

NEWSLINE

WISSEN IM UNTERNEHMEN.

Wie Sie den Erfolgsfaktor Know-how erhalten, verteilen und schützen.

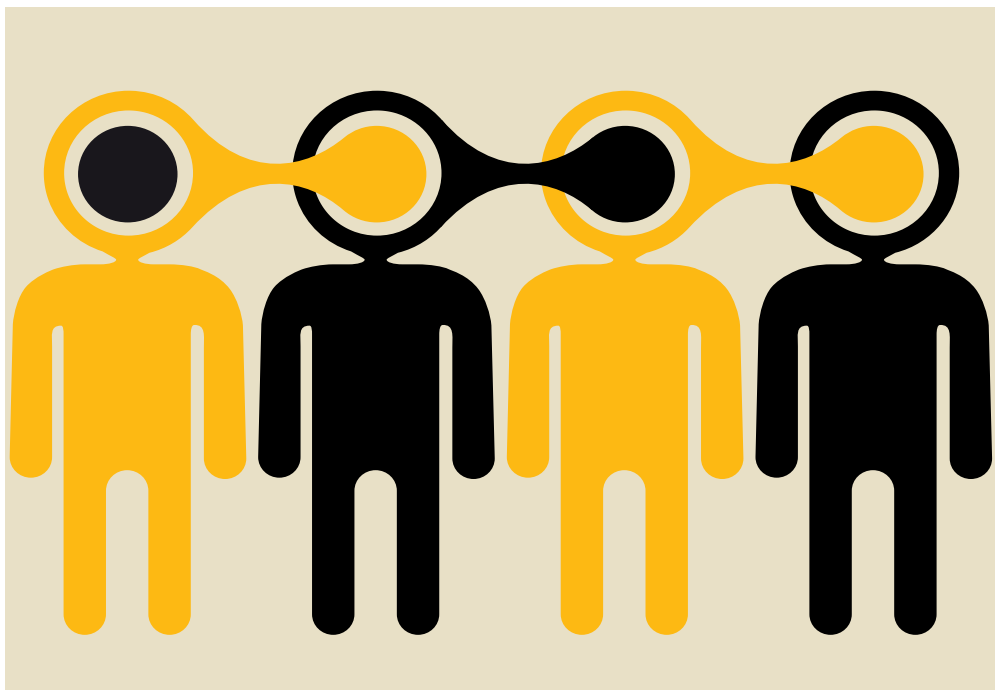
Was der amerikanische Schauspieler und Komiker Kaye humorvoll als Problem formulierte, kennt jeder Manager und Mitarbeiter bestens aus der Arbeitswelt: Das einzige Beständige ist die Unbeständigkeit. Folglich ist es für Unternehmen wichtig, sich auf Veränderungsprozesse einzulassen und frühzeitig zu reagieren, anstatt an einer starren Struktur festzuhalten.

Im Grunde bedeutet Veränderung: neues Wissen im Unternehmen aufnehmen, bereits vorhandenes Wissen bewahren, weitergeben und somit zu schützen.

Wir erleben immer wieder aufs Neue, wie wichtig es für den Mittelstand ist, für einen ausreichenden Wissenstransfer im Unternehmen zu sorgen – da Wissen als Ressource immer wichtiger für die eigene Konkurrenzfähigkeit wird. Im Umkehrschluss kann durch Wissensverlust die Funktionstüchtigkeit ganzer Unternehmensbereiche herabgesetzt werden.

Durch technologische Entwicklungen, Globalisierung und Entstehung neuer Märkte hat sich der Wettbewerb auch für den Mittelstand stark verschärft – mit wachsender Tendenz.

Geschütztes, exklusives Wissen ist ein Erfolgsfaktor in Bezug auf Wettbewerbsvorteile. Immer häufiger erkennen Unternehmen einen strategischen Zusammen-



hang zwischen Geschäftserfolg und der Bewahrung des eigenen Know-hows.

