

Wissensmanagement einführen: Menschenorientiertes Change Management als Schlüssel zum Erfolg

20. Stuttgarter Wissensmanagement Tage – Filderstadt – 20.11.2024



Maximilian de Geus

Teamleiter Projektmanagement

m.degeus@htwg-konstanz.de

Kompetenzzentrum Smart Services



Begleitung von kleinen und mittelständischen Unternehmen in Baden-Württemberg auf deren Weg in eine digitale Zukunft.

Gefördert durch das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg.



Kompetenzzentrum Smart Services

Standorte in Baden-Württemberg



itb – Institut für Betriebsführung
in Kooperation mit



Karlsruhe

Heilbronn

Stuttgart



KODIS



Fraunhofer IAO
mit Erlebnisraum



Hochschule Furtwangen
mit Erlebnisraum

Furtwangen

Konstanz



Hochschule Konstanz

Kompetenzzentrum Smart Services

Unsere Kernthemen

- Geschäftsmodelle und -entwicklung
- Change Management
- Wissensmanagement
- Servitization
- Künstliche Intelligenz
- IT-Security
- Green Services
- Augmented/Virtual Reality
- Digitale Prozesse
- ...



Kompetenzzentrum Smart Services

Transformate

- Workshops und Webinare
- Veranstaltungen
- Impuls-Projekte
- Beraterschulungen
- Video-Podcasts
- Online-Schulungsangebote (moocs)
- Aufzeigen von Praxisbeispielen zur Nachahmung
- Demonstratoren entwickeln
- Erlebnissräume – Technologien zum Anfassen
- ...



Grundstrukturen des Wissensmanagements

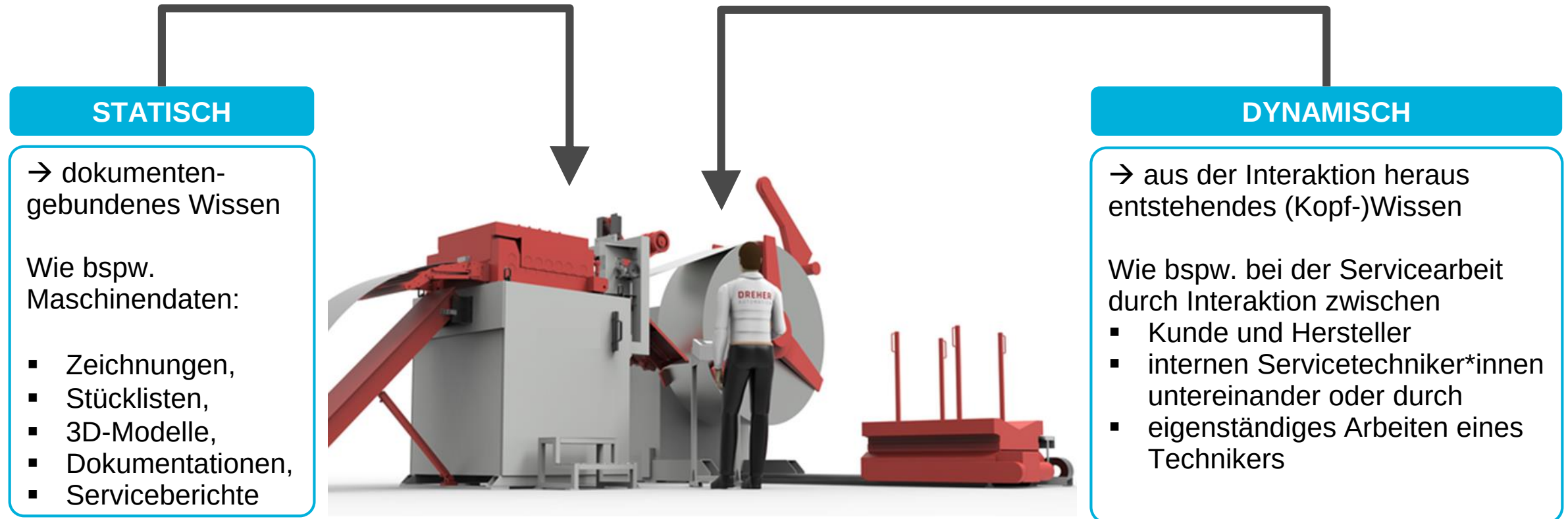
Herleitung und begriffliche Verortung

- **Informationen** = organisierte und strukturierte Daten
 - nützlich und relevant für einen bestimmten Zweck oder Kontext
 - ermöglicht dem Menschen bestimmte Handlungen auszuüben
- **Wissen** entsteht durch Vergleich, Bewertung, Interpretation von Informationen
 - liefert die benötigten Antworten auf die Frage wie etwas durchzuführen ist
- **Management** als Funktion = planen, steuern, koordinieren, führen, prüfen und überwachen
- **Wissensmanagement** = Generieren, Speichern, Koordinieren und Verwenden von Informationen/Wissen einer Organisation

In welchem Verhältnis stehen
Informationen und Wissen?

Grundstrukturen des Wissensmanagements

Wissensursprung – Identifikation der relevanten Wissens Elemente



ehem. Forschungs- und Transferprojekt SerWiss

Projektarchitektur und weitreichende Informationen zum Wissensaufbau bei KMU



Entwicklung eines digitalen Ansatzes für KMUs, um Servicewissen effizient zu generieren, zu strukturieren, bereitzustellen und zu vermarkten.

