

Anwendung von Wissensmanagement in KMU

Aktivierung von brachliegenden Wissensreserven

1 Unternehmen

Firma:	Karosserie- und Fahrzeugbau Thomas Geßner GmbH
Firmensitz:	01665 Klipphausen, Am Ring 4
Branche:	Fahrzeugbau, Fahrzeugservice, Spezialfahrzeugbau
Produkte und Dienstleistungen:	TrainBox, TrainShutte, MultiGroundTrain
Gegründet:	1996
Mitarbeiterzahl (2015):	10
URL:	www.Fahrzeugbau-Gessner.de



Quelle: Firma Geßner, Portalshuttle für Boehringer Ingelheim, 2015

2 Ausgangssituation

Nach Ansicht der Geschäftsleitung arbeiten die Mitarbeiter nicht intensiv genug gemeinsam auf die gesetzten Ziele zu. Die Motivation und die Teamfähigkeit soll verbessert werden, um bestehendes Wissen effektiv zu nutzen.

3 Ziele

Motivation der Mitarbeiter stärken, Förderung einer hilfsbereiten und kooperativen Atmosphäre, Nutzung bestehender Kompetenzen

4 Lösungsansatz

Einführung von Mitarbeitergesprächen:

Mindestens einmal jährlich sollen Mitarbeitergespräche zwischen direktem Vorgesetzten und Mitarbeiter geführt werden. In offener Atmosphäre wird über die geleistete Arbeit, gesetzte und zukünftige Ziele sowie aufgetretene Probleme gesprochen. Dokumente zur Strukturierung, Vorbereitung und Durchführung der Gespräche finden sich im Wissensportal auf <http://wim.wissensportal.de>.

Optimierung der Informationspolitik

Die Mitarbeiter werden gezielt mit Informationen versorgt, damit die Mitarbeiter alle für sie wichtigen Informationen erhalten. Dafür wurden Regeln aufgestellt, die dann umgesetzt wurden, z. B. Welche Art von Informationen möchte ich künftig meinen Mitarbeitern zur Verfügung stellen (Informationen über neue Kunden, neue Aufträge, Änderungen im Geschäftsablauf)? Wie oft und in welchem Rahmen sollen die Mitarbeiter informiert werden?

Anerkennung soll als Motivationsfaktor eingesetzt werden.

Es wird geprüft, inwieweit Leistung und Bemühungen in der Firma geschätzt und anerkannt werden und ob diese Anerkennung bei den Mitarbeitern ankommt. Wichtige Meilensteine und Erfolge werden gemeinsam gefeiert (z.B. der Abschluss eines wichtigen Auftrages, das 1000. reparierte Auto etc.).

5 Vorgehensweise

Zeitfenster: Für die Einführung der Methode „kultur- und teamstärkende Maßnahmen zur Aktivierung brachliegenden Wissens“ waren **4 Monate** vorgesehen. Die dargestellten Ablaufschritte werden im Folgenden genauer dargestellt:

Aktion	Verantwortliche Mitarbeiter
<p>Mitarbeitergespräche führen, Empfehlung: einmal jährlich</p> <p>Rahmen:</p> <p>offene Atmosphäre anstreben, gemeinschaftlich über die Arbeit und aufgetretene Probleme reden, Meinung des anderen nicht werten sondern als Denkanstoß nehmen</p> <p>Themen:</p> <p>Wurden die vereinbarten Ziele erreicht?</p> <p>Was sind die Ziele für das nächste Jahr (realistisch bleiben)?</p> <p>Können Ziele des Mitarbeiters z. B. Anlernen an neuer Maschine, Weiterbildung etc. in Angriff genommen werden?</p> <p>Welche Stolpersteine/Hindernisse sahen Vorgesetzter und Mitarbeiter bei der Erreichung der Ziele?</p>	<p>Geschäftsführer/jeweiliger Vorgesetzter</p>
<p>Anerkennung als Motivationsfaktor</p> <p>Prüfung:</p> <p>Wird Leistung, Arbeit, Bemühungen in der Firma geschätzt und anerkannt? Kommt diese Anerkennung bei den Mitarbeitern an?</p> <p>wichtige Meilensteine und Erfolge gemeinsam feiern (z.B. Abschluss eines wichtigen Auftrages, das hundertste reparierte Auto, Gewinnung eines Großkunden etc.).</p>	<p>Geschäftsführer</p>
<p>Firmenfeier zur Stärkung des Wir-Gefühls und zum gegenseitigen außergeschäftlichen Kennenlernen</p> <p>Empfehlung: einmal jährlich außerhalb des Firmengeländes, auch mit kleinem Budget, z. B. Grillen</p> <p>Effekt: der Kollege wird außerhalb des betrieblichen Umfeldes als Privatmensch wahrgenommen. Man lernt sich abseits der Arbeit</p>	<p>Geschäftsführer</p>

