

Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmanagement/
Sozialwirtschaft an Hochschulen e.V.



DISW
Deutsches Institut
für Sozialwirtschaft



Wissensbewahrung und Wissenstransfer in der Sozialwirtschaft

- Führungskräftewechsel- Organisationsentwicklung- Digitalisierung

Tagung der BAG SMW-Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmanagement/Sozialwirtschaft an Hochschulen e.V., des BIGSo-Berliner Institut für Gesundheits- und Sozialwissenschaften GmbH und des DISW-Deutsches Institut für Sozialwirtschaft e.V.

am 7.10.2025 von 9:00 bis 16:00 Uhr

Hybridkonferenz

**BIGSo-Berliner Institut für Gesundheits- und Sozialwissenschaften GmbH
Wilhelm Kabus-Str. 39, 10 827 Berlin**

1

„Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmanagement / Sozialwirtschaft an Hochschulen e.V.“ (BAG SMW)

AG seit 1997
seit 2002 e.V.



2

2

§ 2 Zweck

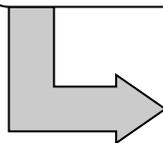
Zweck des Vereins ist die Förderung und Vernetzung von Lehre und Bildung, Wissenschaft und Forschung im Bereich des Sozialmanagements und der Sozialwirtschaft einschließlich ihrer sozialen Einrichtungen, Dienste und Veranstaltungen.



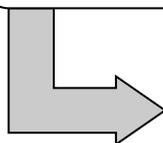
3

3

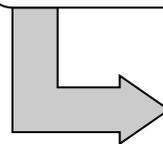
Ansätze zur
Differenzierung des
sozialwirtschaftlichen
Geschehens nach
Ebenen (Stuttgart 2015)



Moral und (Sozial-)
Geschäft
- Ethik und
Management (Koblenz
2016)



Der Klient im Fokus von
Sozialer Arbeit und
Sozialwirtschaft
(Frankfurt 2016)



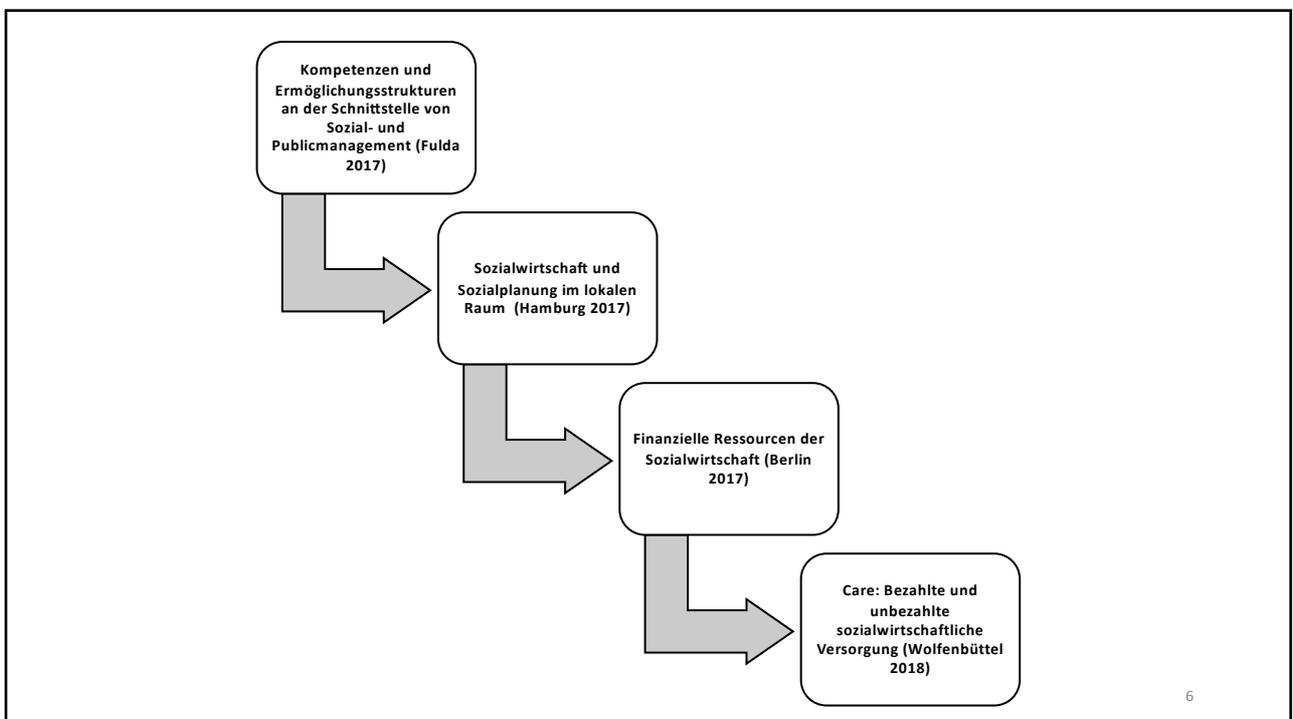
Governance und
Sozialwirtschaft (Berlin
2016)

4

4



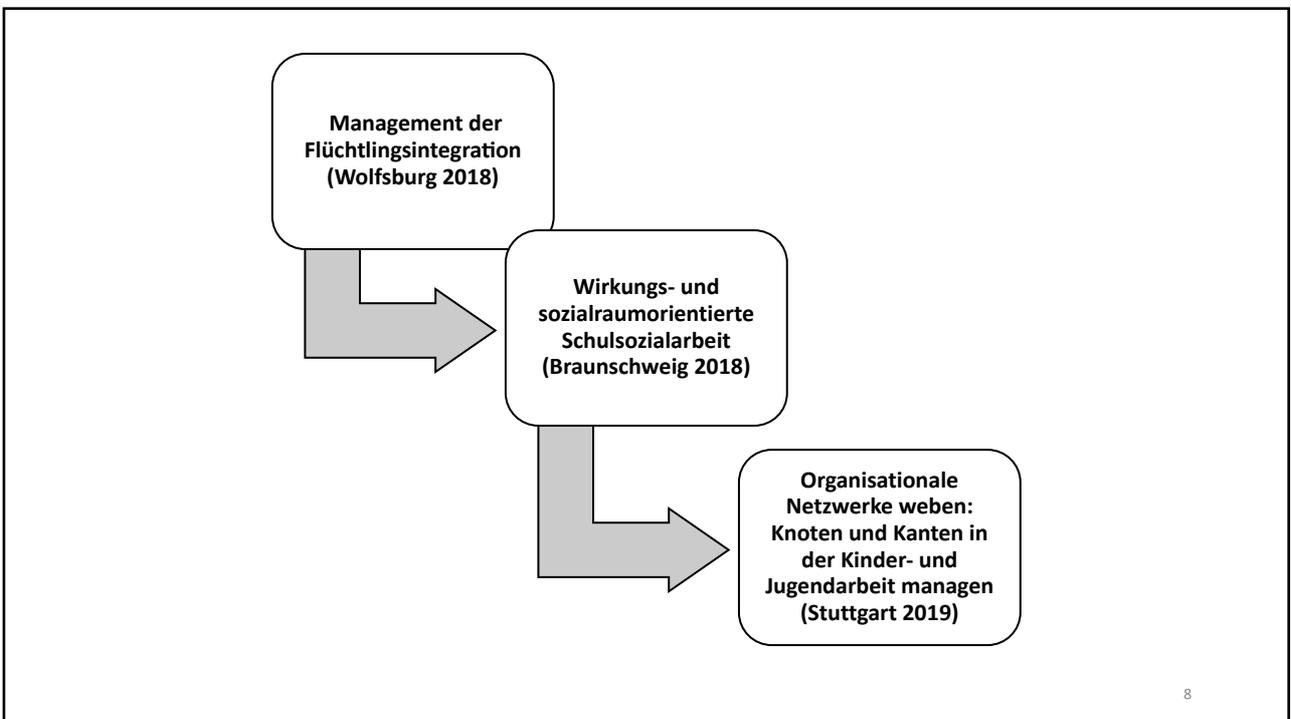
5



6



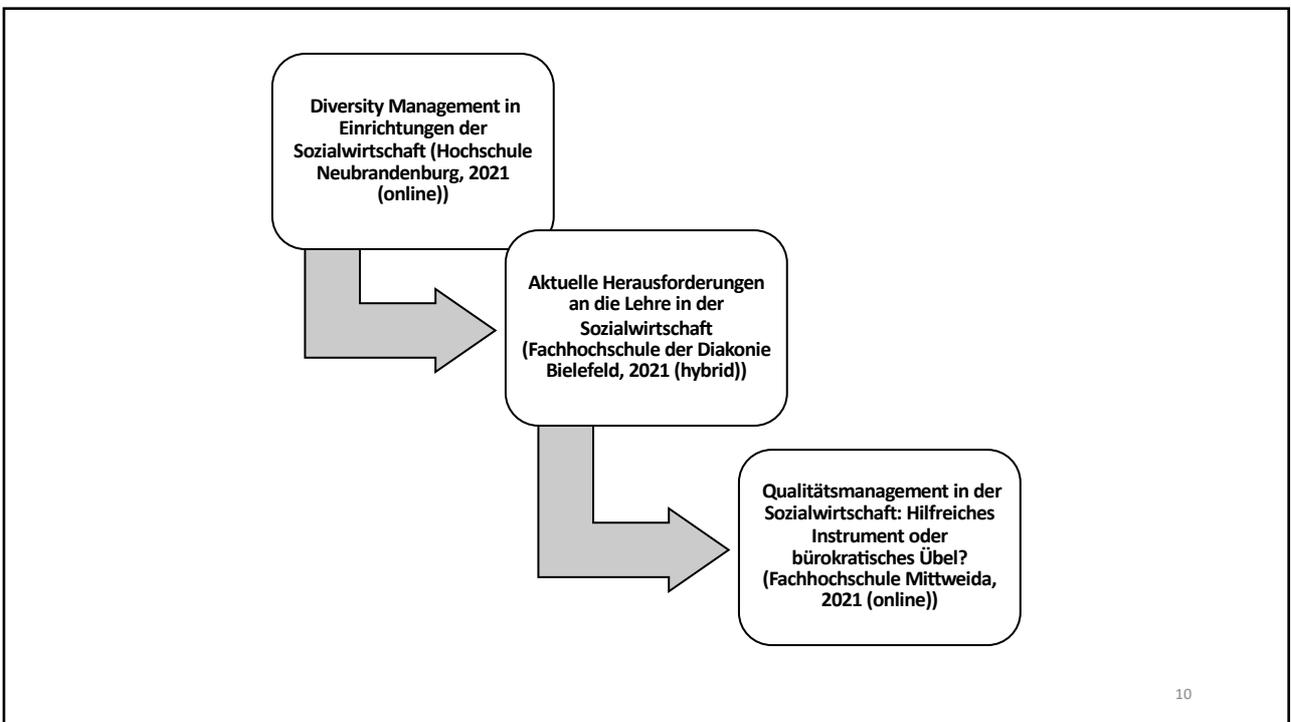
7



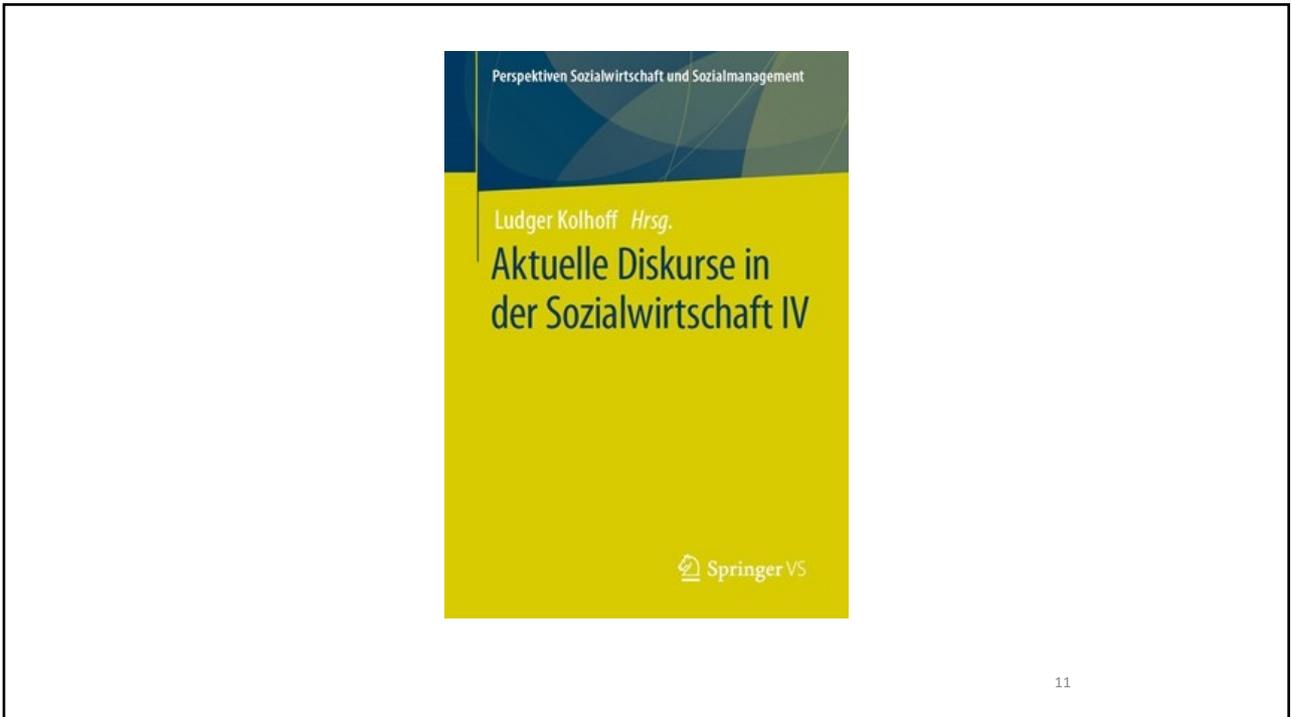
8



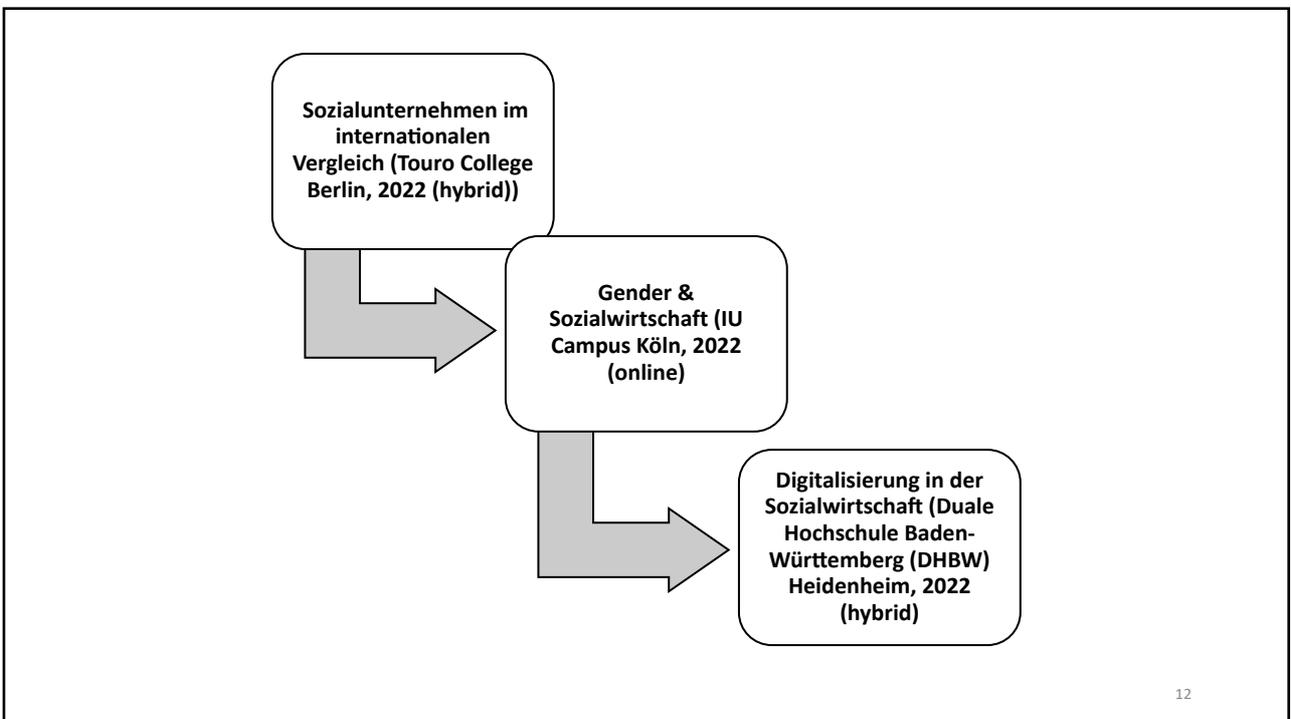
9



10



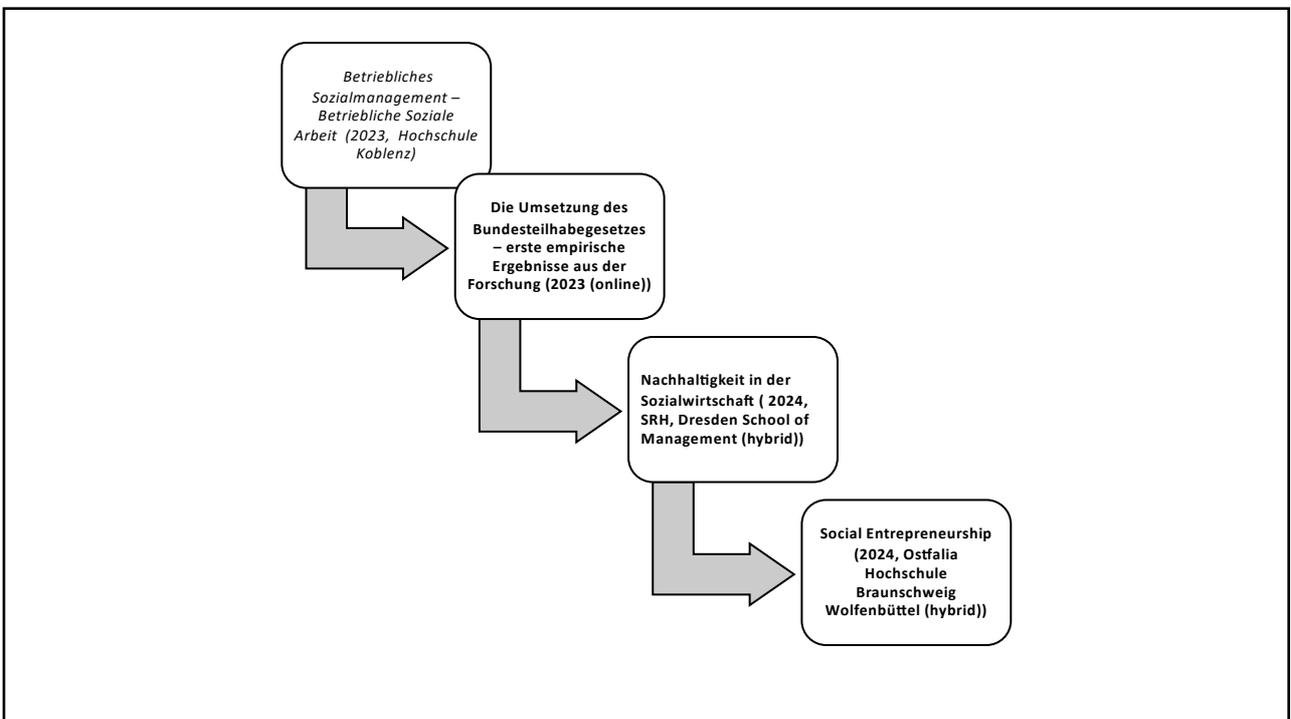
11



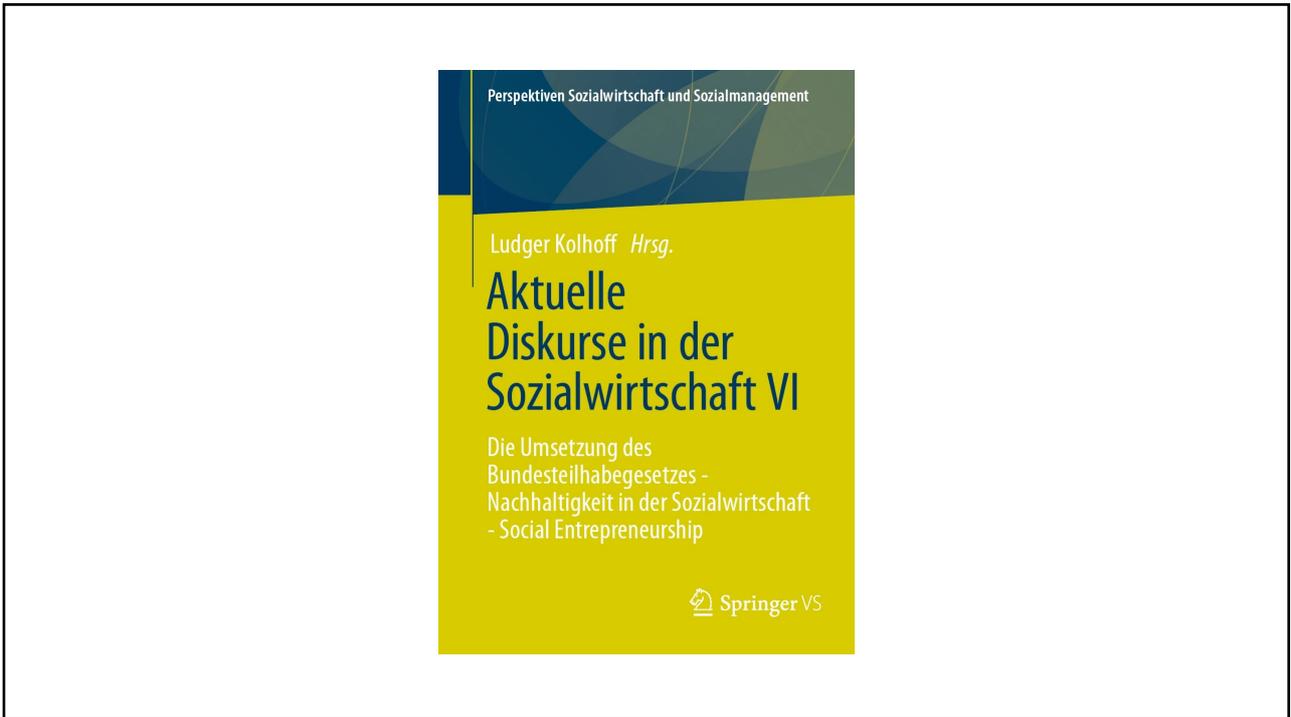
12



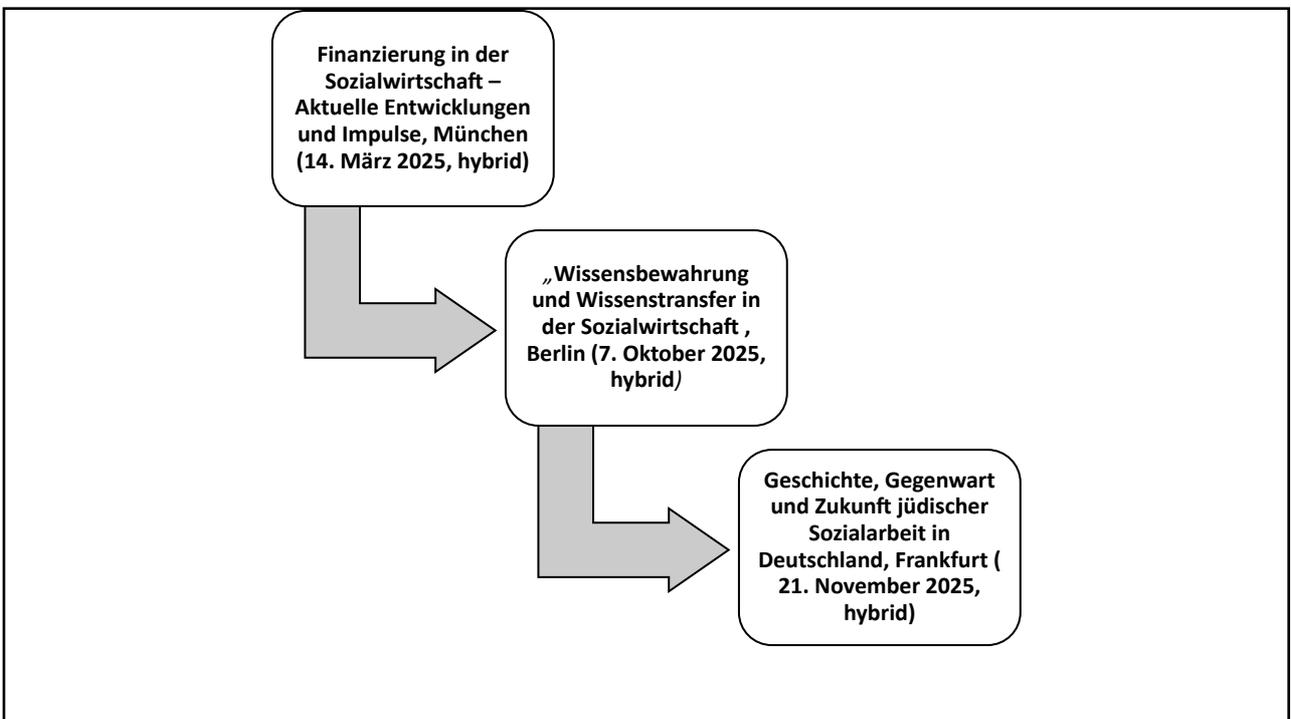
13



14



15



16

Aktuelle Diskurse in der Sozialwirtschaft VII

17

Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmanagement/
Sozialwirtschaft an Hochschulen e.V.



