

Anwendung von Wissensmanagement in KMU

Weitergabe von Erfahrungswissen durch Lessons Learned

1 Unternehmen

Firma:	Industrie-Partner GmbH
Firmensitz:	An der Walze 11, 01640 Coswig
Branche:	Sondermaschinenbau
Produkte und Dienstleistungen:	Entwicklung und Bau von Sondermaschinen aller Art
Gegründet:	1990
Mitarbeiterzahl:	63
URL:	http://www.ip-coswig.de



Quelle: Industrie-Partner GmbH

2 Ausgangssituation

Bisher werden Auftragserfahrungen im Unternehmen nur sporadisch mündlich weitergegeben. Bei der Bearbeitung von Aufträgen können verschiedenste Probleme auftreten. Dokumentierte Erfahrungen können eine erhebliche Kosten- und Zeitersparnis bedeuten.

3 Ziele

Die Erfahrungen aus Projekten sollen systematisch abgelegt und im Unternehmen verbreitet werden, um die Entwicklung von neuem Wissen im Unternehmen zu fördern. Darüber hinaus können ähnliche Folgeprojekte effizienter abgewickelt werden.

Erfahrungswissen verfügbar machen

Durch die Dokumentation von Erfahrungswissen können positive als auch negative Aspekte und Lösungen aus der Auftragsbearbeitung für zukünftige Aufträge genutzt werden. Die wichtigsten Ergebnisse werden kommuniziert und sind somit für andere Mitarbeiter nutzbar.

Geschäftsprozesse optimieren

Neben dem konkreten Erfahrungsaustausch zwischen den Mitarbeitern kann es zu Einsparungen bei Kosten, Zeit und Arbeitsaufwand kommen. Dies kann sich auch positiv auf Geschäftsbeziehungen und Kundenzufriedenheit auswirken.

Neues Wissen entwickeln

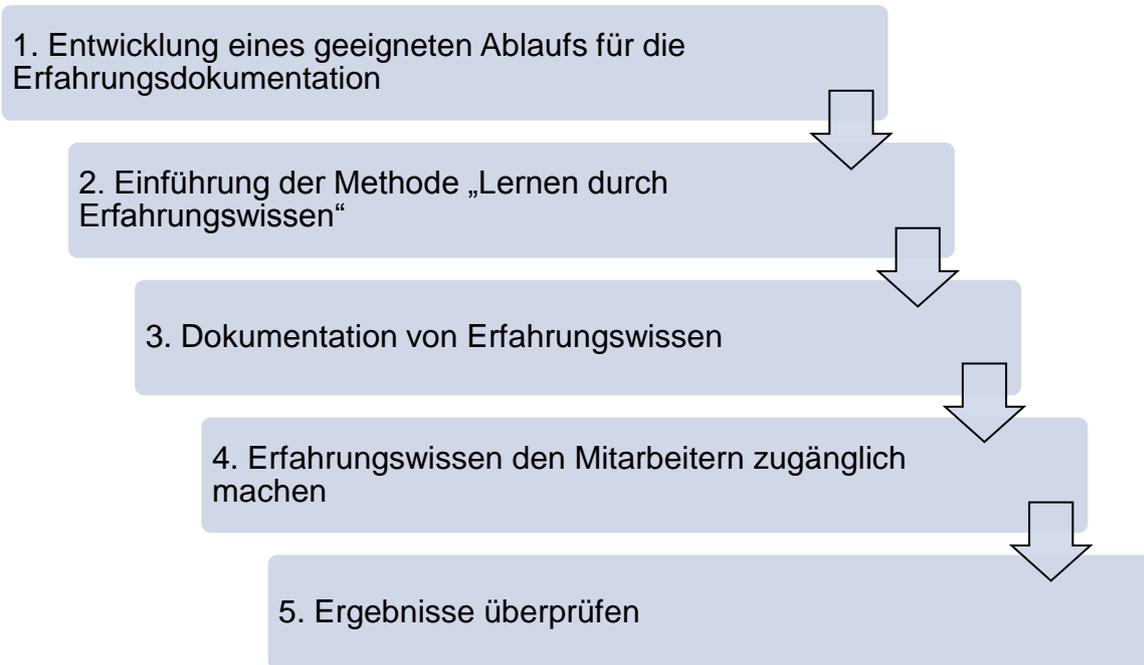
Neues Wissen kann durch die Erfahrungsdokumentation entwickelt werden. Die regelmäßige Besprechung positiver und negativer Erfahrungen kann zu einer Änderung der Fehlerkultur im Unternehmen führen. Die Ergebnisse werden als Erfahrungsbericht an das Projekt geheftet.

4 Lösungsansatz

Dokumentation von Erfahrungswissen mittels Lessons Learned-Berichten

Bisherige Auftragserfahrungen sollen besser genutzt werden. Dafür gilt es einen geeigneten Ablauf für die Erfahrungsdokumentation zu erstellen: Nach jedem Auftrag wird durch die Mitarbeiter eine Kurzbeschreibung der Besonderheiten bei der Durchführung des Auftrags erstellt. Diese orientiert sich an einem Fragenkatalog. Kurzbeschreibung/ ausgefüllter Fragenkatalog werden den Aufträgen beigelegt. Bei ähnlichen Aufträgen können die Mitarbeiter auf die Erfahrungsdokumentation zurückgreifen.

