



## Wissensmanagement in Unternehmen

In diesem Whitepaper lesen Sie, warum Wissensmanagement auch für Ihr Unternehmen wichtig ist und wie Sie damit systematisch Kosten senken.

[www.wissensmanagement-der-zukunft.de](http://www.wissensmanagement-der-zukunft.de)

## Die erfolgreiche Einführung von Wissensmanagement in Unternehmen

1. Was ist Wissensmanagement, was ist Collaboration? _____	3
2. Warum Wissensmanagement nicht nur für größere Unternehmen sinnvoll ist _____	3
2.1 Effizientere Zusammenarbeit _____	3
2.1 Kosteneinsparung _____	4
2.2 Verbesserung der unternehmensinternen Wissensbilanz _____	4
3. Grundsätzliches zur Einführung _____	5
3.1 Struktur _____	5
3.2 Sprache _____	5
3.3 Rollenverteilung _____	5
3.4 Disziplin _____	5
3.5 Mitarbeitermotivation und Incentives _____	6
3.6 Aktive Pflege, Updates & Erfolgskontrolle _____	6
3.7 Enterprise Content Management _____	6

## 1. Was ist Wissensmanagement, was ist Collaboration?

Wissensmanagement im unternehmerischen Kontext bedeutet, Wissen und Erfahrungen der Mitarbeiter aufzubereiten und für alle Kollegen nutzbar zu machen. Eine wichtige Rolle spielen heutzutage dabei Software und Webanwendungen, die es erleichtern, Wissen zu sammeln und zu organisieren. Sie funktionieren gewissermaßen wie ein selbst angelegtes, interaktives Lexikon, das darüber hinaus etwa Kalender-, Such- und Organisationsfunktionen bietet.

Je nach Größe des Unternehmens und dem Umfang der zu verwaltenden Daten kann die Technik dahinter sehr komplex ausfallen, indem beispielsweise ausgefeilte Wissensmanagementlösungen komplette Archive ersetzen. Aber bereits Technikeinsteiger können mit innovativen Technologien ihre Prozesse beschleunigen und die Arbeitsorganisation erheblich verbessern.

Verstehen Puristen unter dem Begriff lediglich unternehmensinterne Erkenntnisse und den internen Erfahrungsschatz zu konservieren und auszubauen, so fassen moderne Interpretationen Wissensmanagement auch als Prinzip auf, sämtliche Dokumente und Daten des Unternehmens in diesen Prozess mit einzubinden. (siehe dazu auch Kapitel 3.7 Enterprise Content Management)

Ein Begriff, der dem Wissensmanagement sehr nahe steht, ist der der Collaboration (englisch für Mitarbeit/Zusammenarbeit). Prinzip: Auf Basis des software- oder webbasierten Wissensmanagements sollen Unternehmen nicht nur ihre Inhalte, sondern auch deren Distribution optimieren. Beispiele dafür wären etwa im Internet gepflegte, öffentliche Kalendersysteme, virtuelle Meetingräume im Web oder webbasierte Prozesse des Dokumentenmanagements.

## 2. Warum Wissensmanagement nicht nur für größere Unternehmen sinnvoll ist

### 2.1 Effizientere Zusammenarbeit

Mehr als 60 Prozent der deutschen Fach- und Führungskräfte verlangen nach Software für den internen Datenaustausch, so eine Studie des Verbands der deutschen Internetwirtschaft. Sie hoffen vor allem, ergebnislose Meetings zu vermeiden, die durch den ungleichen Wissensstand der Mitarbeiter entstünden.

Dies ist denn auch das handfesteste Argument für das organisierte Management von Wissen selbst in kleinen Unternehmen: Dank Laptop, Smartphone & ähnlichen Werkzeugen existieren immer mehr mobile Mitarbeiter. Es gibt den Zwang bei den Unternehmen, bedingt vor allem durch den Fachkräftemangel, verstärkt auf Teilzeit-Kollegen zurückzugreifen. Flexible Arbeitszeitmodelle entstehen, und selbstverständlich fordert der Prozess der Globalisierung, dass sich auch kleine und mittlere Unternehmen internationalisieren müssen – die Firmenzentrale als Ort, an dem ständig die absolute Mehrheit der Mitarbeiter anwesend ist, hat sich überlebt. Von daher gilt es, das Wissen innerhalb eines virtuellen Raumes zu konservieren.