Aus meiner Sicht wird der Wissensschutz und -transfer als Bestandteil eines Wissensmanagements oft unterbewertet und nicht ausreichend in die strategische Planung einbezogen. Doch wie vorgehen?

In der aktuellen Newsline finden Sie praktische Hinweise, Antworten und Best-Practice für die Umsetzung Ihrer Strategie

für den Wissenserhalt Ihrer Mitarbeiter im Unternehmen.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen und freue mich auf Ihr Feedback!

Ihre Jennifer Reckow



WISSENSTRANSFER IM MITTELSTAND

Ihre Mitarbeiter sind die wichtigste Ressource. **Seite 2**

WISSEN DARF NICHT IN RENTE GEHEN

Mehr als nur Tipps und Kniffe: Wissenstransfer-Programm „Pro-Zukunft“ **Seite 3**

TIPPS ZUR UMSETZUNG

Nutzen Sie unsere Checkliste zum Thema Wissenstransfer! **Seite 4**

WISSENSTRANSFER IM MITTELSTAND

Mitarbeiter sind die wichtigste Ressource

Der demografische Wandel stellt für das Personalmanagement von mittelständischen und großen Unternehmen in Deutschland eine zentrale Herausforderung dar. Den Personalverantwortlichen ist bewusst, dass sie zukünftig stärker auf ältere Arbeitnehmer angewiesen und entsprechende Maßnahmen zum Management dieser Erfahrungs- und Wissensträger zu ergreifen sind. Doch welche

die älteren Beschäftigten mit einbeziehen und diesen den Zugang zu neuem Wissen ermöglichen. Erforderlich ist eine Personalentwicklung und berufliche Weiterbildung, die die verschiedenen Altersgruppen entsprechend berücksichtigt und sich nicht nur auf vorwiegend jüngere Beschäftigte konzentriert. Eine permanente bedarfsgerechte Qualifizierung auch der älteren Fachkräfte ist hier die Lösung.

Bedeutung von Altersdefinition ganz unterschiedlich

Im Hinblick auf die Zielgruppe lautet die maßgebliche Frage: „Wer ist eine ältere Fachkraft beziehungsweise ein älterer Arbeitnehmer?“ Alter hat im Berufsleben in verschiedenen Branchen und in Abhängigkeit von Unternehmenskulturen eine sehr unterschiedliche Bedeutung. Das gilt auch für den Arbeitsmarkt, auf dem sich

Wandels, des Fachkräfte- und Nachwuchsmangels und des Globalisierungsprozesses sind neue Strategien zur Personalentwicklung und zum Personalmanagement notwendig.

Grundstein für lebenslanges Lernen legen

Leistungsfähige Weiterbildungssysteme für ältere Fachkräfte, die auf den Bedarf der Unternehmen reagieren, sind der Grundstein für ein lebenslanges Lernen. Individuelle Beschäftigungsfähigkeit bedeutet hier, dass der Einzelne in die Lage versetzt wird, seine Bedürfnisse sowie seine Fähigkeiten und Kompetenzen zu erkennen und vor diesem Hintergrund seine Leistungen anzubieten, Beschäftigungsangebote kritisch auszuwählen und eine Beschäftigung aufzunehmen. Mit diesen Kompetenzen stehen und fallen seine Möglichkeiten, eine Erwerbsbeschäftigung zu finden, zu halten oder eine neue zu suchen – also mobil zu sein.

Kooperativer Führungsstil fördert Beschäftigungsfähigkeit

Auch Unternehmen müssen beschäftigungsfähig sein. Damit organisationale Beschäftigungsfähigkeit gegeben ist, müssen Betriebe lernen, Mitarbeiter nicht länger als „eigene Mitarbeiter“, sondern stärker als Vertragspartner zu betrachten und die Qualifizierung und Weiterbildung aller Mitarbeiter aktiv zu unterstützen.

