



EXZELLENTER WISSENSORGANISATION



Exzellente Wissensorganisationen

LERNEN. VERNETZEN. AUSZEICHNEN.

2015

ck2 Wissensmanagement – IWO Keller GmbH

Ansprechpartner: Christian Keller, Lisa Grefe
Ritterstraße 19 | 33602 Bielefeld
Tel.: 0521 . 55 76 75 0
E-Mail: kontakt@wissensexzellenz.de

Gesellschaft für Wissensmanagement e. V.

Ansprechpartner: Dr. Stefan Rehm
Postfach: 11 08 44 | 60043 Frankfurt am Main
E-Mail: info@gfwm.de

IMPRESSUM

Gestaltung Fenzl & Conrad – Designagentur

www.fenzl-und-conrad.de

Fotonachweis

EWO-Kongress: Thomas Franz
Wir danken den Unternehmen für die Bereitstellung
der Fotos für diese Broschüre.

Stand: Dezember 2016



VORWORT

WISSENSMANAGEMENT ALS CHANCE FÜR DIE LANGFRISTIGE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG



Wissen hat sich zur zentralen Ressource der Wirtschaft entwickelt. Innovationen, Entwicklung erfolgreicher Produkte und Dienstleistungen, Erschließung neuer Märkte, der Erhalt und Ausbau von Wettbewerbsvorteilen – überall ist der intelligente Umgang mit Wissen und Informationen entscheidend. Dies macht seit kurzem auch die Norm DIN ISO 9001:2015 deutlich, denn seit der Revision 2015 definiert die Qualitätsmanagementnorm konkrete Anforderungen an den Umgang mit dem „Wissen der Organisation“. Wissensmanagement wird also mehr und mehr zum Betrachtungsgegenstand für alle. Für viele bleibt die Frage nach einem strukturierten Weg, um die eigene Wissensorganisation effizient zu steuern, jedoch noch offen.

Gut, wenn man dabei jemanden kennt, der einem zeigt, wie es funktionieren kann!

Im Rahmen des Wettbewerbs identifizieren wir Organisationen, die bereits herausragend mit ihrem organisationalen Wissen umgehen – exzellente Wissensorganisationen. Diese erhalten nicht nur ein qualifiziertes Feedback auf ihre bestehenden Instrumente und Maßnahmen, sondern außerdem eine Plattform, auf der sie ihre exzellente Wissensorganisation präsentieren und sich mit Gleichgesinnten auf Augenhöhe austauschen können.

Doch auch Sie als Interessierte profitieren, denn wir bringen die Leuchttürme guter Wissensorganisation im deutschsprachigen Raum in den Wissenstransfer: über diese Broschüre, über die Vermittlung von spannenden Kontakten oder über den Besuch des nächsten EWO-Kongresses.

LERNEN. VERNETZEN. AUSZEICHEN.

Zum ersten Mal hat die Gesellschaft für Wissensmanagement e. V. die Trägerschaft für den Award übernommen – ein großer Gewinn für den Wettbewerb! Unterstützt wird das Vorhaben durch ein Partnernetzwerk aus Wirtschaft, Hochschule und Medien. Dabei verfolgen alle Beteiligten keine Profitziele, sondern engagieren sich, weil sie dem Anliegen inhaltlich verbunden sind.

Nutzen Sie die Broschüre, um interessante Impulse für sich selbst zu entdecken. Und vielleicht denken Sie ja darüber nach, ob nicht auch ihre Organisation im nächsten Wettbewerb 2018 zu den Siegern gehören möchte.

Herzliche Grüße

Christian Keller
Kordinator der Initiative

Dr. Stefan Rehm
Präsident der GfWM e. V.



DER WEG ZUR AUSZEICHNUNG ALS „EXZELLENTER WISSENSORGANISATION“

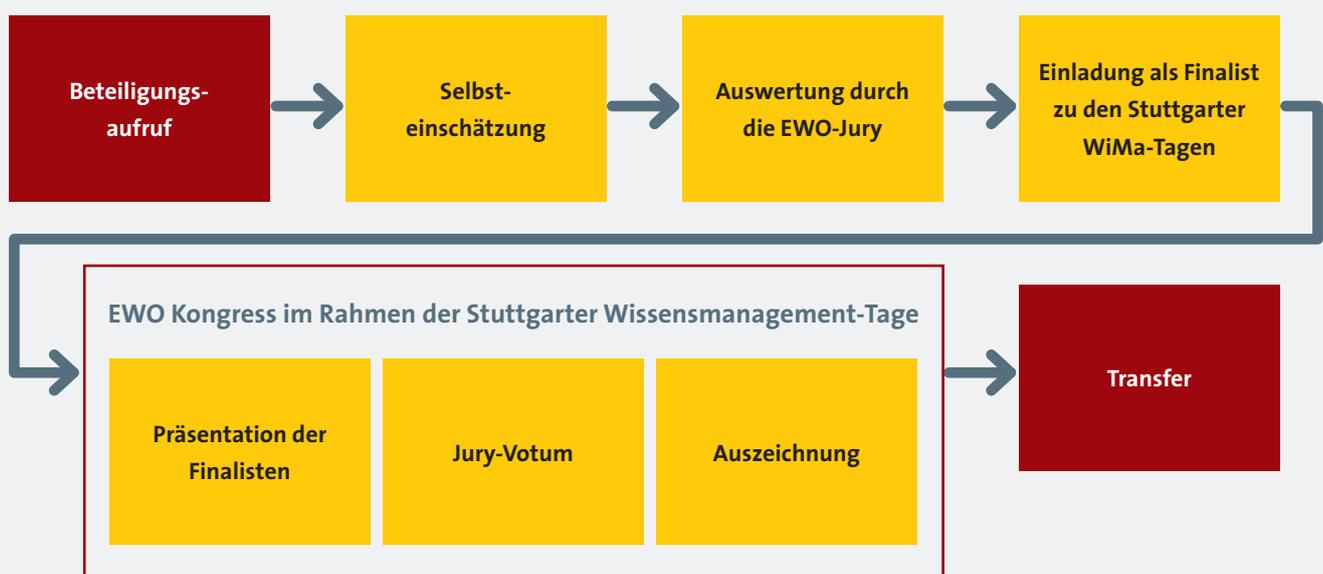
Informationen zur Initiative

Teilnahme am Wettbewerb

Ab Juni 2015 wurden bundesweit und branchenübergreifend Organisationen aus der Wirtschaft, dem öffentlichen und dem Non-Profit-Bereich aufgerufen, sich um die Auszeichnung „Exzellente Wissensorganisation 2015“ zu bewerben. Teilnehmen konnte jede Organisation – unabhängig von ihrer Größe oder Ausrichtung. Dabei wurden solche Organisationen gesucht, die den Umgang mit Wissen ganzheitlich denken und ihn auch so organisieren. Erfolgreiche Einzelmaßnahmen standen nicht im Fokus.

Ablauf

Die Organisationen bewarben sich mit einer detaillierten Selbsteinschätzung, in der anhand von sechs Bewertungskategorien der exzellente Umgang mit Wissen aufgezeigt wurde.



„Exzellente Wissensorganisationen“ – der Gesamtprozess

Die eingegangenen Bewerbungen wurden von der Expertenjury differenziert ausgewertet. Unschlüssige Angaben wurden in einem kurzen Telefoninterview hinterfragt.

Es folgte die Einladung zum EWO-Kongress, dem Herzstück des Wettbewerbs. Dieser fand in diesem Jahr erstmalig im Rahmen der Stuttgarter Wissensmanagement-Tage im November 2015 statt. In einem World Café Format präsentierten sich die sieben Finalisten in sogenannten „Sessions“ dem interessierten Publikum und der Expertenjury und standen ihnen Rede und Antwort. Dieses Veranstaltungsformat machte es den Teilnehmern möglich, innerhalb kürzester Zeit möglichst viele Finalisten kennenzulernen und mit ihnen zu diskutieren.

Begleitet wurde die Veranstaltung durch einen „Marktplatz der Finalisten“ beim EWO-Stand auf der Kongressmessefläche. Konnten in den „EWO-Sessions“ nicht alle Fragen geklärt werden, hatte man hier die Möglichkeit, Themen zu vertiefen.

Ergebnis

Nachdem sich alle Finalisten präsentiert hatten, folgte das Votum der Expertenjury. Es ergab fünf herausragende Organisationen, die die Auszeichnung „Exzellente Wissensorganisation“ erhielten:

- Allresist GmbH
- INFOMOTION GmbH
- KSM Castings GmbH & Co. KG
- New Communication GmbH
- Meusburger Georg GmbH & Co. KG

Die Auszeichnung wurde begleitet durch die Laudatio von Gabriele Vollmar, Mitglied der Expertenjury, in der Sie noch einmal auf die besonderen Merkmale und die weiteren Potenziale für die Wissensorganisation aufmerksam machte. Die Preise überreichten Dr. Stefan Rehm, Präsident der GfWM e. V., und Oliver Lehnert, Veranstalter der Stuttgarter Wissensmanagement-Tage.

Transfer

Ziel der Initiative „Exzellente Wissensorganisation“ ist es, das Lernen aus der Praxis für die Praxis zu unterstützen. Exzellente Lösungen und die damit verbundenen Erfahrungen sollen demnach möglichst breit transferiert werden. Dies geschieht insbesondere über Publikationen: Die Fallstudien zu den exzellenten Wissensorganisationen sind in dieser Broschüre dokumentiert; außerdem finden sich diese mit zusätzlichem Material zum Herunterladen auf der Internet-Plattform der Initiative.

AUSBLICK

Aufgrund des großen Erfolges der Wettbewerbsdurchgänge 2009, 2012 und 2015 sind wir weiterhin überzeugt von der Sinnhaftigkeit und Wertschöpfung der Initiative und werden auch im Jahr 2018 exzellente Wissensorganisationen lokalisieren, evaluieren und transferieren. Wir freuen uns sehr darüber, die GfWM e. V. als größtes Netzwerk von Wissensmanagement-Akteuren im deutschsprachigen Raum dafür dauerhaft als Träger gefunden zu haben (www.wissensexzellenz.de).

INHALT

1	Allresist GmbH	6
2	INFOMOTION GmbH	12
3	KSM Casting GmbH & Co. KG	18
4	New Communication GmbH	22
5	Meusburger Georg GmbH & Co. KG	28
6	Vermessungsbüro Ehrhorn	32



ALLRESIST GMBH

Unterwegs mit Vision und Innovation



Unternehmen: Allresist GmbH
Hauptsitz: Strausberg (Brandenburg)
Branche: Chemische Industrie
Produkte: Resists (lichtempfindliche Lacke) und Prozesschemikalien
Gegründet: 1992
Mitarbeiter (2015): 12
Internet: www.allresist.de/

DAS UNTERNEHMEN

Allresist ist unabhängiger und eigenständiger Resisthersteller für die Mikroelektronik in Strausberg. Seit 1992 auf dem Markt entwickelt, produziert und vertreibt das inhabergeführte Unternehmen lichtempfindliche Lacke (Photo- und E-Beam Resists) für die Herstellung elektronischer Bauteile. Neben der Standardproduktpalette bietet Allresist zusätzlich kundenspezifische prozessangepasste Resists an. Diese werden in enger Kooperation mit den Kunden entsprechend ihrer Wünsche entwickelt. Die Hauptkunden sind überwiegend mittelständige Schaltkreis- und Chiphersteller aus unterschiedlichen Branchen der Mikroelektronik, Optoelektronik und Mikrosystemtechnik. Mithilfe eines hochentwickelten Qualitäts- und Umweltmanagementsystems (DIN EN ISO 9001, 14001) ist Allresist ein nach dem EFQM-Modell erfolgreich agierendes mitarbeiter- und kundenorientiertes Unternehmen der Excellence. Mit Benchmarks und Bewerbungen um Wirtschafts- und Wissenschaftspreise hat sich Allresist stringent und systematisch weiterentwickelt.

AUSGANGSSITUATION UND ZIELE

Die ständige Entwicklung neuer, kundenspezifischer Resists mit ultrakurzen Lieferzeiten stellt eine hochwissensintensive Arbeit in einem Markt mit starker Innovationsdynamik dar. Die hohe Kundenorientierung erfordert nicht nur beste Beratungskompetenzen durch die Mitarbeiter, sondern auch eine optimale Organisation des Wissens. Eine besondere Rolle spielt hierbei das Erfahrungswissen, das die Mitarbeiter von Allresist sich über die Jahre der Entwicklung neuer Resists aufgebaut haben.

Die Entwicklung von lichtempfindlichem Lacken für die Herstellung elektronischer Bauteile ist das Kerngeschäft von Allresist



Das ausgesprochene Ziel von Allresist ist eine ganzheitliche Exzellenz. Um diese permanent zu steuern und zu überprüfen, setzt das Kleinunternehmen eine Vielzahl von Instrumenten ein. Dazu gehören neben dem Benchmarkmodell der European Foundation of Quality Management (EFQM) die Durchführung einer Wissensbilanz und die Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001 und 14001. Durch die Kombination der Instrumente verfügt Allresist über ausreichend Managementinstrumente, um alle wichtigen Potentiale aufzudecken und zu nutzen.



