Mit ERP gegen Brain Drain und Schatten-IT

Wie der Mittelstand Erfahrungswissen vor dem Ruhestand bewahrt



© Sikov/AdobeStock

Der demografische Wandel wird für produzierende Unternehmen zunehmend zum operativen Risiko. Wenn erfahrene Fach- und Führungskräfte in den Ruhestand wechseln, geht häufig nicht nur Arbeitskraft verloren, sondern auch jahrzehntelang aufgebautes Prozess- und Erfahrungswissen. Moderne ERP-Systeme können dabei helfen, dieses Wissen aus den Köpfen einzelner Mitarbeiter in belastbare, digitale Unternehmensprozesse zu überführen und gleichzeitig Schatten-IT einzudämmen.

Autoren:
Cecilia Fischer
PLANAT GmbH
www.planat.de
Andreas Dripke
euromarcom
https://euromarcom.de/

Wertvolles Wissen

Der industrielle Mittelstand steht vor einem tiefgreifenden Generationenwechsel. In den kommenden Jahren werden zahlreiche erfahrene Mitarbeiter der Baby-Boomer-Generation aus dem Berufsleben ausscheiden. Die Frage ist deshalb nicht allein, wie freiwerdende Stellen besetzt werden können. Die eigentliche Herausforderung liegt im Wissen, das mit den Mitarbeitern das Unternehmen verlassen könnte.

Denn ein großer Teil des betrieblichen Know-hows steht in keinem Handbuch. Gemeint sind Erfahrungswerte über Produktionsabläufe, Materialflüsse, Maschinen, Lieferanten, Kunden und Sonderfälle ebenso wie informelle Entscheidungswege. Dieses Wissen ist über Jahre gewachsen, häufig nicht dokumentiert und damit eng an einzelne Personen gebunden.

„Viele Unternehmen unterschätzen, wie stark ihre operative Stabilität vom impliziten Wissen einzelner Mitarbeiter abhängt. Wenn dieses Know-how nicht systematisch digitalisiert und in Prozessen verankert wird, entsteht ein gefährlicher Brain Drain“, erklärt Christian Biebl, Geschäftsführer des ERP-Herstellers Planat.

Brain Drain

bezeichnet in diesem Zusammenhang den Verlust von Wissen, Erfahrung und Kompetenz, wenn qualifizierte Mitarbeiter ein Unternehmen verlassen und aufgrund des Fachkräftemangels nicht oder nur schwer ersetzt werden können. Die Folgen können unmittelbar sein: Prozesse werden langsamer, Fehler nehmen zu, Entscheidungen dauern länger und neue Mitarbeiter benötigen mehr Zeit für die Einarbeitung.

Wenn das wichtigste Wissen nicht im System steht

Besonders deutlich wird das Problem in mittelständischen Produktionsunternehmen. Ein Mitarbeiter weiß aus Erfahrung, welcher Lieferant bei einem bestimmten Material besonders zuverlässig ist. Ein Produktionsplaner kennt die Besonderheiten einer Maschine und weiß, welche Parameter bei einer bestimmten Produktvariante angepasst werden müssen. Ein Vertriebsmitarbeiter kennt individuelle Anforderungen eines langjährigen Kunden, die sich nicht vollständig aus Auftrag oder technischer Dokumentation ergeben.

Solche Informationen sind für den laufenden Betrieb relevant, werden aber häufig nicht systematisch erfasst. Sie befinden sich stattdessen in Notizbüchern, E-Mails, persönlichen Dateien oder Excel-Tabellen. Teilweise entwickeln einzelne Mitarbeiter oder Abteilungen eigene digitale Werkzeuge, um Anforderungen abzubilden, die von den offiziellen Systemen nicht ausreichend unterstützt werden.

Schatten-IT

Damit entsteht Schatten-IT. Darunter versteht man Software, Cloud-Dienste oder digitale Prozesse, die außerhalb der offiziell vorgesehenen IT-Infrastruktur genutzt werden. Gerade Excel-Listen können für einzelne Mitarbeiter ausgesprochen nützlich sein und über Jahre zu wichtigen Arbeitsinstrumenten werden. Für das Unternehmen bleiben sie jedoch häufig unsichtbar.