Dass diese Methodik auch in überschaubaren Unternehmensgrößen einen Sinn ergibt, bewies die Untersuchung in einem Berliner Pflegedienst mit 40 Mitarbeitern. Dort erzielte man eine Effizienzsteigerung und Zeitersparnis nach der Ablösung der Dienstplanorganisation über Papierkalender um 30 Prozent.

## 2.1 Kosteneinsparung

Die relevantesten Felder, in denen Unternehmen durch Wissensmanagement Kosten senken können sind:

- > Vermeidung von Doppelarbeiten
- > Ablaufoptimierung
- > Reisekostensenkung
- > Erhöhung des Deckungsbeitrages
- > Verbesserung der Arbeitsvorbereitung
- > Senkung der Ausschussquote durch Qualitätsverbesserung
- > Virtualisierung von Verwaltungsprozessen (Lohn, Gehalt, Reise, Urlaub)

Das Prinzip, das diesen Verbesserungen anhaftet, ist in der Regel stets dasselbe: Der oder die Mitarbeiter erhalten via Wissensmanagement mehr und bessere Informationen zu einem (oder mehreren), meist standardisierten, Arbeitsprozess(en). Heißt: Immer dann, wenn ein Prozess eben nicht in Gänze und immer wieder aufs Neue individuell zu behandeln ist, lohnt es sich, diesen im Wissensmanagement zu erfassen und gegebenenfalls auch weiter zu beschreiben.

Praktische Beispiele hierfür wären etwa im Falle einer Autowerkstatt der Ölwechsel an einem bestimmten Fabrikat, bei dem es bestimmte Vorkehrungen zu treffen gilt, mit denen sich der Arbeitsaufwand erheblich minimieren lässt. In einer Apotheke beispielsweise eine Merkliste von Nachfolgepräparaten oft nachgefragter Arzneien. Und im Handwerk oder produzierenden Gewerbe der Hinweis auf Handgriffe und Kniffe, mit denen sich materialsparender und/oder maschinenschonender arbeiten lässt. Fazit: Ressourcen lassen sich schonender nutzen, Mitarbeiter effizienter einsetzen, Güter mitunter billiger produzieren.

Dem Bereich Reisekostensenkung kommt insofern eine Sonderrolle zu, als dieser oftmals auch auf individuelle Prozesse zutrifft. Wissen in Form von kommentierten Datensammlungen an einem zentralen Platz vorzuhalten, kann darüber hinaus oftmals helfen, Meetings zu reduzieren.

Wichtig indes: Diese Kostensenkungen lassen sich ausschließlich dann erzielen, wenn das Wissensmanagement konsequent in sämtlichen Unternehmensbereichen angewandt und fortgeschrieben wird (siehe auch Kapitel 3.).

## 2.2 Verbesserung der unternehmensinternen Wissensbilanz

Unter Wissensbilanz versteht man das Wissen (die „Intelligenz“) eines Unternehmens. Dies langfristig-strategisch im Hinblick auf die Wertschöpfung und die Zukunftschancen. Eine Wissensbilanz sollte sich messen lassen können.

Die Optimierung dieser Bilanz lohnt sich vor allem hinsichtlich mittel- bis langfristiger Prozesse. Diese können genauso gut im Bereich der Produktion angesiedelt sein wie etwa im vertrieblichen Bereich. Häufig geht es dabei darum einen einmal aufgesetzten Prozess fortlaufend zu beschreiben, Änderungen daran zu dokumentieren und Ergebnisse festzuhalten. So, dass sich dieser im Ergebnis verfeinert. Vom Reklamationsablauf beispielsweise, über die Debitorenverwaltung bis hin zum Akquisitionsprozess.

Noch viel wichtiger ist diese Verbesserung in der jüngsten Zukunft indes aus zwei Gründen geworden. Zum einen sinkt die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit in vielen Unternehmen. Verlassen qualifizierte Mitarbeiter die Firma, verlässt auch oftmals zumindest ein Teil ihres Wissens das Unternehmen. Diesen „Brain-Drain“ müssen Unternehmen konsequent verhindern. Zweitens sorgt eine gestärkte Wissensbilanz dafür, dass sich Wissen in Zeiten des Fachkräftemangels einfacher übertragen lässt. Heißt: Ist es für ein Unternehmen schon schwierig genug, überhaupt genug geeignetes Personal zu rekrutieren, so macht es eine positive Wissensbilanz zumindest einfacher, konserviertes Wissen auf Nachwuchskräfte aus den eigenen Reihen zu transferieren.