WAS KONKRET GESCHIEHT

Unternehmensentwicklung: systematisch, strategisch und konsequent

Wenn es um die gezielte Unternehmenssteuerung geht, sind Kennzahlen nach wie vor eines der wirkungsvollsten Instrumente. Mit dem Ziel vor Augen, diese für das eigene Unternehmen zu definieren, stellten die Geschäftsführer 2009 fest, dass eine der wichtigsten Voraussetzungen dazu eine klar definierte Vision der Organisation ist: Was macht uns aus? Wofür wollen wir stehen? Was möchten wir erreichen? Um diese Fragen noch klarer beantworten zu können, schafften sie sich zunächst ein Bild des eigenen Unternehmens – und der Konkurrenz: Mithilfe einer Markt- und Wettbewerbsanalyse und einer Stärken- und Schwächenanalyse (SWOT) wurden die Kernkompetenzen von Allresist herausgearbeitet und von den Kompetenzen der Wettbewerber abgegrenzt.

Die Ergebnisse dieser Analysen nutzen sie im nächsten Schritt, um sie im Führungskreis zu diskutieren und neue Ideen einer Vision zu entwickeln. Unter Einbezug aller Mitarbeiter wurde so aus diesen ersten Ideen ein vollständiges Leitbild entwickelt, mit dem sich alle identifizieren konnten.



Die Erarbeitung einer Unternehmensvision war bei Allresist Teamarbeit

Doch damit nicht genug. Um sich noch spezifischer mit dem eigenen Geschäftsmodell auseinanderzusetzen und damit die eigene Organisation besser steuern zu können, führte Allresist eine Wissensbilanz durch, um sie später mit der Balanced Scorecard zu ergänzen. Das Ergebnis: vier zentrale Perspektiven von Allresist (Finanzen, Prozesse, Kunden und Mitarbeiter & Entwicklung) in denen sich die aus dem Leitbild abgeleiteten Teilziele verteilen. Diese wurden wiederum mit Kennzahlen untersetzt, sodass ein differenziertes Kennzahlensystem entstand, das sich weitestgehend mit der bereits bestehenden Prozesslandkarte deckte.

Um die Vielzahl der verwendeten Instrumente und Ergebnisse wieder zusammenzuführen, fügte Allresist diese in einen zentralen Regelkreis, der die Geschäftsführung darin unterstützt, Ergebnisse zu überwachen und damit das Unternehmen zu steuern. Zusätzlich wurden 2010 jährlich eine Unternehmensbewertung nach TEMP (mit den Säulen Teamchef, Erwartungen der Kunden, Mitarbeiter und Prozesse) und eine Leistungsbewertung der Mitarbeiter nach ABC eingeführt (beide Bewertungen sind von Professor Knoblauch des Unternehmens Tempus.GmbH entwickelt worden.) Aus diesen Bewertungen wurden neue Ziele zur Fortentwicklung aufgestellt. Die konsequente Umsetzung der Analyseergebnisse und die starke Systematik zeichnen das Vorgehen ganz besonders aus.

Wissen teilen und konsequent weiterentwickeln

Allresist ist in einer Marktnische erfolgreich, die durch wissensintensive und hochspezialisierte Produkte gekennzeichnet ist. Der hohe Spezifizierungsgrad der wenigen, aber hochqualifizierten Fachkräfte bei Allresist kann zu einer wahren Herausforderung werden – nämlich dann, wenn wichtige Wissensträger kurz- oder langfristig nicht verfügbar sind, zum Beispiel aufgrund von Urlaub, Krankheit oder Schwangerschaft, aber auch aufgrund einer Kündigung. Produktionsprozesse könnten ins Stocken geraten oder kundenspezifische Sonderentwicklungen müssten von vorne begonnen werden. Aber auch zusätzlich geforderte Manpower bei Auftragsspitzen ist bei wenigen Mitarbeitern schwer aufzufangen.

Diesen Schwierigkeiten hat sich Allresist längst angenommen und praktikable Lösungen entwickelt – durch systematische Weiterbildung, Information und Kommunikation.

STELLVERTRETERREGELUNGEN

Bereits seit einem Jahrzehnt gibt es die umfangreichen Stellvertreterregelungen als zentrales Instrument bei Allresist. Zwei bis drei Mal jährlich schulen sich die Mitarbeiter aus Produktion, Auftragsannahme, Qualitätskontrolle, F&E und Sekretariat gegenseitig. Dabei geht es um alltägliche Arbeitsaufgaben, notwendiges Fachwissen, aktuelle Projekte und offene Fragen. Für die Organisation und Durchführung der Schulungen sind die Mitarbeiter selbst verantwortlich. Die Gegenleistung: Eine 5%ige Arbeitsplatzzulage. Durch die Schulungen sind die Mitarbeiter in der Lage, ihre Kollegen bei deren Ausfall qualifiziert zu vertreten, sodass die Kernprozesse ohne Fehler weiterlaufen können.

Die Stellvertreterregelung war ursprünglich nur für den Urlaubs- und Krankheitsfall gedacht. Mittlerweile wurde sie zu einer sehr guten Möglichkeit, andere Bereiche bei Auftragspitzen zu entlasten. Ihr Nutzen liegt jedoch nicht nur in der gezielten Verlagerung von Manpower, sondern auch in der hervorragenden Kommunikation und Information, die ein schönes Arbeitsklima mit etwa gleicher Arbeitsauslastung bewirken. Infolge neuer Blickwinkel gibt es viele wertvolle Anregungen und Verbesserungsvorschläge, die dem Unternehmen sehr nützen (2015: 33 Verbesserungsvorschläge, ca. 7.500 Euro Nutzen und ca. 50 h Arbeitszeiterparnis).

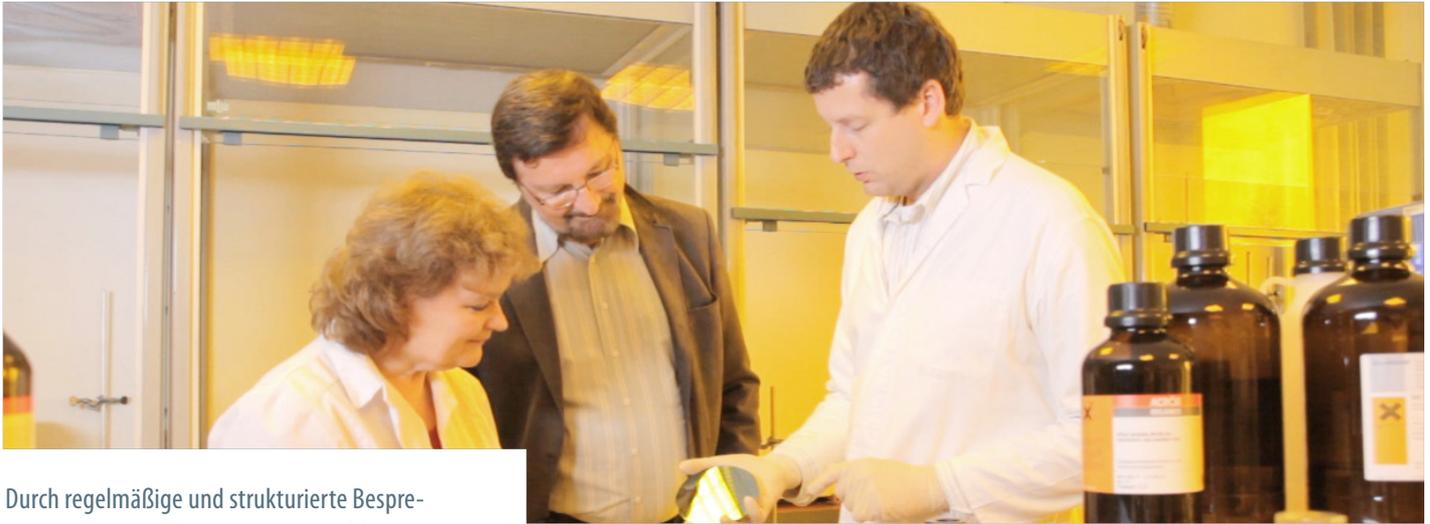
Über die Jahre wurden nur wenige, rasch korrigierbare Fehler festgestellt, die jedes Quartal im Qualitätszirkel offen besprochen und ausgewertet wurden. Es wird durchs Management hervorgehoben, dass Menschen nun mal Fehler unterlaufen, und es für die Zukunft nur wichtig ist, diese zu vermeiden. Damit entstand eine offene Fehlerkultur, bei der alle daran interessiert sind, aus den begangenen Fehlern zu lernen, Stolperstellen bereits im Vorfeld zu erkennen und darüber rasch zu informieren. Damit steht Fehlervermeidung an erster Stelle.



Stellvertreterregelungen sind nicht nur eine charmante Lösung, um im Fall von Krankheit oder Urlaub qualifiziert weiterarbeiten zu können, sondern bieten auch eine Möglichkeit zum Umgang mit Auftragspitzen

Beispiel für eine integrierte Umstrukturierung zum Nutzen aller

Infolge von Rationalisierungsmaßnahmen im Bereich Testung wurden zwei Testungsmitarbeiterinnen täglich für je 1-2 Stunden und wöchentlich für einen Tag frei. Unterdessen hatte sich der Aufwand in Produktion und Vertrieb infolge der stetigen Umsatzsteigerungen erhöht. Seitdem unterstützt eine Testungsmitarbeiterin stundenweise die Produktion z.B. im Versand, während sich die andere Mitarbeiterin auf Vertriebs- und Büroaufgaben spezialisiert hat. Die Kommunikation und Information erfolgt mündlich morgens sowie über Eintragungen im Wochenplan und in unseren täglichen Frühstücksgesprächen. Zur zusätzlichen Unterstützung bei Aufgaben, die nicht in der täglichen Routine sind, hat Allresist die Prozesse und Schnittstellen in Viflow (einer Geschäftsprozessmanagementsoftware zur grafischen Abbildung und Verbesserung von Abläufen in Unternehmen) mit den Dokumenten des QUMS (Arbeitsanweisungen) verlinkt. Das gestattet jedem Mitarbeiter zu jedem Zeitpunkt einen raschen Zugang zu allen betrieblichen Abläufen – auch im Detail.



Durch regelmäßige und strukturierte Besprechungen wird der Informations- und Wissensaustausch bei Allresist gefördert

INFORMATION UND KOMMUNIKATION

Wissen erwerben und teilen steht bei Allresist bereits seit zwei Jahrzehnten im Vordergrund. Seit langem gibt es im Firmen-Intranet zur detaillierten Prozessabbildung in Viflow den Ordner Wissen, der stetig weiter wächst und folgende Kategorien enthält:

- Resist-Wissen – detaillierte Produktinformationen, fortgeschriebenes Resist-WIKI, Resist-Schulungen für die umfangreiche Kundenberatung und zur systematischen Einarbeitung
- Nachfolge – Weiterbildungen und Coachings und ein erarbeitetes Führungsleitbild
- QUM – Neues zur neuen Norm, Schulungen z.B. zum internen Auditor
- CSB – Fortschritte und Ideen für Verbesserungen des ERP-Datensystems, z.B. die Integration der FIBU und die Entwicklung eines Produktionsplanungstools

Regelmäßige Informationsrunden, Qualitätszirkel und interne wie externe Weiterbildungen auf den verschiedensten Gebieten sichern die gegenseitige Information und Weiterentwicklung, wie z.B.:

- Wöchentliche Arbeitsbesprechungen zum Thema Stand der int. FuE und CRM-Aktivitäten
- Monatliche Lenkungskreis-Runden zu allen aktuell brennenden Themen und Stand der Qualitätszielerfüllung
- Quartalsrückblicke – Unternehmensergebnisse aus der Balanced Scorecard und Stand der Qualitätsziele fürs ganze Team
- Qualitätszirkel – Team-Besprechung über Verbesserungen und Probleme/Fehler
- Resistschulungen – allgemein fürs Team sowie detaillierter für die Wissenschaftler und Kundenberater (quartalsweise)
- Marketingbesprechungen – für die Kundenberater und den Bereich Marketing (quartalsweise)
- Führungskräfte-schulungen/-Coachings – für bestehende sowie künftige Führungskräfte (Nachfolge) mit einem externen erfahrenen Coach (entsprechend Zielstellung und Bedarf)
- Externe FIBU-, CSB- und Englisch-Weiterbildungen je nach Bedarf

Zur Vorausplanung der individuellen Aufgaben und Termine sowie zum Überblick für alle anderen dient der Wochenjahresplan. In ihm ist pro Woche ein Excelblatt für alle Mitarbeiter eingerichtet, der bis zu 12 Monate im Voraus Planungen ermöglicht. Hier sind auch die regelmäßigen Besprechungstermine (s.o.), die Messetermine und der Urlaub eingetragen. Damit ist der Wochenplan ein gegenseitiges Informations- und Kommunikationsinstrument. Ein weiteres Plus: Wenn kurzfristige Handwerkertermine anstehen bzw. man seinen Urlaub um einige Tage verschieben möchte, kann man dies problemlos untereinander absprechen und regeln.

Um den Aufwand besonders für regelmäßig wiederkehrende Termineintragungen zu verringern, wird aktuell die Überführung des Wochenplans in Outlook getestet.