GEFÖRDERT VOM



serwiss.htwg-konstanz.de

Stakeholder im (Service-)Wissensprozess

Einflussfaktoren von inhomogenen Stakeholdern: Aufwand, Nutzen und Arbeitsbelastung

	Nutzung von Servicewissen	Erstellung von Servicewissen	Belastung im Arbeitsalltag
 Service-Desk-Mitarbeitende			
 Service-Außendienst			
 Inbetriebnahme			
 Dokumentation			
 Konstruktion und Entwicklung			

Je stärker die Belastung bzw. je geringer der persönliche Nutzen, desto einfacher muss die Erstellung von Wissen sein.

Stufenweiser Lösungsansatz

Interner Effizienzausbau als Grundlage für spätere Geschäftsmodelle

Interne Effizienzsteigerung

- Optimierung der Serviceprozesse unter Einbindung neuer Software-Tools
- Einführung eines Wissensmanagements
- Digitale Maschinenakte
- KI-basierter Servicebericht
- Kollaborative Unternehmenskultur

Einbindung der Kunden

- Gemeinsame, digitale Maschinenakte
- Partieller Zugriff auf die Wissensdatenbank
- Live Remote-Unterstützung während der Gewährleistungsphase kostenlos

Geschäftsmodellgestaltung

- Service-Wissen als wichtige Ressource im Unternehmen einordnen
- Service-Wissen strategisch für innovative Geschäftsmodelle nutzen

Menschenorientiertes Change Management



Organisatorische Veränderungen

Veränderungen lösen Gefühle bei Mitarbeitenden aus

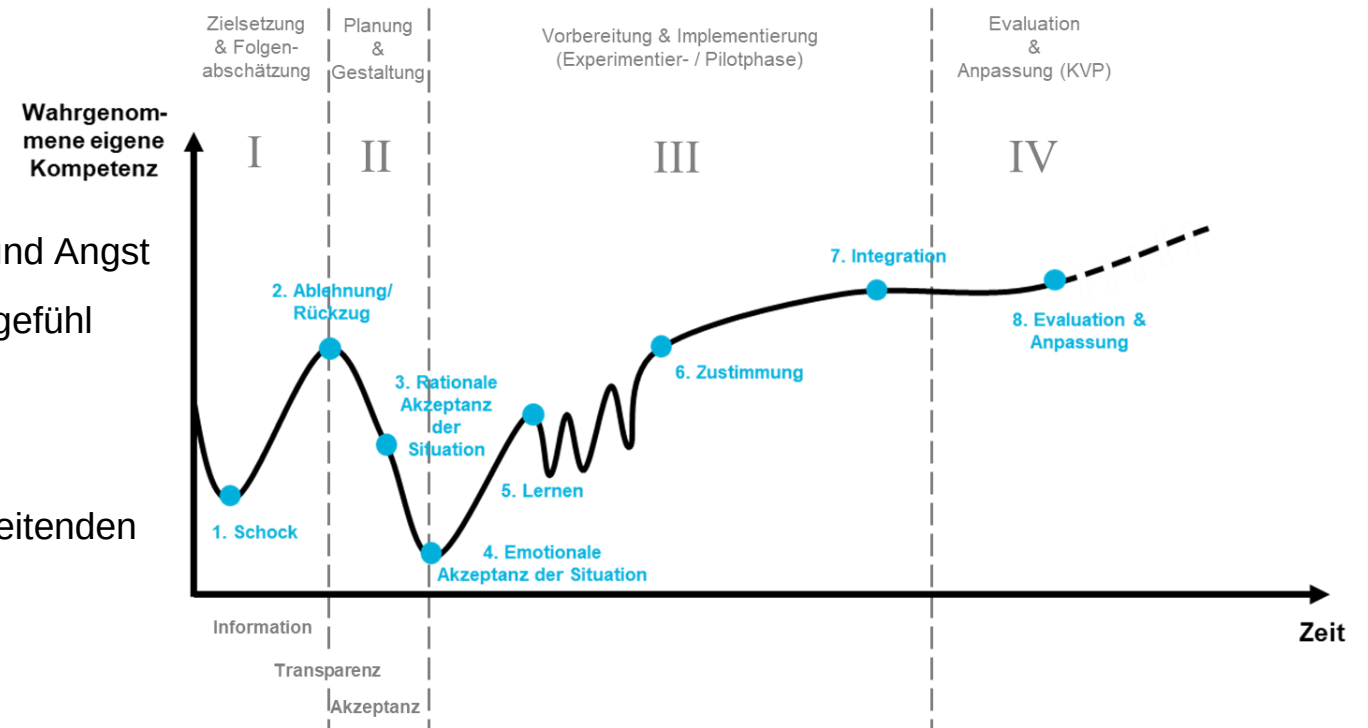
- Organisatorische Veränderung = ein Übergang von einem bekannten zu einem unbekannten Zustand
 - Bspw. Einführung eines Wissensmanagementsystems, eines papierlosen Montageprozesses etc.

