

Betriebliches Wissensmanagement statt Firmengedächtnis in Rente



Heinz Moering
Direktor der Holzfach-
schule Bad Wildungen
34537 Bad Wildungen
Kontakt:
www.holzfachschule.de

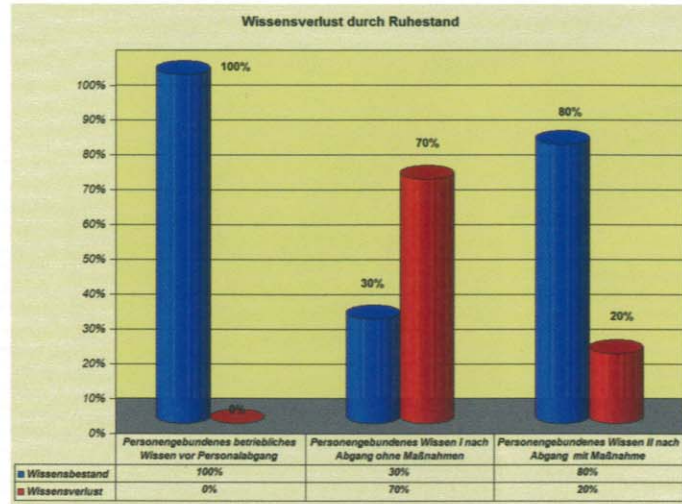
Zukunft...

» Die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens wird im Wesentlichen durch die Produktion pro Kopf beeinflusst. Diese hängt davon ab, in welchem Maße die Mitarbeiter vorhandene Technologien aufgrund ihrer »Humankapitalausstattung« nutzen können. Betrieblicher Erfolg basiert besonders auf dem Wissenspotenzial der Mitarbeiter. Gerade diese Ressource – aus beruflicher Ausbildung und langjähriger beruflicher Tätigkeit entstanden – geht in Zukunft immer mehr in den Ruhestand. «

Nach Professor Klaus Zimmermann, Präsident des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung, dürften im Jahr 2025 bereits 350.000 dieser Wissensträger in den Unternehmen fehlen, bis 2050 wird die Millionengrenze überschritten sein.

Finden wir bei größeren Unternehmen bereits verschiedene Strategien, die zur Erhaltung des personengebundenen und unternehmensspezifischen Wissens beitragen, trifft vor allem die kleinen und mittelständischen Betriebe diese Entwicklung unvorbereitet. Hier fehlen häufig personelle und strategische Möglichkeiten, sich langfristig darauf vorzubereiten.

Um der »Verrentung des Firmengedächtnisses« vorzubeugen, sind Maßnahmen dringend notwendig. Besonders sensibel ist dabei der Umgang mit dem Wissen der mittleren Führungsriege, den Meistern und Technikern. Gerade in kleinen und mittleren Unternehmen trägt diese Gruppe so viel Wissen in sich, welches weder dokumentiert wurde, noch in irgendeiner anderen Weise abrufbar ist. Die langfristige Vorbereitung eines Übergabeprozesses vom Senior auf die Nachfolger wird oft zu spät begonnen. Besonders in familiengeführten Betrieben wird durch die Konfrontation mit dem Altern auch der Abschied von Macht und Einfluss für die Betroffenen deutlich. Zögern und nicht loslassen führt dazu, dass Innovationen auf der Strecke bleiben und notwendige Entscheidungen oder investive Maßnahmen nicht durchgeführt oder auf die lange Bank geschoben werden.



Grafik: Holzfachschule Bad Wildungen.

Zur Lösung der Problematik hat Arbeitswissenschaftler Rüdiger Piore vom Beratungsunternehmen bkp in Kooperation mit dem Lehrstuhl für Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung der Ruhr Universität Bochum ein Projekt mit der Bezeichnung NOVA.PE initiiert. Hier haben die Wissenschaftler ein System entwickelt, das mittelständische Unternehmen vor dem Verlust des betrieblichen Wissens Schutz bieten soll. Wichtigste Bausteine sind dabei Diagnose, Planung, Umsetzung und Erfolgskontrolle von Wissens-Transferprozessen. Die Ergebnisse des Projekts können sich sehen lassen. So konnte festgestellt werden, dass Mitarbeiter lediglich etwa ein Drittel des notwendigen Wissens weitergeben und damit zirka zwei Drittel verloren gehen. Nach Einführung des Systems können rund 80 Prozent des Wissens der Firma erhalten bleiben. Eine andere Möglichkeit, insbesondere im mittleren Management, Knowhow für den Betrieb zu erhalten, kann das frühzeitige Einbinden von Studenten sein. Durch die Vergabe von Diplomarbeiten kann schon während der Studienzeit die Einbindung in das Unternehmen und eine Einarbeitung in die Arbeitsabläufe durchgeführt werden.

Eine weitere Chance, betriebliches Wissen frühzeitig an Nachfolger oder zusätzliche Mitarbeiter zu übergeben, ist ein Duales Studium. Im Gegensatz zum traditionellen Studium hat hier der Student die Möglichkeit, von Anfang an die Betriebsstrukturen und Arbeitsabläufe kennenzulernen. In einer Studie des Instituts für Modell- und Formenbau (IMF) wurden die Vor- und Nachteile für den Betrieb zwischen Dualem Studium und herkömmlichen Studium betrachtet. Danach kristallisieren sich bei dem Dualen Studium folgende Vorteile heraus:

- Das Firmen-Knowhow wird durch die dreijährige betriebliche Ausbildung im Wechsel mit dem fachtheoretischen Studium optimal an den Nachwuchs übergeben und kann bei Studienabschluss zu 100 Prozent genutzt werden.

- Die bereits bestehenden sozialen Kontakte im Unternehmen (tragfähige Beziehungen, informelle Informationswege) werden während der Praxisphasen vom Studenten aufgenommen und gepflegt.
- Risikominimierung bei Differenz zwischen Anforderungsprofil und Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters (minimale Kosten bei Vertragslösung et cetera).
- geringere direkte Personalkosten; dadurch Liquiditätsschonung insbesondere in den ersten Jahren.

Das System »Duales Studium« kommt nach dieser Studie den Anforderungen des Wissens-Transferprozesses in idealer Weise entgegen. Darüber hinaus wird es für den Betrieb in den ersten drei Jahren um zirka 30 Prozent günstiger als bei der Alternative FH-Ingenieur (Personalkosten/Studiengebühren).

Für den Wirtschaftsbereich Holz hat die Berufsakademie in Bad Wildungen in Kooperation mit der Holzfachschule diese Ergebnisse zum Anlass genommen, einen Dualen Studiengang zu entwickeln, der neben den fachlichen Kompetenzen genau diese Vorteile für den Betrieb aufweist. So wird derzeit unter finanzieller Förderung des Hessischen Wirtschaftsministeriums und der EU ein Projekt zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Beschäftigten und Unternehmen in der Holzwirtschaft durchgeführt. Ziel ist speziell für die mittelständisch strukturierte Holzbranche einen »Holz-Ingenieur« mit starker betriebswirtschaftlicher Ausprägung in den Schwerpunkten Innen-, Möbel- und Treppenbau sowie (Internationale) Märkte zu entwickeln. Die Pilotphase mit den ersten Studenten soll im Oktober 2011 beginnen. Damit kann eines der zentralen Probleme für Unternehmen, die Erhaltung unternehmensspezifischen Wissens im Betrieb, durch wechselweise Praxisphasen im Betrieb und das theoretische Studium an der Berufsakademie kostengünstig und betriebsverträglich gelöst werden.