

A network diagram consisting of 15 stylized human figures in various colors (blue, green, cyan) connected by thin lines. The figures are arranged in a roughly circular pattern with some internal connections, suggesting a collaborative or knowledge-sharing network. The background is white with a subtle grid pattern.

# Wissensmanagement und Wissenstransfer

ÖVG-Forum  
15. November 2018

Dr. Veronika ZÜGEL (ÖBB Holding)  
FH-Prof. Dipl.-Ing. Otfried KNOLL, EURAIL-Ing. (FH St. Pölten)

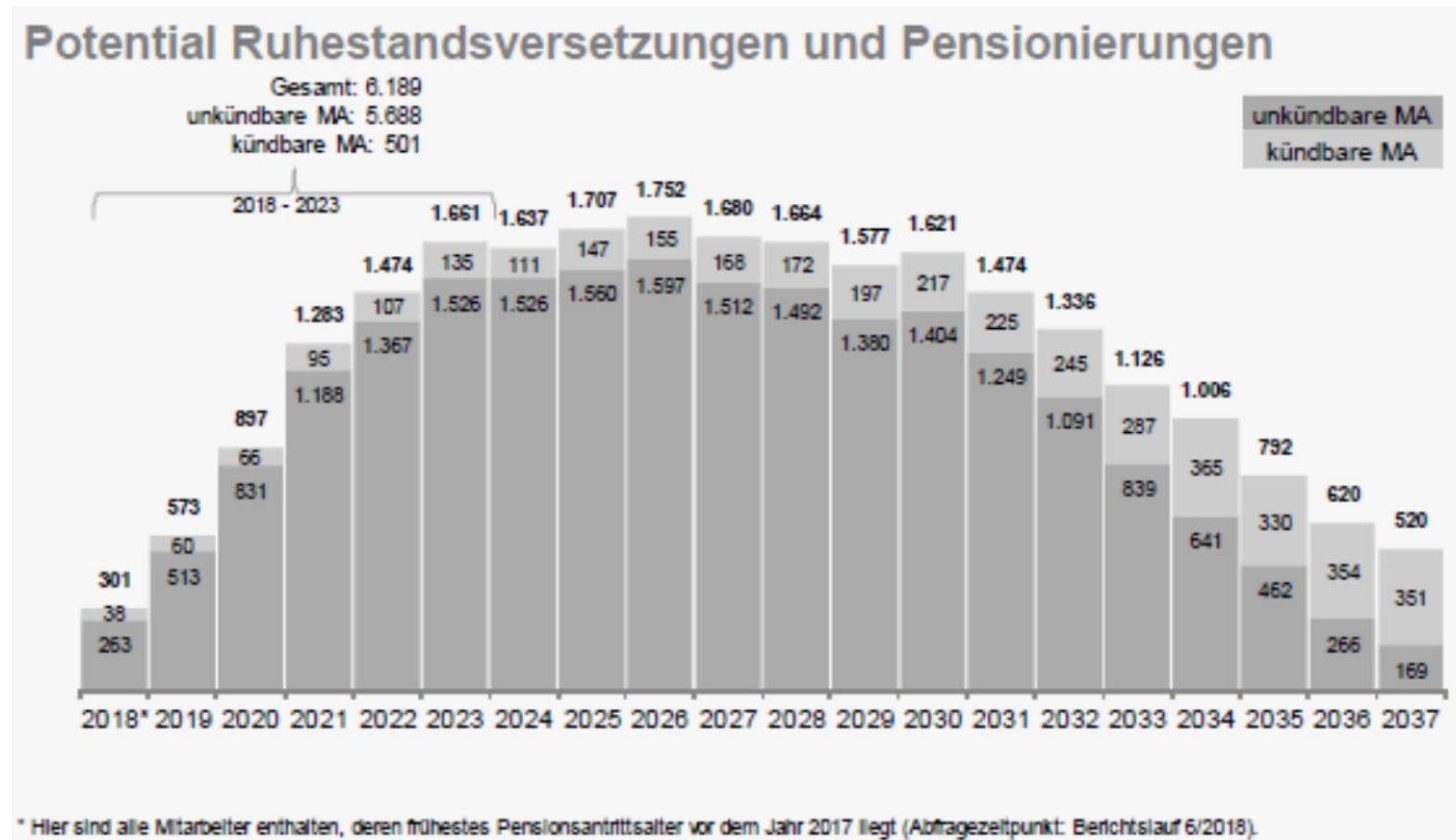
## Wissenschaftliche Perspektive

- Demografie
- Digitalisierung
- Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft ⇔ Wissensgesellschaft?
- Archivierung von Wissen, Medien-Halbwertszeiten
- Qualitätsanspruch der Hochschulen ⇔ Anspruchsdenken von Auszubildenden, Wunsch nach „Schnellem Abschluss“
- Bologna-Prozess
- Lebensbegleitendes Lernen