Aktion	Verantwortliche Mitarbeiter
<p>kennen.</p> <p>Stichwort Vereinbarkeit von Beruf und Familie</p>	
<p>Informationspolitik</p> <p>Mitarbeiter sollen gezielt mit Informationen versorgt werden, damit keine Gerüchte entstehen und die Mitarbeiter alle für sie wichtigen Informationen haben.</p> <p>Vorgehen - Regeln aufstellen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Welche Art von Informationen möchte ich künftig meinen Mitarbeitern zur Verfügung stellen (z. B. Infos über neue Kunden, neue Aufträge, Änderungen im Geschäftsablauf? - Wie oft sollen die Mitarbeiter informiert werden? - In welchem Rahmen wird welche Art der Information verbreitet (z. B. sehr wichtige Themen einmal monatlich in großer Runde, kleinere Sachen in der Meisterbesprechung, danach Weitergabe der Information durch die Meister an die Belegschaft; Aushänge) 	Geschäftsführer
<p>Umwandlung von destruktiver Kritik in konstruktive Kritik</p> <ul style="list-style-type: none"> - Anmerkungen des Mitarbeiters aufgreifen - Lösungsvorschlag des Mitarbeiters gemeinsam prüfen - Mitarbeiter anregen, sich konstruktiv einzubringen - Bei starker Unzufriedenheit eine Besprechung einberufen, in der gemeinsam nach Lösungen gesucht wird 	Geschäftsführer, Vorgesetzter/Meister

6 Erfahrungen des Unternehmens bei der Umsetzung

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

Besonders hilfreich war es, dass „von außen“, völlig unvoreingenommen Dinge angeregt und kommuniziert wurden. Personen von außen haben keinerlei Erfahrungsbelastung wie zum Beispiel ein Geschäftsführer der diese Tätigkeit schon seit 15 Jahren mit dem gleichen Personalbestand ausübt. Außerdem war es gut, neue Möglichkeiten des Wissensmanagements als auch neue Kommunikationswege kennen zu lernen.

Was hat sich als schwierig erwiesen?

Etwas schwierig war es zunächst, die Mitarbeiter einzubeziehen. Grundsätzlich besteht gegenüber Neuem eine große Skepsis, die es galt, in vielen Gesprächen zu minimieren. Hier wiederum waren die jungen Kollegen nicht so offen wie ihre älteren Kollegen.

Wie gelang die Einbeziehung der Mitarbeiter?

Schlussendlich ist die Einbeziehung aber gelungen, einen großen Einfluss hatte dabei die Vorbildwirkung der alten Kollegen auf die Jüngerer.

Was nehmen Sie für Ihr zukünftiges Wissensmanagement im Unternehmen mit?

Für die Zukunft nehmen wir die Gewissheit mit, dass den Mitarbeitern die Bedeutung des Wissens in der heutigen Zeit sehr deutlich wurde. Im laufenden Geschäft muss Wissen und Bereitschaft, diese zu teilen immer und ständig sowie gut und intensiv gepflegt werden.

Was würden Sie Unternehmen für die Einführung von Wissensmanagement empfehlen?

Es empfiehlt sich, den Prozess von Außenstehenden durchführen oder zumindest begleiten zu lassen. Die Messlatte zunächst nicht „zu hoch zu hängen“. Alle Mitarbeiter einbinden, mit diesen aber auch einzeln oder in kleineren Konfliktgruppen zu sprechen, wenn man merkt, dass „der Eine mit dem Anderen besonders schwer kann“.

7 Aktuelle Situation

Die Firma bereitet sich gegenwärtig intensiv auf einen Generationswechsel vor. Dazu werden Teams gebildet, in denen erfahrene mit neuen Mitarbeitern zusammenarbeiten. Dadurch entstehen ein kollegiales Klima und ein sehr guter Wissensaustausch. Die Erfahrungen aus den umgesetzten Wissensmanagementlösungen wurden in die Unternehmensstrukturen eingebunden. So ist Wissensmanagement elementarer Bestandteil unseres Qualitätsmanagement-Handbuches geworden. Dieses wird auch unter dem Aspekt des Wissensmanagements ständig überarbeitet.