

# wissens management

Das Magazin für Digitalisierung, Vernetzung & Collaboration

**Smart Learning:  
Wie lernen wir heute, morgen und in Zukunft? 24**

**Die Agilität des Raumes:  
Das Büro als Wohlfühlfaktor 8**

**RPA & Co.: Digitale Transformation  
braucht Automatisierung 36**

**Wie führt man interkulturelle Teams? 44**

**Kooperative Intelligenz: Zusammen mehr erreichen 50**

*Wissenssicherung – das Online-Special*

Virtuelle Wissenssicherungsprozesse: Wissensverluste stoppen – jetzt!  
So geht's: [www.wissensmanagemt.net/wissenssicherung](http://www.wissensmanagemt.net/wissenssicherung)

# Wissenstransfer: Nicht (nur) die IT ist entscheidend

Im digitalen Zeitalter wird es für Marken und Unternehmen zunehmend wettbewerbsentscheidend, die Übertragung entscheidungsrelevanten Wissens und Könnens unterschiedlicher Quellen für Mitarbeiter zu sichern. Dieser Prozess muss ohne Wissensverluste stattfinden. Trotz der immensen Bedeutung dieser Thematik besteht bei vielen Unternehmen noch großer Nachholbedarf. Auch der Medienagentur MediaCom ging es so. Das Unternehmen hat daher in den vergangenen Jahren den Wissenstransfer neu definiert. Im Fokus des Changeprozesses stand explizit nicht die IT – der Fokus lag vielmehr auf dem relevanten Content sowie den Nutzern, die die Wissensinhalte erstellen und konsumieren.

## Digitaler Wandel bei MediaCom

Die Mediaberatungs- und -planungsexperten von MediaCom sind täglich mit Themen wie Digitalisierung, Innovation und Verbrauchererfahrung konfrontiert. Um Wachstum bei seinen Kunden zu ermöglichen, benötigt das Unternehmen eine ganzheitliche Sichtweise über das gesamte Kommunikationssystem. Gleichzeitig braucht es eine hohe Kompetenz, um Veränderungen in der Medienlandschaft schnell aufzugreifen und Expertenwissen aus der Agentur effektiv in die Kundenberatung zu integrieren. Doch auch MediaCom stand 2018 vor der Herausforderung des digitalen Wandels. Zwar hatte die Agentur bereits 2015 ein umfangreiches Schulungsprogramm für Einsteiger entwickelt („BOOST“) und seitdem alle Mitarbeiter im Rahmen einer internen Akademie mit Hilfe von Präsenzs Schulungen aus- und weitergebildet. Doch die entscheidenden Fragen blieben im Kern weiterhin unbeantwortet: Wie kann man in einer solch schnelllebigen Branche,

Wissen schnell und einfach festhalten und dabei noch schneller, kompakt und zielorientiert verteilen? Wie können funktionale und hierarchische Barrieren in der Wissensvermittlung erfolgreich überwunden werden?

Bei MediaCom wurde Wissen traditionell auf zwei Wege transferiert: durch E-Mails und durch persönliche Meetings und Schulungen. Dies brachte vor allem folgende Schwierigkeiten mit sich:

- Die Wissensvermittlung erfolgte vornehmlich über Präsenztermine. Dies band die Kapazitäten der Mitarbeiter, sodass diese weniger flexibel auf neue Termine oder Aufgaben reagieren konnten.

