



So führen Sie eine Kultur des Wissensaustauschs in Ihrem Unternehmen ein



Inhaltsverzeichnis

Übersicht 02

Kapitel 1
Erfassen von Wissen: Definition und Herausforderungen 03

Kapitel 2
Wissensaustausch: Definition, Vorteile und häufigste Herausforderungen 05

Kapitel 3
Wie schaffen Unternehmen eine Kultur des Wissensaustauschs? 08

Kapitel 4
Implementierung eines Konzepts des Mitarbeiter-generierten Lernens für den Wissensaustausch 11

Kapitel 5
Die Zukunft des Wissensaustauschs 15

Übersicht

Jahrhundertlang nutzten Zivilisationen Erzählungen, Sprichwörter und Verhaltenskodierungen in Form religiöser Texte, um ihre Kenntnisse, Wertesysteme und Weisheiten von Generation zu Generation weiterzugeben. Aber wie können Sie heute die Werte und das Wissen Ihres Unternehmens weitergeben, um das Verhalten Ihrer Mitarbeitenden zu beeinflussen?

Die Mitarbeitenden sind das größte Kapital eines Unternehmens, denn sie bringen Wissen und Erfahrung ein. Sie zu ermutigen, ihr Wissen weiterzugeben, sich neues Wissen anzueignen und sich weiterzuentwickeln, sollte das Kernstück jedes erfolgreichen Unternehmens sein. Noch wichtiger: Die Förderung einer Kultur des Wissensaustauschs kommt allen zugute, da die Mitarbeitenden viel schneller lernen und ihren Beitrag leisten können. Ein Wissensaustausch ist jedoch nur möglich, wenn zwei Bedingungen erfüllt sind:

- Das Unternehmen fördert eine Kultur der Kreativität, der Zusammenarbeit und der offenen Kommunikation. So wird sichergestellt, dass sich die Mitarbeitenden ermutigt und wohl dabei fühlen, ihr Wissen mit ihren Kolleg*innen zu teilen. Wir von Easygenerator bezeichnen dies als „Employee-generated Learning (EGL)“ oder „Mitarbeiter-generiertes Lernen“.
- Das Unternehmen fördert ein solides Wissensmanagement, um Wissen zu erfassen und zu verbreiten. Dieser Prozess ermöglicht es Unternehmen, eine Wissensdatenbank zu erstellen, die den Mitarbeitenden direkten Zugang zu hochwertigen Lerninhalten bietet.

Für Unternehmen führt die gemeinsame Nutzung von Wissen zu einer besseren Entscheidungsfindung, einer höheren Effizienz der Mitarbeitenden und einer schnelleren Fortbildung, da das Wissen des Unternehmens allen Mitarbeitenden zur Verfügung steht. So lernen und üben sie am Arbeitsplatz und benötigen keine aufwändigen Schulungen von „Learning and Development“ (L&D).

Im Allgemeinen kann der Wissensaustausch auf viele Arten erfolgen. Erfahrene Mitarbeitende können zum Beispiel Workshops organisieren, Präsentationen halten oder digitale Online-Tools nutzen. Darüber hinaus lassen sich informelle Schulungsinhalte oder Wissen per E-Mail, über ein unternehmensweites Intranet oder über E-Learning-Plattformen innerhalb des Unternehmens austauschen.

„Mitarbeiter-generiertes Lernen“ ist der ideale Ansatz, um den Wissensaustausch in einem Unternehmen zu realisieren. Damit dieser erfolgreich ist, sollten Unternehmen einfache und intuitive E-Learning-Tools verwenden. So können alle Mitarbeitenden auf der Grundlage ihrer Erfahrungen und Fachkenntnisse schnell und effizient Lerninhalte erstellen – ganz ohne Kenntnisse im Bereich Instruktionsdesign.

In diesem E-Book helfen wir Unternehmensmanager*innen und L&D-Experten dabei, das interne Wissen durch „Mitarbeiter-generiertes Lernen“ zu mobilisieren und zu nutzen. Zunächst möchten wir die grundlegenden Prinzipien, bewährten Praktiken, Herausforderungen und Vorteile des Wissensaustauschs erläutern sowie praktische Anwendungsfälle beschreiben. Später werden wir Ihnen einige bewährte Maßnahmen vorstellen, mit denen Sie „Mitarbeiter-generiertes Lernen“ in Ihrem eigenen Unternehmen einführen und eine Kultur des Wissensaustauschs pflegen können.

Kapitel 1

Erfassen von Wissen: Definition und Herausforderungen

Bevor wir eingehender auf die Bedeutung der Wissenserfassung für Unternehmen eingehen, sollten wir einige Schlüsselbegriffe definieren, die unsere Diskussion leiten:

Wissen: In einem organisatorischen Kontext bezieht sich Wissen auf die Aneignung von Fakten, Informationen, Verständnis und Bewusstsein, die Mitarbeitende durch Ausbildung und praktische Erfahrung erworben haben.

Erfassen von Wissen: Dabei handelt es sich um den Prozess der Gewinnung, Kodifizierung und Aufzeichnung von Wissen zur späteren Verwendung. Dieser Prozess beinhaltet u. a. Präsentationen, Storytelling, Checklisten, Standard Operating Procedures (SOPs), Erkenntnisse über Ursache und Wirkung sowie Korrelationen. Organisationales Wissen kann auch erfasst und kodifiziert werden, indem Erkenntnisse über wesentliche Fakten extrahiert und Methoden, Ratschläge und Regeln, Warnungen, Gefahren und Problembereiche beschrieben werden.

