



Mittelstand 4.0
Kompetenzzentrum
Magdeburg



WISSENSTRANSFER IN UNTERNEHMEN

Was und wie die Generationen voneinander lernen können

IMPRESSUM

Herausgeber:

Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Magdeburg „vernetzt-wachsen“
c/o Zentrum für Produkt-, Verfahrens- und Prozessinnovation –
ZPVP GmbH

Sandtorstraße 23
39106 Magdeburg

 0391 544 86 220

 info@vernetzt-wachsen.de

Redaktion: Christina Maischak

Zentrum für Sozialforschung Halle e. V. an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

Gestaltung: dripstyle designstudio

Bildnachweise: Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum, Adobe Stock, Envato Elements

Druck: WIRmachenDRUCK GmbH

Auflage: 150



i

Alle in diesem Leitfaden dargestellten Informationen entsprechen keiner Rechtsberatung bzw. **ersetzen keine rechtliche Beratung**. Sie geben lediglich die persönliche Wahrnehmung der Autoren wieder. Die Autoren übernehmen keine Haftung für eventuelle Folgeschäden, insbesondere rechtlicher Natur, die aus fehlerhaften Handlungen, die aus diesem Leitfaden herrühren, entstehen.

Wegen der besseren Lesbarkeit verwenden wir nur eine Geschlechterform, es sind aber immer alle Geschlechterformen gemeint.

VORWORT

Der Unternehmensnachwuchs scheint in der digitalen Welt so zu Hause zu sein, wie der Fisch im Wasser. Die ältere Generation hingegen verfügt über einen umfangreichen Wissensschatz, der auf langjähriger Erfahrung beruht. Wie können diese beiden Expertisen gewinnbringend genutzt werden?

Unsere Gesellschaft und unser Arbeitsleben befinden sich im Wandel. Im Kontext der Digitalisierung entstehen Veränderungen, die neue Aufgaben- und Berufsprofile und neues Wissen mit sich bringen. Wissen ist eine Basis für erfolgreiche Innovationen. Auf der anderen Seite wird kaum eine Entwicklung unsere Gesellschaft und unser Arbeitsleben so prägen wie die derzeitige demografische Situation. Im Zuge des demografischen Wandels verlassen in den nächsten Jahren mehr ältere Erfahrungsträger die Unternehmen als junge Arbeitskräfte nachrücken. Das Management von Wissensbeständen muss dabei gewährleisten, dass einerseits benötigtes Wissen im betrieblichen Generationenaustausch nicht verlorengeht und andererseits aktuelles Wissen hinzukommt (Buchwald/Ketzmerick/Wiekert 2013). Betriebliches Wissen ist sowohl in den Köpfen der Mitarbeiter verankert, als auch in betrieblichen Strukturen und Prozessen. Dieses Wissen ist ein entscheidender Faktor für die Innovationsfähigkeit und somit für den

Erfolg von Unternehmen. Aus diesem Grund kommt dem Wissensmanagement in Betrieben eine besondere Rolle zu. Aber: **WAS** und **WIE** können die Generationen voneinander lernen?

Es gibt ganz unterschiedliche Instrumente des Wissensaustauschs. Sie haben das Ziel, eine Erleichterung von Arbeitsprozessen und -abläufen zu schaffen und den Austausch von Wissen zwischen verschiedenen Generationen zu fördern. Neben analogen Formen eröffnen digitale Lösungen zur Wissensweitergabe ganz neue Möglichkeiten. Die wichtigste Voraussetzung ist die Bereitschaft des gesamten Betriebs, (digitale) Veränderungen in den Berufsalltag aufzunehmen und sie konsequent zum Wissenstransfer anzuwenden. Gleichzeitig müssen die Beschäftigten über das nötige Wissen verfügen, um die neuen Lösungen in ihrem Arbeitsalltag einsetzen zu können. Dem betrieblichen Wissensmanagement kommt daher in Zukunft eine sehr große Bedeutung zu. Dieser Leitfaden knüpft an dieser Stelle an und soll Ihnen Wege aufzeigen, wie die Wissensweitergabe und der Wissensaustausch in Betrieben gelingen können.

Am besten ist, Sie bestreiten die Wege einfach mit ...

INHALT

- 1 Vorwort
- 2 Einleitung
- 4 Die derzeitigen Generationen in den Betrieben
- 10 Was die Generationen voneinander lernen können
- 16 Wie die Generationen voneinander lernen können
- 24 Handlungsempfehlung
- 28 Wer hilft mir weiter?

EINLEITUNG

Die Weitergabe von Wissen erweist sich in der Praxis oft als nicht so einfach. So behüten manche Beschäftigte ihr (Erfahrungs-)Wissen als besonders wertvolles Gut und möchten es nicht weitergeben, um ihre Position im Betrieb zu festigen und sich unersetzbar zu machen. Oder junge Nachwuchskräfte wollen ihr in der Ausbildung erworbenes aktuelles Wissen und ihre digitalen Kompetenzen nicht mit älteren, erfahreneren Mitarbeitenden teilen. Aber genau in diesem Austausch liegt großes Potenzial. Schließlich ist es essentiell, dass in einem Unternehmen offen mit Wissen umgegangen wird und sich die Mitarbeiterschaft zudem mit dem Unternehmen identifiziert. Das sollte aktiv von allen Beschäftigten kommuniziert und gelebt werden. Ängste und Machtkämpfe stehen diesem Prozess genauso im Weg wie die mangelnde Kenntnis darüber, wie das Wissen der Generationen gesammelt, strukturiert und weitergegeben werden kann.

„Da in vielen Unternehmen ein großer Teil der Mitarbeiter dieses in den nächsten 10 Jahren aus Altersgründen verlassen wird, muss ein Weg gefunden werden, das Erfahrungswissen für die nachfolgende Generation zu erhalten und greifbar zu machen“ (Gayvoronskaya et al. 2016: S. 26). Der anzustoßende Generationendialog sollte dabei aktiv gemanagt werden. Es scheint ein breites wissenschaftliches Einverständnis darüber zu geben, dass die Probleme aus dem demografischen Wandel gelöst werden können, indem die unterschiedlichen Altersgruppen im Betrieb miteinander kooperieren. Wenn wir folglich die Generationen einfach zusam-

menbringen, so addieren sich die positiven Eigenschaften: Altersweisheit plus jugendlicher Elan führt zu Innovation ohne Risiko.

Dabei sind neben dem Erfahrungswissen, dem technischen Knowhow und digitalen Kompetenzen die sozialen Kompetenzen gefragter denn je. Denn 4.0-Unternehmen brauchen Beschäftigte mit ausgeprägten Kooperations- und Kommunikationsfähigkeiten. Schließlich muss Wissen transferiert werden, denn die Arbeit wird zukünftig flexibler organisiert und die Aufgaben werden in virtuellen und interdisziplinären Teams bewältigt. Da ein Generationendialog nicht immer reibungsfrei abläuft, sind diese sozialen und kommunikativen Kompetenzen essenziell. Die Beschäftigten müssen als kommunikativ begabte Generalisten mit Weitsicht und mit verschiedenen Wissensbeständen zwischen unterschiedlichen Fachwelten vermitteln und den Prozess der Zusammenarbeit entlang der gesamten Wertschöpfungskette managen.

Wir zeigen Ihnen in diesem Leitfaden, wie Sie den Wissensaustausch und das Lernen der Generationen voneinander innerhalb Ihres Unternehmens fördern können.

Wenn Sie weitere Fragen haben, dann helfen wir Ihnen gern weiter,

Ihr Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Magdeburg



WAS IST WISSENSMANAGEMENT?

Wissensmanagement beschäftigt sich mit dem Erwerb, der Entwicklung, dem Transfer, der Speicherung sowie der Nutzung von Wissen. Wissensmanagement ist also weit mehr als Informationsmanagement. Information ist aber die notwendige Voraussetzung, um Wissen zu generieren. Wissen entsteht dabei nicht durch eine bloße Anhäufung von Informationen, sondern erst durch die Verknüpfung der Informationen mit bereits vorhandenem Vorwissen. So werden Informationen erst dann zu Wissen, wenn sie durch vorhandenes Vorwissen interpretiert und somit Bestandteil der persönlich verfügbaren Handlungsschemata werden.

„Wissensmanagement bietet Lösungen, wie man mit der wertvollen Ressource ‚Wissen‘ systematischer umgehen kann, damit Unternehmen sich verbessern können.“ (Orth/Voigt/Kohl 2011: S. 5).

INHALT UND STRUKTUR DER KAPITEL

Der Leitfaden ist in die vier Kapitel 1. **Die derzeitigen Generationen in den Betrieben**, 2. **Was die Generationen voneinander lernen können**, 3. **Wie Generationen voneinander lernen können** und 4. **Handlungsempfehlung** eingeteilt.

Kapitel 1 bis 3 sind wie folgt aufgebaut:

1. Was will ich erreichen?
2. Welche Fragen müssen beantwortet werden?
3. Praxisbeispiel
4. Checkliste

Kapitel 4 beinhaltet eine konkrete Handlungsempfehlung zur Einführung von Wissensmanagement in fünf Schritten.

Das Praxisbeispiel beschreiben wir anhand der Lewida GmbH, unserem Praxispartner in einem Umsetzungsprojekt im Rahmen des Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrums Magdeburg. Die Lewida GmbH betreibt Wohnparks mit den Angeboten Seniorenwohnen, Seniorenpflege, Tagespflege und Ambulante Pflege an mehreren Standorten Sachsen-Anhalts. Ältere und pflegebedürftige Menschen finden in den Wohnparks ein Zuhause und erfahren liebevolle und qualifizierte Betreuung.



Begreifen Sie Ihr Wissensmanagement nicht als einen irgendwann abgeschlossenen Vorgang, sondern vielmehr als einen sich stetig weiter entwickelnden und wiederkehrenden Prozess. Fortschrittliche (digitale) Technologien und Nachwuchskräfte beziehungsweise gut ausgebildete Fachkräfte bringen regelmäßig neues Wissen in Ihr Unternehmen, aber auch der Ausstieg von erfahrenen Beschäftigten erfolgt fortwährend. Wissensmanagement kann deshalb nur in einem kontinuierlichen Prozess seine Potenziale und Wirkungen entfalten.



WAS SOLL ERREICHT WERDEN?

Im Laufe seines Lebens verändern sich die Welt und die Bedürfnisse eines Menschen. Auch die Erfahrungen, die mit diesen Veränderungen gesammelt werden, prägen sein Handeln und Denken. Um die Wesensmerkmale, die Intentionen und Handlungsweisen der Altersgruppen in den Betrieben besser verstehen zu können, ist es sinnvoll, sich die Lebensphasen der Menschen und die Besonderheiten der unterschiedlichen Generationen anzuschauen. Dazu dient dieses Kapitel.

Alter und Lebensphasen: Die durchschnittliche Lebenserwartung liegt in Deutschland bei Geburt 2015 laut Statistisch-

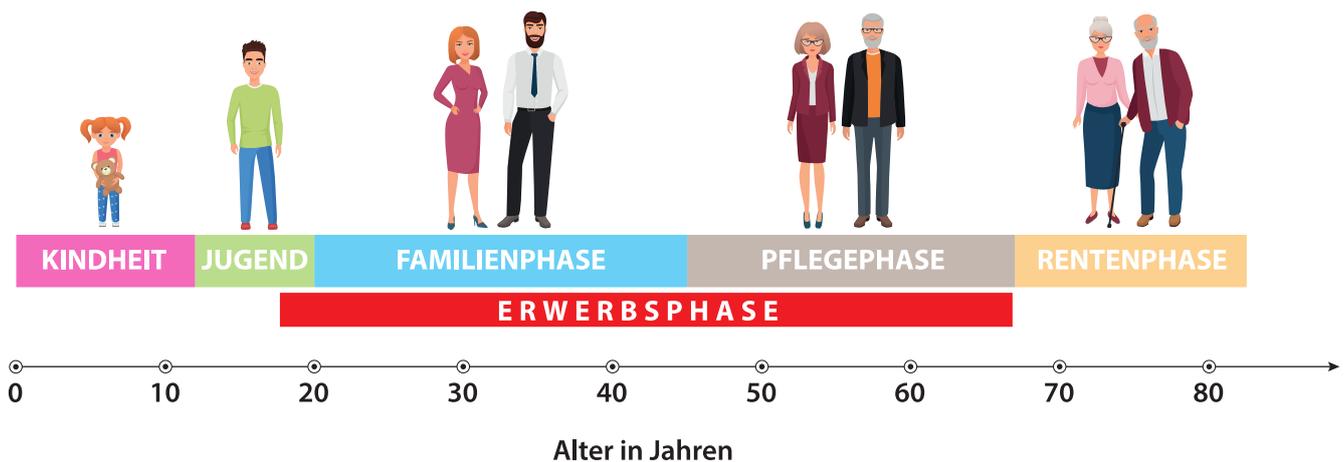
em Bundesamt bei 80,64 Jahren¹. Dabei werden Frauen mit einer durchschnittlichen Lebenserwartung von 83,4 Jahren deutlich älter als Männer mit nur 78,4 Jahren.

Das Alter hat dabei verschiedene Dimensionen:

- eine biologische Dimension, zum Beispiel „Das Kind ist zu klein für sein Alter“ und
- eine entwicklungspsychologische Dimension, beispielsweise „In Sachen Frauen ist er ein Spätzünder“.

Aus soziologischer Perspektive sind zwei Dimensionen interessant – die Lebensphasen und die Generationen.

ALTER UND LEBENSPHASEN



¹ <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/273406/umfrage/entwicklung-der-lebenserwartung-bei-geburt--in-deutschland-nach-geschlecht/>

Die Lebensphase wirkt sich auf die Ansprüche an das Berufsleben aus: Wenn zum Beispiel Beschäftigte Betreuungsaufgaben wahrnehmen, egal ob es sich um Kinderbetreuung oder Pflegeverantwortung handelt, ist häufig der Wunsch nach einer Arbeitszeitverkürzung gegeben. Ergebnisse der Allgemeinen Bevölkerungsumfrage des Leibniz-Instituts zeigen, dass allen Befragten eine sichere und interessante Arbeit wichtig ist. Jedoch legen jüngere Beschäftigte unter 30 Jahren beispielsweise deutlich mehr Wert auf Aufstiegsmöglichkeiten und auf eine helfende und gesellschaftlich nützliche Tätigkeit.