Folge:

- Mitarbeitende können positive wie auch negative Sichtweisen auf Veränderungen entwickeln
- Oftmals überwiegen zu Beginn Gefühle der Unsicherheit und Angst
- Es kommt hierbei zu einem hohen innerlichen Belastungsgefühl

Notwendigkeit:

- **Rücksicht auf die persönliche Einstellung** jedes Mitarbeitenden gegenüber dem organisatorischem Wandel nehmen



Quelle: Shah & Irani, 2010

VUCA

Von Druckfaktoren zur Veränderungsreaktionen

V

Volatility

- ständige Veränderung,
- instabil,
- unvorhersagbar,
- verstehen von Ursache und Wirkung ist schwierig

Vision

- Gemeinsam ein Bild von der Zukunft malen,
→ Kompassfunktion
- Motivation auslösen,
- Sinn finden,
- Identifikation und Wirkungskraft erzeugen

U

Uncertainty

- Vorhersehbarkeit nimmt ab,
- Prognosen & Erfahrungen aus Vergangenheit verlieren an Gültigkeit,
- Planung von Investitionen werden schwieriger

Understanding

- Zusammenhänge Verstehen,
- Kontext berücksichtigen,
- Kompetenzen abgleichen,
- Verhalten & Reaktionen annehmen und nutzen,
- Angst und Widerstand in produktive Energie umwandeln

C

Complexity

- Welt komplexer denn je
- Was ist Ursache?
- Was die Wirkung?
- Entscheidungsverflechtung machen „richtige“ Entscheidungen unmöglich

Clarity

- Klarheit, Einfachheit,
- Fokus auf wesentliche,
- Vertrauen, Transparenz, Kraft und Energie gezielt einsetzen

A

Ambiguity

- selten kann etwas eindeutig bestimmt werden
- Wie und Warum zukünftig entscheidender als Was
- Entscheidungen brauchen Mut, Bewusstsein und Fehlerfreudigkeit

Agility

- Grad der Anpassungsfähigkeit, Lebendigkeit, Hierarchische Führungsmethoden hinterfragen,
- Entscheidungs- & Fehlerkultur fördern,
- Transparenter Umgang mit Widersprüchen

Quelle: Gläser, 2024

Organisatorische Veränderungen

Notwendigkeit und die Essenz der Mitarbeitenden

- Veränderung = natürlicher und universaler Prozess in der Welt
- **Veränderung ist notwendig** und unverzichtbar in der Anpassung & **Entwicklung eines Potentials** für jede Person, jedes Unternehmen oder auch die Gesellschaft
- Heutzutage unterscheidet die **Fähigkeit Veränderungen schnell, effizient und kontinuierlich umzusetzen** Gewinner von Verlierern
- **Mitarbeitende** sind bei jedem Veränderungsprozess **von starker Bedeutung**
 - die Durchführung von Veränderungsinitiativen, und der Erfolg oder Misserfolg von Veränderungen hängt vom Verhalten der Mitarbeitenden ab

