

# „Wer nichts weiß, muss alles glauben“ – Wissensmanagement als Basis für fundierte Geschäftsentscheidungen

Wissen ist ein kostbarer Rohstoff. Das Wissen einzelner Mitarbeiter spielt für den Erfolg des gesamten Unternehmens eine zentrale Rolle. Daher ist ein aktiv betriebenes Wissensmanagement ein elementarer Bestandteil jeder Unternehmung und stellt einen intelligenten Umgang mit den internen Wissensressourcen in einem wissensintensiven Wettbewerbsumfeld sicher.

## Wissen ist *die* Ressource im digitalen Zeitalter

Wir leben heute im Zeitalter der Informationsgesellschaft und der Wissenswirtschaft. Durch explosionsartiges Wachstum und die Globalisierung werden Unternehmensprozesse deutlich wissensintensiver als vor Jahrzehnten. Heute dominieren wissensbasierte Dienstleistungen und Produkte, statt materiell produzierte Güter. Aufgrund dessen ist die Verfügbarkeit des Wissens, der Erfahrungen und des intellektuellen Kapitals eine der bedeutendsten Wettbewerbsvorteile für jedes Unternehmen. Die Kenntnis über das vorhandene Wissen und dessen Management sind der Schlüssel auf dem Weg zum Unternehmenserfolg und eine Herausforderung für viele Unternehmen.

## Von Analog zu Digital

Durch rasante technologische Entwicklungen und Digitalisierungen potenziert sich das Aufkommen an Informationen und die damit verbundene Menge digitaler Daten. In diesem Informationsüberfluss verlieren die Informationen nicht selten schnell an Wert und sind mit der „Zeitung von gestern“ vergleichbar. Deswegen ist es für Unternehmen eine Herausforderung mit stetig wachsendem Datenvolumen zurechtzukommen. Es erfordert sowohl betriebsrelevante Daten zu identifizieren und zu filtern, als auch diese praktikabel zu bündeln, aufzubewahren und zu verteilen. Jedoch stellt sich oft die Frage in der Praxis, woran erkennt man die Relevanz von Informationen? Oder wie wird

betriebsrelevantes Wissen strukturiert, sodass dieses in der Menge von verfügbaren digitalen Daten schnell und effizient gesucht und wiedergefunden werden kann?

## Kollaboration und Wissensaustausch

Der Arbeitsmarkt und die Arbeitsweise sind gerade im Wandel. Mithilfe der Technik wird die klassische Arbeitsweise im Büro durch neue Möglichkeiten und Kommunikationswege ersetzt und als „Smart(er) Working“ bezeichnet: flexible Arbeitszeiten statt „Nine to Five“, virtuelles Arbeiten von zuhause via „Home-Office“, keine festen Arbeitsplätze, sondern „Shared Places“. Dadurch wird die Verteilung von Wissen, der Austausch von Erfahrungen und die Kollaboration zwischen Mitarbeitern auf die Probe gestellt. Beispielsweise müssen Mitarbeiter sich zunehmend auf neue digitale Kommunikations- und Informationskanäle wie virtuelle Videokonferenzen statt Präsenzmeetings einstellen. Dieses ist mit der Überwindung von gewissen Austauschhürden verbunden. Daher ist die besondere Herausforderung für Unternehmen, die Kommunikationswege und die Infrastruktur den neuen Arbeitsbedingungen der Welt so anzupassen und zu organisieren, dass Zusammenarbeit und Wissenstransfer zwischen allen Beteiligten ortsunabhängig und effizient verlaufen.