Scheidet der Mitarbeiter aus, verschwindet damit unter Umständen nicht nur der Zugriff auf die

Informationen. Es geht auch das Wissen darüber verloren, wie die Datei aufgebaut ist, welche Regeln darin hinterlegt sind und welche Bedeutung einzelne Daten haben.

Der individuelle Produktivitätsgewinn kann so langfristig zu einer Abhängigkeit werden: Je stärker Prozesse auf einzelnen Personen und deren persönlichen Werkzeugen beruhen, desto größer das Risiko bei einem Personalwechsel.

ERP als digitales Unternehmensgedächtnis

Genau hier kann ein modernes ERP-System eine strategische Rolle übernehmen. Enterprise-Resource-Planning-Systeme werden traditionell vor allem mit kaufmännischen Aufgaben, Warenwirtschaft, Beschaffung oder Produktionsplanung verbunden. Ihre Bedeutung reicht jedoch weiter. Richtig eingesetzt, können sie zu einem digitalen Gedächtnis des Unternehmens werden.

„Ein modernes ERP-System ist heute weit mehr als eine Verwaltungssoftware. Es bildet Prozesse, Regeln, Entscheidungswege und Erfahrungswissen strukturiert ab und macht dieses Wissen für neue Mitarbeiter nachvollziehbar und reproduzierbar“, sagt Christian Biebl.

Notwendige Informationen schnell finden

Dabei geht es nicht darum, menschliche Erfahrung vollständig durch Software zu ersetzen. Vielmehr soll relevantes Wissen dort verankert werden, wo es im jeweiligen Prozess benötigt wird. Ein Mitarbeiter muss dann nicht erst einen langjährigen Kollegen fragen, wie ein bestimmter Vorgang abläuft, wenn die notwendige Information bereits strukturiert im System hinterlegt ist.

Das betrifft beispielsweise Fertigungsabläufe, Arbeitspläne, Materialinformationen, Kundenanforderungen, Lieferantenbeziehungen sowie Prüf- und Freigabeprozesse. Werden diese Informationen zentral erfasst und mit den jeweiligen Geschäftsprozessen verbunden, entsteht eine belastbare Wissensbasis.

Damit verändert sich auch die Bedeutung von Standardisierung. Ein Prozess, der ausschließlich auf der Erfahrung einer bestimmten Person funktioniert, ist schwer übertragbar. Ein im ERP-System strukturierter Prozess kann dagegen nachvollzogen, geprüft und bei Bedarf angepasst werden.

Wissen wird erst durch Kontext wertvoll

Eine reine Datensammlung ist nicht zielführend. Entscheidend ist der Kontext. Produktionsdaten, Kundeninformationen oder Materialstammdaten müssen mit den jeweiligen Abläufen verbunden sein.

Das zeigt sich besonders bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter. Sie müssen nicht nur wissen, was zu tun ist, sondern auch wann, warum und unter welchen Bedingungen ein Prozess abweichend behandelt werden muss. Je weniger Wissen ausschließlich über persönliche Gespräche vermittelt werden muss, desto geringer wird die Abhängigkeit von einzelnen Wissensträgern.

„Die Menschen im Unternehmen bleiben entscheidend wichtig. Aber Unternehmenswissen darf nicht dauerhaft ausschließlich an Personen gebunden sein“, so Biebl.

Gerade bei knappen Personalressourcen gewinnt dieser Aspekt an Bedeutung. Wenn Unternehmen nicht beliebig viele zusätzliche Mitarbeiter einstellen können, müssen sie vorhandene Kompetenzen effizienter einsetzen. Digitale Prozesse können dabei helfen, Routinetätigkeiten zu reduzieren, Informationen schneller bereitzustellen und Entscheidungen auf eine konsistente Datenbasis zu stellen.

Altsysteme als unterschätztes Risiko

Der Generationenwechsel betrifft nicht nur fachliches Wissen, sondern auch die IT-Infrastruktur.

Neben modernen Anwendungen existieren in vielen Unternehmen proprietäre Altsysteme, individuelle Erweiterungen und Insellösungen. Teilweise wurden diese Systeme von Mitarbeitern entwickelt oder über lange Zeit betreut, deren Wissen über technische Zusammenhänge heute nur noch begrenzt im Unternehmen vorhanden ist.