## 3. Grundsätzliches zur Einführung

### 3.1 Struktur

„Die Software ist nichts, der Mensch ist alles“, weiß Dr. Ullrich Kampffmeyer. Der Hamburger Unternehmensberater berät Chefs bei der Einführung softwaregestützter Wissensorganisation und stellt immer wieder fest: „Rein technischer Aktionismus erschlägt jedes sinnvolle Wissensmanagement.“ Die Anwendungen müssen aktiv gepflegt werden, es brauche eine Erfolgskontrolle, „und die Mitarbeiter müssen einen Anreiz bekommen, das Wissenskonto stetig up-to-date zu halten.“

Das bedeutet: Was bereits für das Handelskonto des 19. Jahrhunderts Geltung hatte, gilt auch heute noch. Klar beschriftete Ordnerstrukturen, sinnvolle Kategorisierungen und einheitliche Regelungen sind absolute Pflichtaufgaben im Wissensmanagement. Salopp ausgedrückt: Konserviertes Wissen nutzt nichts, wenn der Mitarbeiter nicht weiß, in welchem (virtuellen) Aktenschrank er nachschauen muss, um es zu finden.

Diese Struktur kann sich an bereits vorhandenen orientieren oder diejenige von Portalanbietern oder Softwareherstellern aufgreifen, lediglich einheitlich muss sie ein.

### 3.2 Sprache

Selbst in Unternehmen mit gut aufeinander abgestimmten Wissensmanagement-Prozessen kann es passieren, dass diese irgendwann ins Stocken geraten – der Sprache wegen. Deshalb gilt: Vom Auszubildenden über den Facharbeiter bis zum Topmanagement braucht es eine allgemeinverständliche sprachliche Ebene. In mittelgroßen Betrieben mit einer klaren Fachsprache ist dies generell ein geringeres Problem als in heterogenen Konzernen mit Unternehmenszukaufen. Experten raten deshalb zu einer klaren:

### 3.3 Rollenverteilung

Damit die Wissensmanagement-Plattform eine kontinuierliche Qualität bekommt, setzt das Unternehmen bestenfalls einen Chefredakteur ein. Sofern es die Mitarbeiter nicht selbst übernehmen wollen, pflegt er die Inhalte ein, die ihm übergeben werden. Er sortiert überholtes Wissen aus, aktualisiert Formulare und bringt beispielsweise interne Arbeitsanweisungen auf den neuesten Stand. Damit aus seinem Wissen kein Herrschaftswissen wird, sind alle Maßnahmen, die er vornimmt, dokumentiert.

### 3.4 Disziplin

Eine Wissensplattform ist ein „lebendiger Organismus“, der sich stetig weiterentwickelt. Damit sich diese Struktur indes gradlinig weiterentwickelt, sind klare Regeln notwendig. Es empfiehlt sich deshalb, den Gebrauch des Wissensspeichers in die operativen Abläufe strikt einzubinden. Ein Beispiel: die E.ON IS. Der Full Service Provider für die europäische Energiewirtschaft hat den papiernen Informationsaustausch nahezu überflüssig gemacht. Offizielle Dokumente werden grundsätzlich in einer „Business-Map“ im Intranet publiziert, zusätzliche Informationen via Mail gibt es in der Regel nicht. Die Mitarbeiter sind verpflichtet, mindestens einmal täglich nach elektronischen Neuigkeiten zu sehen. Sie haben die Möglichkeit, eigene Dokumente, beispielsweise ihr persönliches Porträt zu publizieren. Von den Mitarbeitern kommen regelmäßig Anregungen, welche zusätzlichen Rubriken und Inhalte dargeboten werden sollten.