Explizites vs. implizites vs. stilles Wissen

Um die Herausforderungen der Wissenserfassung und -weitergabe besser zu verstehen, sollten wir uns die verschiedenen Arten von Wissen ansehen, die in jedem Unternehmen vorkommen:

Typ	Beschreibung
Explizites Wissen	Explizites Wissen umfasst dokumentierte, gespeicherte und gemeinsam genutzte Informationen. Es kann als Quelle dienen, aus der andere schöpfen können. Diese Art von Wissen lässt sich leichter kodifizieren und als Verfahren für die Umsetzung festlegen.
Implizites Wissen	Implizites Wissen ergibt sich aus der praktischen Anwendung des aufgezeichneten/ gespeicherten expliziten Wissens. Mit anderen Worten: Explizites Wissen wird bei der Umsetzung zu implizitem Wissen. Dazu zählen zum Beispiel die Best Practices, die Mitarbeitende aus ihrer eigenen Erfahrung gewinnen, wenn sie ein dokumentiertes Verfahren anwenden.
Stilles Wissen	Stilles Wissen ähnelt dem impliziten Wissen, ist aber viel mehr Erfahrungswissen, das die Mitarbeitenden durch eigenes Lernen und Nachdenken erwerben. Es ist im Kontext verwurzelt und lässt sich nur schwer ausdrücken, vermitteln oder übertragen. Stilles Wissen kann auch als Anwendung von implizitem unternehmensspezifischem Wissen verstanden werden. Ein gutes Beispiel ist das Fahrradfahren. Wie erklären Sie, wie man Fahrrad fährt? Da sich dieses Wissen oft in den Köpfen der Mitarbeitenden befindet, ist es schwer zu kodifizieren.

Die Herausforderungen bei der Erfassung von implizitem Wissen in Unternehmen

Da stilles Wissen schwer zu formulieren, auszudrücken und zu beschreiben ist, kann es nur durch „Learning by doing“ verbreitet werden. Stilles Wissen ist oft mit verschiedenen, zu unterschiedlichen Zeiten erworbenen Erfahrungen verbunden und schlummert so lange, bis es durch eine Idee oder ein Problem aktiviert wird. Daher lässt es sich oft nur schwer erfassen.

Doch nur weil es schwierig ist, implizites Wissen weiterzugeben, heißt das nicht, dass dies unmöglich ist. Tatsächlich gibt es viele Möglichkeiten, stilles Wissen in Unternehmen zu erfassen und weiterzugeben. „Know-how“ kann zum Beispiel durch Ausbildung, Traineeprogramme oder Praktika vermittelt werden. Dies geschieht routinemäßig im Falle von Medizinstudierenden oder Offiziersschülern, die auf Visite gehen bzw. zusammen mit Ranghöheren Wache halten. Neben dem „Learning by doing“ können Nachwuchskräfte beobachten, Fragen stellen, korrigiert und gegebenenfalls auch ermahnt werden. Es ist jedoch nicht möglich, das gesamte implizite Wissen der erfahreneren Mitarbeitenden an andere zu weiterzugeben. Neben der Komplexität des Prozesses hängt die erfolgreiche Weitergabe von implizitem Wissen auch stark von den Lernenden ab, da diese stärker in den Lernprozess einbezogen werden müssen.

Wissenserfassung und Wissensaustausch sind zwei Teile desselben Wissenspuzzles, wobei erstere den Weg weist. In der Phase des „Erfassens“ wird das Wissen von der stillen in die explizite Form umgewandelt, bevor es mit den Mitarbeitenden „geteilt“ wird.

Kapitel 2

Wissensaustausch: Definition, Vorteile und häufigste Herausforderungen

Nachdem wir nun verstanden haben, wie die verschiedenen Arten von organisationalem Wissen erfasst werden können, wollen wir uns jetzt mit dem Teil des Wissensmanagements befassen, der die Weitergabe von Wissen betrifft. Dabei wollen wir auch verstehen, wie dies am Arbeitsplatz umgesetzt werden kann.

Wie der ehemalige CEO von Hewlett-Packard Lew Platt einmal sagte: „Wenn HP wüsste, was HP weiß, wären wir dreimal so produktiv.“

Wissen kann ein entscheidender Wettbewerbsvorteil für Unternehmen sein und, wenn es effektiv eingesetzt wird, als ein wichtiger Erfolgsfaktor in Unternehmen fungieren.

Was ist Wissensaustausch?

Wissensaustausch ist der Austausch von Informationen, Fachwissen oder Fähigkeiten. Mit den richtigen Instrumenten und dem richtigen Management können Mitarbeitende ihr Wissen effektiv austauschen und das Fachwissen der anderen nutzen. Unternehmen, die Wissen effektiv weitergeben, sind produktiver und haben eine höhere Überlebenschancen als Unternehmen, die dies nicht tun.

Fallstudie:



So etablierte Sodexo eine Kultur des Wissensaustauschs und überwand Ressourcenknappheit

In schnelllebigen, wettbewerbsintensiven Branchen wie Catering und Facilitymanagement stellt die Schulung der Mitarbeitenden eine Herausforderung dar. Auf Unternehmen in der Größe von Sodexo mit über 400.000 Mitarbeitenden aus mehr als 130 Ländern trifft dies ganz besonders zu. Die schiere Menge an regionalen Anfragen ließ das globale L&D-Team oft ratlos zurück und die Übersetzung von Materialien war kostspielig und zeitaufwändig.

