

# „Die richtigen Grundlagen schaffen - Motivation zur Wissensteilung“

Wolfgang Beyers  
 Helmut Beyers GmbH  
 Boettgerstr. 8a  
 41066 Mönchengladbach

Tel. 02161-99405-0  
 Fax. 02161-99405-20  
[www.helmut-beyers-gmbh.de](http://www.helmut-beyers-gmbh.de)

Gefördert durch:

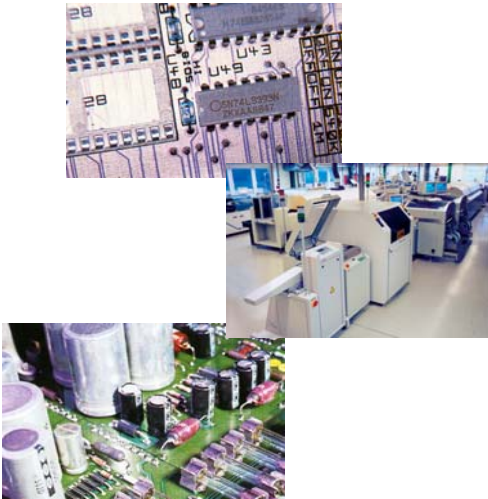


Deutsches Zentrum  
 für Luft- und Raumfahrt e.V.

Berlin, BMWi, 03.06.2008



## Wer sind wir ?



- Die Helmut Beyers GmbH ist ein Elektronik-Dienstleister (EMS) mit einem Umsatz von ca. 18 Mio. € in 2007.
- Als „Manufaktur“ produzieren wir Baugruppen und Komplettgeräte und bieten alle um dieses Kerngeschäft gruppierte Dienstleistungen (von Entwicklung bis zum Endkundenversand) an.
- Die Produktion wird dabei zumeist von Bestückungsmaschinen vorgenommen. Im Jahre 2007 wurden über 200 Mio. Bauteile verarbeitet.
- Wir haben am Standort Mönchengladbach 140 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Das Unternehmen besteht seit 1985 und befindet sich im Familienbesitz.
- Das Firmenmotto lautet: „Auf Dauer besser“

## Wieso ist das Wissensmanagement wichtig ?



- Beyers steht in direktem Wettbewerb zu Anbietern aus Billiglohnländern (LCCs).
- Nur wenn wir besser sind als die Wettbewerber können wir unsere höheren Kosten rechtfertigen.
- Qualität wird heute nicht mehr hinterfragt sondern als gegeben vorausgesetzt.
- Unsere Kunden erwarten Flexibilität und Unterstützung von uns.
- Unsere Kunden werden immer dümmer.  
Die Anzahl der Einkäufer mit technischem Wissen wird immer geringer.
- Wir müssen für unsere internen Prozesse und unsere Kunden immer mehr Wissen (kostenlos) bereit stellen.

## Wieso soll ich mein Wissen teilen?



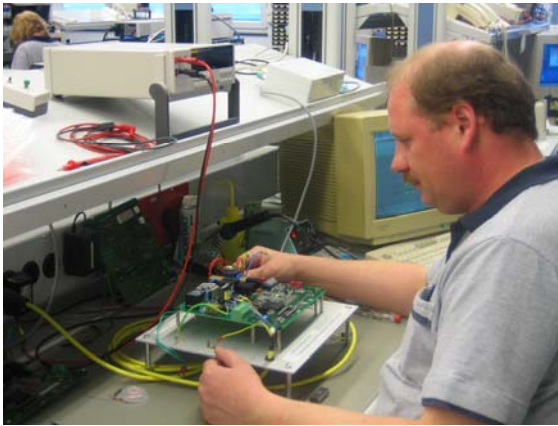
- Unterschiedliche Studien belegen, dass die Mehrheit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Deutschland der Meinung ist, dass sie eine bessere Leistung bringen und mehr wissen als der Durchschnitt.
- Viele Unternehmen bauen Personal ab und deshalb besteht die Angst den Arbeitsplatz zu verlieren, wenn man entbehrlich ist.
- Die Schlussfolgerung lautet deshalb oft:  
Wenn ich den Kollegen / -innen mein Wissen weiter gebe, schwäche ich meine Position im Unternehmen.
- Ziel eines Unternehmens ist es aber immer, das vorhandene Wissen möglichst effizient in die Prozesse einzubringen.
- Dadurch werden Kosten eingespart und Kunden gewonnen.
- In KMUs werden damit auch Arbeitsplätze gesichert. Für größere Unternehmen muß dies nicht unbedingt gelten.

