gestaltet wird. Gleichzeitig ist den Unternehmen zu vermitteln, wie Storyboards zu unterschiedlichen Themen aussehen können, um die selbstständige Weiterführung zu fördern. Grundsätzlich ist ein Storyboard also eine Skizze oder ein Ablaufplan des Videos und stellt den inhaltlichen sowie strukturellen Content dar. Beispiele hierfür sind u. a. Prozesseinführungen oder Mitarbeiterschulungen.

Mehrwert:

Erklärvideos sind ein einfaches und gut umzusetzendes Instrument des Wissensmanagements. So vereinen diese sowohl die Auseinandersetzung mit relevantem Wissen als auch dessen Aufbereitung und Bereitstellung im Unternehmen. Gleichzeitig bietet sich hier eine gute Möglichkeit der Unternehmensbefähigung, indem die ExpertInnen bestimmter Wissensbereiche zur Weitergabe und Systematisierung ihres Wissens motiviert werden.

Exkurs How-to-Erklärvideo

Hier finden Sie genaue Informationen und Verfahren zur Erstellung eines Erklärvideos:
https://www.youtube.com/watch?v=xTOCBb5h_8g&feature=youtu.be

(2) Storytelling

Einführung:

Das Storytelling kommt insbesondere dann zum Einsatz, wenn es um Themen des Wissensmanagements, der lernenden Organisation und der Förderung spezifischer Unternehmenskulturen geht. Dabei kann eine Vielfalt narrativer Methoden eingesetzt werden, die für die Identifikation spezifischen informellen Mitarbeiter-



Abbildung 4: Storytelling

wissens relevant werden. Prinzipiell geht es darum, durch das Erzählen oder Aufschreiben von Geschichten bestimmtes unternehmensrelevantes Wissen aufzudecken, was durch objektive und quantitative Verfahren verborgen bleibt.

Umsetzung:

Der Prozess des Storytellings lässt sich in drei Schritten umsetzen. Die erste Phase setzt an bestimmten Situationen an, bei denen die Mitarbeitenden Problemlösefähigkeiten zum Einsatz brachten (1). Dabei erzählen oder schreiben MitarbeiterInnen ihre Erfahrungsgeschichten, aus denen die Kerninhalte und das notwendige Wissen ausgewertet und geclustert wird (2). Diese Phase beinhaltet somit die Aufarbeitung und Visualisierung des impliziten und expliziten Wissens, welches in der ersten Phase aufgedeckt wurde. Die dritte Phase ist ein struktureller Schritt, der dazu dient, das gesammelte Wissen zu systematisieren und zugänglich zu machen (3). Mögliche Methoden zur Umsetzung des Storytellings sind: Workshops mit Fallbeispielen, Interviews, Gamification, Mind-Maps etc.

Mehrwert:

Der Einsatz des Storytellings in Unternehmen kann gezielt zur Aufdeckung bestimmter Werte, Normen, Unternehmenskulturen und Ressourcen genutzt werden. Dabei können Mitarbeitererzählungen durch Fallbeispiele initiiert werden, um nicht nur bestehendes Wissen aufzudecken, sondern Informationen über die Unternehmenskultur und Personalführung oder aber Schwächen der Prozessketten aufzudecken. Durch ein konkret formuliertes Fallbeispiel, was eine reale Praxissituation mit einem spezifischen Problem beschreibt, ist es möglich einen Eindruck über Verfahrensweisen der Problemlösung und bestehender Kompetenzen zu erhalten.

Exkurs Storytelling

Zur narrativen Aufdeckung spezifischer unternehmenszentrierter oder kompetenzbasierter Erfahrungen, Prozesse und Kenntnisse ist es empfehlenswert ein Fallbeispiel zu konzipieren, mit dem sich die Mitarbeitenden aus dem Unternehmen identifizieren. Dies bedeutet, dass es durchaus ein realer Fall aus dem Produktions- oder Auftragsprozess sein kann, der sich in der Vergangenheit als problematisch gezeigt hat. Durch gezieltes Fragen, wie die Mitarbeitenden zur Lösung des Problems gekommen sind, können informelle Kompetenzen der Problemlösefähigkeit, Kreativität oder des methodischen Geschicks erfasst werden.

Literaturverzeichnis:

Alsfasser, A. (2017): Wissensmanagement für KMU ganz praktisch. Die KMU-Berater - Bundesverband freier Berater e.V.

Diederichs, J. (2006): Einführung von Wissensmanagement in KMU. Transferzentrum Mittelhessen.

Guretzky, B. (2002) Wissensmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen. URL: <http://www.community-of-knowledge.de/beitrag/wissensmanagement-in-kleinen-und-mittleren-unternehmen/>

Liebsch, B. (2011): Phänomen organisationales Lernen. Kompendium der Theorien individuellen, sozialen und organisationalen Lernens sowie interorganisationalen Lernens in Netzwerken. Rainer Hampp Verlag. München.

QUBIC Beratergruppe (2012): Wissensmanager, Wissensmanager: Methoden und Praxisprojekte zum Wissensmanagement. Hannover.

Thier, K. (2006): Storytelling. Eine narrative Managementmethode. Springer. Berlin Heidelberg.

Thier, K. (2016): Storytelling. Eine Methode für das Change-, Marken-, Projekt- und Wissensmanagement. Springer. Berlin, Heidelberg.

Wilkesmann, U.; Rascher, I. (2003): Wissensmanagement Analyse und Handlungsempfehlungen. Hans-Böckler-Stiftung.

Impressum

**Gottfried Wilhelm Leibniz
Universität Hannover,**
vertreten durch das Präsidium, vertreten durch den Präsidenten, dieser vertreten durch den Geschäftsführenden Leiter des Instituts für Fertigungstechnik und Werkzeugmaschinen

An der Universität 2
30823 Garbsen

Autorin:
Dr. des. Irina Rommel,
Evaluation und
Netzwerkarbeit

Gestaltung:
Marie Deutschmann,
Projektassistentin

Bildnachweis:
Bild1: Shutterstock
_267584456