NUTZEN UND AUSBLICK

Allresist organisiert sein Wissen exzellent. Die strategische Unternehmenssteuerung wurde nicht nur mithilfe verschiedener Instrumente der Unternehmensanalyse systematisch aufgebaut, sondern wird vor allem konsequent umgesetzt. Die umfassende Weiterentwicklung der Mitarbeiterkompetenz in Form von Weiterbildungsmaßnahmen oder Stellvertreterregelungen ermöglicht Allresist eine nachhaltige Wissensentwicklung, die in einer hochspezialisierten und dynamischen Branche wie der Mikroelektronik unerlässlich ist.



Das Team von Allresist bei der Verleihung des Qualitätspreises Berlin-Brandenburg 2010



INFOMOTION GMBH

Von der Neugier zur Nutzenorientierung



Unternehmen: INFOMOTION GmbH

Hauptsitz: Frankfurt

Branche: Dienstleistung/Software-Entwicklung

Produkte: Business-Intelligence-Lösungen, Beratung

Gegründet: 2004

Mitarbeiter (2015): 220

Internet: www.infomotion.de

DAS UNTERNEHMEN

INFOMOTION ist ein IT-Beratungsunternehmen, das seinen Kunden aus unterschiedlichen Branchen Lösungen in den Themenbereichen Business Intelligence (BI) und Digital Solutions anbietet. Im Vergleich zu vielen anderen Mitbewerbern ist INFOMOTION auf der einen Seite vollständig unabhängig von einzelnen Softwareherstellern und fokussiert sich auf der anderen Seite zu 100% auf Business Intelligence. Das Unternehmen hat deshalb den Anspruch, hier hinsichtlich Innovation und Kompetenz führend zu sein.

Das Unternehmen beschäftigt circa 220 Mitarbeiter (Stand 2015) an mehreren Niederlassungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz.

AUSGANGSSITUATION UND ZIELE

Um dem Anspruch der Wissensführerschaft im Bereich BI gerecht zu werden, wurde bereits mit der Unternehmensgründung ein systematisches Wissensmanagement als zentraler Baustein etabliert. Dieses wurde ab 2010 Schritt für Schritt optimiert und am Baustein-Modell nach Probst (Probst, Raub und Romhardt, 1999) ausgerichtet. Für jeden Baustein wurden geeignete WM-Werkzeuge identifiziert bzw. entwickelt und eingeführt. Auf dieser Basis entstand 2012 das INFOMOTION Wissenshaus. Mit einem effektiven Wissensmanagement möchte INFOMOTION aktuelle Trends erkennen, wirkungsvolle Methoden definieren, um das eigene Geschäft voran zu treiben, und den Austausch sowie das Lernen aus Erfahrungen fördern.

Eine besondere Herausforderung stellt das kontinuierliche Wachstum des Unternehmens dar: von 12 Mitarbeitern an einem Standort bei der Gründung 2004 auf 220 Mitarbeiter an acht Standorten im Jahr 2015. Auch dieser dynamische Prozess sollte durch Wissensmanagement begleitet und unterstützt werden.

WAS KONKRET GESCHIEHT

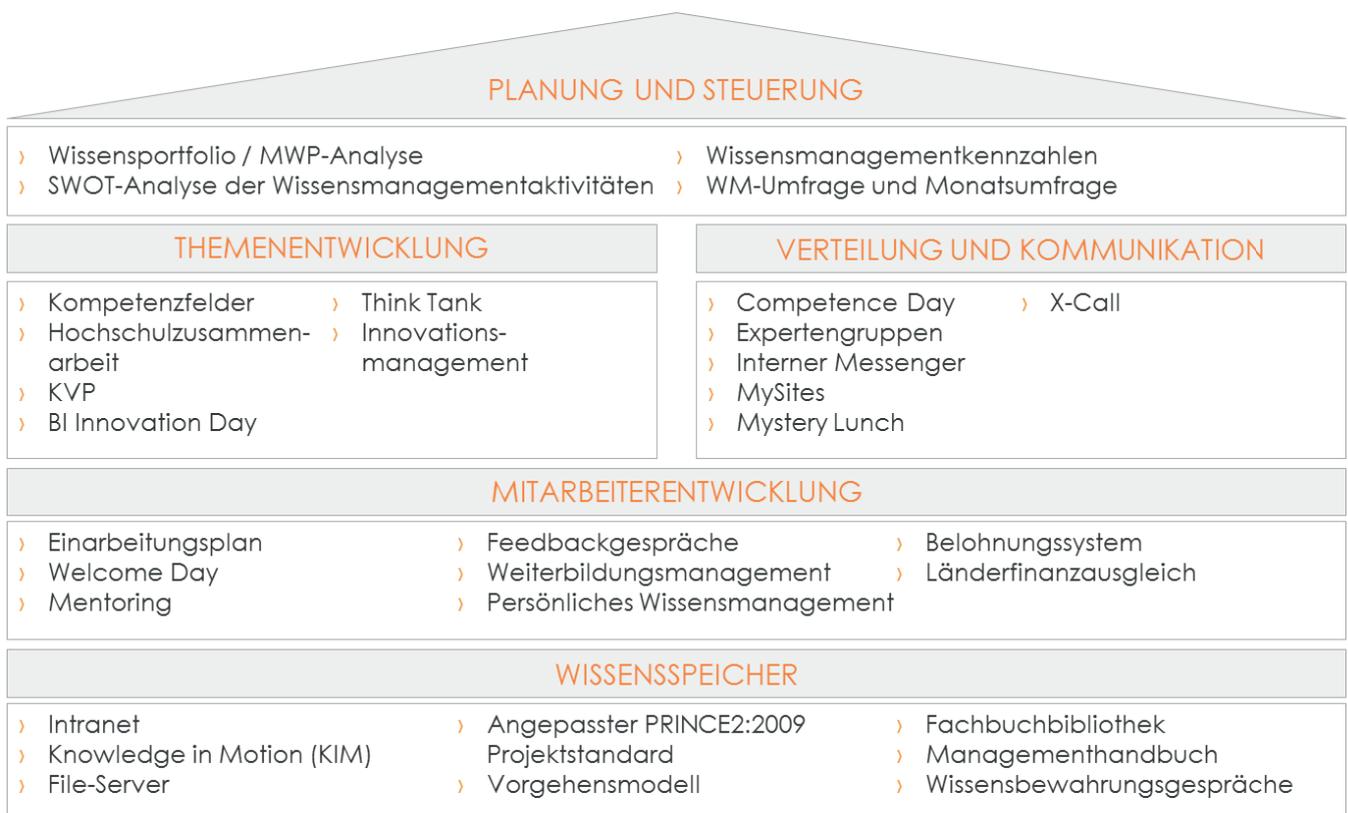
INFOMOTION hat es sich zum Ziel gemacht, das Bewertungsschema von „Exzellente Wissensorganisation“ immer wieder zur Evaluation der eigenen Wissensorganisation und der unterschiedlichen Wissensmanagement-Aktivitäten zu nutzen. Nach ihrer Auszeichnung als exzellente Wissensorganisation im Jahr 2012, nahmen sie auch dieses Mal wieder erfolgreich am Award teil. Das wichtigste Ergebnis: die eingesetzten Instrumente zum Wissensmanagement aus 2012 wurden bestätigt.



Auch 2015 wurde INFOMOTION wieder als exzellente Wissensorganisation ausgezeichnet

Strategisch verankert – das INFOMOTION Wissenshaus

Wissen ist bei INFOMOTION seit eh und je Bestandteil der Unternehmensleitlinien. Um dies auch strategisch zu steuern, sind alle Wissensmanagement-Instrumente im eigens entwickelten INFOMOTION-Wissenshaus integriert. Ihre Effektivität und Effizienz wird regelmäßig überprüft – mithilfe der SWOT-Analyse, aber auch durch die regelmäßige Teilnahme an „Exzellente Wissensorganisation“.



Das INFOMOTION Wissenshaus

Wissen ist Macht? Einen motivierenden Rahmen schaffen!

Wissensmanagement in den Leitlinien zu verankern nützt alleine nicht viel. Die Herausforderung besteht darin, die Mitarbeiter mitzunehmen und zum Wissensmanagement zu motivieren.

Bei INFOMOTION funktioniert das gut, denn zum Beispiel sind verschiedenste Wissensmanagementaktivitäten in das Belohnungs- und Prämiensystem des Unternehmens eingebunden. Das heißt, über ein internes Zeiterfassungssystem wird gemessen, wie viel Zeit die Mitarbeiter aktiv mit Wissensmanagementaktivitäten wie den Kompetenzfeldern oder dem Competence Day verbringen. Entsprechend der aufgewendeten Arbeitszeit erhalten sie dann Punkte, die anhand eines Prämienkatalogs in Form von kleinen Aufmerksamkeiten eingelöst werden können.

Neben dieser individuellen Auswertung entwickelte INFOMOTION ein System zur Förderung der Verbindlichkeiten in den einzelnen Business Units – vergleichbar mit dem Länderfinanzausgleich. Denn jede Business Unit soll abhängig von der jeweiligen Mitarbeiteranzahl eine definierte Menge an aktiver Beteiligung im Jahr erbringen. Ziel sind dabei im Durchschnitt zehn Tage pro Business Unit. Erfüllt die Business Unit weniger als fünf Tage, muss sie nach einem definierten Schlüssel Ausgleichszahlungen an das Unternehmen leisten, arbeitet sie mehr für das Thema Wissensmanagement, erhält sie Geld. Teilweise gleichen sich die Zahlungen aus, teilweise muss INFOMOTION aber auch Auszahlungen an alle Business Units leisten. So lohnen sich die Investitionen im Wissensmanagement auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht für die Business Unit Leiter, deren Erfolg letztendlich am finanziellen Erfolg ihrer Business Units gemessen wird.

Wichtig: Die Förderung der Mitarbeitermotivation für Wissensmanagementaktivitäten geschieht nicht nur über monetäre Anreize und Zusatzleistungen. Nur wer motiviert ist, aktiv am Wissensmanagement mitzuarbeiten, wird bei INFOMOTION überhaupt seine Karriere starten können. Das wird bereits in den Einstellungsgesprächen besprochen.

Kompetenzfelder: Innovation und Manifestation

Eine Möglichkeit für die Mitarbeiter, im Bereich Wissensmanagement aktiv zu werden, bietet INFOMOTION durch Kompetenzfelder. Dabei handelt es sich um interne Projekte, die der gezielten Themenentwicklung dienen. Jedem Mitarbeiter wird mindestens ein Kompetenzfeld pro Jahr zugewiesen, die Themenfindung erfolgt im Rahmen der Jahresgespräche. Im Schnitt stehen jedem Mitarbeiter 20 Tage im Jahr zur Bearbeitung der Kompetenzfelder zur Verfügung, die genauso vergütet werden wie externe Kundenprojekte.

Der Projektmanagementstandard von INFOMOTION - hinterlegt im Intranet

Die besondere Qualität der Maßnahme schafft INFOMOTION durch die Qualitätskontrolle der Ergebnisse. Neben einem monatlichen Statusbericht jedes Mitarbeiters an das Wissensmanagement-Team hinsichtlich seines Kompetenzfeldes, überprüft ein unternehmensinterner fachlicher Experte regelmäßig die Ergebnisse. Die Resultate eines jeden Kompetenzfeldes werden zum Abschluss des Projektes präsentiert.

Mit den Kompetenzfeldern hat INFOMOTION ein gut durchdachtes und gewinnbringendes Instrument zur Erschließung neuer Themen und zur Vertiefung bestehender Wissensbereiche geschaffen, das hervorragend in die bestehenden Strukturen integriert wurde. Die Organisation ist zwar für das Wissensmanagement-Team sehr zeitaufwendig, aufgrund der Wichtigkeit als zentrales wissenserzeugendes Instrument wird dieses Zeitinvestment aber zu jeder Zeit als notwendig und sinnvoll angesehen.

Wissen finden und verteilen

Neben dem strukturierten Wissensaufbau ist der Transfer von relevantem Wissen fest in den Zielen von INFOMOTION verankert. Wissenstransfer wird durch viele Instrumente im Arbeitsalltag realisiert. Dadurch gibt es nur sehr wenige kritische Wissensträger, die dem Unternehmen jedoch bekannt sind und die bei Problemstellungen zu Rate gezogen werden.

DIE MYSITES KÖNNEN PROBLEMLOS FÜR BEWERTUNGEN DES VORHANDENEN KNOW-HOWS VERWENDET WERDEN.

