

Chancen & Karriere

ARBEIT, STELLENMARKT UND WEITERBILDUNG IN TIROL · JOBS.TT.COM

Samstag, 26. Februar 2022 Nummer 56

Wissen ist Macht im Unternehmen

Jährlich gehen Tausende in Pension und nehmen ihre Berufserfahrung mit. Wissensmanagement kann Unternehmen vor dem Know-how-Verlust bewahren. Technik allein ist hier aber zu wenig.

Von Natascha Mair

Innsbruck, Schwaz – Die „Babyboomer“ räumen das Feld. Zwischen 2019 und 2034 kommen rund 1,9 Millionen Arbeitskräfte der geburtenstarken Jahrgänge der 1960er ins Pensionsalter. Das hat der Pensionsexperte Bernd Marin ermittelt. Die Pensionswelle bedeutet neben anderen Herausforderungen einen gewaltigen Schwund an Wissen für Österreichs Wirtschaft. „Unternehmen sollten sich frühzeitig darum kümmern, das über viele Berufsjahre gediehene Wissen ihrer scheidenden Angestellten zu konservieren und für nachfolgende Mitarbeiter nutzbar zu machen“, rät der Tiroler Hochschulbeauftragte und Unternehmenscoach Alexander Holub.

Um Wissen im Unternehmen strukturiert zu sichern und zur Verfügung zu stellen, werden in der Regel Datenbanken genutzt, in denen Mitarbeiter ihr Know-how beständig dokumentieren können. Dadurch kann ein kollektives Wissen – eine Art Unternehmensgedächtnis – geschaffen werden. Dies mache nicht nur für den Fall von Ruheständen, Kündigungen, Ausfällen durch Krankheit und Unternehmensübergaben Sinn, sagt Holub. Auch unternehmensinterne Prozesse ließen sich auf diese Weise effektiver gestalten. „Relevante Vorgänge für die Mitarbeiter jederzeit digital abrufbar zu machen, kann verhindern, dass in den verschiedenen Niederlassungen oder Abteilungen dieselben Probleme oft doppelt und dreifach bearbeitet werden“, erklärt er.

Die Schwazer Firma M-Box hat eine solche Wissensdatenbank entwickelt. Naturgemäß meint Mario Rodler,



Eine Schwierigkeit beim Wissenstransfer: Viele Menschen wollen ihr mühsam erarbeitetes Wissen schlicht nicht mit anderen teilen.

Foto: iStock/mario31

Geschäftsführer des Tiroler Software-Anbieters, sei in die Erhaltung und Nutzbarmachung von firmeninternem Wissen immer gut investiert. Selbst in kleineren Unternehmen, in denen der Wissenstransfer meist informell ablaufe, sei es sinnvoll, interne Arbeitsabläufe und anderes Know-how digital zu erfassen.

M-Box-Mitarbeiterin Michaela Brötz gibt allerdings auch zu bedenken, dass eine Flut an Informationen nicht gleich die Schaffung neuen Wissens bedeute. „Informationen sind lediglich ein Bestandteil neuen Wissens. Damit aus Information Wissen wird, muss der Mensch auswählen, vergleichen, bewerten und verknüpfen“, erklärt Brötz. Dabei helfe M-Box. „Unser System ermöglicht ei-

ne hierarchische Gliederung und Vernetzung verschiedenster Dateien“, erklärt sie. „Durch Verlinkung zwischen Datenblättern, Stichwörtern, Bilddateien und Dokumentation webt M-Box ein intelligentes Netz aus den Informationen.“

Foto: Simon Fischer



Alexander Holub (Unternehmenscoach)

„Wissenstransfer gelingt nur, wenn sich alle Mitarbeiter verantwortlich für den Erfolg eines Unternehmens fühlen.“

Digitales Wissensmanagement hat jedoch auch seine Grenzen, ist Experte Holub überzeugt. Während man Anfang der 90er-Jahre angenommen habe, der gesamte Wissensschatz eines Unternehmens könne mithilfe von Technik einfach gesichert werden, wisse man es heute besser. Bei der Fokussierung auf IT-Lösungen werde ein wesentlicher Faktor außer Acht gelassen: der Mensch und seine Psyche. „Nur weil eine technische Infrastruktur zur Verfügung gestellt wird, heißt dies nicht, dass die Mitarbeiter diese auch benutzen“, sagt der Experte. Oft fehle schlicht die Bereitschaft, Wissen – das sich der einzelne Mitarbeiter über Jahre hinweg hart erarbeitet hat – anderen nun einfach so zur Verfügung zu stellen. Vielerorts habe

man lange versucht, die Mitarbeiter über Anreize dazu zu bringen, ihr Wissen preiszugeben. Mit mäßigem Erfolg. „Wissenstransfer gelingt nur, wenn sich alle Mitarbeiter verantwortlich für den Erfolg eines Unternehmens fühlen“, erklärt der Fachmann. Dies sei vor allem dort der Fall, wo sie bei Prozessgestaltung und Entscheidungsfindung mitreden dürfen. Neid und zu starker Wettbewerb unter den Mitarbeitern seien Gift für das Wissensmanagement eines Unternehmens.