## Was waren die Voraussetzungen ?



- Bei BEYERS gibt es eine sehr heterogene Mitarbeiterstruktur. Als Produktionsbetrieb beschäftigen wir sowohl Ingenieure als auch ungelernete Kräfte.
- Das notwendige Wissen ist aber über alle Hierarchieebenen verteilt. Das Wissen, wie man eine Maschine optimal bedient, ist genauso wichtig wie die Frage nach dem richtigen Stromverbrauchswert.
- Wir wollten Anreize schaffen, um das Wissen auszutauschen.
- Ein ausgeklügeltes Bonussystem für den Wissensaustausch war uns zu aufwendig.
- Das Prinzip Gießkanne war uns zu wenig erfolgsversprechend.
- Wir haben uns entschieden, den Versuch zu starten, die Grundlagen zu verbessern, damit die Mitarbeiter motiviert sind, das Wissen gegenseitig auszutauschen.

## Umgang mit Wissen = Umgang mit Menschen



- Bei allen Analysen und Mitarbeiterbefragungen der Vergangenheit wurde immer wieder ein unternehmensspezifisches Merkmal deutlich herausgestellt: BEYERS zeichnet sich durch eine hohe Mitarbeitermotivation und ein gutes Betriebsklima aus.
- Dieses Klima wollten wir weiter stärken und zum Wissensaustausch nutzen.
- Im Jahr 2000 wurden 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.
- Ausgehend von dieser Basis sollten nun die weiteren Hierarchieebenen und der Wissensaustausch mit in die „Spielregeln“ integriert werden.
- Da bei der Erstellung der ersten „Spielregeln“ im Jahr 2000 bereits gute Erfahrungen mit einem extern moderierten Workshop gemacht wurden, lag es nahe, diese Methodik erneut anzuwenden. Dieser Workshop wurde unter das Thema „Leitlinien“ gestellt.

## Inhalte des Workshops „Leitlinien“



- Der Workshop war so angelegt, dass einerseits sowohl eine Rückschau über Bisheriges und damit auch eine Auseinandersetzung mit dem aktuellen Verhalten ermöglicht wurde. Zum anderen sollte der Blick auch in die Zukunft gerichtet werden, damit die neuen gemeinsamen Leitlinien definiert werden können. Die zentralen Punkte, die im Workshop bearbeitet wurden, waren:
  - Was macht eine gute Zusammenarbeit bei BEYERS aus?
  - Persönliche Erfahrungen, Erfolgsfaktoren, Anforderungen
  - Leitlinien 2000 – Rückblick
  - Rückschau und kritische Bewertung, Nutzen der Leitlinien
  - Notwendigkeit von Wissenstransfer
  - Leitlinien 2007
  - Hinweise für Leitlinienerstellung; Gruppenarbeit und Diskussion
  - Umsetzungsstrategien für die neuen Leitlinien