DISW
Deutsches Institut
für Sozialwirtschaft



Wissensbewahrung und Wissenstransfer in der Sozialwirtschaft

- Führungskräftewechsel- Organisationsentwicklung- Digitalisierung

Tagung der BAG SMW-Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmanagement/Sozialwirtschaft an Hochschulen e.V., des BIGSo-Berliner Institut für Gesundheits- und Sozialwissenschaften GmbH und des DISW-Deutsches Institut für Sozialwirtschaft e.V.

am 7.10.2025 von 9:00 bis 16:00 Uhr

Hybridkonferenz

**BIGSo-Berliner Institut für Gesundheits- und Sozialwissenschaften GmbH
Wilhelm Kabus-Str. 39, 10 827 Berlin**

18



Prof. Dr. **Heiko Kleve**

WIFU-Stiftungslehrstuhl für Organisation und
Entwicklung von Unternehmerfamilien

ÜBERGABE UND NACHFOLGE GENERATIONSWECHSEL IN ORGANISATIONEN DER SOZIALEN ARBEIT

Wissensbewahrung und Wissenstransfer in der
Sozialwirtschaft, Berlin, 7. Oktober 2025

DIE GRUNDLAGE MEINER PRÄSENTATION!

Soziale Arbeit als Wohlfahrtsproduktion

Jana Demski · Martina Schäfer ·
Christiane Lüschen-Heimer

Supervision in der Sozialen Arbeit

Herausforderungen, Funktionen
und Themen von und in
Supervisionskontexten

 Springer VS

Übergabe und Nachfolge

Generationswechsel in Organisationen der Sozialen Arbeit

Chapter | First Online: 30 April 2025

pp 25–38 | [Cite this chapter](#)

[Heiko Kleve](#) 

 Part of the book series: [Soziale Arbeit als Wohlfahrtsproduktion](#) ((SOAW, volume 30))

 1363 Accesses

Zusammenfassung

Die Überlebensfähigkeit von Organisationen ist mit der Herausforderung des gelingenden Generationswechsels verbunden. Dass sich die Übergabe von Positionen, insbesondere auf der Führungsebene, nicht von selbst versteht, hängt damit zusammen, dass sich hier eine zentrale Herausforderung von Organisationen zeigt: Das Personal muss austauschbar sein, aber zugleich ist die Persönlichkeit von Menschen für erfolgreiches Arbeiten entscheidend. Davon ausgehend wird in diesem Beitrag gezeigt, auf welche Fragen Organisationen eine Antwort finden müssen, wenn sie im Rahmen von Nachfolgeprozessen Stellen neu besetzen. Schließlich wird herausgestellt, dass die Innovationskraft neuer Fach- und Führungskräfte in die Tradition des Bestehenden eingebettet ist, sodass das Bewältigen gegenwärtiger Aufgaben mit Zukunftsorientierung die Integration des Vergangenen voraussetzt.



AGENDA

01_Lernen von Familienunternehmen – meine Perspektive

02_Rolle & Person – eine Grundparadoxie in Unternehmen

03_Die drei Dimensionen von Übergabe & Nachfolge

04_Zwischen Tradition und Innovation

05_Fazit

LERNEN VON FAMILIENUNTERNEHMEN – MEINE PERSPEKTIVE

01

A decorative graphic consisting of a large white rounded shape on the left and a smaller blue rounded shape on the right, overlapping the white one. The number '01' is centered within the white shape.

EIN INSTITUT VON FAMILIENUNTERNEHMEN FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN.

LERNEN VON FAMILIENUNTERNEHMEN – MEINE PERSPEKTIVE



1998 als deutschlandweit erstes universitäres Kompetenz- und Forschungszentrum für Familienunternehmen an der Universität Witten/Herdecke gegründet.

Ziel des Instituts ist es,

- die Chancen und Risiken dieser Unternehmens- und Familienform näher zu beleuchten;
- einen substanziellen Beitrag in Theoriebildung, Forschung, Lehre und Praxistransfer zu leisten;
- potenzielle Nachfolger/innen und Führungskräfte für Familienunternehmen auszubilden



Wissenschaftlicher Beitrag zur nachhaltigen Stärkung der Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmertum und eines hierauf basierenden Praxistransfers

ALLES, WAS ICH REFERIERE, KANN IN ZAHLREICHEN SCHRIFTEN NACHGELESEN WERDEN.

LERNEN VON FAMILIENUNTERNEHMEN – MEINE PERSPEKTIVE

The screenshot shows the WIFU website's library page. At the top, there is a navigation bar with the WIFU logo and links for 'WIFU-Stiftung', 'WIFU-Institut', 'Themen', 'Veranstaltungen', 'Presse & Informationsmaterial', and 'Bibliothek'. Below the navigation bar, three main content areas are displayed, each with a grid of document covers and a descriptive text box at the bottom.

- Praxisleitfäden:** The top section features a grid of colorful document covers. The text box below states: "Die Praxisleitfäden schneiden die Forschungsergebnisse des WIFU auf die Erwartungen und Bedürfnisse von Familienunternehmerinnen und Familienunternehmern zu. Auf durchschnittlich 30 Seiten in einem handlichen Format widmet sich diese Reihe relevanten Themen und bereitet sie für die praktische Nutzung auf."
- Studien:** The middle section features a grid of document covers. The text box below states: "Studien dokumentieren die Forschungsergebnisse des WIFU und anderer Organisationen zu aktuellen Themen aus der Forschung zu Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Ausführlich und zugleich praxisnah werden in diesen Arbeiten die Ergebnisse aus Befragungen dieser Zielgruppe analysiert. Die bereitgestellten Studien vermitteln ein aktuelles Bild vom Status quo der deutschsprachigen Community."
- WIFU_kompakt:** The bottom section features a grid of document covers. The text box below states: "Das WIFU-Grundlagenwissen auf den Punkt gebracht: In jeder Folge von WIFU_kompakt steht ein praxisrelevanter Inhalt im Fokus. Der Bogen spannt sich über alle Forschungsgebiete des WIFU hinweg – Family Compliance, Nachfolge, Stiftungen, Digitalisierung ... Aktuelle Themen kommen fortlaufend hinzu." A speech bubble icon with the text "Fragen Sie Call" is located at the bottom right of this section.

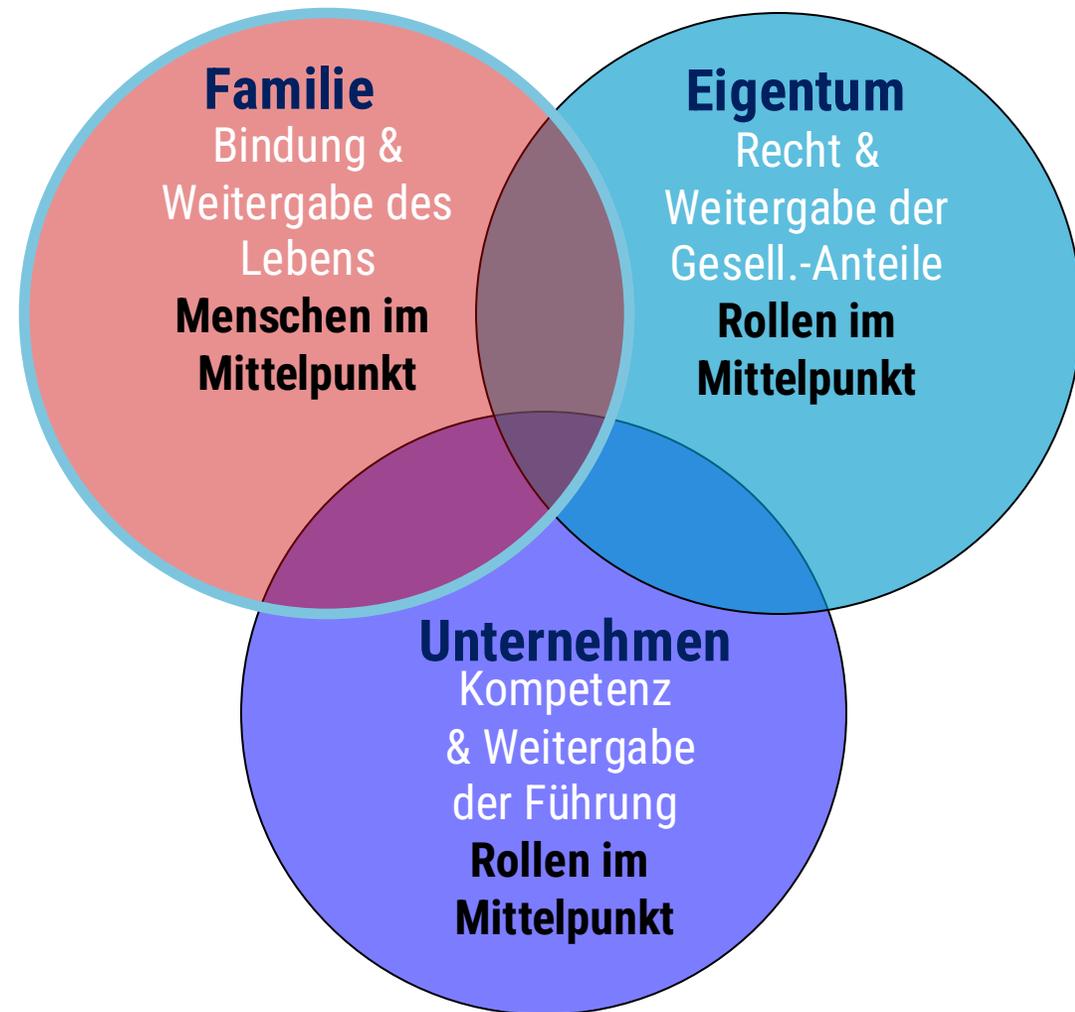


<https://www.wifu.de/wifu-bibliothek/>

ÜBERGABE & NACHFOLGE IM KONTEXT VON FAMILIE, EIGENTUM UND UNTERNEHMEN.

LERNEN VON FAMILIENUNTERNEHMEN – MEINE PERSPEKTIVE

1. **Ziel von Familienunternehmen:** Überleben über viele Generationen hinweg: **Transgenerationalität.**
2. **Medium des Überlebens:** Erfolgreiche Übergabe bzw. Nachfolge in jeder neuen Generation.
3. **Herausforderung:** Balance zwischen den differenten Systemanforderungen von *Familie*, *Eigentum* und *Unternehmen*.
4. **Strategie – Entfaltung der Grundparadoxie:** *Einerseits* Orientierung an den Erwartungen der beteiligten Menschen – *andererseits* Beachtung der funktionalen Notwendigkeiten für den Systemerhalt.
5. **Fazit:** Unternehmen überleben dann, wenn sterbliche Menschen, insb. die Gründer/innen, ersetzt werden können.



ROLLE & PERSON – EINE GRUNDPARADOXIE IN UNTERNEHMEN

02



MANAGEMENT ZWISCHEN „TECHNIK“ (ORGANISATION) UND „MENSCH“ (TEAM).

ROLLE & PERSON – EINE GRUNDPARADOXIE IN UNTERNEHMEN



Niklas Luhmann (1927-1998)

„Die Arbeitswelt: soziale und emotionale Entbehrungen. [...] Die Organisation fordert [...] nur spezifische Leistungen ab. [...] Gefühle und [...] Selbstdarstellungsinteressen werden dabei kaum beansprucht. Sie lungern während der Arbeit funktionslos herum und stiften Schaden, wenn sie nicht unter Kontrolle gehalten werden.“

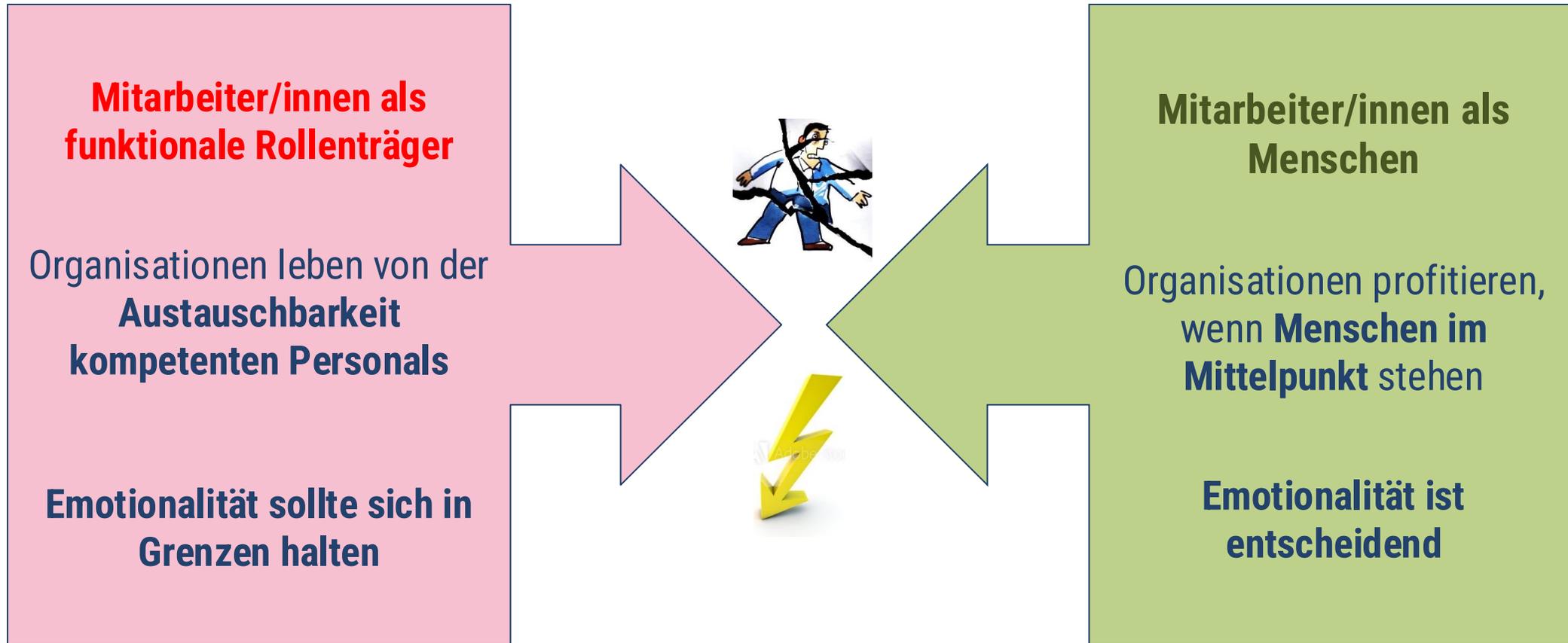
Niklas Luhmann (1965): *Spontane Ordnungsbildung*, in: *Der neue Chef*. Berlin 2016, S. 43.

„[Ich] schlage vor, das klingt vielleicht paradox, daß man sich um ein weniger technisches, dafür um ein mehr menschliches Verständnis bemüht.“

Niklas Luhmann (1997): *Wie konstruiert man in eine Welt, die so ist wie sie ist, Freiheiten hinein?*, in: Bardmann [Hrsg.]: *Zirkuläre Positionen. Konstruktivismus als praktische Theorie*. Opladen, S. 72.

DER MENSCH IM UNTERNEHMEN ZWISCHEN ORGANISATION UND TEAM.

ROLLE & PERSON – EINE GRUNDPARADOXIE IN UNTERNEHMEN



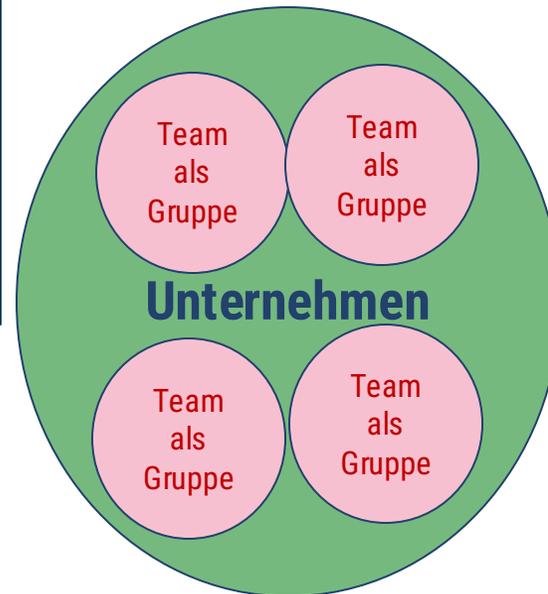
ORGANISATIONEN UND TEAMS UNTERSCHIEDEN SICH GRUNDSÄTZLICH – DIE EINEN SIND PERSONEN-UNABHÄNGIG, DIE ANDEREN SIND AUF PERSONEN ANGEWIESEN.

ROLLE & PERSON – EINE GRUNDPARADOXIE IN ORGANISATIONEN

Organisation als soziale Struktur von Rollen, Funktionen, Hierarchien.

→ **Personen sind austauschbar.**

- **Ersetzbarkeit** statt Zugehörigkeit
- **Entpersönlichung** statt Vertrauen
- **Machtlosigkeit** statt Einfluss



Team als soziale Struktur (Gruppe) von menschlichen Beziehungen innerhalb von Organisationen.

→ **Personen sind wichtig.**

- **Zugehörigkeit** statt Ersetzbarkeit
- **Vertrauen** statt Entpersönlichung
- **Einfluss** statt Machtlosigkeit

DIE DREI DIMENSIONEN VON ÜBERGABE & NACHFOLGE

03



SOZIAL-, SACH-, ZEIT-DIMENSION PRÄGEN PROZESSE VON ÜBERGABE & NACHFOLGE.

DIE DREI DIMENSIONEN VON ÜBERGABE & NACHFOLGE



Sachdimension

Ebene der relevanten Themen, Kompetenzen, Verantwortungsbereiche, des notwendigen Wissens, der Qualifikationen, der Organisations- und Teamstrukturen im Kontext des Nachfolgeprozesses.



Sozialdimension

Ebene der Personen (z.B. Übergeber/innen und Nachfolger/innen), der sozialen Beziehungen, Netzwerke und Mitarbeiter/innen, persönlichen Kompetenzen etc.



Zeitdimension

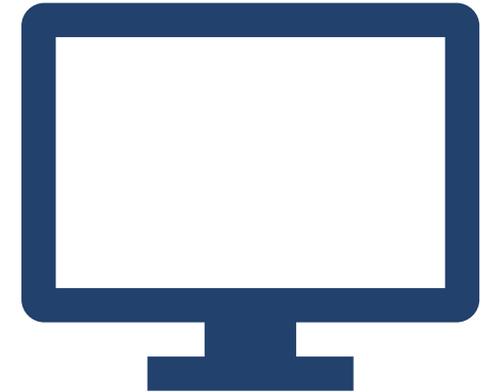
Ebene der zeitlichen Phasen, Abläufe, also des Beginns, des Verlaufs und des Endes des Nachfolge-Prozesses.

DIE SACHDIMENSION DES NACHFOLGEPROZESSES – NEUN FRAGEN.

DIE DREI DIMENSIONEN VON ÜBERGABE & NACHFOLGE

Sachdimension – zu beantwortende Fragestellungen:

1. Auf welche Verantwortungs- und Themenbereiche bezieht sich die Nachfolge?
2. Welche Stelle, Rolle und Funktion ist wiederzubesetzen?
3. Passt die Rollen- und Funktionsbeschreibung noch oder ist sie zu verändern bzw. neu zu entwickeln?
4. Welches Wissen, welche Haltung und welche Handlungskompetenzen müssen bei der nachfolgenden Person bereits vorhanden bzw. noch angeeignet bzw. übertragen werden?
5. In welcher Form erfolgt die notwendige Wissensübertragung, durch längere Mitarbeit/Hospitation, durch Weiterbildung etc.?
6. Woran ist erkennbar, dass die nachfolgende Person das entsprechende Wissen angeeignet hat?
7. Welche gegenseitigen Erwartungen beschäftigen jeweils die Senior- und die Nachfolge-Generation und wie, wo, wann können diese Erwartungen ausgetauscht, abgeglichen, angenommen, abgelehnt oder durch alternative Erwartungen modifiziert werden?
8. Wie erfolgt die vollständige Nachfolge bzw. Führungsübertragung genau?
9. Was ist (noch) zu berücksichtigen, damit die Nachfolge bzw. Verantwortungsübertragung gelingt?



DIE SOZIALDIMENSION DES NACHFOLGEPROZESSES – NEUN FRAGEN.

DIE DREI DIMENSIONEN VON ÜBERGABE & NACHFOLGE

Sozialdimension – zu beantwortende Fragestellungen:

1. Wie und wo kann die geeignete Person für die Nachfolge gefunden werden, im Unternehmen (intern) oder außerhalb (extern)?
2. Welche persönlichen Merkmale (fachlichen, sozialen und weitere besondere Kompetenzen) sind für diese Person wichtig, und wie können diese Merkmale erkannt werden?
3. Zwischen wem muss der Nachfolgeprozess gestaltet werden, wer ist (noch) zu beteiligen?
4. Wie, wann und wozu ist das Personal (Führungs- und Mitarbeiterebene) des Unternehmens einzubeziehen?
5. Wie und wann können die relevanten sozialen Beziehungen und Netzwerke (interne wie externe) an die neue bzw. zukünftige Führungsperson übergeben werden?
6. Wie soll die Übergabe der Führungsverantwortung als soziales Event bzw. Ritual im Unternehmen sowie im Kontext des Personals realisiert bzw. zelebriert werden?
7. Wie schafft es die Senior-Generation, von der Verantwortung loszulassen?
8. Wie kommt die Nachfolge-Generation, in ihre Kraft und Verantwortung?
9. Soll es nach der Übertragung der Führungsverantwortung noch eine von der neuen Führungskraft zu gestaltende Beratungsbeziehung zur ehemaligen Führungskraft geben – wenn ja, in welcher Weise?



DIE ZEITDIMENSION DES NACHFOLGEPROZESSES – NEUN FRAGEN.

DIE DREI DIMENSIONEN VON ÜBERGABE & NACHFOLGE

Zeitdimension – zu beantwortende Fragestellungen:

1. Wann ist die Zeit gekommen, dass sich die aktuelle Führung um die Nachfolge kümmert?
2. Wann und wie sollten die Vorbereitungen für den Nachfolgeprozess (frühestens/spätestens) beginnen?
3. Was sind die ersten Schritte, um die Vorbereitungen für den Nachfolgeprozess zu starten?
4. Wann und wie sollte der eigentliche Nachfolgeprozess beginnen?
5. In welchen Phasen verläuft die Nachfolge?
6. Wie lange dauert der Nachfolgeprozess minimal bzw. maximal?
7. Wie ist das Ende eines erfolgreichen Nachfolgeprozesses beobachtbar, welche Kriterien sollten dafür gelten?
8. Wann und in welcher Weise soll eine Evaluation des Nachfolgeprozesses stattfinden?
9. Nach der Nachfolge ist vor der Nachfolge: Wann und in welcher Weise beginnt die Vorbereitung des nächsten Nachfolgeprozesses?



ZWISCHEN TRADITION UND INNOVATION

04

A decorative graphic consisting of a large white rounded shape on the left and a smaller blue rounded shape on the right, overlapping the white one. The number '04' is printed in dark blue on the white shape.

ÜBERGABE & NACHFOLGE VERLANGEN SOWOHL TRADITIONSWAHRUNG ALS AUCH INNOVATION.