Nicht nur die Lebensphase hat einen Einfluss auf die Bedürfnisse von Beschäftigten gegenüber der Erwerbsarbeit beziehungsweise dem Arbeitgeber, sondern auch der soziohistorische Kontext wirkt sich – im Zusammenspiel mit dem Alter – aus. Je nach Geburtsjahr können verschiedene Generationen unterschieden werden, die durch Generationenerlebnisse beeinflusst wurden, also prägende Erlebnisse in der Kindheit oder Jugend, die einen Einfluss auf den ganzen Geburtsjahrgang haben. Beispiele hierfür sind Kriege oder Nachkriegszeiten. Diese haben die Bevölkerung stark in ihrem täglichen Leben und Handeln beeinflusst.

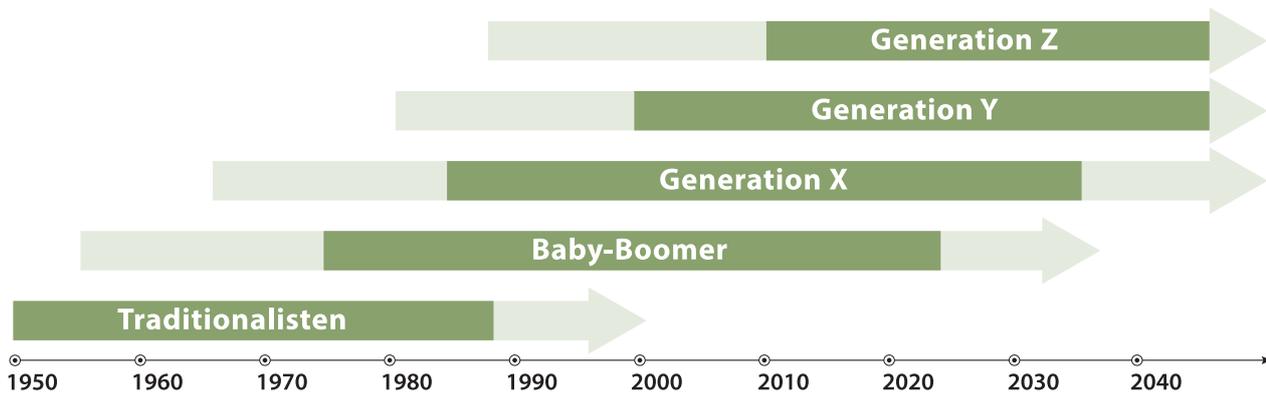
DIE GENERATIONEN

Generationen lassen sich aber nicht immer ganz strikt nach Geburtenjahrgängen klassifizieren. Innerhalb einer Generation gibt es deswegen eine beachtliche Streuung. Generell gilt, dass sich jedes Individuum eigenständig entwickelt und eigene Werte und Ziele ausprägt. Die Einteilung in verschiedene Generationen versucht dabei nur, die Hauptmerkmale zu benennen und zusammenzufassen.

Dennoch lassen sich klare Unterschiede zwischen den Mittelwerten der verschiedenen Generationenspannen feststellen.

Insgesamt werden Menschen ab dem Geburtsjahrgang 1922 bis zur Gegenwart fünf verschiedenen Generationen nach dem Zeitraum ihrer Geburt zugeteilt.

Die Generationen in den Betrieben



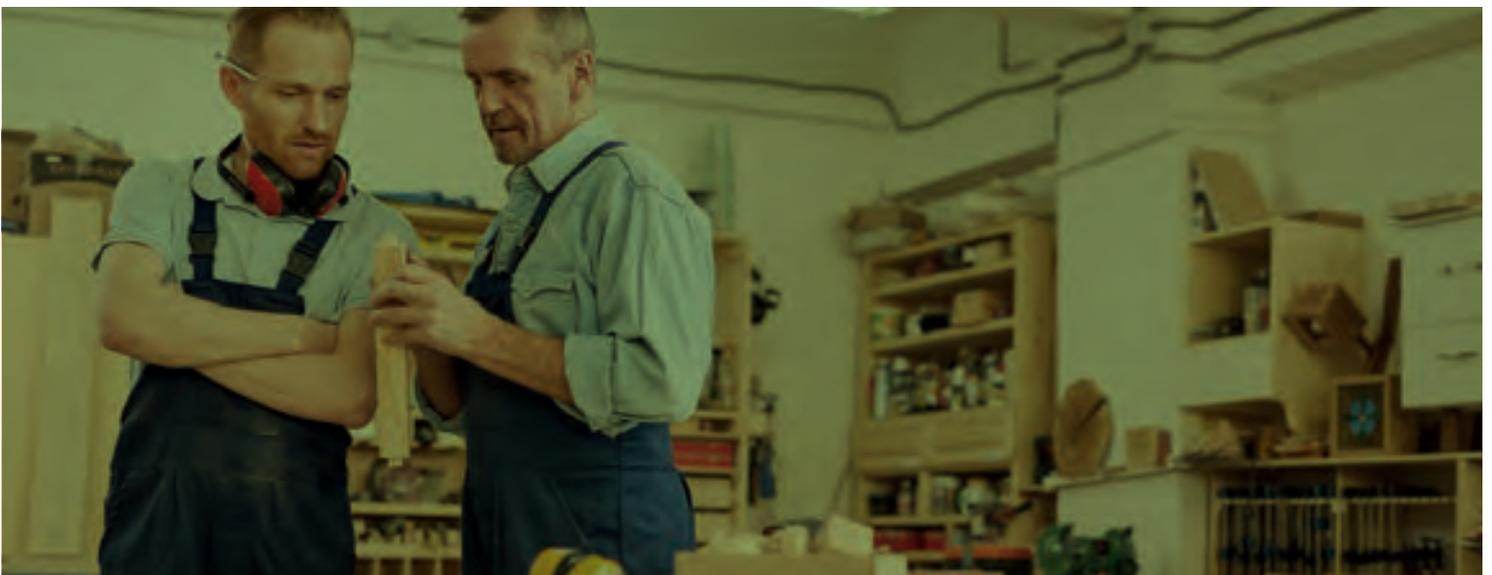
Die Traditionalisten, geboren zwischen 1922 und 1955, haben das Ende des ersten Weltkriegs sowie den zweiten Weltkrieg beziehungsweise die unmittelbare Nachkriegszeit in ihrer Kindheit und Jugend miterlebt.

Die Baby-Boomer, geboren zwischen 1955 und 1969, waren die erste Nachkriegsgeneration nach dem zweiten Weltkrieg, haben das Wirtschaftswunder erlebt und gehören zu den geburtenreichsten Jahrgängen.

Die Generation X, geboren zwischen 1965 und 1980, auch Generation Golf genannt, wurde in ihrer Kindheit stark geprägt durch die Wirtschaftskrise und eine aufkommende Scheidungsrate.

Die Generation Y, geboren zwischen 1980 und 2000, auch Gen Y oder Millennials genannt, sind die um die Jahrtausendwende Geborenen, die den Internetboom und die Globalisierung in vollen Zügen miterleben. Sie zeichnen sich im Vergleich zu den Vorgängergenerationen durch ein höheres Bildungsniveau aus.

Schließlich die **Generation Z**, geboren zwischen 1995 und 2010, auch Generation YouTube genannt, welche die Digitalisierung des Alltags komplett in ihr Leben eingebaut hat.



Derzeit prägen die Generation der Baby-Boomer und die Generationen X und Y den Arbeitsmarkt. Während die Traditionalisten nicht mehr aktiv auf dem Arbeitsmarkt sind, ist die Generation Z noch nicht auf dem Arbeitsmarkt. Generation Z sind die heutigen Jugendlichen, die in den nächsten Jahren in den Arbeitsmarkt eintreten. Diese Generation ist mit digitalen Technologien aufgewachsen und Internet und Smartphone gehören zu ihrem Leben selbstverständlich

dazu – auf der Arbeit wie im Privatleben. Lebensphasen und Generationenzusammenhänge wirken gleichzeitig, indem (arbeitsbezogene) Wertestrukturen und Bedürfnisse entstehen. Die auf dem Arbeitsmarkt aktiven Generationen weisen unterschiedliche Merkmale, Wertevorstellungen, Motivationen und Arbeitsweisen sowie Slogans auf, was in der folgenden Tabelle komprimiert zusammengefasst ist²:

Heutige Generationen auf dem Arbeitsmarkt

	Baby-Boomer	Generation X	Generation Y
Geburtsjahrgänge	1955-1967	1968-1979	1980-1999
Prägende historische Phase	Nachkriegszeit/ Wirtschaftswunder	West ³ : Wirtschaftskrise (1. & 2. Ölkrise) Ost: erste DDR-Generation	Globalisierung/Internet, Wiedervereinigung Ost: Deindustrialisierung, Nachwendungsunsicherheit
Kommunikationsmedium	Telefon	E-Mail, Mobiltelefon	Web 2.0
Werte	Gesundheit, Idealismus, Kreativität	Unabhängigkeit, Individualismus, Sinnsuche	Vernetzung/ Teamwork, Optimismus
Motivation	Persönliches Wachstum, Wertschätzung für ihre Erfahrung, Gefühl, gebraucht zu werden	Hohe Freiheitsgrade in der Arbeitsgestaltung, Entwicklungsmöglichkeiten, Work-Life-Balance	Selbstverwirklichung, Vernetzt sein, Mit Leuten auf der gleichen Wellenlänge zusammenarbeiten
Merkmale	Teamorientiert, karriereorientiert – schnell in Führungspositionen aufsteigen, Arbeit hat den höchsten Stellenwert	Pragmatisch, Selbstständig, Streben nach einer hohen Lebensqualität, Zeit ist wertvoller als Geld	Leben im Hier und Jetzt, Mit neuen Technologien aufgewachsen, „24 Stunden online“
Im Arbeitsleben	Strukturierter Arbeitsstil, Regelmäßiger Austausch im Team, Pflege von Beziehungen und Netzwerken	Ergebnisorientiert, Technisch versiert, Teilen Macht und Verantwortung	Die Arbeit muss Spaß machen, Lernbereit, Arbeitswillig – aber Forderung nach Privatleben sehr ausgeprägt, Flexibel und anpassungsbereit, Selbständige und unabhängige Arbeitsweise, Führungspositionen sind ihnen nicht mehr so wichtig, Eher Fachlaufbahnen und projektbezogenes Arbeiten, Meister im Multi-Tasking
Slogan	„Leben, um zu arbeiten“	„Arbeiten, um zu leben“	„Arbeit und Leben verbinden“

² Quellen: Eberhardt 2019; Mörstedt 2018 und 2019; Parment 2013

³ Begriff bezieht sich in der Literatur nur auf Westdeutschland

Die heutigen Jugendlichen, die in den nächsten Jahren in den Arbeitsmarkt eintreten, gehören zur sogenannten Generation Z und werden auch als **digital natives** bezeichnet. Sie sind die Generation, die digitale Technologien „in die Wiege gelegt“ bekommen hat. Internet, Smartphone, Laptop und Tablet gehören zu ihrem Leben selbstverständlich dazu – im Arbeitswie im Privatleben. So führen die Ausstattung mit digitalen Geräten und die massive Interaktion bei den digital natives zu anderen Denkmustern und zu einem fundamentalen Unterschied, Informationen zu verarbeiten. Diese Generation Z ist es gewohnt, Informationen sehr schnell zu empfangen. Digital natives sind multitaskingfähig und wollen immer einen Direktzugriff auf Informationen. Sie ziehen die Grafik dem Text vor. Digital natives funktionieren am gewinnbringendsten, wenn

sie vernetzt sind und man fördert sie am besten durch sofortige und häufige Belohnung.

Mit der neuen Technik und den digitalen Technologien nicht von klein auf vertraut sind die **digital immigrants**. Primär sind mit der Gruppe die Geburtenjahrgänge vor 1970 gemeint. Digital immigrants adaptieren ihre Umwelt, um damit zu arbeiten. Digital immigrants drucken zum Beispiel eher eine E-Mail aus oder lassen sie sich von der Sekretärin ausdrucken. Sie bringen eher Leute physisch ins Büro, um ihnen eine Webseite zu zeigen, als dass sie nur die URL versenden. Um einen Text zu überarbeiten, drucken sie ihn vorher aus. Sie können sich nicht vorstellen, dass man, während man Musik hört oder Fernsehen schaut, lernen kann, weil sie es selbst nicht können, da sie es in ihren Jugendjahren nicht gemacht haben.

FRAGEN UND ANTWORTEN

Was sind „digital natives“ und „digital immigrants“?

Als digital native (deutsch: „digitaler Eingeborener“) wird eine Person der gesellschaftlichen Generation bezeichnet, die in der digitalen Welt und von klein auf mit der neuen Technik des digitalen Zeitalters aufgewachsen ist. Als Antonym existiert der Begriff des digital immigrant (deutsch: „digitaler Einwanderer“) für jemanden, der die digitale Welt erst im Erwachsenenalter kennengelernt hat. Digital immigrants gehören der Generation Y an, die zwischen 1980 und 1999 geboren wurde. Die digital natives erblickten zwischen 1995 und 2010 das Licht der Welt und gehören zur Generation Z.

Wie unterscheiden sich digital natives und digital immigrants?

Anders als die Generation Y unterscheidet die Generation Z wieder mehr zwischen Arbeits- und Privatleben. Feste Abgrenzungen sowie klare Strukturen werden gewünscht, ganz nach dem Motto „hier die Arbeit, da mein Leben“. Selbstverwirklichung wird nicht mehr nur im Arbeitsleben gesucht, sondern vor allem in der Freizeit und in sozialen Kontakten. In Bezug auf Kontakte gibt es keine Abgrenzung mehr zwischen virtuell und real, sondern der Austausch mit Anhängern derselben Medien findet ununterbrochen statt. Das spiegelt sich auch in den Wertevorstellungen der Generation Z wider: Sie haben den großen Wunsch nach freier Entfaltung, sind sich aber auch ihrer unsicheren Zukunft bewusst. Sie sind Einzelkämpfer, das heißt, sie erledigen Aufgaben allein anstatt in Teamarbeit und sie haben ein ausgeprägtes Selbstbewusstsein. Den Wohlstand ihrer Elterngeneration werden sie nicht erreichen, dafür können sie sich in alle Richtungen entfalten. Das führt bei vielen auch zu einer Ratlosigkeit und einem Ausprobieren, welche Wege passen könnten. Die neue Generation der Arbeitnehmer möchte natürlich den Job finden, der passt. Dadurch, dass die Generation Z neu und ihr Einsatz auf dem Arbeitsmarkt erst in Ansätzen sichtbar ist, lassen sich noch keine eindeutigen Merkmale ableiten.