Die Einführung eines Konzepts zur gemeinsamen Nutzung von Wissen ermöglichte es Fachexpert*innen, Inhalte auf regionaler Ebene „just-in-time“ zu erfassen. Dadurch war Sodexo in der Lage, mehr lokalen Schulungsanfragen nachzukommen. Das Unternehmen erstellt Lernmodule jetzt 22-mal schneller und 42-mal günstiger als mit Hilfe von Instruktionsdesignern, sodass Ressourcen frei werden, die an anderer Stelle im Unternehmen einen Mehrwert schaffen. Erfahren Sie mehr über [die Geschichte von Sodexo](#).

Wissensmanagement verschafft zukunftsorientierten Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil. Das Wissen, das die Mitarbeitenden weitergeben, basiert auf ihren eigenen realen Arbeitserfahrungen und ist somit für das Unternehmen relevant. Die Schaffung einer flexiblen und reaktionsschnellen Wissensbasis mit kontinuierlichen Aktualisierungen hält das Wissen mit den aktuellen Marktbedingungen in Einklang. Es müssen jedoch die richtigen Instrumente zur Verfügung gestellt werden, damit das von den Mitarbeitenden generierte Wissen erfasst und weitergegeben werden kann.

Wie lassen sich die Herausforderungen des Wissensaustauschs in Unternehmen bewältigen?

Obwohl der Wissensaustausch ein ansonsten isoliertes internes Wissen freisetzen und mobilisieren kann, unterliegt er gewissen Herausforderungen. Diese Herausforderungen sind meist inhärent und erfordern, dass Unternehmen die Bedeutung des Wissensaustauschs verstehen und eine offene, ermutigende und kooperative Kultur fördern, um die Probleme frühzeitig zu begrenzen.

● **Zeitmangel**

Mitarbeitende sind Expert*innen in ihrem Fach und haben einen vollen Terminkalender, um wichtige Fristen einzuhalten. Deshalb sind sie möglicherweise nicht bereit, ihre Zeit zusätzlich zu ihrer regulären Arbeit für den Wissensaustausch zu verwenden. Daher besteht die Aufgabe der L&D-Teams darin, es den Mitarbeitenden so einfach wie möglich zu machen: Sie sollten alle Hindernisse, die dem Wissensaustausch im Weg stehen, beseitigen, wie z. B. komplexe Tools und langwierige Prozesse, die einen ansonsten einfachen Vorgang unnötig kompliziert machen. Gleichzeitig ist es wichtig, dass Manager*innen dem Wissensaustausch Priorität einräumen und dafür Zeit in den Zeitplänen ihrer Mitarbeitenden vorsehen: Zum Beispiel, indem eine wöchentliche Sitzung zum Wissensaustausch anberaumt oder den Mitarbeitenden Zeit gegeben wird, ihre Lerninhalte zu erstellen und zu teilen.

● **Mangelnde Motivation**

Mitarbeitenden fehlt möglicherweise die Motivation, ihr Know-how weiterzugeben, weil sie sich davon keine Vorteile versprechen. Durch Aufzeigen der Vorteile des Wissensaustauschs (wie Kosteneffizienz, schnelle Skalierbarkeit und verbesserte Mitarbeiterbeziehungen) können L&D-Teams die Akzeptanz bei den Mitarbeitenden erhöhen und eine Kultur des Wissensaustauschs im Unternehmen fördern.

● **Widerstand gegen Veränderungen**

Wenn Ihre Mitarbeitenden nicht daran gewöhnt sind, eine aktive Rolle in der L&D-Strategie im Unternehmen zu übernehmen, hält es sie möglicherweise davon ab, ihr Wissen weiterzugeben. Wenn darüber hinaus die Förderung einer Kultur des Wissensaustauschs neue Aufgaben und Verantwortlichkeiten mit sich bringt, könnte dies dazu führen, dass sich Mitarbeitende gegen die Auswirkungen auf ihre tägliche Routine wehren. Der beste Weg für Unternehmen, alle Beteiligten mit ins Boot zu holen, besteht darin, sehr spezifische und deutliche Ziele für den Wissensaustausch festzulegen. Ermitteln Sie wichtige Themen für den Wissensaustausch, ermutigen Sie Ihre Mitarbeitenden durch Anerkennung und schaffen Sie ein Umfeld, das eine transparente und offene Kommunikation begünstigt.



● **Komplizierte Tools**

Zu komplizierte E-Learning-Authoring-Tools mit komplexer Software halten viele Mitarbeitende davon ab, Schulungsinhalte zu erstellen. Glücklicherweise stehen Ihnen heutzutage eine Vielzahl von E-Learning-Tools zur Auswahl. So finden Sie das Tool, das am besten zu den Bedürfnissen Ihres Unternehmens passt.

● **Angst um den Arbeitsplatz**

In einem hart umkämpften Arbeitsumfeld kann es vorkommen, dass erfahrene Mitarbeitende Wissen horten, um ihren Wettbewerbsvorteil zu wahren. Wenn Sie diesen Mitarbeitenden Wertschätzung entgegenbringen, sind sie eher bereit, ihr Wissen weiterzugeben, und gleichzeitig verringert sich ihre Unsicherheit.

Warum ist der Wissensaustausch für Unternehmen wichtig?