MySites

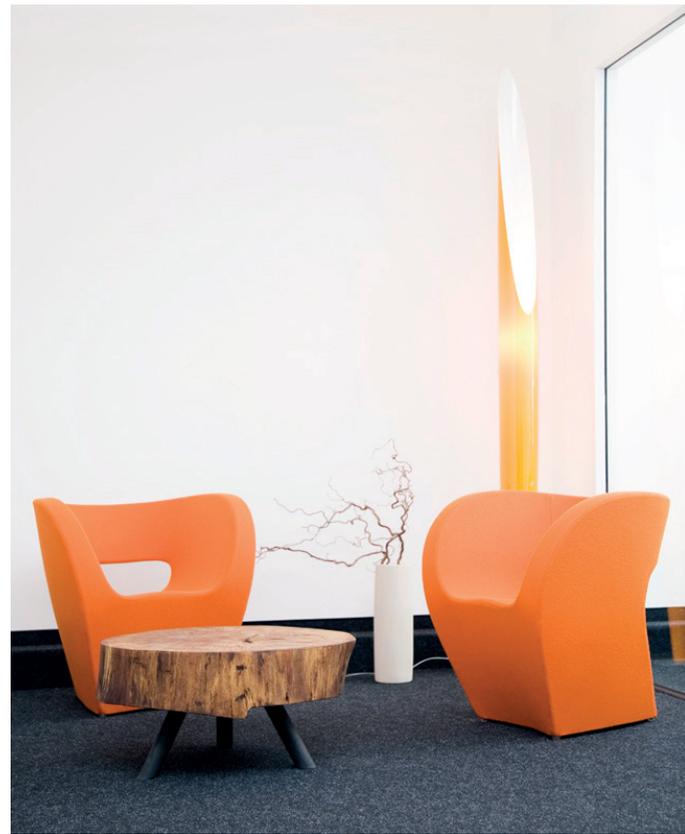
Ein Beispiel dieser Instrumente sind die MySites. Auch hier ist die Implementierung in die bestehenden Unternehmensstrukturen besonders gut gelungen. Mitarbeiterprofile im Intranet bilden die Kompetenzen, Schulungen, Zertifizierung, Hobbys und durchgeführten Projekte von Kolleginnen und Kollegen ab – kurz: Sie helfen, interne Wissensträger zu speziellen Themen zu identifizieren und zu kontaktieren. Die Herausforderung von Mitarbeiterprofilen liegt oftmals in der konsequenten Nutzung und Pflege durch die Mitarbeiter. Hier liegt auch die Besonderheit bei INFOMOTION. Da die Profile direkt nach dem Eintritt ins Unternehmen erstellt werden, besitzen 100% der Mitarbeiter eine MySite. Auch bei INFOMOTION erfolgt die Profilpflege durch die Mitarbeiter selbst. Da die Profile die Grundlage für die Jahresgespräche bilden, werden sie regelmäßig überprüft und gegebenenfalls ergänzt. Hierdurch und durch eine einheitliche Wissensdarstellung durch Standardisierung der Kompetenzen schafft INFOMOTION eine hohe Qualität bei den Mitarbeiterprofilen. Die MySites können deshalb auch problemlos für Bewertungen des vorhandenen Know-hows verwendet werden. Zur strukturierten Auswertung liegt hinter den eingetragenen Skills eine Metadatenstruktur, die durch die Mitarbeiter selbst weiterentwickelt werden kann und durch das Wissensmanagement regelmäßig optimiert wird.

Expertengruppen

Neben dem Competence Day sind die Experten-Workshops ein wichtiges Element für den internen Wissens- und Erfahrungsaustausch. Mittlerweile 13 Gruppen mit unterschiedlichen Schwerpunktthemen veranstalten regelmäßige Workshops, um fachliche Themen zu bearbeiten oder Erfahrungen auszutauschen. Dafür stellt INFOMOTION ausreichend Arbeitszeit zur Verfügung. Die Expertengruppen leben von der Beteiligung der Mitarbeiter – und das funktioniert bei INFOMOTION gut: circa 80 % aller Mitarbeiter sind Mitglied in mindestens einer Expertengruppe. Neben den regelmäßigen Treffen dient zusätzlich ein E-Mail-Verteiler dazu, Problemstellungen an die ganze Community heranzutragen und schnellen Support zu bekommen.

Wissensbewahrungsgespräche

INFOMOTION hat einen definierten Prozess für den Fall des Ausscheidens eines Kollegen oder einer Kollegin. Die Verantwortung liegt hier im Wissensmanagement-Team. Dieses führt vor dem Austritt ein circa einstündiges Gespräch zum Wissenstransfer mit dem entsprechenden Mitarbeiter durch. Basis ist dabei ein durch INFOMOTION entwickelter Fragenkatalog zur Erfassung des vorhandenen Wissens und ein Formular, in dem die notwendigen Maßnahmen zur Wissensübertragung festgehalten werden. Die Nachverfolgung der Umsetzung erfolgt über den direkten Vorgesetzten und übergreifend über das Wissensmanagement.



Die Räumlichkeiten von INFOMOTION laden zum Austausch und Wissenstransfer ein

NUTZEN UND AUSBLICK

INFOMOTION ist ein herausragendes Beispiel, wenn es um die Kontinuität von Wissensmanagement-Aktivitäten geht. Bereits mit der Unternehmensgründung wurde Wissensmanagement in der Unternehmensstrategie verankert. Entsprechende Instrumente und Maßnahmen wurden nicht nur gefunden und übernommen, sondern auf die individuellen Bedürfnisse der eigenen Organisation angepasst und in bestehende Strukturen integriert. Nicht zuletzt die regelmäßige Teilnahme an dem Award „Exzellente Wissensorganisation“ zeigt die Bereitschaft, die Wirksamkeit der eingesetzten Methoden immer wieder zu hinterfragen und vor dem Hintergrund der Evaluationsergebnisse weiterzuentwickeln.



Mark Zimmermann, Geschäftsführer von INFOMOTION, und Sebastian Kant, Referent für Wissensmanagement, beim EWO World-Café im Rahmen der Stuttgarter WiMa-Tage im November 2015



KSM CASTINGS GROUP GMBH

Innovationen planvoll vorantreiben



Unternehmen: KSM Castings Group GmbH
Hauptsitz: Hildesheim
Branche: Leichtmetall
Produkte: Leichtmetallgussprodukte für die Automobilindustrie
Gegründet: 2005
Mitarbeiter (2015): 2.572
Internet: www.ksmcastings.com

DAS UNTERNEHMEN

Die KSM Castings Group, 2005 hervorgegangen aus der ThyssenKrupp Fahrzeugguss GmbH, ist Entwicklungspartner und Produzent von Leichtmetallgussprodukten für die Automobilindustrie. Mit knapp 3000 Mitarbeitern weltweit (2015) fertigen sie Gussteile aus Aluminium und Magnesium in den Gießverfahren Druckguss, Kokillenguss, Niederdrucksandguss sowie in eigens entwickelten Verfahren für die Bereiche Chassis, Powertrain, Lenkung und Pedalerie. Durch modernste Bearbeitungsmethoden wird KSM Castings den Forderungen ihrer Kunden nach ständig wachsender Fertigungstiefe gerecht. Die Entwicklung der Bauteile als auch kompletter Funktionssysteme erfolgt in Kooperation mit und für den Kunden sowie mit Partnern aus Industrie und Forschung.

Ziel des Unternehmens ist vor allem die hohe Zufriedenheit der Kunden und die Sicherung der Standorte – primär in Deutschland. Global ist KSM neben fünf Standorten in Europa durch die Inbetriebnahme eines Werks in den USA und einer zweiten Produktionsstätte in China im Jahr 2014 bestens aufgestellt.



Dr. Stefan Geisler, Leiter IP-Management und strategische Projekte bei der KSM Castings Group, bei der EWO Preisverleihung im Rahmen der Stuttgarter WiMa-Tage

AUSGANGSSITUATION UND ZIELE

Einer der wichtigsten Ansprüche von KSM ist die Erhaltung und der Ausbau der Technologieführerschaft auf dem Gebiet der Entwicklung und Produktion von Leichtmetallbauteilen für die Automobilindustrie. Hierzu ist ein Innovationsmanagement, das alle Werke und Abteilungen umfasst und damit eines großen Aufwands an Koordination und Kommunikation bedarf, absolut notwendig. Vor diesem Hintergrund hat KSM ein Wissensmanagementkonzept entwickelt, das allen Anforderungen gerecht wird und dabei bestehende Strukturen mit neuen Ideen kombiniert, um maximale Akzeptanz zu erreichen. Die KSM-Unternehmenskultur fördert und fordert eine starke Verzahnung der einzelnen Unternehmensbereiche. Dabei wird auf bestehendes und entstehendes Know How von Kunden, Lieferanten und Partnern zurückgegriffen, um die Zeiten von der Idee zur Umsetzung zu minimieren.

WAS KONKRET GESCHIEHT

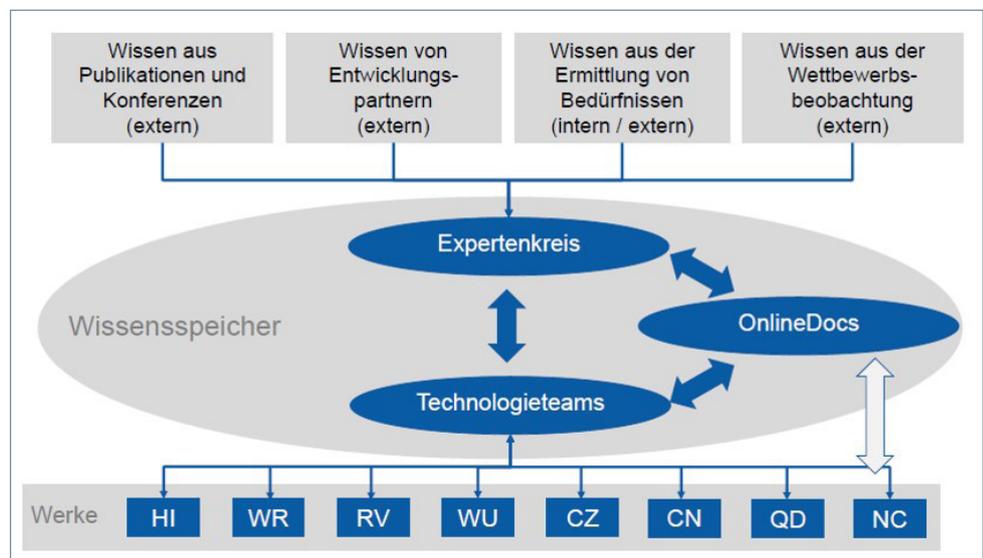
Erarbeitung und Umsetzung eines Wissensmanagementkonzepts

Mit der Erarbeitung eines umfassenden Wissensmanagementkonzepts verfolgte KSM das Ziel, die eigenen Wissensflüsse zu optimieren – und zwar sowohl von außen in das Unternehmen, als auch intern zwischen den Abteilungen und Werken.

Die Konzeptionierung erfolgte, in Verantwortung des internen Innovationsmanagements, im Rahmen des Projektes „Wissenswerkstatt“, einem vom BMWT geförderten Benchlearning-Projekt. Das Ergebnis: Ein Konzept, das bereits implementierte Strukturen mit dem Einsatz neuer Instrumente vereint. Schematisch werden die für KSM relevanten Wissensquellen und die ausgearbeiteten Maßnahmen der Wissensspeicherung dargestellt.

Zur Umsetzung holte sich das Team Innovationsmanagement Unterstützung durch ein zweites Benchlearning-Projekt. Nach Durchführung einiger Schulungsmaßnahmen für die neuen Instrumente, wie die Technologieteams und den Expertenkreis zeigte sich schnell der größte Benefit des Konzepts: Es lässt sich an verändernde Rahmenbedingungen problemlos anpassen. So können neue Themen auf dem Markt beispielsweise durch eine Erweiterung des Themenspektrums des Expertenkreises abgebildet werden können. Das Wissensmanagement-Konzept vernetzt mittlerweile alle Abteilungen und Standorte miteinander.

Schema des Wissensmanagement-Konzepts bei KSM



1. OnlineDocs

Eine Maßnahme, die in dem Wissensmanagement-Konzept Bedeutung findet, sind die OnlineDocs. Die Strukturen existierten bereits vor der Konzeptionierung. Allerdings hat sich die Anzahl der teilnehmenden Mitarbeiter mit Einführung des Konzepts von einigen wenigen Mitarbeitern der Entwicklungsabteilungen auf alle Unternehmensbereiche ausgeweitet. Ziel der OnlineDocs ist das Wegkommen von privaten Ordnerstrukturen oder Dokumenten in Papierform hin zu einer zentralen Datenbank (Intranet) mit der Möglichkeit, Dokumente für viele verfügbar zu machen. Dabei geht es um unterschiedlichste Dokumente, wie beispielsweise Forschungsberichte, Fachzeitschriftartikel, Patent- und Offenlegungsschriften, Unterlagen aus Konferenzen und Seminaren etc. Besonders interessant ist die Integration von Lessons learned und Best Practices.

Heute nutzen nahezu alle Mitarbeiter mit Zugriff auf das Intranet die OnlineDocs. Eine integrierte Volltextsuche, mit deren Hilfe auch eingescannte Artikel in maschinenlesbare PDFs umgewandelt und durchsucht werden können, erleichtert die Bedienung. So umfasst das Intranet mittlerweile über 7300 Dokumente.

Besonders ist die durchdachte Qualitätssicherung der eingestellten Dokumente, denn KSM vergibt konsequent Nutzungsrechte an die Mitarbeiter – von Leseberechtigung bis Vollzugriff. Die Einstellung von Artikeln erfolgt dann je nach Berechtigung durch die Mitarbeiter selbst oder durch Ablage in einem Sammelordner. Die hier abgelegten Beiträge werden überprüft, ggf. konvertiert und eingestellt.

