

WHITEPAPER

Wissensaufbau & -transfer

in kleinen, mittleren und grossen Unternehmen



Inhaltsverzeichnis

Umgang mit der Ressource «Wissen»	3
Gründe und Vorteile des Wissensmanagements	3
Warum Wissensmanagement oft scheitert	4
Erfolgsfaktoren in KMU und Grossfirmen	6
Von spontan zu systematisch	7
Typischer Wissenstransferprozess	8
Geeignete Methoden	9
Wissenstransfer mit kuratierten Inhalten	12
Wissenstransfer in der Praxis	14
Referenzen	16
Verpassen Sie Ihrer Kommunikation ein Upgrade	17
Scope unverbindlich kennenlernen	18
Impressum	19

Umgang mit der Ressource «Wissen»

Zu den wichtigsten Ressourcen in Unternehmen zählt Wissen, Know-how. Den meisten Betrieben ist das zwar bewusst, aber die wenigsten kümmern sich angemessen darum, da dies im hektischen Alltag oft untergeht oder die falschen Ansätze für modernes Wissensmanagement gewählt werden.

Dieses Whitepaper zeigt nicht nur die theoretischen Ansätze, wie Geschäftsleitungen mit vorhandenem Wissen umgehen sollten, um entscheidenden Einfluss auf die Ressource zu nehmen und ihr Unternehmen dadurch voranzubringen.

Thematisiert werden auch die häufigsten Fehler, die in kleinen, mittleren und grossen Unternehmen gemacht werden. Zudem liefert es nicht zuletzt Beispiele aus der Praxis, wie mit dem vorhandenen Wissen idealerweise umgegangen wird, damit es nicht verloren geht, sondern sogar ausgebaut werden kann.

Gründe und Vorteile des Wissensmanagements

Wissenstransfer und -speicherung soll in erster Linie dafür sorgen, dass vorhandenes Know-how im Unternehmen bleibt und nicht verloren geht, wenn Mitarbeitende die Firma verlassen. Doch es gibt weit mehr Gründe, proaktives Wissensmanagement zu betreiben:

- ★ **Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden** – Wenn vorhandenes Wissen so abgespeichert ist, dass es von neuen Mitarbeitenden sinnvoll durchsucht werden kann, sind diese schneller und somit günstiger in ihre neuen Aufgaben eingearbeitet und werden schneller zu neuen Wissensträgern.

- ★ **Transparenz zeigt Lücken** – Erst wenn bekannt ist, wo (in welchen Abteilungen oder bei welchen Mitarbeitenden) das Wissen im Unternehmen verortet ist, können Lücken identifiziert und dementsprechend angegangen sowie geschlossen werden.

Die Wissensträger in einem Unternehmen zu identifizieren ist entscheidend, aber auch hohe Kunst. (Bild: Pixabay)



Warum Wissensmanagement oft scheitert

In der Praxis wird beim Wissensmanagement oft der «Infrastruktur-Ansatz» gewählt. Das bedeutet: Den Mitarbeitenden wird eine Software oder eine Plattform bereitgestellt, die von zentraler Stelle – meistens von der Kommunikationsabteilung – bewirtschaftet wird. Typischerweise kommen dabei Tools wie Intranet, Sharepoint, Excel (sic!), Beekeeper oder ähnliche

Eigenentwicklungen zum Einsatz und werden mehr oder weniger gut frequentiert.

Problematisch daran ist, dass es sich dabei meistens um «Pull-Kanäle» handelt. Das bedeutet, dass sich die Mitarbeitenden ihre Informationen aktiv beziehen müssen. Sinnvoller ist es deshalb, zusätzlich «Push-Kanäle einzusetzen. Das muss nicht zwingend E-Mail sein, aber der Einfachheit halber bietet sich dies natürlich an.

Unabhängig vom gewählten Werkzeug ist jedoch eines immer gleich: Nur die wenigsten Nutzerinnen und Nutzer kommentieren publizierte Artikel oder erstellen sogar eigene Inhalte, um ihr Wissen aktiv zu teilen. Auf die meisten Online-Communities, unabhängig davon ob die Zielgruppe im oder ausserhalb des Unternehmens ist, lässt sich die **90-9-1-Regel**, auch «participation inequality» genannt, anwenden. Sie besagt:

- ★ 90 Prozent der Anwenderinnen und Anwender sind sogenannte «Lurker», stille Beobachter und lesen nur.
- ★ 9 Prozent beteiligen sich ab und zu an Diskussionen, ihre Prioritäten aber, setzen sie auf anderes.
- ★ Gerade 1 Prozent aller Nutzerinnen und Nutzer sorgt umgekehrt proportional für 90 Prozent aller Beiträge.