ZWISCHEN TRADITION UND INNOVATION

- **Ausgangsthese:** Übergabe & Nachfolge gelingen besser, wenn Führungskräfte das Spannungsfeld von Bewahrung und Erneuerung verstehen.
- **Herausforderung des ersten Übergabe- und Nachfolgeprozesses:** Soziale Organisationen sind (wie Familienunternehmen) stark von Werten der Gründerpersönlichkeiten getrieben – die Frage ist, wie solche Personen durch die Professionalisierung von Governance-Strukturen ersetzt werden können – bei gleichzeitiger Pflege der tradierten Werte.
- **Beachtung des Senioritätsprinzips als Traditionswürdigung zur Innovationsermöglichung:** Senioritätsprinzip durch Anerkennung gewachsener Traditionen. Denn die Geschichte der Organisation liefert Orientierung und Energie für Innovation. Erfolgreiche Nachfolge integriert „Altes“ und „Neues“: *Nur wer Erfahrung und Seniorität einbindet, kann frische Impulse nachhaltig verankern.*



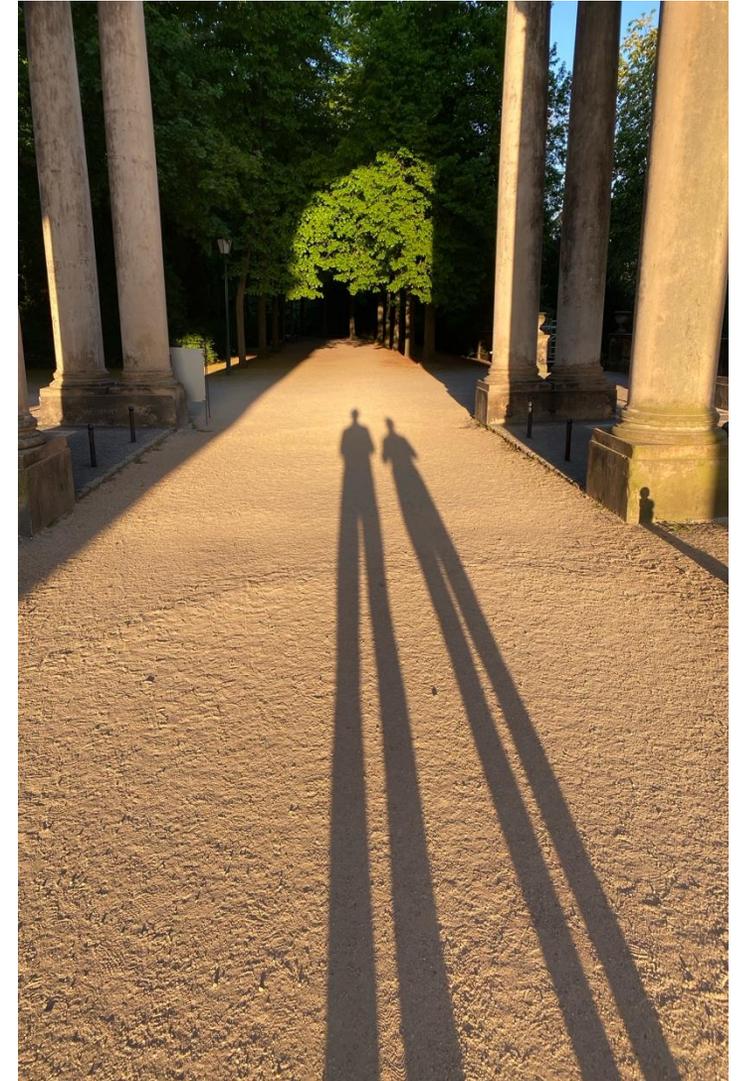
FAZIT

05

ÜBERGABE & NACHFOLGE IN FÜNF THESEN.

FAZIT

1. Unternehmen überdauern das Leben individueller Menschen dann, wenn sie ihre Grundparadoxie von **Personenunabhängigkeit** und gleichzeitiger **Personenabhängigkeit** passend balancieren.
2. Übergabe und Nachfolge sind Prozesse, die hinsichtlich ihrer **zeitlichen, sozialen und sachlichen Dimensionen** zu managen sind.
3. Der Übergabe-/Nachfolgeprozess von der Gründer- zur zweiten Generation ist ein Schlüsselprozess – bestenfalls gelingt dann eine **Professionalisierung von personenunabhängigen Führungsrollen und Governance Strukturen**, für die passende Personen gefunden werden.
4. Wer ein Unternehmen in die Zukunft führen will, muss die **Seniorität des Alten beachten und würdigen**. Denn auf der Basis des Alten muss das Neue gedeihen und sich innovativ in die Zukunft bewegen.
5. Nach jeder Übergabe & Nachfolge ist vor der nächsten Übergabe & Nachfolge, insofern ist **Generationswechsel ein permanenter Prozess**.





**VIELEN DANK
FÜR IHRE
AUFMERKSAMKEIT.**

KONTAKT

Universität Witten/Herdecke
Fakultät für Wirtschaft und Gesellschaft
Department für Management und Unternehmertum
Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)

Alfred-Herrhausen-Straße 48
58448 Witten
Telefon: +49 2302 926 513
Fax: +49 2302 926 561

www.wifu.de
www.facebook.com/gowifu
www.linkedin.com/company/wittener-institut-für-familienunternehmen-wifu-



WITTENER INSTITUT FÜR
FAMILIENUNTERNEHMEN

UNIVERSITÄT
WITTEN/HERDECKE

Modell-Projekt

Wissensmanagement und -transfer

info@disw.eu

www.disw.eu

0431 9088 5527

11.03.2025

Projektinformationen

Für weitere Informationen zum zugrundeliegenden
Modellprojekt und zum Abschlußbericht

Forschungs-Lab Research Gate

<https://www.researchgate.net/lab/Expertise-Wissenstransfer-und-Wissensmanagement-Andreas-Langer>

Abschlußbericht

https://www.researchgate.net/publication/394083164_Wissensbewahrung_und_Wissenstransfer_bei_Fuhrungskraftewechsel_in_der_Sozial-und_Gesundheitswirtschaft

1. Anlass: Fachkräftemobilität und Wissen in Organisationen

2. Reallabor Wissensmanagement

Wesentliche Erkenntnisse aus WiWiTra

Ergebnisse: Prototyp

3. Verwertungszusammenhänge,
Innovationsparadoxien, in drei Szenarien

1 Anlass: Fachkräftemobilisierung und Wissen in Organisationen

Fachkräftemangel und Anlass der Studie

In welchen Berufen 2028 die meisten Fachkräfte fehlen werden

Differenz von offenen Stellen und passend qualifizierten Arbeitslosen, Trendfortschreibung von 2023 bis 2028



Anmerkung: Eine Fachkraft hat in der Regel eine Berufsausbildung, ein Spezialist hat einen Bachelorabschluss/eine Fortbildung absolviert und ein Experte hat einen Master-/Diplomabschluss.

Quelle: IW-Arbeitsmarktforschung (Daten bis 2023)

Die Babyboomer-Generation scheidet auch aus den Führungspositionen aus, es droht ein Wissensverlust

Wissen und Organisation

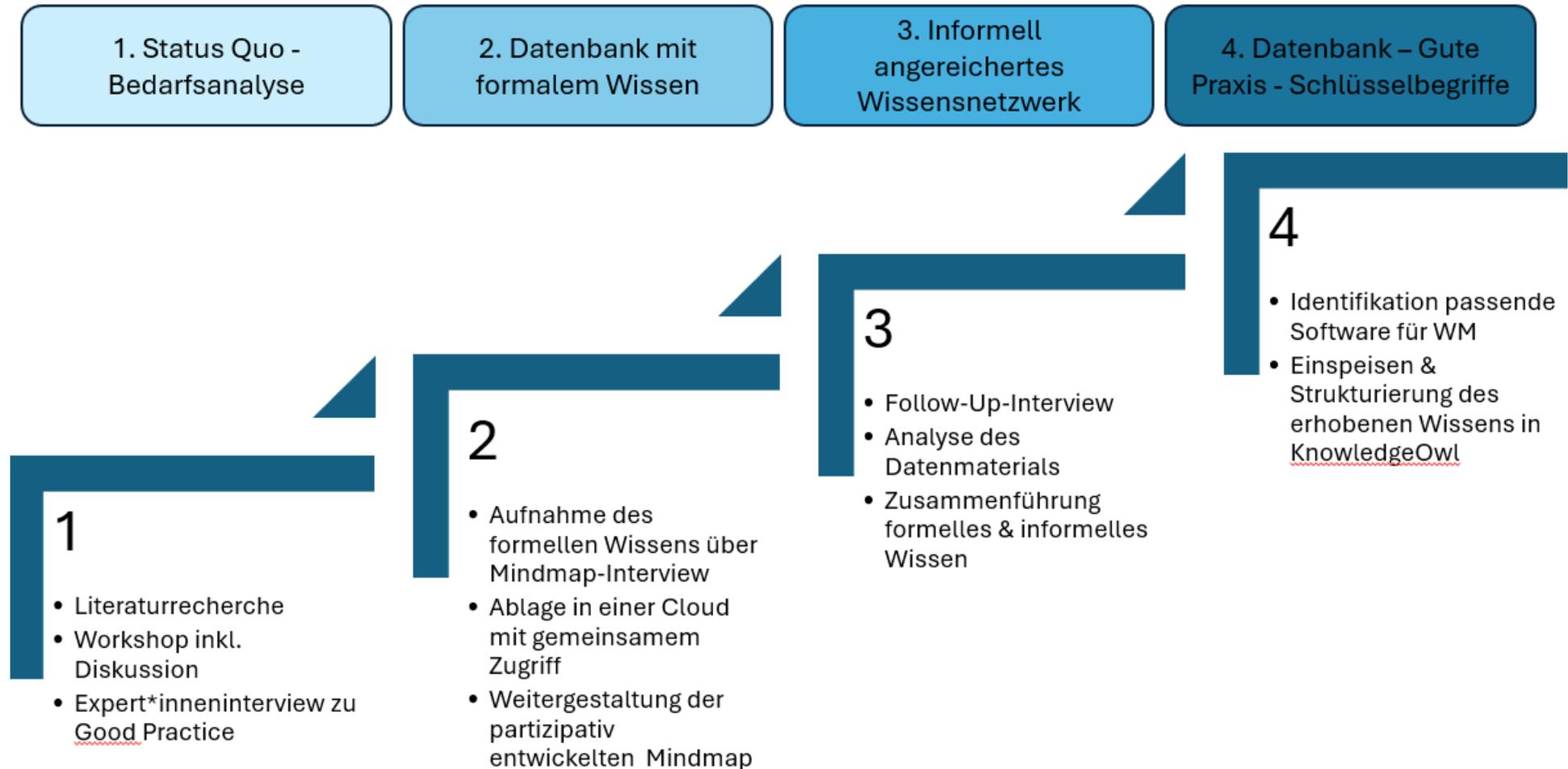
Zentrale Forschungsfrage: Wie kann in Organisationen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft Wissen der Führungskräfte Wissen bewahrt und verfügbar gemacht werden? (Wissensbewahrung und Wissenstransformation)

- Reine Lehre: Erfolgsmodell Organisation basiert auf der Institutionalisierung von personenunabhängigem Wissen
- Praxis: Wissen bleibt dennoch personenabhängig, insbesondere in Form von informellem Wissen und Erfahrungswissen.

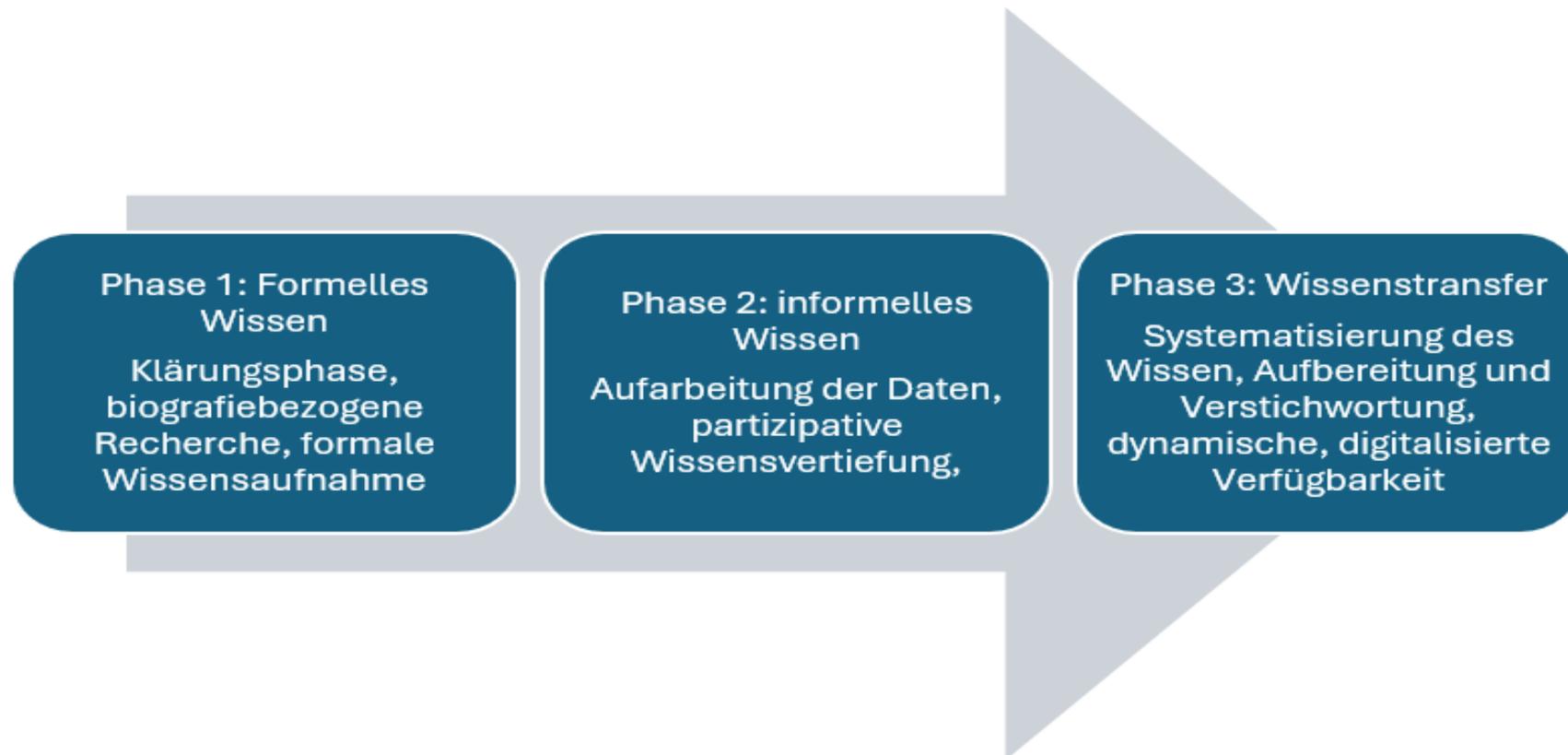
Kern eines **Wissensmanagements** in Organisationen als Prozess der Ablösung von den das Wissen ‚tragenden‘ Personen, wodurch Wissen zu „abstrakt symbolischem Wissen“ transformiert und „als organisationales Wissen weitergegeben, geheimgehalten, verändert etc., sogar verkauft werden“ (ebd., S. 290) kann.

2 Forschungsdesign: Reallabor

1. Modellentwicklung und Forschungsprozess



2. Verfahrensmodell und Datenbasis



Datenbasis: Vergleiche Fallanalyse von je 3 Führungskräften aus der Sozial- und Gesundheitswirtschaft und 3 professoralen Personen aus der Hochschule

- Wissensmanagement bedeutet in einem ersten Schritt, den **Bedarf und Verwertungszusammenhang** zu analysieren
- Eine Einbettung in ein **klar definiertes Setting** mit kooperativer Zieldefinition ist fundamental für die erfolgreiche Implementierung von Wissensmanagement
- Nachhaltiges Wissensmanagement bedarf eines **dynamischen Verfahrens** der Wissenstransformation: Positionen im Unternehmen verändern sich: Wissensverfügbarkeit muss flexibel gestaltet werden
- Sozial- und gesundheitswirtschaftliche Unternehmen sowie Hochschule als Setting weisen spezifische inhaltliche Schwerpunkte auf



Wissensmanagement hoch relevant!

- Netzwerkarbeit (Institutionalisierung und Wissensbereiche)
- Entscheidungsfindung (Wissensbereiche und Methoden)
- Personalführung (Personalstruktur und Führungskultur)
- Pfadabhängigkeit und gewachsene lokale Strukturen (Deutungs- und Bewertungskriterien)



Wissensmanagement nicht erwünscht!

- Keine Strategie und kein institutioneller Bedarf (Wissenszerstörung als Prinzip?)
- Informelle Strategien zur Positionierung (institutionalisiertes Einzelkämpfertum)
- Wissenskontrolle als Machtmechanismus (Funktionalisierung von Wissen)



3 Verwertungszusammenhänge

Innovators-Dilemma

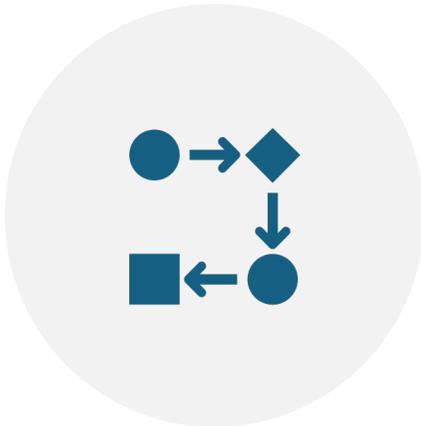
Der Kodak-Effekt: Kodak entschied sich am analogen Geschäftsmodell festzuhalten. Hätten sie voll auf – ihre eigene! - digitale Innovation gesetzt, zerstören sie ihr bestehendes, hochprofitables Geschäftsmodell.

Disruptive Innovation: Die Schnelligkeit der digitalen Innovationen überholt Geschäftsmodelle. Entweder Innovationsstopp und Implementierung, oder kurzphasige Innovation und flexible Modellprojekte.

Christensen (1997): Die Etablierung von disruptiven Innovationen führt in die Abhängigkeit der Unternehmen von Kunden und Investoren.

- leistungsstarke Unternehmen aktivieren Systeme zur Unterdrückung von Ideen
- die Chancen auf kurzfristige Gewinne und profitable Projekte müssen durch alternative Geschäftsmodelle erreicht werden

3. Verwertung: Transfer in drei Szenarien



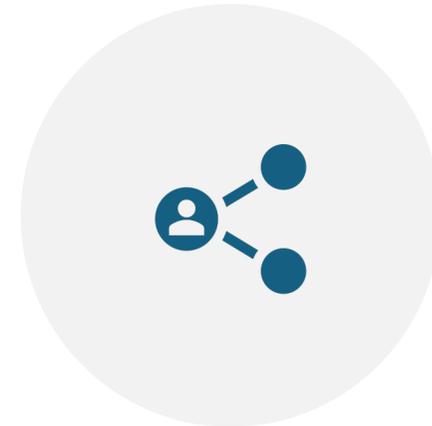
NACHFOLGEMANAGEMENT: PERSONENBEZOGENE WISSENSSICHERUNG

Kurzfristige Maßnahmen zur Wissensbewahrung bei ausscheidenden Führungskräften



DIGITALES DATENMANAGEMENT: ORGANISATIONS-ENTWICKLUNG

Langfristige, ganzheitliche Strategie zur Förderung der Lernkultur



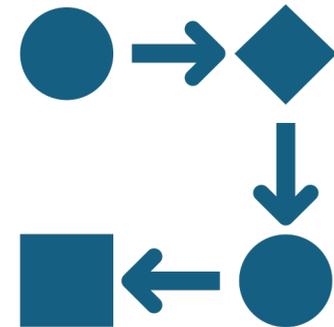
PERSONALMANAGEMENT: FACHKRÄFTESICHERUNG

Strategische Integration von Wissensmanagement in die Personalplanung

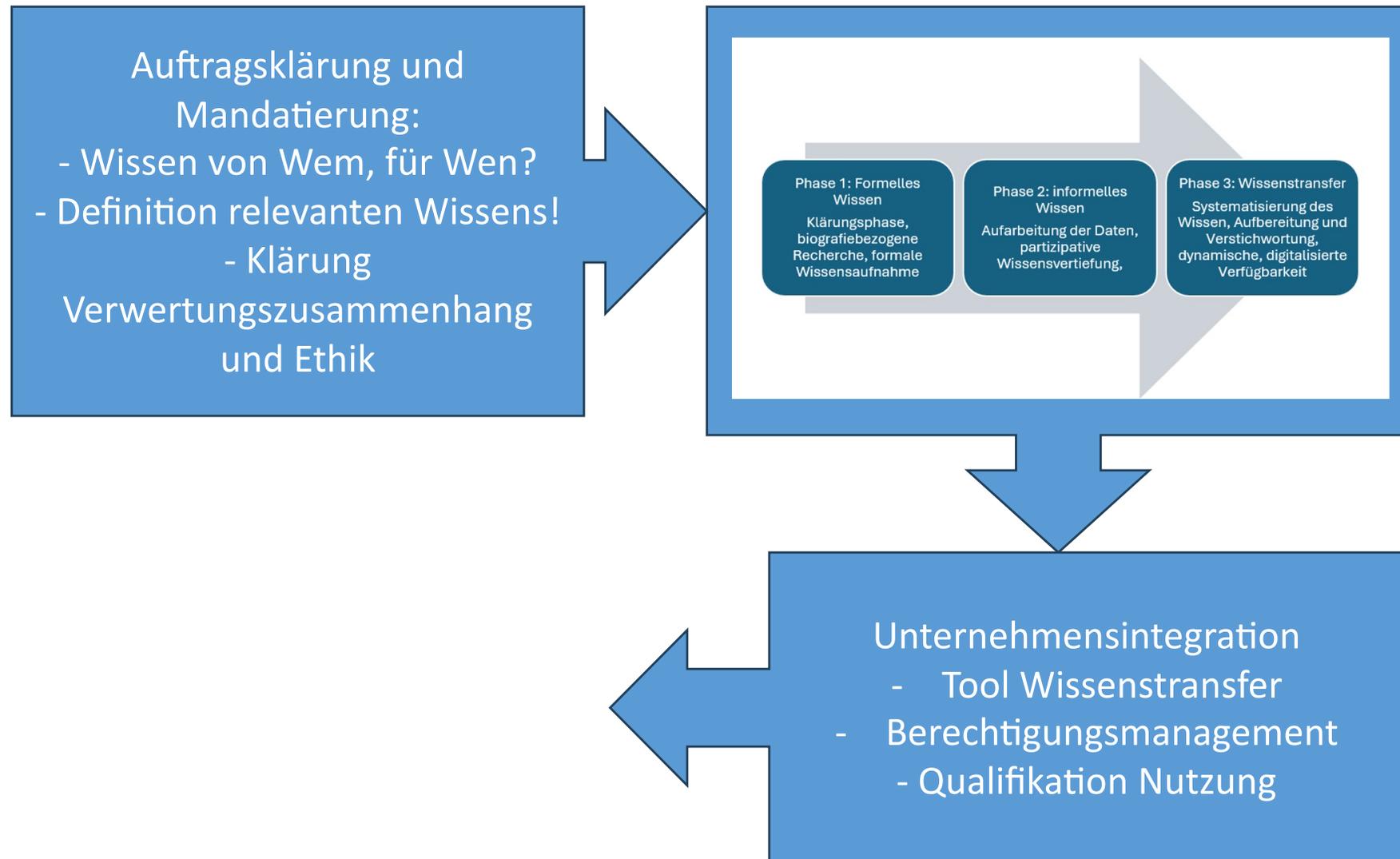
Nachfolge-Management

personenbezogene Wissenssicherung

- Zeitliche Bedeutung: Kurzfristig (wenige Wochen/Monate)
- Maßnahmen/Tools
 - Austrittsgespräche
 - Wissenslandkarten
 - Mentoring/Shadowing
 - Lessons Learned-Dokumentation
 - Digitale Wissensspeicherung (Wikis, Plattformen)
- Ziele
 - Sicherstellung eines reibungslosen Übergangs
 - Minimierung von Wissensverlust
 - Erwerb von strategischem und operativem Know-how



Idealtypischer Ablauf

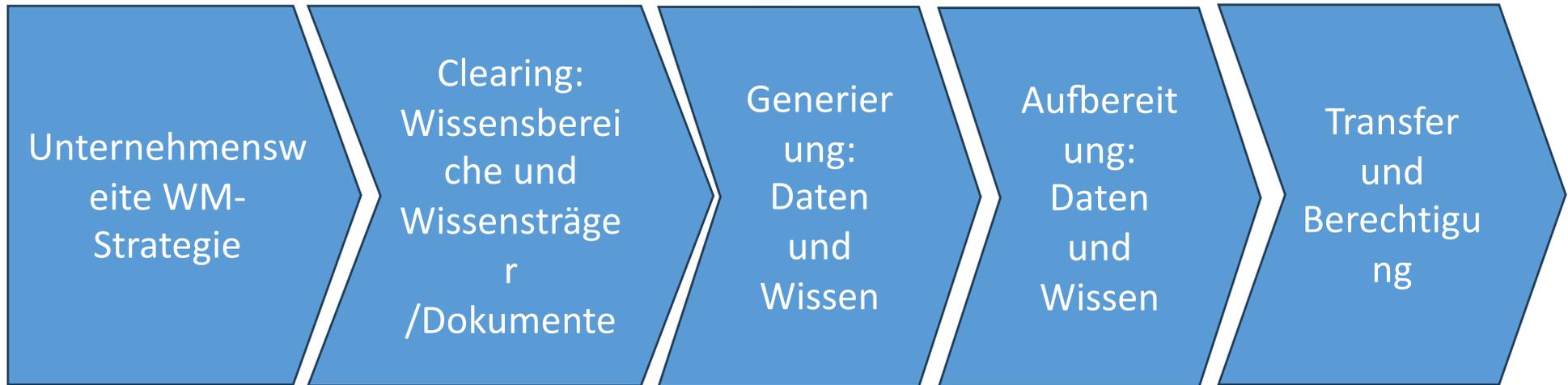
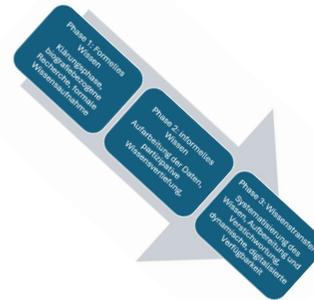


