

Umgang mit Wissen = Umgang mit Menschen

Motivation zur Wissensteilung

Wolfgang Beyers, Sabine Salgado

Helmut Beyers GmbH
Boettgerstr. 8a
D-41066 Mönchengladbach
wolfgang.beyers@helmut-beyers-gmbh.de
sabine.salgado@helmut-beyers-gmbh.de

Abstract: Die Helmut Beyers GmbH hat mit der Weiterentwicklung ihrer Unternehmensleitlinien interne „Spielregeln“ der Wissenskommunikation erarbeitet und umgesetzt. Im Rahmen des Beitrags wird anhand des Praxisbeispiels der Prozess von der Planung über die Implementierung bis hin zur Verankerung der Leitlinien detailliert beschrieben.

1 Ausgangslage

Die Helmut Beyers GmbH (BEYERS; gegründet 1985, 140 Mitarbeiter) ist ein mittelständisches Unternehmen mit Sitz in Mönchengladbach und im Bereich Electronic Manufacturing Service tätig. Das Leistungsspektrum erstreckt sich vom Bestücken und Löten von SMD- und Drahtbauteilen über In-Circuit- und Funktionstests bis hin zur Komplettmontage von Baugruppen. BEYERS versteht sich vor allem als Dienstleister und Partner für individuelle Problemlösungen. Dabei war sich die Geschäftsführung stets bewusst, dass Wissen eines der Hauptmerkmale ist, mit denen sich das Unternehmen vom Wettbewerb abgrenzen kann. Um das Unternehmen in diesem Bereich kontinuierlich voranzubringen, hat BEYERS an den Projekten InCaS [MAW06] und ProWis [Vo07] teilgenommen.

2 Noch mehr Wissen – Wissensbilanz und ProWis

BEYERS geht das Thema Wissensmanagement auf zwei Ebenen an, einer strategischen und einer operativen. Im strategischen Bereich entschied sich BEYERS für den Einsatz des strategischen Instrumentes der Wissensbilanz [BMW05]. Mit Hilfe der Wissensbilanz wurden die unternehmensspezifischen Kernkompetenzen und Arbeitsstrukturen systematisch analysiert und dargestellt.

Diese Wissensbilanz bildet das Intellektuelle Kapital des Unternehmens zu einem spezifischen Zeitpunkt ab [Be07]. Hiermit dient sie intern als Messfaktor und definiert neue Handlungsfelder. Nach außen stellt sie gegenüber externen Geschäftspartnern, Kunden oder Banken die „weichen“ Erfolgsfaktoren dar. Zukünftig sollen weitere Bilanzierungen nicht nur den jeweils aktuellen Status quo widerspiegeln, sondern auch die Wirksamkeit bisheriger Maßnahmen aufzeigen und neue Prozesse anstoßen. Im Anschluss an die strategischen Überlegungen der Wissensbilanzierung entschied sich BEYERS für einen prozessorientierten Wissensmanagementansatz, um den Umgang mit Wissen im operativen Geschäft zu verbessern [BS09]. Im Rahmen des vorliegenden Beitrags soll anhand der Neuauflage der Unternehmensleitlinien ein konkretes Beispiel zur Verbesserung der Wissenskommunikation und Mitarbeitermotivation dargestellt werden. Hierzu wurde eine Erstfassung der Unternehmensleitlinien aus dem Jahr 2000 überarbeitet und um eine wissensorientierte Perspektive erweitert.

3 Umsetzungsbeispiel: Umgang mit Menschen = Umgang mit Wissen

Bei allen Analysen und Mitarbeiterbefragungen der Vergangenheit wurde ein unternehmensspezifisches Merkmal deutlich herausgestellt: BEYERS zeichnet sich durch eine hohe Mitarbeitermotivation und ein gutes Betriebsklima aus. Obwohl oder gerade deshalb steht oft die Unzufriedenheit mit dem Miteinander in Stresssituationen im Vordergrund. Das interne, manchmal auch lautstarke Gerangel um die Vertretung der eigenen Interessen bzw. der der Abteilung, schadet dabei nicht nur dem Betriebsklima, sondern bremst auch die operativen Prozesse. Im Jahr 2000 wurden in einem ersten Schritt acht Kernsätze zum Umgang miteinander von Geschäftsführung und Funktionsbereichsleitern in einem Workshop erarbeitet und verabschiedet. Diese grundlegenden „Spielregeln“ waren vor allem von Zielen der Führungskräfte ausgegangen. Als erste Führungsleitlinien gerieten sie in Vergessenheit oder waren aufgrund des personellen Wachstums den heutigen Funktionsbereichsleitern gar nicht bekannt. Nicht nur die Analysen aus ProWis, sondern auch die Ergebnisse aus der Wissensbilanz und der letzten Mitarbeiterbefragung wiesen eine Neuauflage dieser Leitsätze als wichtig aus.

