



### Sarah Kuhlenkamp

Nach dem Abitur am Goethe-Gymnasium in Reichenbach begann Sarah Kuhlenkamp 2018 das Duale Studium „Außenhandel und Internationales Management“ an der Staatlichen Studienakademie Plauen. Praxispartner war die Meiser Vogtland OHG in Oelsnitz. Im September 2021 beendete sie erfolgreich das Studium mit der Bachelorarbeit zum Thema „Analyse des innerbetrieblichen Wissensmanagements im hybriden Arbeitsmodus und Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Meiser Vogtland OHG“. Seit Herbst 2021 ist Sarah Kuhlenkamp im Masterstudiengang Management an der Westsächsischen Hochschule in Zwickau eingeschrieben und arbeitet nebenbei als Werkstudentin im Unternehmen Stadtwerke – Strom Plauen GmbH & Co. KG.

**Kontakt:** sarahkuhlenkamp@aol.com



### Prof. Dr. Juliane P. Kellner-Fuchs

Nach ihrem Abschluss als Diplom-Kauffrau und mehrjähriger Tätigkeit als Beraterin für internationale Restrukturierungsprojekte wurde Juliane Kellner-Fuchs am Lehrstuhl für Organisation und Personalwesen der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt zur Dr. rer. pol. promoviert. Bevor sie 2017 an die Berufsakademie Sachsen, Staatliche Studienakademie Plauen kam, leitete Prof. Dr. Kellner-Fuchs den Bereich Business Development für einen Technologiedienstleister in der Automobilindustrie. Sie ist Leiterin des Studiengangs „Handel und Internationales Management“ und forscht im Bereich Unternehmensentwicklung und New Work.

**Kontakt:** juliane.kellner.fuchs@ba-sachsen.de

# Wissensmanagement im hybriden Arbeitsmodus – Handlungsempfehlungen für die Meiser Vogtland OHG

Sarah Kuhlenkamp | Juliane Kellner-Fuchs

*Die COVID-19-bedingte Einführung von Home Office führte in der Meiser Vogtland OHG zu einer Veränderung im Wissensmanagement. Vor allem die interne Kommunikation und der damit verbundene Wissensaustausch änderten sich abrupt. Um eine gute Zusammenarbeit im Unternehmen zu gewährleisten, ist es notwendig, auch im hybriden Arbeitsmodus auf ein intaktes Wissensmanagement zurückgreifen zu können.*

*Ziel der Bachelorthesis war daher die Beantwortung der Frage: „Wie kann die Wissensteilung, -nutzung und -bewahrung der Meiser Vogtland OHG im Zuge des hybriden Arbeitens verbessert werden?“. Dafür wurden zunächst im Theorieteil, anhand aktueller Literatur, die derzeitigen Kenntnisse zu den Themengebieten „Wissensmanagement“*

*The introduction of remote work due to the COVID-19 pandemic led to a change in knowledge management at Meiser Vogtland OHG. Particularly internal communication and the associated exchange of knowledge were subject to abrupt change. In order to ensure adequate cooperation within the company, it is necessary to be able to resort to an intact knowledge management even in the hybrid work mode.*

*The objective of the paper was to answer the following research question: "How can knowledge sharing, usage and retention be improved at Meiser Vogtland OHG in the course of hybrid working?" For this purpose, the theoretical part first described the current knowledge on the topics of "knowledge management" and "hybrid working" on*

und „hybrides Arbeiten“ erläutert. Anschließend wurde mittels einer Online-Befragung der Ist-Zustand zur Wissensteilung, -nutzung und -bewahrung der Meiser Vogtland OHG erhoben, um mögliche Herausforderungen aufzudecken. Aus den Ergebnissen der Befragung konnten u.a. zwei wesentliche Handlungsempfehlungen abgeleitet werden: die Förderung persönlicher Kommunikation und flexibler Wissensteilung und -speicherung.

