

René Baron, Vera Stark

300 Prozent Personalfluktuaton: Chance oder Risiko?

Die studentische Unternehmensberatung OSCAR GmbH entstand aus der Motivation heraus, wirtschaftlich orientierten Studenten eine praxisintensive Ausbildung zu ermöglichen. Das Besondere daran: Es gibt keine Festanstellungen, sondern die Mitarbeiter, allesamt Studenten und junge Hochschulabsolventen, machen Praktika von unterschiedlicher Dauer. Das führt zu einer Personalfluktuaton von ca. 300 Prozent im Jahr. Damit dabei kein wertvolles Wissen verloren geht, haben sich die Studenten einiges einfallen lassen.

Hohe Personalfluktuaton als Unternehmensstrategie

Für jeden Mitarbeiter ist die Zeit bei OSCAR der Sprung ins kalte Wasser, denn natürlich arbeiten hier keine Branchenspezialisten, sondern einfach engagierte junge Leute, die sich für wirtschaftliche Zusammenhänge interessieren. Aus ganz Deutschland bewerben sich Studenten unterschiedlicher Fachrichtungen; doch nur, wer das ganztägige Assessment Center besteht, wird für einige Monate Teil der Mannschaft und bekommt die Gelegenheit, eigenverantwortlich an einem Beratungsprojekt oder in einer Abteilung mitzuarbeiten. Skeptiker, die an Professionalität und Anspruch der studentischen Unternehmensberater zweifeln, werden schnell eines Besseren belehrt: In den vergangenen sechzehn Jahren haben Generationen von Mitarbeitern schon über 500 Projekte erfolgreich abgeschlossen und die Referenzliste liest sich wie das Who-is-who der deutschen Wirtschaft.

Die Mitarbeit splittet sich in drei Bereiche auf: Die Projektteams, die in der Regel aus zwei bis drei Mitgliedern bestehen, erledigen das eigentliche Beratungsgeschäft. Ein Projekt dauert je nach Auftrag zwei bis vier Monate. Von der Anfangsphase bis hin zur Ergebnispräsentation beim Kunden ist jedes Team für ein bestimmtes Projekt verantwortlich. Danach verlassen die Studenten das Unternehmen wieder oder wechseln für ein halbes Jahr in eine der internen Abteilungen, um sich um Verwaltung und Infrastruktur der GmbH zu kümmern. Wer sich in einem Projekt oder einer Abteilung besonders profiliert hat, kann möglicherweise in die Geschäftsführung aufsteigen. Doch auch dieser dritte Bereich der Mitarbeit ist zeitlich begrenzt, nämlich auf ein Jahr. Bei allen Studenten ist es so, dass sie ihr Studium unterbrechen, um Vollzeit arbeiten zu können.

Erfahrungssicherung und Qualitätsmanagement

Über die Jahre hat sich das Beratungshaus stetig weiterentwickelt und kann heute auf einen reichen Erfahrungsfundus zurückgreifen. Denn auch wenn die hohe Personalfluktuaton auf den ersten Blick vielleicht problematisch erscheint, ist es gelungen, viele Vorteile daraus zu ziehen: Das Unternehmen bleibt dadurch nämlich ständig in Bewegung und die Mitarbeiter bringen das aktuellste Hochschulwissen direkt aus dem Hörsaal mit. Jeder Einzelne trägt so seinen Teil zu einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess bei. Eine Grundvoraussetzung dafür ist, dass es bestehende Strukturen bzw. eine gemeinsame Basis gibt.

Deshalb verfügt das Unternehmen über ein TÜV-zertifiziertes

Qualitätsmanagementsystem (nach DIN EN ISO 9001:2000). Die Qualitätspolitik umfasst fünf wesentliche Bestandteile:

1. Innovation,
2. Kundenorientierung,
3. Kompetenz & Qualifikation,
4. Bewertung & Entwicklung sowie
5. Wissen als strategische Ressource.

Das Zertifikat des TÜV dokumentiert, dass im Unternehmen Qualitätsmanagement systematisch praktiziert wird. Die Zertifizierungsstelle prüft OSCAR jedes Jahr vor Ort hinsichtlich der einzuhaltenden Standardkriterien, Arbeitsprozesse und Schnittstellen zwischen internen Abteilungen und Projektteams. Dadurch kann trotz der großen Personalfuktuation eine gleichbleibende Qualität bezüglich der genannten Bestandteile garantiert werden.