Ist die scharfe Trennung zwischen digital natives und digital immigrants gerechtfertigt?

Spricht man über digitale Kommunikation, so fließt meist schnell das Begriffspaar digital natives und digital immigrants ins Gespräch ein. Oft werden dadurch Vorurteile zementiert, die sich wissenschaftlich kaum nachweisen lassen. So erwerben eben nicht alle Jugendlichen autodidaktisch-spielerisch Kompetenzen im Umgang mit neuen Medien, nur weil sie später geboren sind als ihre Eltern. Älteren Menschen ist es wiederum nicht verwehrt, einen selbstverständlichen Umgang mit digitaler Technik zu pflegen. Entscheidend ist es, spielerische, automatische Lernprozesse und bewusst gestaltete Lernumgebungen so zu mischen, um, begleitet von erfahrenen Coaches, Grundfertigkeiten sicher zu erwerben. Eine reine Klassifikation nach Alter ist nicht ganz realitätskonform, da nicht selten auch Angehörige der Digital-Immigrant-Generation mit den neuen Medien umgehen, als wären sie damit aufgewachsen. Daneben gibt es auch Angehörige der jungen Generation, die traditionellere Formen von Kommunikation und Zusammenarbeit bevorzugen. Demnach wäre der Begriff des digital native über die Art und Weise des Umgangs mit Medien und Technik zu definieren und nicht über das Alter.

Wie sollte die Mischung der Altersgruppen und Generationen in den Betrieben sein?

Die Sicherung und Verbesserung der Generationen-Balance ist eine ständige Aufgabe. Im besten Fall führt sie zu ausgewogenen Altersstrukturen und einem wertschätzenden, leistungs- und innovationsförderlichen Miteinander der verschiedenen Altersgruppen in einem Unternehmen. Vor allem für Kleinbetriebe sind personalpolitische Maßnahmen, die eine Verjüngung unterstützen sowie die konstruktive Zusammenarbeit der Generationen und den Wissenserhalt im Betrieb fördern, oft überlebenswichtig. Eine gute Mischung der verschiedenen Altersgruppen ist für Betriebe die beste Voraussetzung, um alle Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kompetenzen und das Wissen gewinnbringend einzusetzen. Vorteile für den Betrieb bringt eine generationenübergreifende Kooperationskultur, um die betriebliche Innovationskultur zu sichern. Zusätzlich bedarf es der Schaffung von Aspekten einer betrieblichen Unternehmens- und Wertschätzungskultur, in welcher die Ideen und das Wissen junger Menschen und die Erfahrungen und das betriebliche Wissen Älterer verknüpft werden.



PRAXISBEISPIEL

Die Lewida GmbH ist ein in Sachsen-Anhalt tätiger ambulant, teilstationär und stationär arbeitender Pflegedienstleister mit rund 430 Mitarbeitenden. Lewida betreibt sieben Standorte vorwiegend im nördlichen und mittleren Sachsen-Anhalt. Getragen wird Lewida gemeinsam vom Blinden- und Sehbehindertenverband Sachsen-Anhalt e.V. und dem Blinden- und Sehbehindertenverband Niedersachsen e.V. (Gesellschafter). Das Leitbild des Unternehmens steckt bereits im Namen: Leben wie daheim. Die Philosophie von Lewida lautet deshalb: Im Mittelpunkt der Arbeit stehen die Menschen mit besonderem Hilfebedarf, ihre Lebensfreude und ihre Lebensqualität. Die Lewida GmbH orientiert sich bei ihrer Tätigkeit an der vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend entwickelten „Charta der Rechte hilfe- und pflegebedürftiger Menschen“, um die Rechte der Bewohner und deren Angehöriger zu schützen, zu stärken und deren Lebensqualität zu verbessern.

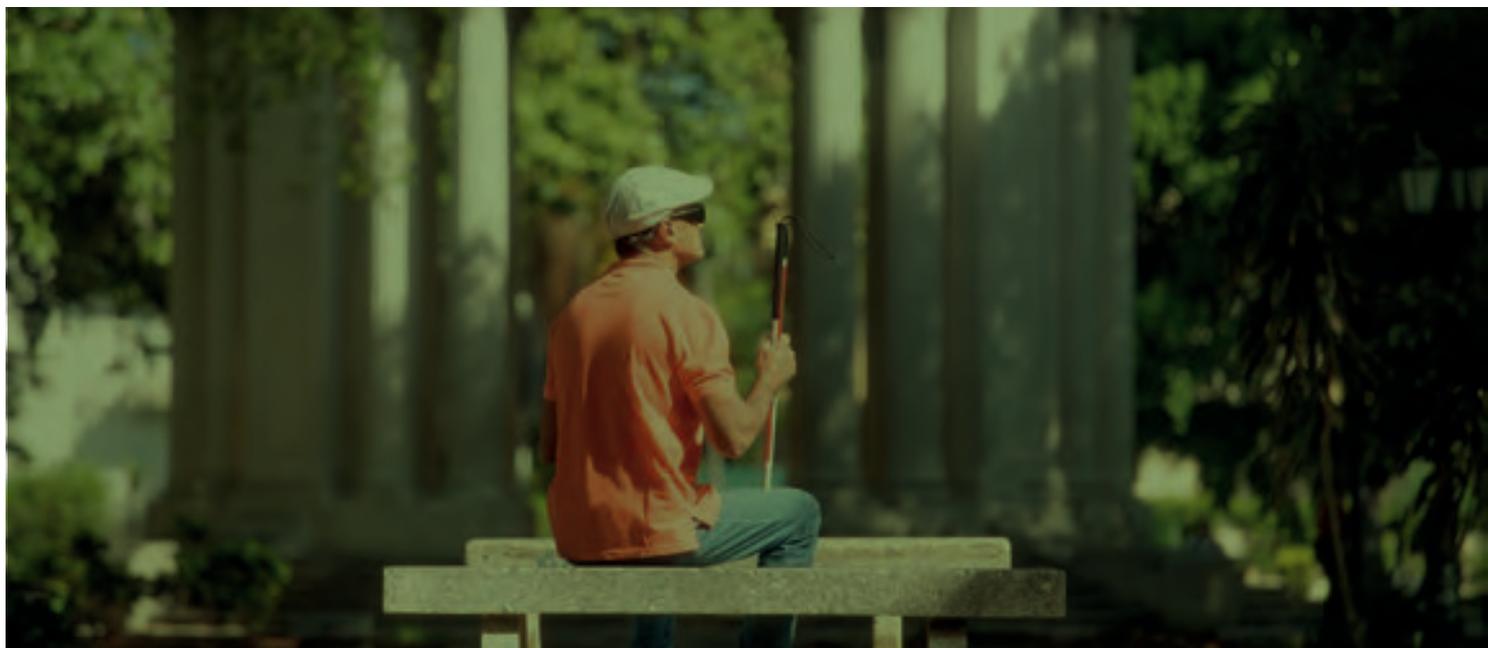
Die Lewida GmbH sieht ihre Beschäftigten als wichtige Ressource an, steht Veränderungen und Verbesserungen offen gegenüber und hat sich auch dem Thema Digitalisierung zugewandt. In den vergangenen Jahren hat Lewida zum Beispiel im Bereich der Pflegedokumentation bereits umfangreiche Erfahrungen im Digitalisierungsumfeld sammeln können. Weiterbildungen und Qualifikationen sind im Pflegebereich sehr

wichtig, um den aktuellen Gegebenheiten und Anforderungen gerecht werden zu können. In diesem Bereich möchte sich Lewida neu aufstellen und digitale Technologien nutzen, um eine Weiterbildungsakademie aufzubauen. Doch dazu müssen in einem ersten Schritt die Strukturen und Gegebenheiten analysiert und die Bedarfe und Wünsche der Beschäftigten ermittelt werden. Dazu wurden in Kooperation mit dem Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Magdeburg mehrere Workshops durchgeführt.

Unter den 430 Beschäftigten bei Lewida sind Mitarbeiter aller Altersgruppen und Generationen zu finden, die natürlich in ganz unterschiedlichen Lebensphasen stecken und somit auch sehr verschiedene Wünsche und Bedarfe haben. So gibt es Beschäftigte mit Kindern beziehungsweise Familien, die Kinderbetreuung und Beruf in Einklang bringen müssen. Besonders alleinerziehende Elternteile sind auf Vereinbarkeitslösungen angewiesen. Aber auch Mitarbeitende mit Pflegeverantwortung im privaten Bereich brauchen individuelle Lösungen, um Pflege und Beruf vereinbaren zu können. Die Organisation von Weiterbildungen ist bei Mitarbeitenden im Drei-Schicht-System und in verschiedenen Lebensphasen nicht einfach. Die Lewida GmbH hat sich deshalb zur Aufgabe gemacht, neue Wege in Bezug auf Weiterbildungen und Wissenstransfer zu gehen.

„Wir waren schon immer offen für das Teilen von Wissen und geben gern unsere Kenntnisse weiter.“

Ronny Weck, Assistent der Geschäftsführung und QM-/IT-Verantwortlicher der Lewida GmbH





CHECKLISTE

- Erfassen der Altersstruktur in meinem Unternehmen
- Ermittlung des Altersdurchschnitts im Betrieb
- Analyse der Altersgruppen beziehungsweise Generationen, die in meinem Unternehmen tätig sind
- Kenntnis über die Merkmale der jeweiligen Altersgruppen
- Erkennen der unterschiedlichen Wünsche und Bedarfe meiner Beschäftigten in ihren unterschiedlichen Altersgruppen beziehungsweise Generationen



WAS SOLL ERREICHT WERDEN

In Kapitel 1 wurden die verschiedenen Generationen mit ihren allgemeinen Merkmalen vorgestellt. In dem nun folgenden Kapitel geht es darum, auf welche Kompetenzen im Umgang mit digitalen Medien es in Betrieben ankommt. Darüber hinaus werden wir uns damit beschäftigen, welche Generation wel-

ches Wissen, welche Fähigkeiten und Fertigkeiten einbringen kann, um gut **miteinander** arbeiten, den Wissensaustausch optimal gestalten und damit den Erfolg des Unternehmens erhöhen zu können.

KOMPETENZEN IM UMGANG MIT DIGITALEN MEDIEN

Bis jetzt haben wir gesehen, dass es je nach Alter und Lebensphase unterschiedliche Bedürfnisse gibt, je nach soziohistorischer Einbettung unterschiedliche Prägungen und einen unterschiedlichen Grad der Techniknutzung. Aber: Die systematische Aneignung digitaler Kompetenzen ist für alle Altersgruppen in den Betrieben notwendig! Allerdings sind die Hemmschwellen der Nutzung digitaler Technologien in den verschiedenen Altersgruppen aufgrund der historischen Einbettung unterschiedlich. Die jungen Generationen, die be-

reits im digitalen Zeitalter aufwachsen und im Zuge der regulären schulischen oder beruflichen Ausbildung mit digitalen Medien selbstverständlich lernen und umgehen, haben häufig eine niedrigere Hemmschwelle digitale Technologien zu gebrauchen und zeigen einen sicheren Umgang damit auf.

Nach dem Europass gibt es fünf Teilbereiche digitaler Kompetenzen, die im betrieblichen Kontext von Bedeutung sind:



Den Selbsttest zur Einschätzung der digitalen Kompetenz in Anlehnung an den Europass Digitale Kompetenz finden Sie auf der nächsten Seite oder als Download unter: https://europass.cedefop.europa.eu/sites/default/files/dc_-_de.pdf

Digitale Kompetenzen – Raster zur Selbstbeurteilung

Datenverarbeitung

Elementare Verwendung	Selbstständige Verwendung	Kompetente Verwendung
<p>Ich kann mithilfe einer Suchmaschine online nach Informationen suchen.</p> <p>Ich weiss, dass nicht alle Informationen im Internet zuverlässig sind.</p> <p>Ich kann Inhalte oder Dateien (z.B. Texte, Bilder, Musik, Videos, Internetseiten) abspeichern und wieder abrufen.</p>	<p>Ich kann verschiedene Suchmaschinen nutzen, um nach Informationen zu suchen. Ich benutze Filter bei der Suche (z.B. nur Bilder, Videos oder Karten suchen).</p> <p>Ich vergleiche mehrere Quellen miteinander, um die Zuverlässigkeit von gefundenen Informationen zu überprüfen.</p> <p>Ich ordne die Informationen systematisch, indem ich Dokumente und Ordner nutze, um die Daten einfacher abrufen zu können.</p> <p>Ich mache regelmäßig Backups der abgespeicherten Informationen.</p>	<p>Ich kann fortgeschrittene Suchstrategien anwenden (z.B. Suchoperatoren), um die Suchanfrage im Internet einzugrenzen.</p> <p>Ich kann Web-Feeds (z.B. RSS) folgen, um regelmäßig Informationen zu erhalten, die mich interessieren. Ich kann durch bestimmte Kriterien die Zuverlässigkeit und Glaubwürdigkeit von Informationen einschätzen. Ich bin über Fortschritte in der Datensuche, -speicherung, und -rückgewinnung auf dem Laufenden.</p> <p>Ich kann im Internet gefundene Informationen in verschiedenen Formaten abspeichern. Ich kann Cloud-Dienste zur Datenspeicherung nutzen.</p>

