

und Sorgen äußern können. Anregungen für weitere Methoden, die Austausch und Kreativität fördern, bietet die Tabelle auf Seite 25. Dennoch bleibt die Partizipation eine der größten Herausforderungen im Wissensmanagement. Gerade in der Sozialwirtschaft sitzen die meisten Beschäftigten nicht vor dem Computer, sondern arbeiten mit Menschen in Krankenhäusern, Pflegeheimen oder Kitas. Einrichtungen sind oft dezentral verteilt und nicht überall funktioniert die Internetanbindung. Hinzu kommen eine hohe Arbeitsbelastung und Zeitdruck.

### Formate immer wieder anpassen

„Menschen sind in erster Linie dann motiviert, wenn sie wirklich einen Mehrwert für sich und ihre Arbeit sehen“, sagt Elsner. Auch beim ‚Austausch mal anders‘ sei die Skepsis anfänglich groß gewesen. Viele Mitarbeitende hätten den Zeitaufwand kritisiert und sich gefragt, was ihnen das bringe. „Wir sind trotzdem drangeblieben und haben das Format immer wieder angepasst“, berichtet die Wissensmanagerin. „Inzwischen sagen die meisten, dass sie profitieren.“

Auch Ute Laumann von den Niels-Stensen-Kliniken hat einen Tipp, wie sich so ein Mehrwert schaffen lässt. „Unsere App bietet auch kleine Features, die einfach Spaß machen“, sagt sie. Zum Beispiel konnten Mitarbeitende Feedback zur neuen Software geben und dabei an einer Verlosung teilnehmen. Zum Tage der Pflege waren alle Teams aufgegrufen, für einen Fotowettbewerb ein Gruppenfoto im Newsfeed zu posten. „Die Pflegekräfte sind total kreativ geworden, einige Teams haben sich verkleidet“, erzählt die Leiterin der Unternehmenskommunikation. Die Fotos erhielten bis zu 100 Likes.

[Birke Carolin Resch](#)

[resch@wohlfahrtintern.de](mailto:resch@wohlfahrtintern.de)

### MEHR INFORMATIONEN:

Studie ‚Digital Office Index 2022‘ von Bitkom: [wtin.de/aab7](http://wtin.de/aab7)

Studie von Egain und Information Today: [wtin.de/aab8](http://wtin.de/aab8)

# Wissensquellen anzapfen

Der AWO Kreisverband Mittelfranken-Süd will die Expertise der Mitarbeitenden nutzen. In einer Phase der Neuausrichtung setzt der Träger auf Partizipation.

**D**as Jahr 2022 stand bei der AWO Mittelfranken-Süd unter dem Zeichen der Veränderung. Wir mussten uns einem äußeren und inneren Veränderungsdruck stellen und entscheiden, wohin sich der Verband in den nächsten fünf bis zehn Jahren entwickeln soll.

Unsere Entwicklung als regionaler Anbieter eines vielfältigen sozialen Portfolios mit den Schwerpunkten Pflege, Kinderbetreuung sowie Eingliederungshilfe verlief zwar positiv. Doch je größer eine Organisation wird, desto wichtiger ist ein professionelles Wissensmanagement, damit zwischen unterschiedlichen Abteilungen, Standorten und Themenfeldern, aber auch bei Umstrukturierungen, Personalwechseln oder unverhofften Ereignissen wie zuletzt der Pandemie, keine Informationen verloren gehen und das gesamte Unternehmen von dem Wissen profitiert, das auf seine Mitarbeitenden verteilt ist.

### Wissen des Personals nutzen

Als Reaktion auf diese Herausforderungen und mit Ausblick auf den Führungswechsel, der Anfang 2023 stattgefunden hat, stellten wir uns bereits zu Beginn der Strategieentwicklung im Herbst 2021 verschiedene Leitfragen. Ein essenzieller Faktor lag dabei allen Fragen zugrunde: Wie können wir den Wissensschatz unserer Mitarbeitenden und die jahrelange Erfahrung unserer Belegschaft nutzen, um schnelle, gute und vor allem praxistaugliche Antworten zu finden?