Erfolgsfaktoren in KMU und Grossfirmen

Zusammengefasst gibts drei Faktoren, die systematischen Wissenstransfer in Unternehmen ermöglichen:

Relevanz der Ressource: Damit das klappt, müssen Firmen erkennen, dass die Ressource «Wissen» für sie relevant ist. Des Weiteren sollte die Hierarchiestufe der Mitarbeitenden keine Rolle spielen, wenn es um ihre Wertschätzung als Wissensträger geht. Zum Beispiel können Lernende in Unternehmen die besten Wissensträger des Themas Social Media sein.

Snapchat ein Begriff? Detaillierte Kenntnisse haben nur die wenigsten. Darum gilt's zum Beispiel auch Auszubildende als Wissensträger zu identifizieren (Bild: Pixabay).



Festhalten des Wissens: Aller Wertschätzung zum Trotz ist aber trotzdem wichtig, das Wissen von den Wissensträgern zu lösen und allen aktuellen und künftigen Mitarbeitenden zugänglich zu machen, die es brauchen. Das bedeutet, dass es die Aufgabe von Wissensträgern sein muss, ihr Know-how über Arbeitsschritte, Werkzeuge, Prozesse und vieles mehr aufzuschreiben.

Technologie ist Trumpf: Unternehmen müssen ihren Mitarbeitenden die Möglichkeit geben, ihr Wissen schriftlich festzuhalten. Und zwar so, dass es wiedergefunden werden kann. Also kommen dezentrale Ablagen wie persönliche Ordner (analog oder digital) erstmal nicht in Frage. Es braucht ein zentrales System, auf das alle Mitarbeitenden – am besten ohne Einschränkung – zugreifen können. Der Klassiker unter den Wissensmanagementsystemen ist ein internes Firmenwiki. Mehr zu Tools im Kapitel «Geeignete Methoden».

Identifikation der Wissensträger: In jedem Unternehmen gibt es Mitarbeitende, die zu den erwähnten «1 Prozent» gehören. Diese gilt es zu identifizieren und zu befähigen, ihr Wissen proaktiv und institutionalisiert weiterzugeben. Wichtig ist dabei, dass die Auswahl dieser Personen nicht aufgrund ihrer Funktionsstufe getroffen wird, sondern aufgrund ihres Know-how und ihrer Bereitschaft, aktiv zu kommunizieren.

Von spontan zu systematisch

Spontanen Wissenstransfer gibts in jedem Unternehmen. Dieser passiert aber oft zufällig, zum Beispiel in der Kaffee- oder der Rauchpausen, meist zwischen Menschen, die sich sympathisch sind, und – der Austausch wird kaum protokolliert.

Der häufigste Wissensaustausch in Betrieben findet beim Kaffee oder beim Rauchen statt (Bild: Pixabay).



Beim spontanen Wissensaustausch bleiben die wichtigsten Fragen offen: Hat dieser überhaupt stattgefunden? Und wenn ja, zwischen wem und was war das Thema? Ziel jeder Unternehmung muss es sein, einen systematischen, kontrollierten Wissenstransfer zu institutionalisieren, ohne aber spontane Austausche zu unterbinden.

Typischer Wissenstransferprozess

Zu Wissensmanagement zählt der Erwerb von Wissen, also das Recruiting von neuen Mitarbeitenden, die Nutzung und die Weitergabe des bestehenden Wissens sowie dessen Speicherung.

Laut Dr. Angelika Mittelman, Autorin des Buchs «Werkzeugkasten Wissensmanagement», ist der

Wissenstransferprozess wie nachfolgend abgebildet nie abgeschlossen. Dieser verläuft zyklisch und sollte laut Mittelmann jährlich wiederholt werden. Wird der Prozess erstmalig angestoßen, definiert die Geschäftsleitung die strategischen Wissensgebiete und identifiziert die entsprechenden Wissensträger. Diese bereiten ihr Know-how auf, kommunizieren es an die Mitarbeitenden, welche es anwenden. Abschliessend fliessen die Ergebnisse der Analyse an die Geschäftsleitung zurück, welche allenfalls korrigierend eingreift.