Damit entsteht eine besondere Form des Brain Drain: technologischer Wissensverlust. Wenn nur noch wenige Mitarbeiter wissen, wie ein altes System funktioniert, welche Schnittstellen bestehen oder weshalb bestimmte Prozesse auf eine bestimmte Weise ablaufen, wird deren Ausscheiden zu einem IT-Risiko.

„Die Lebensdauer mancher Unternehmenssoftware ist faktisch an die Lebensarbeitszeit einzelner Know-how-Träger gekoppelt. Ohne rechtzeitige Migration in standardisierte ERP-Strukturen entsteht ein erhebliches Zukunftsrisiko“, warnt Biebl.

Eine Modernisierung der IT-Landschaft ist deshalb nicht nur eine Frage neuer Funktionen, sondern auch des Wissenstransfers. Bei der Migration in ein modernes ERP-System müssen bestehende Prozesse analysiert, dokumentiert und (soweit sinnvoll) standardisiert werden. Gerade dieser Prozess kann dazu beitragen, implizites Wissen sichtbar zu machen.

Von der Person zum Prozess

Erfahrungswissen entsteht durch Menschen und bleibt auch künftig unverzichtbar. Ein ERP-System kann jedoch dafür sorgen, dass die wiederkehrenden Bestandteile dieses Wissens nicht bei jedem Personalwechsel neu rekonstruiert werden müssen.

Ein Beispiel ist die Fertigungsplanung. Ein erfahrener Mitarbeiter kann über Jahre gelernt haben, welche Aufträge sich sinnvoll kombinieren lassen, welche Materialien rechtzeitig bestellt werden müssen und welche Fertigungsfolge bei bestimmten Produkten Vorteile bringt. Werden solche Regeln schrittweise in standardisierten Prozessen und Stammdaten abgebildet, kann ein größerer Teil dieser Kompetenz auch anderen Mitarbeitern zur Verfügung stehen.

Ähnliches gilt für den Einkauf. Informationen über Lieferanten, Lieferzeiten, Preise, Materialqualitäten oder besondere Vereinbarungen müssen nicht in persönlichen Dateien einzelner Einkäufer verbleiben. Werden sie zentral gepflegt und mit den Beschaffungsprozessen verknüpft, bleibt das Wissen dem Unternehmen auch bei einem Personalwechsel erhalten. Das gleiche Prinzip gilt für Vertrieb, Logistik, Qualitätssicherung und Service.





Wissensmanagement wird zum Produktivitätsfaktor

Je stärker Prozesse digital dokumentiert, standardisiert und unternehmensweit verfügbar sind, desto weniger Zeit müssen Mitarbeiter für die Suche nach Informationen aufwenden. Gleichzeitig können neue Beschäftigte schneller mit bestehenden Abläufen vertraut gemacht werden.

Ein zentraler Datenbestand schafft außerdem Transparenz und Nachvollziehbarkeit. Das wird angesichts steigender Anforderungen an Rückverfolgbarkeit, Lieferkettensteuerung und Ressourceneffizienz immer wichtiger.

Hinzu kommt die zunehmende Komplexität der Produktion. Viele Unternehmen müssen flexibel zwischen Einzelanfertigungen, kleinen Losgrößen und Serienfertigung wechseln. Kunden erwarten individuelle Lösungen, während Lieferzeiten und Kosten unter Druck stehen. Früher galt vor allem: Die Maschine muss laufen. Heute wird zusätzlich entscheidend, dass qualifiziertes Personal optimal eingesetzt und vorhandenes Wissen dauerhaft verfügbar gemacht wird.