Lessons learned in den OnlineDocs

2. Technologieteam

Auch die Technologieteams mit dem Ziel des Erfahrungsaustauschs und Technologietransfers zwischen den Produktionsabteilungen verschiedener Werke existierten bereits vor der Implementierung des neuen Konzeptes. Allerdings zeigt sich ein deutlicher Unterschied in der Effektivität des Instruments vor und nach der Konzeptionierung: Während die Treffen der Technologieteams zunächst sehr unregelmäßig, in manchen Teams sogar gar nicht, abgehalten wurden, hat sich die Teilnahmebereitschaft bis heute deutlich erhöht. Wie kommt das? Die gesteigerte Effizienz der Technologieteams ist besonders auf deren strategische Steuerung durch die Geschäftsführung zurückzuführen. Die Generierung konkreter Ergebnisse und erster Erfolge wirkte sich letztlich positiv auf die Akzeptanz der Methode und letztendlich auf die Bereitschaft der Mitarbeiter zur Teilnahme aus.

Die erfolgreiche Übernahme von Technologien und Methoden aus anderen Werken ist ein vielversprechender Indikator für den Nutzen dieses Instruments zum Wissenstransfer – denn das Rad soll schließlich nicht mehrfach erfunden werden! Auch die Initiierung und Koordination von Tests zu relevanten neuen Technologien sind messbare Erfolgsgrößen. Zur Erfolgskontrolle sind außerdem jährliche Reportings der Technologieteams an die Geschäftsführung Pflicht.

3. Expertenkreis

Ausgangslage der Implementierung von Expertenkreisen ist ein weit verbreitetes Dilemma: Die Entwicklungsmitarbeiter interessieren sich für ganz bestimmte Themen, können aber nicht immer an diesen arbeiten, weil sie oftmals kunden- und nicht themengebunden arbeiten. Das Potential dieses fachspezifischen Interesses der Mitarbeiter hat KSM für sich erkannt. Deshalb benennt das Unternehmen solche Mitarbeiter als Experten für ihr jeweiliges Interessengebiet. Sie fungieren als zentrale Ansprechpartner für relevante Technologien und Prozesse und können so beispielsweise von den Technologieteams als Quelle für Fachwissen hinzugezogen werden. Die Expertenrolle ist in den persönlichen Zielen der Mitarbeiter verankert. Sie umfasst die Verpflichtung, im entsprechenden Thema auf dem aktuellen Stand zu bleiben, z.B. mithilfe von Fachliteratur, Konferenzen und Seminaren, Patentrecherchen oder Werksbesuchen. Die Rolle wird ihnen von den Entwicklungsleitern zugewiesen. Entsprechend werden die Führungskräfte jedoch auch angehalten, den Experten ausreichend Freiraum für Recherchen, externe Kontakte etc. einzuräumen. Besonders erstaunlich ist, wie viel Aufwand KSM betreibt, um trotz weltweiter Verteilung auch Präsenstreffen unter den Experten möglich zu machen. Die Maßnahme verfolgt auch das Ziel, die Eigeninitiative der Mitarbeiter hinsichtlich ihres Weiterbildungsbedarfs zu fördern.

Implementierung eines innovativen Patentmanagements

Um einer reinen Verwaltungsorganisation entgegen zu wirken und vielmehr durch entsprechende Attraktivität und Nutzerfreundlichkeit die Innovationsbereitschaft der Mitarbeiter zu fördern, implementierte KSM ein innovatives Patentmanagement. Die Idee: Durch monetäre Anreize die Motivation der Mitarbeiter hinsichtlich neuen Ideen und Innovationen fördern. Im Fokus dieser Idee stand also die Entwicklung eines effektiven Vergütungssystems. Die Herausforderung eines Automobilzulieferers wie KSM besteht in der Verzögerung, mit der wirtschaftliche Erfolge aufgrund der indirekten Markteinführung eintreten. Dies betrifft Patentanmeldungen zu Bauteilen, (Gieß-)Verfahren und neuen Materialien. Eine Erfindervergütung nach Umsatz ist für die Mitarbeiter aufgrund der hohen Zeitverzögerung deshalb unattraktiv und eher demotivierend. KSM hat vor diesem Hintergrund ein pauschales Vergütungssystem erarbeitet, mithilfe dessen die Erfinder unmittelbar nach der Erfindungsmeldung vergütet werden können. Damit wurde eine klassische Win-Win-Situation geschaffen: Für den Arbeitnehmer ist dieser Vergütungsansatz wirtschaftlich deutlich besser, für den Arbeitgeber bedeutet er einen geringeren Verwaltungsaufwand.

Neben der Entwicklung des neuen Vergütungssystems galt es auch, das bestehende Patentmanagement zu analysieren und aus den Bewertungen weitere Hebel für die Weiterentwicklung eines innovativen Patentmanagements zu identifizieren. Das Ergebnis: Das Dokumentenmanagement stellte sich als Kostentreiber Nummer eins heraus. So ergab sich der Wunsch nach einer papierlosen Patentverwaltung und der Einrichtung einer digitalen Ablagestruktur, um Suchzeiten der Mitarbeiter zu minimieren. KSM ging den folgerichtigen Schritt und investierte in eine innovative Patentsoftware. Die neue Software verwaltet nicht nur Dokumente, sie wird daneben auch zur Wettbewerbs- und Marktüberwachung genutzt. Relevante Ergebnisse können direkt über die Software an den Expertenkreis geschickt werden. Das Wissen aus der Patentsoftware wird in Projektentscheidungen mit einbezogen und hilft bei der Identifikation von Trends.

NUTZEN UND AUSBLICK

Die Besonderheit im Umgang mit Wissen liegt bei KSM in der Betrachtung von Wissensmanagement als Teil des Innovationsmanagement. Nur durch ein effizientes Wissensmanagement ist die Durchführung und Nutzung eines Innovationsmanagements, das alle Abteilungen und Standorte integriert, möglich. Der Ausbau der Technologieführerschaft in Verbindung mit höchster Kundenzufriedenheit bleibt dabei oberstes Ziel der KSM Castings Group.



NEW COMMUNICATION GMBH & CO KG

Unterwegs in der Mission Wissensmanagement

new

communication

Unternehmen: New Communication GmbH & CO KG

Hauptsitz: Kiel

Branche: Werbe- und Marketingagentur

Produkte: Dienstleistungen im Bereich Unternehmenskommunikation, Produktwerbung, Verkaufsförderung, Handelsmarketing, Kundenbindung, Reputation Management, Personalmarketing und Investor Relations

Gegründet: 2000

Mitarbeiter (2015): 45

Internet: www.new-communication.com

DAS UNTERNEHMEN

New Communication ist eine inhabergeführte Werbe- und Marketingagentur aus Kiel, die sich mit ihren 45 Mitarbeitern (Stand 2015) als Full-Service-Anbieter für Kommunikationsdienstleistungen versteht. Dazu gehören unter anderem Dienstleistungen in den Bereichen Unternehmenskommunikation, Produktwerbung und Handelsmarketing sowie Kundenbindung oder Personalmarketing.

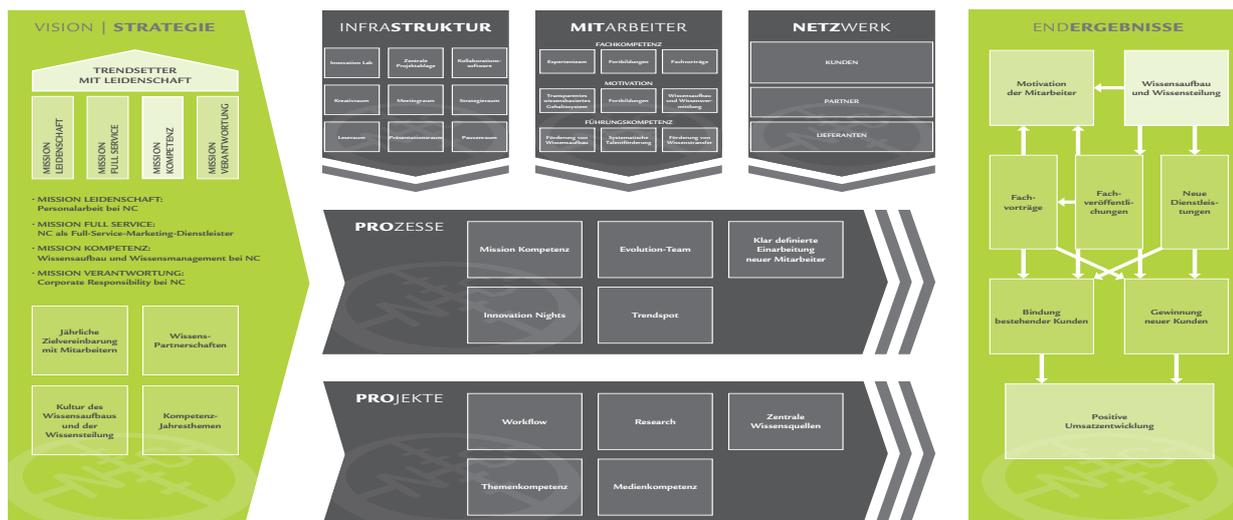
New Communication vergleicht sich als Agentur gerne mit einem gut organisierten Geheimdienst. Ihre Mitarbeiter arbeiten als Agenten in der Mission „treffsichere Kommunikation“: Sie nehmen Ihre Zielgruppen ins Visier, arbeiten blitzschnell und effizient und sind hochspezialisiert. Vier Untermissionen unterstützen die Agentur dabei, ihre strategischen Ziele zu verwirklichen:

- Die Mission **Leidenschaft** formuliert die eigenen Ansprüche an die Personalarbeit,
- die Mission **Full Service** definiert ein Produktportfolio, das auf eine 360-Grad-Marketingberatung der Kunden abzielt,
- die Mission **Verantwortung** macht die soziale Verantwortung, die New Communication übernimmt deutlich und
- die Mission **Kompetenz** verfolgt das Ziel des eigenen Wissensaufbaus und eines systematischen Wissensmanagements.

SCHWARZE ANZÜGE. DUNKLE BRILLEN. ENTSCHLOSSENE GESICHTSZÜGE. DIE MITARBEITER VON NEW COMMUNICATION SIND AUF DEN ERSTEN BLICK ALS AGENTEN ERKENNBAR. KEIN WUNDER – SCHLIESSLICH ARBEITEN SIE IN EINER WERBE- UND MARKETINGAGENTUR.

AUSGANGSSITUATION UND ZIELE

Durch die Schnelllebigkeit und hohe Dynamik in der Werbe- und Kommunikationsbranche ist ein strukturiertes Wissensmanagement für New Communication unabdingbar. Technische Neuerungen entstehen in einem rasanten Rhythmus, die belieferten Branchen sind sehr differenziert und das Produkt-Portfolio ist von immenser Vielfalt und hoher Komplexität geprägt. Wie viele andere Werbeagenturen steht New Communication vor der Herausforderung, unter dem enormen Wettbewerbsdruck immer topaktuell, schnell und innovativ an der Spitze des Marktes zu agieren.



Das NC-Modell ihrer exzellenten Wissensorganisation

Mit der Implementierung eines umfassenden Wissensmanagementsystems hat New Communication ihre Lösung für diese Herausforderung gefunden. Ihr Ziel: Durch Wissensaustausch unter Mitarbeitern, Kunden und Partnern und durch ständige Weiterbildung neues Wissen generieren und an die Kollegen weitergeben und dabei immer wieder Raum für Kreativität zu lassen, um Produktinnovationen zu fördern.

Basis der Umsetzung ist die vertrauensvolle Kultur des Wissensaustausches. Dabei spielt neben Transparenz und Verständlichkeit vor allem auch die eigene Motivation der Mitarbeiter eine bedeutende Rolle. New Communication möchte diese durch individuelle Zielvereinbarungen zum Wissensaufbau fördern.

Bewusst stellt New Communication jedes Jahr unter ein bestimmtes Wissensmotto. 2015 etwa war es das Thema Innovation Boost, im Jahr 2016 ist der Themenschwerpunkt Virtual & Augmented Reality. Dieses Thema wird von New Communication dann bewusst gefördert – auf persönlicher sowie auf unternehmerischer Ebene.

NEUGIER MUSS VON AUSSEN GEFÖRDERT WERDEN,
SONST VERKÜMMERT SIE.



Schulungen und Vorträge durch NC-Mitarbeiter

WAS KONKRET GESCHIEHT

1. Die Mission Kompetenz

Das Herzstück des Wissensmanagement-Programms von New Communication ist die Mission Kompetenz – ein für jeden Mitarbeiter online oder gedruckt verfügbares Wissensmanagement-Almanach. Es gibt nicht nur einen Überblick über die bei New Communication vorhandenen Wissensquellen, sondern dokumentiert auch die etablierten Wissensmanagement-Prozesse zum Wissensaufbau und zur Wissenssicherung. Außerdem können die Mitarbeiter hier über lokalisieren, wo sich welches Wissen befindet und wo sie weitergehende Informationen erhalten können. Mit der Mission Kompetenz als exzellente Navigationshilfe können alle Mitarbeiter schnell und unkompliziert an relevante Informationen gelangen. Besonders interessant: Jeder Mitarbeiter verwaltet sein eigenes Fachgebiet hinsichtlich relevanter Wissensquellen und Weiterbildungen. Das Instrument eignet sich besonders gut zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter. Es ist darüber hinaus hochdynamisch – Wissensquellen und Prozesse werden regelmäßig aktualisiert.



