

Anwendung von Wissensmanagement in KMU

Einführung von Lernpatenschaften

1 Unternehmen

Firma:	Verein zur Förderung der Umform- und Produktionstechnik Riesa e. V. (VFUP)
Firmensitz:	01591 Riesa; Rittergutsstraße 6
Branche:	Umformtechnik
Produkte und Dienstleistungen:	Massivumformung durch Walzen, Umformtechnologien, Betriebsanalysen, Weiterbildung Betriebsmitarbeiter
Gegründet:	April 1993
Mitarbeiterzahl (2015):	3
URL:	www.vfup-riesa.de



Quelle: Schrägwalzwerk bei VFUP

2 Ausgangssituation

Die Wissensträger stehen kurz vor dem Renteneintritt und das Wissen wurde bisher nicht weitergegeben. Oft wird innerhalb von 4 Wochen versucht, schnell das Wissen weiterzugeben. Glücklicherweise leben die ausgeschiedenen Mitarbeiter vor Ort und können auch nach dem Ausscheiden noch befragt werden. Das Wissen zur Bedienung der Maschinen und zu Technologien soll weitergegeben werden.

3 Ziele

Das Wissen zur Bedienung der Maschinen und zu Technologien soll weitergegeben und damit für den Verein erhalten bleiben.

4 Lösungsansatz

Identifizierung des wichtigen Wissens

Es wird im ersten Schritt bestimmt, welches Wissen weitergegeben werden soll und eine Priorisierung vorgenommen, welche Wissensbestände in erster Linie geteilt werden sollen. In einem möglichst realistischen Zeitplan werden Dauer und Termine der einzelnen Schritte festgehalten.

Weitergabe des Wissens

Der Erfahrungsträger zeigt dem Lernenden direkt an der Maschine die Bedienung. Um gute Lernerfolge zu erzielen, sollte der Lernende das Gezeigte danach selbst anwenden. Der Erfahrungsträger leitet nicht an, sondern korrigiert bei Bedarf. So festigt sich das Gelernte besser. Nach Möglichkeit sollte das Gelernte protokolliert werden, damit der Lernende später bei Fragen darauf zurückgreifen kann und er Hilfestellung erhält, wenn er selbst später einen Neuling einweist. Hierfür eignet sich eine Mitschrift kombiniert mit aussagekräftigen Fotos bzw. Videoaufzeichnungen.

Für das Erfassen wichtiger Techniken und der entsprechenden Technologien empfiehlt sich der Einsatz einer Matrix (z. B. im Excel). Damit lange Erläuterungen nicht den Rahmen des Dokumentes sprengen, kann man die einzelnen Zellen zu den eigentlichen Dokumenten verlinken.

5 Vorgehensweise

Zeitfenster: Für die Einführung der Methode **Lernpatenschaften** waren **5 Monate** vorgesehen. Die dargestellten Ablaufschritte werden im Folgenden genauer dargestellt:

Aktion	Verantwortliche Mitarbeiter
1. Vorbereitung <ul style="list-style-type: none"> Liste erstellen, welches Wissen weitergegeben werden soll Prioritäten festlegen: Womit beginnen wir? Realistischen Zeitplan erstellen 	Geschäftsführer 2 Mitarbeiter - Technologie
2. Umsetzung Der Erfahrungsträger zeigt dem Lernenden direkt an der Maschine die Bedienung. Um gute Lernerfolge zu erzielen, sollte der Lernende das Gezeigte danach selbst anwenden. Der Erfahrungsträger leitet nicht an, sondern korrigiert bei Bedarf. So festigt sich das Gelernte besser.	2 Mitarbeiter - Technologie
3. Protokollieren Nach Möglichkeit sollte das Gelernte protokolliert werden, damit der Lernende später bei Fragen darauf zurückgreifen kann und er Hilfestellung erhält, wenn er selbst später einen Neuling einweist. Hierfür eignet sich ein Protokoll kombiniert mit aussagekräftigen Fotos.	2 Mitarbeiter - Technologie
4. Aufbereitung des Wissens Für das Erfassen wichtiger Techniken und der entsprechenden Technologien empfiehlt sich der Einsatz einer Matrix (z. B. im Excel). Damit lange Erläuterungen nicht den Rahmen des Dokumentes sprengen, ist eine Verlinkung der einzelnen Zellen zu den zugehörigen Dokumenten vorgesehen.	2 Mitarbeiter - Technologie

6 Erfahrungen des Unternehmens bei der Umsetzung

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

Hilfreich und nützlich war die durch das Unternehmer-Netzwerk gebotene fachliche Leitung und Unterstützung hinsichtlich des Aufzeigens und Erläuterns geeigneter Methoden und Möglichkeiten für das Wissensmanagement im eigenen Verein sowie der Austausch von Erfahrungen mit anderen Unternehmen.