3.1 Workshop: Kultur und Führung

Wie bei der Erstellung der Leitlinien im Jahr 2000 wurde die Methodik eines extern moderierten Workshops angewendet. Die Teilnehmer sollten im Workshop ihre Unternehmens- und Kommunikationskultur reflektieren, sich zu Spielregeln im Miteinander austauschen und auf neue Regeln verständigen. Der Workshop war so angelegt, dass eine Rückschau und damit auch eine Auseinandersetzung mit dem aktuellen Verhalten ermöglicht wurde. Zum anderen sollte der Blick in die Zukunft gerichtet werden, damit die neuen Leitlinien definiert werden konnten. Die zentralen Punkte, die im Workshop bearbeitet wurden, waren:

- Was macht eine gute Zusammenarbeit bei BEYERS aus?
- Leitlinien 2000 – Rückblick

- Leitlinien 2008 – Hinweise für Leitlinienerstellung; Gruppenarbeit und Diskussion
- Umsetzungsstrategien für die neuen Leitlinien

Eine Übung zur Firmenkultur setzte den Grundstock für die späteren Leitlinien: Die in zwei Gruppen eingeteilten Teilnehmer wurden gebeten, einem fiktiven neuen Mitarbeiter die wichtigsten ungeschriebenen Gesetze bei BEYERS vorzustellen. Die erste Gruppe formulierte Regeln für ihre Nichte, die in der Firma ein Praktikum absolvieren wolle. Die zweite Gruppe stellte Hinweise für einen guten Bekannten auf, der die Position des Produktionsleiters einnehmen solle. Folgende Fragen wurden dabei beantwortet:

1. Worauf muss ich am Anfang besonders achten?
2. Was sollte ich auf jeden Fall vermeiden?
3. Was sind Stolpersteine/ Fettnäpfchen?
4. Worauf kann ich mich freuen?

Empfehlungen über die Zusammenarbeit in einem Unternehmen, die man auf informeller Ebene weitergibt, sind sehr aufschlussreich für Kultur und Umgang untereinander. Aus den ausgewählten Aspekten der Zusammenarbeit wurden Regeln formuliert, die zukünftig eine wichtige Grundlage für die Zusammenarbeit darstellen. Nach Vorstellung und Abgleich dieser Regeln zwischen den Teilnehmern lag eine Sammlung relevanter Leitlinien vor. Im letzten Schritt wurden entsprechende Umsetzungsstrategien entwickelt und mögliche Widrigkeiten diskutiert.

3.2 Ergebnisse: BEYERS Leitlinien

Die aktuellen Leitlinien der BEYERS GmbH in ihrer Langform sehen jetzt folgendermaßen aus:

1. *Wir sehen Qualität als oberste Priorität an.*
 - Wir liefern Qualität durch effektives Miteinander.
 - Wir haben die gleichen Ziele und fördern die Zusammenarbeit.
 - Wir geben qualitätsrelevante und wichtige Informationen an alle Beteiligten weiter.
 - Wir entwickeln unsere Kompetenzen kontinuierlich weiter.
2. *Wir akzeptieren und respektieren unsere Kollegen, andere Abteilungen und ihre Arbeit wertfrei.*
 - Wir haben Verständnis für die Situation der Kollegen.
 - Wir nehmen uns gegenseitig ernst und akzeptieren andere Meinungen.
 - Wir hören einander zu und nehmen uns Zeit dazu.
3. *Wir gehen offen und ehrlich miteinander um.*
 - Das heißt NICHT, dass wir uns alles gefallen lassen.
4. *Wir tauschen uns sachlich und konstruktiv miteinander aus.*
 - Das heißt NICHT, dass wir Gleichgültigkeit tolerieren.

- Wir haben die Pflicht Informationen zur Verfügung zu stellen und angemessen auf diese zu reagieren, sowie das Recht und die Pflicht Informationen einzufordern.
5. *Wir nehmen Besprechungen ernst.*
 - Wir nehmen Termine wahr.
 - Wir erscheinen pünktlich oder melden uns ab, wenn wir verhindert sind.
 - Wir führen Besprechungen effektiv durch.
 - Wir bereiten uns auf Besprechungen vor.
 6. *Wir freuen uns über Lob der Kollegen und Vorgesetzten.*
 7. *Wir unterstützen unsere Mitarbeiter.*
 - Wir unterstützen unsere Mitarbeiter bei schwierigen Entscheidungen, übertragen ihnen Aufgaben mit den dazu nötigen Kompetenzen und tragen die Ergebnisse mit.
 - Wir informieren unsere Mitarbeiter über die Produkte, um sie zu motivieren.
 8. *Wir weisen die Mitarbeiter regelmäßig darauf hin, das Fragen erwünscht sind.*
 9. *Wir feiern gern gemeinsam.*
 - Wir motivieren uns gegenseitig durch ein faires Geben und Nehmen.
 10. *Wir leben aufgestellte Regeln vor und weisen uns gegenseitig auf Abweichungen hin.*