Kommunikation

Elementare Verwendung	Selbstständige Verwendung	Kompetente Verwendung
<p>Ich kann mit anderen mittels Mobiltelefonen, Voice Over IP (z.B. Skype), E-Mail oder Chat unter Verwendung grundlegender Funktionen (z.B. Sprachnachrichten, SMS, Senden und Empfangen von E-Mails) kommunizieren. Ich kann Dateien und Inhalte mittels einfacher Programme (aus-)tauschen. Ich weiß, dass ich digitale Technologien benutzen kann, um mit Dienstleistungsbetrieben (wie Regierungen, Banken, Krankenhäusern) zu interagieren.</p> <p>Ich kenne soziale Netzwerke und E-Collaboration-Tools. Ich weiß, dass beim Benutzen digitaler Tools bestimmte Kommunikationsregeln eingehalten werden müssen (z.B. wenn man kommentiert, persönliche Informationen teilt).</p>	<p>Ich kann erweiterte Funktionen verschiedener Kommunikations-Tools verwenden (z.B. Verwenden von Voice Over IP und File-Sharing).</p> <p>Ich kann E-Collaboration-Tools verwenden und z.B. zu von jemand anderem erstellten, geteilten Dokumenten/Dateien etwas hinzufügen.</p> <p>Ich kann einige Funktionen von Online Services verwenden (z.B. EGovernment, Online-Banking, Online-Shopping).</p> <p>Ich gebe mein Wissen online an andere weiter (z.B. über soziale Netzwerke oder in Online Communities).</p> <p>Ich kenne und achte die Regeln der Online-Kommunikation ("Netiquette").</p>	<p>Ich kann eine Vielzahl an Kommunikations-Tools aktiv nutzen (E-Mail, Chat, SMS, Instant Messaging, Blogs, Micro-Blogs, soziale Netzwerke).</p> <p>Ich kann Inhalte mittels E-Collaboration-Tools erstellen und verwalten (z.B. elektronische Kalender, Projektmanagement-Systeme, Online-Proofen, Online-Tabellen). Ich kann mich aktiv in virtuellen Räumen beteiligen und verschiedene Online-Services nutzen (z.B. E-Government, Online-Banking, Online-Shopping).</p> <p>Ich kann erweiterte Funktionen von Kommunikations-Tools verwenden (z.B. Videokonferenz, Datenaustausch, Application-Sharing).</p>

Erstellung von Inhalten

Elementare Verwendung	Selbstständige Verwendung	Kompetente Verwendung
<p>Ich kann einfache digitale Inhalte (z.B. Texte, Tabellen, Bilder, Audiodateien) in mindestens einem Format mittels digitaler Tools produzieren.</p> <p>Ich kann Inhalte, die von anderen produziert wurden, leicht editieren.</p> <p>Ich weiss, dass Inhalte Copyright-geschützt sein können.</p> <p>Ich kann einfache Funktionen und Einstellungen von Softwares und Applikationen, die ich benutze, anwenden und modifizieren (z.B. Änderung von Standardeinstellungen).</p>	<p>Ich kann komplexe digitale Inhalte (z.B. Texte, Tabellen, Bilder, Audiodateien) in unterschiedlichen Formaten mittels digitaler Tools produzieren. Ich kann Tools/Editorprogramme für die Erstellung von Webseiten oder Blogs mittels Templates (z.B. Wordpress) benutzen.</p> <p>Ich kann einfache Formatierungen (z.B. Einfügung von Fussnoten, Diagrammen, Tabellen) von Inhalten, die von mir oder anderen produziert wurden, anwenden.</p> <p>Ich weiss, wie man Copyright-geschützten Inhalt referenziert und weiterverwendet.</p> <p>Ich kenne die Grundlagen von einer Programmiersprache.</p>	<p>Ich kann komplexe multimediale Inhalte in unterschiedlichen Formaten mittels einer Vielfalt von digitalen Plattformen, Tools und Umgebungen produzieren und modifizieren. Ich kann eine Webseite mit Hilfe einer Programmiersprache erstellen. Ich beherrsche fortgeschrittene Formatierungsfunktionen von unterschiedlichen Tools (z.B. Serienbriefe, Zusammenfügen von Dokumenten aus unterschiedlichen Formaten, Benutzung von fortgeschrittenen Formeln, Makros, usw.)</p> <p>Ich weiss, wie man Lizenzen und Copyrights anwendet. Ich kann mehrere Programmiersprachen benutzen. Ich weiss, wie man Datenbanken mittels eines Computertools konzipiert, gestaltet und modifiziert.</p>

Sicherheit

Elementare Verwendung	Selbstständige Verwendung	Kompetente Verwendung
<p>Ich kann einfache Maßnahmen ergreifen, um meine Geräte zu schützen (z.B. indem ich Anti-Virus-Programme und Passwörter benutze). Mir ist bewusst, dass nicht alle Informationen im Internet verlässlich sind. Mir ist bewusst, dass meine Anmeldedaten (Nutzername und Passwort) gestohlen werden können. Ich weiß, dass ich keine privaten Daten online preisgeben sollte. Ich weiß, dass eine zu extensive Nutzung digitaler Technologien meiner Gesundheit schaden kann.</p> <p>Ich kann einfache Maßnahmen ergreifen, um Energie zu sparen.</p>	<p>Ich habe Sicherheitsprogramme auf den Geräten installiert, die ich benutze, um im Internet zu surfen (z.B. Anti-Virus, Firewall). Ich lasse diese Programme regelmäßig laufen und bringe sie regelmäßig auf den neuesten Stand. Ich benutze verschiedene Passwörter als Zugang zu meinen Geräten, Zubehör und digitalen Anwendungen und ich ändere diese Passwörter regelmäßig. Ich kann Webseiten oder E-Mails erkennen, die möglicherweise betrügerische Absichten verfolgen. Ich kann eine Phishing-E-Mail erkennen. Ich kann online meine digitale Identität gestalten und meinen digitalen Fußabdruck im Auge behalten. Ich verstehe die Gesundheitsrisiken, die mit der Nutzung digitaler Technologie einhergehen können (z.B. Ergonomie, Suchtrisiko).</p> <p>Ich verstehe die positive und die negative Wirkung der Technologie auf die Umwelt.</p>	<p>Ich kontrolliere regelmäßig die Sicherheitseinstellungen und Sicherheitssysteme meiner Geräte und/oder der Anwendungen, die ich benutze. Ich weiß, was ich tun muss, wenn mein Computer von einem Virus befallen ist.</p> <p>Ich kann die Sicherheitseinstellungen und die Firewall meiner digitalen Geräte konfigurieren oder ändern. Ich weiß, wie ich E-Mails oder Dateien verschlüssele. Ich kann Filter anwenden, um unerwünschte E-Mails (spam) abzuwenden.</p> <p>Um Gesundheitsprobleme (physisch und psychisch) zu vermeiden, habe ich einen angemessenen Umgang mit Informations- und Kommunikationstechnologien.</p> <p>Ich bin informiert über die Wirkung von digitalen Technologien auf den Alltag, die Onlinenutzung und die Umwelt.</p>

Problemlösung

Elementare Verwendung	Selbstständige Verwendung	Kompetente Verwendung
<p>Ich kann Unterstützung und Hilfestellung finden, wenn ein technisches Problem auftritt oder wenn ich ein neues Gerät, Programm oder eine neue Anwendung benutze. Ich weiß, wie ich alltägliche Probleme löse (z.B. ein Programm schließen, den Computer neu starten, Programme neu installieren oder auf den neuesten Stand bringen, Internetverbindung überprüfen). Ich weiß, dass mir digitale Anwendungen helfen können, Probleme zu lösen.</p> <p>Ich weiß auch, dass ihre Möglichkeiten begrenzt sind. Wenn ich mit einem technologischen oder nicht-technologischen Problem konfrontiert bin, kann ich mir bekannte digitale Anwendungen benutzen, um das Problem zu lösen. Mir ist bewusst, dass ich meine digitalen Fähigkeiten regelmäßig aktualisieren muss.</p>	<p>Ich kann die regelmäßig auftretenden Probleme, die bei der Nutzung digitaler Technologien auftreten, lösen.</p> <p>Ich kann digitale Technologien nutzen, um (nicht-technologische) Probleme zu lösen. Ich kann eine digitale Anwendung auswählen, die meinen Bedürfnissen entspricht und ihre Effektivität beurteilen. Ich kann technische Probleme lösen, indem ich die Einstellungen und Optionen von Programmen oder Anwendungen erkunde.</p> <p>Ich bringe meine digitalen Fähigkeiten regelmäßig auf den neuesten Stand. Ich kenne die Grenzen meiner Fähigkeiten und versuche, Wissenslücken zu schließen.</p>	<p>Ich kann fast alle Probleme, die bei der Nutzung digitaler Technologien entstehen, lösen.</p> <p>Ich kann die richtige Anwendung, Gerät, Programm, Software oder Service aussuchen, um (nicht-)technische Probleme zu lösen.</p> <p>Mir sind neue technologische Entwicklungen bekannt. Ich verstehe, wie neue Anwendungen funktionieren.</p> <p>Ich bringe meine digitalen Fähigkeiten regelmäßig auf den neuesten Stand.</p>

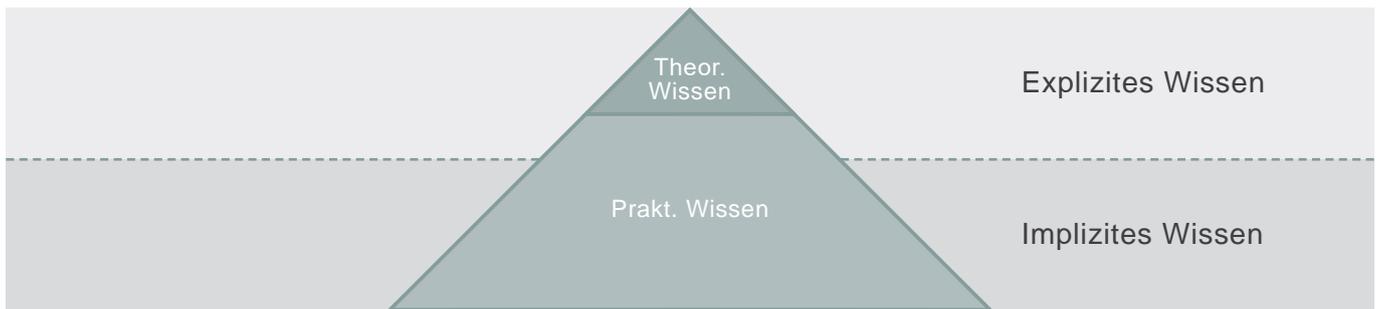


„DAS FÜHLT MAN!“ – BEDEUTUNG VON ERFAHRUNGSWISSEN IM BERUF

Neben den digitalen Kompetenzen spielt aber in den Unternehmen auch eine ganz andere Form des Wissens eine bedeutende Rolle: das Erfahrungswissen. Beschäftigte, die über einen langen Zeitraum in einem Betrieb, in einer Branche oder in einem Beruf arbeiten, besitzen eine große Menge an Wissen, welches auf ihren Erfahrungen beruht und nicht unbe-

dingt in Lehrbüchern steht. Erfahrungswissen ist somit das Wissen, das durch handelnd-erlebte Erfahrung und daraus gewonnener Erkenntnis besteht.

Das Erfahrungswissen bezieht sich sowohl auf Sachverhalte (Wissen, dass ...) als auch auf Vorgehensweisen (Wissen, wie ...).



Quelle: RKW Erfahrungs- und Wissenstransfer. Toolbox Fachkräftesicherung: Leitfaden für Personalbedarfsplanung. Eschborn. (online)

Die Abbildung zeigt in Form einer einfachen Wissenspyramide die beiden Bestandteile von Wissen: Theorie und Praxis. Das theoretische Wissen wird unter anderem in der Schule, während der Ausbildung oder im Studium vermittelt. Praktisches Wissen wird beispielsweise in Praktika, in der Berufsausbildung, im Rahmen von Studentenjobs und durch Berufserfahrung erworben. Erfahrungswissen ist eine hochentwickelte Form des Handlungswissens. Bei dieser Form des Wissens unterscheidet man zwischen dem expliziten und dem impliziten Wissen.

Explizites Wissen meint also das aussagbare, mitteilbare, verbalisierbare Wissen. Im Gegensatz dazu versteht man unter implizitem Wissen das schweigende, nicht verbalisierbare Wissen. Jemand weiß, wie es geht, aber ihm fehlen die Worte, um dieses Können zu beschreiben oder es anderen verbal zu vermitteln.

Das Erfahrungswissen besteht dabei nicht nur aus explizitem praktischem Wissen, sondern auch aus explizitem theoretischem Wissen, wie technischem Wissen, technologischem Wissen, Prozesswissen, Maßnahmenwissen und so weiter.

Dabei schließt es das implizite Wissen über Wirkzusammenhänge, funktionale Abhängigkeiten oder Ähnliches mit ein.

Erfahrungswissen stützt sich:

- auf die Kenntnis vieler vergleichbarer „Fälle“,
- auf die Kenntnis vieler „Situationen“ mit sehr unterschiedlichen Anforderungen,
- auf vergangene Erfahrungen, weil der Betroffene damit bereits Umgang hatte (die sog. Umgangserfahrung), und deshalb auch alle denkbaren Risiken, Fehler und Fehlleistungen sowie deren Ursachen und Vermeidungsmöglichkeiten kennt,
- auf das wahrnehmungs- und erlebnisgestützte, sehr subtile und differenzierte Erfassen des gegenwärtigen Geschehens gerade wegen der bereits vorhandenen (Vor-)Erfahrungen.

Erfahrungswissen ist daher nur zum Teil explizierbar. In weiten Teilen ist es nicht verbalisierbares, implizites Wissen (Vgl. Kleinhenz (Hg.) 2002: S. 517-529).

Typische Beispiele für Erfahrungswissen

1.) Das **Fehler-Ursachen-Maßnahmen-Wissen** hilft dabei, aus Fehlern zu lernen. So begehen wir zum einen den gleichen Fehler nicht ein zweites Mal. Darüber hinaus werden zweitens ähnliche Fehler in Zukunft vermieden, weil die gemachte Erfahrung Rückschlüsse auf ähnliche Bereiche zulässt. Das ist besonders wichtig zum Beispiel für Bedienungs-, Wartungs- oder Instandhaltungspersonal – etwa bei der Behebung von Störungen in technischen Systemen oder Maschinen.

