

Köhler & Ziegler GmbH: Hersteller von Blockheizkraftwerken bereitet Generationswechsel vor

Firmenprofil

Die Köhler & Ziegler GmbH stellt energietechnische Anlagen her, insbesondere Gasmotor-Blockheizkraftwerke für Biogas-, Klärgas- und Erdgasbetrieb sowie zugehörige Gasreinigungsanlagen. Seinen Kunden, zum Beispiel Biogas-Anlagenbauern oder Landwirten, bietet das Unternehmen Komplettlösungen an – von der Herstellung über die Installation und Inbetriebnahme der Heizkraftwerke bis zu den Wartungsarbeiten.

Köhler & Ziegler hat ein Qualitätsmanagement-System eingeführt und wurde nach DIN ISO 9001 und DIN ISO 14001 zertifiziert.

Kurzprofil der Wissensmanagement-Aktivitäten

Die Köhler & Ziegler GmbH wurde 1983 von zwei Personen gegründet, die gemeinsam die Geschäftsführung übernahmen. Im Jahr 2004 ging der erste der beiden Geschäftsführer in den Ruhestand, zu Beginn des kommenden Jahrzehnts wird der andere ebenfalls ausscheiden.

Im Zuge der Zertifizierung nach DIN ISO griff das Unternehmen im Jahr 2002 das Thema Wissensmanagement auf – nicht zuletzt deshalb, weil die Pensionierung eines wertvollen Wissensträgers bevorstand. Die konkreten Überlegungen und Analysen richteten sich besonders auf das Explizieren und Dokumentieren von Wissen.

Als kurzfristiges Ziel wurde formuliert, das Expertenwissen von Know-how-Trägern frühzeitig zu dokumentieren und den Nachfolgern zur Verfügung zu stellen. Diese Aufgabe übernahm ein Praktikant, der dem Geschäftsführer zur Seite gestellt wurde. Neben dem erfolgreichen Abschluss der Dokumentationen schrieb er als Diplomand dort auch seine Diplomarbeit und ist als Diplomingenieur seitdem in fester Anstellung im Unternehmen tätig.

Der Einsatz von Wissensmanagement-Instrumenten hat aber noch weitere Vorteile gebracht. So steigerte Köhler & Ziegler beispielsweise die Effizienz seiner Angebote, seit der Prozess



Köhler & Ziegler GmbH



▶ Firmensitz	Lollar (Hessen)
▶ Branche	Anlagentechnik
▶ Produkt	Gasmotor-Blockheizkraftwerke
▶ Gegründet	1983
▶ Mitarbeiter (2006)	86
▶ Ansprechpartner	Helmut Ziegler h.ziegler@koehler-ziegler.de
▶ Internet	www.koehler-ziegler.de

der Angebotserstellung stärker strukturiert und besser dokumentiert ist.

Ausgangssituation und Ziele: Hersteller von Blockheizkraftwerken bereitet Generationswechsel vor

Die Köhler & Ziegler GmbH hat sich auf die Herstellung von Gasmotor-Blockheizkraftwerken spezialisiert. Wie so oft hat die Spezialisierung auch hier ihre zwei Seiten – der Marktvorsprung ist gekoppelt an die Herausforderung, sehr sorgsam mit dem Wissen umzugehen, auf dem er wesentlich beruht. Wenn dieses Wissen stark an einzelne Personen gebunden ist, dann gilt es Verlusten rechtzeitig vorzubeugen.

Bei Köhler & Ziegler stand die Pensionierung eines entscheidenden Wissensträgers an. Daher lautete die vordringliche Aufgabe: Ein praktikables

Verfahren entwickeln, das den Erfahrungsschatz dieser Person für das Unternehmen sichert.

Was konkret im Unternehmen geschieht

Die Köhler & Ziegler GmbH, ein in Hessen ansässiger Hersteller von Blockheizkraftwerken, entdeckte das Thema Wissensmanagement im Zug einer geplanten Zertifizierung. Hinzu kam rasch ein weiterer Anlass: Einer der beiden Geschäftsführer, so zeichnete sich ab, würde bald in den Ruhestand wechseln.