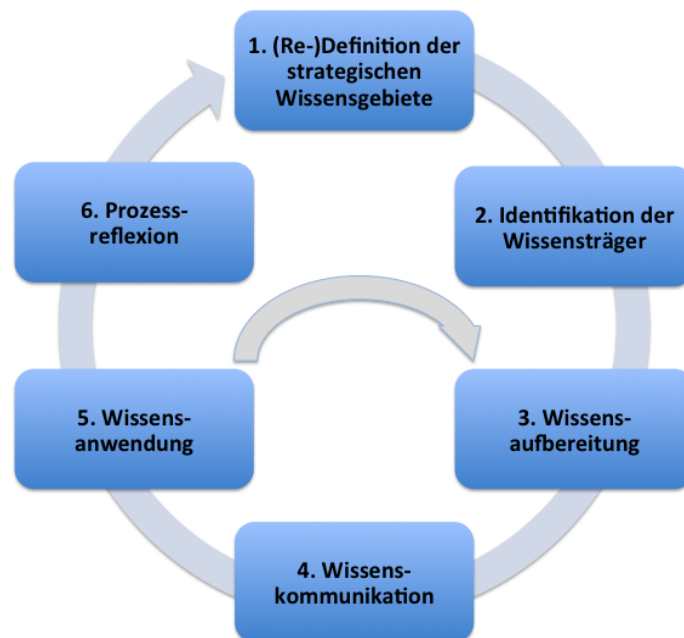


Abb. Dr. Angelika Mittelmann

Geeignete Methoden

Viele Teams arbeiten mit Post-Its oder Whiteboards, um wichtige Informationen festzuhalten oder Informationen weiterzugeben, die alle Mitarbeitenden kennen sollten. Das ist fahrlässig, weil diese Art des Wissensmanagements und -transfers unstrukturiert ist.

Handschriftliche Notizen, die an Whiteboards gepinnt werden, sind für strukturiertes Wissensmanagement denkbar ungeeignet (Bild: Pixabay).



Hinzu kommt, dass die handschriftlichen Notizen mit der Zeit unleserlich werden oder sogar weggeschmissen bzw. weggeputzt werden. Dementsprechend brauchen moderne Betriebe oder Teams technische Unterstützung. Ohne diese können selbst die motiviertesten und besten Mitarbeitenden ihren Wissensstand nicht dokumentieren und diesen ihren Kolleginnen und Kollegen entsprechend nicht zugänglich machen.

Der Klassiker: Gerade aus grösseren Firmen ist ein internes Unternehmens-Wiki nicht mehr wegzudenken. Doch die strukturierte Aufbereitung von Wissen ist auch für kleinere Betriebe sinnvoll. Der Anbieter Atlassian bietet mit «Confluence» ein entsprechendes Produkt, das sich genau dafür eignet: Die Ablage von Informationen, die später wiedergefunden werden sollen.

Handgestrickt: Vergleichbares ermöglichen auch Tools wie zum Beispiel Evernote, Microsoft Sharepoint oder Google Drive, um nur ein paar wenige zu nennen. Nur kommen diese weit weniger strukturiert daher als der Klassiker, stellen dafür aber kollaborative Elemente wie das gemeinsame Bearbeiten von Dokumenten stärker in den Vordergrund.

Dynamisch und schnell: Die Zusammenarbeit resp. Kommunikation unter Mitarbeitenden noch stärker in den Fokus rücken Collaboration-Tools wie Slack, die firmeninterne E-Mails nicht nur unnötig machen, sondern tatsächlich auch Diskussionen und Ideenentwicklung untereinander fördern. Anders als bei E-Mails gilt dort ein «Reply to all» nicht als Spam, sondern als wertvoller Beitrag zur aktuellen Debatte. Darüber hinaus bleibt das Geschriebene an einem Ort, ist archiviert und bleibt durchsuchbar, auch für neue Mitarbeitende.

Beim persönlichen Austausch kann Wissen weitergegeben und Ideen entwickelt werden, da ist es aber wichtig, zumindest die Kernpunkte schriftlich festzuhalten (Bild: Pixabay).



Persönlich und nah: Der spontane, persönliche Austausch (siehe Kapitel «Von spontan zu systematisch») ist wichtig und soll keinesfalls unterbunden werden. Seine Nachteile lassen sich aber durch einen moderierten und protokollierten Austausch beseitigen, zum Beispiel an wiederkehrenden Erfa-Meetings zu einem jeweils wechselnden, vorgegebenen Thema.