### 1. Einleitung und Zielstellung

Der weltweite Ausbruch von COVID-19 hatte weitreichende Folgen. Neben den gesellschaftlichen Einschränkungen und gesundheitlichen Leiden traf die Pandemie vor allem die deutsche Wirtschaft. Um das Ansteckungsrisiko zu verringern, wurden zahlreiche Arbeitnehmer, teilweise unvorbereitet, in das Home Office geschickt. Dies traf auch auf das Personal der Meiser Vogtland OHG zu.

Das mittelständische Unternehmen Meiser zählt mit seinem internationalen Verkaufsnetz zu einem der führenden Gitterrost- und BlechprofilrosthHersteller in Europa. Meiser beschäftigt weltweit über 3000 Mitarbeiter, 800 Beschäftigte arbeiten am Standort in Oelsnitz im Vogtland. Das Unternehmen besitzt heute durch weltweite Niederlassungen eine globale Präsenz.<sup>1</sup>

Durch die Einführung von Home Office veränderten sich die interne Kommunikation und der innerbetriebliche Wissensaustausch erheblich. Die Thesis verfolgte daher das Ziel, anhand einer Online-Befragung, die folgende Forschungsfrage zu beantworten: „Wie kann die Wissensteilung, -nutzung und -bewahrung der Meiser Vogtland OHG im Zuge des hybriden Arbeitens verbessert werden?“.

### 2. Theoretische Einbettung

Das theoretische Fundament basiert auf dem Bausteinkonzept des Wissensmanagements. Dieses wurde 1997 an der Universität in Genf von den Autoren Probst, Raub und Romhardt in Zusammenarbeit mit Führungskräften international tätiger Unternehmen entwickelt. Heute gilt es als eines der bedeutendsten Modelle zum Thema Wissensmanagement im deutschsprachigen Raum.<sup>2</sup>

the basis of current literature. An online survey was used to examine the current state of knowledge sharing, usage and retention at Meiser Vogtland OHG and to uncover potential problems. Two main recommendations were derived: the promotion of face-to-face online communication and the launch of flexible data and knowledge sharing and storage.

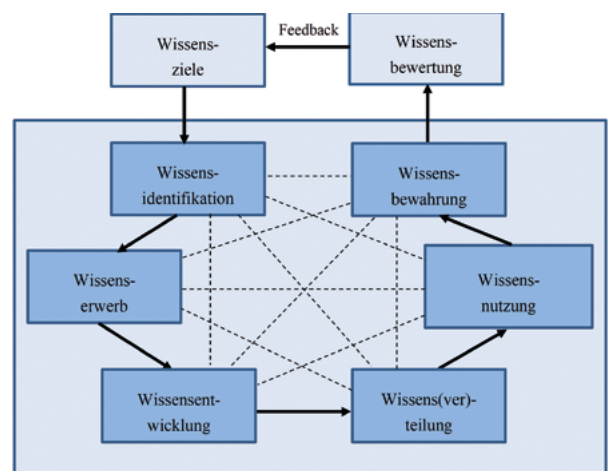


Abbildung 1: Wissensmanagement-Kreislauf<sup>3</sup>

Die acht Bausteine des Modells (vgl. Abb. 1) beschreiben jeweils einen Kernprozess des Wissensmanagements und bilden zusammen einen „umfassenden Ansatz zur Realisierung des Wissensmanagements“<sup>4</sup>. In der Bachelorthesis wurden folgende drei Bausteine näher betrachtet:

- Wissensteilung: gemeinsame Bereitstellung von individuellem Wissen innerhalb der Organisation<sup>5</sup>
- Wissensnutzung: produktiver Einsatz des vorhandenen organisationalen Wissens zur Erfüllung der Unternehmensziele<sup>6</sup>
- Wissensbewahrung: Sicherung des Wissens einer Organisation<sup>7</sup>

### 3. Methodik und Ergebnisse

Anhand einer Online-Befragung wurden 40 Mitarbeiter der Meiser Vogtland OHG mittels eines teilstandardisierten Fragebogens schriftlich befragt. 28 Probanden beantworteten diesen vollständig, sodass sich eine Rücklaufquote von 70% ergibt.

1 vgl. Meiser 2021.