Wissensmanagement und Digitalisierung: Organisationsentwicklung

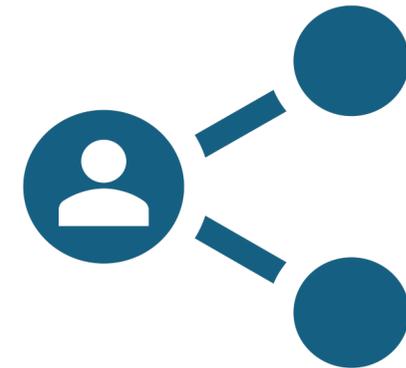
- Zeitliche Bedeutung: Langfristig (mehrere Jahre)
- Maßnahmen/Tools
 - Entwicklung einer Wissensmanagement-Strategie
 - Identifikation zentraler kritischer Wissensbereiche und relevanter Dokumente im Unternehmen
 - Einführung digitaler Wissensplattformen
 - Integration in Change-Management-Prozesse
- Ziele
 - Nachhaltige Lernkultur
 - Innovationsfähigkeit steigern
 - Robuste Wissensarchitektur aufbauen

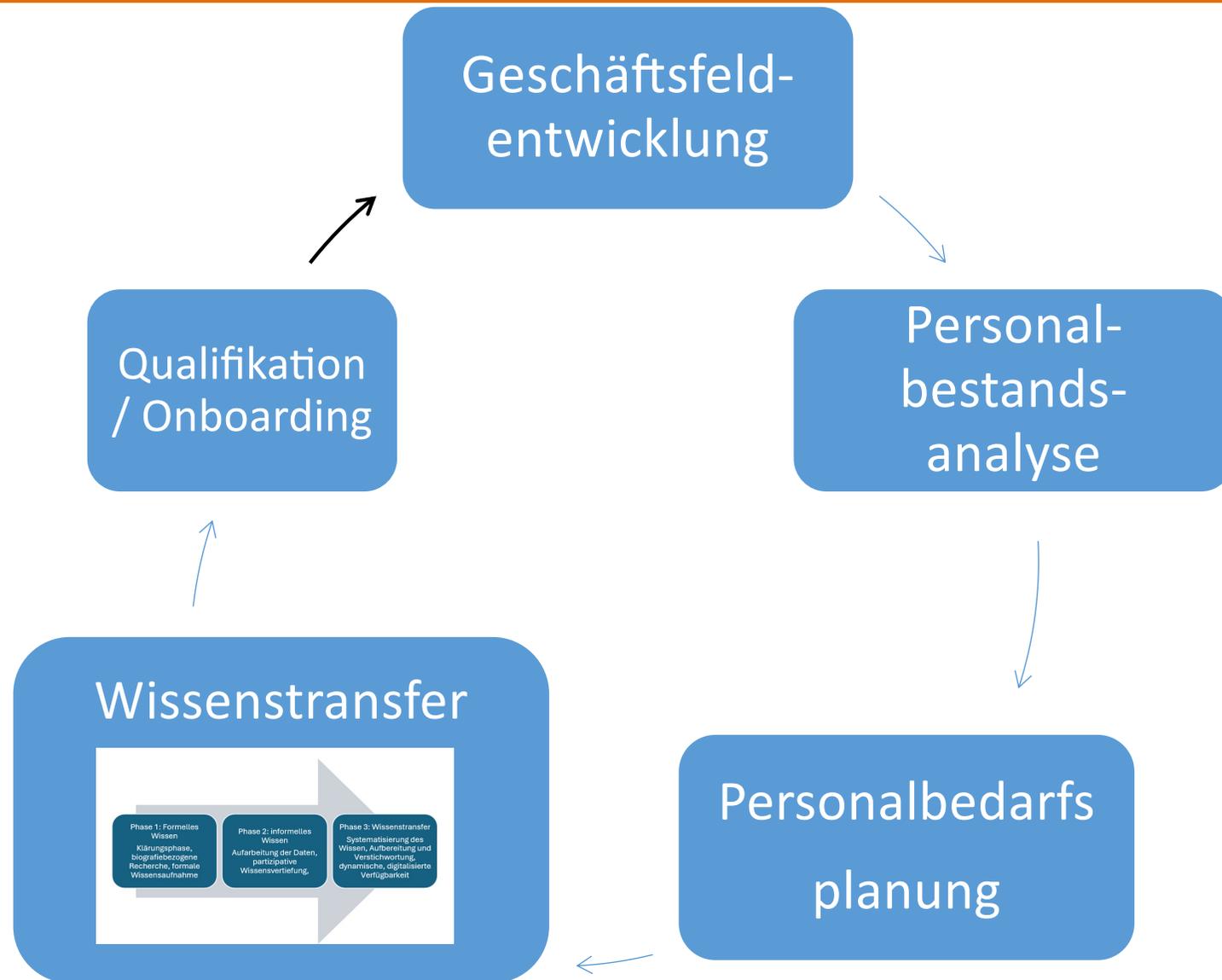


Idealtypischer Ablauf



- Zeitliche Bedeutung: Langfristig (mehrere Jahre)
- Maßnahmen/Tools
 - Personalbestandsanalysen
 - Geschäftsfeldentwicklung
 - Personalbedarfsplanung
 - Kompetenz- und Wissensentwicklung
- Leistungsmanagement
 - Nachhaltiger Wissenstransfer
 - Sicherstellung der Wissensverfügbarkeit trotz Fluktuation
 - Innovationen- und Anpassungsfähigkeit der Belegschaft steigern





Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Kontakt

DISW e.V.

Burgstr. 2

24103 Kiel

0431 90885527

- Christensen, C. M. (1997). The Innovator's Dilemma. Harvard Business Review, 75(2), 66–76.
- Christensen, C. M. (1997). The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- IW (2025): Pressemitteilung:
<https://newsletter.iwkoeln.de/m/15106418/0-416086c79c40c0ecec65638c5fed9047494da39309d8dddde69dec62089502ca1f13ffb435876300bc241b81077ad4b5d>
- Willke, Helmut (1998). Systemisches Wissensmanagement. Lucius und Lucius, Stuttgart

Strategische Nachfolge im Management der Sozialwirtschaft

Ein Erfahrungsbericht aus
Beraterperspektive

Referent:



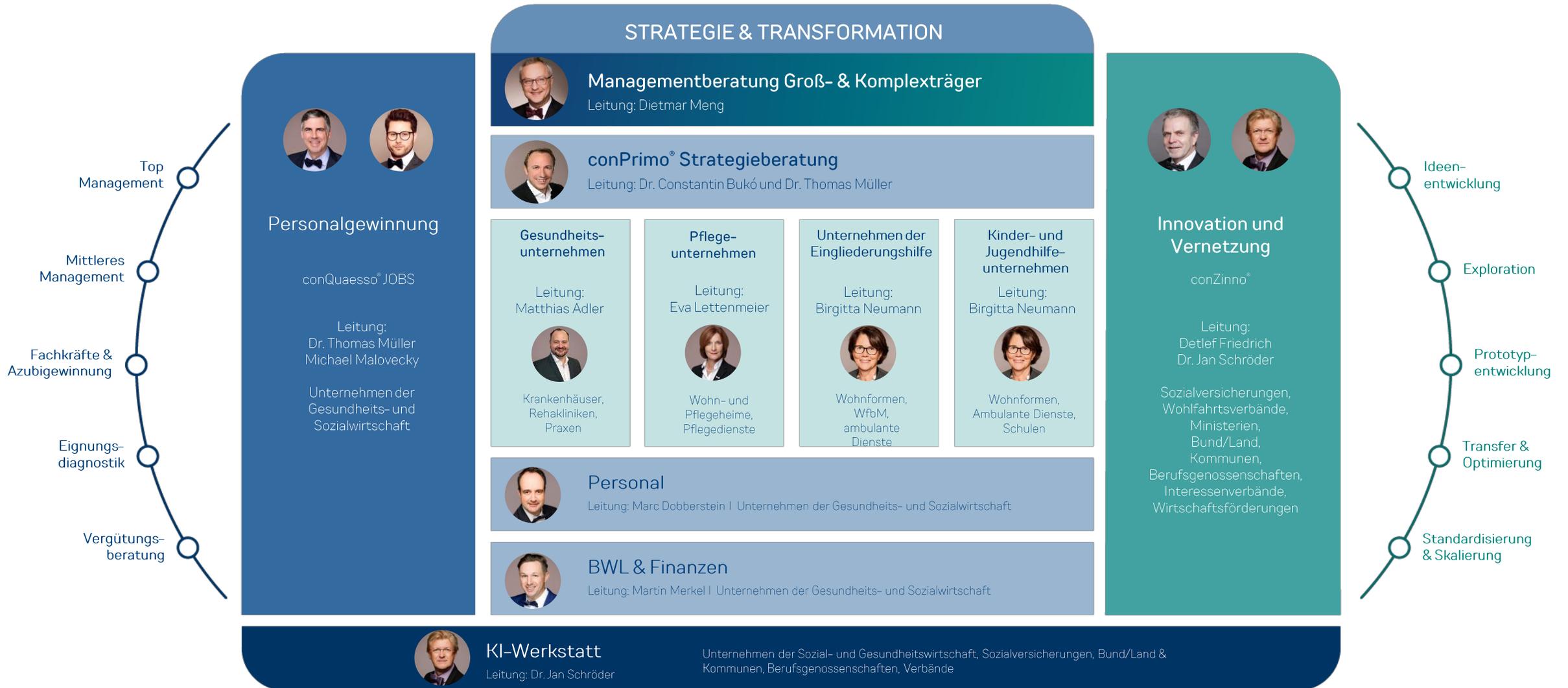
Dr. Thomas Müller

Geschäftsführender Gesellschafter contec
und Geschäftsbereichsleiter Personalberatung conQuaesso

t.mueller@contec.de

- Beratungserfahrung aus > 1.000
Nachfolge-Besetzungsverfahren in
der Sozialbranche
- Rd. 300 Nachfolge-Verfahren p.a.
- Team von 35 Personalberater/-
innen

contec: Fachliche Exzellenz im marktfeldbezogenen Kontext



Nachfolgeprozesse in der Sozialwirtschaft werden oft zu spät angestoßen.

Wir brauchen in sechs Monaten einen neuen Vorstand.



1. Frühzeitige Planung

Auswahlverfahren

Rekrutierung und
Suchwege

Übergabe und Rolle
des Vorgängers

Onboarding und
Begleitung

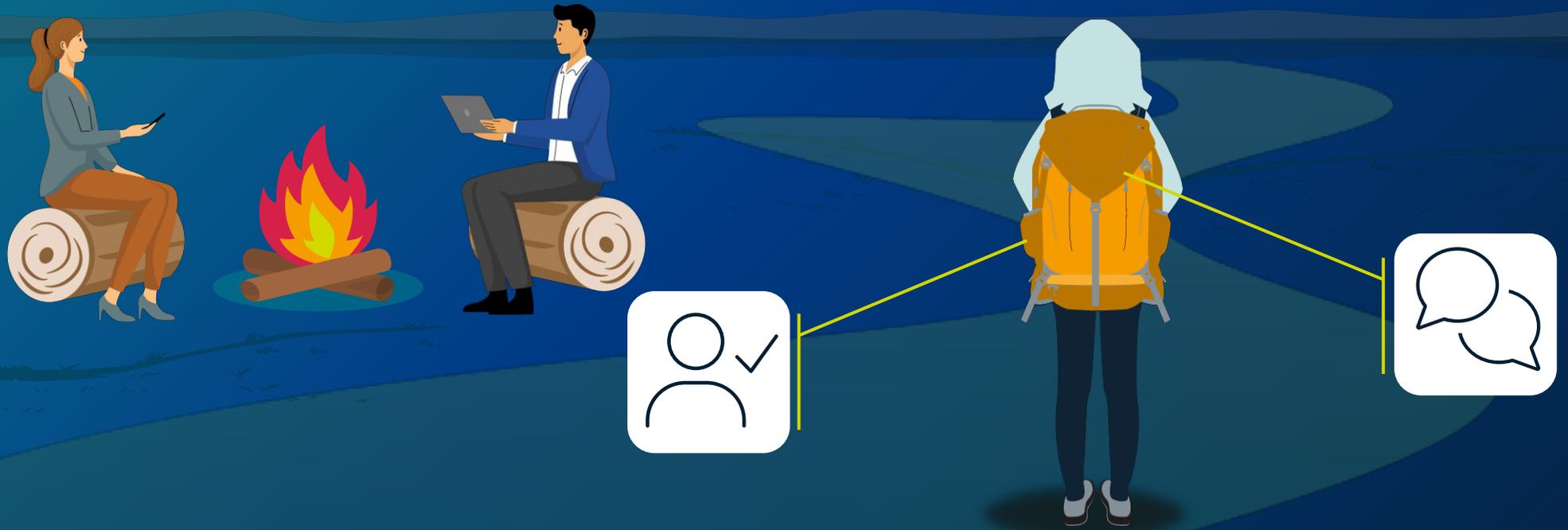
2. Anforderungsprofil und Praxis-Check



3. Rekrutierung und Netzwerke



4. Personalauswahl (Interviews, Assessments)



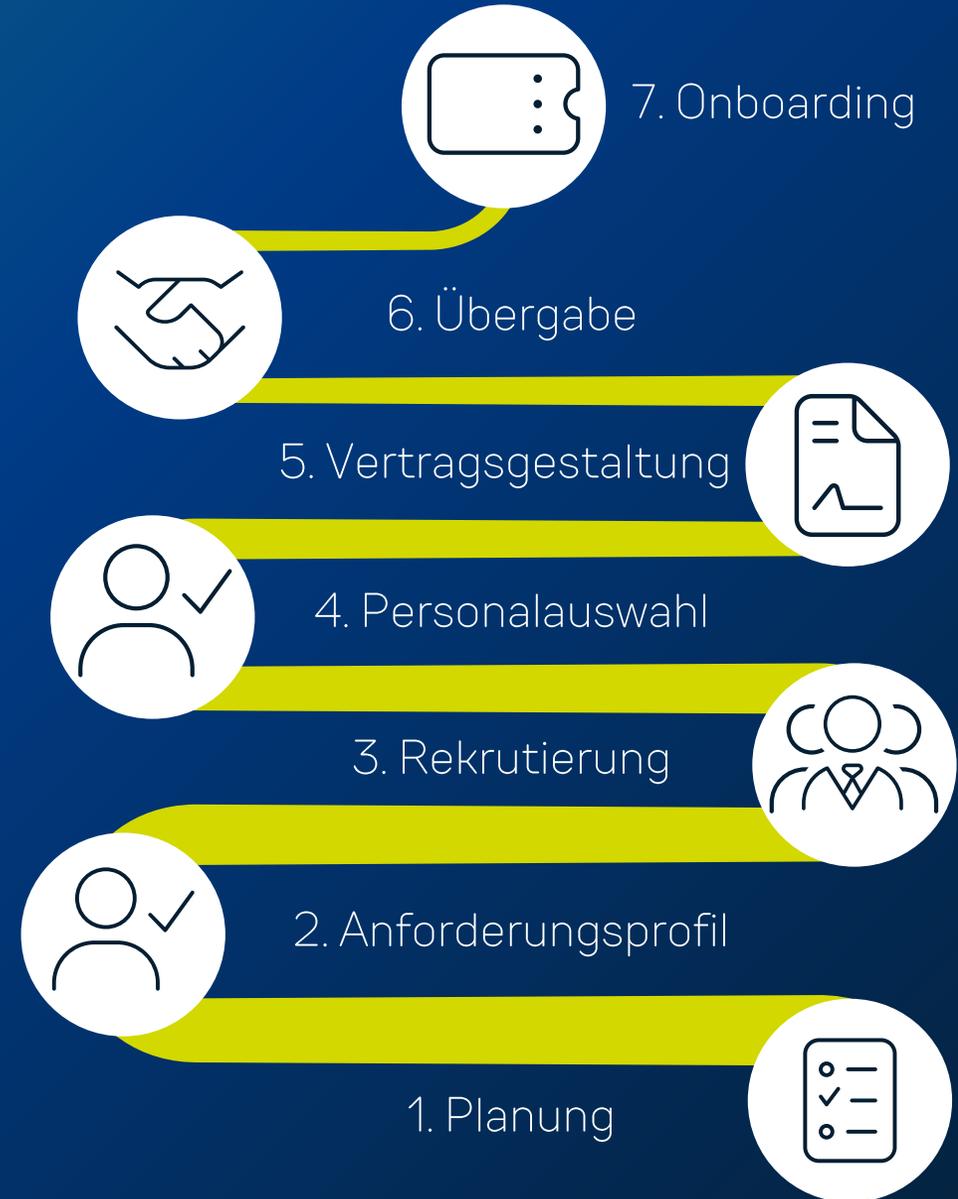
5. Vertragsgestaltung und Vergütung



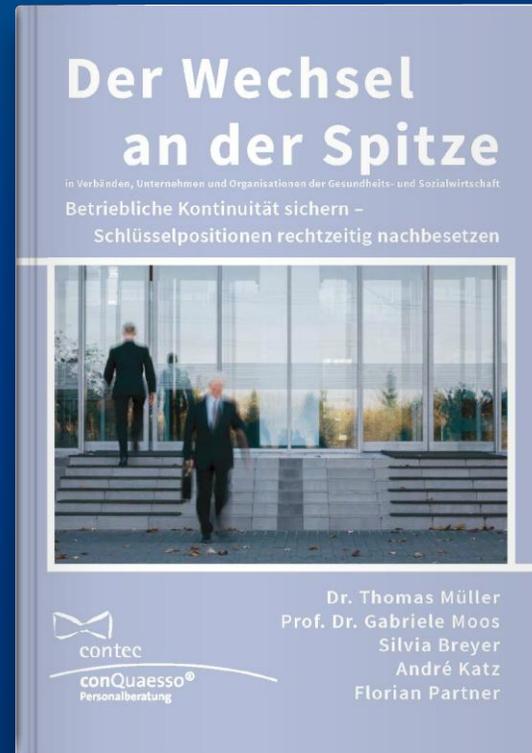
6. Rolle des Vorgängers und Übergabe



7. Onboarding und Integration



contec-Fachbücher zur Nachfolgeplanung





Die Beratung der Gesundheits-
und Sozialwirtschaft

[PUNKTUELL](#)

[DOWNLOADS](#)

[VITA](#)



[NETZWERK / REFERENZEN](#)

[KONTAKT](#)

Punktuell

Psychologie auf den Punkt gebracht

JULIA PUNK.

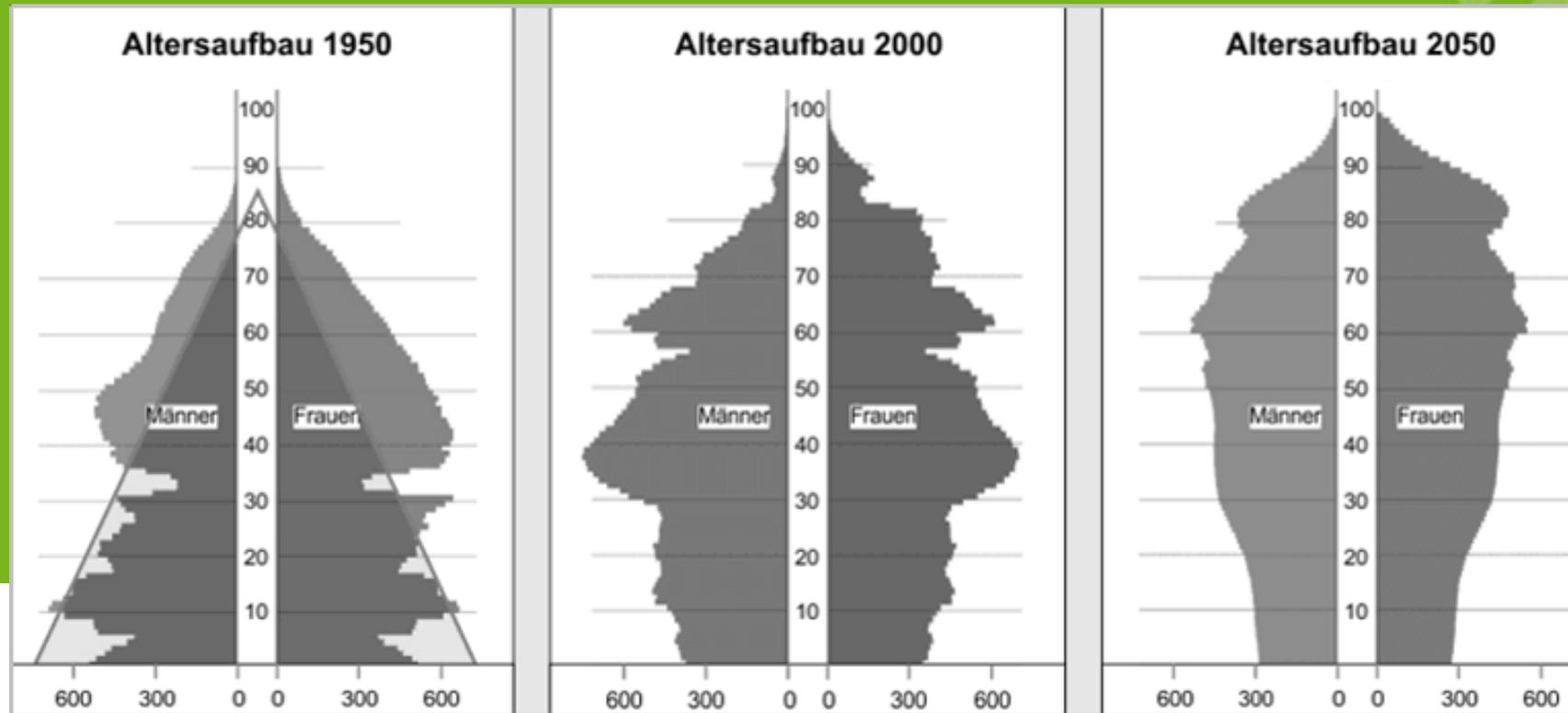


SCAN ME

Einer der größten Treiber aktueller Veränderungen in der Arbeitswelt: Der demographische Wandel