## 3.5 Mitarbeitermotivation und Incentives

Solange die Mitarbeiter sich nicht – abteilungsübergreifend! – aktiv am Wissensmanagement beteiligen, ist es zum Scheitern verurteilt. Nur mit ihrer aktiven Teilnahme kann Wissensmanagement funktionieren. Damit sie dies tun, müssen ihnen, neben klaren Regeln, geeignete Anreize durch das Unternehmen geboten werden. Die Wissenschaft ist jedoch heillos über den dafür geeigneten Königsweg zerstritten. Grundsätzlich gilt jedoch: Pauschales Abstrafen für Nichtbeteiligung lohnt sich ebenso wenig wie die Honorierung der eifrigsten Artikelschreiber, denn dann besteht die Gefahr, dass Quantität vor Qualität kommt und die Wissensplattform verwässert. Vielmehr, so Experten, gilt es im Sinne einer Wissensmanagement-Unternehmenskultur darauf zu achten, dass mit der und durch die Plattform erzielte Erfolge auch im Unternehmen publiziert und gemeinsam belohnt werden. Dies kann beispielsweise ein Neukundengewinn oder ein Wettbewerbsvorteil sein. Die Mitarbeiter sollen lernen, dass Wissensmanagement ihre Arbeit erleichtert und komfortabler gestaltet und langfristig dazu beiträgt den Unternehmenserfolg zu sichern – und somit letztlich auch ihren Arbeitsplatz.

## 3.6 Aktive Pflege, Updates & Erfolgskontrolle

In einer gut funktionierenden Wissensmanagement-Plattform lassen Unternehmen überholte Dokumente austauschen. Wichtige Inhalte pflegen die Mitarbeiter selbstständig ein. Und finden beispielsweise Änderungen in einer Kundenbeziehung statt, stehe diese selbstverständlich bereits kurze Zeit später in der Datenbank. Damit sind etwa Kollegen, die frisch aus dem Urlaub zurückgekehrt sind, schnell auf dem neuesten Stand. Für derlei Prozesse gibt es im Unternehmen klare Zuständigkeiten, einen starken Chefredakteur und eine Unternehmensführung, die das Pflegen der Wissensmanagement-Plattform ausdrücklich unterstützt. Wenn sich in bestimmten Bereichen der Plattform lange Zeit nichts tut, sollten Unternehmen hin und wieder überprüfen, ob diese Bereiche überhaupt noch relevant sind, ob Inhalte einfach nicht eingepflegt worden sind oder woran sonst diese Funkstille liegt. Kurz: Sie kontrollieren den Erfolg.

## 3.7 Enterprise Content Management

Eine wesentliche Erweiterung erfuhr der Begriff des Wissensmanagements in der jüngeren Vergangenheit vor allem infolge der gestiegenen Datenvolumina durch Internet und E-Mail. Plötzlich sahen sich Unternehmen – mitunter bedingt durch regulatorische Vorgaben – gezwungen, massiv in ihre Datenspeicher zu investieren und eine ganz neue Erfassungsmethodik aufzusetzen. Enterprise Content Management (ECM) fasst diese Entwicklung zusammen. „Es umfasst die Technologien zur Erfassung, Verwaltung, Speicherung, Bewahrung und Bereitstellung von Content und Dokumenten zur Unterstützung organisatorischer Prozesse“, so die offizielle Definition des internationalen Branchenverbandes aiim. Somit geht ECM mitunter deutlich über die Basisprozesse des Wissensmanagements hinaus, ist aber für manche Unternehmen durchaus sinnvoll, wenn nicht sogar gesetzlich vorgeschrieben.

## Haufe Whitepaper

Unsere PDF-Whitepaper informieren regelmäßig über aktuelle Trends und geben wertvolle Expertentipps zu Brennpunkt-Themen aus den Bereichen Wirtschaft, Recht und Steuern.

**Whitepaper zu weiteren Themen finden Sie ab sofort unter:**  
[www.haufe.de/whitepaper](http://www.haufe.de/whitepaper)

## Über Haufe

Die Marke **Haufe** steht für integrierte Arbeitsplatz- und Gesamtlösungen zur erfolgreichen Gestaltung steuerlicher, wirtschaftlicher und rechtlicher Aufgaben.

Die Lösungen umfassen unter anderem **Fachinformationen, Applikationen, Online-Seminare** und **Fachportale** zu den Themenbereichen:

- > Personal
- > Steuern
- > Finance
- > Controlling
- > Öffentlicher Dienst
- > Recht
- > Marketing
- > Arbeitsschutz
- > Sozialversicherung

**Informationen unter:** [www.haufe.de](http://www.haufe.de)

## Kontakt

**Haufe Großkunden-Service**  
Fraunhoferstraße 5  
82152 Planegg (München)  
[grosskunden@haufe.de](mailto:grosskunden@haufe.de)

**Haufe Service Center GmbH**  
Bismarckallee 11-13  
79098 Freiburg  
[online@haufe.de](mailto:online@haufe.de)