

■ Digitaler vs. demografischer Wandel: Was ist wichtiger?



(C) Gerd Altmann auf Pixabay

Es gibt zwei riesige Herausforderungen, die derzeit nahezu alle Unternehmen – unabhängig von Größe und Branche – eint: die digitale Transformation und der demografische Wandel. Während die Einführung neuester IT-Lösungen, kollaboratives Arbeiten und vernetztes Denken meistens ganz oben auf der Agenda stehen und die Zukunftsfähigkeit der Organisation sichern sollen, führen die unaufhaltsamen demografischen Veränderungen hingegen oft ein Schattendasein. Mit fatalen Folgen für das implizite Kapital der Firmen.

Die demografische Entwicklung

Unsere Gesellschaft steht vor einem historischen Umbruch. Die Verrentungswelle der geburtenstarken Babyboomer erreicht bereits im nächsten Jahr ihren ersten Höhepunkt. Danach geht die Anzahl der potenziell erwerbsfähigen Menschen in Deutschland laut Prognosen des Statistischen Bundesamtes sukzessive um etwa 30 Prozent zurück. Abhängig von der Zuwanderung und dem gesetzlichen Renteneintrittsalter werden 2030 nur noch etwa 46 Millionen im erwerbsfähigen Alter sein. Bis 2060 kann

diese Zahl sogar auf 36 Millionen sinken (2013: 49 Millionen). [1]

Im Bewusstsein der Unternehmenslenker führt diese Entwicklung vor allem zu einem wettbewerbskritischen Fachkräftemangel. Entsprechend ist der War for Talents bereits in vollem Gange. HR-Verantwortliche investieren in Employer-Branding-Strategien und werben mit attraktiven Rahmenbedingungen um junge Talente. Auch die Bindung des existierenden Personals gewinnt an Bedeutung. Schließlich will man nicht zusätzlich zur Rentenvelle auch noch Mitarbeiter an die Konkurrenz verlieren.

und mündet in einem Wissenssicherungsprozess, der das stark personengebundene implizite Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter zugänglich macht. Zugänglich bedeutet in diesem Zusammenhang zum einen, dass sich die Beschäftigten ihres Wissensschatzes und dessen Bedeutung zunächst überhaupt bewusst werden. Und zum anderen, dass sie es kontextbezogen explizieren.

Das Ergebnis ist eine Wissensdokumentation, mit der sich bestehende und neue Mitarbeiter das Know-how des Erfahrungsträgers erschließen können. Das erfolgt idealerweise nicht losgelöst vom Unternehmensumfeld, sondern macht Wissen dort transparent, wo es gerade benötigt wird: in den existierenden und gelebten Prozessen.

Der Kampf gegen die Informationsfluten

Was aber hat nun die Digitalisierung damit zu tun? Fest steht, künftig werden weniger Fachkräfte verfügbar sein als benötigt werden. Fest steht außerdem, dass – bei ausbleibender Wissenssicherung – existenzielle Unternehmensschätze verloren gehen. Bis hin zum Totalverlust. Denn immerhin gilt Wissen längst als vierter Produktionsfaktor, der mittlerweile einen Anteil von mehr als 60 Prozent an der Wertschöpfung hat. [2] Auf der anderen Seite kämpfen Organisationen derzeit vor allem mit der Informationsflut. Sie drohen im Datenmeer regelrecht zu ertrinken. Auch diese Entwicklung wird sich fortsetzen. So beobachten Analysten des Beratungshauses IDC eine jährliche Verdoppelung der weltweiten Datenmenge und gehen davon aus, dass allein im Jahr 2025 175 Zettabyte an Daten neu generiert werden. [3]

Diese Datenmengen nicht nur zu beherrschen, sondern auch wertschöpfend zu nutzen, ist die große Herausforderung. Mit der Digitalisierung versuchen Unternehmen, dieser Aufgabe gerecht zu werden. Doch Digitalisierung kann gerade angesichts des demografischen Wandels noch viel mehr: Sie hat das Zeug dazu, den drohenden Fachkräftemangel abzuschwächen. Das gelingt, indem Prozesse verschlankt und weitgehend automatisiert werden. Zudem können intelligente Assistenten zahlreiche ressourcenintensive Routinearbeiten übernehmen und den „Kollegen Mensch“ mit datenbasierten Entscheidungsvorlagen bei seinen wertschöpfenden Tätigkeiten unterstützen. In Folge dessen wird es möglich, sich auf die jeweiligen Kernkompetenzen zu fokussieren und Zeitfresser zu eliminieren.

Drohender Totalverlust des wettbewerbskritischen Wissens

Besonders wichtig, aber oft übersehen, ist in diesem Zusammenhang der drohende Wissensverlust von Millionen erfahrenen Arbeitnehmern. Steuern die Unternehmen nicht rechtzeitig entgegen, nehmen die künftigen Pensionäre ihre Erfahrungsschätze aus 40 Jahren Arbeit mit in den Ruhestand. Für die Wirtschaft käme das einem Totalverlust gleich. Schließlich handelt es sich dabei um implizites Wissen – und das lässt sich nicht einfach so in Form einer Weiterbildung wieder neu aufbauen. Auch nicht für viel Geld. Erfahrungen zu sammeln, braucht vor allem eines: Zeit. Und die haben Unternehmen in der Regel nicht. Stattdessen sind sie gefordert, das erfolgskritische Know-how ihrer Mitarbeiter zu sichern. Und zwar rechtzeitig.