5 Vorgehensweise



Zeitfenster: Für die Einführung der Methode **Dokumentation von Erfahrungswissen mittels Lessons Learned-Berichten** waren **sechs Monate** vorgesehen. Die dargestellten Ablaufschritte werden im Folgenden genauer dargestellt:

Aktion	Verantwortliche Mitarbeiter
<p>1. Entwicklung eines geeigneten Ablaufs für die Erfahrungsdokumentation</p> <p>Neben dem Leitfaden geht es auch um den Ablauf für die Erstellung des Erfahrungsberichtes sowie die Speicherung/Ablage der Berichte. Beispiele aus der Vergangenheit werden zur Veranschaulichung genutzt. Als Ablage kann der firmeninterne Server genutzt werden.</p>	<p>Bereich E -Projektion 1 Mitarbeiter</p>
<p>2. Einführung der Methode „Lernen durch Erfahrungswissen“</p> <p>Absprache mit Projektleitern hinsichtlich des Erfahrungsaustausches, Einbettung in bisherigen Wissensaustausch</p>	<p>Bereich E -Projektion 1 Mitarbeiter, Projektleiter</p>

Aktion	Verantwortliche Mitarbeiter
<p>3. Beginn der Dokumentation von Erfahrungswissen Regelmäßiger Austausch und kontinuierliche Dokumentation von Auftragserfahrungen durch die Projektleiter mit Hilfe des vorgegebenen Leitfadens</p>	Projektleiter
<p>4. Erfahrungswissen den Mitarbeitern zugänglich machen Überlegen, wie Mitarbeiter das Erfahrungswissen nutzen und darauf zugreifen können. Bekanntgabe über Ablageort der Dokumente</p>	Bereich E -Projektion 1 Mitarbeiter, 1 Mitarbeiter Qualitätsmanagement und Projektleiter
<p>5. Einführung der Methode überprüfen Überprüfung des bisherigen Erfahrungswissens, ggf. Anpassung der Dokumentationspraxis, inwieweit konnten Kosten, Zeit und Arbeitsaufwand durch das Nutzen der Erfahrungen gesenkt werden? Gibt es positive Effekte auf Geschäfts- und Kundenbeziehungen?</p>	Bereich E -Projektion 1 Mitarbeiter und 1 Mitarbeiter Qualitätsmanagement

Fragenkatalog zur Dokumentation des Erfahrungswissens:

1. Was waren die Zielsetzung/Ziele des Projekts?
2. Wie haben sich diese Ziele verändert?
3. Welche Konsequenzen hatten diese Änderungen und wie wurde damit umgegangen?
4. Wurden Externe eingesetzt und welche Erfahrungen wurden gemacht?
5. Konnte der Endtermin eingehalten werden? Wenn nein, warum nicht?
6. Wie viel Aufwand war für die Umsetzung von Entscheidungen erforderlich?
7. Wie gestaltete sich die Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten sowie internen Schnittstellen?
8. War in der Projektleitung ausreichend Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz vorhanden?
9. Hat sich die Vorgehensweise als geeignet erwiesen? Welche Alternativen hätte es gegeben?
10. Welche Probleme waren vorhersehbar? Was hätte im Vorfeld getan werden können, um sie zu verhindern?

Quelle: Trauner, B. & Gerhards, S. (2007): Wissensmanagement. Hanser Verlag: München.

6 Erfahrungen des Unternehmens bei der Umsetzung

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

Allen Projektleitern wurde empfohlen als Abschluss jedes Projektordners einen Lessons Learned-Bericht anzuhängen. Bei größeren Projekten wird das seit etwa einem Jahr praktiziert. Durch die zentrale Ablage dieser Berichte unter der zugehörigen Auftragsnummer kann auf diese Erfahrungen durch jeden Berechtigten zugegriffen werden. Bei neuen, ähnlichen Projekten kann so auf bereits gemachte Erfahrungen zurückgegriffen werden.

Insgesamt kann eingeschätzt werden, dass die oben genannten Ziele erreicht wurden. Durch die zielgerichtete Beschäftigung mit Problemen des Wissensmanagements wurde dieses Thema im Betrieb bekannt gemacht und so die Basis für weitere Lösungen geschaffen.

Was nehmen Sie für Ihr zukünftiges Wissensmanagement im Unternehmen mit?

Als sehr wichtig für die Einführung der Wissensmanagementlösungen hat sich die externe Begleitung dieses Prozesses erwiesen. Da es im Tagesgeschäft immer schwierig ist für solche Probleme Zeit zu finden, ist der so aufgebaute Druck hilfreich. Mit den Workshops und den Beratungen in Auswertung der Netzwerk-Veranstaltungen wurden die Mitarbeiter in die Umsetzung der erarbeiteten Lösungen einbezogen. Für unseren Betrieb wird das Wissensmanagement ständige Aufgabe sein, um den im Sondermaschinenbau notwendigen Wissenserwerb zu sichern. Auf Grund dieser Erfahrungen empfehlen wir Wissensmanagement als Aufgabe der Geschäftsführung zu begreifen und unter einem zentralen Ansprechpartner mit Hilfe externer Institutionen zu installieren.

7 Aktuelle Situation

Mittlerweile werden alle technischen und betrieblichen Erfahrungen in einem Projektordner dokumentiert, der zu jedem Auftrag angelegt wird. Die Projektordner existieren sowohl in Papier- als auch elektronischer Form. Alle Projektleiter haben darauf Zugriff. Die Erstellung der Lessons learned-Berichte unter Nutzung des Fragenkatalogs ist damit nicht mehr notwendig.

2014 wurde ein neues E-Mail-Ablagesystem eingeführt, das den Zugriff auf alle projektbezogenen E-Mails durch alle Mitarbeiter erlaubt.

Eine neu initiierte 14-tägige regelmäßige Projektleiter-Besprechung sichert seit mehreren Monaten die Information aller Projektleiter untereinander.