





Kurzgefasst

Vielfalt im Betrieb aktiv mit Wissensmanagement nutzen

Das Projekt "Zukunftszentrum Brandenburg" wird im Rahmen des Programms "Zukunftszentren" durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert sowie vom Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Energie des Landes Brandenburg aus Mitteln des Landes Brandenburg kofinanziert.











Vielfalt als Wettbewerbsfaktor

Angesichts des demographischen und des digitalen Wandels stehen Unternehmen vor großen und neuartigen Herausforderungen. Viele Arbeitgeber*innen und Arbeitnehmer*innen stellen sich der zunehmenden Komplexität der Arbeitswelt und zeigen sich offen gegenüber den Veränderungen. Eine Herausforderung und gleichzeitig Chance für Unternehmen im Wandel ist ihr Umgang mit Vielfalt.

Herausfordernde Arbeitswelt

- Die Arbeitswelt ist geprägt vom digitalen und demographischen Wandel. Dadurch entstehen neue Herausforderungen.
- Die Komplexität steigt durch z. B. neue Anforderungen der Kund*innen. Gewohntes muss zunehmend hinterfragt, umgedacht und neue Lösungen entwickelt werden. Somit werden auch neue Kompetenzen seitens der Mitarbeitenden gefordert.
- Gleichzeitig führt der demographische Wandel zu einem erhöhten Personalmangel, da ein großer Teil der Belegschaft vor dem Ruhestand steht und häufig der berufliche Nachwuchs fehlt.

Vielfalt in Unternehmen bezieht sich dabei vordergründig auf die Menschen in den Unternehmen und ist geprägt durch verschiedene Dimensionen wie z. B. Alter, Geschlecht, soziale sowie ethnische Herkunft, Religion oder Sexualität.

Eine vielfältige Belegschaft bringt verschiedene Perspektiven, Fähigkeiten oder Erkenntnisse zusammen und fördert so Kreativität und Innovation im Unternehmen. Darum ist Vielfalt schon bei der Suche nach Personal ein wichtiges Kriterium, auf das zu achten ist.

Viele Unternehmen haben dies bereits erkannt und setzen zunehmend auch auf die internationale Suche nach Fach- und Führungskräften. So adressieren sie nicht nur das Fachkräfteproblem, sondern holen gleichzeitig auch Menschen mit verschiedenen Kompetenzen oder kulturellen und sozialen Hintergründen an Board. Es entstehen wertvolle Potentiale im Unternehmen.

Auch ein bewusster Umgang mit **Generationsvielfalt im Unternehmen** kann zahlreiche Vorteile für den Betrieb bringen. Beispielsweise haben älteren Mitarbeitenden häufig Vorbehalte gegenüber neuen Technologien und Arbeitsstrukturen. Andererseits besitzen sie langjährige Erfahrung, Fähigkeiten und Wissen. Jüngere Mitarbeitende hingegen bringen weniger Berufserfahrung und Fachwissen mit, können aber beispielsweise ihre älteren Kolleg*innen beim Umgang mit digitalen Neuerungen unterstützen.

Generationsübergreifende Zusammenarbeit kann somit Vorteile für Jung und Alt bringen: Das Know-How der Älteren kann über die Jüngeren auch zukünftig im Unternehmen behalten werden, gleichzeitig bleiben die Älteren auch für ihre letzten Berufsjahre fit für die moderne Arbeitswelt.

Wie lassen sich jedoch die Potentiale einer großen Vielfalt in der Belegschaft erkennen und effektiv nutzen?

Potentiale nutzen – Wissen als Stärke eines Unternehmens

Vielfalt im Unternehmen durch Wissensmanagement effektiv nutzen

Ein besonders wichtiges Instrument, um die Vorteile von Vielfalt im Betrieb nutzen zu können, ist das aktive Betreiben eines betriebsinternen **Wissensmanagements**.

Wissensmanagement bezeichnet einen standardisierten und strukturierten Umgang mit Wissen im Unternehmen. Dabei wird relevantes Wissen im Unternehmen erkannt, erworben und entwickelt. Auch die breite Verteilung, das effektive Nutzen und Bewahren von bestehendem Wissen, sind wichtige Bestandteile des Wissensmanagements.