Schatten-IT ist ein Symptom

Die Verbreitung von Schatten-IT ist kein reines IT-Problem, sondern häufig ein Symptom dafür, dass die offiziellen Systeme bestimmte Anforderungen der Mitarbeiter nicht ausreichend abbilden. Wenn ein Produktionsmitarbeiter eine eigene Excel-Tabelle führt, kann das bedeuten, dass er eine Information benötigt, die im ERP-System nicht verfügbar oder nur umständlich zugänglich ist. Wird diese individuelle Lösung über Jahre genutzt, entsteht ein paralleler Prozess. Für Unternehmen stellt sich deshalb nicht nur die Frage, wie Schatten-IT abgeschafft werden kann. Entscheidend ist, warum sie überhaupt entstanden ist, denn ein modernes ERP-System muss die tatsächlichen Arbeitsabläufe unterstützen. Nur dann besteht die Chance, Informationen und Prozesse wieder in die zentrale Unternehmensplattform zurückzuführen.



v.l.n.r: Daniel Sorg, Christian Biebl und Pierre Mayer, Geschäftsführer Planat GmbH

Der Generationenwechsel als Digitalisierungsbeschleuniger

Der bevorstehende Generationenwechsel kann damit paradoxerweise zu einem Beschleuniger der Digitalisierung werden. Unternehmen müssen sich ohnehin damit auseinandersetzen, wie Wissen von ausscheidenden Mitarbeitern gesichert und an die nächste Generation weitergegeben werden kann.

Dabei reicht es nicht, kurz vor dem Ruhestand eines Mitarbeiters eine Übergabe zu organisieren. Systematische Wissenssicherung sollte frühzeitig beginnen. Jahrzehntelang gewachsenes Wissen lässt sich nur schwer innerhalb weniger Wochen oder Monate übertragen. Vieles, was erfahrene Mitarbeiter täglich anwenden, ist ihnen selbst nicht mehr bewusst, weil sie bestimmte Entscheidungen intuitiv treffen.

ERP ist kein Selbstzweck

Ein ERP-System allein verhindert allerdings keinen Brain Drain. Entscheidend ist, wie konsequent ein Unternehmen die Plattform nutzt. Wenn lediglich bestehende Papierprozesse digital nachgebildet werden, bleibt ein großer Teil des Potenzials ungenutzt.

Der eigentliche Mehrwert entsteht, wenn Unternehmen ihre Prozesse hinterfragen und entscheiden, welches Wissen dauerhaft verfügbar sein muss, welche Abläufe standardisiert werden können und welche Entscheidungen weiterhin bewusst beim Mitarbeiter liegen sollen.

Auch die Einführung eines ERP-Systems selbst erfordert deshalb Wissenstransfer. Mitarbeiter müssen ihre Arbeitsweisen erklären, bestehende Regeln transparent machen und gemeinsam mit den Verantwortlichen entscheiden, wie diese künftig digital abgebildet werden.

Dieser Prozess kann durchaus anspruchsvoll sein. Gleichzeitig bietet er die Chance, erstmals sichtbar zu machen, wie ein Unternehmen tatsächlich funktioniert – unabhängig davon, was in Organigrammen oder Prozesshandbüchern steht. Der eigentliche Mehrwert entsteht, wenn Unternehmen ihre Prozesse hinterfragen:

- Welches Wissen muss dauerhaft verfügbar sein?
- Welche Abläufe lassen sich standardisieren?
- Und welche Entscheidungen sollen weiterhin bewusst beim Mitarbeiter liegen?

Fazit: Wissen muss im Unternehmen bleiben

Der demografische Wandel macht deutlich, dass Personal- und Digitalisierungsstrategie künftig noch enger zusammengehören. Der Verlust eines Mitarbeiters ist nicht automatisch ein Verlust von Unternehmenswissen – vorausgesetzt, kritische Kenntnisse, Prozesse und Entscheidungslogiken wurden rechtzeitig digitalisiert.

ERP-Systeme können dabei eine zentrale Rolle übernehmen. Sie schaffen einen gemeinsamen Daten- und Prozessrahmen, reduzieren Medienbrüche, machen Abläufe nachvollziehbarer und können die Abhängigkeit von einzelnen Wissensträgern verringern. Gleichzeitig bieten sie eine Möglichkeit, Schatten-IT zurückzudrängen und Informationen aus persönlichen Insellösungen in die zentrale Unternehmensorganisation zu überführen.

Für den produzierenden Mittelstand wird die Frage damit zunehmend lauten: Was passiert mit unserem Unternehmen, wenn die Menschen gehen, die heute wissen, wie alles funktioniert?

Wer darauf keine belastbare Antwort hat, sollte den Generationenwechsel nicht nur als Personalthema betrachten. Er ist auch ein Auftrag zur digitalen Sicherung der eigenen Prozesskompetenz. ◄