„Der Mitarbeitende steht im Mittelpunkt
und genau dort steht er im Weg“

Zitat: Serviceleiter eines Konzerns

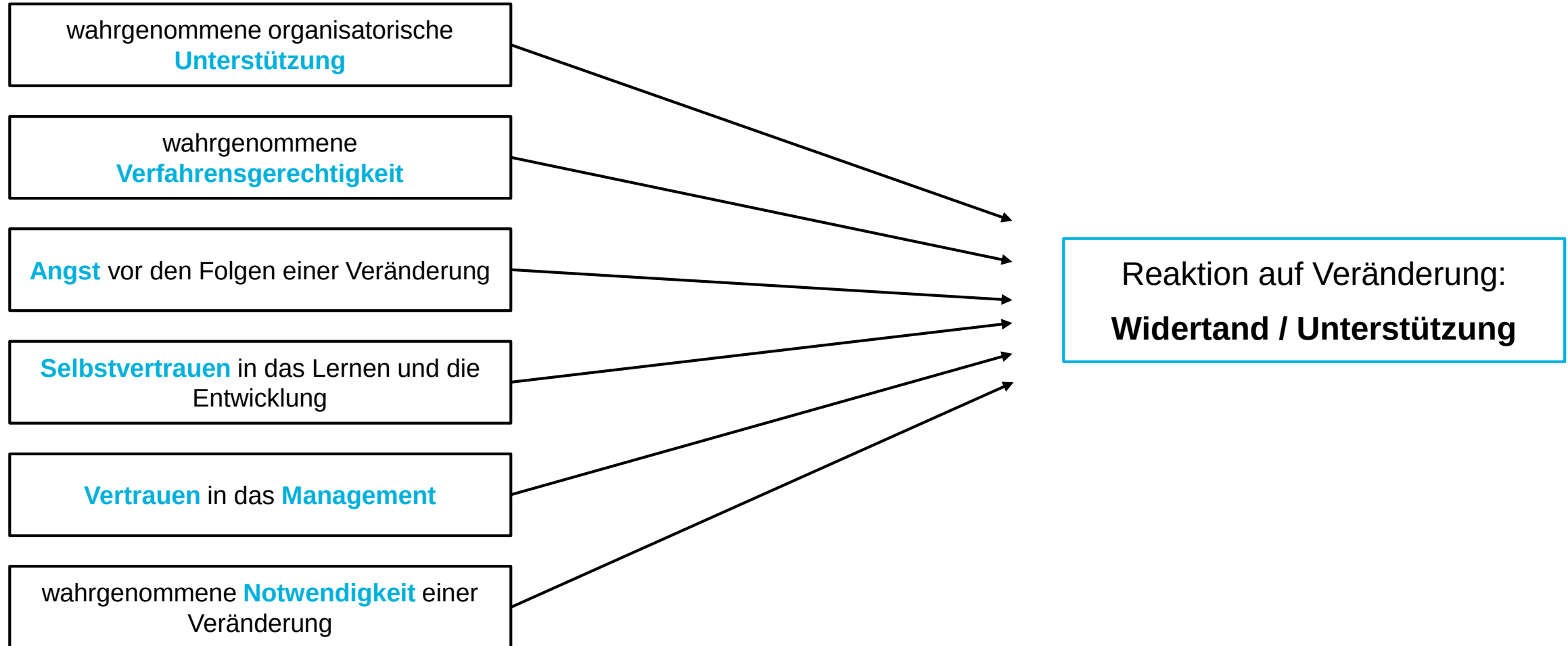


„...versetzen wir ihn doch in Bewegung und
geben lediglich die Richtung zum
gewünschten Ziel vor.“

Quellen: Argyris, 1999; Popescu et al., 2012)

Kontextvariablen

Reaktionen der Belegschaft verstehen – Unterstützung und Vertrauen aufbauen



Quelle: Wang & Kebede, 2020

Kontextvariable – wahrgenommene organisatorische Unterstützung

Unterstützungsgefühl führt zu einem Geben und Nehmen

- Bei Mitarbeitenden die ihren **Arbeitsgeber als unterstützend** wahrnehmen ist es wahrscheinlicher, dass sie diese **Geste erwidern**
- Die **offensichtliche Unterstützung** von Vorgesetzten **löst** oftmals **ein Gefühl von Verpflichtung** gegenüber dem Arbeitgeber aus
 - „Die eine Hand wäscht also die andere“
 - Verpflichtung den Personen zu Helfen die einem selbst geholfen haben
 - Wenn die wahrgenommene organisatorische Unterstützung hoch ist, sind Arbeitnehmer eher bereit, sich in der Organisation zu engagieren

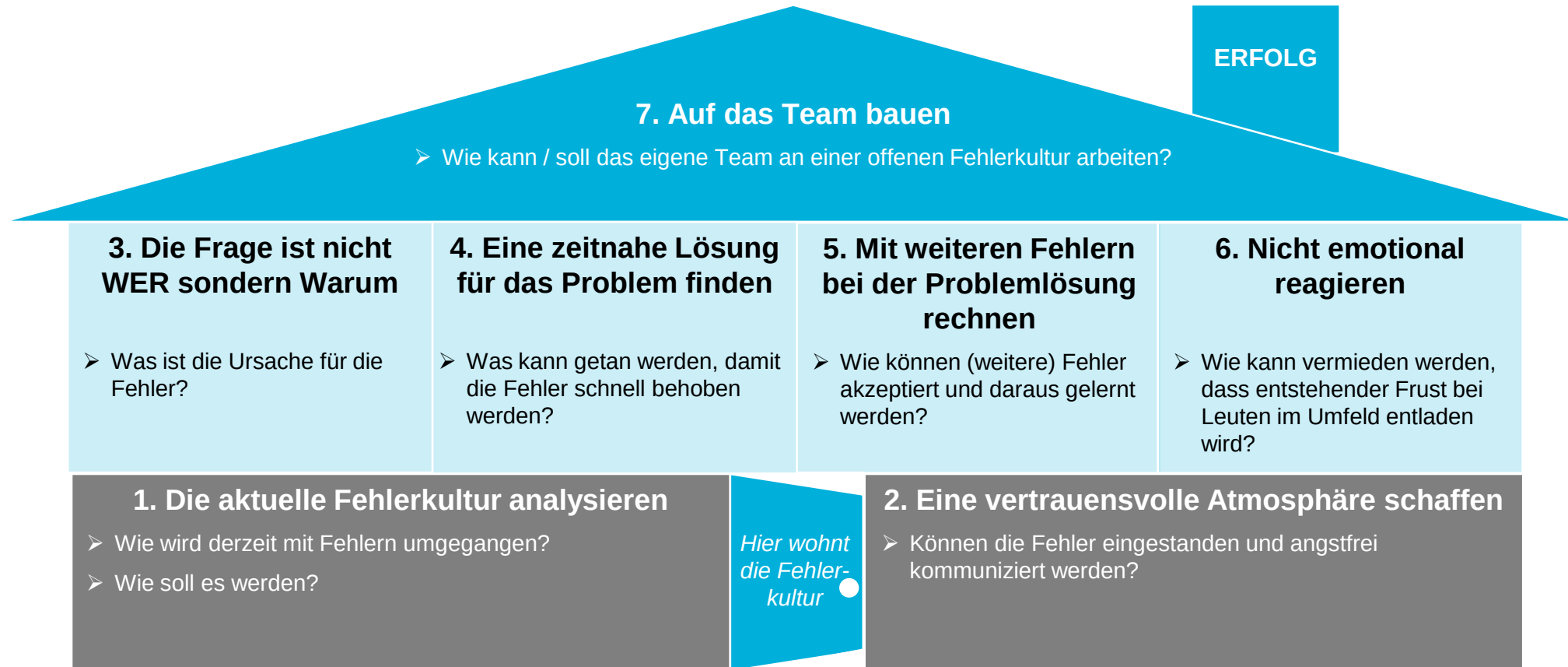
Beispiel:

Wie wird eine Fehlerkultur im Unternehmen gelebt, unterstützend oder sanktionierend?