Der bewusste Umgang mit betriebsinternem Wissen kann **wettbewerbsentscheidend** sein. Durch die Identifikation der Wissensbestände unterschiedlicher Mitarbeitenden, das Zusammenbringen dieser sowie die Verteilung und aktive Nutzung des Wissens, kann das volle Potential der Vielfalt im Betrieb genutzt werden.

Wissensmanagement ist nicht nur für die **Potentialausschöpfung** der Vielfalt im Betrieb sinnvoll. Das aktive Betreiben eines Wissensmanagements ist mit einigen Vorteilen verbunden und bringt Ihnen als Betrieb langfristig in vielerlei Hinsicht Erfolg.

Das Wissen im Unternehmen erhalten

Teilen Mitarbeitende ihr Wissen bereitwillig mit anderen, wird dieses langfristig im Unternehmen gesichert - auch bei Krankheit oder Renteneintritt der ursprünglichen Experten und Expertinnen im Betrieb. So bleibt Ihr Betrieb jederzeit handlungsfähig.

Gemeinsam voneinander lernen

Wenn Mitarbeitende ihr Wissen mit anderen Mitarbeitenden teilen, lernen sie voneinander. So kann sich langfristig eine Lernkultur im Unternehmen etablieren und die Kompetenzentwicklung der Belegschaft kann sichergestellt werden.

Schnell an Informationen gelangen

Wird bestehendes Wissen gut strukturiert, im Betrieb aufbereitet und für alle zugänglich gemacht, kann das die Suche nach relevanten Informationen erheblich vereinfachen. Das spart Zeit und Geld.

Selbstverantwortung stärken

Ist Wissen so strukturiert und zugänglich aufbereitet, dass sich Mitarbeitende selbstständig gesuchte Informationen einholen können, stärkt das die Selbstverantwortung im Betrieb. Mitarbeitende sind weniger abhängig von anderen und können schneller und einfacher ihrer Arbeit nachgehen.

Qualität und Kreativität fördern

Eine verbesserte Qualitätssicherung, höhere Reaktionsfähigkeit auf Veränderungen, erhöhte Kundenzufriedenheit, reibungslose Abläufe und Prozesse, erhöhte Produktivität und Kreativität sind weitere Vorteile, die sich durch ein aktiv betriebenes Wissensmanagement ergeben können.

Wissensmanagement mit verschiedenen Formaten gestalten

Die meisten Betriebe unternehmen bereits Aktivitäten, die in den Bereich Wissensmanagement fallen, ohne dass sie dies explizit so benennen. Im Folgenden stellen wir einige Formate vor, die Betriebe auf dem Weg hin zu einer internen Wissenskultur testen und ausprobieren können. Es gibt diesbezüglich kein allgemeingültiges Rezept für alle Betriebe. Vielmehr sollten Betriebe Formate ausprobieren und jeweils prüfen, was sich konkret bei ihnen bewährt und was nicht. So können sie langfristig ein eigenes auf die Mitarbeitenden zugeschnittenes System für ein erfolgreiches Wissensmanagement entwickeln.

Mitarbeiter*innen-Verzeichnis

Ein Mitarbeiter*innen-Verzeichnis bietet die Möglichkeit, Mitarbeitende mit unterschiedlicher Expertise sichtbar zu machen und damit die Suche nach passenden Ansprechpersonen im Betrieb schnell und einfach zu gestalten.

Im ersten Schritt kann das Verzeichnis ganz schlicht in Form einer Tabelle angelegt werden. Wichtig ist, dass zu den Mitarbeitenden relevante Informationen, wie Jobbezeichnung, Abteilung / Team, Tätigkeitsschwerpunkte, Fach- und Interessengebiete sowie Kontaktdaten enthalten sind.