Die „Mission Kompetenz“ enthält alle relevanten Wissensquellen

2. Weiterbildung – gerne auch durch die eigenen Mitarbeiter

New Communication steht vor der permanenten Herausforderung, dass das elementare Fachwissen in einer schnelllebigen Marketingagentur schnell veralten kann. Doch schnell und unkompliziert die beste Lösung zu finden, gehört für New Communication zum Tagesgeschäft. Um ihre Mitarbeiter automatisch mit Inhalten zu versorgen, die für sie wichtig sind, setzt die Agentur auf ein umfangreiches Weiterbildungsprogramm von insgesamt über 100 internen und externen Fortbildungen pro Jahr. Dabei ist nicht nur bedeutend, dass jeder Mitarbeiter eine bestimmte Anzahl an Schulungen besucht. Wichtig ist vielmehr das Prinzip, dass jeder Mitarbeiter im Jahr mindestens eine Mitarbeiterschulung hält. Denn in einem hochgradig spezialisierten und dynamischen Markt wie in der Werbebranche liegt das relevante und damit erfolgskritische Wissen in den Köpfen der eigenen Mitarbeiter.

Als Ausgangspunkt des Weiterbildungsprogramms von New Communication hat sich das jährliche Personalgespräch etabliert. Neben dem eigenen Weiterbildungsbedarf lokalisieren der Geschäftsführer und der Mitarbeiter gemeinsam das Fachthema der eigenen Schulung sowie das damit verfolgte Ziel. Oft kommt die ausschlaggebende Idee durch die Mitarbeiter selbst, manchmal werden aber auch ganz bestimmte Themen von der Geschäftsführung vorgeschlagen. Spannende Schulungsthemen waren in der Vergangenheit beispielsweise „Filmgenres in der Werbung“, „Making of 3D-Animation“ oder „So wirst du zum Präsen-Tier“. Steht das Thema fest, darf sich der Mitarbeiter einen bevorzugten Termin für die Schulung aussuchen und in den für alle Mitarbeiter im Sharepoint zugänglichen Schulungsplan eintragen. Die Geschäftsführung unterstützt den Mitarbeiter bei Bedarf in der Konzeption seiner Schulung. So kann eine breite Abdeckung an Themen und eine entsprechende Qualität der Schulungen gewährleistet werden. Nicht zuletzt wird diese aber auch durch Feedback und durch Teilnehmerevaluationen regelmäßig kontrolliert.

Donnerstag ist Wissenstag

Neben den Mitarbeiterschulungen, die seit 2001 fester Bestandteil des Weiterbildungsprogramms sind, werden regelmäßig externe Fachleute eingeladen, um über aktuelle und relevante Themen zu referieren – immer donnerstags. Mitarbeiter, die an der Teilnahme verhindert sind, haben die Möglichkeit, die Schulungsunterlagen elektronisch abzurufen – mithilfe des Intranets und des Dateiservers.

Das Weiterbildungsprogramm von New Communication ist ein Glanzstück: Es steigert merklich die Motivation der Mitarbeiter, lässt die Qualität der eigenen Arbeit wachsen und ist gleichzeitig ein Umsatzgarant: Durch die hohe Qualität mancher Mitarbeiterschulungen werden diese zum Teil als Fachvorträge für externe Kongresse verkauft.

3. Wissensmanagement durch Netzwerkarbeit

Vielmehr als ein Bündel von Maßnahmen ist die Netzwerkarbeit von New Communication hervorzuheben. Durch den intensiven Austausch mit Kunden sowie mit Partnern und Universitäten generiert die Agentur laufend neues Wissen: aktuell, praxisnah, wissenschaftlich fundiert und für die Kunden relevant

Erlebbar wird die Netzwerkarbeit bei dem einmal jährlich stattfindenden Event für die eigenen Kunden: den sogenannten Trendspots. Im Rahmen einer Vielzahl von Fachvorträgen durch Mitarbeiter und durch externe Fachleute können die Kunden sich über neue Trends und Möglichkeiten im Marketing informieren. Ferner dient die Veranstaltung neben einem abwechslungsreichen Unterhaltungsprogramm natürlich auch dem gegenseitigen Austausch und der Vernetzung.

Ein besonderes Highlight des Wissensaustausches im eigenen Netzwerk sind die sogenannten Innovation Nights bei New Communication.



Innovation Night zum Virtual Reality-Projekt „Spaces“

NEW COMMUNICATION TRENDSPOT 2016



Trendspots bei New Communication

Durch umfangreiche und zeitintensive Kundenprojekte im Tagesgeschäft bleibt den Mitarbeitern häufig wenig Raum für kreative Ideen abseits von aktuellen Projekten. Um diesen Ideen einen Rahmen zu geben, veranstaltet New Communication sechs Mal jährlich die Innovation Night – eine Veranstaltung am Nachmittag und Abend, bei der ohne Auftragsdruck neue Ideen entwickelt werden können. Einge-laden werden neben den eigenen Mitarbeitern auch externe Interessierte, wie zum Beispiel Studenten und Dozenten. Im Schnitt ergibt sich so eine Anzahl von 15 Teilnehmern. Im Optimalfall entstehen bei den Veranstaltungen neue Dienstleistungsideen, die in das Portfolio der Agentur aufgenommen werden können.

Daneben setzt New Communication auf den Austausch zwischen Auszubildenden und Praktikanten. Für einen Zeitraum von meist zwei Wochen arbeitet der Auszubildende oder der Praktikant auf dem Platz des Austauschpartners beim Kunden (bzw. Lieferanten). Auf diese Weise erhalten die Austauschunternehmen gegenseitig tiefgehende Einblicke in die Arbeitsweisen und Bedürfnisse des jeweils anderen. So können Produkte und Services sowie die Kommunikation verbessert werden.



Outdoor learning bei New Communication

INNOVATION NIGHTS - DIE SPEERSPITZE DER WISSENSARBEIT

4. Extrageld für die Wissensarbeit

Eine interessante, wenn auch kontrovers diskutierte Maßnahme stellt das Entgeltsystem von New Communication dar. Neben einem festen Grundgehalt werden den Mitarbeitern Bonuszahlungen gewährt – für besondere (Wissens-)Leistungen. Dazu gehören im Rahmen des Weiterbildungsprogrammes zum Beispiel besuchte und gehaltene Schulungen. Das Gehaltssystem ist transparent und kann von allen Mitarbeitern nachvollzogen werden. Nach der Einführung des transparenten Gehaltssystems haben fast alle Mitarbeiter von New Communication sich für dieses System entschieden. Die Bonifizierung hat die Teilnahme an Schulungen deutlich gefördert. Auch die Bereitschaft zur Weiterbildung außerhalb der eigentlichen Arbeitszeiten ist dadurch gewachsen. Darüber hinaus hat sich sowohl die Qualität als auch die Menge des Outputs gesteigert: Mehr Fachartikel werden von externen Medien veröffentlicht bzw. aufgegriffen und mehr externe Vorträge werden von eigenen Mitarbeitern gehalten.

NUTZEN UND AUSBLICK

Das Wissensmanagement-Programm von New Communication ist sehr facettenreich und differenziert. Die Instrumente wurden individuell für die eigene Unternehmenskultur und die eigenen Bedürfnisse entwickelt und so abgestimmt, dass die einzelnen Maßnahmen hervorragend aufeinander aufbauen und ineinander greifen. Besonders hervorzuheben ist die exzellente Kombination des EWO-Schemas mit den Maßnahmen der eigenen Wissensorganisation (Abbildung). Das Vorgehen bietet auch für andere Organisationen eine gute Möglichkeit, den Status quo der eigenen Wissensorganisation deutlich zu machen.

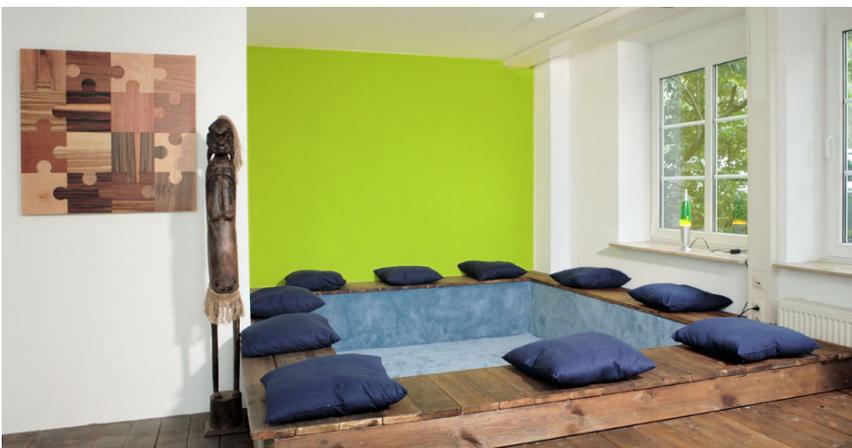
Nachdem der Schwerpunkt des Wissensmanagements bei New Communication bisher vornehmlich auf persönlichem Austausch und kommunikativen Methoden basierte, steht im Jahr 2016 ein Austausch der Kollaborationssoftware und damit die (Weiter-)Entwicklung einer Plattform an. Der Wechsel vom bisher durch die Mitarbeiter kaum genutzten Wiki zum Sharepoint-basierten „Agentcenter“ soll die Benutzerfreundlichkeit erhöhen, die Mitarbeiter zur Nutzung motivieren und dadurch die Qualität und Quantität der Inhalte verbessern. Neben der Zusammenarbeit dient das neue System auch als Wissensdatenbank mit integrierter Suchfunktion.



New Communication Lounge mit Bibliothek



Der agentureigene Massagesessel „M“ mit integrierten Schulungs-mp3s



Die New Communication Kreativecke „Brainpool“



MEUSBURGER GMBH & CO KG

Wissen besser integrieren

meusburger

Unternehmen: Meusburger Georg GmbH & Co KG

Hauptsitz: Wolfurt (Österreich)

Branche: Werkzeug-, Formen- und Maschinenbau

Produkte: Normalien sowie Produkte für den Werkstattbedarf

Gegründet: 1964

Mitarbeiter (2015): 1000

Internet: www.meusburger.com

DAS UNTERNEHMEN

Die Meusburger Georg GmbH & Co KG mit Firmensitz in Wolfurt, Österreich, ist Marktführer im Bereich hochpräziser Normalien. Mehr als 14.000 Kunden weltweit nutzen die Vorteile der Standardisierung und profitieren von der über 50-jährigen Erfahrung in der Bearbeitung von Stahl. Ein umfangreiches Normalienprogramm, kombiniert mit hochwertigen Produkten für den Werkstattbedarf, macht Meusburger zum zuverlässigen Partner für den Werkzeug-, Formen- und Maschinenbau.

Wissensmanagement ist neben der Standardisierung ein bedeutender Teil ihrer Unternehmenskultur, denn Meusburger erfasst, verteilt und nutzt das Wissen nicht nur, sondern entwickelt die Wissensbasis ständig weiter.

WIR EIGNEN UNS SCHON HEUTE DAS WISSEN AN,
DAS WIR IN ZUKUNFT BRAUCHEN.

AUSGANGSSITUATION UND ZIELE: WIE ALLES BEGANN ...

Die Geschichte des Wissensmanagements bei Meusburger begann vor mehr als 20 Jahren bei einem der täglichen Betriebsrundgänge des Firmengründers Georg Meusburger. An einigen Maschinen fielen diesem verschiedene handschriftliche Notizen auf, welche die Mitarbeiter sich zur Nutzung der Maschine, zur Erledigung ihrer Aufgaben oder zur Kontaktaufnahme von Ansprechpartnern gemacht hatten. Herr Meusburger erkannte den potentiellen Wert dieser Aufzeichnungen. Er nahm diese im Einverständnis der entsprechenden Mitarbeiter mit, um sie zu digitalisieren und mit einem Titel und einer Dokumentennummer zu versehen. Anschließend bekamen die Mitarbeiter diese neuen Dokumente zur Korrektur ausgehändigt, bevor sie dann allen Mitarbeitern in Info-Ordern zur Verfügung gestellt wurden.

DAMALS BETRIEBEN WIR EINE ERSTE, INTUITIVE FORM DES WISSENSMANAGEMENTS, OHNE ES ZU WISSEN

Meusburger setzt den so entstandenen Wissensmanagementprozess seither im eigenen Unternehmen um. Die gesammelten Erfahrungen und praktischen Anwendungshilfen gibt Guntram Meusburger, Sohn des Firmengründers und geschäftsführender Gesellschafter, in seinem Buch „Wissensmanagement für Entscheider“ an andere Unternehmen weiter.



DIE KLEINSTE EINHEIT: WISSENSDOKUMENTE (WIDOKS)

Die aus der Arbeitspraxis der Mitarbeiter entstandenen Wissensdokumente sind bis heute das Herzstück des Wissensmanagements bei Meusburger und aus dem Arbeitsalltag nicht mehr wegzudenken. Im Sinne der Standardisierung und der Benutzerfreundlichkeit unterliegen sie klaren Kriterien und Regeln, werden durch Visualisierungen unterstützt und haben ein einheitliches Aussehen.

Wissensdokumente werden erstellt, wenn sich die Nachfragen zu einem Thema oder einem Problem wiederholen, wenn mehrere Personen sich mit einer Thematik auseinandersetzen oder wenn sich der Inhalt auf die Kernkompetenz des Unternehmens bezieht. Das erfasste Wissen dient dabei immer einem erweiterten Nutzerkreis und der Entflechtung der Komplexität.