Wie sich inzwischen gezeigt hat, arbeiten Mitarbeitende, die ihr Wissen untereinander austauschen, effizienter. Und wenn Ihre Mitarbeitenden Zugang zum Wissen ihrer Kolleg*innen erhalten, profitiert Ihr gesamtes Unternehmen von einem großen Wissensschatz:



Steigerung der Zeit- und Kosteneffizienz

Fehlt der Wissensaustausch, verlieren sowohl Unternehmen als auch Mitarbeitende wertvolle Möglichkeiten. Wenn die Mitarbeitenden beispielsweise nicht dazu ermutigt werden, ihr Wissen mit ihren Kolleg*innen zu teilen, werden die gewonnenen Erkenntnisse nicht in die SOPs aufgenommen. Dies bedeutet, dass die Mitarbeitenden das „Wissensrad“ (d. h. die fehlenden SOPs) ständig neu erfinden müssen, wodurch sie wertvolle Zeit und Energie verlieren. Aber nicht nur die Mitarbeitenden haben das Nachsehen, sondern auch die Unternehmen, die nicht von dem bereits bezahlten Fachwissen profitieren. Noch entscheidender ist, dass sie den Wettbewerbsvorteil, den sie im Laufe der Jahre erworben haben, möglicherweise verlieren, wenn Mitarbeitende das Unternehmen verlassen und ihr Wissen mitnehmen.

Darüber hinaus spart die interne Erstellung von Lerninhalten den Unternehmen viel Zeit, Mühe und Geld – vor allem im Vergleich zu Schulungsinhalten, die z. B. durch Drittanbieter oder von einem zentralisierten L&D-Team erstellt werden.



Steigerung der Mitarbeiterproduktivität

Das praktische Wissen, das die Mitarbeitenden weitergeben, stammt aus ihren eigenen Arbeitserfahrungen, sodass es den Kolleg*innen leichter fällt, dies ebenfalls in die Praxis umzusetzen. Daher trägt die gemeinsame Nutzung von Wissen zur Verbesserung ihrer Leistung, Effizienz, Fähigkeiten und des organisatorischen Know-hows bei, was sich unmittelbar auf die Unternehmensleistung auswirkt.



Förderung der Mitarbeiterentwicklung und -zufriedenheit

Wenn Wissen an neue Mitarbeitende weitergegeben wird, lernen sie schneller und leisten schneller einen Beitrag zum Unternehmen. Sie gewinnen außerdem an Selbstvertrauen, was ihre Arbeitsleistung betrifft, wodurch sich ihre Arbeitszufriedenheit erhöht. Erfahrenere Mitarbeitende haben das Gefühl, dass sie respektiert und bewundert werden, wenn es um die Weitergabe von Wissen geht. Das verbessert auch die interne Kommunikation und den Zusammenhalt.



Verringerung der Mitarbeiterfluktuation und der Auswirkungen des „Brain Drain“

Wenn erfahrene Mitarbeitende ermutigt werden, ihr Wissen intern weiterzugeben, behalten Unternehmen den Wettbewerbsvorteil, den sie im Laufe der Jahre erworben haben. Einerseits führt eine Kultur des Wissensaustauschs dazu, dass sich die Mitarbeitenden bei der Arbeit mehr wertgeschätzt fühlen, was die Mitarbeiterbindung insgesamt verbessert. Dadurch verlassen Ihre qualifizierten Mitarbeitenden seltener das Unternehmen. Andererseits müssen Unternehmen, die erfahrene Mitarbeitende verlieren, nicht befürchten, dass ihr Wissen verloren geht, da es innerhalb des Unternehmens kontinuierlich weitergegeben wurde.

Wie schaffen Unternehmen eine Kultur des Wissensaustauschs?

Um Wissen auf Unternehmensebene zu erfassen und weiterzugeben, müssen die Unternehmen zunächst eine Kultur schaffen, die die Mitarbeitenden ermutigt, ihr Know-how zu erfassen und Wissenslücken zu erkennen, um diese zu schließen. Unternehmen erreichen dies, indem sie eine wachstumsorientierte Denkweise fördern und Führungskräfte ermutigen, den Wissenstransfer innerhalb ihrer Teams zu erleichtern. Hier sind einige praktische Ideen zur Förderung einer Kultur des Wissensaustauschs in Ihrem Unternehmen:

1. Soziale Interaktion fördern

Gespräche am Wasserspender können eine unschätzbare Quelle für Ideen und Wissensaustausch sein. Außerdem sind Mitarbeitende eher bereit, sich anzupassen, zu verändern und zu lernen, wenn sie miteinander interagieren. Die Förderung einer Unternehmenskultur, in der die Mitarbeitenden ermutigt werden, regelmäßig miteinander zu kommunizieren, gibt Ihrem Team die Möglichkeit, durch informelle Treffen und Gespräche zu lernen und Wissen zu erwerben.

2. Mit gutem Beispiel vorangehen

Als Führungskraft haben Sie einen großen Einfluss auf Ihr Team. Ihre Taten sagen mehr als Ihre Worte. Deshalb ist es wichtig, dass Sie Ihrem Team nicht nur „sagen“, dass es sein Wissen teilen soll, sondern auch „zeigen“, dass Sie es selbst tun. Oft sind Sie die erste Person in Ihrem Team, die neue Informationen erhält (über eine bevorstehende Produkteinführung, Aktualisierungen der Unternehmensrichtlinien usw.). Seien Sie bei Informationen dieser Art transparent. Geben Sie Ihr Wissen weiter und schaffen Sie einen offenen Austausch, bei dem Ihr Team nicht zögert, auf Sie zuzugehen und Fragen zu stellen. Dies gibt den Ton für die Kultur des Wissensaustauschs an, die Sie etablieren möchten.

3. Geschichten der Mitarbeitenden erfassen

Geschichten sind ein wirkungsvolles Mittel, um Ursache und Wirkung zu erfassen. Sie ermöglichen es uns, persönliche Erfahrungen weiterzugeben, die ansonsten nur schwer zu dokumentieren und zu standardisieren sind. Diese Geschichten können auf zwei Arten erfasst werden: informell beim geselligen Beisammensein am Arbeitsplatz oder formeller, indem die Mitarbeitenden aufgefordert werden, Lernmaterial (z. B. einen E-Learning-Kurs) über ihre Geschichte zu erstellen.