## Knowhow-Sicherung

Die Tendenz der Abwanderung von Mitarbeitern aus Unternehmen ist zunehmend steigend. Auf

diesem Weg verlässt auch wertvolles Wissen mit den scheidenden Arbeitnehmern das Unternehmen. Mit der Frage, ob sich das fachliche Knowhow schon während des Beschäftigungsverhältnisses sichern lässt, werden viele Unternehmen täglich konfrontiert. Zudem ist der Umgang mit dem teuren, externen Wissen, das aus der Zusammenarbeit mit externen Beratern, Kunden und Lieferanten abgeleitet wird, nicht ausreichend archiviert. In Folge dessen ist es im Interesse jedes Unternehmens, das Wissen als immaterielles Unternehmensvermögen zu sichern und strategisch zu steuern.

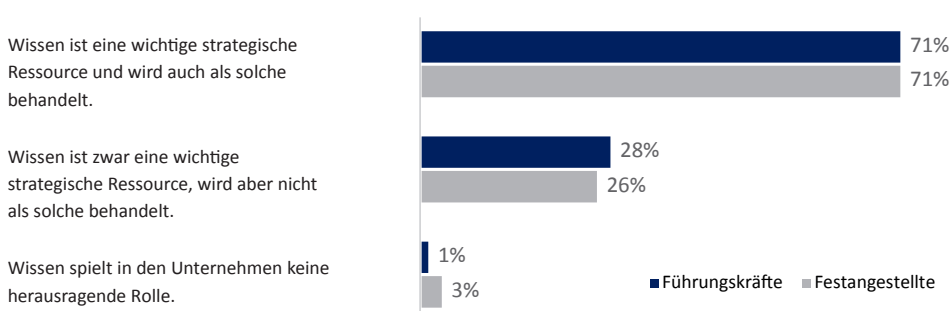
## Handlungsbedarf/Herausforderungen

- Trennung von relevantem und irrelevantem Wissen
- Vermittlung von personenbezogenem Wissen
- Sicherung des Knowhows bei steigender Fluktuationsrate
- Anreize setzen zur Wissensteilung
- Informationskultur etablieren

## Wandel zur lernenden Organisation

Diese strategische Steuerung unterstützt den Wandel in eine lernende Organisation mit lernenden Individuen. Die persönliche Lernkompetenz wird zum entscheidenden Faktor für den Erfolg des gesamten Unternehmens. Durch das Lernen kann praktisches Knowhow angeeignet und später als Problemlösung situativ angewendet werden. Deswegen ist der Fokus auf Mitarbeiterqualifizierung und Entwicklung von solchen Kompetenzen von großer Bedeutung. Herausforderungen sind, die „alten“ und „neuen“ digitalen Lern-Welten zusammenzubringen, die Bedürfnisse an Lernumgebung und Lernmethoden nach dem Alter abzudecken und solche Systeme zu entwickeln, die eine situationsbasierte Wissensversorgung im Alltag nach dem Prinzip „Need to know“ sichern.

## Bedeutung des Themas Wissen in den Unternehmen



Quelle: Studie von Hays, PAC und der Gesellschaft für Wissensmanagement, 2013

## Effektives Wissensmanagement als Lösung

Der Handlungsbedarf beim Umgang mit dem Wissen und dessen Wichtigkeit ist in vielen Unternehmen mittlerweile angekommen. Nach wie vor bleibt die praktische Umsetzung von Wissensmanagement aber verzwickelt. Wissensmanagement ist aufwendig, komplex, technisch und kulturell anspruchsvoll. Nichtsdestotrotz lohnt es sich, die Zeit und das Geld zu investieren, um dadurch die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu steigern und seine Positionierung auf dem Markt zu sichern. Ein effektives Wissensmanagement lässt sich in vier Schritten realisieren.

### 1. Wissensidentifikation

Oft wissen die Unternehmen viel zu wenig über die im Unternehmen verfügbaren Wissensressourcen. Es fällt den Unternehmen immer schwerer im stetig wachsenden Wissensumfeld den Überblick und die Transparenz über vorhandenes Wissen zu behalten. Um die Transparenz über die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen herzustellen, wird in erster Linie der Status quo über die Wissensbestände erhoben.