Dieser kooperative Führungsstil strebt die Herstellung eines grundsätzlichen Gleichgewichts zwischen Management und Mitarbeitern an. Beide werden hier als Kooperationspartner in einem Netzwerk verstanden, die durch Zusammenarbeit den jeweiligen Herausforderungen eher gerecht werden können.



Maßnahmen stehen Unternehmen und dem Mittelstand zur Sicherstellung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aktuell zur Verfügung, damit das Wissen im Unternehmen erhalten und verteilt wird?

Eine altersgerechte Personalplanung forcieren

Der demografische Wandel erfordert ein Umdenken, besonders in der Personalpolitik eines Unternehmens. Personalentwicklung und Qualifizierung müssen zunehmend verstärkt

Potenzial älterer Mitarbeiter besser nutzen

Das Potenzial älterer Fachkräfte wird bislang vom Arbeitsmarkt in unzureichender Weise genutzt. Der Verzicht auf die Arbeitskraft älterer Fachkräfte bedeutet für die Wirtschaft einen Verlust an Know-how, Kompetenz und Erfahrung und somit auch einen Verlust an Wachstumschancen. Diesen Verlust kann sich kein mittelständisches Unternehmen leisten, insbesondere im Zuge des verschärften internationalen Wettbewerbs.

bereits ab dem 40. Lebensjahr die Berufschancen vermindern können. „Alter“ ist daher ein relativer und kein fest umrissener Begriff.

Innovative berufliche Weiterbildungsmaßnahmen

Das Hauptanliegen zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Fachkräfte ist, die Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten durch innovative berufliche Weiterbildungsmaßnahmen zu erhalten, zu fördern und auszubauen. Angesichts des demografischen

MEHR ALS NUR TIPPS UND KNIFFE

Wissenstransfer-Programm „ProZukunft“

Deutschlands größter Stahlhersteller gehört einer Umfrage des Bundeswirtschaftsministeriums folgend zu dem knappen Viertel bundesdeutscher Unternehmen, die sich systematisch um die Weitergabe von Mitarbeiterwissen an deren Nachfolger kümmern.

Im Programm „ProZukunft“, zu dem auch die Begleitung in Sachen Wissenstransfer gehört, geht es für ThyssenKrupp Steel Europe AG außerdem um Talentmanagement und Fortbildung.

Best Practice

Rund 500 Wissensgeber und Wissensnehmer haben davon persönlich und fachlich in acht Jahren seit dem Start von „ProZukunft“ profitiert. Bundesweit waren es etwas mehr als eine Handvoll Firmen, die dieses Thema aufgrund der demografischen Entwicklung systematisch bearbeiteten.

Längere Lebensarbeitszeiten, der Fachkräftemangel und die steigende Bedeutung von Wissen sind die Herausforderungen des demografischen Wandels. Das Wissenstransfer-Programm „ProZukunft“ beinhaltet vier thematische Handlungsfelder, um den Herausforderungen des demografischen Wandels zu begegnen.

Mitarbeiter optimal einsetzen

Das erste Handlungsfeld ist „Mitarbeiter optimal einsetzen“. So leitet die ThyssenKrupp Steel Europe AG aus der Altersstrukturanalyse die Personalplanung für alle Bereiche des Unternehmens ab.

Frühzeitig wird der Personalbedarf ermittelt, so dass entsprechende Maßnahmen ergriffen werden können wie



zum Beispiel die Übernahme von Ausgebildeten oder die konkrete Nachfolgeplanung in einem Team.

Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen binden

Das zweite Handlungsfeld lautet „Mitarbeiter binden“. Neben einem attraktiven Einkommen unterstützt das Unternehmen unter anderem die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Angebote gibt es dabei sowohl für junge Familien als auch für Mitarbeiter, die bei Pflegefällen in der Familie Hilfe benötigen.

Die flexible Arbeitszeitgestaltung – ob im Bereich der Verwaltung oder bei Schichtarbeit – rundet das Spektrum in diesem Handlungsfeld ab.