Mitarbeiter*innen-Newsletter

In einem Newsletter-Format werden Neuigkeiten von verschiedenen Abteilungen und Standorten zentral gesammelt und in regelmäßigen Zyklen an die Mitarbeitenden versendet. So können Sie insbesondere auf Veranstaltungen aufmerksam machen und zum Austausch mit anderen anregen, indem die entsprechenden Ansprechpartner*innen gut sichtbar verlinkt werden. Der Newsletter ist ein Format mit eher geringem Aufwand, aber großem Nutzen für den Gemeinsinn und die Identifikation mit dem Unternehmen.

Unternehmensinterne FAQs oder Wikis

Unternehmensinterne FAQs (Frequently Asked Questions) umfassen eine Sammlung häufig gestellter Fragen mit den dazugehörigen Antworten. Das spart Zeit, ist technisch leicht umsetzbar und schafft einen niedrigschwelligen Zugang zu Wissen.

Gerade auch im Rahmen von Einarbeitungsprozessen sind FAQs ein effektives Tool. Zudem setzt die explizite Befassung mit internen Fragestellungen wertvolle Anreize, um Prozesse zu hinterfragen, neu zu definieren und somit neue, bessere Lösungen zu entwickeln.

Eine etwas komplexere Version der Wissensdatenbank sind die sogenannten Wikis. Hier wird nicht anhand von Fragestellungen gearbeitet, sondern es werden – ähnlich wie bei Wikipedia – Artikel zu relevanten Themen verfasst und diese in einem Wissensnetzwerk miteinander verlinkt.

FAQs und auch Wikis können Sie durch das Einbinden von Bildern oder Videos noch ansprechender gestalten.

Regelmäßige Meetings zum Wissensaustausch

Eine naheliegende Maßnahme ist das Einrichten regelmäßiger Veranstaltungen und Meetings, die ganz konkret dem Wissensmanagement dienen.

Ein Beispiel dafür ist das sogenannte **Brown Bag Lunch**. Hierbei wird zum gemeinsamen Mittagessen in lockerer Atmosphäre ein Impulsvortrag gehalten und es gibt einen freien Austausch unter den Teilnehmer*innen. Brown Bag Lunches finden über alle Ebenen des Unternehmens statt, sodass Wissen, das für alle Relevanz hat, geteilt wird.

Zudem können Sie Meetings, die speziell dem Wissenstransfer dienen, auf regelmäßiger Basis in kleineren Teams abhalten. Auch können Sie gelegentlich größere Veranstaltungen, wie beispielsweise ein eintägiges **BarCamp** abhalten, in dem Mitarbeitende Themen mitbringen, Informationen und Standpunkte austauschen und sich interessenbasiert vernetzen können.

Mentoring/Tandems

Um Wissen gezielt von erfahrenen Mitarbeiter*innen an Neuankömmlinge weiterzugeben, empfiehlt sich ein Mentoring-Programm. Hierbei steht den "Neuen" von Beginn an eine Ansprechperson zur Verfügung, die bei der Einarbeitung unterstützt, Orientierung bietet und Fragen beantworten kann. Ein großer Teil des Wissens, das langjährige Mitarbeiter*innen haben, ist implizit. Das heißt sie sind sich dessen gar nicht so bewusst und geben es daher auch nicht aktiv weiter. An dieser Stelle können auch Fragen der Neulinge hilfreich sein, um das versteckte Wissen aufzudecken.

Videos

Das Aufnehmen von Videos mag auf den ersten Blick eher etwas für die fortgeschrittenen Wissensmanager*innen sein. Mit den richtigen Tools ist dies aber leichter gemacht als gedacht. Wird Wissen nicht nur in dröger schriftlicher Form, sondern als ansprechendes Video bereitgestellt, macht das nicht nur mehr Spaß, es kann auch die Motivation erhöhen und damit zu besseren Lernergebnissen führen.

Herkömmliche Dokumente sind oft sehr bürokratisch und nicht sehr ansprechend verfasst. Zudem lesen nicht alle Mitarbeiter*innen gerne. Viele Menschen nehmen neue Informationen durch Visualisierung viel besser auf. Insbesondere Prozesse und Abläufe lassen sich durch Videos gut visuell, dynamisch und vor allem langfristig abbilden. Aber auch Expert*innen-Interviews mit besonders erfahrenen Kolleg*innen stellen eine spannende Möglichkeit der Wissensaufbereitung dar.