Analysen quer durch die Organisation zeigen auf, welches Wissen wo, bei wem und in welcher Form vorhanden ist. Mithilfe von Lösungsansätzen innerhalb von Wissensmanagement, wie bspw. Wissenslandkarten, Gelbe Seiten und Intranet ist es möglich, an schwer greifbares, implizites Wissen der Mitarbeiter zu gelangen.<sup>1</sup> Durch Einbeziehen von externen Wissensträgern, wie Kunden und Lieferanten, kann zusätzlich noch ein breiteres und umfassenderes Wissensspektrum erreicht werden. Außerdem deckt Wissensidentifikation die Wissenslücken auf. Daraufhin kann das erfolgskritische Wissen entwickelt oder eingekauft werden.

### 2. Wissensstrukturierung

Nach der Durchführung der Wissensidentifikation muss sichergestellt werden, dass die im Unternehmen vorhandenen Informationen schnell und effizient auffindbar bleiben. Dies ist der Grund für die Strukturierung des vorhandenen Wissens. Der Wissensstrukturierungsprozess umfasst Klassifizierung, Kategorisierung, Gruppierung, Verdichtung oder weitere bearbeitende Aktionen. Es sollten Kriterien aufgestellt werden, nach denen das vorhandene und neue Wissen systematisch geordnet wird. Dadurch wird die Entscheidungs- und Lösungsfindung für die unternehmensspezifischen Anwendungsfälle deutlich schneller und effizienter verlaufen. Aus diesem Grund ist es zielführend, die Strukturierung an bestehenden Strukturen und Geschäftsprozessen im Unternehmen auszurichten.

Des Weiteren gelingt es mit Hilfe der Strukturierung, eine Unterscheidung des relevanten und irrelevanten Wissens vorzunehmen und zeitsparend auszusortieren. Das Wissen ist dann

relevant, wenn es für den Anwender in kürzester Zeit den notwendigen Nutzen stiftet. Suche und Wiederfinden von Informationen soll möglichst unverhindert, zügig und flexibel erfolgen. Das systematische und durchdachte Ordnen von Wissen erhöht die Erfolgsquote und die Akzeptanz des Wissensmanagements in der Organisation.

### TME-Wissensmanagement-Prozess



Quelle: TME AG Research, 2016

### 3. Wissensverwaltung

Nun kommt es darauf an, wie das im Unternehmen verfügbare Wissen gespeichert und verwaltet wird. Der Wissensverwaltungsprozess muss die Aktualität, Validität und Verfügbarkeit des Wissens sicherstellen. Im Zeitalter des Informationsüberflusses ist die Wissensverwaltung ohne Informationstechnologien kaum vorstellbar. Laut der Pumacy Technologies Studie ist für mindestens 50 % der Ansatzlösungen und Methoden im Wissensmanagement der IT-Einsatz Voraussetzung.<sup>2</sup> Grundsätzlich werden die aktuell auf dem Markt angebotenen Softwaretools für Wissensmanagement in vier Kategorien in Abhängigkeit von spezifischen Eigenschaften und Einsatzkriterien eingeteilt:

- **Enterprise Wikis:** Spezielle Art von Wikis, die Verlinkungen von Texten und unternehmensspezifischen Inhalten herstellen.
- **Strukturierte Wissensdatenbanken:** Datenbanken mit der Fokussierung auf Gliederung und Klassifikation des Wissens
- **Groupware bzw. Collaboration Management-Systeme:** Diese ermöglichen die Zusammenarbeit und den Austausch von Dokumenten innerhalb der Arbeitsteams
- **Enterprise Search Engines:** Diese ermöglichen eine unternehmensweite Suche in unternehmensinternen Informationsquellen.<sup>3</sup>