Was hat sich als schwierig erwiesen?

Auf Grund einer sich kurzfristig ergebenden Unternehmensneuausrichtung in Verbindung mit einem Betriebsübergang von Know-how-Trägern in ein anders Unternehmen musste in einer relativ kurzen Zeit, das Wissen der Erfahrungsträger an die noch verbliebenen Mitarbeiter weitergeben werden. Hier werden sicher Wissenslücken bleiben, die nur schwer zu schließen sind.

Wie gelang die Einbeziehung der Mitarbeiter?

Die Einbeziehung der Mitarbeiter erwies sich auf Grund der im Verein vorhandenen flachen Hierarchie als sehr gut. Die seit langem gepflegte sehr gute Kommunikationskultur der Mitarbeiter untereinander wirkte sich dabei sehr positiv aus. Das tägliche Miteinander in fast allen Arbeitsabläufen förderte Wissenstransfer bzw. Wissensaneignung. Die Mitarbeiter sind sehr gut befähigt, Wissen ausreichend zu dokumentieren bzw. eigenen Erfahrungen an andere weiterzugeben.

Was nehmen Sie für Ihr zukünftiges Wissensmanagement im Unternehmen mit?

1. Die Erkenntnis, dass Wissensmanagement in einem Unternehmen zwingend notwendig ist.
2. Wissensmanagement wurde bereits über viele Jahre im Verein, vielleicht unbewusst aber trotzdem intensiv praktiziert.
3. Jegliche Formen der Wissensspeicherung, Wissensaneignung und Wissensweitergabe waren enorm wichtig für die kontinuierliche Entwicklung und das Fortbestehen des Unternehmens.

Was würden Sie Unternehmen für die Einführung von Wissensmanagement empfehlen?

1. Es ist sinnvoll, allen Mitarbeiter entsprechend Ihrer Tätigkeit und Verantwortung im Unternehmen die Möglichkeit zur Wissensaneignung zu geben.
2. Wissensmanagement ist besonders wichtig, für alle Neueinsteiger und Berufsanfänger.
3. Erfahrene Mitarbeiter dürfen ihr im Unternehmen angeeignetes Wissen nicht für sich behalten, sondern müssen „erzogen“ werden, dieses anderen Mitarbeitern im Unternehmen, nutzbringend zu vermitteln.
4. Durch die Unternehmensführung sind geeignete Wege, Methoden und Möglichkeiten für Wissensmanagement vorzubereiten.
5. Wissensmanagement geht alle an, ist aber in erster Linie von oben nach unten durchzusetzen und damit Chefsache.

7 Aktuelle Situation

Wurde die Lernpatenschaft aufrechterhalten bzw. auf andere Mitarbeiter ausgeweitet?

Die Lernpatenschaft bzw. der Wissenstransfer wurden auf neue Mitarbeiter und auch auf Vereinsmitglieder ausgeweitet. Damit soll erreicht, dass das vorhandene Wissen auch in Zukunft greifbar und auch für ausgewählte Partner des VFUP anwendbar bleibt.

Welche neuen Aktivitäten zum Thema Wissensmanagement sind seit 2012 gelaufen?

Der Verein arbeitet gemeinsam mit dem Institut für Metallformung der TU Bergakademie Freiberg daran, dass durch den VFUP für die Aus- und Weiterbildung von Betriebsmitarbeitern bisher vorhandenes und angewendetes theoretisches Wissen und die praktischen Erfahrungen so aufbereitet werden, dass die Möglichkeit der Qualifizierung auf speziellen Wissensgebieten langfristig weiter angeboten werden kann.

Durch den VFUP wurden in 75 Weiterbildungsveranstaltungen mehr als 3800 Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus der europäischen deutschsprachigen Stahlindustrie durchgeführt. Die dabei gesammelten Erfahrungen und das Wissen sollen künftig auch für die Ausbildung von Studenten zum Einsatz kommen.

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

Für das Wissensmanagement werden bereits bestehende Datenbanken erweitert.