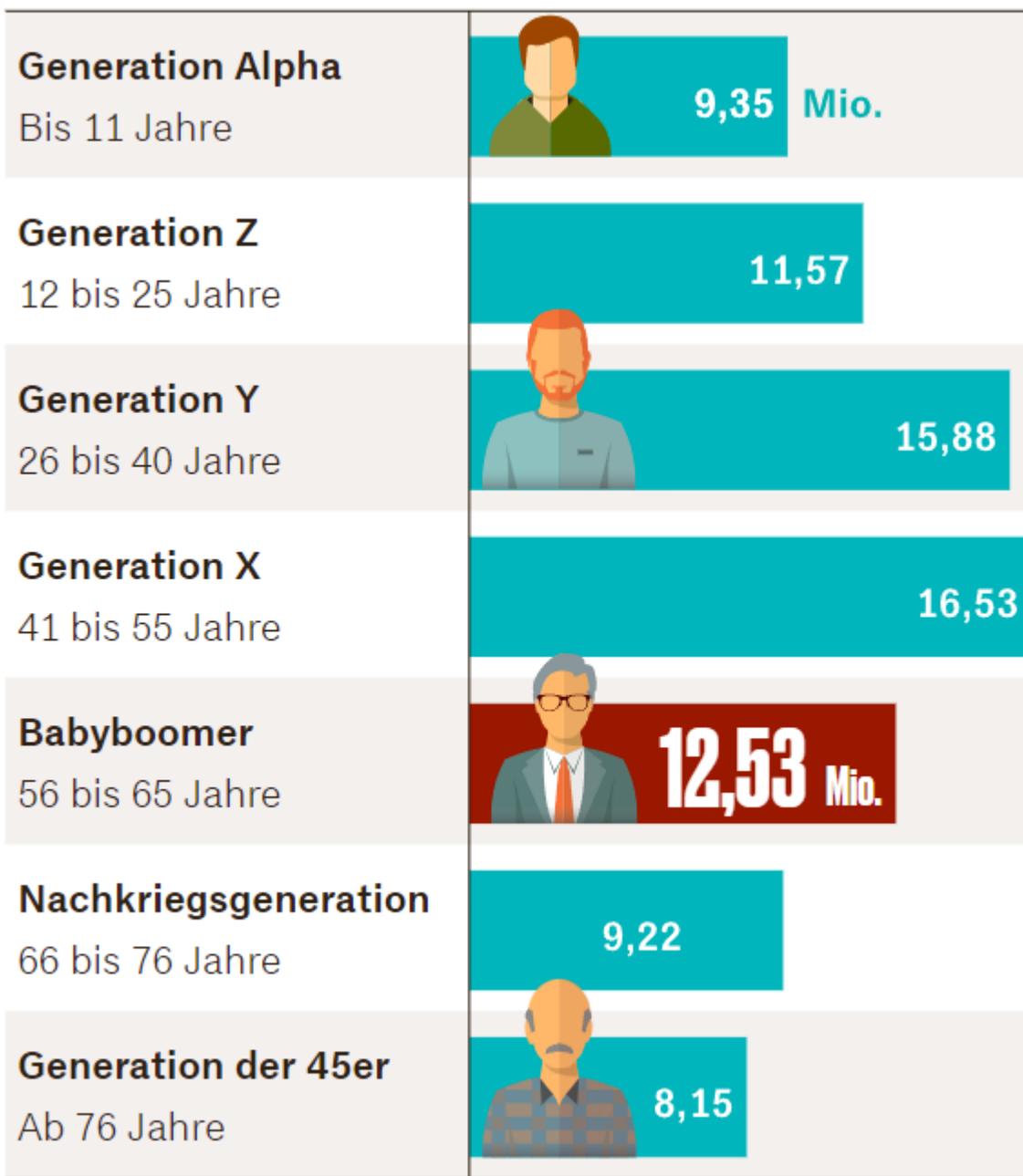


Der demographische Wandel - „doppelte Alterung“



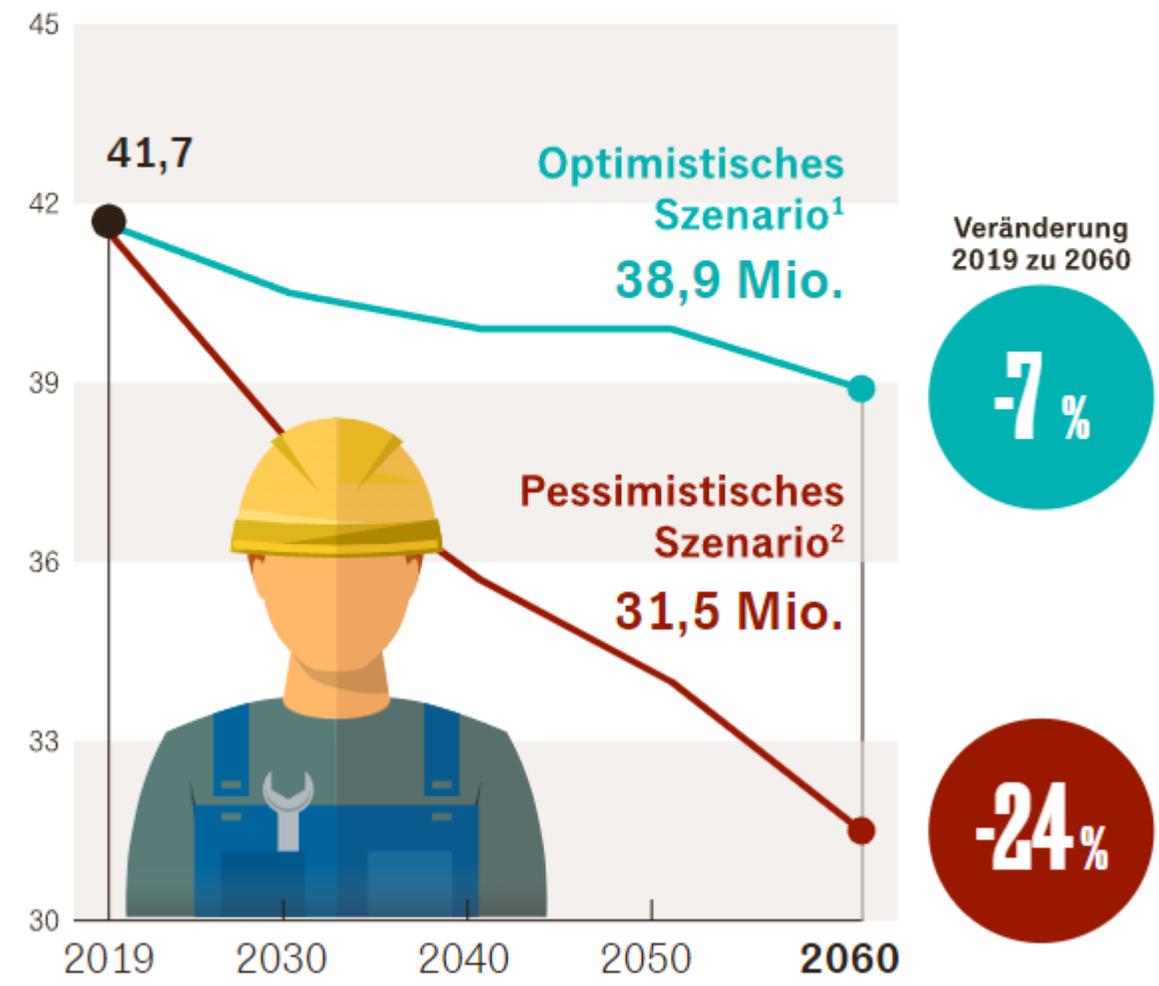
ie
sorge
se
rg e.V.

ite junger Menschen
... ein Leben lang.



Lücke auf dem Arbeitsmarkt

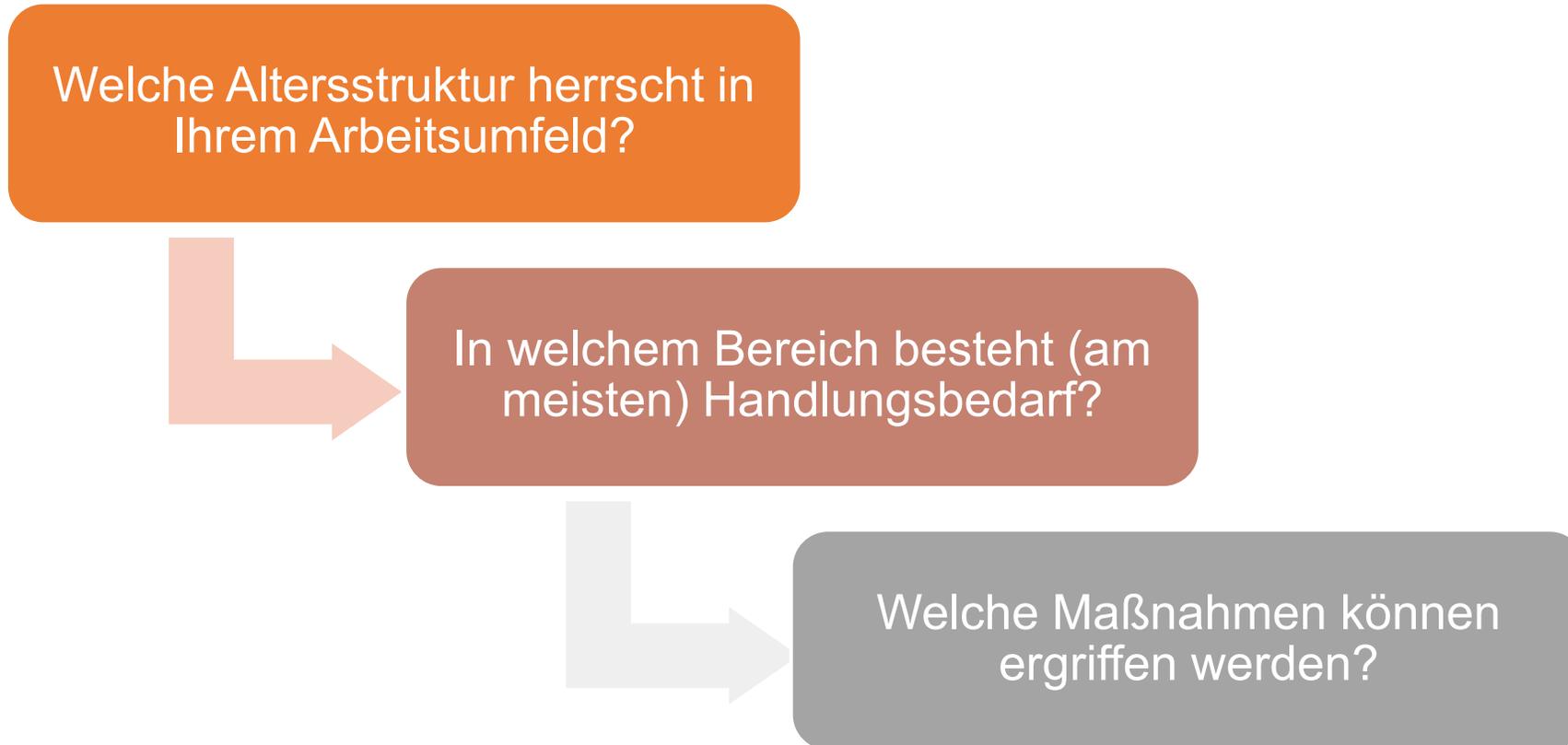
Prognose zur Entwicklung der Erwerbspersonen (20 bis 66 Jahre) in Millionen



Herausforderungen, die sich aus den Entwicklungen ergeben

- Arbeitskräftemangel
- Knapp besetzte Teams mit Fehlquoten & Fluktuation
- Steigende Diversität & Konfliktpotenzial
- Heterogene Bedürfnisse & Anforderungen → Spagat der Führungskräfte
- Entgrenzung von Arbeitszeit & Arbeitsort
- Wettbewerbsfähigkeit in digitalisierter, globalisierter Welt?
- Überforderung durch Schnellebigkeit, digitalen Wandel und steigenden Klientenanforderungen vs. Kosten- / Dokumentationsdruck, etc. von außen

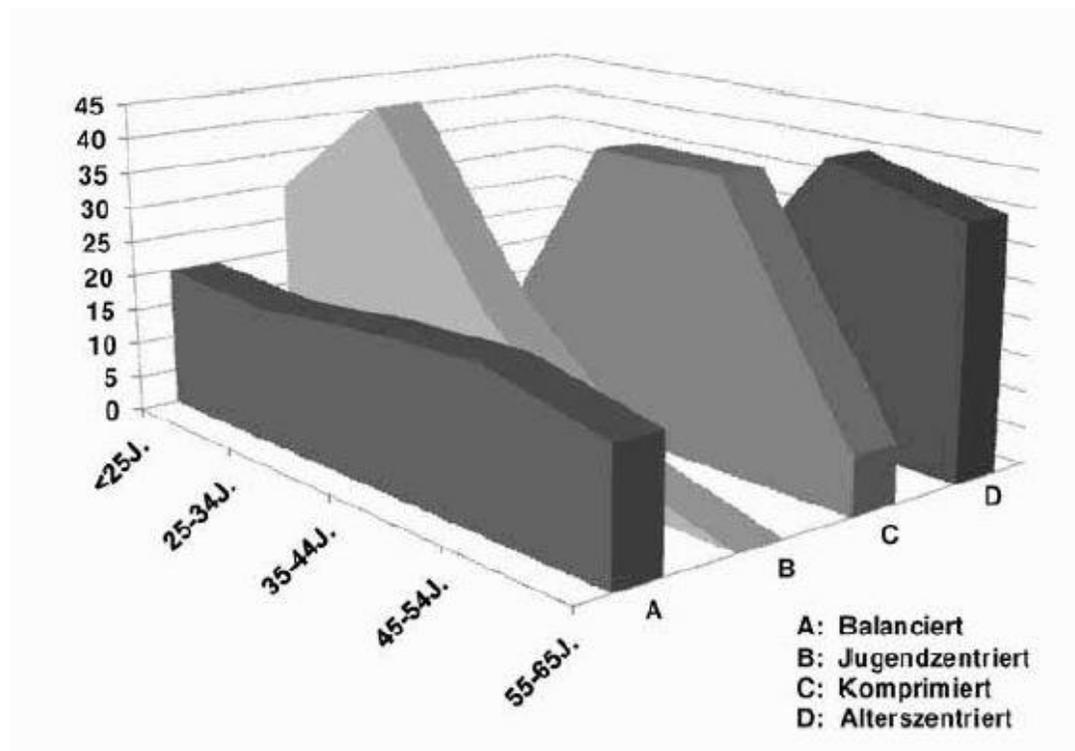
Altersstrukturanalyse – zeigt den Handlungsbedarf



Altersstrukturanalyse

Wie viele MitarbeiterInnen in Ihrer Einrichtung sind ...

- < 25 Jahre
- 25 – 34 Jahre
- 35 – 44 Jahre
- 45 – 54 Jahre
- 55 – 65 Jahre

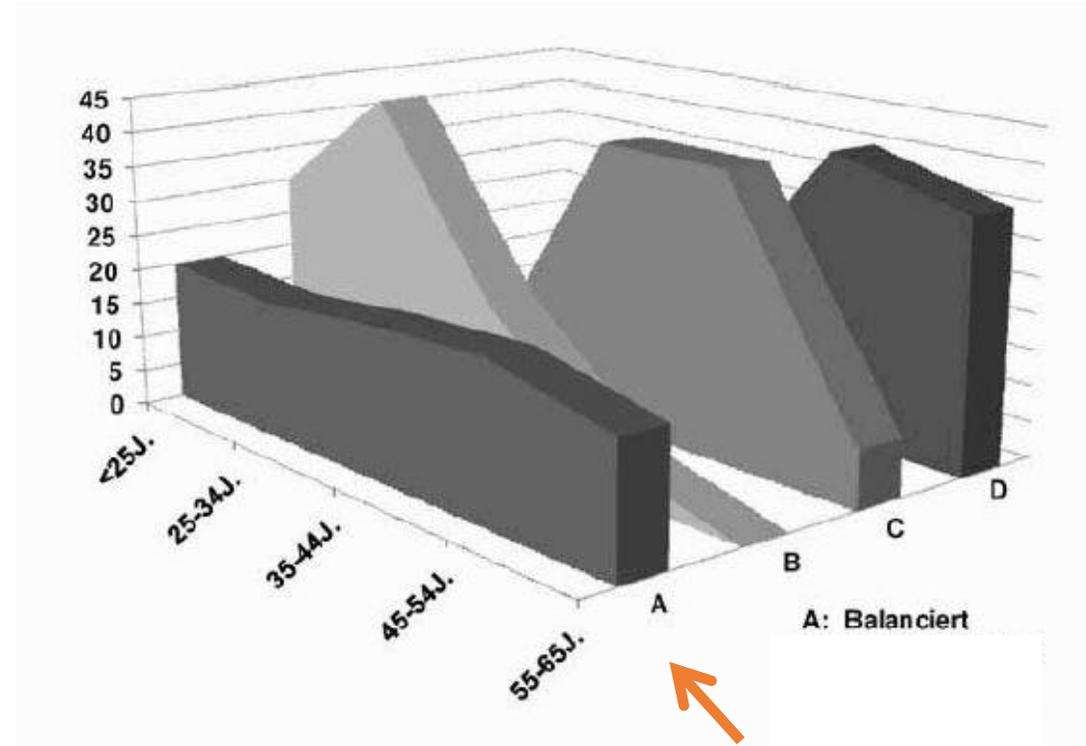


Altersstrukturanalyse

Balancierte Altersstruktur

- Ausreichende Zahl an jungen MitarbeiterInnen
- Erfahrungen im Umgang mit allen Altersgruppen

➔ **Übergeordnetes Ziel:
Struktur aufrecht erhalten!**

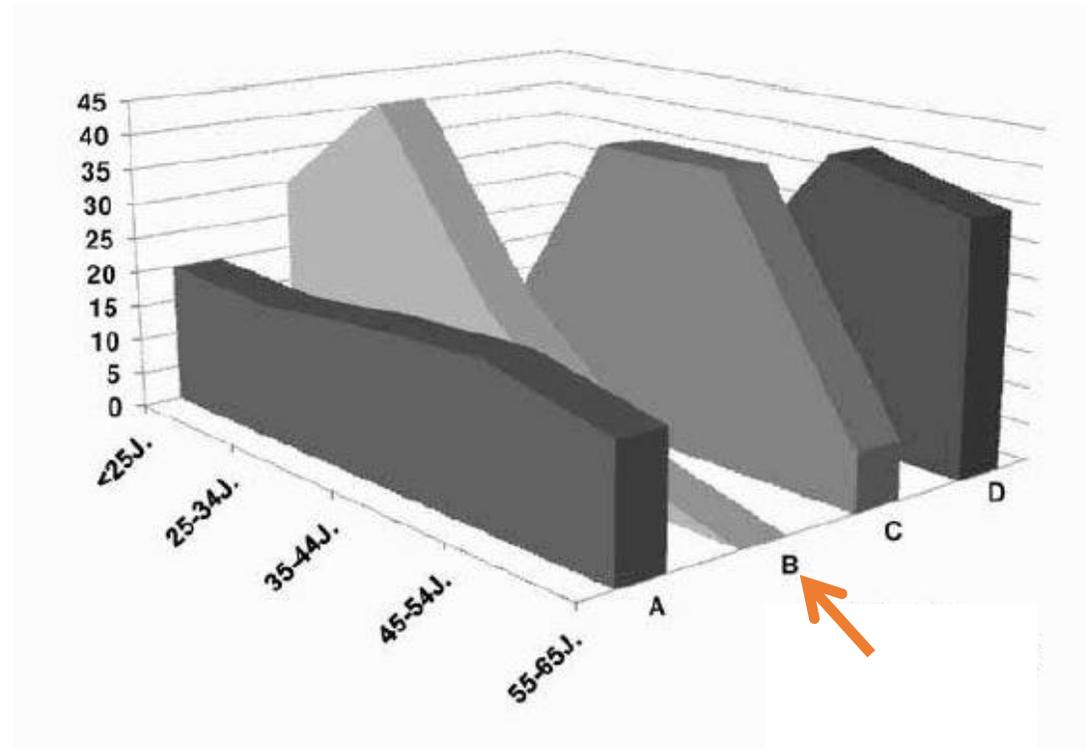


Quelle: Institut für angewandte Arbeitswissenschaften (2005)

Altersstrukturanalyse

Jugendzentrierte Altersstruktur

- Großteil der MitarbeiterInnen ist Mitte 30 oder jünger
- ➔ Junge MitarbeiterInnen halten
- ➔ Entwicklung zu einer mittelalten Struktur begleiten
- ➔ Rekrutierung älterer MitarbeiterInnen (?)



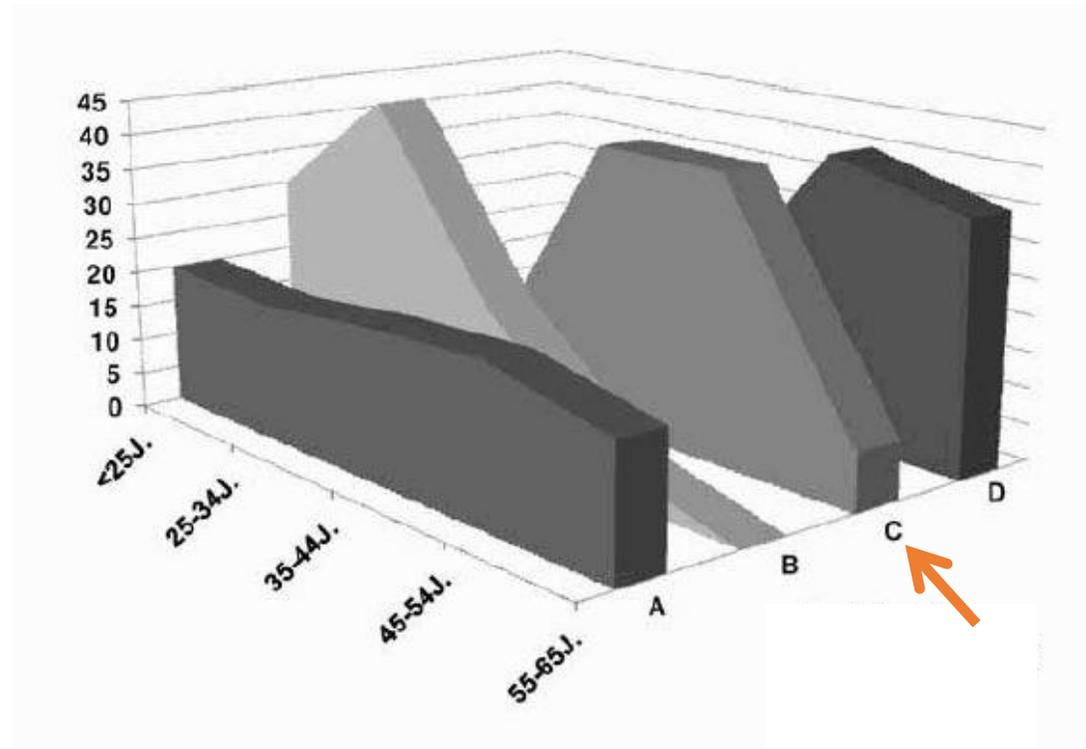
Quelle: Institut für angewandte Arbeitswissenschaften (2005)

Altersstrukturanalyse

Komprimierte Altersstruktur

- Zentrierung auf MitarbeiterInnen zwischen 35-55 Jahren
- Gefahr: Alterszentrierung

- ➔ Junge MitarbeiterInnen rekrutieren
- ➔ Wandel der Organisationskultur begleiten



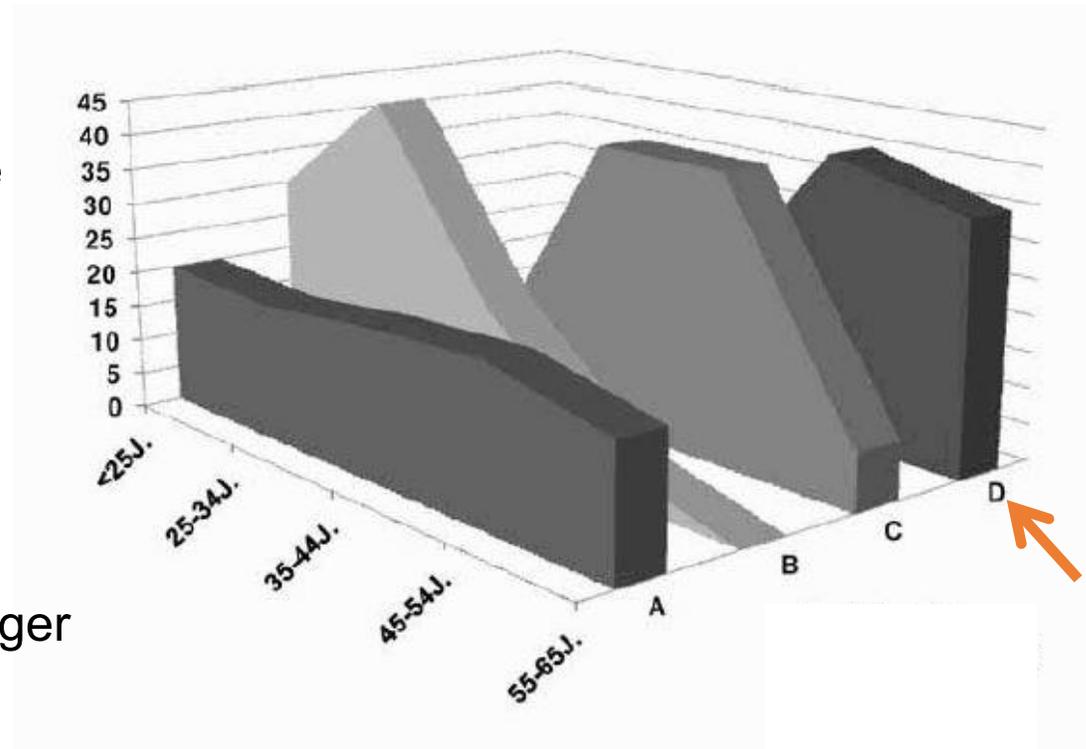
Quelle: Institut für angewandte Arbeitswissenschaften (2005)

Altersstrukturanalyse

Alterszentrierte Altersstruktur

- Gefährlichste Struktur!
- Viele MitarbeiterInnen nahe am Ruhestand

- ➔ Rekrutierung neuer MitarbeiterInnen
- ➔ Wissensweitergabe
- ➔ Rekrutierung & Bindung junger MitarbeiterInnen



Quelle: Institut für angewandte Arbeitswissenschaften (2005)



Onboarding, Einarbeitung und Lernen dürfen als zentrale Anforderungen der jungen neuen KollegInnen

Charakteristika der Generation Z – in Bezug auf die Arbeitswelt

Bewerberfreundliche Besonderheiten der Sozialen Arbeitswelt



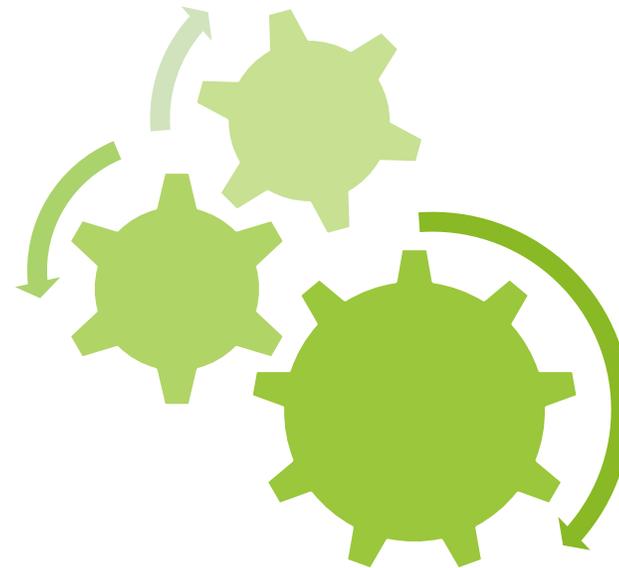
Qualitätsmanagement in der KJF



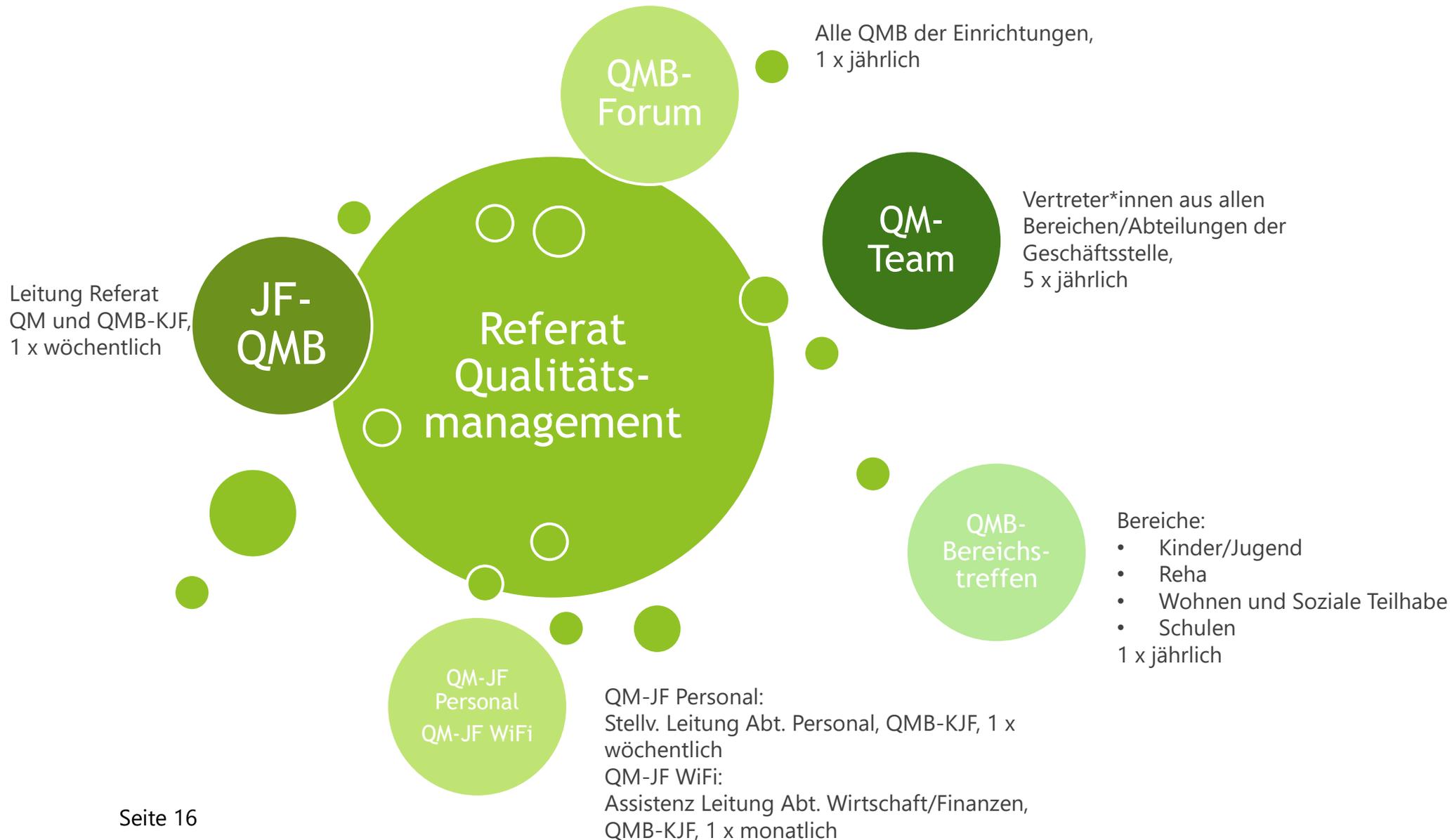
Katholische
Jugendfürsorge
der Diözese
Regensburg e.V.