2 vgl. Pawlowsky 2019, 73.

3 In Anlehnung an Probst, Raub, Romhardt 2012, 34.

4 Lehner 2021, 126 f.

5 vgl. Lehner 2021, 129.

6 vgl. North 2016, 172.

7 vgl. Lehner 2021, 130.

Seit der COVID-19-bedingten Einführung des Home Office veränderte sich die interne Kommunikation. Es gab nun Mitarbeiter\_innen, die nicht mehr jeden Tag persönlich im Büro erschienen, sondern über Telefon oder E-Mail erreichbar waren. Die Befragung sollte unter anderem in Erfahrung bringen, wie zufrieden die Mitarbeiter mit der internen Kommunikation seit Einführung des Home Office sind. Dabei gab die Mehrheit der Teilnehmer (61%) an, dass die interne Kommunikation, trotz der Einführung des Home Office, ihrer Meinung nach gleichgeblieben sei. Im Gegensatz dazu empfinden über ein Drittel der Teilnehmer (36%) die Veränderung als Verschlechterung. Es kann geschlussfolgert werden, dass die Mehrheit keine Veränderung der internen Kommunikation feststellen konnte, während ein anderer, nicht zu vernachlässigender Teil der Befragten (36%) die Veränderung als Verschlechterung ansieht (vgl. Abb. 2).

Veränderung der Kommunikation durch die Einführung von Home-Office

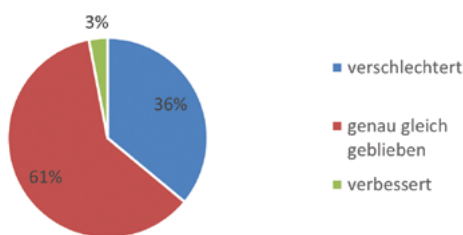


Abbildung 2: Veränderung der Kommunikation durch die Einführung von Home Office<sup>8</sup>

Zudem zeigte die Befragung, dass 75% der befragten Mitarbeiter\_innen im Home Office die Auffassung vertreten, dass die fehlende persönliche Verständigung durch alternative Kommunikationswege gut aufgefangen werde. Im Gegensatz dazu empfinden 45% der Teilnehmer\_innen die fehlende persönliche Kommunikation als unangenehm. Auch die Mitarbeiter\_innen vor Ort empfinden diesen Zustand als unangenehm (40%) und arbeitserschwerend (45%).

#### 4. Handlungsempfehlungen: Persönliche Kommunikation und flexible Wissensteilung und -speicherung fördern

Um die Handlungskompetenzen der Meiser Vogtland OHG in Zeiten von hybriden Arbeitsmodellen zu erhalten und auszubauen, ist eine offene und flexible Wissensteilung und -speicherung notwendig. Dies kann sowohl in mündlicher als auch schriftlicher Form geschehen. Regelmäßige Austauschmöglichkeiten (face-to-face-Kommunikation) können sowohl vor Ort, aber auch in hybriden Arbeitsmodellen eingesetzt werden, um eine effiziente Aufgabenerfüllung im Arbeitsalltag zu ermöglichen. Um Mitarbeiter\_innen im Home Office als auch vor Ort miteinander zu verbinden, sollen regelmäßige Videokonferenzen eingesetzt werden. Dabei können aktuelle Themen

wie Projekte, aber auch Herausforderungen und Probleme im Arbeitsalltag angesprochen und diskutiert werden. Die Meetings per Videokonferenz abzuhalten, bringt eine Vielzahl von Vorteilen mit sich. Hauptsächlich schafft es ein Zusammengehörigkeitsgefühl und fördert den mündlichen Austausch bzw. das Teilen von Informationen und Wissen. Die Mitarbeiter\_innen „sehen“ sich zumindest virtuell und bauen eine persönlichere Beziehung auf.