2.) Das **vielfach rückgekoppelte Wissen** über programmierte und reale maschinelle Abläufe: Es ermöglicht dem Facharbeiter aus der Werkstattprogrammierung gegenüber dem Technologen aus der Arbeitsvorbereitung bei Steuerungsmaschinen häufig die Programmierung effektiverer Bearbeitungszyklen, also kürzerer Programmlaufzeiten.

FRAGEN UND ANTWORTEN

Auf welche Kompetenzen kommt es im Zeitalter der Digitalisierung an?

In der zukünftigen Arbeitswelt werden andere Kompetenzen relevant sein als in der Vergangenheit und als es in der heutigen Arbeitswelt der Fall ist. Experten schätzen, dass es den meisten Bedeutungszuwachs in digitalen Grundkompetenzen, Selbstreflexion, Selbstorganisation, Umgang mit Komplexität und Umgang mit Unsicherheit oder Risiken geben wird. Lernkompetenzen, im Sinne von lebenslangem Lernen, Kommunikationskompetenzen mittels verschiedener Kanäle und Netzwerkkompetenzen werden zukünftig immer mehr gefragt sein.

Wie digital kompetent sind Sie?

Das Europass-Raster zur Selbstbeurteilung digitaler Kompetenzen kann Ihnen helfen, Ihre digitalen Kompetenzen genau einzuschätzen. Das Raster wurde im Auftrag der Europäischen Kommission entwickelt und definiert auf verschiedenen Niveaus Kompetenzen in den Bereichen Datenverarbeitung, Erstellung von Inhalten, Kommunikation, Problemlösung und Sicherheit. Es hilft Ihnen, die eigenen digitalen Kompetenzen realistisch einzuschätzen.

Was ist Erfahrungswissen?

Grundsätzlich setzt sich Erfahrungswissen aus den beiden Wissensbestandteilen Theorie und Praxis zusammen. Doch handelt es sich bei Erfahrungswissen um eine hochentwickelte Form des Handlungswissens. Das Fundament bildet das sogenannte implizite oder stille Wissen. Einfach ausgedrückt bedeutet es, etwas zu können, ohne sagen zu können, wie. Die Spitze des Handlungswissens bildet das eindeutig kommunizierbare Wissen, auch explizites Wissen genannt.

Wann ist Erfahrungswissen im Betrieb von Bedeutung?

Erfahrungswissen ist im Prinzip bei allen Arbeitsprozessen von Bedeutung, aber insbesondere um in Situationen handlungsfähig zu sein, bei denen ein unvollständiges Informationsangebot vorliegt, die nicht gänzlich durchschaubar und berechenbar oder die durch gestörte Prozessabläufe gekennzeichnet sind. Auch in Momenten, die schnelle Entscheidungen ohne langes Nachdenken erfordern, oder die ein unmittelbares Eingreifen bei selten auftretenden Ereignissen verlangen, ist Erfahrungswissen sehr nützlich. Es kann sogar helfen, Vorzeichen richtig zu interpretieren und so Havarien oder andere Gefahrensituationen frühzeitig zu erkennen und damit vorbeugend zu vermeiden.





PRAXISBEISPIEL

Innerhalb der intensiven Beschäftigung mit dem Aufbau eines betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) bei der Lewida GmbH wurde die bedarfsgerechte Qualifizierung und Weiterbildung der Mitarbeiterschaft sowie der Wissenstransfer noch einmal stärker thematisiert. Bei Lewida wird im stationären Pflegebereich im Drei-Schicht-System an 365

Tagen im Jahr gearbeitet. Die klassische Weiterbildung in Präsenzseminaren ist oftmals schwierig in den Schichtplan zu integrieren und für alle Mitarbeitenden zu organisieren. Hinzu kommt die Verteilung der Beschäftigten an sieben Standorten Sachsen-Anhalts.

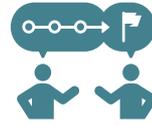
DIE LEWIDA AKADEMIE

Aus diesem Grund hat sich die Lewida GmbH entschieden, ihr bestehendes Weiterbildungsangebot und den Wissensaustausch auch über eLearning- beziehungsweise Mobile-Learning-Angebote zu erweitern. Aufgrund der Unternehmensgröße und des umfangreichen, wiederkehrenden Weiterbildungsbedarfs ist eine Lewida-Akademie im Aufbau, die den Be-

schäftigten der Lewida GmbH und später gegebenenfalls auch anderen Pflegeunternehmen offensteht. Ebenfalls wurden in die Überlegungen zur Konzeption der Weiterbildungsakademie einbezogen, Angehörigen von Pflegepersonen Weiterbildungsangebote im Bereich Pflege zu verschiedenen Themen, wie beispielsweise Demenz, bereitzustellen.

CHECKLISTE

- Festlegung der Art von Wissen, welches zum Austausch beziehungsweise Transfer bereitstehen soll
- Aufbereitung des Wissens zur Weitergabe
- Organisation der Wissensweitergabe
- Auswahl und Einsatz geeigneten Personals zur Wissensweitergabe (Dozent, Experte, Mitarbeiter)
- Herausarbeitung des größtmöglichen Sinn und Nutzens des Wissensaustauschs, der Zielgruppe und der zur Verfügung stehenden Inhalte



WAS SOLL ERREICHT WERDEN?

Was Wissensmanagement ist, haben wir am Anfang schon benannt. Im letzten Kapitel haben wir geschaut, über welches unterschiedliche Wissen die unterschiedlichen Generationen und Altersgruppen verfügen. Nun lautet die Frage: Wie können Ihre Mitarbeitenden ihr Wissen austauschen und weitergeben beziehungsweise voneinander lernen, damit das vorhandene Wissen im Betrieb bestmöglich genutzt werden kann? Dieser Frage wird im folgenden Kapitel nachgegangen.

Betriebliches Wissen – zum einen verankert in den Köpfen der Mitarbeiter, zum anderen in den betrieblichen Strukturen und Prozessen – ist einer der zentralen Faktoren für den wirtschaft-

lichen Erfolg von Unternehmen. Dieses Wissen muss weitergegeben werden. Die Organisation dieser Wissensbestände hat sowohl zur Voraussetzung, dass benötigtes Wissen im betrieblichen Generationsaustausch nicht verloren geht, sondern beziehungsweise für den Betrieb erhalten bleibt, als auch, dass aktuelles Wissen hinzukommt. Neben Aus- und Weiterbildungen oder qualifikationsspezifischen Rekrutierungsstrategien, mittels derer neues Wissen in den Betrieb einfließt, werden unter anderem Datenbanken oder handlungsleitende Dokumentationen genutzt, um betriebliches Wissen zwischen den Beschäftigengenerationen übergehen zu lassen.

WEITERGABE VON EXPLIZITEM WISSEN

Um explizites, also Faktenwissen zu transferieren, bedient man sich mittlerweile weitestgehend IT-gestützter Kommunikationsmittel. Dazu zählen **Lotus Notes** und **Content Managementsysteme (CMS)** wie Intranet, Datenbanken und Tabellen, wobei darauf zu achten ist, dass sich nicht „Daten-Friedhöfe“ bilden. Des Weiteren sind Protokolle von Arbeitssitzungen und Projekten hilfreich, um andere Mitarbeiter in bestehende Sachverhalte einzuführen. Protokolle sollten klar strukturiert sein und von allen betroffenen Mitarbeitern problemlos wiedergefunden werden.

Als neuere Kommunikationshilfsmittel haben sich inzwischen auch Web 2.0-gestützte Methoden etabliert, wie **Wikis** und **Blogs**. Unter Wikis sind computergestützte Internet- oder Intranet-Informationssysteme zu verstehen, die es mehreren am System beteiligten Personen, die sich auch weit voneinander entfernt aufhalten können, ermöglichen, die Information zu bearbeiten und zu aktualisieren. Blogs hingegen ermöglichen es einzelnen Teilnehmern, eigene Informationen beispielsweise in Form von elektronischen Tagebüchern, allgemein zugänglich zu machen.

Handelt es sich um Daten und Faktenwissen, das leicht zu explizieren ist, empfiehlt es sich, den Wissensgeber zu veranlassen, ein **Job-Handbuch** anzulegen, in dem er festhält, wie er welche Aufgabe handhabt. Dies kann mit Hilfe eines Wikis geschehen, wobei der Vorteil darin besteht, dass es jederzeit vom Stellennachfolger fortgeschrieben und den sich

verändernden Situationen angepasst werden kann, ohne dass es zu Redundanzen kommt und jedes Mal neue Artikel verfasst werden müssen. Bei diesem Prozess kommen den potenziellen Wissensnehmern Schlüsselrollen zu, indem sie die zu bearbeitenden Themen erfragen. Wann auch immer eine Frage auftaucht, kann sie anhand eines relevanten Stichwortes hier nachgeschlagen oder beantwortet werden. So entsteht peu à peu ein Online-Nachschlagewerk, das seine Struktur durch sogenannte FAQs (Frequently Asked Questions) erhält.

Auch **Checklisten** sind im Rahmen der Wissensweitergabe oft sinnvoll, zum Beispiel bei einer Stellennachbesetzung. Eine Checkliste ist eine Abfolge von Fragen zu einem bestimmten Themengebiet. Meist sind zusammengehörige Fragen in Blöcken organisiert. Eine Checkliste hilft bei der Strukturierung und Dokumentation von Verfahrenswissen innerhalb verschiedenster Aufgabenstellungen. Sie ist oft Teil in einer Vielzahl anderer Methoden wie Training, Szenariotechnik, Kreativitätstechnik oder Ähnliches.

Bei dem Einsatz von Kommunikationsmitteln ist darauf zu achten, dass sie zum Arbeitsumfeld passen und sich gut in den Arbeitsalltag einfügen. So kann erreicht werden, dass die Mitarbeitenden später die aufwendig angelegten Datenbanken, Wikis oder Checklisten leicht in ihre Arbeitsabläufe integrieren und das gesammelte Wissen nutzen können.

Eine Checkliste sollte man einsetzen, wenn:

- die Aufgabe gut strukturiert werden kann,
- die Aufgabe öfters, aber nicht regelmäßig zu erledigen ist,
- eine Aufgabe immer ähnlich abläuft und
- von mehreren Personen alternativ erledigt werden soll.

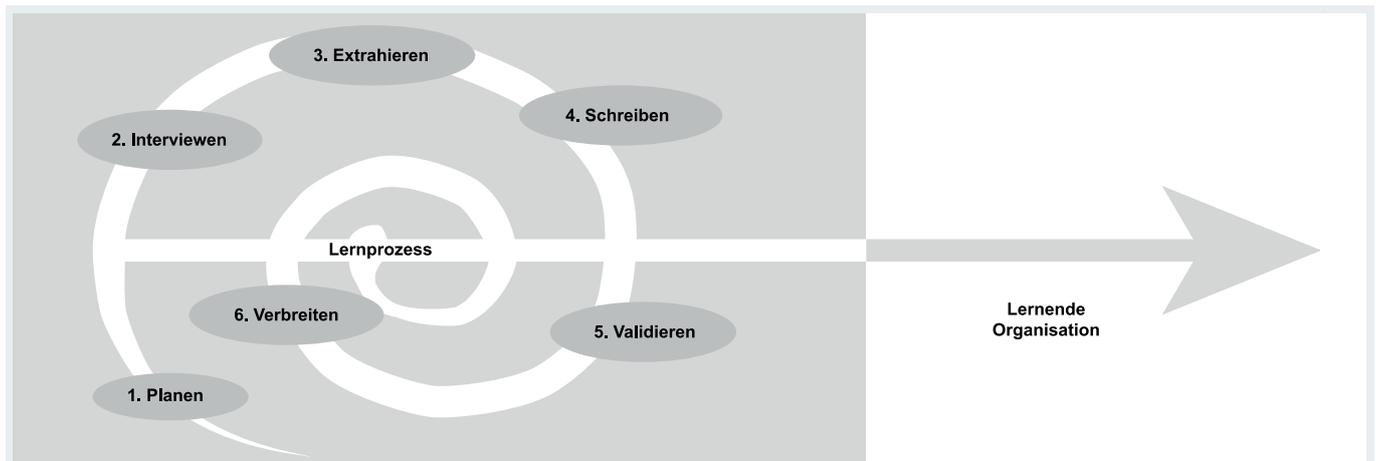
SICHTBARMACHEN VON IMPLIZITEM WISSEN

1. DAS STORYTELLING

Storytelling ist eine Methode, mit der implizites (Erfahrungs-) Wissen von Mitarbeitern über einschneidende Ereignisse im Unternehmen aus unterschiedlichsten Perspektiven der Beteiligten erfasst, ausgewertet und in Form einer gemeinsamen Erfahrungsgeschichte aufbereitet und aufgeschrieben wird. Die Storytelling-Technik eignet sich zum Beispiel für ein

Pilotprojekt, eine Fusion, Reorganisationen oder Produkteinführungen. Das Ziel besteht dabei darin, die gemachten Erfahrungen, Tipps und Tricks zu dokumentieren und damit für das gesamte Unternehmen und auch für andere Unternehmen oder Institutionen übertragbar und nutzbar zu machen.