Maßnahmen zur nachhaltigen Wissenssicherung

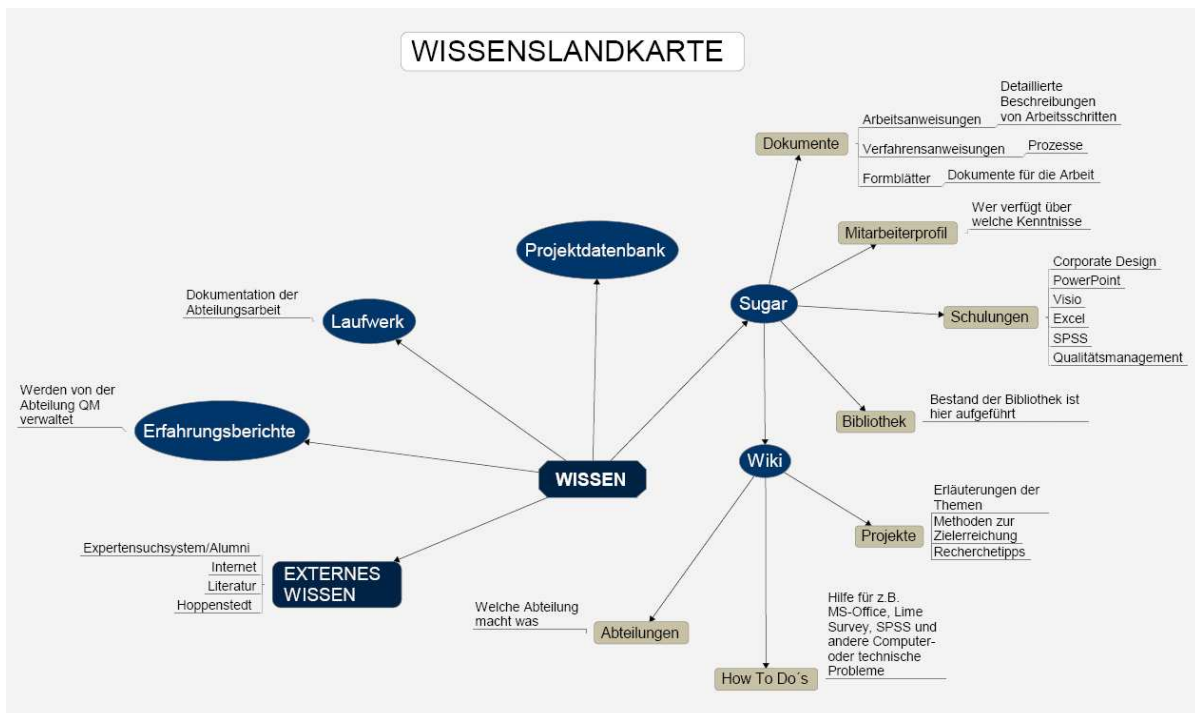
Besonders interessant ist dabei der fünft Punkte der Qualitätspolitik: die Wissenssicherung. Das Unternehmen begreift Wissen als strategische Ressource. Auf der einen Seite geht es darum, immer wieder neues Wissen zu generieren, um sich kontinuierlich zu verbessern. Andererseits darf bereits bestehendes Wissen nicht verloren gehen, denn die Qualität von Projekt- und Arbeitsarbeit stützt sich am Anfang zunächst auf die Qualität des Wissens, auf das die Mitarbeiter bei der Durchführung ihrer Arbeit zurückgreifen können. Zur nachhaltigen Wissenssicherung und -weitergabe haben die Verantwortlichen zahlreiche Maßnahmen ergriffen. So durchlaufen alle Studenten am Anfang einen so genannten Check-In-Prozess und werden intensiv eingearbeitet. Um jeden neuen Mitarbeiter mit dem nötigen Basiswissen zu versorgen, gibt es zudem interne Schulungen zu Themen wie Projekt- und Qualitätsmanagement, Präsentationstechniken (inkl. Videoaufnahme mit anschließendem Feedback), Corporate Design und MS Office (insb. PowerPoint, Excel).