**auf der Seite junger Menschen
... ein Leben lang.**

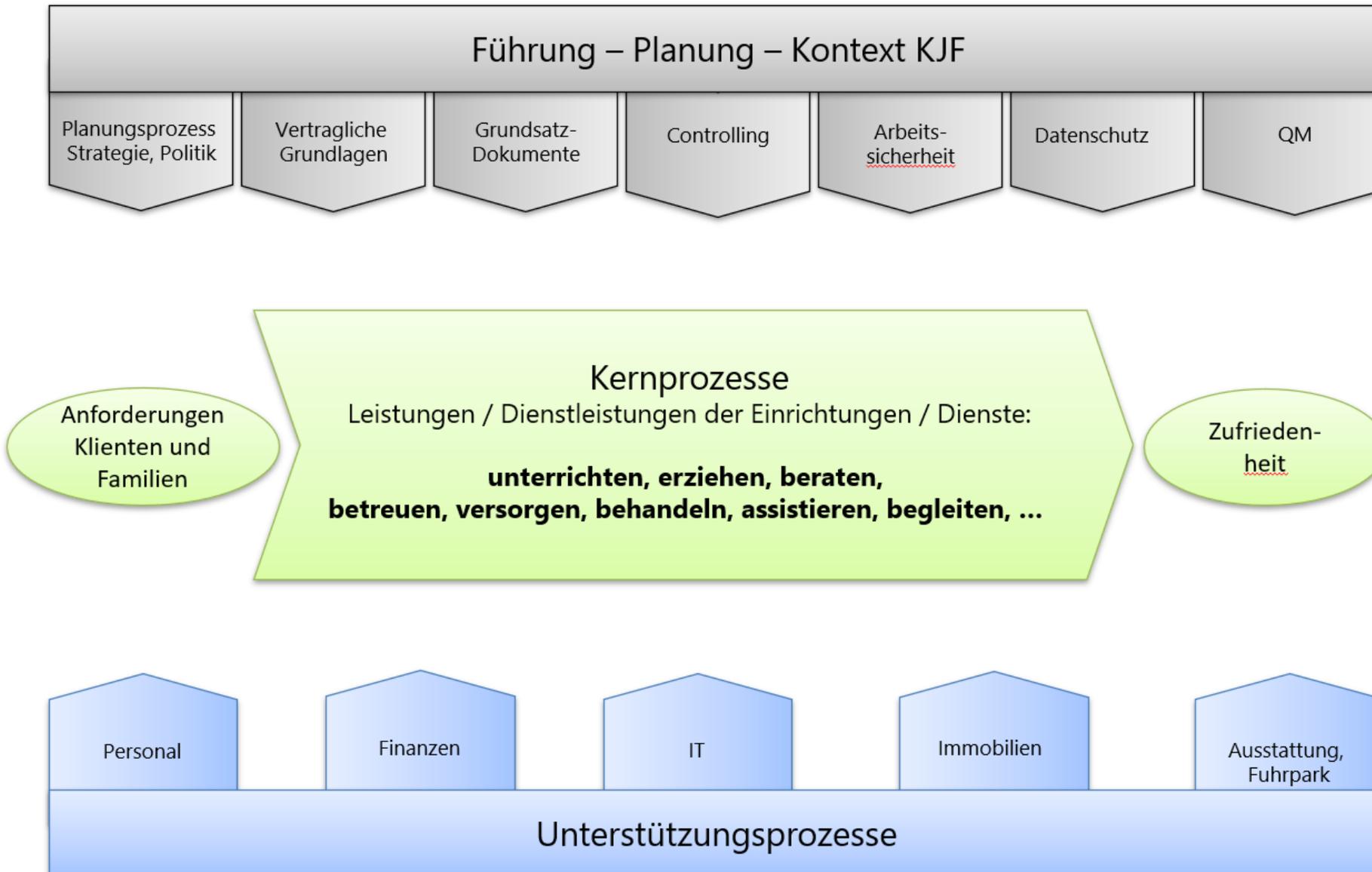
1. QM-Organisation in der KJF und ihren Einrichtungen
2. PDCA-Zyklus und Lernende Organisation
3. Gemeinsame Qualitätsstandards



1 QM-ORGANISATION IN DER KJF UND IHREN EINRICHTUNGEN



QM-STRUKTUREN - Prozesslandkarte



Leistungsbereichsbezogen:

Abt. III – Teilhabeleistungen Jugendliche und Erwachsene:

- AG QM Wohnen
- Qualitätszirkel
- Konferenz Soziale Teilhabe

Abt. IV – Allgemeine Jugendhilfe

Abt. V – Jugendhilfe Einrichtungen und Dienste:

Abt. VI – Teilhabeleistungen Kinder und Jugendliche:
AK Schulleiter

D. Prozesse der Dienstleistungsbereiche

Kinder und Jugendliche

Jugendliche und Erwachsene

Soziale Dienste

Beratungsdienste

QM-STRUKTUREN

Einrichtungsbezogen:

Jede Einrichtung hat eine*n QMB, jeweilige Zeitressourcen sehr unterschiedlich

Besprechungsstrukturen unterschiedlich:

- Qualitätszirkel
- Qualitätsteam
- Steuerungsgruppe QM + QM-Koordinator
- Als Teil der Teambesprechungen
- ...

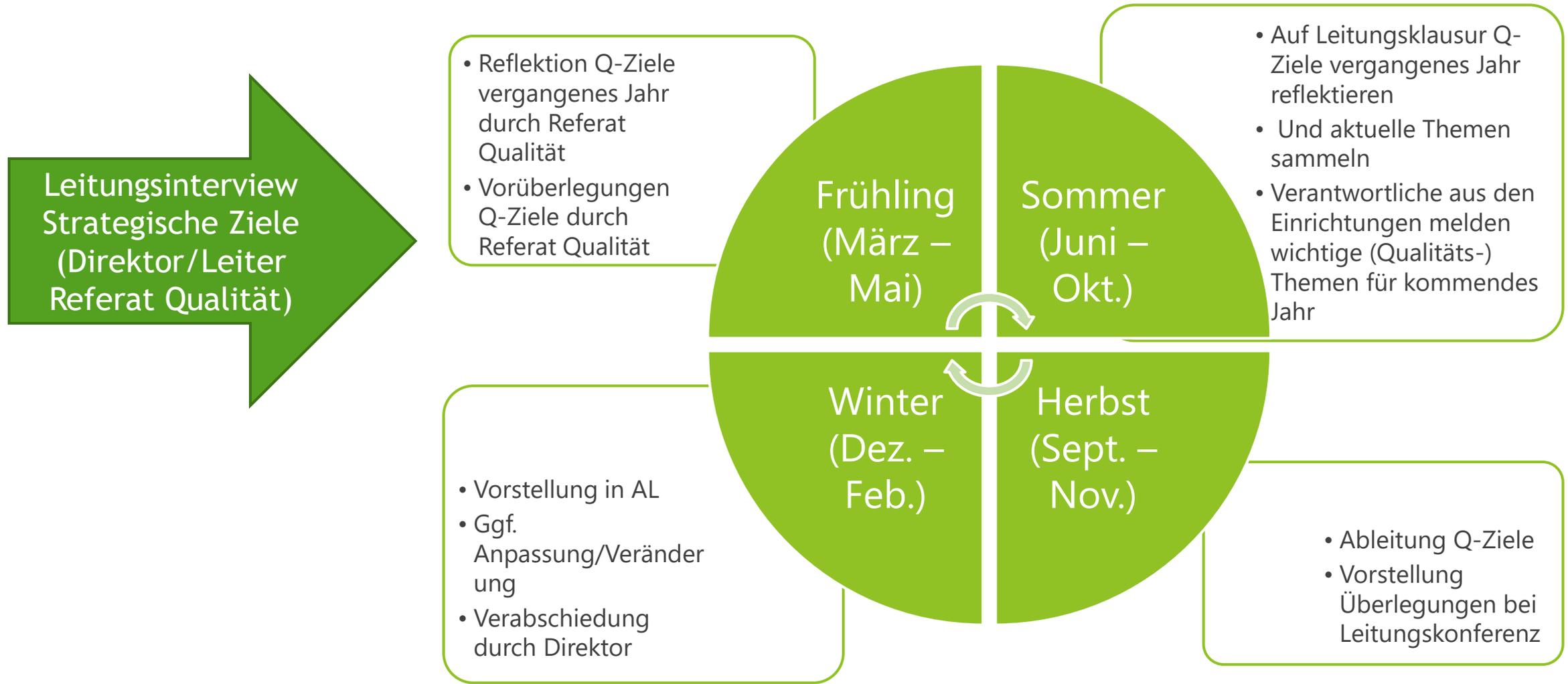
Zertifiziert nach der DIN EN ISO 9001:2015

- B.B.W.
- Haus des Guten Hirten
- Werkstätten
- Ifd
- Lernwerkstatt

Orientierung an der DIN EN ISO 9001:2015

- KJF gesamt
- alle anderen KJF-Einrichtungen

STRATEGISCHE ZIELE – QUALITÄTSZIELE



WIE KOMMT QM IN DIE KJF?

Schulungstag für QMB

QM-Input auf Leitungskonferenz

Freigabe-Mailing mit neuen/überarbeiteten QM-Dokumenten

Artikel in „Aktion Kontakte“

QM-/WIKO-Station beim Willkommenstag

Personal aktuell mit Verweis auf QM-Dokumente

Einzelne QM-/WIKO-Schulungen

QM und WIKO - Lernsnacks

QM-Schulungen in Einrichtungen

QM-Schulungen extern

QM-System der KJF „WIKO“

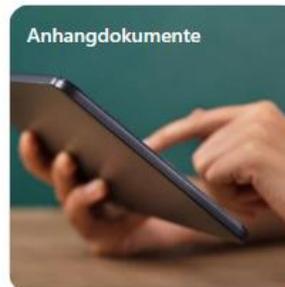
QM-System der KJF

Suche...

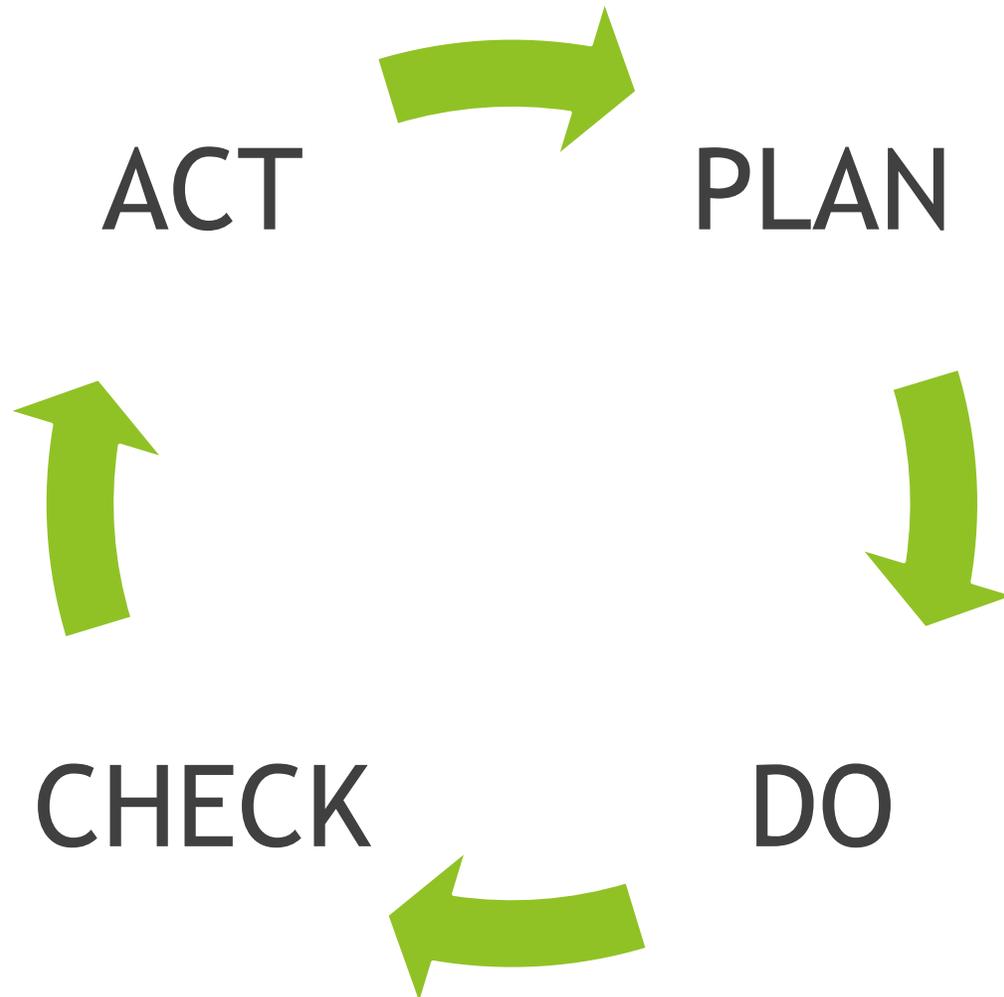
Leitlinien (LL)	Formulare (F)	Checklisten (CL)	Mitgeltende Unterlagen (MGU)	Dienstvereinbarungen (DV)
Für Sie ausgewählt...				
Grundsatzdokumente	Personal	Wirtschaft/Finanzen		
> Führungsorganisation (LL) ↓	> Arbeitsunfähigkeit elektronisch (VA)	> Arbeits- und Gebäudesicherheit (VA)		
> Gewaltschutzkonzept KJF (LL) ↓	> Beschäftigung Ausländische MA (AA)	> Beschaffung (PB)		
> Leitbild KJF (LL) ↓	> Erweiterte Führungszeugnisse (AA)	> Dienstfahrt (VA)		
> Leitfaden Datenschutz (LL) ↓	> Fortbildung Antrag (F) ↓	> Dienstfahrt Abrechnung (F) ↓		
> Organigramm KJF (LL) ↓	> Mutterschutz (VA)	> Geldverkehr (PB)		
> Qualitätspolitik (LL) ↓	> Praxisanleiterzulage (AA)	> Geschäftsplanung (VA)		

Innerhalb des Intranet der KJF:
WIKO – Wissen und Kommunikation

- Zentrales QMS-System für gesamte KJF
- Einrichtungen haben auch alle eigene QM-Systeme, entweder einrichtungsspezifische WIKOs oder QM-Dokumente auf Einrichtungslaufwerk



2 PDCA-ZYKLUS, LERNENDE ORGANISATION

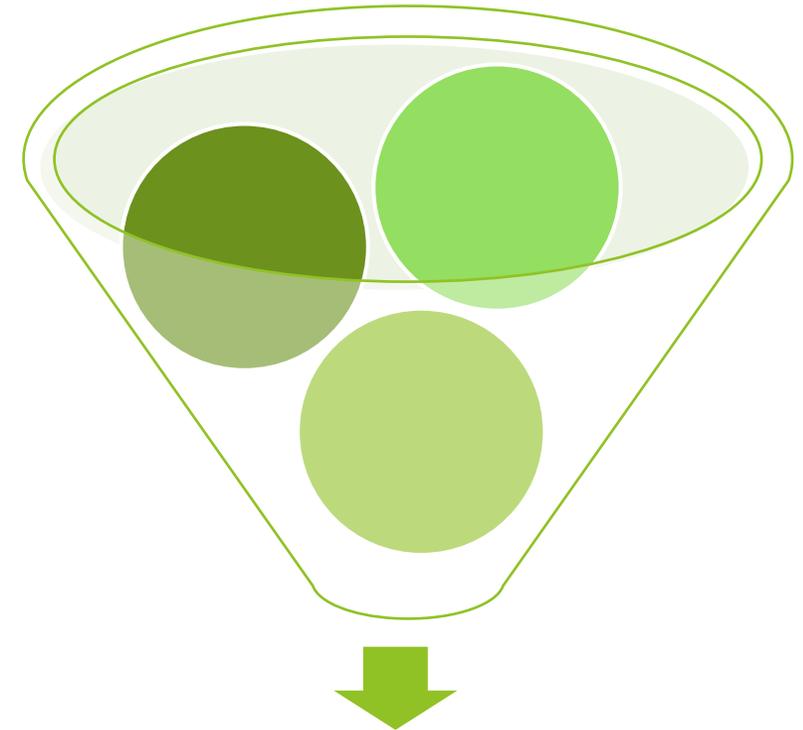


Mit Beachtung des PDCA-Zyklus befinden wir uns in einem stetigen Verbesserungsprozess, unsere Abläufe entwickeln sich ständig weiter. So werden wir zu einer lernenden Organisation.

3 GEMEINSAME QUALITÄTSSTANDARDS

Welche gemeinsamen Qualitätsstandards gibt es und wie können diese weiterentwickelt werden?

- Qualitätspolitik
- Gemeinsame Grundsatzdokumente
- KJF-weite Prozesse
- Fachliche Qualitätsstandards der Leistungsbereiche
- Weiterentwicklung Vivendi



Daumenregel:

jüngere Generationen wünschen sich von ihrer FK...

- Augenhöhe, Duzen, flache Hierarchien
- Mentor, Vorbild, An-die-Hand-genommen-werden („Nachbeelterung“)
- Lern- & Entwicklungsfeld, Fehlerkultur
- Einarbeitung & Unterstützung durchs Team
- Viele Wahlmöglichkeiten („Cafeteria-Modell“)
- Mitspracherecht, aber nicht zu viel Verantwortung
- Weiterentwicklungsmöglichkeiten ohne Zwang
- Berücksichtigen der Berufs- & Lebensphase
- Sinnvermittlung: why?
- Transparente, partizipative Führung, Coaching-Führungsstil





Wissen als Katalysator für Wandel

Wissensmanagement im Rahmen der
Organisationsentwicklung in sozialen Organisationen

Prof. Dr. Maik Arnold, Hochschule Nordhausen

Agenda

01 Wissen ↔ Wandel

These

02 Wissensmanagement in OE

Theoretische Modellierung

03 Empirische Befunde

Diakonische Profilentwicklung

04 Folgen für Sozialwirtschaft

Diskussion

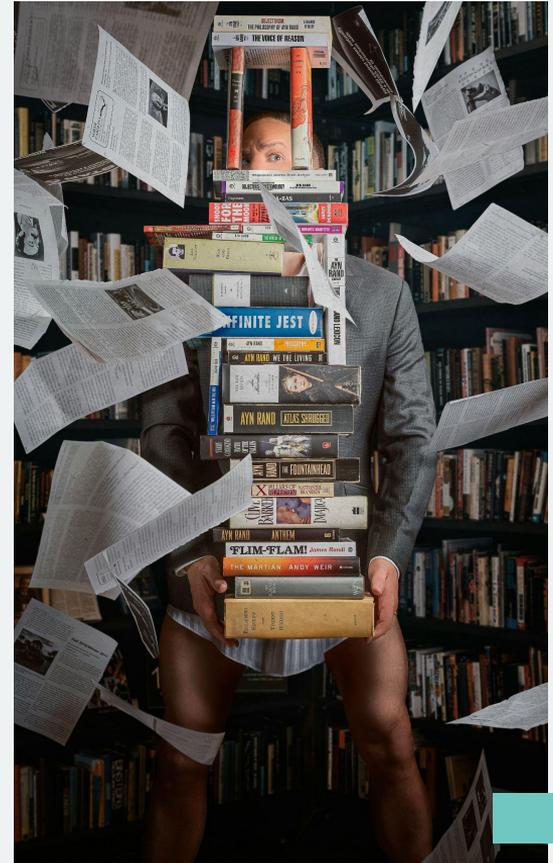


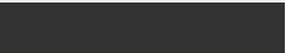
Foto von [Jay Lamm](#) auf [Unsplash](#)



01

Wissen **im Wandel** und umgekehrt

Eine These



Wissen – Ein Definitionsversuch

“Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen” (Probst et al., 2012, S. 23)

Wissen im Wandel ↔ Wandel im Wissen

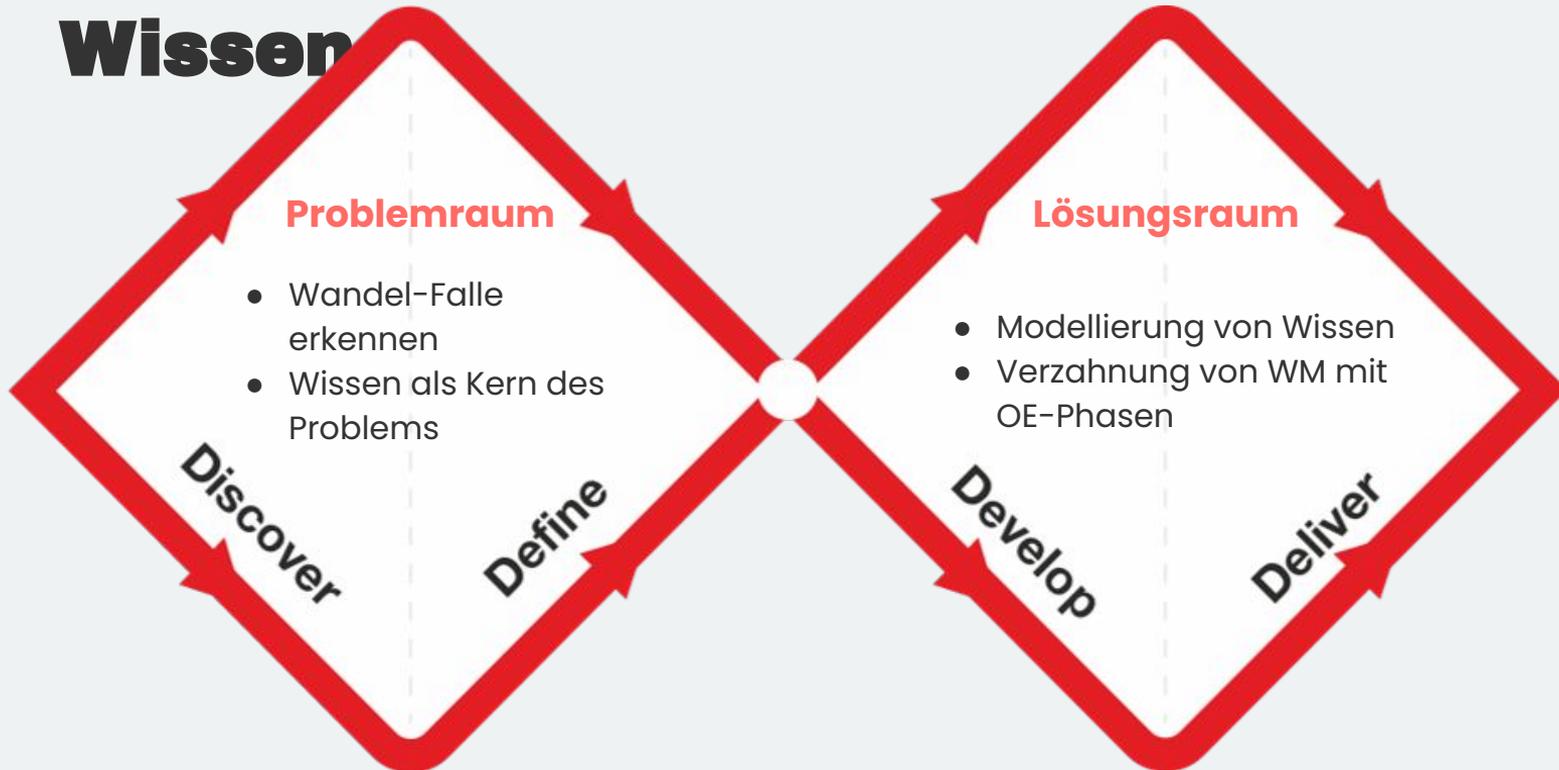


Abb. 1: Die visuelle Darstellung des Double-Diamond-Design- und Innovationsprozesses (Design Council, [2023](#))