Die sechs Phasen des Storytelling-Prozesses



- 1 Planen:** Zunächst ist ein herausragendes Ereignis im Unternehmen zu identifizieren und ein Team aus so genannten Erfahrungshistorikern zusammenzustellen. Im Idealfall besteht es aus internen Mitarbeitern und externen Experten.
- 2 Interviews:** Dann befragen die Erfahrungshistoriker möglichst viele Personen, die am zu untersuchenden Geschehen beteiligt waren, um Fakten und persönliche Interpretationen zu sammeln und aufzudecken. Ziel ist es, so viele verschiedene Perspektiven wie möglich auf den betrachteten Sachverhalt zu bekommen.
- 3 Auswerten:** Im Anschluss daran müssen die Aussagen der Interviewpartner transkribiert und thematisch geordnet sowie die Kernaussagen extrahiert werden.
- 4 Validieren:** Den Interviewten werden ihre Aussagen vor Übernahme in die Erfahrungsgeschichte nochmals rückgespiegelt, um sicherzugehen, alles richtig verstanden zu haben und eine Freigabe der Zitate zu erreichen.
- 5 Erstellen:** Dann geht es an das Schreiben der Geschichte. Das Besondere dabei ist das Format: Das Erfahrungsdokument besteht aus mehreren Kurzgeschichten. Jede Kurzgeschichte hat einen möglichst interessant klingenden Titel. Es folgt ein kurzer Vorspann, in dem erklärt wird, worum es geht. Alles andere wird in Form von zwei Spalten festgehalten: Die rechte Spalte ist wörtlichen Zitaten der befragten Personen vorbehalten, welche die persönlichen Sichtweisen auf den Punkt bringen. In der linken Spalte können die Erfahrungshistoriker die Zitate kommentieren – mit provokativen Fragen, erklärenden Erläuterungen oder anderen Impulsen, die zum Nachdenken anregen.
- 6 Verbreiten:** Ist das Erfahrungsdokument fertig, soll es nicht in der Schublade landen, sondern in speziellen Workshops verbreitet werden. Dort kommen Mitarbeiter zusammen, um Meinungen und Lehren aus der Erfahrungsgeschichte auszutauschen und gemeinsam zu überlegen, wie das Unternehmen aus den Erfahrungen der Vergangenheit für die Zukunft lernen kann.

Quelle: Thier, Karin (2017): Storytelling. Eine Methode für das Change-, Marken-, Projekt- und Wissensmanagement.

Das sichtbare Ergebnis der Anwendung der Methode des Storytelling ist eine Erfahrungsgeschichte. Diese deckt in der Unternehmenskultur verankerte Normen und Werte auf und kommuniziert sie im gesamten Unternehmen. Storytelling ermöglicht eine systematisierte Erfassung von implizitem Wissen und

Erfahrungswissen, die Darstellung unterschiedlicher Sichtweisen und die Weitergabe von Wissen. Diese Erfahrungsgeschichte kann online über die Unternehmenswebsite oder über andere Plattformen der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden.

2. DER WISSENSBAUM

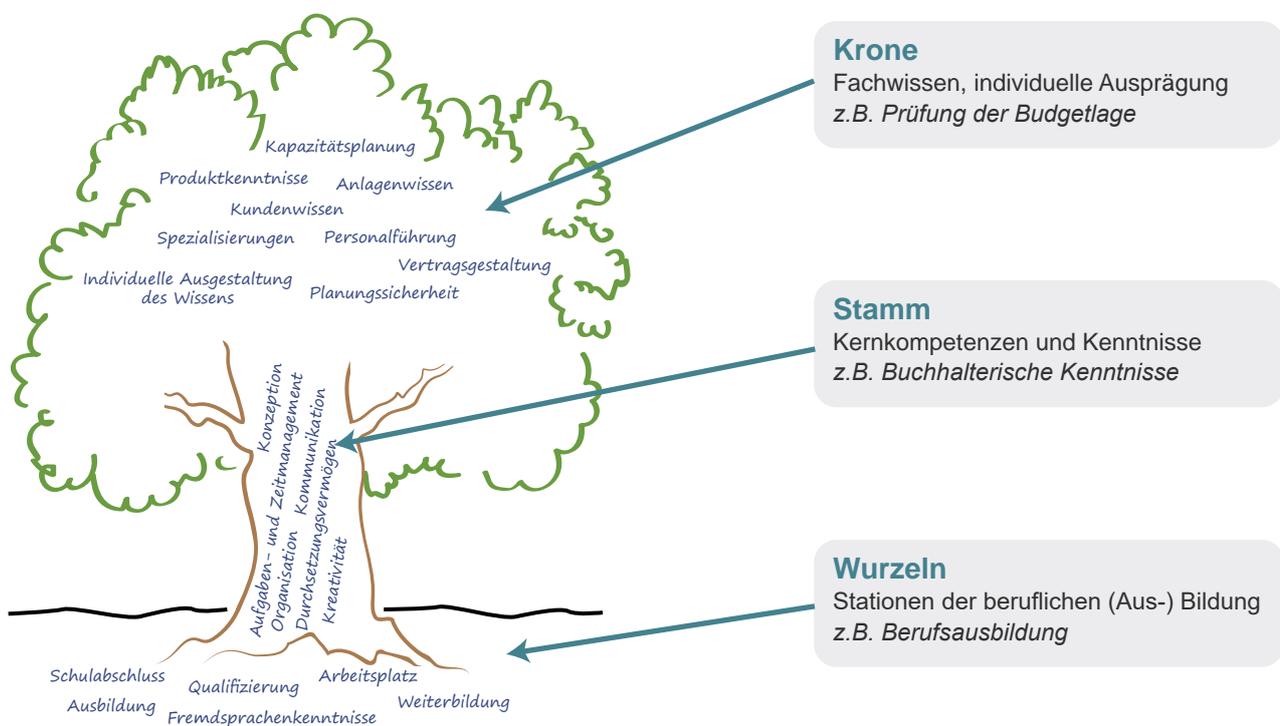
Eine weitere Methode, um implizites Wissen weiterzugeben, ist das Erstellen eines **Wissensbaums**.

Die Erstellung eines Wissensbaums eignet sich zur Dokumentation zum Beispiel für einen Übergabe-Prozess. Der Wissensbaum ist eine schematische Abbildung der Kompetenzen einer Person in der Metapher eines Baumes und ermöglicht im weiteren Prozedere genau die Prozesse zu erschließen, die der Wissensgeber detailliert vermitteln soll (vgl. Willke 2007:

S.79-80; Siebelhoff 2007: Folie 13). Der Stelleninhaber stellt den Wissensbaum auf.

Mit Hilfe dieses Wissensbaums, der dank seiner Struktur beliebig erweiterbar ist, kann daraufhin eine Checkliste erstellt werden, die detailliert alle zu transferierenden Wissensansätze wiedergibt und eine Kontrolle des Transfer-Prozesses ermöglicht.

Die drei Komponenten des Wissensbaumes



- 1 Die **Wurzeln** stellen die Herkunft des beruflichen Wissens, also den Input dar. Das können Qualifizierungen, Ausbildungen, Fortbildungen, Fachliteratur aber auch Erfahrungen sein, die beispielsweise auf Reisen gewonnen wurden und in die Berufsausübung mit eingeflossen sind. Zudem spielt die kulturelle Prägung eine Rolle.
- 2 Der **Stamm** steht für die Kernkompetenzen des Mitarbeiters, so zum Beispiel für seine professionellen Fähigkeiten, persönliche Kompetenz und Wissensgegenstände, aber ebenso für fehlende Kompetenzen, die mit besonderem Finger-spitzengefühl bei guter Vertrauensbasis zu eruieren sind.
- 3 Das **Blätterwerk** beziehungsweise die Früchte der Krone schließlich stehen für die individuelle Ausgestaltung der Kernkompetenzen, den Output, das heißt das WIE, die Expertise des Umgangs mit den Kernkompetenzen im gedachten Vergleich zu anderen Personen mit denselben Kernkompetenzen, die Spezialisierung, Berufsausübung, Publikationen, Verbesserungen und Arbeitssystemgestaltung.

Quelle: FSU, EAFH: Handlungsleitfaden Wissensmanagement. Nachschlagewerk zur Dokumentation und Erfassung von stellen-bezogenem Wissen

INTERAKTIVE WEITERGABE VON ERFAHRUNGSWISSEN

An dieser Stelle soll auf drei Formen der interaktiven Wissensweitergabe näher eingegangen werden.



Beim **Patenschaftsmodell**, oder auch **Mentoring** genannt, wird ein älterer und erfahrener Kollege (Mentor) einem jüngeren Mitarbeiter (Mentee) als Pate zur Seite gestellt. Die beiden erfüllen keine gemeinsame Aufgabe, vielmehr kann sich der Jüngere mit allen Fragen an seinen Mentor wenden. Auf diese Weise wird er bei seiner persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung unterstützt. Im Zentrum steht auch hier die Weitergabe von Erfahrungen und implizitem Wissen. Der Pate eröffnet dem Mentee den Zugang zu seinen Netzwerken, stellt ihm wichtige Entscheider vor und erläutert ihm ausgesprochene und unausgesprochene Regeln im Unternehmen.

Das Besondere dieses Ansatzes ist die stark auf die Teilnehmer fokussierte und geschützte Art der Beziehung zwischen den Beteiligten. Es gibt keine Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehung und das, was zwischen Mentee und Mentor besprochen wird, ist vertraulich. Sie allein vereinbaren, wie sie beim Mentoring vorgehen und welche Themen sie bearbeiten wollen. Diese Art zu arbeiten fordert von beiden Seiten ein hohes Maß an Offenheit und verlangt vor allem vom Mentor viel Engagement.



Altersgemischte Teams eignen sich überall dort, wo Tätigkeiten von mehreren Mitarbeitern gemeinsam durchgeführt werden. Denn wenn Alt und Jung gemeinsam arbeiten, stehen die Chancen gut, dass sie auch gemeinsam lernen. Und das gilt sowohl für den wechselseitigen Wissensaustausch, als auch für das gemeinsame Bewältigen neuer Herausforderungen.



Im Gegensatz zu den altersgemischten Teams handelt es sich bei einem **Lerntandem** um eine stärker strukturierte Form des Wissenstransfers. In einem Tandem übernehmen ein erfahrener und ein unerfahrener Mitarbeiter gemeinsam eine Aufgabe. So eignet sich der Wissensnehmer im Laufe der Zeit die Kenntnisse des Wissensgebers an. Dieser kann sich dann nach und nach aus der Verantwortung zurückziehen. Regelmäßige Gespräche helfen, Verständnisfragen zu klären. In den Gesprächen kann sichergestellt werden, dass der Jüngere alles lernt, was der Ältere weiß. Andersherum kann der Jüngere sein in der Ausbildung neu erworbenes Wissen und seine Fähigkeiten, zum Beispiel im Umgang mit der neuen Technik oder digitalen Technologien, dem Älteren weitergeben.

Die folgende Tabelle fasst die drei Formen der interaktiven Wissensweitergabe nach bestimmten Kriterien zusammen und stellt sie gegenüber:

	 Patenschaft/Mentoring	 Tandem	 Altersgemischte Teams
Zielgruppe	Besonders geeignet bei Nachwuchsführungskräften, u.a. ältere MA, die sich zurückziehen wollen	Gesamtbelegschaft, besonders geeignet bei Schlüsselpositionen und bei handwerklichen Tätigkeiten, u.a. ältere MA, die sich zurückziehen wollen	Alle Mitarbeiter, Ungeeignet für Arbeitsplätze, die keine Kooperation erfordern
Voraussetzung	Gutes Verhältnis der Beteiligten, Sorgfältige Auswahl der Mentoren	Bereitschaft, Wissen weiterzugeben	Lern- & Kooperationsbereitschaft
Wissensform	Hohe Lernerfolge bei implizitem Wissen möglich	Nahezu universell anwendbar, Hoher Lernerfolg besonders bei implizitem Wissen	Explizites und implizites Wissen, Fachwissen, Erfahrungswissen
Aufwand		Evtl. kurzfristiger finanzieller Aufwand (Stelle zeitweise doppelt besetzt)	Kein finanzieller Mehraufwand
Stärken	Sehr individuelle Förderung, Hohe Lernerfolge bei implizitem Wissen möglich, Häufig hohe Bindung des Mentees	Nahezu universell anwendbar, Hoher Lernerfolg besonders bei implizitem und explizitem Erfahrungswissen	Kontinuierlicher Wissensfluss, Wechselseitiger Wissensfluss, Erfahrungsaustausch passiert quasi von selbst, Integration der Belegschaft, Erhöhte Lernbereitschaft aller, auch älterer MA

WEITERE MÖGLICHKEITEN DER WISSENSWEITERGABE

Folgende weiteren Möglichkeiten der Wissensweitergabe sollen zum Abschluss kurz genannt werden:

Arbeitsvorgangsbeschreibung:

ist eine Aufgabenanalyse, die alle Informationen und Daten zu einer Aufgabe enthält inklusive der Aufbewahrungsorte von Unterlagen, Kontaktpersonen, Fristen und Terminen (Beispiel: in Form einer Arbeitsmappe).

Wissenslandkarten/Wissensdiagramme:

für die Weitergabe expliziten und impliziten Wissens; der Einsatz empfiehlt sich, wenn Wissen vorhanden ist und genutzt wird, jedoch Transparenz und Dokumentation fehlen (Beispiele: Prozessdiagramm/Prozesslandkarte und das „Soziale-Netzwerk-Diagramm“).

Workshops zur Erfahrungssicherung:

Erfahrungssicherungsworkshops ermöglichen eine Analyse und Reflektion von positiven und negativen Projekterfahrungen mit dem Ziel, eine Sammlung, Strukturierung und Sicherung von Projekterfahrungen zu erreichen.

Wissensstafette:

eignet sich zur Weitergabe impliziten Erfahrungswissens bei einem Personalwechsel: Dabei werden Wissensgeber (implizites Wissen) und Wissensnehmer (Erwartungen) befragt, danach erfolgt die moderierte Wissensweitergabe.

Moderierte Übergabegespräche:

sind ein längerer und moderierter Prozess, in dessen Verlauf der Wissensnehmer und der Wissensgeber in einen aktiven Dialog treten, um wichtige Wissensbestände auszutauschen.

Wissens-Community:

Mitarbeiter mit ähnlichen Aufgaben und Interessen, auch wenn sie an verteilten Standorten arbeiten, schließen sich zu informellen Netzwerken zusammen, um sich in ihrem Fachgebiet austauschen zu können und gegenseitige Hilfestellung bei Problemen zu leisten.



FRAGEN UND ANTWORTEN

Wie entwickelt man eine Checkliste?

In einem ersten Schritt strukturiert man die Aufgabe in logische Blöcke. Zweitens sammelt man je Block die wichtigsten Fragen oder Arbeitsschritte. In einem dritten und letzten Schritt bringt man das Ergebnis dann in eine brauchbare Form.

Warum kann Storytelling eine gute Methode zur Wissensweitergabe sein?