Gerade, wenn Betriebe Mitarbeiter*innen unterschiedlicher kultureller Herkunft beschäftigen, die gegebenenfalls mit Sprachbarrieren zu kämpfen haben, kann die Visualisierung bei der Informationsund Wissensvermittlung gut unterstützen.

Videos bieten also insgesamt zahlreiche Gestaltungsmöglichkeiten. Jedoch muss ein Video in der Praxis nicht immer perfekt gestaltet sein, sondern soll in erster Linie seine Zwecke erfüllen: Informationen und Wissen ansprechend und funktional bereitstellen.

An alles gedacht? Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für ein gelungenes Wissensmanagement

Wissensmanagement ist kein Selbstläufer

Für ein effektives Wissensmanagement ist es nicht ausreichend, lediglich eine entsprechende technische Infrastruktur bereitzustellen. Nur weil es eine FAQ-Datenbank gibt, sind die Mitarbeiter*innen nicht automatisch bereit, diese auch hinreichend zu nutzen und ihre Informationen zu teilen. Vielleicht können sie mit der Struktur und den Daten in der Datenbank nichts anfangen, sie finden sich z.B. nicht zurecht, weil sie an der Entwicklung nicht beteiligt wurden. Oder es fehlt ihnen an Motivation und Verständnis für die Ziele des Wissensmanagements.

Wie können Betriebe also Formate des Wissensmanagements bei sich erfolgreich initiieren? Wie können Mitarbeiter*innen für die Nutzung dieser Formate begeistert werden?

Um ein effektives Wissensmanagement im Betrieb zu etablieren, sollten Sie auf diese 4 Faktoren als wichtige Rahmenbedingungen achten:

- Eine Organisationsstruktur, die Austausch ermöglicht
- Das Vertrauen der Mitarbeiter*innen in die Führung und die Kolleg*innen
- Die Motivation aller Beteiligten, Zeit und Energie in die Aufbereitung und Vermittlung von Wissen zu investieren
- Eine technologische Ausstattung, die den Prozess bestmöglich unterstützt.

Organisationsstruktur

Es benötigt eine Organisationsstruktur, die einen Wissensaustausch überhaupt ermöglicht. Hierfür sollten Räume und Zeiten geschaffen werden. Gerade in Home-Office-Zeiten stagniert häufig der Wissensfluss. Daher sollte der (informelle) Austausch zwischen den Mitarbeiter*innen aktiv angeregt werden. Flache Hierarchien in Teams tragen

bei, dass Wissen offen geteilt und weitergegeben wird.

Bezieht man Mitarbeiter*innen von Beginn an in den Aufbau des Wissensmanagements ein, erhöht das ihre **Akzeptanz**: Sie können ihr Wissen einbringen und Konzepte mitentwickeln.

Die Einspeisung und der Abruf von Wissen müssen möglichst barrierearm erfolgen. Andernfalls wird das System zur zusätzlichen Belastung und damit schlichtweg nicht genutzt.

Nutzerbeteiligung und Nutzerzentrierung sind relevante Aspekte für eine erfolgreiche Umsetzung.

Vertrauen schaffen

Das Teilen von Wissen setzt das Vertrauen voraus, dass Kolleg*innen ihr Wissen gleichermaßen teilen und sich nicht gegenseitig übervorteilen. Das ist eine zentrale Herausforderung, denn Wissen bedeutet häufig Macht. Exklusives Wissen kann z. B. eingesetzt werden, um sich unersetzbar zu machen und die eigene Position im Betrieb zu sichern. Das erschwert die Zusammenarbeit und führt insbesondere dann zu Schwierigkeiten, wenn die Person das Unternehmen verlässt.

Formate, wie regelmäßige Meetings, in denen alle gleichermaßen zu Wort kommen und offen über Hürden und Frustrationen in ihrer Arbeit sprechen können, sind hilfreich.

Feedback seitens Mitarbeiter*innen zum etablierten Wissensmanagement sollte ernst genommen und bestmöglich umgesetzt werden. Eine Vertrauenskultur muss insgesamt in erster Linie von der Führungsebene initiiert und gelebt werden.

