

# Anwendung von Wissensmanagement in KMU

## Wissensmatrix/Erfassungsblatt

### 1 Unternehmen

Firma:	Werkzeugbau Behla GmbH & Co. KG
Firmensitz:	01561 Ebersbach
Branche:	produzierendes Gewerbe
Produkte und Dienstleistungen:	Mechanische Bearbeitung und Spritzgießen für thermoplastische Kunststoffe
Gegründet:	1955
Mitarbeiterzahl (2015):	16 Mitarbeiter
URL:	<a href="http://www.werkzeugbau-behla.de">www.werkzeugbau-behla.de</a>



Fotoquelle: Fertigung bei der Werkzeugbau BEHLA GmbH & Co. KG

## 2 Ausgangssituation

Bisher erfolgt nur eine ungenaue Erfassung der Wissensfelder und Arbeitsaufgaben bei den Mitarbeitern. Für die Planung und Kalkulation von Aufträgen fehlt der Arbeitsvorbereitung der Rücklauf zu realisierten Aufträgen. Die Fertigungsschritte und –zeiten werden bisher nicht dokumentiert.

## 3 Ziele

Mit Hilfe eines „Erfassungsblatts“ sollen die Arbeitsgänge zu jedem Auftrag hinsichtlich Art, Zeitumfang und Bearbeiter dokumentiert werden. Damit werden auch gleichzeitig Daten zur Aufnahme in die Wissensmatrix bereitgestellt.

## 4 Lösungsansatz

### **Wissen über Tätigkeitsinhalte/-felder bei Arbeitsprozessen erfassen**

Die Tätigkeitsinhalte/-felder und Kompetenzen der Mitarbeiter werden in eine Wissensmatrix eingepflegt und dokumentiert. Weiterhin geht es um die Ermittlung von Wissensschwerpunkten und –bedarfen bei den Mitarbeitern auch in Hinblick auf die weitere Personalentwicklung im Unternehmen.

### **Dokumentation des Wissensbestands**

Zur Sicherung von gelernten Fähigkeiten und Fertigkeiten, dem Erwerb von Erfahrungswissen sowie der optimalen Nutzung des vorhandenen Wissens sollen folgende Fragen geklärt werden:

- *Wer kann wofür eingesetzt werden?*
- *Wer hat welches Wissen?*
- *Wer sollte in welchen Abständen welche Tätigkeit ausführen, um darin weiterhin fit zu bleiben?*
- *Eine Sicherung des Wissens von Mitarbeitern vor dem Ausfall oder Ausscheiden sowie die Verteilung von wichtigem Wissen auf mehrere Mitarbeiter kann erreicht werden.*

### **Aufzeigen von Wissensbedarfen**

Welche Kenntnisse konzentrieren sich auf nur einen bzw. auf nur sehr wenige Mitarbeiter? Was passiert, wenn dieser Mitarbeiter ausfällt? Welche Kenntnisse sind nur in Ansätzen vorhanden und sollten ausgebaut werden?

### **Motivation von Mitarbeitern**

Die Wissensmatrix dient als Grundlage für die Personalentwicklung. Mit ihr lassen sich Wissenslücken und Weiterbildungsmaßnahmen ableiten. Weiterhin kann sie die Basis für ein lohngelinktes Anreizsystem bilden.

## 5 Vorgehensweise

**Zeitfenster:** Für die Einführung der Methode **Wissensmatrix** waren **fünf Monate** vorgesehen. Die dargestellten Ablaufschritte werden im Folgenden genauer dargestellt:

Aktion	Verantwortliche Mitarbeiter
<p><b>1. Vorbereitung des Erfassungsblatts zu den Tätigkeitsfeldern</b></p> <p>Für die Aktualisierung und Weiterentwicklung der Wissensmatrix wird ein Erfassungsblatt erstellt, welches die Mitarbeiter der Produktion ausfüllen.</p>	Mitarbeiter Arbeitsvorbereitung
<p><b>2. Auswertung Analyseworkshop mit Mitarbeitern und Einführung des Erfassungsblattes</b></p> <p>Den Mitarbeitern werden die Ergebnisse des Analyseworkshops sowie das Formblatt „Erfassungsblatt“ und die weitere Vorgehensweise vorgestellt.</p>	Geschäftsführerin Mitarbeiter Arbeitsvorbereitung Mitarbeiter Produktion
<p><b>3. Dokumentation von Wissen zu Arbeitsinhalten/-feldern</b></p> <p>Mit Hilfe des Erfassungsblatts dokumentieren die Mitarbeiter Arbeitsinhalte/Tätigkeitszeiten über einen definierten Zeitraum.</p>	Mitarbeiter Produktion
<p><b>4. Auswertung der Ergebnisse</b></p> <p>In der Wissensmatrix werden die erfassten Tätigkeitsprofile und Wissensbestände hinterlegt. Weiterhin soll Wissen zum Bau bestimmter Werkzeuge dokumentiert werden (Wissensordner).</p> <p>Die dokumentierten Daten liefern eine Basis hinsichtlich:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wissensschwerpunkte der Mitarbeiter</i></li> <li>• <i>Daten für Kalkulation</i></li> <li>• <i>Zeitkatalog für Arbeitsschritte</i></li> <li>• <i>Lohnsystem (feste und variable Leistungskomponente)</i></li> </ul>	Mitarbeiter Arbeitsvorbereitung
<p><b>5. Erfolgskontrolle</b></p> <p>Erfolg lässt sich durch die Auswertung folgender Frage: „Inwieweit erleichtert die Arbeit mit der Wissensmatrix die Arbeitsvorbereitung und die Kalkulation von Aufträgen?“ beurteilen.</p>	Mitarbeiter Arbeitsvorbereitung