### 4. Wissens(ver)teilung

Unter Wissensverteilung ist die Steuerung der internen Wissensflüsse zu verstehen. Eine sinnvolle und praktikable Wissensverteilung gewährleistet, wer was und in welchem Umfang wissen muss. Gleichzeitig ist Wissensteilung ein Prozess des Gebens und Nehmens. So wie das Unternehmen das Wissen zur Nutzung bereitstellt, so muss auch der einzelne Mitarbeiter selbst proaktiv dieses im Alltag abrufen und sein Wissen allen anderen Mitarbeitern zu Verfügung stellen. Eine Wissensteilungskultur sollte im Unternehmensleitbild verankert werden. Außerdem soll die Wissensteilungsmentalität schon beim Einstieg in das Unternehmen vermittelt werden. Die Aufnahme von Wissensmanagement-Maßnahmen in individuelle Ziele hat sich als sehr wirksam bewiesen und können z. B. in Form von Bonusauschüttungen sehr effektiv wirken.

### Vom „Wisser“ zum „Könner“

„Wissen“ gewinnt für Unternehmen erst an Wert, wenn es sich in „Können“, also in konkrete Handlungen transformieren lässt. Daher ist es zielführend die strategischen und operativen Wissensmanagementziele unter Berücksichtigung von kritischen Erfolgsfaktoren und Aspekten zu setzen.

### Nutzen durch Nutzung

Wissensansammlung ist kein Selbstzweck. Es reicht bei weitem nicht aus, das Wissen anzuhäufen und zu archivieren. Nur genutztes Wissen kann Mehrwert für alle Beteiligten in der Organisation bringen. Die Praxis zeigt, dass es keinen Nutzen ohne Nutzung gibt. Da die Mitarbeiter gleichzeitig die Wissensnutzer UND die Wissensproduzenten sind, muss die Nutzungsorientierung in allen Belangen des Wissensmanagements im Mittelpunkt stehen und sich an deren Bedürfnisse ausrichten. Nur wenn für Mitarbeiter ein klarer Nutzen erkennbar ist, werden sie an den Wissensmanagement-Aktivitäten und der Wissensproduktion motiviert und ergebnisorientiert partizipieren.

### Barrieren der Wissensnutzung

- Angst vor dem Verlust des eigenen Expertenstatus
- Abwesenheit nutzerfreundlicher Infrastrukturen
- Betriebsblindheit/Routinisierung von Arbeitsabläufen
- Persönliche Verwundbarkeit
- Misstrauen gegenüber fremdem Wissen
- Kulturelle Barrieren

<sup>1</sup>Heimer/Rosbach, 2001

<sup>2,3</sup>Pumacy Technologies Studie/Report, 2016

Außerdem ist es wichtig, die möglichen Wissensnutzungsbarrieren bei der Planung und Gestaltung von Wissensmanagement-Maßnahmen zu berücksichtigen. Diese entstehen auf individueller Ebene und können Wissensnutzungskultur auf kollektiver Ebene beeinflussen.

**TME-Wissensmanagement-Maturitätsmodell**

Auf dem Weg zu einem wissensorientierten Unternehmen durchläuft das Wissensmanagement verschiedene Reifegradstufen. Die **erste Reifegradstufe** umfasst den Umgang mit Daten und Informationen. Diese Stufe ist mit Einsatz von IT-Lösungen und Datenmanagement-Systemen schnell zu erreichen. Daten und Informationen stehen im Unternehmen in elektronischer und strukturierter Form zur Verfügung. Allerdings geben diese keinen Anwendungshinweis.

Anders ist das Wissen, das sich aus dem Zusammenwirken mehrerer, miteinander in Beziehung stehender Informationen zusammensetzt. Wissen entsteht somit in der **zweiten Reifegradstufe** durch Interpretation und Verstehen von vernetzten Informationen. In der **dritten Reifegradstufe** bekommt Wissen einen Anwendungsbezug. „Können“ bedeutet zu wissen, wie man vorhandenes Wissen brauchbar macht. Um das Wissen anwenden zu können, sind spezielle Fertigkeiten, Erfahrungen und Skills der Mitarbeiter gefragt: Fähigkeiten und Kompetenzen, Kontext herzustellen und das vorhandene Wissen in Handlungswissen umzuwandeln.