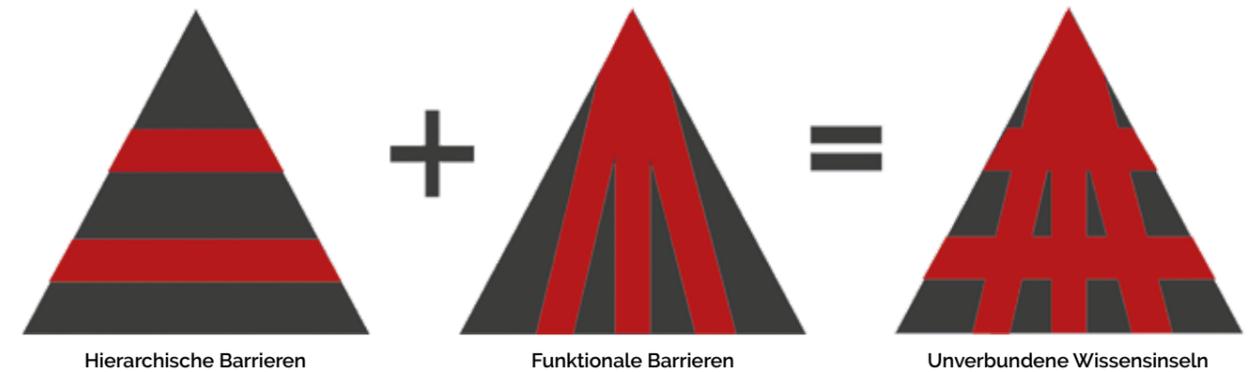
- E-Mails wurden nicht nur an eine bestimmte Zielgruppe, sondern oftmals auch an Empfänger geschickt, für die die Informationen nicht relevant waren.

- Zudem dauerte es häufig sehr lange, eine E-Mail – und die darin enthaltenen Informationen – wiederzufinden. Oft waren diese Informationen seit der Zusendung der E-Mail bereits veraltet.

## Wissen im Basecamp

Es wurde schnell klar, dass eine Veränderung des bisherigen Umgangs mit der Ressource „Wissen“ notwendig war. Die Mitarbeiter benötigten

- eine Wissensbasis, die umfassend, aktuell und valide war, und



Entstehung von Wissensinseln im Unternehmen [1]

- eine neue Strategie, wie man Wissen sucht, verteilt und stetig aktualisiert.

Schließlich setzt die Agentur seit über 15 Jahren auf die Maxime „People First, Better Results“. Bei MediaCom ist man davon überzeugt, dass man sie durch die Investitionen in Mitarbeiter bestmögliche Ergebnisse erzielen – und das nicht nur für die Teams, sondern auch für die Kunden. Vor diesem Hintergrund wurde 2018 das Projekt „Basecamp: Wissenskooperation bei MediaCom“ geboren.

Basecamp ist eine Wissensplattform, auf der bei MediaCom internes Fachwissen zentral gespeichert, verteilt und auf dem neuesten Stand gehalten wird. Es basiert auf einer Knowledge Base Software von einem Drittanbieter, die als SaaS betrieben wird. Basecamp vereinigt somit eine „Google-ähnliche-Suche“ mit einem MediaCom-Wikipedia. Im Gegensatz zu anderen Unternehmen, die bei der Einführung von Wissensmanagement-Projekten oftmals einen sehr starken Fokus auf technische Funktionalitäten und Suchalgorithmen legen, wurde der Fokus bei Basecamp bewusst auf den Content und Nutzer gelegt.

## Experten übernehmen eine zentrale Rolle

Die Grundlage für das Basecamp-Projekt war die Selektion und Bildung einer Experten-Community. Experten bei MediaCom waren Mitarbeiter, die aufgrund von Funktion, Praxiserfahrung und Fachexpertise von Vorgesetzten, Kollegen und Top-Management für die

Teilnahme an der Community vorgeschlagen wurden. Ein erster Schwerpunkt der Arbeit der Experten war

- die Auswahl des existierenden Wissens in Form von Schulungen und Schulungspräsentationen, Leitfäden und wichtigen E-Mails, und

- dessen Abspeicherung und Kuration auf der Basecamp-Plattform.

Eine weitere Aufgabe bestand darin, das implizite Wissen explizit zu machen: Mit Hilfe des Corporate Learning Teams wurde das Wissen der Experten in zahlreichen kurzen Erklärvideos, Experteninterviews und Software Screencasts erfasst, in denen die Experten persönlich als Akteure oder „sprechende Stimmen“ involviert waren.