Basierend darauf machten wir uns in einem gemeinsamen Auftakt im Oktober 2021 an die Aufgabe, eine verbandsweite Strategie zu erarbeiten. Wohlwissend, dass das interne Wissen unser wertvollstes Gut ist, entschieden wir uns dabei bewusst gegen eine Strategieentwicklung nur auf der Führungsebene. In einem beteiligungsorientierten

Prozess, der mit der Verabschiedung der Strategie im Dezember 2022 endete, haben wir unsere Kolleginnen und Kollegen sowie Vertreterinnen und Vertreter aus Haupt- und Ehrenamt aktiv eingebunden und in der Entwicklung einer Vision sowie strategischer und operativer Ziele mit einbezogen. Den Weg von der gemeinsamen Strategieentwicklung bis zur Umsetzung sind wir mit der Unterstützung und Beratung der Expertinnen und Experten aus den Beratungen Nordlicht Management Consultants und Perpuls gegangen, die uns bei der



KOMPETENZ UND ERFAHRUNG  
FÜR DIE SOZIALWIRTSCHAFT

SCHULZ CONSULTING

MANAGEMENTBERATUNG + ORGANISATIONSENTWICKLUNG

- Leitbild und Strategie
- Unternehmenskultur
- Unternehmenskonzepte
- Aufbau- und Ablauforganisation
- Coaching
- Open Space, World Café und Strategiekonferenzen
- Lösung von Konflikten mit Dynamic Facilitation

Hans-J. Schulz · An den Brunnenröhren 24  
35037 Marburg · Tel.: 0 64 21/ 68 61 41

[www.schulz-consulting.org](http://www.schulz-consulting.org)

Strukturierung des Prozesses unterstützten und zusätzlich einen wertvollen Blick von außen eingebracht haben.

Der Umgang mit dem Wissen in unserer Organisation spielte eine entscheidende Rolle im Prozess. Dabei leiteten uns zentrale Fragen dazu, wie wir mit den Wissensressourcen in unserer Organisation umgehen. Das beginnt mit der Frage, wie wir das Wissen über unsere gemeinsame strategische Ausrichtung als Verband verankern. Die Antwort darauf gaben wir bereits in der Entwicklung dieser Strategie, indem wir alle Mitarbeitenden, Haupt- und Ehrenamtlichen von Anfang an beteiligten und regelmäßig über den Status Quo im Prozess sowie die erreichten Ergebnisse informierten.

## Mitarbeitenden Gehör schenken

Diese Beteiligung nahm unterschiedliche Formen an. Mit Einrichtungsbesuchen machten wir uns ein Bild über die Entwicklung und die Bedürfnisse vor Ort und gaben allen Mitarbeitenden die Gelegenheit, ihre Perspektive darzustellen. An interaktiven Workshops durften sich Freiwillige aus verschiedenen Abteilungen, Standorten und Einrichtungen beteiligen. Diese offenen Formate ergänzten wir durch strukturierte Interviews unter Leitung der Strategieberatungen.

Um Befürchtungen und Vorurteilen entgegenzuwirken, setzten wir auf eine umfassende, transparente Kommunikation. Regelmäßige Newsletter berichteten über den Prozess, Vorstandsbriefe informierten proaktiv über wichtige Entscheidungen. Strategieberichte hielten den jeweiligen Fortschritt der Entwicklung fest. In Townhall-Meetings hatten alle Mitarbeitenden Gelegenheit, nicht nur passiv unsere Berichterstattung zu empfangen, sondern auch konkrete Fragen zu stellen und aktiv ihre Ideen, Sorgen und Vorbehalte zu äußern. So konnten wir Ängste frühzeitig ausräumen und wichtige Perspektiven in die Strategie aufnehmen. Auch jetzt in der Umsetzungsphase rufen wir regelmäßig zur aktiven Beteiligung auf.

Daraus ergeben sich natürlich auch Herausforderungen. Denn Beteiligungsformate sind abhängig von Beteiligung, und Beteiligung heißt auch kritisch zu hinterfragen. Erfolgsfaktor hierbei ist eine gut vo-

rausgeplante interne Kommunikation. Es ist wichtig, Termine, Abläufe und Formate frühzeitig zu kommunizieren und sicherzustellen, dass sich alle Beschäftigten zur Beteiligung eingeladen fühlen. Zugleich müssen wir flexibel sein und die Bereitschaft haben, den Prozess und die Ziele entsprechend der Hinweise der Beschäftigten aus der Praxis anzupassen. Nur wer Kritik positiv annimmt und die Perspektive aller Beschäftigten sichtbar ernst nimmt, wird auch ehrliches Feedback erhalten. Gerade die Sicht aus der Praxis ist dabei wichtig, denn dort zeigt sich, ob eine Strategie der Realität standhält.