Der Weg dorthin führt über die Analyse der Altersstruktur und die Identifizierung zentraler Wissensträger –

Bereits die Einführung einer leistungsstarken Enterprise Search kann nachhaltig dazu beitragen, effizienter und produktiver zu agieren. Immerhin verbringen Mitarbeiter, je nach Studie, zwischen 25 und 40 Prozent ihrer Arbeitszeit mit der Suche nach relevanten Informationen. Angesichts der steigenden Datenmengen wird sich dieser Anteil tendenziell eher erhöhen als reduzieren. Es sei denn, eine Search-Lösung kann als Teil der Digitalisierungsstrategien zum intelligenten Wissenszugang werden.

Im Bereich der künstlichen Intelligenz sind die Möglichkeiten zur Entlastung der Mitarbeiter mindestens genauso groß. Hier gibt es Wissen quasi auf Zuruf. Dank maschinellen Lernens passen sich Bots & Co. ihrem Umfeld und den individuellen Rahmenbedingungen permanent an – und werden immer besser. So können sie im Unternehmensalltag durchaus zum attraktiven Sparringspartner avancieren, der zahlreiche Assistenzfunktionen übernimmt.

Digitale Strategien gegen den Fachkräftemangel

Was das mit Demografie zu tun hat? Vieles! Wer 25 Prozent seiner Arbeitszeit – also zwei Stunden pro Tag, zehn Stunden in der Woche und 40 Stunden je Monat einspart, dem bleibt mehr Zeit für seine Kernaufgaben. Reduzieren vier Mitarbeiter ihre Suchzeiten, entspricht das einer Vollzeitstelle. Kommt es im Zuge des demografischen Wandels dazu, dass vakante Positionen nicht eins zu eins nachbesetzt werden können, kann die Digitalisierung die Auswirkungen des Fachkräftemangels durch Effizienzgewinne also abmildern.

Collaboration – als Teil der Digitalisierung – sorgt zudem dafür, dass Mitarbeiter nicht mehr regional gebunden sind, sondern in global verteilten Teams zusammenarbeiten können und dabei mindestens genauso produktiv sind wie im Teambüro. Häufig sogar noch besser. Schließlich optimiert Collaboration nicht nur die Zusammenarbeit, sondern beugt dank zentraler Datenhaltung auch redundanten Arbeiten vor. Sie minimiert Abstimmungsprozesse auf das Wesentliche und bietet maximale Transparenz bei der Wissensarbeit.

Wissenskultur als Voraussetzung für digitalen und demografischen Wandel

Und das wettbewerbskritische Know-how? Das lässt sich dank digitaler IT-Lösungen gezielt (ver-)teilen und nutzen. Allerdings nur dann, wenn es vorher gesichert wurde. Noch ist es nicht möglich, die Gehirn- bzw. Nervenzellen einfach anzuzapfen. Auch wenn künstliche neuronale Netze (KNN) mit Hochdruck daran arbeiten, menschliches Denken und Handeln nachzuahmen. Für nachhaltige Wissenssicherung braucht es nach wie vor einen entsprechenden Prozess, dessen Hauptakteure der Wissensträger und ein Wissenssicherer sind. Für den Erfolg sind dabei vor allem wissensförderliche Rahmenbedingungen ausschlaggebend. Also eine Wissenskultur, in der Know-how bereitwillig geteilt wird, Kommunikation auf Augenhöhe stattfindet, die Fehler als Lernquellen versteht und in der Feedback hierarchieübergreifend als konstruktives Mittel der persönlichen und organisationalen Weiterentwicklung gilt. Genau diese Voraussetzungen sind es auch, die Digitalisierung und kollaboratives Arbeiten überhaupt erst möglich machen.

Quellen:

- [1] https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/BevoelkerungDeutschland-2060Presse5124204159004.pdf?__blob=publicationFile
- [2] Jaspers, Wolfgang (2008): Wissensmanagement – ein Erfolgsfaktor für die Zukunft. In: Jaspers, Wolfgang/ Fischer, Gerrit (Hrsg.): Wissensmanagement heute – Strategische Konzepte und erfolgreiche Umsetzung, Oldenbourg Verlag, München.
- [3] Reinsel, David; Gantz, John; Rydning, John: Data Age 2025. The Digitization of the World. From Edge to Core. IDC, 2018. Link: <https://www.seagate.com/files/www-content/our-story/trends/files/idc-seagate-dataage-whitepaper.pdf>



Die Autorin:

Nicole Lehnert ist Chefredakteurin der Zeitschrift „wissensmanagement – Das Magazin für Digitalisierung, Vernetzung & Collaboration“. Zudem ist sie beim Steinbeis-Beratungszentrum Wissensmanagement als Beraterin tätig und hilft in dieser Funktion; Unternehmen, wissensbasierte Prozesse zu implementieren und Digitalisierungsprojekte erfolgreich umzusetzen.

✉ nicole.lehnert@wissensmanagement.net