4. Durch Belohnungen Anreize für die Weitergabe von Wissen setzen

Viele empfinden die Weitergabe von Wissen als lohnend, und das Prestige, als Expert*in anerkannt zu werden, ist normalerweise Belohnung genug. Dennoch gibt es einen beträchtlichen Teil der Mitarbeitenden, die greifbare Anreize benötigen, um ermutigt zu werden, einen Beitrag zu leisten. Lassen Sie Ihre Mitarbeitenden wissen, welche Vorteile sich daraus ergeben, und stellen Sie sicher, dass sie für das weitergegebene Wissen Anerkennung erhalten.

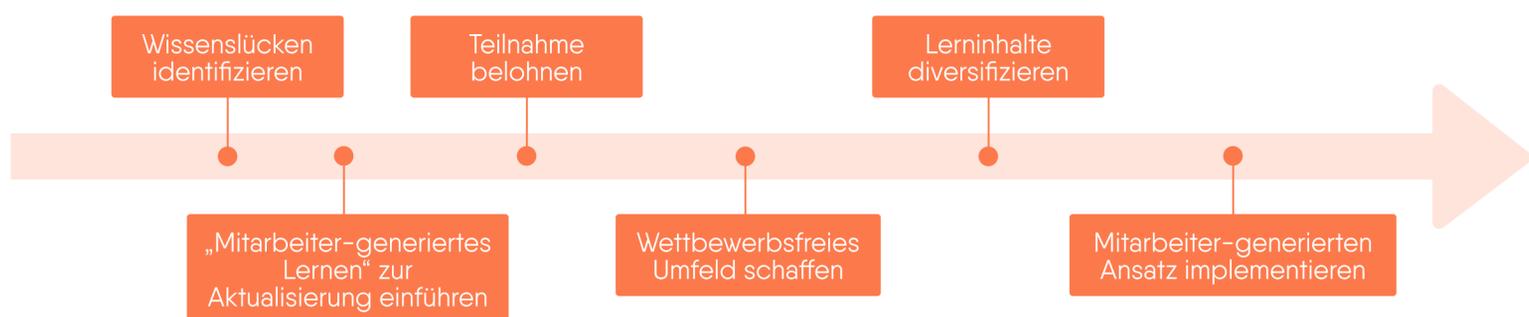
5.

Prozesse festlegen

Die Schaffung eines Prozesses zur gemeinsamen Nutzung von Wissen beginnt mit der Festlegung der Ziele des Prozesses, der Abstimmung mit den wichtigsten Beteiligten und der Planung der unterstützenden Infrastruktur. Dazu gehört die Auswahl der notwendigen Werkzeuge, Systeme und Plattformen, die den Prozess erleichtern, sowie die Planung, wie das Wissen erfasst, überprüft und verbreitet werden soll.

Best Practices zum Wissensaustausch

Die Weitergabe von Wissen an die Lernenden trägt dazu bei, die Schulungskosten zu senken und die Produktivität zu verbessern. Dies ist für die Fähigkeit eines Unternehmens, sich einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen, von entscheidender Bedeutung. Um diese Vorteile nutzen zu können, müssen Sie jedoch einige Best Practices beachten, wenn Sie eine Kultur des Wissensaustauschs in Ihrem Unternehmen einführen wollen:



- **Weitergabe von relevantem und wertvollem Wissen durch Ermittlung von Lernlücken**

Eine Befragung oder eine Meinungsumfrage kann ein guter Ausgangspunkt sein, um Wissenslücken in Ihrem Unternehmen zu ermitteln. Und wenn Sie Ihre Mitarbeitenden dazu einladen, zu der Erfassung der Wissenslücken beizutragen, können Sie sie direkt für sich gewinnen. Sobald die Wissenslücken identifiziert wurden, sollten Schulungen entwickelt werden, um sie zu schließen. Wenn diese Schulungslücken geschlossen sind, kann Ihr L&D-Team überlegen, welche Bereiche noch abgedeckt werden sollten. Dieser kontinuierliche Prozess sorgt dafür, dass die Mitarbeitenden ihren Beitrag leisten und ihre Leistung effektiver und effizienter erbringen können.

- **Gemeinsames Wissen auf dem neuesten Stand halten**

Auf der Grundlage der Erfahrungen und des Fachwissens Ihrer Mitarbeitenden müssen bewährte Verfahren und Strategien ständig verbessert werden. Die Mitarbeitenden sollten von Anfang an wissen, welche Rolle sie bei der Einbindung, Änderung und Aktualisierung von Betriebshandbüchern, Richtlinien, SOPs und anderen Schulungsmaterialien spielen. Dank einfach zu bedienender E-Learning-Tools können Unternehmen Wissen effizienter erfassen und das Unternehmenswissen auf dem neuesten Stand halten. Wenn die Tools zu komplex sind, kann dies Mitarbeitende davon abhalten, die von ihnen entwickelten Schulungsinhalte zu aktualisieren.