Wissenstransfer mit kuratierten Inhalten

Die Kommunikation mit kuratierten Inhalten ist, unabhängig des gewählten Kanals, eine Kommunikation mit persönlichen Botschaften. Das Modell funktioniert so, dass die identifizierten Wissensträger auf ihrem jeweiligen Themengebiet durch die Lektüre von Tages- und Fachpresse stets auf dem Laufenden sind und dafür sorgen, dass ihre Kolleginnen und Kollegen im Unternehmen ebenfalls «Up to Date» bleiben.

Persönlicher Newsletter: Dies tun sie beispielsweise, indem sie die besten Artikel der Woche zusammenstellen und intern publizieren, sei es per E-Mail, im Intranet oder einem stets aktuellen Word- oder Google-Doc. Doch statt die Links nur mit einem «Lies' das, ist interessant» zur Lektüre zu empfehlen, gehört beim Kuratieren mehr dazu. Das Wort stammt vom lateinischen «curare» ab, was Sorge tragen bedeutet. Und nicht nur deshalb ist bei den persönlichen Kommentaren der Kuratorinnen und Kuratoren auch das «Warum» entscheidend. Warum ist dieser Link relevant, warum empfehle ich als Wissensträger, diesen anzuklicken und zu studieren, warum bin ich mit dem Inhalt einverstanden – oder eben nicht, was ist die Kernbotschaft, die es zu verstehen gilt?

Medienspiegel: Diese Kombination aus interessanten Links und persönlichen Empfehlungen eignet sich insbesondere auch für Betriebe, die regelmässig einen Medienspiegel publizieren. Statt täglich (oder wöchentlich) eine vollständige Liste mit jedem Artikel, der das Unternehmen erwähnt, zu publizieren, würde eine kuratierte Auswahl für eine erhöhte Aufmerksamkeit bei der Zielgruppe sorgen. Einerseits weil die Liste durch die Reduktion auf die wirklich relevanten Geschichten deutlich kürzer daherkommt, andererseits weil zum Beispiel das Kommunikationsteam oder die Medienstelle die ausgewählten Medienartikel kommentieren kann. Mitarbeitende verstehen so zum Beispiel besser, wie kritische Artikel zustande gekommen sind oder wieso man sich entschieden hat, keine Stellung zu beziehen.

Change-Situationen: Auch für Unternehmen in «Change»-Situationen bieten sich kuratierte Inhalte an. Durch die persönlichen Kommentare der Absenderin oder des Absenders lassen sich den Botschaften an die Mitarbeitenden positive Spins mitgeben. Ausserdem lassen sich der Zielgruppe implizite oder explizite Aufforderungen mitgeben,

Curation-as-a-Service: Wir von der Scope Content AG bieten Kuratieren wahlweise als Software-oder Curation-as-a-Service-Modell an. Beides unterstützt Sie beim Kuratieren oder nimmt ihnen den Prozess sogar ab. So oder so ermöglichen wir Ihnen, die Inhalte auf allen bestehenden Kanälen auszuspielen. Dabei spielt es keine Rolle, ob Sie auf den klassischen E-Mail-Verteiler setzen, die Links im Intranet publizieren oder beispielsweise in einem Google-Doc veröffentlichen möchten. Mehr zu unserem Angebot im Kapitel «Verpasse deiner Kommunikation ein Upgrade» oder auf thescope.com.

Wissenstransfer in der Praxis

Allen wichtigen Trends und innovativen Entwicklungen in den Bereichen Web, Social Media und Digital Marketing zu folgen, ist beinahe ein Ding der Unmöglichkeit. Beim Schokoladenhersteller Barry Callebaut sorgt Raphael Wermuth, Head of Digital Communications, dafür, dass rund 70 seiner Kolleginnen und Kollegen stets auf dem Laufenden bleiben.



Jeden Freitagmorgen sucht er, mit Unterstützung von Scope, Artikel zu seinen Themen und wählt mit einem Mausklick die besten aus. «Zu jedem Link verfasse ich einen kurzen und knackigen Kommentar, der jeweils beschreibt, warum ich die Story ausgewählt habe, und ihre Kernaussagen zusammenfasst.» Scope unterstützt Wermuth abschliessend dabei, die kuratierten Artikel in Form eines Newsletters an seine Zielgruppe zu verschicken.