**CIMTT Zentrum für Produktionstechnik und Organisation**

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
1																
2	<b>Wissensmatrix Werkzeugbau Behla</b>															
3			Experte/in													
4			Profi/MeisterIn													
5			Fachmann/-frau													
6			Tätigkeitsanfänger/in													
7			Neuling/Azubi													
8			Laie													
9			A, Q, E	Zusätze												
10	<b>Bereich/Tätigkeitsklasse</b>	<b>Tätigkeiten</b>	<b>Mitarbeiter (MA)</b>													
11	<b>Geschäftsführung</b>	Mitarbeiter auswählen, führen und zum selbstständigen Agieren anleiten	MA 1	MA 2	MA 3	:										
12		Kenntnisse im PC-Umgang bzw. zu Partnern	MA 1													
13		Kontakte zu Banken und zu Lieferanten														
14		Kenntnisse über Kunden und Kundenwünsche														
15		Umfangreiches Wissen über Kunststoff und Stahl* (Eigenschaften, Verarbeitung)	MA 1													
16	<b>Arbeitsvorbereitung</b>	Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern, z.B. in der Wärmebehandlung														
17		Einschätzung der Zeitumfangs für Tätigkeiten/Arbeiten														
18		Wissen über Lieferanten														
19		Wissen über Materialbestellung	MA 1													
20		Planung der Produktion	MA 1													
21		Angebotserstellung														
22		Kalkulation														
23	<b>Fertigung Formenbau</b>	Fräsen konventionell														
24		Arbeiten nach Absprache mit Kollegen, Absprache in andere Bereiche*	MA 1													
25		Drehen konventionell														
26		Fräsprobleme lösen														
27		Kenntnisse beim Erodieren														
28		Flachschleifen														
29		Handfertigkeiten (z.B. einpassen, teilen, abtouchieren)														

Abbildung 1: Entwurf Wissensmatrix der Werkzeugbau Behla GmbH

Arbeitsschritt	ausgeführt	geprüft	Datum	Aufwand in h/min
Zeichnungskontrolle				
Zuschnitt				

Auszug aus einem Erfassungsblatt

## 6 Erfahrungen des Unternehmens bei der Umsetzung

### **Was war hilfreich bei der Einführung der Wissensmanagement-Lösung(en)?**

Als hilfreich hat sich der Anstoß für die Thematik durch eine externe Input ergeben. Es konnten Veränderungen angeregt werden. Beispielsweise das Aufwerten von Tätigkeiten wie selbständiges Bestellen und Pflegen von Werkzeug durch einen CNC-Fräser oder die Übernahme der Zusatzfunktion als „Messmittelwart“ durch einen Werkzeugmacher.

### **Was hat sich als schwierig erwiesen?**

Die Umsetzung war aufgrund der geringen personellen und zeitlichen Kapazitäten schwierig. Hier würde sich der Einsatz von Praktikanten/Studenten anbieten.

### **Wie gelang die Einbeziehung der Mitarbeiter?**

Die Mitarbeiter wurden in unternehmensinterne Workshops einbezogen und somit für die Thematik des Wissensmanagements sensibilisiert.

### **Was nehmen Sie für Ihr zukünftiges Wissensmanagement im Unternehmen mit?**

Für die Einführung von Wissensmanagementlösungen müssen die Ressourcen Zeit und Personal zur Verfügung stehen. Ein weiterer firmenübergreifender Austausch in verschiedenen Ebenen ist für die Zukunft wünschenswert.

## 7 Aktuelle Situation

*Wurde die Wissensmatrix weiter ausgebaut und gepflegt? Ist das Erfassungsblatt noch im Einsatz? Wenn ja, welche Erfolge sind damit zu verzeichnen?*

Die Wissensmatrix wird im Unternehmen weiter gepflegt und hat bei den Beschäftigten zu einer höheren Akzeptanz bezüglich der Dokumentation von Wissen sowie des Controllings geführt. Für Entscheidungen sind fundierte Grundlagen vorhanden und auch Suchprozesse sind nicht mehr so zeitaufwändig. Beispielsweise werden Materialvorräte, Bearbeitungswerkzeuge und Messmittel erfasst. Auch die Dokumentation von Angeboten und aktuellen Aufträgen erleichtert Planungen, Vorausschau, Erstellung von Bankunterlage, verkürzt Regiezeiten bei Wiederholungsaufträgen und hilft bei der Reklamationsbearbeitung. Das Erfassungsblatt ist weiterhin im Einsatz und wird durch die Buchhalterin/Controllerin pro Auftrag eingefordert. Es ist die Basis für die Nachkalkulation und zugleich dient es der Überprüfung der abgerechneten Stunden für die Lohnrechnung.

*Welche neuen Aktivitäten zum Thema Wissensmanagement sind im Unternehmen gelaufen?*

## CIMTT Zentrum für Produktionstechnik und Organisation

Um auf Ausfälle von Mitarbeitern vorbereitet zu sein, wurden drei Mitarbeiter in der Programmierung der Heidenhain-Steuerung geschult. Der „Ernstfall“ ist bereits eingetreten und einer von den drei geschulten Mitarbeitern, muss einen langjährigen Kollegen, der das Unternehmen verlassen hat, ersetzen.

*Kommen digitale Anwendungen zum Einsatz (Apps, Datenbanken, Web 2.0, Sharepoint usw.)?  
Wenn ja, welche und wozu werden diese genutzt?*

Wir haben im Unternehmen Datenbanken zu Messmitteln, Werkzeugen, Personal und kundenbezogenen Auftragsdaten angelegt und pflegen diese auch.