- **Teilnahme belohnen und Erfolge feiern**

Zu sehen, dass Kolleg*innen für ihre Beiträge zum Wissensaustausch Anerkennung erhalten, motiviert viele Mitarbeitende dazu, ebenfalls einen Beitrag zu leisten. Wenn sie auf diese Weise gewürdigt werden, sind die Mitarbeitenden auch stolz auf die Anerkennung und fühlen sich nützlich. Dies ist ein positiver Kreislauf, der von der Unternehmensführung und den L&D-Teams

- **Schaffung eines wettbewerbsfreien Umfelds**

Der Wettbewerb innerhalb eines Unternehmens kann Hindernisse für die Erstellung, Ansammlung und Verbreitung von Wissen erzeugen. Manager*innen sollten sich dieser Herausforderungen bewusst sein und den so genannten Toyota-Weg einschlagen: Respekt für andere und Zusammenarbeit mit allen unterschiedlichen Menschen. Diese Art von Unternehmenskultur ist eine wesentliche Voraussetzung für einen funktionierenden Wissensaustausch. Und das kann auf vielerlei Weise geschehen: durch die Schaffung eines Umfelds, in dem sich niemand über seine Unzulänglichkeiten oder seine künftigen Berufsaussichten Sorgen machen muss; durch die Einführung von Arbeitsabläufen, die den Dialog und die Teamarbeit fördern; durch die Festlegung von Gruppenzielen, die eine positive gegenseitige Abhängigkeit begünstigen; und durch die Förderung des Konzepts der Teamarbeit, um die gemeinsame Verantwortung und die gemeinsame Entscheidungsfindung zu stärken.

- **Diversifizierung der Arten von Lerninhalten**

Lernen findet statt, wenn erfahrene Mitarbeitende ihr Wissen in informellen Treffen (z. B. beim gelegentlichen Plausch am Wasserspender) und in formellen Lernmomenten, die durch Wissensmanagementprozesse begünstigt werden, anderen Mitarbeitenden im Unternehmen zur Verfügung stellen. Dazu gehören Treffen vor und nach Besprechungen, Wissenscafés, Erzählrunden, Peer-Assistenten, praxisbezogene Gemeinschaften und Town-Hall-Treffen. Zur Unterstützung dieser Prozesse können die Mitarbeitenden verschiedene Arten von Schulungsmaterialien wie Checklisten, Videos, Podcasts, SOPs und Quizfragen verwenden, um ihr Wissen weiterzugeben.

Implementierung eines Mitarbeiter-generierten Lernansatzes für einen besseren Wissensaustausch

Die Weitergabe von Wissen ist ein sich selbst verstärkender Kreislauf, bei dem das Wissen von Mitarbeitenden zum Unternehmen und/oder zu den neuen Mitarbeitenden und dann wieder zurück zum Unternehmen fließt, sobald die neuen Mitarbeitenden das nötige Wissen und die nötige Effektivität erworben haben. Der Zyklus wiederholt sich mit neuem Wissen, das besser auf die Bedürfnisse des Marktes abgestimmt ist. In diesem Zyklus ist der Austausch unter Gleichgesinnten üblich – wir bezeichnen dies als „Employee-Generated Learning (EGL)“ oder „Mitarbeiter-generiertes Lernen“.

In einem traditionellen Umfeld ist L&D für die Erstellung von Lerninhalten mit Hilfe eines Instruktionsdesigners zuständig, der die Mitarbeitenden befragt, um ihr Fachwissen zu sammeln. Gemeinsam nutzen sie das Wissen der Mitarbeitenden, um Kurse zu entwickeln, und lassen diese anschließend von ihnen überprüfen. Dieser Prozess wird möglicherweise einige Male wiederholt, bevor der Inhalt veröffentlicht werden kann. Dies kostet häufig nicht nur Zeit, sondern auch Geld.

Beim „Mitarbeiter-generierten Lernen“ werden die Mitarbeitenden darin bestärkt und motiviert, ihre eigenen Schulungsinhalte zu erstellen. Dadurch ist L&D in der Lage, den Erstellungsprozess mit wesentlich geringeren Kosten zu beschleunigen. Um Lerninhalte im Rahmen des „Mitarbeiter-generierten Lernens“ zu erstellen und zu pflegen, benötigen Sie nur wenige Fachexpert*innen und Schritte, bevor ein Kurs veröffentlicht werden kann.

So werden die verschiedenen Phasen des Wissensaustauschs wie Erfassung, Übertragung und Aktualisierung von Inhalten nahtlos in den „Mitarbeiter-generierten Lernansatz“ integriert, da L&D mit Fachexpert*innen zusammenarbeitet, um den Prozess des Wissensaustauschs im Unternehmen zu steuern.

Vorteile des „Mitarbeiter-generierten Lernansatzes“

Wenn Sie den Wissensaustausch in Ihrem Unternehmen fördern möchten, bietet die Einführung des „Mitarbeiter-generierten Lernansatzes“ einige Vorteile:

1.

Förderung einer Lernkultur

„Mitarbeiter-generiertes Lernen“ fördert das kollegiale Lernen, den Zusammenhalt und die Zusammenarbeit unter den Mitarbeitenden. Der ständige Wissensaustausch zwischen Expert*innen und neuen Mitarbeitenden trägt dazu bei, das Unternehmenswissen zu aktualisieren und eine Lernkultur im Unternehmen zu fördern. Außerdem sind nun alle Mitarbeitenden für ihr Lernen, ihre Entwicklung und ihren Fortschritt verantwortlich. Dies kann zu einem einzigartigen Wettbewerbsvorteil für Unternehmen führen, wenn es um die Gewinnung und Entwicklung von Talenten geht.

2.