DER EFFIZIENTE UND EFFEKTIVE UMGANG MIT DER RESSOURCE WISSEN WAR UND IST EIN ENTSCHEIDENDER FAKTOR FÜR DEN WIRTSCHAFTLICHEN ERFOLG EINES UNTERNEHMENS WIE MEUSBURGER – GERADE IN ZEITEN STARKER EXPANSION

Die sogenannten WiDoks werden von allen Abteilungen genutzt und haben unterschiedlichste Inhalte. Arbeitsanweisungen, Bedienungsanleitungen, Dokumentationen, Prozessdarstellungen, Unternehmenskennzahlen, Checklisten, Evaluierungen und Bestelllisten – um nur einige der zahlreichen Arten zu nennen.

Doch es gibt auch Argumente gegen die Erstellung von WiDoks. Vor allem wenn der Verwaltungsaufwand den Nutzen übersteigt oder das festgehaltene Wissen nur von einmaliger Bedeutung ist, entscheidet man sich bei Meusburger gegen die Dokumentation. Mit dieser Aufwand/Nutzen-Abwägung schafft Meusburger eine Regelung, um die Menge an Wissensdokumenten zu kontrollieren.

Qualitätssicherung durch Standardisierung und Freigabeprozesse



Feste Metadaten in allen WiDoks

Hervorragend ist auch das Corporate Design der WiDoks. Neben einem aussagekräftigen Titel werden alle WiDoks mit einer einmaligen Dokumentennummer, dem Datum der letzten Bearbeitung, einer Versionsnummer und der Seitenanzahl versehen. Darüber hinaus hat jedes Dokument einen Inhaltsverantwortlichen – der bei Fragen von den Nutzern kontaktiert werden kann.

Die Freigabe ist ein weiterer wichtiger Mechanismus zur qualitativen Überprüfung und Verifizierung der WiDoks.

Nur freigegebene Dokumente werden in der Wissensdatenbank von Meusburger veröffentlicht. Generell gilt: je mehr Personen am Freigabeprozess beteiligt sind, desto länger dauert die Freigabe, aber desto höher wird auch die Qualität ausfallen. Deshalb wird der Freigabeprozess bei Meusburger situationsbedingt definiert. Grundsätzlich ist der Autor eines WiDoks aber immer Experte auf einem Gebiet und somit als Inhaltsverantwortlicher für die Qualität, die Richtigkeit und die Aktualität der Inhalte verantwortlich.

DER WISSENSMANAGEMENT PROZESS



Um den Lebenszyklus ihrer zentralen Wissensmanagement-Elemente – den WiDoks – zu beschreiben, hat Meusburger einen eigenen Prozess entwickelt, der auf den „Kernprozessen des Wissensmanagements“ nach Probst, Raub und Romhardt basiert. Sie nennen ihn Wissen besser integrieren – kurz: WBI-Prozess. Die wichtigen Prozessschritte sind dabei das Erfassen, Verteilen, Nutzen, Weiterentwickeln und Sichern von Wissen (mit Hilfe von Wissensdokumenten).

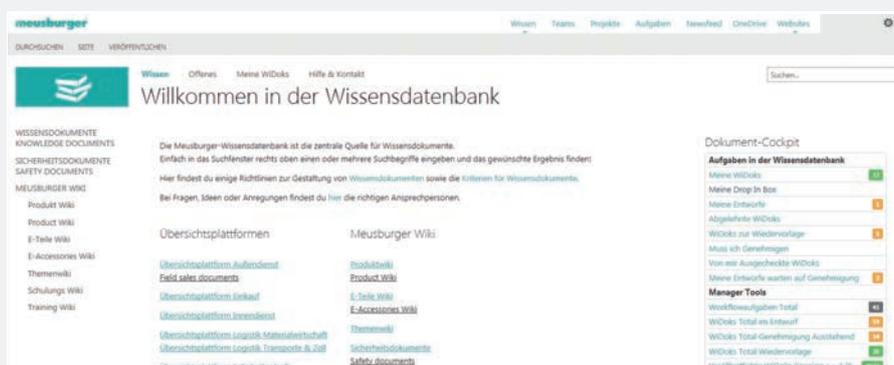
Wird beispielsweise erstmals ein Messeauftritt geplant, so setzt sich das Projektteam zusammen und bespricht alle notwendigen Punkte, die vorab abgeklärt und organisiert werden müssen. Diese Punkte werden in einer Checkliste erfasst und ins Intranet eingestellt, damit sie für alle Projektmitglieder verfügbar sind. Damit alle involvierten Personen über das neue Dokument informiert sind, teilt der Inhaltsverantwortliche ihnen die Aufgabe Lesen zu und verteilt das Dokument so via Link in einer Mailbenachrichtigung.

DIE VERTEILUNG DES ERFASSTEN WISSENS AN EINEN DEFINIERTEN BENUTZERKREIS IST DER STARTIMPULS FÜR DIE WEITERENTWICKLUNG VON WISSEN.

Die anderen Projektmitglieder lesen das WiDok daraufhin und geben dem Inhaltsverantwortlichen Feedback dazu. In den Monaten vor dem Messeauftritt gibt es weitere Arbeitsgespräche und das bestehende Wissensdokument wird ergänzt und somit weiterentwickelt – es kommt Leben in das WiDok. Steht die Messe vor der Türe, kann die Checkliste genutzt und die Messe anhand der erfassten Punkte abgewickelt werden. Nach dem Event reflektiert das gesamte Projektteam die Vorbereitung und Durchführung des Projekts und sammelt Ideen zur Verbesserung der Checkliste. Die entstehenden Erweiterungen werden vom Inhaltsverantwortlichen in sein Wissensdokument übernommen und wieder aktiv mit der Aufgabe Lesen an alle Beteiligten gesendet. Somit sind alle informiert, was bei der nächsten Messe beachtet werden sollte – das WiDok wurde erneut weiterentwickelt. Das im WiDoks erfasste Wissen ist im Dokument gesichert und kann nicht mehr verloren gehen. Wenn das Dokument ergänzt wird, entwickelt sich das Wissen und bringt das Unternehmen so Schritt für Schritt weiter.

DAS ZIEL VON WBI IST ES, DAS UNTERNEHMENSWISSEN DEN MITARBEITERN SO ZUGÄNGLICH ZU MACHEN, DASS SIE ES FÜR DIE ERFOLGREICHE BEWÄLTIGUNG IHRER AUFGABEN NUTZEN KÖNNEN.

DIE WISSENSDATENBANK



Unverzichtbar für ihren Wissensmanagement-Prozess ist das Meusburger-Intranet mit integrierter Wissensdatenbank. Wöchentlich treffen sich die Intranet-Verantwortlichen, um dessen Weiterentwicklung voranzutreiben. Technisch basiert die Plattform auf MS Sharepoint und wird durch eigene Programmierer auf die Bedürfnisse von Meusburger angepasst. Besonders sind die verschiedenen, an den unterschiedlichen Benutzergruppen orientierten, Darstellungsformen. Denn jüngere, an informationstechnische Systeme gewöhnte User nutzen gerne andere Benutzeroberflächen als ältere Mitarbeiter. Daher bietet das Meusburger Intranet verschiedene Methoden und Wege an, um die jeweiligen Benutzergruppen optimal zum benötigten Wissen zu führen. Die Produktionsmitarbeiter haben darüber hinaus eine personalisierte Startseite mit einer Liste an relevanten WiDoks für deren jeweilige Maschine.

„Wer sucht der findet“ – wenn die Informationen sinnig hinterlegt sind

Das Glanzstück der Wissensdatenbank ist die gute Suchfunktion. Mittels einer Volltextsuche werden zuerst WiDoks mit dem gesuchten Begriff im Titel angezeigt – danach auch diejenigen Dokumente, bei denen der Suchbegriff im Inhalt vorkommt. Dabei lernt die Suche mit: sie merkt sich beispielsweise, welche WiDoks bei welchem Suchbegriff präferiert geöffnet wurden und schlägt diese zuerst vor. Die Suche wird unterstützt durch sogenannte Schlüsselwörter (Tags), die der jeweilige Inhaltsverantwortliche für sein WiDok hinterlegt um den Usern die Auffindbarkeit zu erleichtern. Es besteht zudem die Möglichkeit, Übersetzungen und Synonyme für diese Schlüsselwörter anzulegen, damit trotz anderem Vokabular die relevanten Inhalte gefunden werden. Um Suchergebnisse einzugrenzen, können die Suchergebnisse durch das Filtern nach Dokumententyp, Inhaltsverantwortlichem und anderen Kriterien weiter präzisiert werden.

The screenshot shows the Meusburger search interface. The search term 'Werbemittel' is entered in the search bar. The results are filtered by document type (Excel, PDF, PowerPoint, Word) and language (German, English, Multilingual). The search results list several documents with their IDs, titles, authors, and dates. For example, the first result is '04418 Werbemittel und Verkaufsunterlagen_Sales Documents' by KOJA | Kofler Janet (1225) dated 04.03.2016. Other results include '01688 Werbemittelversand' and '00625 Verbrauch Werbemittel'.

NUTZEN UND AUSBLICK

Die Wissensdokumente von Meusburger sind ein hervorragendes Beispiel, wenn es um die Dokumentation von Wissen und Erfahrungen geht. Mithilfe von standardisierten Vorlagen und Prozessen liefert Meusburger eine praktikable Idee, wie Wissen sinnvoll erfasst und verteilt werden kann. Dass die Vorgehensweise des Wissensmanagement aus dem Arbeitsalltag der Mitarbeiter heraus entstanden ist, bewirkt heute die Praktikabilität der Methodik sowie die Akzeptanz der Mitarbeiter.

Besonders interessant: Vor dem Hintergrund der Evaluierung ihres Wissensmanagement-Prozesses hat Meusburger einen Weg gefunden, um den Nutzen des WBI-Prozesses zu quantifizieren. Dazu definieren Sie unterschiedliche Szenarien, wie beispielsweise die Recherche nach wissensbasierten Dokumenten, und definieren den zeitlichen Aufwand – zum einen für WBI-basierte Prozesse, zum anderen für das Szenario ohne Anwendung der WBI-Methode. Mithilfe der entsprechenden, durchschnittlichen Lohnkosten können dann Aussagen über finanzielle und zeitliche Ersparnisse getroffen werden. Durch das dafür erforderliche, sehr differenzierte Auseinandersetzen mit dem Prozess gewinnt das Vorgehen an Präzision und erreicht eine neue Ebene der Argumentation gegenüber den verschiedenen Stakeholdern.

WBI Quantifizierter Nutzen		02204	
MUM Mustermann Max (123)		TT.MM.YYYY V2.0 Beispiele 1/2	
In dieser beispielhaften Annahme gehen wir von einem mittelständischen Unternehmen mit 100 Mitarbeitern aus. 10 davon sind Experten. Der hypothetische Jahresumsatz beträgt 15 Mio. Euro.			
Bsp. 1: Zeit für die Recherche nach wissensbasierten Dokumenten			
ohne WBI	20 Minuten/Tag	Lohnkosten pro Mitarbeiter pro Stunde	30,00 €
mit WBI	10 Minuten/Tag	Ersparnis pro Mitarbeiter pro Tag	5,00 €
Ersparnis	10 Minuten/Tag	Arbeitstage pro Mitarbeiter pro Jahr	220 Tage
		Ersparnis pro Mitarbeiter pro Jahr	1.100,00 €
		Anzahl Mitarbeiter	100 MA
		Gesamtersparnis pro Jahr	110.000,00 €
Bsp. 2: Zeitliche Inanspruchnahme von Experten			
ohne WBI	90 Minuten/Tag	Lohnkosten pro Experte pro Stunde	60,00 €
mit WBI	60 Minuten/Tag	Ersparnis pro Experte pro Tag	30,00 €
Ersparnis	30 Minuten/Tag	Arbeitstage pro Experte pro Jahr	220 Tage
		Ersparnis pro Experte pro Jahr	6.600,00 €
		Anzahl Experten	10 MA
		Gesamtersparnis pro Jahr	66.000,00 €
Bsp. 3: Vermeidung von abteilungsübergreifender Doppelarbeit			
ohne WBI	10 Minuten/Tag	Lohnkosten pro Mitarbeiter pro Stunde	30,00 €
mit WBI	5 Minuten/Tag	Ersparnis pro Mitarbeiter pro Tag	5,00 €
Ersparnis	5 Minuten/Tag	Arbeitstage pro Mitarbeiter pro Jahr	220 Tage
		Ersparnis pro Mitarbeiter pro Jahr	6.600,00 €
		Anzahl Mitarbeiter	100 MA
		Gesamtersparnis pro Jahr	660.000,00 €
Bsp. 4: Vermeidung von Wiederholungsarbeit			
ohne WBI	15 Minuten/Tag	Lohnkosten pro Mitarbeiter pro Stunde	45,00 €
mit WBI	5 Minuten/Tag	Ersparnis pro Mitarbeiter pro Tag	15,00 €
Ersparnis	10 Minuten/Tag	Arbeitstage pro Mitarbeiter pro Jahr	220 Tage
		Ersparnis pro Mitarbeiter pro Jahr	3.300,00 €
		Anzahl Mitarbeiter	100 MA
		Gesamtersparnis pro Jahr	330.000,00 €



EHRHORN VERMESSUNGSBÜRO

Wissen bilanzieren und verteilen



Unternehmen: Vermessungs- und Sachverständigenbüro Ehrhorn

Hauptsitz: Achim

Branche: Vermessungswesen

Dienstleistungen: Liegenschaftsvermessung (Grundstückteilungen, Grenzfeststellungen, amtliche Lagepläne), Absteckungen und Bestandsvermessungen, Verkehrswertermittlungen

Gegründet: 1985

Mitarbeiter (2015): 15

Internet: www.ehrhorn.de

DAS UNTERNEHMEN

Am 24. Mai 1985 gründete Dipl.-Ing. Uwe Ehrhorn das Vermessungsbüro Ehrhorn und ließ sich als Öffentlich bestellter Vermessungsingenieur (ÖbVI) mit Amtssitz in Achim nieder. Von Beginn an war das Büro auf allen Gebieten des Vermessungswesens tätig. Neben den hoheitlichen Vermessungsaufgaben im Bereich des Liegenschaftskatasters werden zahlreiche Bauvorhaben vermessungstechnisch betreut. Im Jahr 2003 ist als weiteres Geschäftsfeld die Wertermittlung aufgebaut worden. Dazu hat sich der Bürohhaber als Sachverständiger für die Bewertung von bebauten und unbebauten Grundstücken weiter qualifiziert. Das ÖbVI-Büro Ehrhorn ist in Niedersachsen mit seinen 15 Mitarbeiter/-innen im oberen Mittelfeld der Bürogrößen anzusiedeln.