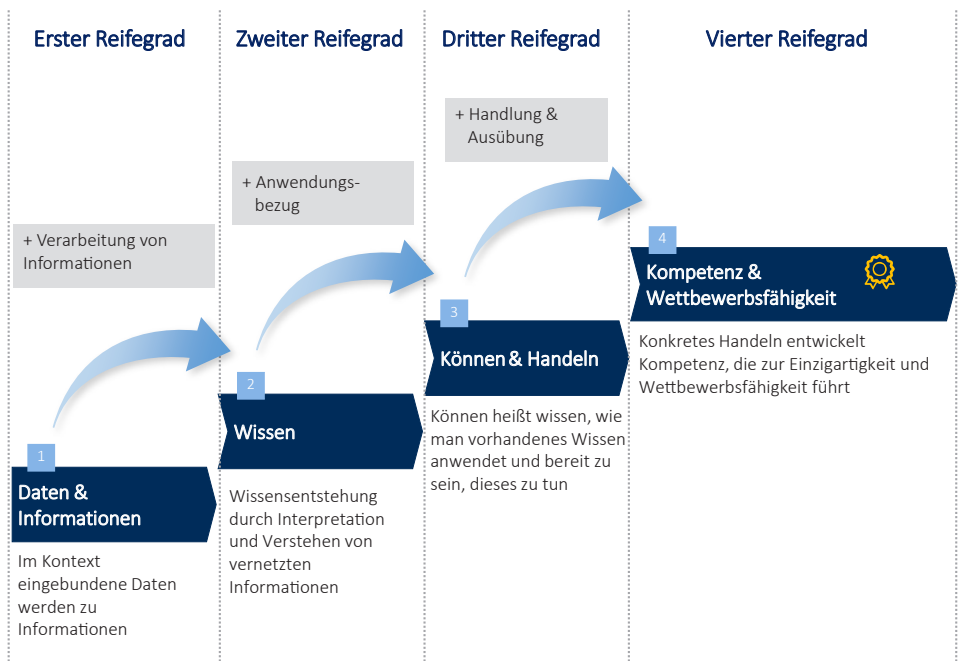
Sobald dieser Prozess mit dem Handlungswillen der Mitarbeiter angereichert ist und es zum konkreten richtigen Handeln kommt, wird dies als Kompetenz bezeichnet. Mit der Entwicklung von Kompetenz wird die **vierte Reifegradstufe** erreicht. Darauf basierend kann das Unternehmen die benötigten Kernkompetenzen und Expertise gezielt aufbauen und die Wertschöpfung durch Wissen maximieren. Zusätzlich in der Kombination mit einzigartigen Produkteigenschaften lässt sich die Wettbewerbsfähigkeit steigern und die Positionierung auf dem Markt sichern.

**Wissensorientierte Führung als kritischer Erfolgsfaktor**

Eine erfolgreiche Umsetzung von Wissensmanagement bedarf wissensfördernder und wissensorientierter Unternehmensführung. Studien haben gezeigt, dass die Schlüsselrolle zum ertragreichen Wissensmanagement bei der Geschäftsleitung liegt.<sup>4</sup> Das Verankern von Bedeutung und Wichtigkeit des Wissens im Unternehmen erfolgt durch die Führungskraft, indem die strategische Ausrichtung und Vorteile des Wissensmanagements an die Mitarbeiter kommuniziert werden. Ein klares Verständnis, dass das Wissensmanagement keine „nice-to-have-Option“, sondern durchschlagender Erfolgsfaktor für das Unternehmenswachstum ist, muss von oben nach unten getragen und kontinuierlich befestigt werden. Außerdem baut das Vorleben

<sup>4</sup> Antoni / Sommerlatte, 1999

**TME-Wissensmanagement-Maturitätsmodell (TWM)**



Quelle: TME AG Research, 2016

von Verhaltensweisen durch die Führungskraft eine für das Wissensmanagement förderliche Kultur auf und verschafft hohe Akzeptanz. Die persönliche Einstellung zur Wissensnutzung, Wissensteilung und Lernmotivation werden bei den Führungskräften „abgeschaut“ und als Verhaltensmuster übernommen.