Bearbeitung von regionalen Anfragen

L&D-Teams können „Mitarbeiter-generiertes Lernen“ nutzen, indem sie regionalen Abteilungen die Möglichkeit geben, ihre eigenen Lernlösungen zu erstellen und regionalspezifisches Wissen zu teilen. Anstatt Schulungsanfragen ablehnen zu müssen, können L&D-Teams eine gut unterstützte Lösung anbieten, um diesen Anfragen nachzukommen, während sie sich weiterhin auf globale Initiativen konzentrieren.

3. Verkürzung der Markteinführungszeit

Dadurch, dass die Schaffung von Inhalten in die Hände der Mitarbeitenden (Fachexpert*innen) gelegt wird, werden Kurse schneller und effektiver erstellt. L&D muss sich nicht mehr so viel mit externen Partnern austauschen, um Informationen und Wissen zu teilen. Durch die Minimierung dieser Abhängigkeiten können Schulungsinhalte viel schneller erstellt und weitergegeben werden. Dadurch sind mehr Inhalte und Wissen in Ihrem Unternehmen verfügbar.

4. Entlastung des L&D-Budgets

Dank des „Mitarbeiter-generierten Lernansatzes“ bleibt alles im eigenen Haus und das Unternehmen ist deutlich seltener gezwungen, externe Anbieter zu beauftragen, zusätzliche L&D-Teammitglieder einzustellen oder teure Instruktionsdesign-Tools anzuschaffen. „Mitarbeiter-generiertes Lernen“ entlastet das L&D-Team, da die E-Learning-Inhalte intern von Fachexpert*innen erstellt werden, was dem Unternehmen erhebliche Kosten erspart.

5. Mit weniger mehr erreichen

L&D kann jetzt mehr erreichen. Sobald die Mitarbeitenden gut darin geschult sind, ihre eigenen Inhalte zu erstellen, kann L&D eine stärker unterstützende Rolle einnehmen. Dies trägt nicht nur dazu bei, die Arbeitsbelastung effizienter zu bewältigen, sondern schafft auch mehr Zeit, um sich auf strategische Schulungsprojekte zu konzentrieren.

Implementierung eines Mitarbeiter-generierten Lernansatzes

Die Einführung einer neuen Lernmaßnahme beginnt mit einem Bewusstseinswandel bei den wichtigsten Beteiligten. Da „Mitarbeiter-generiertes Lernen“ ein Bottom-up-Ansatz ist, handelt es sich um einen Drei-Wege-Handschlag zwischen Unternehmensleitern, L&D und Mitarbeitenden (Fachexpert*innen).

Lassen Sie uns die grundlegenden Schritte untersuchen, die in Ihrem Unternehmen zu berücksichtigen sind, wenn Sie „Mitarbeiter-generiertes Lernen“ planen:

1. Klein anfangen, aber strategisch vorgehen

Ermitteln Sie die Schulungsmöglichkeiten, bei denen die Mitarbeitenden bereits über das Wissen verfügen, um selbst Schulungsinhalte zu erstellen. Die besten Beispiele sind oft Situationen, in denen die Mitarbeitenden informelle Best Practices ermittelt haben. Doch diese wertvollen Informationen müssen einer größeren Gruppe von Kolleg*innen zugänglich gemacht werden. Seien Sie also strategisch genug, um die „Sweet Spots“ oder optimalen Bereiche zu identifizieren, die von Ihren besten Mitarbeitenden leicht erreicht werden können.



PROFI-TIPP

Fangen Sie klein an und zeigen Sie den Beteiligten die ersten Erfolge, um weiterhin ihre Unterstützung zu erhalten.

2.

Ermittlung von Champions

Suchen Sie innerhalb Ihres Unternehmens nach Mitarbeitenden, die nicht nur über Fachwissen verfügen, sondern auch den Wunsch haben, ihr Wissen weiterzugeben. Betrauen Sie sie mit dem Geschäftsproblem und motivieren Sie sie, Schulungsinhalte mit positiven Beispielen zu erstellen. Ermutigen Sie sie, auf ihr Fachwissen zu vertrauen, und erinnern Sie sie daran, wie wichtig es ist, Wissen zu teilen.



PROFI-TIPP

Geben Sie rechtzeitig Feedback und haben Sie ein offenes Ohr für Ihre Fachexpert*innen.

3.

Fachexpert*innen Tools und Anleitung bieten

Fachexpert*innen haben weder die Zeit noch das Wissen, um einen strukturierten E-Learning-Kurs zu erstellen. Seien Sie sich also bewusst, dass viele Fachexpert*innen, wenn es um Schulungsmaterialien geht, entweder minderwertige Inhalte erstellen, sich aufgrund komplexer Autorentools weigern, überhaupt etwas zu erstellen, oder instinktiv auf eine PowerPoint-Präsentation zurückgreifen. Daher sollte L&D die folgenden Aspekte berücksichtigen:

- kurze Anleitungen zu bewährten didaktischen Verfahren geben, ohne sie für nicht-didaktische Fachexpert*innen zu komplex zu machen;
- einen nahtlosen Prozess für den Wissensaustausch einführen, der in ihre Arbeit integriert ist;
- benutzerfreundliche Tools anbieten.



PROFI-TIPP

Bieten Sie Ihren Fachexpert*innen schnell erlernbare Tools, um eine einfache Einführung zu ermöglichen.

4.

Als Verbündeter auftreten

Um Fachexpert*innen während dieses Prozesses zu unterstützen, sollten Sie einen engagierten L&D-Experten damit beauftragen, die erforderlichen Bildungsressourcen zu entwickeln und die Mitarbeitenden bei der Erstellung sinnvoller Inhalte zu unterstützen. Dieser Experte könnte beispielsweise bewährte Verfahren, Anwendungsfälle, Onboarding-Webinare und Q&A-Sitzungen anbieten.