3.3 Umsetzung

Um eine durchgängige Kommunikation der neuen Leitlinien zu gewährleisten, wurden zusätzlich folgende Umsetzungsmaßnahmen beschlossen:

- Die Leitlinien werden von allen Funktionsbereichsleitern und der Geschäftsführung per Unterschrift verabschiedet.
- Die Leitlinien werden unternehmensweit kommuniziert.
- Unterschriebene Ausfertigungen werden an strategischen Punkten sichtbar platziert.
- Alle Mitarbeiter erhalten ein eigenes Exemplar, z.B. als laminiertes Hand-Out.
- Neue Mitarbeiter lernen die Leitlinien als Darstellung der Firmenkultur kennen.
- Das Dokument wird in die QM-Dokumentation eingebunden.
- Alle Mitarbeiter werden aufgefordert, ihre Kollegen freundlich auf Abweichungen der Vereinbarungen hinzuweisen.
- Die Leitlinien sollen Teil der regelmäßigen Mitarbeiterbefragungen werden.

Beim nächsten Jour Fixe erfolgte die offizielle Verabschiedung und Gegenzeichnung des Original-Dokumentes. Auf der Weihnachtsfeier Ende Dezember 2007 waren die Leitlinien Bestandteil der Eröffnungsrede des Geschäftsführers, wobei bei dieser Gelegenheit Leitlinie Nr. 9 „Wir feiern gern gemeinsam“ besonderen Zuspruch fand. Anfang 2008 wurde das gegengezeichnete Originaldokument vervielfältigt, gerahmt und nicht nur in allen Abteilungen und Büros, sondern auch – als klares Statement für externe Geschäftspartner – in den Besprechungsräumen gut sichtbar installiert. Kurz darauf erhielt jeder Mitarbeiter von der Geschäftsleitung persönlich sein eigenes Hand-Out: eine laminierte Kurzform der Leitlinien im Format DIN A7.

4 Erstes Fazit

Die Hand-Outs sind gut sichtbar und vor allen Dingen griffbereit, ins Arbeitsumfeld integriert (in der Produktion: in der Brusttasche; in der Verwaltung: am Monitor). Läuft jemand Gefahr, gegen die gemeinsamen Spielregeln zu verstoßen, wird er durch symbolisches Zücken der Karte auf die Überschreitung der Grenze hingewiesen. Die Anregung der Mitarbeiter, eine neue Version der Karte mit jeweils einer roten und einer gelben Seite zu gestalten, wurde jedoch noch nicht umgesetzt. Die Leitlinien stoßen gerade bei Kunden auf großes Interesse, da diese Art der Darstellung der Firmenkultur BEYERS nicht nur nach außen hin transparenter macht, sondern auch Zeichen eines kontinuierlichen Strebens nach Verbesserung ist.

Literaturverzeichnis

- [Be07] Beyers: Wissensbilanz 2007. <http://www.psych.lse.ac.uk/incas/page38/page40/files/Beyers.pdf>, letzter Abruf 28.10.2008.
- [BMW05] Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hrsg.): Wissensbilanz – Made in Germany. Leitfaden. 2. Auflage, Berlin, 2005.
- [BS09] Beyers, H., Salgado, S.: BEYERS - Die richtigen Grundlagen schaffen: Motivation zur Wissensteilung. In (Mertins, K., Seidel, H. Hrsg.) Wissensmanagement im Mittelstand erscheint in Kürze.
- [MAW06] Mertins, K.; Alwert, K.; Will, M.: Measuring Intellectual Capital in European SME. In (Tochtermann, K., Maurer, H., Hrsg.) Proceedings of I-KNOW '06, 6th International Conference on Knowledge Management, Graz, 2006, S. 21-25.
- [Vo07] Voigt, S. et al.: ProWis - Eine prozessorientierte Herangehensweise zum Wissensmanagement in KMU. In: (Gronau, N., Hrsg.): Tagungsband zur 4. Konferenz Professionelles Wissensmanagement - Erfahrungen und Visionen. GITO-Verlag, Berlin, 2007, S. 51-59.