Der Kern der Idee beim Storytelling besteht darin, Erfahrungswissen, welches aus Schlüsselereignissen wie einer Reorganisation, einer Fusion oder einem Pilotprojekt gewonnen wurde, oder dort zum Tragen kam, in ansprechenden und nachvollziehbaren Geschichten aufzubereiten. Aus unterschiedlichsten Perspektiven der Beteiligten wird Erfahrungswissen mittels Interviews erfasst, ausgewertet und in Form einer gemeinsamen Erfahrungsgeschichte aufbereitet, denn Erfahrungswissen lässt sich nicht in einfachen Checklisten abbilden. Außerdem ist die Lern- und Aufnahmebereitschaft höher, wenn die Inhalte anschaulich statt sachlich vermittelt werden. Storytelling als Methode ist sehr gut geeignet, wenn Erfahrungsträger nicht immer, oder nicht mehr, vor Ort „Geschichten“ selbst erzählen und ihr (Erfahrungs-)Wissen vermitteln können.

Wozu nutzt ein Wissensbaum und welche Fragen muss ich dafür beantworten?

Die Erstellung eines Wissensbaums ist dann sinnvoll, wenn ein Arbeitsplatz einer Person erklärt werden soll, die neu in einem Unternehmen eine Tätigkeit aufnimmt. Der Wissensbaum hilft dabei, das (Übergabe-)Gespräch zu strukturieren und deutlich zu machen, was zur Tätigkeit dazu gehört und was vermittelt werden muss. Diese Visualisierung stellt die Basis für eine Checkliste zur Übergabe dar. Zum Ausfüllen des Wissensbaumes müssen folgende drei Fragen beantwortet werden: 1. Was habe ich gelernt (Wurzel)? 2. Was kann ich (Stamm)? 3. Was mache ich damit (Blätterwerk, Krone)?

Welche Vorteile gibt es für Mentee und Mentor beim Mentoring-Prozess?

Der Mentee lernt im Mentoring-Prozess die eigenen Fähigkeiten besser kennen, wird bei seiner Tätigkeit und bei akuten beruflichen Problemen vom Mentor unterstützt und kann die Arbeit effizienter gestalten. Er erhält Impulse für die weitere berufliche Entwicklung, wird selbstbewusster und sichtbarer. Aber auch für den Mentor bringt der Prozess der Begleitung Vorteile. Er reflektiert seine eigene Tätigkeit und seine Kompetenzen und kann sich aktuelles Fachwissen aneignen. Außerdem trainiert er seine sozialen und kommunikativen Kompetenzen. Diese Patenschaft ist für ihn als Mentor eine Anerkennung für seine Erfahrungen und Kompetenzen.



Was sind Barrieren des Wissenstransfers?

Für einen erfolgreichen Wissenstransfer wird einerseits die Bereitschaft des Wissensgebers vorausgesetzt, sein Wissen zu teilen, zum anderen aber auch die Bereitschaft eines Nehmers, der sich durch Nachfragen um die Schließung seiner Wissenslücken bemüht. Eine Barriere des Wissenstransfers besteht in fehlender Motivation des Wissenssenders zum Wissenstransfer. Je nach Vorgeschichte oder persönlicher Struktur des Mitarbeiters fehlt ihm eine Bereitschaft zur Kooperation. Die Gründe können in fehlender Wertschätzung oder Anerkennung seitens der Vorgesetzten und Kollegen oder auch in mangelndem Vertrauen gegenüber der Organisation oder einzelnen Mitarbeitern liegen. Sie liegen in Frustrationen ebenso wie in der Angst, sich überflüssig zu machen, sich bloß zu stellen und seinen Arbeitsplatz zu verlieren. Desgleichen kann sich die Angst vor dem Verlust des Experten-Status und von Einfluss, nach dem Motto „Wissen ist Macht“, als Barriere zum Wissenstransfer erweisen.

Was tun, wenn der Faktor Zeit den Wissenstransfer behindert?

Eine wesentliche Barriere des Wissenstransfers ist der Zeitfaktor, denn oft lässt die Kernaufgabe der Stelle keinen zeitlichen Spielraum, um das zu transferierende Wissen für Nachfolger zu dokumentieren beziehungsweise einen Nachfolger parallel einzuarbeiten. Generell kann eine Unternehmensführung, welche dem Mitarbeiter ein gewisses Zeitkontingent zur regelmäßigen Dokumentation seines Wissens zur Verfügung stellt, die Zeitbarriere verringern. Auch sollte genügend zeitlicher Spielraum für den informellen Gedankenaustausch in der Arbeitszeit gewährt werden, denn was wie „Tratschen“ aussieht, ist oft die Übermittlung wichtiger Inhalte. Eine Unternehmensleitung sollte sich dessen bewusst sein und diese Gespräche nicht prinzipiell als Tratsch abtun.

Wie umgehen mit der Angst, dass durch Wissensweitergabe Fehler zu Tage treten?

Die Sorge, dass Fehler bei der Wissensweitergabe zum Vorschein kommen, kann dadurch abgebaut werden, dass Spielraum für kreative Irrtümer gewährt wird. Zudem sollte jedem Mitarbeiter die Chance eingeräumt werden, aus Fehlern zu lernen. Dem Phänomen, dass eine Wissensweitergabe nur an oder von bestimmten Personen akzeptiert wird, weil sie einen speziellen Status haben, kann begegnet werden, indem ein nichthierarchischer Umgang mit Wissen gefördert wird, zum Beispiel durch Bildung heterogener Teams oder durch Job-Rotations-Modelle.

Welche Grundvoraussetzungen sind für erfolgreichen Wissenstransfer im Unternehmen zwingend erforderlich?

Wie von der bisherigen Literatur einhellig betont wird, steht jedoch an oberster Stelle eine Unternehmenskultur, die sich auf die Bezeugung von Wertschätzung stützt und ein Gefühl der Sicherheit vermittelt sowie auf konstruktive Kritik baut und kooperative Arbeitsformen fördert, die eine Vertrauensbasis ermöglichen. Eine Grundvoraussetzung für einen erfolgreichen Wissenstransfer liegt demnach in der herrschenden Unternehmenskultur, die generell auf Vertrauen basieren muss. Demgegenüber ist eine traditionell hierarchische Unternehmensstruktur im Allgemeinen einem ungehinderten Wissenstransfer nicht förderlich.



PRAXISBEISPIEL

Die Lewida GmbH hat sich entschieden, ihr bestehendes Weiterbildungsangebot und den Wissensaustausch mit der Einrichtung einer Weiterbildungsakademie bedarfsgerecht und nach höchstem Qualitätsstandard zu erfüllen. So sollen neben Präsenzveranstaltungen vor allem eLearning- und Mobile-Learning-Angebote zum Einsatz kommen.

Durch das Angebot von mobilen Online-Lernmodulen wird orts- und zeitflexibles Lernen ermöglicht. Dies stellt einen Beitrag zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und

Privatleben dar, was wiederum ein Punkt zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität oder ein Anreiz für Nachwuchskräfte sein kann.

Außerdem wird der Aufbau der Lewida-Akademie selbst mit der Storytelling-Methode als eine Erfahrungsgeschichte aufbereitet, die für andere Unternehmen als Vorbild oder Vorlage dienen kann und als ein Beispiel guter Praxis in die Öffentlichkeit transferiert werden soll.

„Die Konzeption der Lewida Akademie wird flexibel an die Bedürfnisse der Lewida angepasst. Der Aufbau erfolgt schrittweise und schließt auch die Sichtweise und Bedarfe der Mitarbeitenden ein.“

Thekla Faber, Projektleiterin der Lewida Akademie

CHECKLISTE

- Erarbeitung der Wissensweitergabeform, die sich für die jeweilige Mitarbeitergruppe (besonders) gut oder eben nicht eignet
- Erfüllung der Voraussetzungen einer oder mehrerer spezieller Methoden der Wissensweitergabe
- Festlegung der jeweiligen Methode, mit der sich Wissen besonders gut weitergeben lässt
- Identifizierung des zeitlichen und finanziellen Aufwands, mit der die jeweilige Methode der Wissensweitergabe verbunden ist



WAS WILL ICH ERREICHEN?

EINFÜHRUNG VON WISSENSMANAGEMENT IN FÜNF SCHRITTEN

Wissen ist für Unternehmen ein entscheidender Faktor für Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit. Dazu ist es notwendig, dass das Wissen in einem Unternehmen weitergegeben und ausgetauscht wird. Gerade für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) ist es nicht einfach, neben dem Tagesgeschäft Wissensmanagement zu betreiben, denn das erfordert Zeit und Aufwand. Doch es lohnt sich, denn das Wissen, das in

den Köpfen der Beschäftigten oder in den Ordnern und Dateien der Unternehmen gespeichert ist, stellt eine der wichtigsten Ressourcen des Unternehmens dar. Deshalb soll in diesem letzten Kapitel der Frage nachgegangen werden: Wie kann man KMU helfen, den Wissenstransfer zu fördern und mehr aus dem im Betrieb vorhandenen Wissen zu machen?

ProWis ist ein vom Fraunhofer IFF und Fraunhofer IPK entwickelter Wissensmanagement-Werkzeugkasten, der sich an mittelständische Unternehmen richtet. ProWis setzt im Wissensmanagement genau dort an, wo das Wissen im Unternehmen „fließen“ soll – in den Geschäftsprozessen. Das Ziel von ProWis besteht darin, die Wettbewerbs- und Innovationskraft in mittelständischen Unternehmen mit der Einführung von Wissensmanagement zu stärken. Es soll Ihnen als Handlungsempfehlung ganz konkret gezeigt werden, wie Wissensmanagement in fünf Schritten eingeführt werden kann. Mehr unter: <https://fraunhofer-ipk.dw1.cosmocode.de/start>

Das Vorgehensmodell zur Einführung von Wissensmanagement in 5 Schritten

Initialisierung > Analyse > Ziele und Lösungen > Umsetzung > Bewertung



Im Folgenden widmen wir uns nun den einzelnen Teilschritten im Detail. Das Schema zum Vorgehensmodell, um Wissensmanagement in fünf Schritten in Ihrem Unternehmen einzuführen, finden Sie unter: <https://prowis.net>.

1. SCHRITT: INITIALISIERUNG

In dieser Phase ist es wichtig:

- die Zielrichtung des Vorhabens abzuklären und den Geschäftsbereich festzulegen,
- ein Team zusammenzustellen, welches sich dem Wissensmanagement widmet und die weiteren Schritte im Projekt plant,
- Kollegen und Mitarbeiter zu informieren und mit „ins Boot zu holen“.

Beispiel: Ausschnitt eines Kommunikationsplans (Details)

Instrument	Was? Inhalte	An wen? Zielgruppe	Durch wen? Sender	Wann und wie oft?
E-Mail Geschäftsführer	Ziele des Wissensmanagements erläutern und Interesse wecken	Abteilungsleiter	Geschäftsführer (GF)	vor dem Kick-off, zu Beginn der Analysephase
Informationsblatt	Ziele, Vorgehen, Nutzenargumente	Alle Mitarbeiter	Abteilungsleiter und Geschäftsführer	regelmäßig während der Umsetzungsphase

Folgende Hilfsmittel können für die Initialisierungsphase gewinnbringend eingesetzt werden:

- Erstellen eines Kommunikationsplanes, um den Überblick zu behalten und effizient und motivierend zu den Mitarbeitern kommunizieren zu können.
- Entwicklung von Nutzenargumenten, um Mitarbeiter vom Vorhaben zu überzeugen und die Akzeptanz gegenüber dem Wissensmanagement zu erhöhen.
- Identifizieren von Promotoren, um Personen zu finden, die mit ihrem Engagement das Projekt mit voranbringen.



Beispiel eines Kommunikationsplanes:

https://prowis.net/_media/vorgehen:prowis_kommunikationsplan_beispiel.pdf



Beispiel eines Formulars Nutzenargumente:

https://prowis.net/_media/vorgehen:formular_nutzenargumentation.pdf



Beispiel Checkliste Promotoren:

https://prowis.net/_media/vorgehen:checkliste_promotoren.pdf

2. SCHRITT: ANALYSE

In dieser Phase ist es wichtig:

- Handlungsfelder, gute Beispiele und mögliche Widerstände zu ermitteln,
- Verbesserungsideen und -vorschläge zu sammeln und zu strukturieren,
- Kollegen und Mitarbeiter regelmäßig über den Stand und bisherige Ergebnisse zu informieren.

Folgende Werkzeuge und Hilfsmittel können für die Analyse genutzt werden:

- Befragung von Mitarbeitern zur Verfügbarkeit, Aktualität und Transparenz des Wissens im Unternehmen, um anhand der quantitativen Daten schnell ein Bild zum Umgang mit Wissen im Unternehmen zu erhalten.
- Analyse von Geschäftsprozessen, um Stärken und Defizite im Umgang mit Wissen zu identifizieren.
- Umgang mit Barrieren, um den Bedenken der Mitarbeiter gegenüber dem Wissensmanagement zu begegnen.