PROFI-TIPP

Bieten Sie eine benutzerfreundliche Wissensdatenbank mit allen Hilfen und Anleitungen an, die für Fachexpert*innen schnell erlernbar sind.

5.

Veröffentlichen und teilen

Sobald Sie die von den Fachexpert*innen erstellten Inhalte zur Veröffentlichung freigegeben haben, müssen sich diese Inhalte leicht mit Kolleg*innen teilen lassen. Dies ist ein entscheidender Faktor für den Erfolg des „Mitarbeiter-generierten Lernansatzes“. Mithilfe der richtigen Tools können Sie verhindern, dass Fachexpert*innen Ihr LMS durcheinanderbringen.



PROFI-TIPP

Sorgen Sie dafür, dass die Veröffentlichung und das Teilen so einfach wie möglich sind, indem Sie technische und verfahrensbedingte Hindernisse beseitigen.

6.

Arbeit der Fachexpert*innen anerkennen und ihnen Verantwortung übertragen

Wenn die Arbeit der Fachexpert*innen anerkannt wird, sind sie weiterhin bereit, ihr Know-how weiterzugeben und sich auch für diesen Prozess einzusetzen.



PROFI-TIPP

Machen Sie einen Fachexperten für die Pflege der Schulungsinhalte verantwortlich (Eigentümer*in) und stellen Sie sicher, dass ein Team von Co-Autor*innen zur Verfügung steht. So können alle in der Gruppe die Verantwortung teilen – sowohl, um Feedback zu erhalten als auch um Änderungen an Inhalten vorzunehmen.

Fallstudie: So führte Danone eine Kultur des Wissensaustauschs ein

Herausforderung

Danone ist ein multinationales Unternehmen mit 105.000 Mitarbeitenden in 55 Ländern. Der Leiter der Abteilung für digitales Lernen musste einige gängige L&D-Herausforderungen bewältigen: eine mit nur wenigen Expert*innen besetzte L&D-Abteilung sowie Lösungen Dritter, die entweder nicht skalierbar genug oder nicht rechtzeitig verfügbar waren. Danone konnte Lerninhalte weder im richtigen Tempo noch mit der gewünschten Flexibilität entwickeln und pflegen.

Lösung

Deshalb stellte das Unternehmen auf Mitarbeiter-generiertes Lernen um. Das bedeutet, dass sich alle Mitarbeitenden, Partner und Lieferanten das Wissen ihrer Peers zunutze machen können – jederzeit und an jedem Ort.

Ergebnis

Heute, zwei Jahre nach der Einführung des Mitarbeiter-generierten Lernens, beschäftigt Danone über 500 Autor*innen in mehr als 30 Ländern. Die Schaffung einer Kultur des Wissensaustausches gehörte zu den größten Zielen und zu den besten Ergebnissen, die Danone damit erzielte. Jetzt können lokale Teams Inhalte völlig unabhängig erstellen und pflegen.

Die Zukunft des Wissensaustauschs

Der Austausch von Wissen ist nicht neu, aber in den letzten Jahren haben EdTech-Anbieter den Trend mit verschiedenen Plattformen und Tools beschleunigt, die im Namen der „Creator Economy“ und der „nutzergenerierten Inhalte“ entwickelt wurden.

Wenn erfahrene Mitarbeitende ermutigt werden, ihr Wissen intern weiterzugeben, sind Unternehmen in der Lage, ihren Wettbewerbsvorteil aufrechtzuerhalten. Dank dieses Verfahrens verbleibt das organisationale Wissen im Unternehmen und wird sinnvoll genutzt. Darüber hinaus bleibt die Arbeitsmoral der Mitarbeitenden hoch, da sie sich wertgeschätzt fühlen und erkennen, welchen Beitrag sie für das Team und das Unternehmen leisten.

Mit einem informellen, transparenten und egalitären Bottom-up-Ansatz für die Schaffung von Wissen können Sie Ihre Mitarbeitenden schneller schulen und weiterentwickeln. So sparen Sie sich viel Sorgen, Zeit und Geld. Nichtsdestotrotz müssen Unternehmensleiter*innen eine Kultur schaffen, die den Wissensaustausch fördert und erleichtert, und sich auf die Förderung der Werte Teamarbeit, gegenseitige Unterstützung und Respekt für die Mitarbeitenden konzentrieren, um den Wissensaustausch auch langfristig aufrechtzuerhalten.

Indem sie die Mitarbeitenden in den Mittelpunkt des Lernökosystems stellen, können L&D-Teams das Wissensmanagement dank „Mitarbeiter-generiertem Lernen“ erfolgreich vorantreiben. Die Vorteile überwiegen die Kosten, doch L&D-Expert*innen müssen aufgeschlossen sein und die sich verändernde Welt der Lernökosysteme in Unternehmen annehmen.

Mangelnde Beteiligung

Ein weiteres Problem, mit dem viele Unternehmen bei der Einführung einer Kultur des Wissensaustauschs konfrontiert sind, besteht darin, dass ihre Mitarbeitenden nicht sofort mitmachen und ihr Wissen nicht weitergeben. Dies geschieht in der Regel, weil die Mitarbeitenden sich nicht für Fachexpert*innen halten oder zu beschäftigt sind, um zum Wissensaustausch beizutragen. Um die Beteiligung zu fördern, sollten L&D-Teams und Manager*innen die Mitarbeitenden durch die Nutzung interner Kommunikationsmittel ermutigen. So können sie von Mitarbeitenden erstellte Lerninhalte präsentieren und ihnen die gebührende Anerkennung zukommen lassen.