## Experts-generated Content: persönlich, praxisbezogen, authentisch

Die Erstellung von Experts-generated Content war einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren des Projekts, weil die Wissensinhalte persönlicher, praxisbezogener und glaubwürdiger auf die Kollegen wirken konnten. Darüber hinaus wurden die Experten selbst zu Botschaftern und Innovationstreibern des Projekts und die ersten „Gesichter“ von Basecamp. Auf Seiten der Anwender führte dies zu einer erhöhten Akzeptanz und einer geringeren Hemmschwelle vor der Nutzung der neuen Plattform. Die Einbindung der internen Experten

## INFOKASTEN

MediaCom ist Deutschlands führende Mediaagentur und unterstützt Marken, profitables Wachstum durch Media zu erzielen. Mit einem Billing-Volumen von 13,5 Milliarden US-Dollar (Quelle: COMvergence, März 2019) gehört MediaCom zu den weltweit führenden Spezialisten für Mediakommunikation. Mehr als 930 Mitarbeiter arbeiten in Deutschland an den Standorten Düsseldorf, Berlin, Frankfurt, Hamburg und München. Weltweit beschäftigt die Agentur rund 8.000 Mitarbeiter in 125 Büros in 100 Ländern. Zum Kundenstamm gehören u. a. adidas, Coca-Cola, NBC Universal, Katjes, Opel, IKEA und Sony.

Mehr Infos unter [www.mediacom.com/de](http://www.mediacom.com/de)

INFOGRAFIK



1.388 Nutzer



80 Experten



1.238 Artikel



91 Searches pro Tag



169 Views pro Tag



132 Reads pro Tag

(Artikel wird länger als 10 Sekunden angeschaut)



79,1 % Zufriedenheit  
(Umfrage April 2019)

in die Erstellung von Video-Content war auch ein wichtiges Zeichen von Wertschätzung und Anerkennung ihrer Leistung und Rolle innerhalb der Firma.

In den Expertenvideos werden Erfahrungen dokumentiert, die für andere Mitarbeiter hilfreich sind. Die Einbindung bekannter Kollegen unterstützt dabei die Wissensvermittlung, da man bekannte Dinge und vertraute Menschen positiver bewertet. Mit Kollegen aus dem gemeinsamen Arbeitsumfeld konnten sich die Mitarbeiter besser identifizieren.

**Effizienteres Onboarding, geringere E-Mail-Flut**

Ein bedeutender Erfolgsfaktor war die Entscheidung, Basecamp in die existierende Wissenskultur und die bestehenden Wissensprozesse wie auch in Onboarding-Programme (MediaCom „BOOST“) einzubinden. Mit der Zeit hat sich eine Generation von Mitarbeitern gebildet, für die es „normal“ ist, Basecamp in die tägliche Arbeit zu integrieren und als internes Wikipedia zu nutzen. Bei der Integration in die BOOST-Schulungen konnten zudem erhebliche messbare Einsparungen von Zeit und Ressourcen erzielt werden. Meetings und Schulungen, die vorher adhoc und mit großem Organisationsaufwand erfolgten, wurden mit Hilfe von digitalen Ressourcen (Videos, Interviews etc.) reduziert. Damit konnte auch leichter vorhandenes Wissen an neue Mitarbeiter vermittelt und Wissen von ausscheidenden Mitarbeitern konserviert werden.

Auch die Anzahl der „Info-E-Mails an alle“ reduzierte sich in diesem Zuge drastisch – und führte zu einer kulturellen Veränderung in der gesamten Agentur. Wo Mitarbeiter es früher gewohnt waren, mit Wissen ungefragt in Kontakt zu treten (Push-Ansatz), war es ihnen jetzt möglich, selbst (Pull-Ansatz) zu bestimmen,

- wann und wie oft sie Wissen brauchten und
- welches Thema für sie relevant war.