## Betriebliche Perspektive

- Wissen in Organisationen sammeln
- Wissen systematisieren
- Wissen entwickeln
- Wissen verteilen
- Wissen spezifizieren

# Überdurchschnittlich hohe Ruhestandsversetzungen / Pensionierungen in den nächsten Jahren



## Ruhestandsversetzungen / Pensionierungen

Spezifisches Erfahrungswissen aufgrund jahrelanger  
Unternehmenszugehörigkeit auf einzelne Personen verteilt



**(Singuläre) WissensträgerInnen**

# Zahlreiche Abhängigkeiten, ineinandergreifende Prozesse und Schnittstellen



PV, RCG, Produktion, Techn. Services



## Wissensintensive Schnittstellen

## Neue Arbeitswelten und ein immer schnellerer Verfall von Wissen



**Schnellebigkeit durch technologischen Fortschritt**

# Wo geht die Reise hin – methodischer Ansatz

---

## **Wissenschaftliche Perspektive:**

Wissen = verstandene Information => Mehr als die Summe aller Informationen => stets an Personen gebunden

Wissensmanagement muss Antworten liefern auf Fragen wie:

- Von welchem Wissen ist die Zukunft des Unternehmens abhängig?
- Wer hat dieses Wissen in der Organisation?
- Wie kann notwendiges/fehlendes Wissen erworben werden?
- Wie kann dieses Wissen gespeichert, verteilt, genutzt und neu generiert werden?
- Lebenslanges Lernen => lebensbegleitendes Lernen => Weiterbildung => Employability

## **Methodischer Ansatz:**

- Wissen als wesentlicher Produktionsfaktor
- Wissensmanagement ist Querschnittsaufgabe zur Bewältigung der Informationsflut.
- Koordinierung von verteiltem Wissen (Organisationskultur), Umwandlung von implizitem Wissen in kollektive Wissensbestände, Nutzung der Wissensbasis im Wettbewerb

## **Herausforderungen:**

- Aktuell halten von einmal erfasstem Wissen => Lebenszyklen
- Angst von Wissensträgern, Wissen abzugeben, sich entbehrlich machen => Unternehmenskultur
- „Lernende Organisation“ für Mitarbeiter greifbar machen => Führungsaufgabe
- Vernetzung mit Personal- und Organisationsentwicklung, Informationsmanagement, F&E.

# Wo geht die Reise hin – Bausteine des ÖBB Wissensmanagements

**Identifikation von erfolgskritischen MitarbeiterInnengruppen**  
um akute Handlungsbedarf aufzuzeigen

**Steuerungsmodelle** für  
gezielte Nachfolgeplanung

## **Wissenstransfer-Tandems**

Strukturierte Wissensübergabe vor  
Ausscheiden von WissensträgerInnen

## **Wissenstransfer-Coaches**

Unterstützung, Beratung und Begleitung von  
Wissensmanagementaktivitäten

## **ÖBB Wissenstransfer-Toolbox**



## **Self-Check Wissensmanagement**



Instrument zur Selbsteinschätzung des Bedarfs

**Sensibilisierung und Kompetenzaufbau bei Führungskräften und MitarbeiterInnen**  
zur Förderung der konzernweiten Verankerung



# Aufbau der ÖBB Wissenstransfer-Toolbox

Handlungsbedarfe identifizieren, Tools zielgerichtet einsetzen & den aktiven Austausch von Wissen fördern

## ÖBB Wissenstransfer-Toolbox



### Self-Check Wissensmanagement



- Instrument zur Selbsteinschätzung des Bedarfs zum Wissensmanagement
- Vorschlag hilfreicher Tools zur Bedarfsdeckung mittels Tool-Selektionshilfe

**Tool-Sammlung** zur Bewahrung, zum Transfer, zur Entwicklung und Nutzung von Wissen sowie zur Förderung von Effizienz und Produktivität

### A Wissensbewahrung



Wissen identifizieren



Wissen dokumentieren



Wissen bei Wechsel sichern

### B Wissenstransfer, -entwicklung & -nutzung



Wissen (ver-) teilen & anwenden



Wissen (weiter-) entwickeln



Zusammenarbeit Netzwerke nutzen



Kommunikation verbessern

### C Effizienz & Produktivität



Wissenskultur Unterbrechungen



Informationsflut Suchzeiten



Rückfragen reduzieren



- Individuelle Ausbildungs- und Nachfolgeplanung
- Bezüge zu Umwelten (fachlich + Lebenssituation, Work-Life-Balance, empirische Aufgaben, Hands-on...)
- Gezielter Einsatz von Wissensträger/-innen als Lehrende ⇔ didaktische Kompetenz
- Nachwuchskordinatoren als Lernbegleiter
- Nachbetreuung Seminare im Unternehmen

- Branchenspezifische Studienprogramme
- Train-the-Trainer-Ausbildungen
- Seminare Prüfungsmethodik
- Seminare für qualifizierte Vertriebsmitarbeiter
- Modulare Ausbildungsinhalte



# Conclusio