Indem wir innovative Formate erprobten, die die Zusammenarbeit und den Austausch über Abteilungen hinweg neu gestalten, gelang es uns außerdem, vorhandenes Wissen besser zu nutzen. Teamübergreifende Workshops und Gesprächsformate halfen beispielsweise nicht nur, das Wissen der Abteilungen in die Leitungsebene zu tragen, sondern auch den Austausch zwischen den Abteilungen zu fördern. Zudem entwickelten wir abteilungsübergreifende Besprechungsformate in der täglichen Arbeit weiter und ergänzten sie mit agilen Methoden.

## Schwarmwissen miteinander teilen

Hierfür planen wir in den nächsten Monaten beispielsweise die Einführung eines regelmäßigen, verbandsweit offenen Dialogformats, innerhalb dessen interne und externe Fachleute ihr Wissen in Form von digitalen Impulsvorträgen und Diskussionsrunden teilen. Ziel ist, das kollektive Schwarmwissen systematisch miteinander zu teilen und bei verschiedenen Anlässen, etwa Veranstaltungen oder Elternabende, vorzustellen und gemeinsam zu vertiefen. Hierzu planen wir auch den Aufbau einer eigenen Weiterbildungsakademie, um die Personalentwicklung sowie Schulungen zu bündeln und zu professionalisieren. Unsere Erfahrungen helfen uns dabei zu entscheiden, welche Formate für welchen Zweck und welche Zielgruppen besonders geeignet sind.

Das erste digitale, verbandsweite Townhall-Meeting im Februar war beispielsweise ein so großer Erfolg, dass wir es zukünftig dreimal im Jahr stattfinden lassen. Regel-

mäßige Projekt-Meetings aller relevanten Beteiligten sind heute ein fester Bestandteil bei allen Bauprojekten, damit sie Informationen austauschen und stets auf dem aktuellen Stand sind. Besprechungsformate, die es schon länger gibt, etwa Leitungsrunden, passen wir auf Grundlage unserer Erfahrungen an und bauen sie zu interaktiven Besprechungen um, bei denen sich die Teilnehmenden nicht berieseln lassen, sondern aktiv beitragen.

## Kein Meeting ohne Agenda führen

Eine wichtige Lektion für uns war zudem, kein Meeting mehr ohne Agenda und Check-in, eine Aktivität zum Ankommen der Beteiligten, durchzuführen. Wir haben gelernt, dass diese neue Besprechungskultur unsere Treffen deutlich produktiver, effizienter und angenehmer macht. Darüber hinaus führen wir einige bewährte Tools im Alltagsgeschäft ein, etwa OneNote als gemeinsame Agenda- und Protokoll-Plattform oder die Projektmethode Scrum für den digitalen Rechnungseingang.

Damit jeder zu jedem Zeitpunkt relevante Informationen abrufen kann, starten wir aktuell die partizipative Entwicklung eines Intranets. Dabei leitet uns unsere Erfahrung, dass neue Tools, an deren Gestaltung nicht die Nutzerinnen und Nutzern selbst beteiligt sind, oft an deren Bedürfnissen vorbeigehen. Wir brauchen kein Intranet, auf das am Ende nur die Führungsebene zugreift. Auch hier sind also partizipative Methoden der Schlüssel. Gleichzeitig setzen wir auf ergänzende analoge Informationskanäle, beispielsweise Plakataushänge in den Sozialräumen unserer Einrichtungen, um alle Mitarbeitenden möglichst niederschwellig zu erreichen.

Wir haben uns viel vorgenommen für die kommenden Jahre. Doch es zeigt sich deutlich, dass die breite Beteiligung in der Strategieentwicklung uns jetzt enorm weiterhilft. Mitarbeitende im Haupt- und Ehrenamt können sich sowohl mit der Vision als auch der Strategie identifizieren und sind motiviert, die gemeinsamen Ziele in die Tat umzusetzen.

Sven Ehrhardt

ist Co-Vorstandsvorsitzender des AWO Kreisverbands Mittelfranken-Süd.  
[s.ehrhardt@awo-mfrs.de](mailto:s.ehrhardt@awo-mfrs.de)