Eine weitere wesentliche Empfehlung aus der Thesis bezieht sich auf die Einführung eines internen Wikis zur Förderung der flexiblen Wissensteilung und -speicherung. Ein Wiki stellt eine Online-Sammlung von Informationen bzw. Daten dar, die seitens der Nutzer\_innen selbst erstellt und bearbeitet werden können. Die Gründe, die für die Einführung eines Firmenwikis sprechen, sind vielfältig. Der wichtigste Grund ist die gemeinschaftliche Sammlung von Wissen und Erfahrungen in einem Format, das flexibel seitens der Nutzer gestaltet werden kann. In der Meiser Vogtland OHG werden Dokumente vermehrt per E-Mail versendet. Durch die ständig wechselnden Empfänger stellt das jedoch einen hohen Aufwand dar. Falls ein Dokument verändert wird, ist es notwendig, es allen Empfängern wieder zugänglich zu machen. Mit dem Wiki entfällt die „sternförmige“ Verteilung des Dokumentes via Mail. Es wird stattdessen zentral gespeichert und steht für alle Nutzer\_innen zur Verfügung (vgl. Abb. 3).

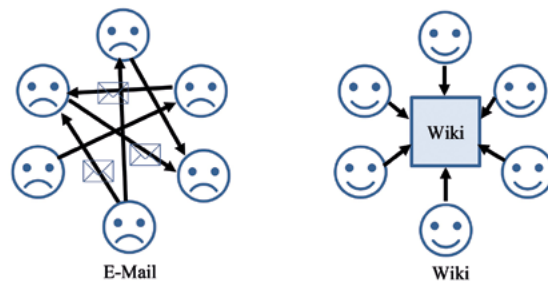


Abbildung 3: Vergleich von E-Mail-Flut und Wiki<sup>9</sup>

Ein weiterer Grund für die Einführung eines Wikis liegt in der hohen Informationstransparenz, die geschaffen wird. Vor allem neue Mitarbeiter\_innen profitieren von einem Firmenwiki, da sie das benötigte Wissen in einem System finden und so die langwierige Suche nach Informationen in der Einarbeitungszeit entfällt. Zudem erfolgt die Kommunikation gleichberechtigt, da die Mitarbeiter\_innen selbst an den Inhalten des Wikis beteiligt sind und eigene Ideen einbringen können.<sup>10</sup> Dies hat zur Folge, dass das Wissen häufig verständlicher für die Zielgruppe formuliert und aufbereitet ist. Natürlich darf nicht vergessen werden, dass ein Wiki kein Selbstläufer ist und seitens der Akteure aktualisiert bzw. gepflegt werden muss. Ansonsten besteht die Gefahr, dass Informationen überholt sein können. Der Umgang und die Pflege eines Wikis sind daher innerbetrieblich zu klären.

<sup>9</sup> In Anlehnung an Seibert, Preuss, Rauer 2011, 38.

<sup>10</sup> vgl. Seibert, Preuss, Rauer 2011, 64.

Abschließend ist festzuhalten, dass es zahlreiche Software-Möglichkeiten am Markt gibt, um den Austausch in hybriden Arbeitswelten zur Wissensteilung und -speicherung in Unternehmen zu stärken. Die vorgestellten Ergebnisse beziehen sich auf die zum Zeitpunkt der Erstellung der Bachelorthesis ermittelten Belange und Gegebenheiten der Meiser Vogtland OHG.

#### Literatur

Lehner, F. (2021): Wissensmanagement: Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung, 7. überarbeitete und erweiterte Auflage, München: Carl Hanser.

Meiser: Meiser – ein mittelständisches, inhabergeführtes Familienunternehmen, 2020, <https://www.meiser.de/de/unternehmen.html> (abgerufen am 29.09.2021).

North, K. (2016): Wissensorientierte Unternehmensführung: Wissensmanagement gestalten, 6. Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Pawlowsky, P. (2019): Wissensmanagement, 1. Auflage, Berlin/Boston: Walter de Gruyter.

Probst, G.; Raub, S.; Romhardt, K. (2012): Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 7. Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Seibert, M.; Preuss, S.; Rauer, M. (2011): Enterprise Wikis: Die erfolgreiche Einführung und Nutzung von Wikis in Unternehmen, 1. Auflage, Wiesbaden: Gabler.