Quellen: Gouldner, 1960; Pernica, 2011

Kontextvariable – wahrgenommene organisatorische Unterstützung

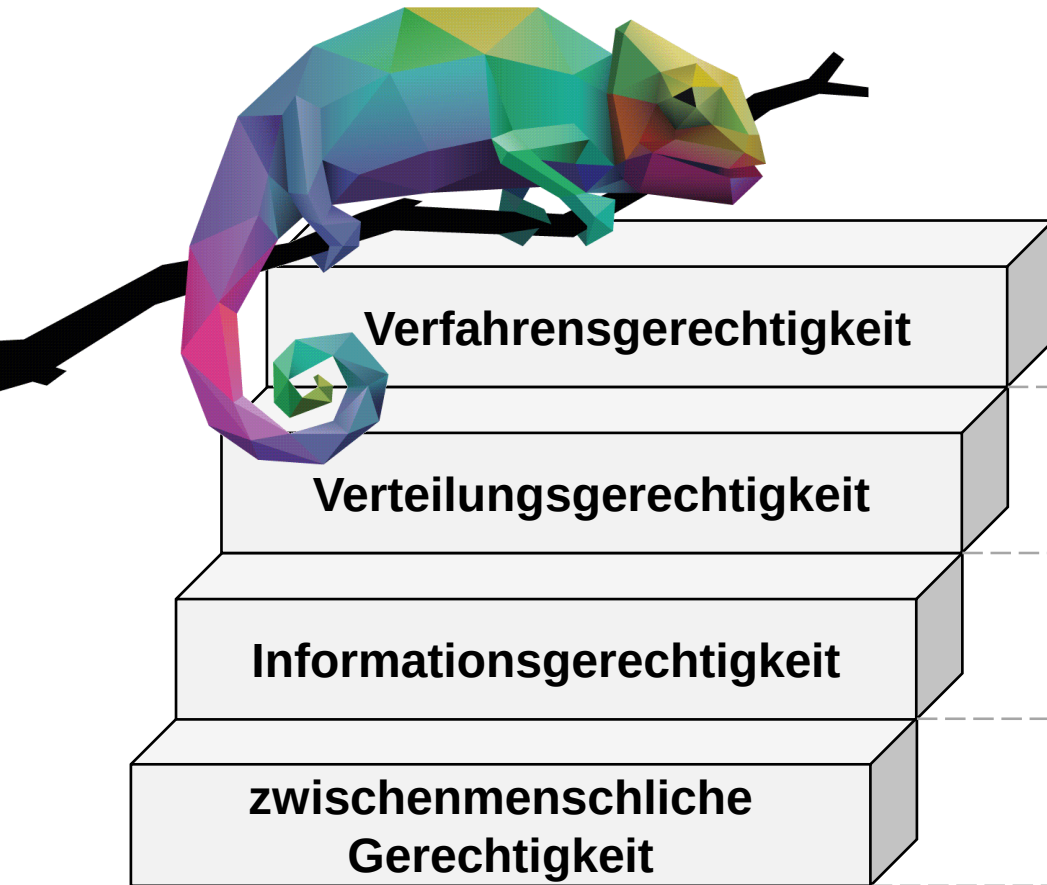
Das offene Haus der Fehlerkultur



Quelle: BusinessPilot GmbH, 2024

Kontextvariable – wahrgenommene Verfahrensgerechtigkeit

Von Werte bis Anerkennung ein Gerechtigkeitsgefühl aufbauen



Wertschätzen der individuell erbrachten Leistungen

Jeder erhält Zugriff auf die gleichen Mittel & Möglichkeiten

Jeder erhält die gleichen Informationen & sind auf dem selben Stand bzgl. des Veränderungsvorhabens

Natürliches Gerechtigkeitsgefühl geprägt durch Werte, Erziehung, Zugehörigkeitsgefühl

Kontextvariable – Angst vor den Folgen einer Veränderung

Angst als natürliche Reaktion auf Veränderungen und Ungewissheit verstehen

- Angst ist ein Faktor, welcher den Schutz der Mitarbeitenden vor Veränderung begünstigt
 - Es muss anerkannt werden, dass Furcht unser Denken beeinflussen kann
 - Somit auch unsere Dynamik im Allgemeinen & die Dynamik in Bezug auf die Reaktion auf Veränderung
 - Bei Veränderungen, welche negative Ergebnisse mit sich bringen, wurde im Allgemeinen **ein stärkerer Druck** und mehr **mentaler Rückzug** erlebt zudem war die **Offenheit gegenüber Veränderung geringer** und es zeigte sich ein **geringeres Maß an Beschäftigungserfüllung** und **-verbundenheit**
1. Die Angst kann die Kapazität des Denkprozesses abbremesen
→ Reduktion von Informationen
 2. Durch Angst kommt es zu einer voreiligen Entscheidungsfindung
 3. Verlassen der Komfortzone löst Angst und Unsicherheit aus