AUSGANGSSITUATION UND ZIELE:

Bei der großen Anzahl der jährlich abzuwickelnden Aufträge (in 2014 waren es 2.100 Aufträge, in 2015 ca. 2.300) spielen die Prozesseffizienz und das Prozess-Knowhow eine wesentliche Rolle für das Vermessungsbüro. Darauf sind auch die Organisation und dessen Wissensmanagement abgestellt. Da bei ca. 55 % der Aufträge die Bearbeiter zwischen Außen- und Innendienst wechseln, ist die Definition der Schnittstellen von wesentlicher Bedeutung. Hier liegt auch ein Schwerpunkt des Wissensmanagement.

Vor dem Hintergrund der Revision der Norm DIN ISO 9001: 2015, die erstmals explizit den professionellen Umgang mit Wissen fordert, und dem Ziel, sich noch 2016 nach der neuen Norm zertifizieren zu lassen, ist die Beschäftigung mit dem Thema Wissensmanagement für das Vermessungsbüro Ehrhorn noch stärker in den Vordergrund gerückt. Die Selbstbewertung nach der EWO-Systematik gibt hier wertvolle Hinweise zum Status quo und zu den noch notwendigen Maßnahmen.

WAS KONKRET GESCHIEHT

Hinweise für die stärksten Hebel zur Weiterentwicklung der eigenen Wissensorganisation finden – möglich durch die Wissensbilanz

Nach der internen Entwicklung eines umfangreichen Qualitätsmanagementsystems für das Vermessungsbüro Ehrhorn ist dessen Weiterentwicklung über die Jahre wie so oft ins Stocken geraten. Auch die Verbesserungsvorschläge im Rahmen des KVP waren rückläufig. Kurz: Zur Weiterentwicklung der eigenen Wissensorganisation musste ein neues, effizientes Instrument her. Vor diesem Hintergrund hat das Vermessungsbüro die Wissensbilanz als zentrales Instrument zur Steuerung der Wissensorganisation für sich entdeckt.



Die Wissensbilanz als zentrales Element zur Steuerung der Wissensorganisation

Denn die Methode der Wissensbilanz bietet die Möglichkeit, mit einem relativ überschaubaren finanziellen und zeitlichen Aufwand, auch die Komplexität eines Ingenieurbüros abzubilden.

Ziel der Wissensbilanz ist es, einen Überblick über das sogenannte Intellektuelle Kapital der eigenen Organisation, wie beispielsweise dem Erfahrungsschatz der Mitarbeiter, Produktinnovationen oder gute Kundenbeziehungen, zu gewinnen. Dazu hat sich der Inhaber, Herr Ehrhorn, mit einem kleinen Team bestehend aus dem Qualitätsmanagementbeauftragten, dem Büroleiter und der Finanzchefin zusammengesetzt, um im ersten Schritt die ausschlaggebenden Leistungsprozesse und die wesentlichen Einflussfaktoren – das sogenannte intellektuelle Kapital – zu bestimmen.

Die identifizierten Einflussfaktoren wurden in einem durch einen Wissensbilanz-Moderator geführten Workshop der ganzen Belegschaft bewertet – hinsichtlich Qualität, Quantität und Systematik.

Die Besonderheit der Wissensbilanz bei Ehrhorn: Auch an der Interpretation der Ergebnisse und der darauf basierten Ableitung von Maßnahmen wurden alle Mitarbeiter beteiligt. Im Ergebnis erhielt das Vermessungsbüro durch die Identifikation der relevanten Handlungsfelder sein individuelles Potenzial-Portfolio: Welche Faktoren müssen aufgrund ihrer hohen Wirkung auf das Gesamtsystem und ihrer relativ niedrigen Bewertung entwickelt werden?

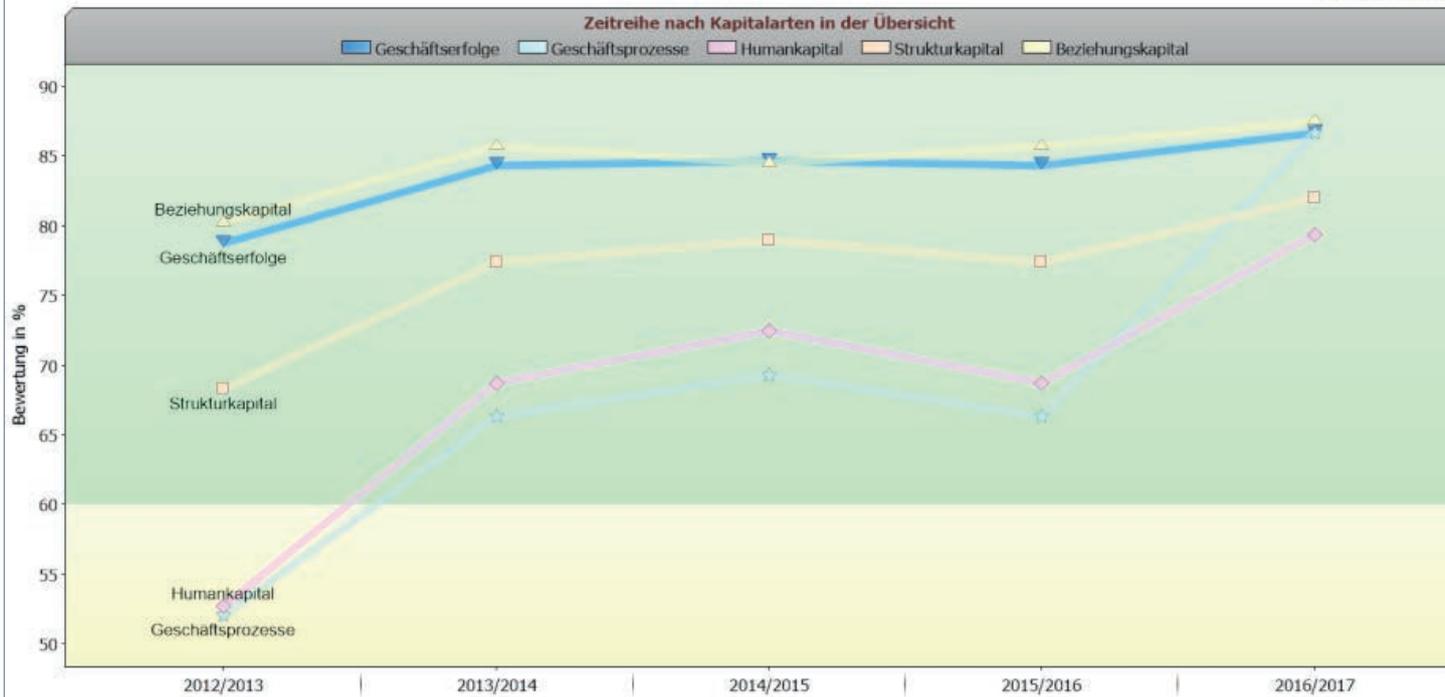


Wissensbilanz - das bedeutet bei Ehrhorn Teamarbeit!

Seit Einführung des Instruments wird die Wissensbilanz jedes Jahr wiederholt – denn die Aktualität der wesentlichen Faktoren und ihrer Bewertungen sind Voraussetzung für den Erfolg der abgeleiteten Maßnahmen. Ein großer Effekt liegt offenbar in der Partizipation aller Mitarbeiter an dem Entwicklungsprozess. Neben einer verbesserten Stimmung unter der Belegschaft verbucht Ehrhorn seit der Einführung eine Umsatzsteigerung von 12%. Die gegebene Effizienz ist demnach mit einem Aufwand von jährlich zwei Workshops mit einer Dauer von 4 Stunden noch erhöht worden.

Firma: Vermessungs- und Sachverständigenbüro Ehrhorn
 Projekt: WISSENSBILANZ

Periode 2016/2017



Interpretation:

Dateiname: WB-Ehrhorn_Zeitreihen_ab2012.wbp
 Ersteller: www.WISSENSBILANZ-NORD.de Bremen

Die Auswertungstabelle zeigt die Veränderungen der einzelnen Kapitalarten auf Basis der jährlich durchgeführten Wissensbilanz

Qualitätsmanagement und Wissensmanagement werden eins

Die Qualität der Dienstleistungen steht im Zentrum aller Aktivitäten des Ingenieurbüros. Das umfangreiche Qualitätsmanagementsystem (QMS) ist im Qualitätsmanagementhandbuch beschrieben – eine Übersicht gibt die eigens entwickelte Qualitätsmanagement-Landkarte. Auch wenn der Begriff „Wissen“ bisher nicht explizit in der strategischen Unternehmensplanung auftaucht, ist er im Qualitätsmanagement bereits lange Thema. So sind beispielsweise die stetige Förderung des Qualitätsbewusstseins bei allen Mitarbeiter, die optimale Schulung und Motivation der Mitarbeiter sowie die regelmäßige Überprüfung und Anpassung der Qualität bereits seit langem Bestandteile der Qualitätsstrategie von Ehrhorn – getreu dem Motto „Nur gut informierte Mitarbeiter sind gute Mitarbeiter“.

Dementsprechend sind viele der „klassischen“ Wissensmanagement-Instrumente bereits erfolgreich im QMS implementiert, ohne direkt so benannt zu werden. Beispiele sind neben der Wissensbilanz das Intranet, verschiedene Schulungs- und Trainingsmaßnahmen, Lessons learned oder verschiedene Sitzungsformate wie die Wochen- und Monatschecks.

Was bedeutet das für das Wissensmanagement? Viele bereits durch Ehrhorn eingesetzte Maßnahmen sind Instrumente des Wissensmanagement, die zum Großteil auch die Anforderungen aus der revidierten Norm DIN ISO 9001: 2015 erfüllen. Ziel des Büros ist die Integration der Wissensbilanz und des EWO-Ansatzes in das eigene QMS. Wissensmanagement und Qualitätsmanagement werden somit nicht nebeneinander, sondern miteinander verzahnt und in ein System integriert betrachtet.



Das Vermessungsbüro Ehrhorn gehört zu den 2015 als Finalisten ausgezeichneten Organisationen

NUTZEN UND AUSBLICK

Die Verzahnung von Qualitäts- und Wissensmanagement macht den Ansatz des Vermessungsbüros Ehrhorn insbesondere vor dem Hintergrund der neuen Anforderungen nach ISO 9001: 2015 spannend. Besonders ist sicherlich auch die für einen kleinen Betrieb wie Ehrhorn sehr hohe strategische Ausrichtung, vor allem durch das starke Gewicht der Wissensbilanz, deren größter Erfolg in der Bewusstseinsbildung der Mitarbeiter liegt.

Beim Vermessungsbüro Ehrhorn wird Wissensmanagement als Führungsaufgabe verstanden – der Eigentümer treibt Verbesserungsprozesse und strategische Themen entschlossen und hochmotiviert voran. Der nächste Schritt wird deshalb sein, dessen hochspezifisches und besonders unternehmenskritisches Wissen zu sichern. Im Sinne von Stellvertreterregelungen und Risiken durch Mitarbeiterverlust wird hier ein Prozess zum Wissenstransfer definiert werden.

NUR GUT INFORMIERTE
MITARBEITER SIND GUTE
MITARBEITER.



DIE EXPERTENJURY

Die Expertenjury aus Wirtschaft und Wissenschaft zeichnet sich durch fachlich hochqualifizierte Mitglieder aus, die eine ganzheitliche Sicht auf das Thema Wissensorganisation verfolgen und gleichzeitig den Blick für die Praxis nicht verloren haben.



Prof. Klaus North

Wiesbaden Business School, Hochschule Rhein-Main



Gabriele Vollmar

VOLLMAR Wissen+Kommunikation



Michael Fegerl

The Knowledge Company, Sieger EWO 2012



Erik Steinhöfel

Fraunhofer-Institut



Prof. Franz Lehner

Universität Passau

EINE INITIATIVE DER

gfwm
Gesellschaft für
Wissensmanagement e. V.

MIT UNTERSTÜTZUNG VON