Beispiel Fragebogen:

<https://prowis.net/analyse:fitnesscheck>



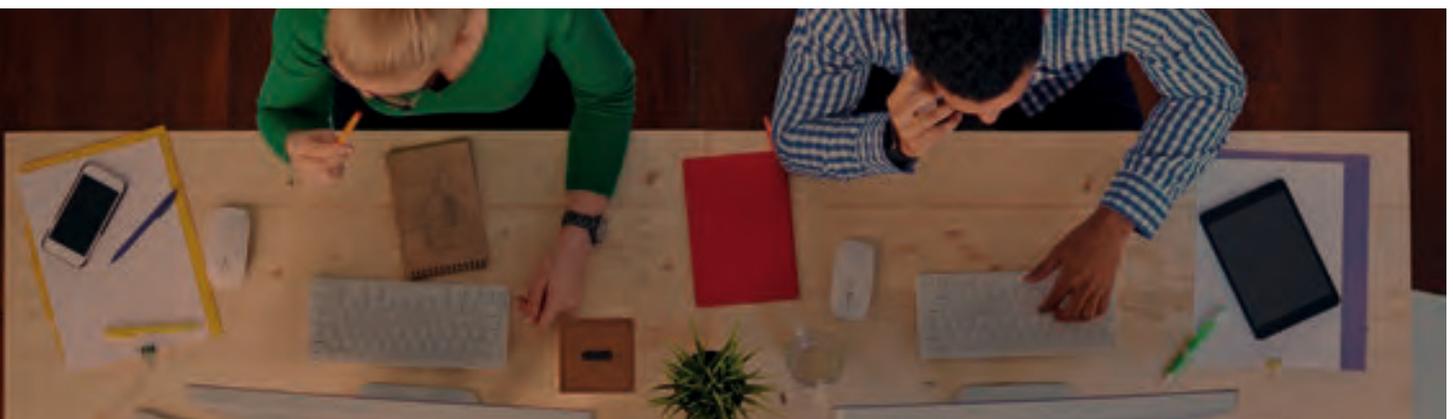
Beispiel Geschäftsprozessorientierte-Wissensmanagement-Analyse:

<https://prowis.net/analyse:gpowm>



Beispiel Barriereleitfaden:

https://prowis.net/_media/vorgehen:barrierenleitfaden.pdf



3. SCHRITT: ZIELE UND LÖSUNGEN

In dieser Phase ist es wichtig:

- die Ziele für das Wissensmanagement-Programm konkret auszuarbeiten,
- Lösungskonzepte zu entwickeln und auf ihre Machbarkeit zu überprüfen,
- Maßnahmen zu definieren und festzulegen,
- das Projektteam mit den nötigen Mitteln und Kompetenzen auszustatten,
- Mitarbeiter und Kollegen über die Konzepte und Maßnahmen zu informieren.

Folgende Werkzeuge können für die dritte Phase genutzt werden:

- Wissensmanagement-Lösungsbox: Auswahl einer geeigneten Methode aus 50 Wissensmanagement-Methoden, die zur Verbesserung des Umgangs mit Wissen im Unternehmen angewendet werden soll.
- Umsetzung der Lösungen mittels Priorisierungsmatrix, welche die Entscheidung erleichtert, und Lösungs-Roadmap, welche bei der Konkretisierung der ausgewählten Maßnahme unterstützt.
- Aufstellen von Zielvereinbarungen und Erfolgsindikatoren, um die Zielerreichung messen zu können.



ProWis WM-Lösungsbox:

<https://prowis.net/methoden:start>



Priorisierungsmatrix und Lösungs-Roadmap:

https://prowis.net/_media/vorgehen:prowis_beispiel_matrix_roadmap.pdf



Checkliste Zielvereinbarungen:

https://prowis.net/_media/vorgehen:zielvereinbarung.pdf

4. SCHRITT: UMSETZUNG

In dieser Phase ist es wichtig:

- die Fortschritte in der Umsetzung von Wissensmanagement zu überwachen,
- erste schnelle Erfolge verzeichnen zu können,
- die Lösungen in den Arbeitsalltag und in die Geschäftsprozesse zu integrieren,
- den Veränderungsprozess weiter zu begleiten und voranzutreiben.

Folgende Hilfsmittel können für die Umsetzung genutzt werden:

- Anwendung der Workshopmethode: „Wissensmarkt – Nutzen live erleben“ zum Aktivieren und Motivieren der Mitarbeiter und um zu Beginn der Umsetzungsphase einen wichtigen Impuls zu setzen.
- Reflektieren des Führungsverhaltens, da Führungskräfte wichtige Vorbilder im Einführungsprozess von Wissensmanagement sind und zur Reflexion ihres Führens ein Feedback zu ihrem Verhalten brauchen, damit eine positive Veränderung stattfinden kann.
- Nutzung von Fallbeispielen beziehungsweise guten Praxisbeispielen zur Inspiration.



Methodenbeschreibung Wissensmarkt:

<https://prowis.net/methoden:wissensmarkt:start>



Checkliste Führungsverhalten:

https://prowis.net/_media/vorgehen:fuehrungsverhalten.pdf



Fallstudien:

<https://prowis.net/fallstudien:prowis>

5. SCHRITT: BEWERTUNG

In dieser Phase ist es wichtig:

- das Wissensmanagement-Projekt sorgfältig auszuwerten,
- Erfolgskennzahlen aufzubereiten,
- weitere Schritte zu identifizieren, wie Maßnahmen verbessert und alltagstauglich umgesetzt werden können.

Folgende Hilfsmittel und Werkzeuge können für die Bewertung genutzt werden:

- Durchführung einer zweiten oder Wiederholungsmessung der Wissensmanagement-Analyse, um zu erfahren, ob die zuvor kritisch bewerteten Bereiche nun besser abschneiden.
- Identifizieren und Kommunizieren der Erfolge, um Positives hervorzuheben und aus Fehlern zu lernen.



Fragebogen:

<https://prowis.net/analyse:fitnesscheck>



Geschäftsorientierte WM-Analyse:

<https://prowis.net/analyse:gpowm>



Methodenbeschreibung Debriefing:

<https://prowis.net/methoden:debriefings:start>



Debriefing_Workshop:

https://prowis.net/_media/vorgehen:prowis_debriefing_workshop.pdf

Für alle 5 Schritte zur Einführung von Wissensmanagement gilt, dass Kommunikation ein sehr wichtiges Instrument in allen Phasen darstellt. Ausführlich ist ProWis, das prozessorientierte Wissensmanagement für den Mittelstand, nachzulesen unter www.prowis.net und im Praxisleitfaden Wissensmanagement, den Sie ebenfalls unter www.prowis.net kostenfrei herunterladen können.

FAZIT



- ➔ Digitalisierung verändert die betrieblichen Abläufe und auch die Anforderungen an die Beschäftigten.
- ➔ Die verschiedenen Generationen in den Betrieben bringen unterschiedliche Kompetenzen in den Arbeitsprozess ein.
- ➔ Kommunikation ist der Schlüssel zur erfolgreichen Wissensweitergabe bzw. zum Wissensaustausch zwischen den Altersgruppen.
- ➔ Die Instrumente des Wissensaustauschs müssen den Erfordernissen jeden Unternehmens angepasst werden.

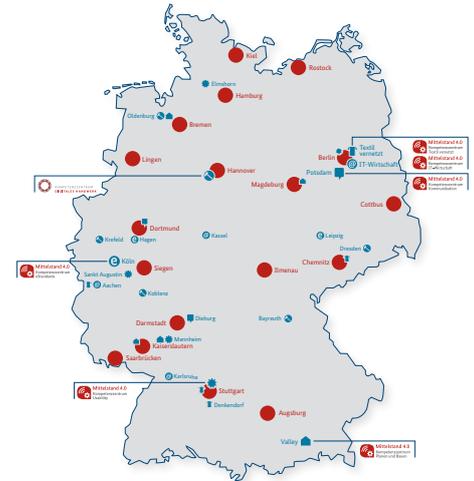
WER HILFT MIR WEITER?

Das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Magdeburg „vernetzt wachsen“ gehört zu Mittelstand-Digital.

Mittelstand-Digital informiert kleine und mittlere Unternehmen über die Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung. Die geförderten Kompetenzzentren helfen mit Expertenwissen, Demonstrationszentren, Best-Practice-Beispielen sowie Netzwerken, die dem Erfahrungsaustausch dienen. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) ermöglicht die kostenfreie Nutzung aller Angebote von Mittelstand-Digital.

Der DLR Projektträger begleitet im Auftrag des BMWi die Kompetenzzentren fachlich und sorgt für eine bedarfs- und mittelstandsgerechte Umsetzung der Angebote. Das Wissenschaftliche Institut für Infrastruktur und Kommunikationsdienste (WIK) unterstützt mit wissenschaftlicher Begleitung, Vernetzung und Öffentlichkeitsarbeit.

Weitere Informationen finden Sie unter www.mittelstand-digital.de



Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Magdeburg „vernetzt wachsen“

c/o Zentrum für Produkt-, Verfahrens- und Prozessinnovation GmbH
Experimentelle Fabrik I Sandtorstraße 23 I 39106 Magdeburg

 www.vernetzt-wachsen.de

 info@vernetzt-wachsen.de

 0391 544 86 220

Publikationen der Kompetenzzentren der Mittelstand Digital-Initiative

Gayvoronskaya, T., Bauer, M., Talmeier, M., Meinel, C. (2016): Wie digitale Weiterbildungsangebote kleinen und mittleren Unternehmen bei der Digitalisierung helfen können. In: Mittelstand-Digital Wissenschaft trifft Praxis (5), S. 24-29.

httc e.V. (Hg.) (März 2017): Wie lässt sich das Wissen ausscheidender Mitarbeiter bewahren? Erfahrungswissen mit digitalen Methoden sichern und zur Verfügung stellen. Leitfaden. Mittelstand 4.0-Agentur Kommunikation. Darmstadt (Mittelstand 4.0). Online verfügbar unter <https://kommunikation-mittelstand.digital/content/uploads/2017/06/leitfaden-bewahrung-des-wissens.pdf>, zuletzt geprüft am 10.01.2020.

Mittelstand 4.0-Agentur Kommunikation (2017): Leitfaden: Wie kann Projektarbeit mit Methoden des Wissensmanagements verbessert werden? Erfahrungen aus Projekten teilen und dokumentieren.

Mittelstand 4.0-Agentur Kommunikation (2017): Leitfaden: Wie lässt sich das Wissen ausscheidender Mitarbeiter bewahren? Erfahrungswissen mit digitalen Methoden sichern und zur Verfügung stellen.

Weiterführende Literatur

Berheide E., Katenkamp O. (2011): Wissensarbeit im Innovationsprozess. In: Howaldt J., Kopp R., Berheide E. (Hrsg.) Innovationsmanagement 2.0. Gabler.

Böhle, F., Porschen, S. (2005): Geschichten-Erzählen im Arbeitsalltag: Story Telling und erfahrungsgeladene Kooperation. In: Reinmann, G. (Hrsg.): Erfahrungswissen erzählbar machen. Lengerich, Berlin u.a.: Pabst Science Publishers, S. 52-67.

Ciesinger, K.-G. (2013): Generationendialog im Kampf der Kohorten? In: praeview - Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention, 4. Jg., Heft 1, , S. 34.

Davenport, T.H., Prusak, L. (1998): Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Boston: Harvard Business School Press.

Dragusanu, G. (2006): Wissensmanagement: Sicherung und Weitergabe des Wissens beim Stellenwechsel. Dissertation, LMU München: Fakultät für Psychologie und Pädagogik.

Graf A. (2007): Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung. In: Thom N., Zaugg R.J. (eds): Moderne Personalentwicklung. Gabler.

Henschel, A. (2001): Communities of Practice: Plattform für organisationales Lernen und den Wissenstransfer. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Kogut, B., Zander, U. (1992): Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. In: Organization Science, Vol. 3, No. 3, Focused Issue: Management of Technology, S. 383-397.

Spielsiek, J. (2005): Motivationsorientierte Steuerung des Wissenstransferverhaltens, Modellierung, empirische Analyse und Anreizsystemgestaltung. 1. Aufl., Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Literaturverzeichnis

Buchwald, C., Ketzmerick, T., Wiekert, I. (2013): Blockiert oder stimuliert? - Generationenübergreifende Kooperation zwischen Jung und Alt als Impuls für betriebliche Innovationsfähigkeit. In: praeview - Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention, 4. Jg., Heft 1, , S. 16-17.

Eberhardt, D. (2019): Generationen zusammen führen. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.

FSU/EAFH: Handlungsleitfaden Wissensmanagement - Nachschlagewerk zur Dokumentation und Erfassung von stellenbezogenem Wissen. Online Verfügbar unter: https://www4.uni-jena.de/unijenamedia/Downloads/einrichtungen/dez5/2013/Handlungsleitfaden+Wissensmanagement31_5_13.pdf, zuletzt geprüft am 10.01.2020.

GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften (2017): Allgemeine Bevölkerungsumfrage der Sozialwissenschaften ALLBUS 2016. GESIS Datenarchiv, Köln. ZA5250 Datenfile Version 2.1.0.

Kleiner, A., Roth G. (1997): Learning Histories: A New Tool For Turning Organizational Experience Into Action. In: New 21st Century Working Papers Series 002, MIT Center for Coordination Science.

Kleinhenz, G. (Hg.) (2002): IAB-Kompodium Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, BeitrAB 250, S. 517-529.

Mörstedt, A. B. (2018). Erwartungen der Generation Z an die Unternehmen. Vortrag PFH Private Hochschule Göttingen. Online verfügbar unter: <https://www.pfh.de/fileadmin/Content/PDF/forschungspapiere/vortrag-generation-z-moerstedt-ihk-goettingen.pdf>, zuletzt geprüft am 10.01.2020.

Mörstedt, A. B. (2019): Generation Z – geht‘z noch? Vortrag AutoUni Wolfsburg. Online verfügbar unter: https://www.stbverband-sachsen.de/download/24_04_2018_1.pdf, zuletzt geprüft am 10.01.2020.

Parment, A. (2013): Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft. Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Prowis Lösungsbox: Online verfügbar unter: http://www.prowis.net/prowis/index.php?q=loesungsbox&-tid_1=All&-tid_2=All&tid_3=All&-tid_4=50, zuletzt geprüft am 10.01.2020.

Orth, R., Voigt, S., Kohl, I. (2011): Praxisleitfaden Wissensmanagement: prozessorientiertes Wissensmanagement nach dem ProWis-Ansatz einführen. Herausgeber: Mertins, K., Seidel, H., Fraunhofer Verlag.

Siebelhoff, S. (2007): Demographie-Beratung für kleine und mittlere Unternehmen, Know-how Kongress am 14.03. 2007 in Berlin.

Thier, K. (2017): Storytelling. Eine Methode für das Change-, Marken-, Projekt- und Wissensmanagement. 3. Aufl., Heidelberg.

Willke, H. (2007): Einführung in das systematische Wissensmanagement. 2. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer Verlag GmbH.



Aktuelle Informationen finden Sie auf www.vernetzt-wachsen.de



Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Magdeburg „vernetzt wachsen“
c/o Zentrum für Produkt-, Verfahrens- und Prozeßinnovation GmbH
Sandtorstraße 23 | 39106 Magdeburg



0391 544 86 220



info@vernetzt-wachsen.de