Quellen: Agocs, 1997; Ashford, 1988; Axtell et al., 2002; Caldwell et al., 2004; Cunningham et al., 2002; Kotter & Cohen, 2012

Kontextvariable – Selbstvertrauen in das Lernen und die Entwicklung

Zusammenspiel aus Selbstvertrauen und Kontrollzentrum

Selbstvertrauen:

- MA mit **hohem** Selbstvertrauen in dem Bereich der Veränderung → Veränderung wird als **Gelegenheit** gesehen
→ bspw. um neue Fähigkeiten zu erwerben
- MA mit **geringem** Selbstvertrauen = Veränderung wird als **Bedrohung** wahrgenommen
→ bspw. an Status und Anerkennung zu verlieren

Kontrollzentrum

= steuert das persönliche Empfinden bzgl. Einfluss, Einbindung und Ergebnisverantwortung

- Personen mit einem **internen** Kontrollzentrum sind der Ansicht, dass das, was ihnen widerfährt, durch Faktoren **unter ihrer Kontrolle** bestimmt wird → *ich kann das Ergebnis aktiv mitgestalten*
- Personen mit einem **externen** Kontrollzentrum sind dagegen der Ansicht, dass das, was ihnen widerfährt, durch Faktoren **außerhalb ihrer Kontrolle** bestimmt wird → *die Veränderung wird kommen egal, ob ich mich einbringe oder nicht*

idR. besitzt der Mensch beide Ausprägungen und wechselt je nach Kontext, Stärken und Fähigkeiten in der jeweiligen Gewichtung

Quellen: Chaiporn & Vithessonthi, 2008; Maurer, 2001; Vithessonthi & Schwaninger, 2008

Kontextvariable – wahrgenommene Notwendigkeit einer Veränderung

Wahrgenommene Notwendigkeit einer Veränderung

- Damit Veränderungen stattfinden können sollten zugrundeliegende Ursachen dafür gegeben sein
- Neben **akuten Handlungsbedarfen**, um eine verschlechterte Situation zu beheben können dies auch das **Aufzeigen von Prognosen** und **Szenarien** sein, welche eintreten würden wenn keine Veränderung stattfindet
- Hierbei ist eine **angemessene Kommunikation** von großer Bedeutung und
 - ... fördert Verständnis für die Situation und die Notwendigkeit,
 - erleichtert den Veränderungsprozess und
 - verringert den Widerstand.
- Dafür erforderlich sind:
 - ein hoher Grad an Transparenz
 - das Teilen von Informationen
 - das Darstellen, was passieren würde, wenn man sich nicht verändert
 - das Aufzeigen von persönlichen Mehrwerten

What's In It For Me?

Quellen: Kotter 1995; Kotter & Cohen, 2012

Take aways

Visionen aufbauen, Leitsätze generieren und nicht aufhören zu kommunizieren

■ Ist Wissensmanagement für jede Organisationsgröße geeignet und notwendig?

Ja! **Low-code** oder **no-code Plattformen** ermöglichen den kostengünstigen Aufbau eigener Wissensdatenbanken.

Die ersten Schritte umfassen eine Digitalisierung von Dokumenten und die **Verankerung von Wissensmanagement in Arbeitsabläufen**.

■ Wie bekomme ich meine Mitarbeitenden davon überzeugt ihr Wissen zu dokumentieren und mit der Organisation zu teilen?

What's In It For Me?!
Persönliche Mehrwerte aufzeigen.

Mitarbeitende mit gutem Standing unter den Kollegen zu **Vorbildern** und **Treibern** machen.

Wissensmanagement **in the Workflow** ermöglichen und Schnittstellen so gering wie möglich gestalten.

■ Wie kann Wissensmanagement dabei helfen den Mangel an Fachkräften zu lindern?

Wer Schreibt bleibt!
Dokumentiertes und auffindbares Wissen ermöglicht Wettbewerbsfähigkeit auch mit weniger Fachkräften.