**Wandel der Unternehmenskultur**

Einführung von Wissensmanagement ist eine Veränderung für das gesamte Unternehmen. Wie alle anderen Veränderungsprozesse sollte auch dieser Wandel unter Beachtung von bestimmten Aspekten geschehen. Bei bevorstehenden Veränderung sollte das Verhalten des Menschen berücksichtigt werden: nicht die Veränderungen sind für Menschen generell abschreckend, sondern der mögliche Verlust, den die Veränderungen mitbringen könnten.<sup>5</sup> Deswegen geht es bei Veränderungen nicht darum, die Organisation, sondern Menschen zu verändern und sie in den schwierigen Transformationsphasen zu unterstützen. Dafür ist es besonders wichtig, den Mitarbeitern die Sinnhaftigkeit, Nützlichkeit und Ernsthaftigkeit des bevorstehenden Changes zu vermitteln. Eine Change Story/Veränderungsgeschichte ist besonders gut geeignet. Anhand dieser lassen sich bspw. die Notwendigkeit der Veränderung, zukünftige Herausforderungen oder die Bedeutung für Mitarbeiter als Botschaft gut vermitteln.

Ebenfalls ist es wichtig, ein Topteam mit einem Wissensmanager an der Spitze zusammenzustellen, das die weiteren Mitarbeiter von den Änderungen begeistert, bei Wissensmanagement-Maßnahmen anleitet und den Kulturwan-

del mitbegleitet. Außerdem lohnt es sich, die eigenen Mitarbeiter zu Mitgestaltern zu machen. Nach dem „Ikea-Effekt“ ist selbst oder gemeinsam Gebautes viel wertvoller, da es mit Schöpferstolz und tiefer inneren Befriedigung erschaffen wurde. Es ist empfehlenswert, bei der Wissensmanagement-Implementierung und -Weiterentwicklung die Mitarbeiter als Projektmitarbeiter und/oder als Projekt-Pate abwechselnd einzu beziehen und eigene Ideen einbringen zu lassen. Die Partizipation an dem Projekterfolg schafft hohe Akzeptanz und Identifikation mit dem eingeführten Wissensmanagement.

**Vorteile von Wissensmanagement**

- Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit
- Sicherung von externem Knowhow
- Zentrale Verwaltung von Wissen
- Transparenz zu Wissensbeständen
- Kostensenkung durch effektive Nutzung von eigenen Ressourcen
- Steigerung der Produktinnovationen und Produktqualität

**Fazit**

Die strategische Ausrichtung, das Geschäftsmodell, die Unterstützungskraft des Managements, die übergreifende Bereitschaft für Änderungen und der Wissensreifegrad der Unternehmens-

<sup>5</sup> Hehn/Cornelissen/Braun, 2016

kultur ist in jedem Unternehmen anders. Unter diesen Aspekten erfordert die Einführung von Wissensmanagement individuelle, auf das Unternehmen abgestimmte Lösungen und Maßnahmen.

Die erfolgreiche Einführung von Wissensmanagement erfolgt in der Regel in drei Phasen (siehe TME-Vorgehensmodell). Das Durchlaufen von diesen Phasen findet iterativ auf jeder der vier Reifegradstufen statt. Es ist notwendig, mit der ersten Reifegradstufe zu beginnen, um in Zukunft eine stabile Basis für das erfolgreiche und effektive Wissensmanagement aufzubauen. Die Zielsetzung wettbewerbsfähig zu werden wird durch eine stufenweise Einführung von Wissensmanagement risikoloser und schneller erreicht. Wettbewerbsfähig zu sein bedeutet einzigartig und innovativ zu sein. Und im Grunde liegt in jeder Idee Wissen.