„Führungskräfte unterschätzen die Wichtigkeit einer wertschätzenden Kommunikations- und Fehlerkultur in diesem Zusammenhang oft“, sagt Holub. Auch die Benutzbarkeit der Systeme sei manchmal ein Hindernis. Besonders ältere

Mitarbeiter könnten sich oft nur schwer mit digitalen Lösungen anfreunden. Andererseits würden die technischen Möglichkeiten für das Wissensmanagement durch jüngere Mitarbeiter oft überschätzt, während die wertvollen Erfahrungen älterer Mitarbeiter häufig unterschätzt

„Informationen sind lediglich ein Bestandteil neuen Wissens. Damit aus Information Wissen wird, muss der Mensch auswählen, vergleichen, bewerten und verknüpfen.“

Michaela Brötz (M-Box)

würden.

Neben mangelnder Bereitschaft und Anwenderfreundlichkeit begegnet Holub, wenn er Firmen als Coach beim Wissenstransfer begleitet, regelmäßig einer weiteren Hürde: der Schwierigkeit, Erfahrungswissen zu transferieren. „Explizites Fachwissen kann relativ einfach mithilfe der IT-Programme erfasst werden. Anders als implizites Wissen, dessen sich die Träger oft gar nicht bewusst sind“, erklärt er. Routine und Können, die dazu beitragen, dass etwa der Zimmerer sofort weiß, ob eine Konstruktion hält oder nicht, lassen sich nicht so einfach in Datenbanken zwängen.

Trotz allem Nutzen mutieren Wissensdatenbanken in Firmen oft zu Datenfriedhöfen, sagt Holub. Hier sei die Leitung gefragt. Im Idealfall trage ein Wissensmanagementsystem dazu bei, dass sich alle Mitarbeiter laufend Wissen aneignen und Expertise sich nicht in einer Person konzentrierte, deren Ausscheiden dann ein Funktionieren der Firma erschwere.

Neue Mitarbeiter erfolgreich an Bord holen

Marc Gfrerer, IT-Unternehmer und Entwickler von Onboarding-Tools, wie die effiziente Einarbeitung neuer Arbeitskräfte gelingt.

Was versteht man unter Onboarding und warum ist dieses wichtig?

Marc Gfrerer: Der Begriff ist ein Synonym für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter. Gutes Onboarding ist ein klarer Wettbewerbsvorteil, da die neuen Arbeitskräfte so ihre Aufgaben schnell allein bewältigen können.

Wird der Einarbeitung oft zu wenig Beachtung geschenkt?

Gfrerer: Der Einarbeitungsprozess läuft in vielen Unternehmen nicht wirklich strukturiert ab. Das führt dazu, dass neue Mitarbeiter sozusagen ins kalte Wasser geworfen werden. Sie sich allein

durchfragen zu lassen, kostet Zeit und Ressourcen. Nicht selten resignieren Jobanwärter aufgrund von schlechtem Onboarding schon im Probezeitmonat und kehren dem Unternehmen den Rücken.

Wie gelingt Onboarding?
Gfrerer: Zunächst muss sich das Unternehmen darüber im Klaren sein, welche Anforderungen es an den neuen Mitarbeiter hat. Im Einarbeitungsprozess müssen diese verständlich kommuniziert werden. Ein Einarbeitungskonzept ist ein Muss.

Wie sollte ein solches Konzept aussehen?

Gfrerer: Es sollte Informationen zu Unternehmens- und

Arbeitskultur beinhalten. Auch müssen Punkte wie der organisatorische Ablauf des Arbeitsalltags und die fachlichen Anforderungen an den Arbeitsplatz sowie angewandte Methoden behandelt werden. Außerdem sollte man Feedbackgespräche planen.

Gibt es einen idealen Ablauf?

Gfrerer: Gutes Onboarding fängt schon vor dem ersten Arbeitstag an. Zuerst müssen die Anforderungen ermittelt werden. Dann wird der Einarbeitungsplan definiert und es werden Schulungsunterlagen zusammengestellt. Ich würde außerdem dazu raten, einen Mentor zu definieren

und die ersten Arbeitstage genau durchzuplanen. Erst dann startet das eigentliche Onboarding.

Sie raten also dazu, dass ein Mentor die Einschulung übernimmt?

Gfrerer: Nein. Ein gelingender Onboardingprozess ist Sache des ganzen Teams. Eine fixe Ansprechperson zu haben, hilft aber dabei, sich in der Anfangszeit nicht allein gelassen zu fühlen. Zudem ist ein Mentor hilfreich, wenn es darum geht, Themen abseits des Arbeitsprozesses zu verstehen, wie etwa die Zusammenarbeit von Abteilungen und soziale Beziehungen im Unternehmen.

Welche Werkzeuge helfen in der Einarbeitungsphase?

Gfrerer: Ein beliebtes Tool sind E-Learning-Plattformen. Diese erlauben es, Schulungsinhalte einfach abzurufen – zum Beispiel über das Smartphone. Die digitale Wissensvermittlung entlastet zudem die Mitarbeiter.

Wie überprüfe ich, ob das Onboarding gelungen ist?

Gfrerer: Ich empfehle eine quartalsweise Evaluierung. Dabei helfen Interviews der neuen Mitarbeiter. Wer meint, dieser Aufwand sei zu hoch, sollte die Produktivitätssteigerung nicht außer Acht lassen. Von einem gut eingeschulten Mitarbeiter

profitieren Team und Firma. Ein gelungenes Onboarding wirkt sich rasch auf die finanziellen Kennzahlen aus.

Das Gespräch führte Natascha Mair

Zur Person

Marc Gfrerer ist Gründer der Firma 4conform, die sich mit E-Learning, Datenschutz und Informationssicherheit beschäftigt. In seiner Laufbahn hat er mehr als 300 Mitarbeiter beim Onboarding begleitet.



Foto: Alexander Wiesenthaler