Bestehende Mitarbeitende **entlasten – nicht ersetzen!**

Menschenorientiertes Change Management

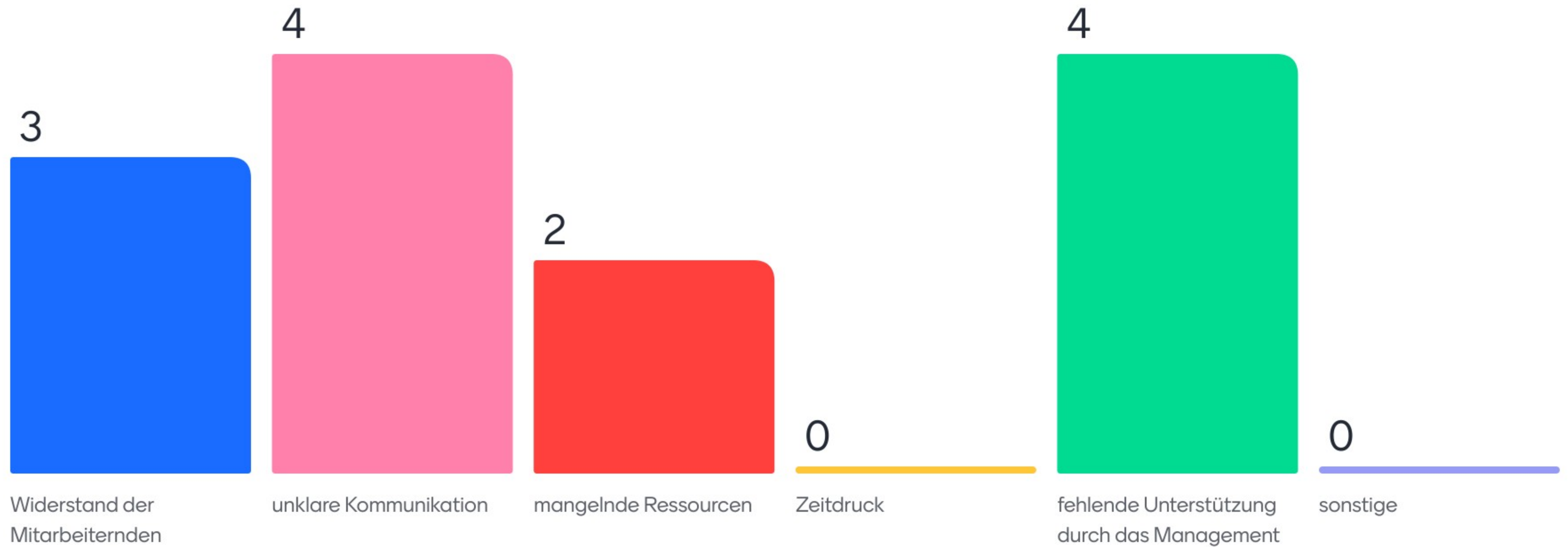
Kurze Umfrage



Mentimeter Code: **1223 1203**



Was waren die größten Herausforderungen in Ihren bisherigen Change-Management-Projekten?



Was würden Sie heute anders machen?