Nach zwei Jahren muss man feststellend sagen, dass dies ein langfristiger Prozess bei MediaCom ist und wir diesen noch nicht vollständig abgeschlossen haben. Trotz vereinzelter Widerstände ist die Veränderung mittlerweile allerdings deutlich spürbar.

**Wichtige Erfolgsfaktoren fernab der IT**

Ein letzter entscheidender Punkt für den Erfolg war die Pflege einer kontinuierlichen Kommunikation sowohl mit Wissensgebern als auch mit Wissensnehmern: Kick-off-Meetings und ein intensiver Austausch mit Führungskräften am Anfang des Projekts und während

der Umsetzung durch interne Marketingaktionen sind ausschlaggebend für einen reibungslosen Ablauf. Besonders in der Einführungsphase war es wichtig, den Mehrwert für Wissensträger (wie Zeiteinsparungen bei der Beantwortung der Fragen von Kollegen) und für die Endnutzer (schnelleren Zugriff auf aktuelles Wissen) durch zahlreiche Beispiele und „Best Cases“ zu zeigen.

Wissen auf Basecamp zu teilen, war für die Wissensträger durch eine starke Einbindung in die Gestaltung von Content und Plattform intrinsisch motiviert. Diese intrinsische Motivation führte ohne Zweifel zu dem schnellen Zuwachs der erstellten Wissensartikel (1.000 in den ersten zehn Monaten), wie auch zum Erfolg des Projekts bei den Endnutzern. Laut einer internen Umfrage im April 2019 lag der Anteil derjenigen, die das Projekt als „gut“ oder „sehr gut“ beurteilen, bei 79,1 Prozent.

**Fazit**

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass eine erfolgreiche Einführung und Akzeptanz von Wissensmanagement-Systemen nur bei einem deutlich erkennbaren Nutzen für jeden teilnehmenden Partner möglich sind. Sicherlich sind leistungsfähige IT-Systeme – genauso wie der Motor eines Autos – ein Leistungsbeschleuniger. Doch der Fokus bei der Ein-

führung von Wissensmanagement sollte nicht allzu sehr auf die eingesetzte Informationstechnologie gerichtet werden. Das Beispiel MediaCom zeigt es deutlich: Ob eine Wissensmanagement-Plattform gut läuft, entscheidet in der Praxis vor allem die richtige Abstimmung von „soften“ Komponenten. Dazu zählen insbesondere

- die Menschen,
- die vorhandene (Organisations-)Kultur,
- die Kommunikationsprozesse,
- die starke Einbindung der Wissenskooperationspartner sowie
- die Passung von Wissensinhalten und Formaten zur Zielgruppe.

MediaCom hat genau diese Punkte von Anfang an berücksichtigt – und damit eine agile und effiziente Wissensmanagement-Plattform geschaffen, die insbesondere in der schnelllebigen Mediawelt zum echten Wettbewerbsvorteil gereichen kann.

**Quelle:**

[1] Probst, Gilbert, Raub, Steffen, Romhardt, Kai (1999): Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, Gabler Verlag



Der Autor:



Dr. Paolo Ravalli ist Corporate Learning Director bei MediaCom und verantwortet das Projekt Wissenskooperation Basecamp. Er wurde 1973 in Mailand geboren und studierte Philosophie und Kommunikation in Mailand an der Universität Cattolica und promovierte 2003 an der Universität Utrecht. Im Anschluss arbeitete er für internationale Firmen wie ATX, KYOCERA und Huawei in unterschiedlichen Positionen. Im Zentrum seiner Tätigkeit stand die Entwicklung von Trainingsstrategien und deren Umsetzung, u.a. die Einführung von Blended-Learning-Zertifizierungsprogrammen, die Implementierung einer digitalen Lernplattform und die Entwicklung von Game-Based und Mobile Learning.

✉ [ravalli@wissensmanagement.net](mailto:ravalli@wissensmanagement.net)