Auch in Zukunft wird es hohe Anforderungen an die Verfügbarkeit und Kompatibilität des Wissens geben. Dem aktuellen Digitalisierungstrend zufolge wird der Zugriff auf das Wissen im Tagesgeschäft zunehmend über mobile Geräte erfolgen. Mobile Anwender können das Unternehmenswissen und die Daten mit den Apps auf ihren Smartphones in Echtzeit bequem abrufen und umgehend in die Arbeitsprozesse einbinden. Äußerst spannend sind die Entwicklungen im Bereich der selbstlernenden Knowhow-Netzwerke. Mit dem Einsatz von künstlicher Intelligenz sucht ein Algorithmus des selbstlernenden Netzwerks nach passenden Kollegen und leitet automatisch die gestellte Frage innerhalb der Organisation weiter. Auch hier können die Daten über den Webbrowser oder über Smartphones abgerufen werden.

## TME-Vorgehensmodell zur Implementierung von Wissensmanagement



Quelle: TME AG Research, 2016

Die Unternehmen, die bei der Entwicklung von neuen Produkten ihr vorhandenes internes Wissen nutzen, sind wesentlich agiler als Unternehmen, die es nicht tun. Daher gehört in ein wettbewerbsfähiges erfolgreiches Unternehmen ein effektives Wissensmanagement.

(3) Software für Wissensmanagement. Vergleich von Wikis, Wissensdatenbanken, Groupware und Suchmaschinen- Ein Report der Pumacy Technologies AG, T. Kahlert, L. Langenberg, 2016

(4) Report Wissensmanagement. Wie deutsche Firmen ihr Wissen profitabel machen, C. Antoni und T. Sommerlatte, Symposium Publishing, 1999

(5) Kulturwandel in Organisationen. Ein Baukasten für angewandte Psychologie im Change-Management, S. von Hehn, N. Cornelissen, C. Braun, Springer, 2016

### Literatur

(1) Management der Ressource Wissen in Banken, T. Heimer, P. Rossbach, Bankakademie Verlag, 2001

(2) Wissensmanagement-Trends 2014-2023. Was Anwender nutzen und Visionäre erwarten- Studie der Pumacy Technologies Unternehmensgruppe, T. Kahlert, L. Langenberg, 2016

## TME AG

### DIGITAL BANKING

- Digital Audit & Strategy
- Customer Experience Design
- Prototyping & App Development u. w.

### TRANSFORMATION MANAGEMENT

- Business Model Transformation
- Change Management
- Innovation Management u. w.

### RISK & REGULATORY

- Risk Management
- Financial & Regulatory Reporting
- Sourcing Management u. w.

[kontakt@tme.ag](mailto:kontakt@tme.ag) | [www.tme.ag](http://www.tme.ag)

## TME INSTITUT FÜR VERTRIEB UND TRANSFORMATIONS MANAGEMENT E.V.

Hamburger Allee 26-28  
60486 Frankfurt am Main  
[kontakt@tme-institut.de](mailto:kontakt@tme-institut.de)



APP „TME Institut“

Alle Publikationen der TME sind digital zum Download verfügbar. Erhältlich im App Store von Apple und Google.

## AUTOREN

**KATJA TSARAHARODTSAVA** ist Consultant der TME AG mit Fokus auf Wissensmanagement, Change Management und Strategic Sourcing.

[tsara@tme.ag](mailto:tsara@tme.ag)

**MIOMIR TOMOVIC** ist Consulting Manager der TME AG und verantwortet den Themenbereich Transformation Management.

[tomovic@tme.ag](mailto:tomovic@tme.ag)