## Durchführung des Workshops „Leitlinien“



- Zunächst wurden die Erwartungen und Ziele für den Workshop definiert. Eine Diskussion über den Begriff der “Sozialen Kompetenz” schuf eine gemeinsame Basis zum weiteren Vorgehen.
- Eine Übung zur Firmenkultur setzte dann den Grundstock für die späteren Leitlinien: In zwei Arbeitsgruppen wurden die Teilnehmer gebeten, einem fiktiven neuen Mitarbeiter die wichtigsten ungeschriebenen Gesetze bei BEYERS vorzustellen. Die erste Gruppe hatte die Aufgabe, diese Gesetze für eine Nichte aufzuschreiben, die in der Firma ein Praktikum absolvieren wollte. Die zweite Gruppe sollte entsprechende Hinweise für einen guten Bekannten aufstellen, der die Position des Produktionsleiters einnehmen sollte. Folgende Aspekte wurden berücksichtigt:
  - Worauf muss ich am Anfang besonders achten?
  - Was sollte ich auf jeden Fall vermeiden?
  - Was sind Stolpersteine/ Fettnäpfchen?
  - Worauf kann ich mich freuen?
- Gerade die Empfehlungen über die Zusammenarbeit in einem Unternehmen, die man auf informeller Ebene weitergibt, sind sehr aufschlussreich über die Kultur und den Umgang zwischen den Mitarbeitern.

## Durchführung des Workshops „Leitlinien“



- Folgende Aspekte der Zusammenarbeit bei BEYERS wurden im Rahmen des Workshops besonders heraus gearbeitet:
  - Umgang mit Kollegen
  - Zusammenarbeit
  - Offene Haltung
  - Qualität der Arbeit
  - Soziale Events
  - Große Kulanz
- In einem weiteren Schritt wurden aus den ausgewählten Aspekten der Zusammenarbeit Anforderungen abgeleitet und als Regeln formuliert, die zukünftig eine wichtige Grundlage für die Zusammenarbeit bei BEYERS darstellen.
- Im letzten Schritt wurden entsprechende Umsetzungsstrategien entwickelt und auch mögliche Widrigkeiten diskutiert. Dabei war die Erfahrung mit der ersten Version der Leitlinien hilfreich, da vergangene Stolpersteine explizit angesprochen und ausgeräumt werden konnten.

## Beispiele der Leitlinien



- Leitlinie 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.
- Leitlinie 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.
- Leitlinie 8  
**Wir weisen die Mitarbeiter regelmäßig darauf hin, das Fragen erwünscht sind.**

# Leitlinien und Wissensmanagement



- Die ausgewählten Leitlinien zeigen, dass bei BEYERS der Austausch von Informationen (Wissen) ein elementarer Bestandteil der Unternehmenskultur ist.
- Durch eine so gestaltete Unternehmenskultur wird eine Grundlage geschaffen, um die zu Beginn genannten Hindernisse zum Wissenstransfer zu überwinden.
- Die Mitarbeiter müssen sehen, dass Wissenstransfer ein Geben und Nehmen ist, an dem alle partizipieren.
- Ganz wichtig ist, dass die Vorgesetzten diese Leitlinien vorleben.
- Die Leitlinien können den Wissenstransfer nicht explizit regeln, aber sie dienen dazu, dass ein Wissenstransfer kontinuierlich wie selbstverständlich erfolgt.

## Fazit



- Die Leitlinien wurden zum Jahreswechsel 2007/08 unter anderem an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als DIN A7 Karten verteilt.
- Die Resonanz war durchweg sehr positiv.
- Wir werden im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung im Sommer 2008 nachprüfen, ob die gewählte Maßnahme erfolgreich war.
- Wissenstransfer hat immer mit den Menschen zu tun, die das Wissen weiter geben. Ein Unternehmen in dem die Grundlagen vorhanden sind, dass die Mitarbeiter/ -innen „angstfrei“ und offen miteinander umgehen, hat die besten Voraussetzungen, dass die Mitarbeiter/ -innen motiviert sind ihr Wissen auszutauschen.
- Leider sind unsere „Leitlinien“ keine ad hoc Maßnahme. Sie unterstützen nur die langsame Veränderung eines kontinuierlichen Prozesses. Aber aus unserer Sicht ist dies eine lohnende Investition in die Zukunft.
- Ganz wichtig für „Leitlinien“ ist die individuelle Erarbeitung je Unternehmen. Denn ein Teil des Weges zur Erarbeitung der Leitlinien ist auch ganz wichtig für deren nachhaltige Implementierung.