02

Wissensmanagement in der

Organisationsentwicklung

Sozialmanagement als transformative Wissenschaft

Wissensmanagement-Modelle

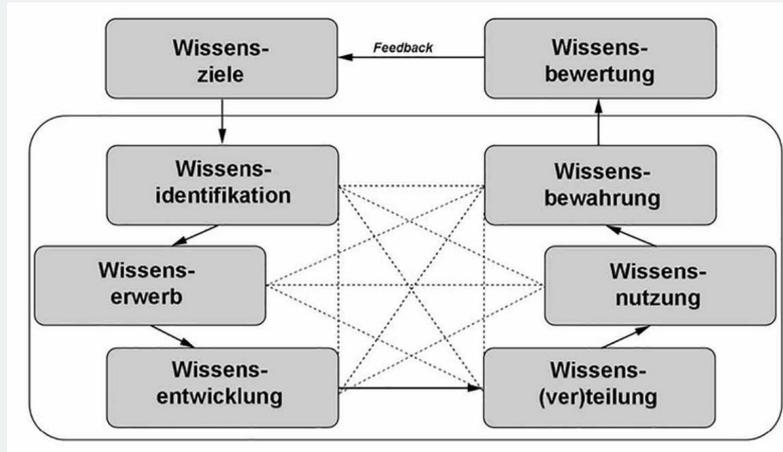


Abb. 2: Kernprozesse des Wissensmanagements (Probst et al., 2012, S. 34)

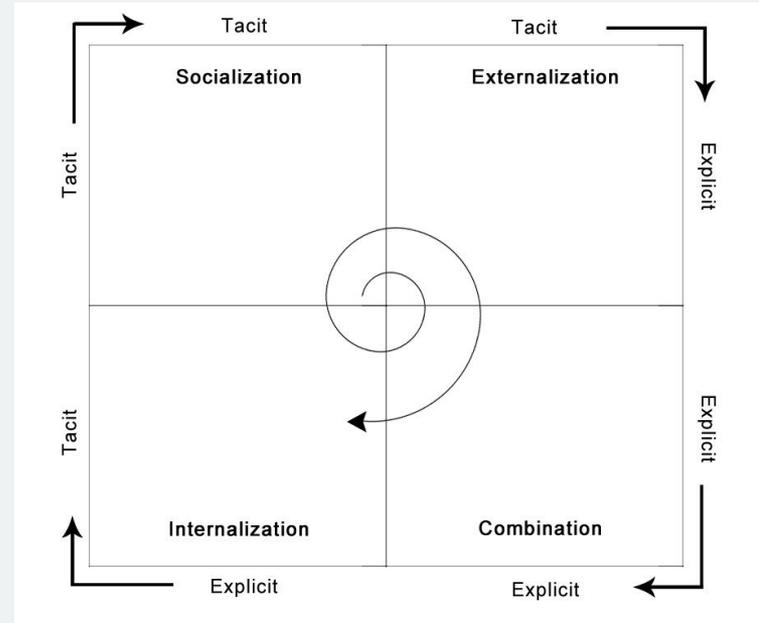


Abb. 3: SECI model of knowledge dimensions (Nonaka, 1994, S. 19)

Wissensmanagement in der OE

Merkmal	Bausteinmodell (Probst et al.)	Wissensspirale (Nonaka et al.)
Hauptfokus	Management und Steuerung von Wissensprozessen	<i>Generierung und Schaffung</i> von neuem Wissen
Wissenstyp im Zentrum	Sowohl explizit als auch implizit, Fokus auf <i>Management</i> beider Typen	Interaktion und <i>Transformation</i> zwischen implizitem und explizitem Wissen
Logik / Metapher	Systematischer Management- <i>Bausteine</i>	Dynamische, sich erweiternde Spirale
Stärke im OE-Kontext	Bietet strukturiertes Framework zur Planung, Umsetzung und Kontrolle von WM-Aktivitäten in allen Wandelphasen	Erklärt soziale Dynamik des Lernens und der Innovation im Change und Mobilisierung impliziten Wissens

Tab. 1: Gegenüberstellung zentraler Wissensmanagement-Modelle (eigene Darstellung)

3 Phasen Organisationsentwicklung

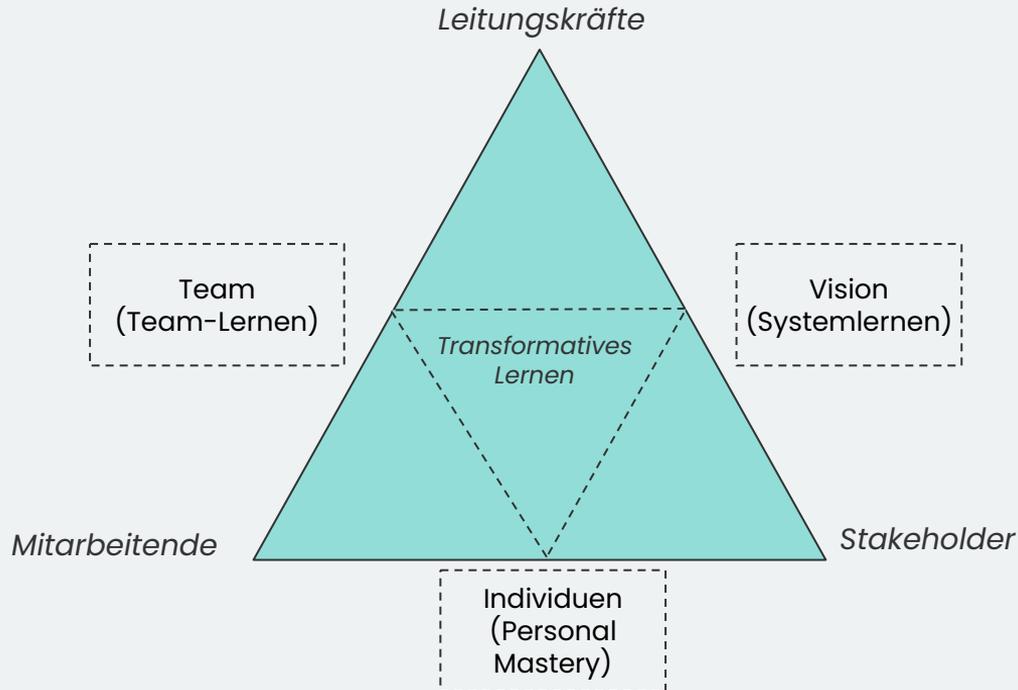
Lewin



Abb. 4: Organisationsentwicklung nach Kurt Lewins 3-Phasen-Modell (i.A.a. Cummings et al., 2016)

Wissenstransfer – 3 Seiten einer Medaille

Transformation als Kompetenz



Transformation als Objekt

- Transformation von Wissen als Gegenstand in Unternehmen
- als Methode, Medium im Prozess (z. B. in Change-Prozess)

Transformation als Prinzip

- Transformation als Ziel, Strategie des Unternehmens, von Akteuren
- "Kultivierung" von Veränderung

Abb. 6: Transformative Kompetenz (eigene Darstellung)



03

Empirische **Befunde**

Organisationsentwicklung



Abb.: Diakonische
Profilentwicklung (Bild generiert
mit Nano Banana, 2025)

“Wie entwickelt sich in
Einrichtungen der
Diakonie in Sachsen deren
diakonisches Profil?”

Forschungsfrage

Methodisches Vorgehen



Sample

Unternehmen (n=6) aus
Kinder- und Jugend-,
Familien-, Altenhilfe,
Hospiz, Beratung
(ambulant/stationär)



Datenerhebung

Dokumentenanalyse,
teilnehmende Beobachtung,
Expert:innen- und
Feedbackgespräche
(2015–2017)



Datenanalyse

Thematische Analyse
(Braun & Clarke, 2006)

Auswertungskategorien (Auswahl)

Kategorien	Ableitung von Zielen für Wissensmanagement
Heterogenität und Lokale Kulturen (1)	Anerkennung und Systematisierung impliziten Wissens: spezifische, impliziter Routinen, Traditionen und »lokalen (Team-)Kulturen«
Postsäkulare Realität und Pluralität	Förderung eines inklusiven Profildialogs und Pluralitätsmanagements; Perspektiven nicht-/christlicher Mitarbeitender als Ressource nutzen
Profilbildung als Prozess und Organisationsentwicklung (2)	Institutionalisierung von Lern- und Reflexionsprozessen: diakonische Profilbildung als langfristigen Organisationsentwicklungsprozess
Nutzung vorhandener Ressourcen	Schaffung reflexiver Kommunikationsplattformen und Wissensinfrastruktur: z. B. ethische Fallbesprechungen
Kontinuität und Gemeinschaftsgestaltung	Wissenspflege zur Stabilisierung der Unternehmenskultur (Zugehörigkeit): z. B. Rituale und informelle soziale Netzwerke

Tab. 2: Auswertungskategorien (Arnold et al., 2017, S. 253–268)



Foto von [Thomas Willmott](#) auf [Unsplash](#)

Diakonische Unternehmenskultur

“[Sie] zeigt sich an der Begegnung am Pflegebett, in dem, was am Wohnzimmertisch der Wohngruppe geschieht und sie zeigt sich auch in der [...] **Begegnung** zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Und dann ist klar, das sind Fragen des **Menschenbildes**, das sind Fragen der **Kommunikation**, der Transparenz, der Begegnung, des Gesprächs, des Umgehens miteinander”

—Vorstand, Herrnhuter Diakonie



Foto von [Markus Spiske](#) auf [Unsplash](#)

Menschen Beteiligen

“Die **Strategieplanung** erfolgt so, dass jede Abteilung aufgerufen ist, Ziele zu formulieren. Das geschieht in einem Kreislauf. Die Teams haben die Aufgabe, von ihrer Einrichtung eine **Ist-Analyse** anzufertigen. [...] Die verschiedenen Punkte werden in den Teams **zusammengetragen** [...]. Die Leiter der Einrichtungen bringen diese Zielplanung dann in den **Dialog** mit der Abteilungsleitung und dem Vorstand ein.”

—Referatsleiterin, Diakonie Dresden



04

Diskussion

Folgerungen für Sozialwirtschaft

Wissen im Wandel ↔ Wandel im Wissen

Implizites

Wissen



Anerkennung,
Systematisierung und
Dokumentation



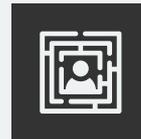
Dialog

Förderung eines inklusiven
Profildialogs und
Pluralitätsmanagement

Lernen



Institutionalisierung
kontinuierlicher Lernprozesse
(Profilbildung als OE-Prozess)



Transformativität

Wissen als Ressource, Prinzip
und Strategie; Ko-Kreation
und Mobilisierung von Wissen

Literatur

- Arnold, M., Bonchino-Demmler, D., & Hußmann, M. (2017). Einblicke: Die empirische Untersuchung »Perspektiven Diakonischer Profilentwicklung am Beispiel von Einrichtungen der Diakonie in Sachsen«. In M. Arnold, D. Bonchino-Demmler, R. Evers, M. Hußmann, & U. Liedke (Hrsg.), *Perspektiven diakonischer Profilbildung: Ein Arbeitsbuch am Beispiel von Einrichtungen der Diakonie in Sachsen* (S. 253–268). EVA.
- Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K. G. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human Relations*, 69(1), 33–60. <https://doi.org/10.1177/0018726715577707>
- Design Council (2023, 9. Mai). Double Diamond. <https://www.designcouncil.org.uk/our-work/the-double-diamond/>
- Hradetzky, G. (2023). *Wissensmanagement. Bd. 3. Fachkonzepte und Qualitätssicherung* (Autorengruppe Qualitätsentwicklung im Kinderschutz, Hrsg.). Deutsches Jugendinstitut e. V. <https://doi.org/10.36189/DJI202332>
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37.
- Probst, Gilbert/Raub, Steffen/Romhardt, Kai (Hrsg.). (2012). *Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen* (7. Aufl.). Springer.
- Reinmann, G., & Eppler, M. (2008). *Wissenswege. Methoden für das persönliche Wissensmanagement*. Bern: Huber.

Vielen Dank!

Prof. Dr. Maik Arnold

maik.arnold@hs-nordhausen.de

@profmanagement



CREDITS: This presentation template was created by **Slidesgo**, and includes icons by **Flaticon** and infographics & images by **Freepik**

Please keep this slide for attribution

KliGeS – Klimagesunde Settings

Klimagesundheitsförderung:

Wie kann gesundheitsfördernde Organisationsentwicklung digitalisiert werden?

Tagung „Wissensbewahrung und Wissenstransfer in der Sozialwirtschaft - Führungskräftewechsel- Organisationsentwicklung- Digitalisierung“ am 7.10.2025 in Berlin

Berliner Institut für Gesundheits- und Sozialwissenschaften (BIGSo)

Nekisa Bagheri, M.Sc.PH: nekisa@bigso.de
Eric Krase, M.Sc.PH: eric.krased@charite.de
Luis Stängl, M.Sc.PH: luis@bigso.de
Lena Siedler, B.Sc.GeWi: lena.siedler@charite.de
Jakob Walther, B.Sc.GeWi: jakob@bigso.de
Dr. med. Frank Lehmann, MPH: frank@bigso.de
Prof. Dr. Raimund Geene, MPH: raimund.geene@charite.de





KliGeS – klimagesunde Settings



Praxisprojekt KliGeS – Klimagesunde Settings

- Klimawandel als zentrale, sozioökonomische Public-Health-Herausforderung (Watts et al., 2021)
- Folgen der klimatischen Veränderungen mit negativen Auswirkungen auf menschliche Gesundheit assoziiert (vgl. Lehmkuhl, 2019; Matthies-Wiesler et al., 2021)
 - Hitze- oder Kältewellen
 - Starkniederschläge & Gewitter und Stürme
 - Veränderung des Meeresspiegels
- Trifft Menschen – in Anlehnung an die Ottawa-Charta (vgl. WHO, 1986) dort wo sie leben, spielen, wohnen und arbeiten (vgl. Beerlage, 2020)
 - Menschen mit niedrigem SES werden häufiger mit gesundheitlichen Belastungen in ihrem Arbeits-, Lebensraum und Wohnumfeld konfrontiert (RKI, 2015)
 - Zuspitzung ungleicher Gesundheitschancen (Lehmkuhl, 2019)

KliGeS – klimagesunde Settings



Praxisprojekt KliGeS – Klimagesunde Settings

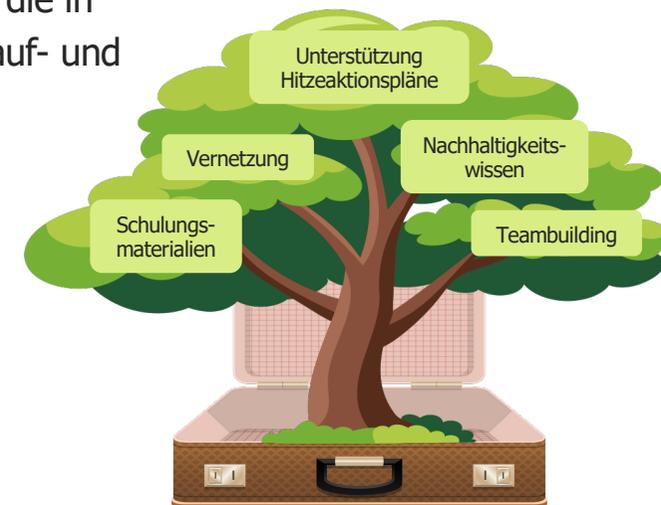
- Förderung durch Verband der Privaten Krankenversicherung e.V.  PKV
gemäß § 5 Abs. 1 SGB XI und § 20a SGB V

Settings

- Kitas und Pflegeeinrichtungen in Berlin-Brandenburg, die in einem partizipativen Prozess nachhaltige Strukturen auf- und ausbauen wollen

Laufzeit

- Forschungsprojekt KliGeS I: 01.01.22 – 31.12.22
- KliGeS Transfer: 01.01.23 – 31.03.23
- Praxis-/Forschungsprojekt KliGeS IIa:
 - Projektetappe I: 01.04.23 - 31.03.25
 - Projektetappe II: 01.04.25 - 31.03.26
- Praxis-/Forschungsprojekt KliGeS IIb:
 - Digitalisierung & Skalierung: 01.04.26 - 31.03.28



KliGeS – klimagesunde Settings

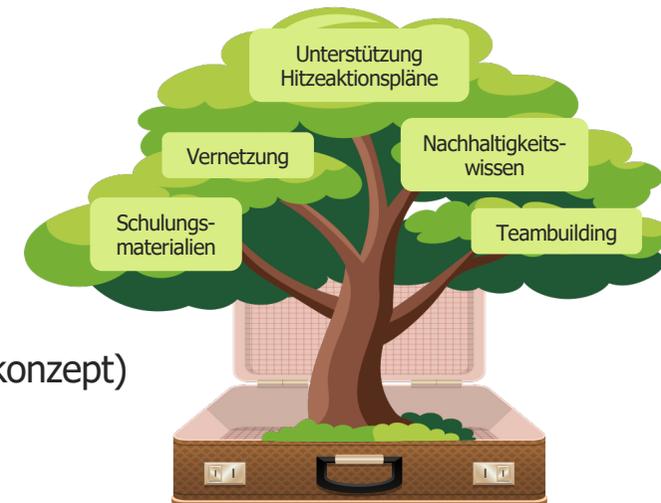


Praxisprojekt KliGeS – Klimagesunde Settings

- Förderung durch Verband der Privaten Krankenversicherung e.V.  PKV
gemäß § 5 Abs. 1 SGB XI und § 20a SGB V

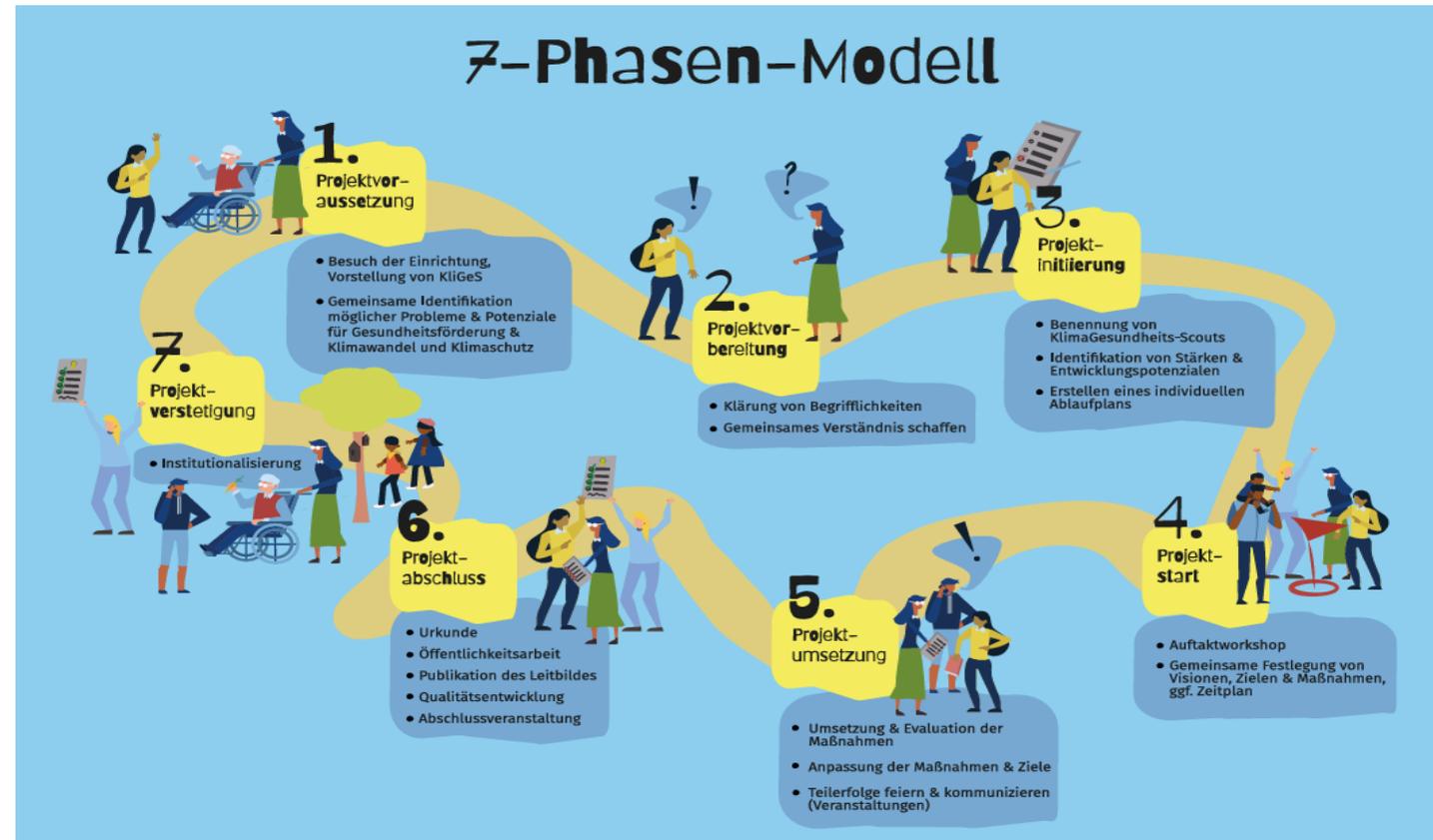
Projekthalte & -ziele

- Nachhaltige Implementierung von verhältnis- und verhaltenspräventiven Klimagesundheitsförderungsmaßnahmen
- Partizipativer Auf- und Ausbau gesundheitsförderlicher Strukturen Umsetzung von Beteiligungsprozessen (Organisationsentwicklung)
- Bildung von Steuerungsgruppen (Multiplikator*innenkonzept)
- Netzwerkaufbau
- Erstellung, Erprobung und Bereitstellung von settingspezifischen Leistungen und Materialien zur unterstützenden Anregung einer klimagesunden Lebenswelt



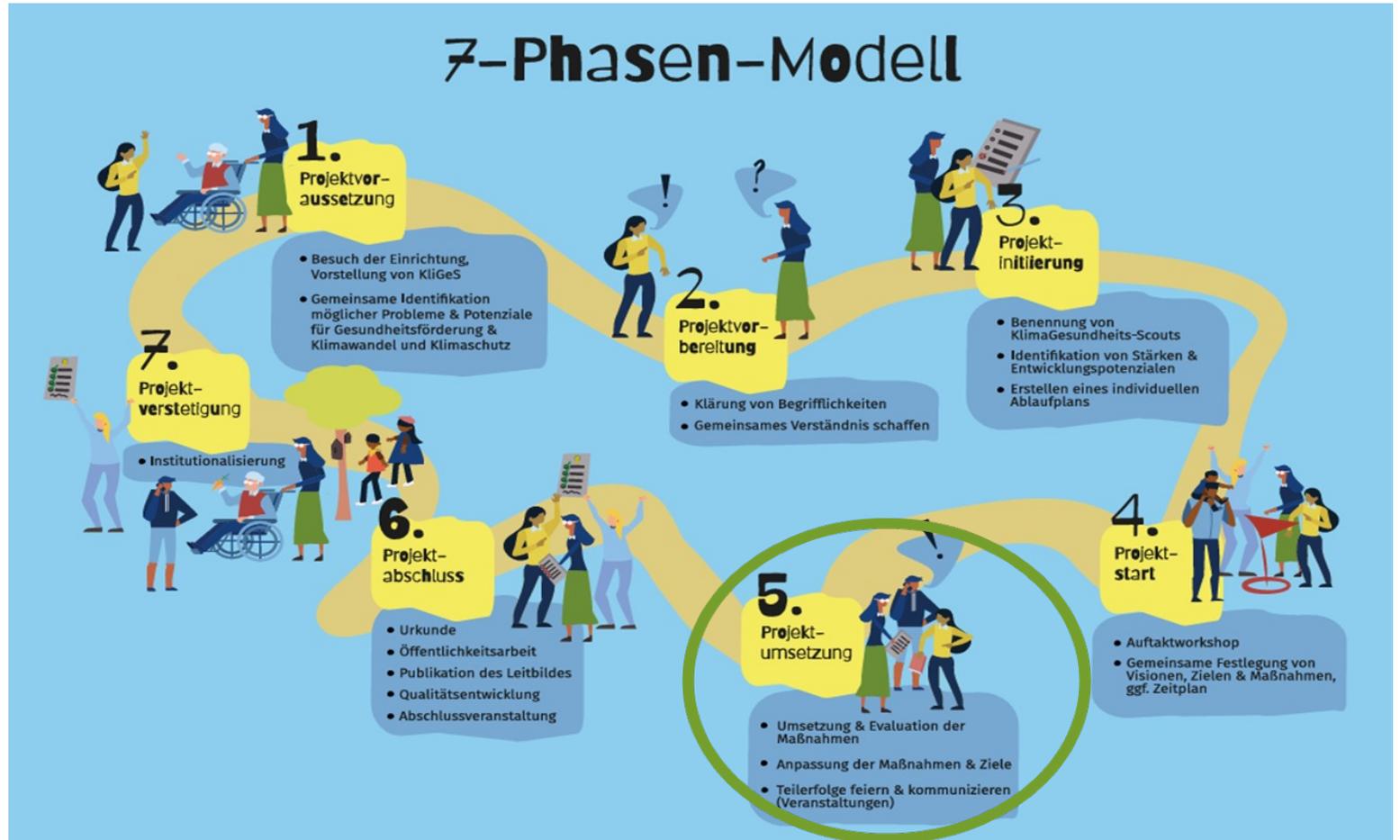
KliGeS – klimagesunde Settings

7-Phasen-Modell der Organisationsentwicklung

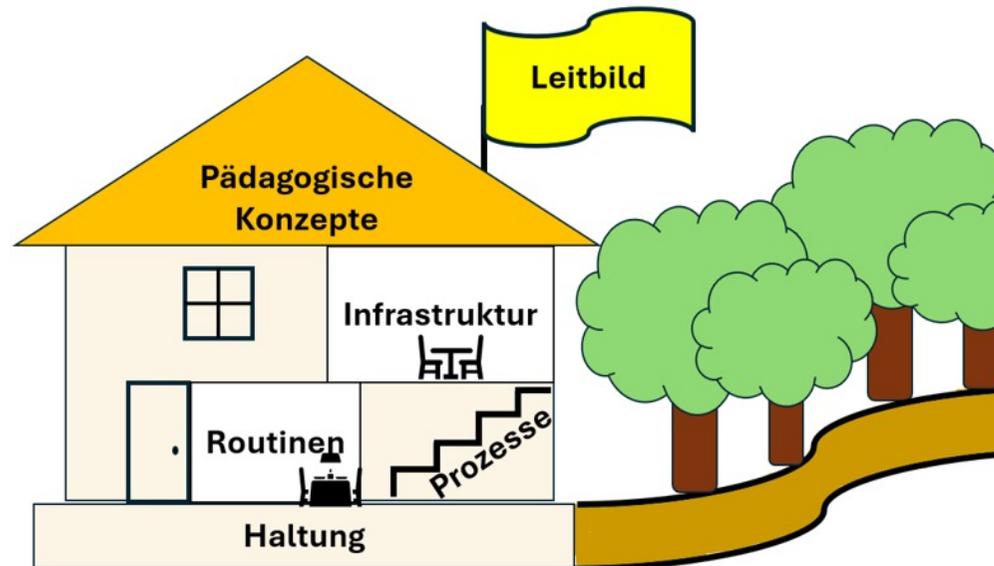


Orientiert an 7-Phasen-Modell nach Geene, R., & Rosenbrock, R. (2012).