Newsletter in 60 Minuten versandbereit: «Ohne Scope wäre ich nicht in der Lage, jede Woche ein derart umfassendes Mailing zusammenzustellen und zu publizieren.» Für Wermuth gibt es deshalb keine Alternative zur Software. Dank Scope sei der gesamte Newsletter in unter einer Stunde zusammengestellt und versandbereit, wobei das Lesen der Artikel mit Abstand die meiste Zeit in Anspruch nehme, so Wermuth.

Das positive Feedback seiner Kolleginnen und Kollegen zeigt laut Raphael Wermuth, dass er und sein Arbeitgeber das richtige Medium für den Wissenstransfer gewählt

haben. In den Themenbereichen Social Media und Digital Marketing gibt es Unmengen an Inhalten im Internet, die in einem Newsletter verlinkt werden können. Darüber hinaus hilft der Newsletter Wermuth dabei, seine Thesen zu stützen. «Wenn ich jemandem erkläre, wie ein gutes LinkedIn-Posting auszusehen hat, ist das längst nicht so glaubhaft, wie wenn dasselbe in einer unabhängigen Quelle steht.»



Video-Interview mit Raphael Wermuth jetzt ansehen: [Klick](#).

Referenzen

- ★ Community of Knowledge, eine unabhängige Internetplattform mit dem Ziel der Bündelung und Präsentation von praxisorientierten und qualifizierten Wissens zum Thema Knowledge Management,
<http://www.community-of-knowledge.de>

- ★ Systematischer Wissenstransfer, ein Muss für erfolgreiche Unternehmen. Referat von Dipl.-Ing. Dr. Angelika Mittelman am VDI Expertenforum,
<https://de.slideshare.net/WMiE/vdi-w-mie2012vo/rtragmittelman>

Verpassen Sie Ihrer Kommunikation ein Upgrade

Wir helfen Ihnen, Ihre Zielgruppe ressourcenschonend zu erreichen. Dank der Scope Content Suite finden Sie relevante Artikel und spielen sie über Ihre Kanäle nahtlos aus. Der durchgängige Prozess in unserer Software unterstützt Ihre Kommunikation:

Mit unserer Unterstützung legen Sie Themen, Suchbegriffe und relevante Quellen wie Blogs, Social-Media-Kanäle oder Newsletter fest. Damit durchsucht unsere Software laufend tausende Quellen und liefert Ihnen stets aktuelle Artikel, die Ihre Zielgruppen interessieren.

Aus den Suchtreffern wählen Sie die am besten passenden Artikel aus und schreiben jeweils einen Kommentar dazu, weshalb dieser Text lesenswert ist, oder Sie liefern eine Einordnung oder zusätzliche Erklärung.

Wenn Sie einen Newsletter versenden möchten, können Sie diesen in unserem Editor per Drag-and-Drop zusammenstellen und bei Bedarf eigenen Content mit den kuratierten Inhalten kombinieren. Wenn Sie einen redaktionellen Fliesstext schreibst, haben Sie alle Stichwörter und Kommentare der ausgewählten Artikel im Editor immer schnell zur Hand.

Egal, welche Kommunikationskanäle (Web, Social Media, E-Mail, Blog, RSS) Sie nutzen: Scope setzt auf konsequentes «Whitelabeling» und integriert sich in Ihre bestehende Umgebung unter Ihrem Brand.

Scope unverbindlich kennenlernen

Gerne stellen wir Ihnen Scope in einer persönlichen Demo vor und beweisen, wie Sie kuratierte Inhalte auch in Ihrer Kommunikation gewinnbringend einsetzen können. Buchen Sie unverbindlich und kostenlos einen Termin direkt unter www.thescope.com/demo. Alternativ erreichen Sie uns unter untenstehenden Koordinaten.

Peter Hogenkamp

CEO Scope Content AG

mobil: +41 79 634 12 03

direkt: +41 44 533 00 50



Impressum

Scope Content AG

Weinbergstrasse 137

CH-8006 Zürich

www.thescope.com

hello@thescope.com

+41 44 533 00 55

CHE-307.434.909

Geschäftsführung:

Peter Hogenkamp

Redaktionell verantwortlich:

Reto Vogt

Erstellt im:

Oktober 2019

Aktualisiert im:

Februar 2020