Das Sugar, ein speziell entwickeltes Intranettool, ist sozusagen das Kernstück der effektiven Wissensarchivierung. Hier finden sich z.B. alle Dokumente, die das Qualitätsmanagement betreffen, also Arbeits- und Verfahrensanweisungen (inklusive Prozessdokumentationen) sowie Formblätter. Des Weiteren lassen sich die Schulungen nachlesen, Mitarbeiterprofile einsehen und man erhält einen Überblick über den Literaturbestand der hauseigenen Fachbibliothek. Im Sugar ist auch ein eigenes Wiki implementiert, zu dem jeder Mitarbeiter im Laufe seines Praktikums einen eigenen Beitrag leistet. Wenn Schwierigkeiten auftreten oder jemand auf ein Problem stößt, findet sich hier garantiert die Lösung, da sich ehemalige Mitarbeiter bestimmt auch schon einmal damit auseinandergesetzt haben. Solche Hilfestellungen sind in der Kategorie „how to do“ aufgeführt. Darüber hinaus gibt es eine ausführliche Methodenreflexion für erfolgreiche Projektarbeit, nach Themen des Leistungsspektrums gegliederte Einträge sowie detaillierte Portraits über den Aufgabenbereich der einzelnen Abteilungen. Über das Internettool haben die Studenten zudem Zugriff auf die Projektdatenbank, in der sich neue Mitarbeiter umfassend über bereits abgeschlossene Beratungsprojekte informieren können. Von der allgemeinen Projektbeschreibung bis hin zu den Materialien der Planungs-, Zwischen- und Endpräsentation lässt sich hier alles nachlesen.

Wer das Unternehmen verlässt, durchläuft einen entsprechenden Check-Out-Prozess, in dessen Rahmen es u. a. einen Erfahrungsbericht zu erstellen gilt. Diese Berichte sammelt das Unternehmen und macht es allen nachfolgenden Generationen zugänglich. Des Weiteren können alle Mitarbeiter, die mindestens sechs Monate in der Beratungsfirma beschäftigt waren, Mitglied des Alumni-Clubs werden. Dieser eingetragene Verein ist ein wahres Wissensnetzwerk, von dem aktuelle Mitarbeiter ebenso profitieren wie ehemalige. Im Alumni-Jahrbuch sowie dem interaktiven Pendant, dem so genannten Expertensuchsystem, sind alle Mitglieder aufgeführt; zudem finden die Leser zu jeder Person den entsprechenden Lebenslauf, ständig aktualisierte Kontaktdaten sowie Informationen über den (früheren) Zuständigkeitsbereich bei OSCAR. Über das Expertensuchsystem stehen die Alumni den aktuellen Mitarbeitern als Ansprechpartner bei Problemen aller Art zur Verfügung.

Zusätzliches externes Expertenwissen liefert auch der Beirat, der sich aus ehemaligen Geschäftsführern zusammensetzt. Alle sechs Wochen findet eine Sitzung statt, bei der die aktuellen Geschäftsführer über laufende und geplante Projekte Bericht erstatten sowie über den Status jeder einzelnen Abteilung und der gesamten GmbH informieren. Der Beirat hat vor allem beratende Funktion und liefert Erfahrungsberichte aus erster Hand. Selbstverständlich werden auch die Beiratsberichte archiviert und allen Mitarbeitern zugänglich gemacht.

Fazit: Durch dieses nachhaltige Qualitäts- und Wissensmanagement kann das Unternehmen garantieren, dass die hohe Personalfuktuation nicht zum Risiko wird. Stattdessen erhalten so viele Studenten wie möglich die Gelegenheit, eine praxisintensive Ausbildung zu absolvieren. Sechzehn Jahre erfolgreicher Beratungsarbeit beweisen, dass das Konzept funktioniert.



Wissenslandkarte: Maßnahmen zur nachhaltigen Wissenssicherung

Die Autoren:

René Baron ist seit Oktober 2007 bei der OSCAR GmbH zuständig für den Bereich Public Relations. Er hat an der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen Kommunikationswissenschaft in Verbindung mit Philosophie und Politischer Wissenschaft studiert und sein Studium im letzten Jahr erfolgreich abgeschlossen.

baron@wissensmanagement.net

Vera Stark betreut bei der OSCAR GmbH seit Oktober 2007 die Abteilung Qualitäts- & Wissensmanagement. An der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn hat sie Pädagogik, Kommunikationsforschung & Phonetik sowie Germanistik studiert und ihr Studium im vergangenen Jahr erfolgreich abgeschlossen.

stark@wissensmanagement.net