

DAX ®  
10.579,89 +0,43%

E-STOXX 50®  
3.042,39 +0,83%

MDAX ®  
21.559,06 +0,50%

Dow Jones  
18.419,30 +0,10%

Gold (USD)  
1.324,54 +0,71%

EUR/USD  
1,1202 +0,05%

Börsenkurse  
Indikationen

Die WirtschaftsWoche > Erfolg > Beruf > Knowhow weitergeben: Nur wenige Chefs fördern den Austausch ihrer Mitarbeiter

## Knowhow weitergeben

01. September

Suche

# Nur wenige Chefs fördern den Austausch ihrer Mitarbeiter

Versenden  
Drucken  
Merken  
Startseite



Viele Chefs wissen, wie wichtig der Austausch ihrer Mitarbeiter ist – aber fördern ihn nicht.

Bild: imago

von Lisa Oenning

**Der Erfolg eines Unternehmens hängt davon ab, ob Mitarbeiter ihr Wissen teilen oder für sich behalten. Die Mehrheit der Chefs weiß das auch. Doch nur wenige Führungskräfte fördern den Wissensaustausch tatsächlich.**

Der neue Mitarbeiter hat einen vorbildlichen Lebenslauf: Er hat studiert, promoviert und kann jahrelange Berufserfahrung in unterschiedlichen Unternehmen vorweisen. Doch zum wirtschaftlichen Erfolg seines neuen Arbeitgebers trägt er wenig bei: Er hat schlicht keine Ahnung von den Unternehmensstrukturen und -abläufen. Und die Kollegen verraten nix.

So etwas ist gar nicht mal selten – und kostet Unternehmen einiges, wie eine Studie der Wirtschaftsprüfung KPMG zeigt. Zwischen 50.000 und 500.000 Euro Produktionsausfallkosten können pro Unternehmen und Jahr entstehen, wenn sich neue Mitarbeiter alles selber beibringen müssen – vom Bedienen der Telefonanlage und der Software bis zu den Arbeitsabläufen. "Je höher der Transfer von Erfahrungswissen in einem Unternehmen ist, desto geringer fallen die Konfliktkosten aus", sagt Werner Bruns, Senior Fellow der Rheinischen Fachhochschule Köln (RFH).

### Bewusstsein ist da, wird aber nicht umgesetzt

Gemeinsam mit der Fachhochschule Burgenland und deren Projektpartner FHS St. Gallen hat die RFH das Europa-Institut Erfahrung & Management (Metis) gegründet, das 600 Führungskräfte in Deutschland, Österreich und der Schweiz zum Erfahrungs- und Wissensmanagement in ihren Betrieben befragt hat.

### So bringen Sie Ihr Gehirn im Alltag auf Trab

- ▶ Verkehrte Welt
- ▶ Probieren Sie etwas Neues
- ▶ Achtsam sein
- ▶ Spielen Sie
- ▶ Kreuzworträtsel

ANZEIGE



Versenden  
Drucken  
Merken  
Startseite

Die erfreuliche Nachricht: 85 Prozent der Chefs wissen laut Untersuchung, wie wichtig die Weitergabe von Erfahrungswissen ist. Aber nur ein Viertel der Befragten setzt das Wissen auch um. "Es gibt zwar ein Bewusstsein für Erfahrungswissen, aber in der Realität fehlt vielen Führungskräften die notwendige Entschlussfreudigkeit bei der Förderung der Weitergabe", sagt Bruns. Durch kulturelle und damit oftmals auch sprachliche Barrieren mangle es in vielen Unternehmen an Wissen darüber, wie Mitarbeiter ihr Wissen möglichst effektiv weitergeben.



### Kreativität So sprudeln die Ideen im Büro

Führungskräfte pochen auf innovative Mitarbeiter. Aber lässt sich Originalität steuern? Und ob! Eine Anleitung zum Querdenken.

Dabei hat die Untersuchung ergeben, dass der Erfahrungsaustausch in einem Unternehmen insbesondere dann von großer Bedeutung ist, wenn Mitarbeiter operative Probleme lösen, Entscheidungen treffen, komplexe Zusammenhänge erkennen oder sogar Krisen bewältigen müssen. "Wissensmanagement ist ohne Erfahrungsmanagement blind", sagt Bruns. Denn die jeweiligen Kenntnisse haben in dem einen Unternehmen vielleicht einen hohen Stellenwert – in einem anderen aber wiederum so gut wie keinen. Und: Wie ist das Wissen zu bewerten? Ist es erst wenige Wochen alt oder schon überholt, weil der Mitarbeiter es vor mehreren Jahren erworben hat?