Verbesserung von Gesundheit, Arbeitssicherheit und Leistungsfähigkeit

Ziel des dritten Handlungsfeldes des Programms „ProZukunft“ ist es, „Gesundheit,

Arbeitssicherheit und Leistungsfähigkeit zu verbessern“. Aufgrund des steigenden Renteneintrittsalters kommen der Gesundheit und der geeigneten Arbeitsplatzgestaltung besondere Stellenwerte zu.

Vorbeugung vor Erkrankungen, eigenverantwortliche Gesundheitsförderung sowie die altersgerechte Gestaltung von Arbeitsbedingungen sind daher wichtige Themen in diesem Handlungsfeld.

Kompetenzen entwickeln

Das vierte Handlungsfeld des Programms lautet „Kompe-

tenzen entwickeln“. Know-how und spezifisches Erfahrungswissen der Mitarbeiter stellen für ThyssenKrupp Steel Europe grundlegende Erfolgskomponenten im globalen Wettbewerb dar.

Die Entwicklung der Mitarbeiter steht hier im Mittelpunkt. Ein Talent-Management umfasst die Förderung von jungen Nachwuchskräften bei ihrem berufsbegleitenden Studium sowie die Personalentwicklungssystematik für Leistungsträger im tariflichen und außertariflichen Bereich. Ein weiterer Baustein ist der Wissenstransfer zwischen „Alt und Jung“.



Das Buch zum Thema

Wissenstransfer bei Fach- und Führungskräftewechsel. Erfahrungswissen erfassen und weitergeben
Christine Erlach, Wolfgang Orians, Ulrike Reisach
Carl-Hanser-Verlag München
ISBN: 978-3-446-43458-5



CHECKLISTE Wissenstransfer

1

Wissen sollte im Unternehmen problemlos geteilt werden

- / Digitalisierung von Wissen über Social Intranet
- / Bildung eines Wissenspools – zum Beispiel in Form eines Corporate Wiki
- / Semantische Suche erleichtert das Auffinden

2

Vernetzung der Mitarbeiter untereinander fördert den „Informationsfluss“

3

Zeit für Wissensweitergabe z. B. Tandem/Schulungen/Coaching

- / Mitarbeiter schulen Mitarbeiter
- / Ältere Mitarbeiter werden zu Trainern und Coaches weitergebildet
- / Mentoring-Programme

4

Best-Practice-Methoden in heterogenen Teams entwickeln
(Erfahrung trifft Innovation)

5

Neue Organisationsformen fördern das Verteilen von Wissen

- / Heterogene, agile und flexible Teams
- / Keine pyramidenförmige Organisationsstruktur
- / Wissen wird in Teams und teamübergreifend geteilt
- / Fachwissen steht flexibel zur Verfügung und kann entsprechend weitergegeben werden
- / Mitarbeiter begegnen sich auf „Augenhöhe“ (generationsübergreifend)
- / Übernahme von Verantwortung (gemeinschaftlich und individuell)
- / Effiziente Prozesse schaffen Ressourcen
- / Prozesse sind „Leitplanken“ und geben Sicherheit

AUSBLICK BRANCHENTERMINE UND VERANSTALTUNGEN

- 24.09.2015 **Wissenstransfertage der Metropolregion Rhein-Neckar**
Ort: SRH Hochschule Heidelberg
- 23.-24.11.2015 **Handelsblatt Change Congress 2015**
Lost in Change? Wirksame Wandel-Strategien in einer dynamischen Welt
Ort: Düsseldorf

STICHWORT: UNTERNEHMENSNACHFOLGE

Planen Sie den Wissenstransfer bei Unternehmensübergabe!

Wichtige Informationen zu den einzelnen Phasen der Unternehmensnachfolge hat der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) ausgearbeitet. Mehr Informationen hierzu finden Sie auf unserer Website unter: www.processline.de/aktuelles-von-processline

KONTAKT

Jennifer Reckow
Geschäftsführerin

+49(0)6232 670 60-0
jreckow@processline.de

processline GmbH
Wormser Landstraße 261
67346 Speyer

www.processline.de