MA früher einbeziehen



mehr Transparenz schaffen



intensivere Mitarbeiterbindung



bessere Schulungen anbieten



häufiger Feedback einholen



Pilotphasen (länger) durchlaufen

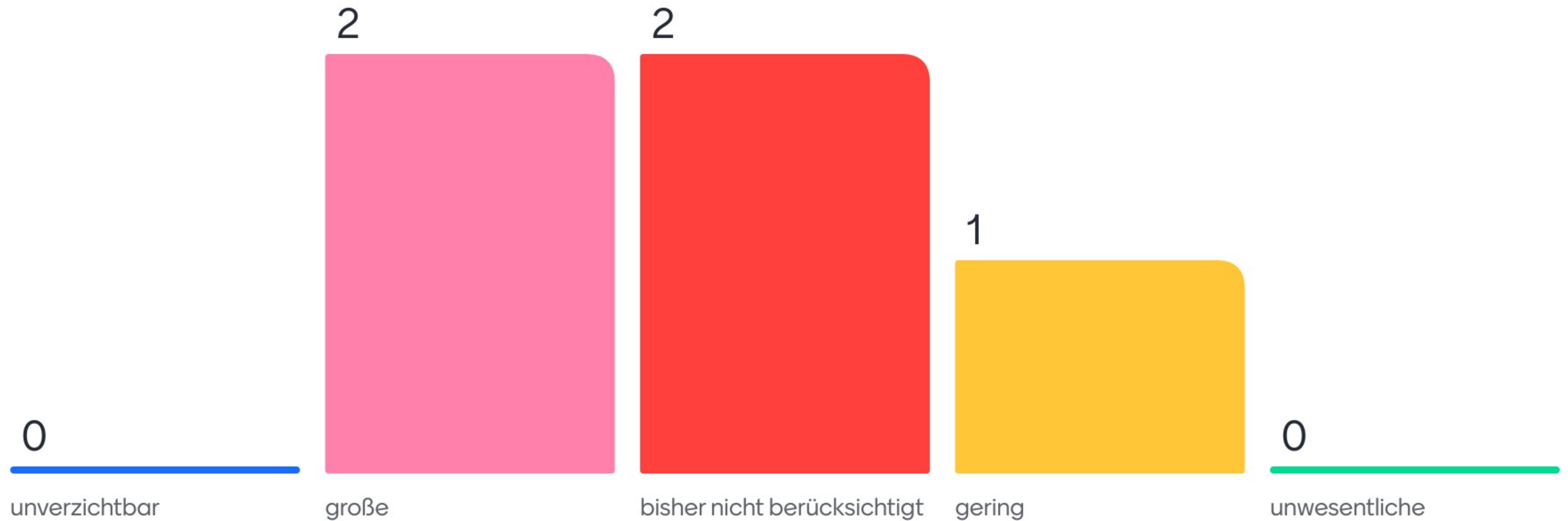


individueller auf Sorgen und Ängste der MA eingehen

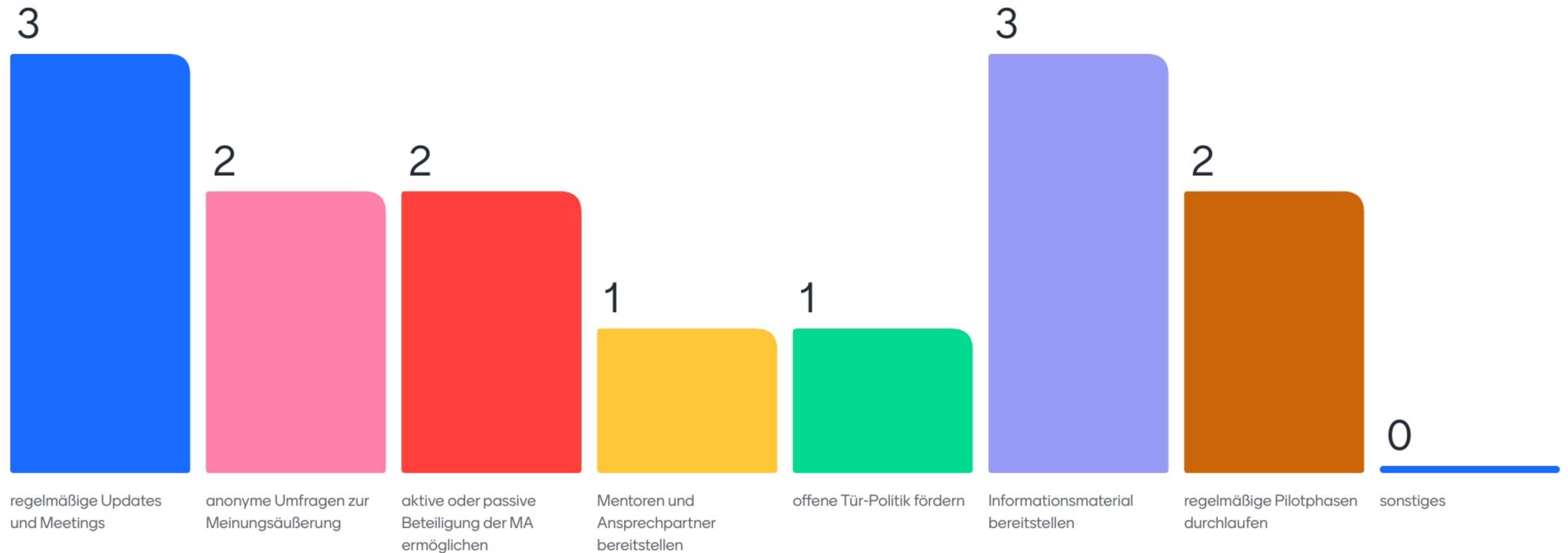


sonstiges

Welche Rolle spielen Ängste und Widerstände in Ihrem Unternehmen?

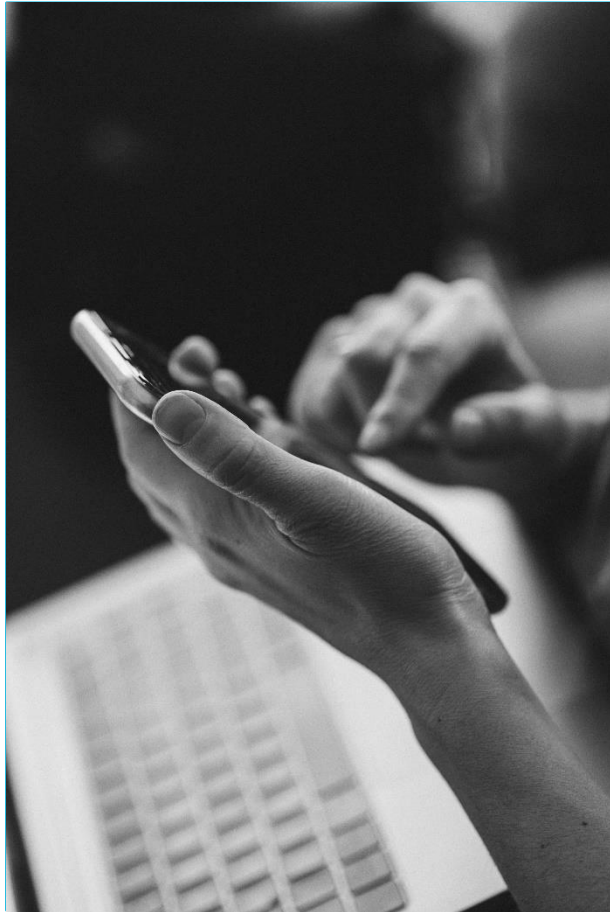


Wie stellen Sie sicher, dass Ihre Mitarbeitenden sich während des Veränderungsprozesses ausreichend unterstützt und informiert fühlen?



Kontakt und Veranstaltungen

Ihr direkter Weg zu uns



**Kompetenzzentrum Smart Services
an der Hochschule Konstanz**
Alfred-Wachtel-Straße 8
78462 Konstanz

smart-service-bw@htwg-konstanz.de
www.smart-service-bw.de

Maximilian de Geus
E-Mail: m.degeus@htwg-konstanz.de
Web: <https://sic.htwg-konstanz.de/>

**Folgen Sie uns auf
LinkedIn, um keine
Neuigkeiten zu
verpassen!**



**Kennen Sie schon unsere
Videopodcasts auf
YouTube? Entdecken Sie
spannende Einblicke in die
Welt von Smart Services!**