#### So erkennen und schließen Sie Ihre Wissenslücken

- ▶ Die Feynman-Technik
- ▶ Schritt eins
- ▶ Schritt zwei
- ▶ Schritt drei
- ▶ Schritt vier
- ▶ Schritt fünf

Trotzdem beurteilen laut Studie viele Chefs die typischen Wissensmanagementmethoden skeptisch – und setzen sie dementsprechend selten ein. Intranet, Social-Media-Plattformen, Storytelling oder Erfahrungsberichte ausscheidender Mitarbeiter würden sogar selten von jungen Managern genutzt werden. "Dieses Ergebnis zeigt, dass man sich von vielen Methoden verabschieden und die etablierten Methoden verbessern muss", sagt Bruns. Das sei zum Beispiel das Storytelling – Betroffene berichten, wie sie Erfahrungswissen vermitteln. "Eine wichtige Voraussetzung dafür ist allerdings, dass der Feedback-Prozess, also das Vertrauen zwischen Absender und Empfänger von Erfahrungswissen stimmt."

#### Kleinen Unternehmen fehlen die Ressourcen

Neben effektiven Wissensmanagementmethoden brauchen Unternehmen für den optimalen Austausch nach Ansicht der Experten auch eine altersübergreifende Belegschaft. "Die Crux ist, die unterschiedlichen Generationen so zusammenzuführen, dass jeder seinen maximalen Nutzen daraus zieht", sagt RFH-Präsident Martin Wortmann.

Bis vor einigen Jahren glaubten laut Wortmann noch viele Unternehmen, dass die Alten durch ihre mittlerweile starren Arbeitsweisen den Erfolg des Unternehmens mindern würden; die junge Generation blicke hingegen in die Zukunft und sei innovativ. Nur was viele vergaßen: "Jüngere Mitarbeiter sind leichter manipulierbar, steuerbar und beeinflussbar – weil ihnen die Erfahrung fehlt", gibt Wortmann zu bedenken.

#### Was die Kreativität fördert

- ▶ Schlafen
- ▶ Positive Gedanken
- ▶ Wirkung von Farbe

Versenden  
Drucken  
Merken  
Startseite

### Mitarbeiter aus der Produktion werden unterschätzt

Hinzu kommt, dass sowohl kleine als auch große Betriebe unterschätzen, wie wichtig der abteilungsübergreifende Austausch in einer Organisation ist. "Führungskräfte aus oberen Etagen neigen dazu, dem Wissen eines Mitarbeiters, der beispielsweise die Maschinen in der Produktion bedient, zu wenig Bedeutung beizumessen", sagt Wortmann. Entweder ignorieren sie aus Erfahrung des Experten deren Kompetenzen oder sie vertreten die Ansicht, dass deren Tätigkeit nur einen geringen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leistet. Dabei könnte sein Erfahrungswissen womöglich einen enormen Beitrag zur Verbesserung von Produktionsabläufen leisten.



#### Länder-Ranking Wo die zufriedensten Mitarbeiter leben

Zusammenarbeit und flexibles Arbeiten machen zufrieden, wie eine aktuelle Studie belegt. Mehr als 4000 Büromenschen aus sechs Ländern gaben Auskunft, wie sie arbeiten und wie zufrieden sie sind.

Viele Unternehmen halten laut Bruns das Wissen erfahrener Mitarbeiter vor allem dann für hinderlich, wenn sie mit Innovationen eine neue Zukunft einschlagen wollen. "Die Chefs vertreten häufig die Ansicht, dass Erfahrungen nur dazu dienen, das Alte gut zu finden." Das ist seiner Meinung nach falsch, denn: "Diese Mitarbeiter haben meist Erfahrungen mit Innovationen gemacht, die wiederum nützlich für neue Technologien sein können", sagt Bruns.

Vor allem in kleinen Unternehmen vernachlässigen die Führungskräfte den Wissensaustausch ihrer Beschäftigten, wie aus der Befragung hervorgeht. Während große Konzerne oftmals in Weiterbildung und Mentoring investieren, beklagen die kleinen bis mittelständischen Betriebe, dass ihnen die Ressourcen fehlen, um den Wissenstransfer zu fördern. "Im Tagesgeschäft geht bei Klein- und mittelständischen Unternehmen der Transfer von Erfahrung häufig unter, weil ihnen im Vergleich zu größeren Unternehmen die nötigen Ressourcen fehlen", sagt Wortmann.

Seite 1: **Nur wenige Chefs fördern den Austausch ihrer Mitarbeiter**

Seite 2: **Kleinen Unternehmen fehlen die Ressourcen**

◀ 1 | 2 | ▶

ANZEIGE

**Vernetzen Sie sich mit den Münsterländer Champions.**



Autor Lisa Oenning  
Volontärin

Artikel bewerten

Schlagworte: Studie | Unternehmensführung | Mittelstand | Manager-Führungskraft | Mitarbeiterführung | Personalwesen | Rheinische Fachhochschule Köln | KPMG

© Sie wollen unsere Inhalte verwenden? Erwerben Sie hier die Rechte!