7-Phasen-Modell



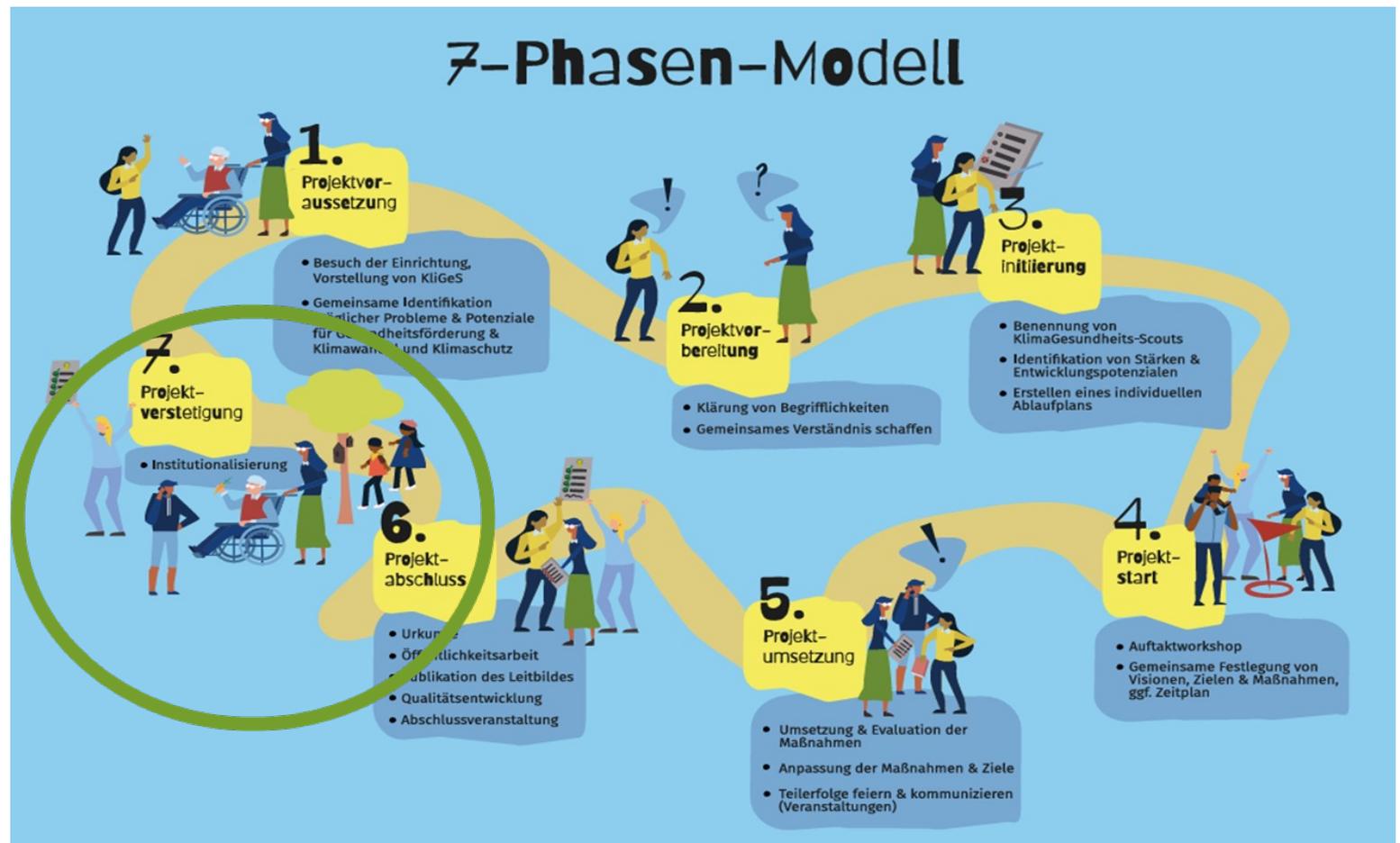
Haus der Verstetigung OE-Tool Phase 6 & 7



Zuordnung Maßnahmen in die folgenden
Kategorien / Bereiche:

- Haltung (z.B. Werte, Achtsamkeit gegenüber...)
- Routinen (AG, DB, Tischspruch, Händewaschlied)
- Prozesse (Visualisierung z.B. für Mülltrennung)
- Infrastruktur (z.B. Rückzugs-/Ruheraum)
- Pädagogische Konzepte
- Leitbild

- Das Haus der Verstetigung hat das Ziel nachhaltige Errungenschaften zu gewährleisten
- Hier im digitalen Format als Folie einer PowerPoint Präsentation in einem Online-Workshop (per Zoom), auch im analogen Format mittels Flipchart und Post-IT



Diakonie³ - Wissen sichern, agil in die Zukunft

Vortrag bei der Tagung „Wissensbewahrung und
Wissenstransfer in der Sozialwirtschaft“ am 07.10.2025

Inhalte

1. Allg. Infos zum Projekt
2. Wunsch nach zentralen Dokumenten
3. Unsere Herangehensweise

Allg. Infos zum Projekt

- Das **ESF Plus-Programm „rückenwind³“** fördert Modellvorhaben der Personal- und Organisationsentwicklung und des Kulturwandels in gemeinnützigen Organisationen und Unternehmen der Sozialwirtschaft.
- Unser Projekt „Diakonie³ - Wissen sichern, agil in die Zukunft“ läuft seit **Sept. 2023 und bis August 2026** (3 Jahre)
- Unsere Kernthemen lauten: **Wissensmanagement, Zusammenarbeit und Unternehmenskultur**
- Wir adressieren die **Mitarbeitenden des DWBO** (~100 Personen) und im Rahmen einer **Innovationspartnerschaft** kleine und mittelgroße Träger

rückenwind³

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



Kofinanziert von der
Europäischen Union



Wunsch nach zentralen Dokumenten

Ergebnisse der Bedarfsermittlung zum Projektstart

Aufgabenver-
teilungsplan

Prozesse und
Standards

On &
Offboarding

Informeller
Austausch

→ Wunsch nach Wiki mit Schlagwortsuche

- Was ist das Problem?

Den MA fehlt Wissen und sie wissen nicht, wo es qualifizierte Quellen dafür gibt.

- Was ist der Vorschlag?

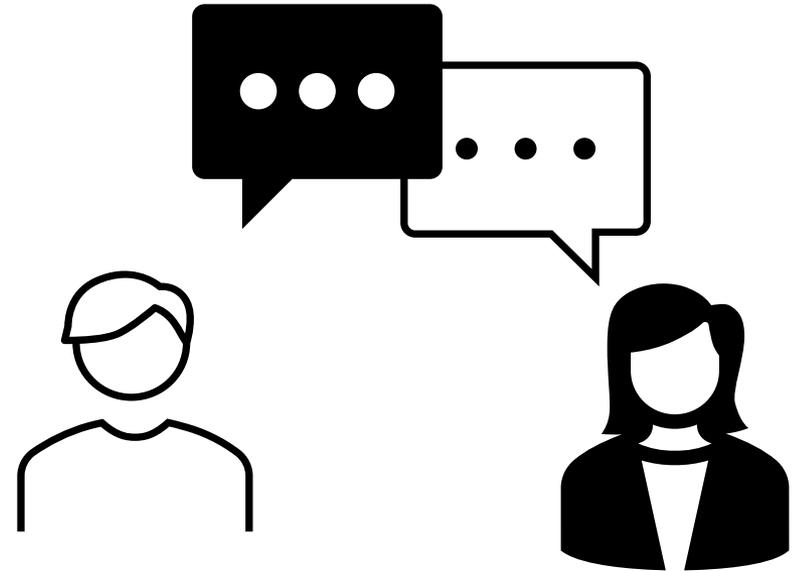
Es soll zentrale verlässliche Dokumente geben, in denen die Antworten auf meine Fragen stehen.

- Ist das eine gute Lösung?

Kollegialer Austausch (5 min)

Es soll zentrale verlässliche Dokumente geben, in denen die Antworten auf meine Fragen stehen.

→ Ist das eine gute Lösung?



Wunsch nach zentralen Dokumenten

Ergebnisse der Bedarfsermittlung zum Projektstart

Aufgabenver- teilungsplan	Prozesse und Standards	On & Offboarding	Informeller Austausch
------------------------------	---------------------------	---------------------	--------------------------

→ Wunsch nach Wiki mit Schlagwortsuche

- Was ist das Problem?
- Was ist der Vorschlag?
- Ist das eine gute Lösung?

Den MA fehlt Wissen und sie wissen nicht, wo es qualifizierte Quellen dafür gibt.

Es soll zentrale verlässliche Dokumente geben, in denen die Antworten auf meine Fragen stehen.

Ja und **Nein**. Dokumentationen sind aufwändig und können bei veränderlichen Inhalten schwer mit der Veränderung mithalten.

Wege für unser Wissensmanagement

Grundlegendes Wissen zum DWBO

Gemeinsame Standards und Prozessbeschreibungen

Wer macht was?

Wer ist wofür verantwortlich?

Was passiert in der Organisation?

Wo finde ich Unterstützung zum Thema X?

Welche Themen sind gerade wichtig und warum?

Onboarding

Dokumente

**Lebendige
Formate für
Austausch
und Updates**

Agile AGs

Freiwillig
Schwarmintelligent
Selbstwirksam

Projektformate

All-Hands (1x im Monat, inkl. 5min Netzwerken)

Ständig neue Gruppenzusammensetzungen

Vernetzungsworkshops

Neue Kommunikationsmöglichkeiten

Ergebnisse für unser Wissensmanagement

Grundlegendes Wissen zum DWBO

Gemeinsame Standards und Prozessbeschreibungen

Wer macht was?
Wer ist wofür verantwortlich?
Was passiert in der Organisation?
Wo finde ich Unterstützung zum Thema X?
Welche Themen sind gerade wichtig und warum?

Onboarding

Dokumente

**Lebendige
Formate für
Austausch
und Updates**

Neuer Onboarding-Prozess

Steuerkreis & Schwimmbahn-Diagramme

Veränderungen in der Unternehmenskultur

Mehr Begegnungen und Vernetzung

Offenere, dialogische Kommunikationskultur und Transparenz

Wissenstransfer im Prozess als Routine

Kollegialer Austausch (7 min)

Einheitliches
Onboarding

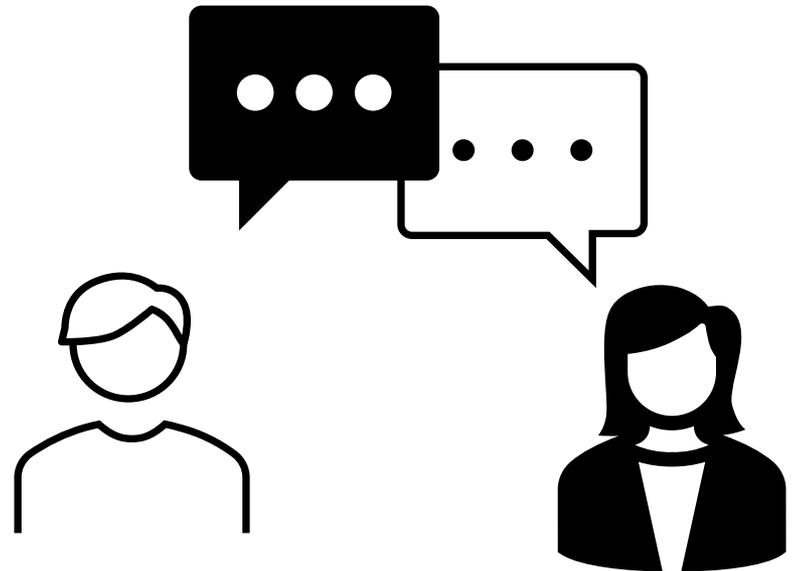
Zentrale
Dokumente

Lebendige Formate
für Austausch und
Updates

Gibt es diese Elemente in
Ihrer Organisation?

Wenn ja, wie sehen sie aus
und wirken sie?

Was gibt es außerdem?



Schwierigkeiten für unser Wissensmanagement

- Keine Zeit, keine Ressourcen!
- Lebendige Formate sorgen nicht für „letzte Antworten“ und befriedigen damit nicht das Ursprungsbedürfnis
- Umstellung auf neue Arbeitsumgebung (Chance und Herausforderung)
- Offboarding noch nicht konkret bearbeitet (hoffe auf Input heute 😊)

Vielen Dank! 😊

Ansprechpartner
für weitere Informationen:
Jonas Korn
korn.j@dwbo.de

Das Projekt „Diakonie³ - Wissen sichern, agil in die Zukunft“ wird im Rahmen des Programms rückenwind³ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäische Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert.



rückenwind³



AWO DIGITAL

Wissenshub – Partizipativer Wissenstransfer in der Wohlfahrt

Hybridkonferenz „Wissensbewahrung und Wissenstransfer in der
Sozialwirtschaft“, 07.10.2025



GlücksSpirale



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

Agenda



- 1 **Über AWO digital**
- 2 **Live Führung durch den AWO digital Wissenshub**
- 3 **Ausgangssituation, Entwicklung & Ziele des Wissenshubs**
- 4 **Struktur und Inhalte**
- 5 **Partizipation & Community**
- 6 **Herausforderungen & Weiterentwicklung**

1 Über AWO digital



AWO digital – wir gestalten eine digitale Transformation, um Werte, Ziele und gesellschaftliche Funktionen der AWO bestmöglich zu verwirklichen.

- Digitalpolitik
- Community Management & Wissenstransfer
- Soziale Datennutzung
- Digitalstrategie



2 Live Führung durch den Wissenshub



AWO digital Wissenshub

Willkommen beim AWO digital Wissenshub, dem Anlaufpunkt für Wissen rund um Digitalisierung, Innovation und Zusammenarbeit in der Wohlfahrt!

Damit die digitale Transformation gelingt, braucht es einen partizipativen Wissenstransfer – innerhalb und zwischen den Verbänden. Deshalb sammeln wir Wissen und Expertise, die du dir für deine Arbeit aneignen kannst. Gleichzeitig laden wir dich ein, dein Wissen zu teilen und den Wissenshub mitzugestalten.

Jetzt Wissen teilen!

Unsere Themen

Klick dich durch unsere Wissenssammlung und lass dich inspirieren!



Digitaler Wissenstransfer



Communities und Netzwerke



Kompetenzaufbau



Datennutzung



Digitalpolitik



Wirkungsorientierung



3 Ausgangssituation, Entwicklung & Ziele



2023



- Unklarheit bzgl. Förderung → hohes Bedürfnis nach Wissenssicherung innerhalb des Projekts
- Ziel: einfache Zugänglichkeit & Abbildung unserer Themen im Projekt

2024



- Entwicklung Eingabeformular als Antwort auf fragmentiertes Wissen in Organisationen
- Zunehmende Einbindung der DNA-Community → DNA Peers 1.0

2025



- Entwicklung eines Custom GPT als Redaktionsassistenten
- DNA Peers 2.0



3 Ausgangssituation, Entwicklung & Ziele



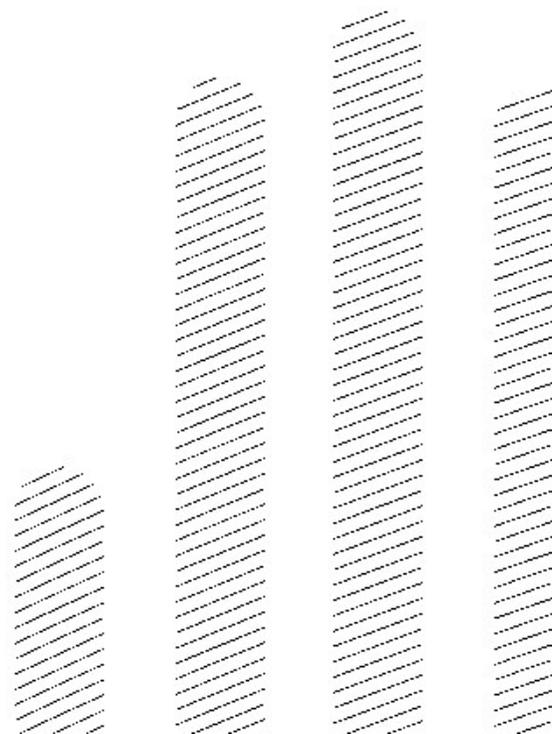
- Zusammenarbeit mit Webentwickler für Umsetzung auf Wordpress-Basis
- Kategorisierung und Verschlagwortung des Projektwissens
- Prototyping & Anpassung in Iterationen mit Tester*innen aus verschiedenen AWO-Gliederungen: Ca. alle 2 Wochen kleine technische, konzeptionelle oder organisatorische Erkenntnisse → gemeinsames Wachsen von Struktur, Inhalt und Anspruch
- Klärung von Governance: Rolle, Rechte und Leitlinien

3 Ausgangssituation, Entwicklung & Ziele



▪ Der Wissenshub soll:

- Wissen bewahren, vernetzen und weitergeben
- Anwendungswissen sichtbar machen
- Erfahrungen aus Projekten teilen
- Mitmachen ermöglichen
- Mehr als ein Archiv – Der Hub bringt Wissen in Bewegung!
- die AWO als lernende Organisation stärken



4 Struktur und Inhalte



- Hauptthemenfelder: Digitalisierung – Innovation – Zusammenarbeit
- Methoden, Praxisbeispiele, Leitfäden
- Es gibt aktuell 7 Themenkategorien (aus Projekt- und Communitywissen entstanden), darunter z.B.: KI, Datennutzung, Digitaler Wissenstransfer
- Verschlagwortung statt Hierarchie: Inhalte sind über Themen, Tags und Suchbegriffe vernetzt
- Einheitliches Beitragsformat: Jeder „Wissenshappen“ folgt derselben Logik: Teaser > Zielgruppe > Inhalt > Beispiel > Wissen anwenden > Weiterführendes > Kontakt

4 Struktur und Inhalte



laß dich durch unsere Wissenssammlung und lass dich inspirieren:

All **Datennutzung** **Digitaler Wissenstransfer** Communities und Netzwerke **Kompetenzaufbau** Digitalpolitik

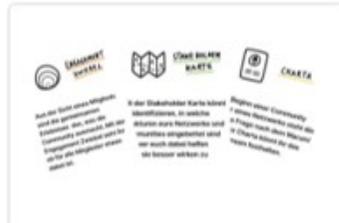
Wirkungsorientierung **Künstliche Intelligenz**



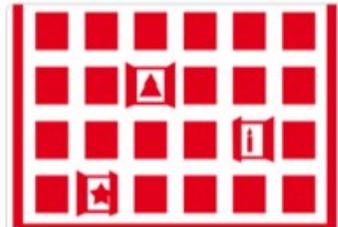
AWO Digitaltag: Aus der Praxis für die Praxis



Digital B(iy)tes: Digitale Häppchen



Digitale Kartensets



Digitale Sprechstunde



Screenshot: Übersicht der Wissenshappen in der Kategorie „Digitaler Wissenstransfer“

Bitte scannen, um zum Wissenshappen „Digitaler Adventskalender zu kommen“

5 Partizipation & Community

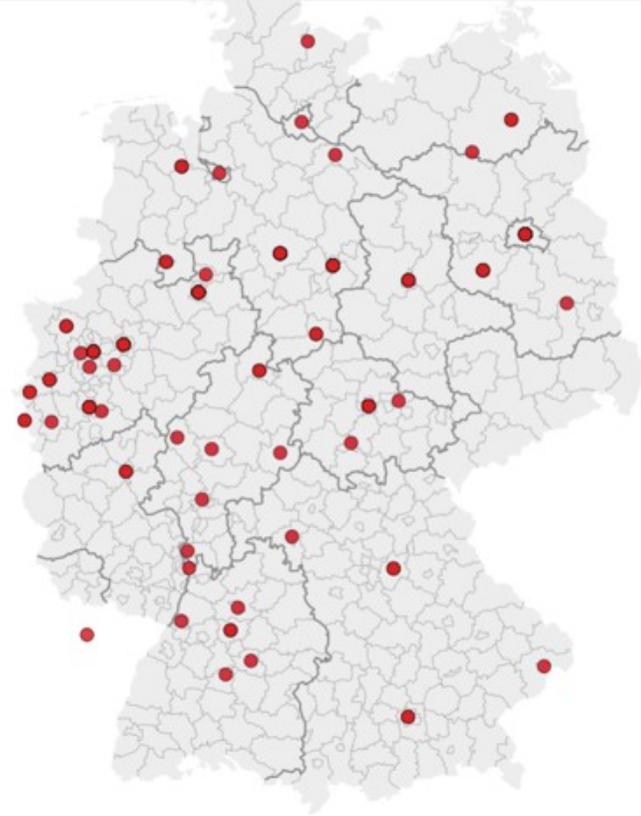


DNA-Community Barcamp 2023

5 Partizipation & Community



- DNA= Digitalisierungs- und Innovationsnetzwerk der AWO
- ca. 150 Mitglieder in über 35 Standorten
- digital, dezentral, selbstorganisiert & engagiert
- Gemeinsame Zusammenarbeit & Lernformate → Wissen entsteht und wird geteilt



Erstellt mit Datawrapper

6 Herausforderungen & Weiterentwicklung



- Partizipation braucht aktive Begleitung
- Redaktionskapazität: Wie wird *Qualität und Aktualität* gesichert, ohne partizipative Offenheit zu verlieren?
- Entscheidungen zu Rollen und Freigabestrukturen
- Wirkungsorientierung
- Stärkere Zusammenführung mit DNA-Community: Austauschformate, Peer-Learning, gemeinsame Autor*innenschaft intensivieren
- Verbindung mit anderen Lernangeboten



Vielen Dank!

**Auf dem Laufenden bleiben: AWO
digital Newsletter**



**In Kontakt bleiben:
celine.gruenewald@awo.org**