Motivation der Mitarbeiter*innen

Bei der Etablierung eines effektiven Wissensmanagement ist die Motivation aller Beteiligten, sich aktiv zu beteiligen, eine wichtige Komponente. Zum einen kann dies durch die Eigenmotivation der Mitarbeiter*innen selbst erfolgen. Zum anderen können von Betriebsseite auch spezielle **Anreize** geschaffen werden, wie eine Sondervergütung für die Mitarbeit am Wissensmanagement oder eine besondere Anerkennung für die Mitwirkung.

Um Motivation zu fördern, sollten die Vorteile des Wissensmanagement für alle Mitarbeiter*innen gut kommuniziert und die Nutzung so einfach wie möglich gehalten werden.

Technische Umsetzung und Gebrauchstauglichkeit des Systems

Die technische Ausgestaltung des Wissensmanagement-Systems rundet das 4-Komponenten-Modell ab. Stürzt das System beispielsweise ständig ab oder existiert keine geeignete Suchfunktion, dann wird das System von den Mitarbeiter*innen kaum genutzt.

Eine weitere Herausforderung ist die Entscheidung für ein geeignetes technisches System. Auch hier gilt wieder: Die späteren Nutzer*innen sollten mitentscheiden können, welche technischen Voraussetzungen sinnvoll bzw. für ihre Arbeit unbedingt notwendig sind. Die Auswahl der technischen Plattform sollte sich deshalb an den Bedürfnissen der Mitarbeiter*innen orientieren. So können geeignete technische Rahmenbedingungen, ganz nach dem spezifischen Bedarf im Unternehmen, geschaffen werden.

Wichtig ist, stets pragmatisch und nutzerzentriert zu denken. Es ist empfehlenswert, mit einem kostengünstigen Tool, welches man erst einmal testen und evaluieren kann, zu starten. Gemeinsam mit Mitarbeiter*innen können die getesteten Wissensmanagement-Systeme evaluiert und ihre zukünftigen Einsatzmöglichkeiten diskutiert werden.

Quellen:

https://www.charta-der-vielfalt.de/

https://www.boeckler.de/pdf/p_edition_hbs_96.pdf

Wir für Sie - Zukunftszentrum Brandenburg



Unter dem Motto "Arbeit zusammen gestalten" unterstützt das Zukunftszentrum Brandenburg Betriebe aller Branchen im demografischen und digitalen Wandel.

Die Angebote richten sich vorwiegend an klein- und mittelständische Unternehmen in ländlichen Regionen, die erste Schritte der Digitalisierung im Unternehmen gehen und vor spezifischen Herausforderungen der Fachkräftesicherung stehen. Geleitet von einem sozialpartnerschaftlichen Ansatz adressieren die Angebote alle betrieblichen Zielgruppen, Führungs- und Personalverantwortliche, Interessenvertretungen und Beschäftigte und unterstützen diese bei der partizipativen Arbeits- und Organisationsgestaltung im digitalen Wandel.

Dazu analysiert und identifiziert das
Zukunftszentrum Brandenburg regionale
und branchenspezifische Entwicklungen
und Bedarfe, schafft Transparenz über
vorhandene Beratungs- und
Qualifizierungsangebote und bietet
Information, Beratung und
zielgruppenspezifische Lernangebote.
Zusätzlich stehen für Handwerk,
Altenpflege und Interessenvertretungen
spezifische Angebote zur Verfügung

Das Zukunftszentrum wird unter Leitung des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung (f-bb) mit den Partnern der Handwerkskammer Potsdam, Zentrum für Gewerbeförderung Götz, der bbw Akademie Betriebswirtschaftliche Weiterbildung GmbH und ARBEIT UND LEBEN DGB/VHS Berlin-Brandenburg umgesetzt.

Zukunftszentrum Brandenburg

c/o Forschungsinstitut Betriebliche Bildung Tuchmacher Str. 47 14482 Potsdam

Telefon: 0331 740 032 0

E-Mail: zukunftszentrum-bb@f-bb.de www.zukunftszentrum-brandenburg.de