Helmut Ziegler

Generationennachfolge

Steht ein Generationswechsel bevor, so gilt es die Wissensweitergabe zu sichern und zu regeln. Sonst verlässt mit dem Ausscheiden des Experten auch dessen Erfahrungswissen das Unternehmen. Das hat man bei Köhler & Ziegler sofort erkannt und ernst genommen.

Vor dem Hintergrund der baldigen Pensionierung eines der beiden Geschäftsführer nahm das Unternehmen mit Hilfe von Wissensmanagement-Maßnahmen einen systematischen Debriefing-Prozess in Angriff.

Exkurs: Debriefing

Dieser Begriff meint hier, Mitarbeiterwissen über einen Dialog zu explizieren und zu dokumentieren mit dem Ziel, wertvolles Wissen und Kompetenz für die Wiederverwendung zu bewahren. Debriefing ist also nicht als negativ behaftet zu verstehen („Enteignung“), sondern als positive Aktivität des Unternehmens. Im Debriefing profitiert die einzelne Mitarbeiterin oder der einzelne Mitarbeiter selber durch die Kommunikation des Wissens und der Kompetenz. Dieses Wissen und diese Kompetenz gehen dabei in eine Art Gesamtwerk des Wissens eines Unternehmens (Wissensbasis) ein. Die Teilnahme am Debriefing ist somit als Auszeichnung zu verstehen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als wertvolle Experten im Unternehmen anerkennt.

Im Falle des Geschäftsführers von Köhler & Ziegler kommt etwas hinzu, durch das die Explizie-

rung seines Wissens eine besondere Bedeutung und Notwendigkeit erhielt: Er hatte nie mit einem Computer gearbeitet und folglich keine eigenen elektronischen Dokumente angelegt. „Dokumentiert“ wurde eher nach Bedarf oder auf zufällig greifbarem Papier. Der Grund für diese lückenhafte Dokumentationen war nach eigenen Angaben Zeitmangel.

**„Jemanden einfach aufzufordern:
Sag' mal, was du weißt – das funktioniert nicht.“**

Helmut Ziegler,
Geschäftsführer Köhler und Ziegler GmbH



Das Unternehmen erkannte nun, dass es schon aus Kostengründen nicht immer möglich ist, Stelleninhaber und Nachfolger parallel arbeiten zu lassen. Daher galt es den Wissenstransfer auf andere Art zu gewährleisten. Am wichtigsten erschien eine sichere und verständliche Dokumentation des Expertenwissens. Dabei sah man es trotz allem als entscheidend an, Wissen im persönlichen Austausch zu explizieren und zu dokumentieren. Diese Aufgabe übertrug das Unternehmen einem qualifizierten Hochschul-Praktikanten.

Der Praktikant als Dokumentar des Wissens

Einen Praktikanten mit dieser Tätigkeit zu betrauen – und nicht einen der eigenen Ingenieure – bot mehrere Vorzüge. Der Einsatz eines Praktikanten war kostengünstiger. Er würde unbefangenen ans

Werk gehen und nicht im Stillen eigene Ambitionen auf die Nachfolge entwickeln. Schließlich war eine externe Kraft leicht verfügbar, wohingegen alle im Unternehmen arbeitenden Ingenieure vollkommen ausgelastet waren.

Der Praktikant bekam die Aufgabe, den Geschäftsführer vor allem in zwei Hinsichten zu beobachten und sein Wissen zu dokumentieren:

► 1. Operative Tätigkeiten

Im Vordergrund standen beim operativen Bereich die beiden Entwicklungsprojekte „Biologische Entschwefelung“ und „Dampfschrauben-ORC-Anlage“. Denn beide Projekte lagen bis zum damaligen Zeitpunkt in der alleinigen Verantwortung des ausscheidenden Geschäftsführers.

► 2. Tagesgeschäft

Leitfragen für diesen Teil der Aufgabe waren beispielsweise: Wie wird ein Angebot erstellt? Wie werden Lieferanten ausgewählt oder Projektierungen angelegt?

Über die reine Wissensdokumentation hinaus sollte der Praktikant den Geschäftsführer auch konkret entlasten. Der Wissenstransfer fand stets pragmatisch nach dem Frage-und-Antwort-Prinzip statt. Eine besondere Software war nicht erforderlich. Der Praktikant nutzte die gängigen Office-Anwendungen, beispielsweise die Tabellenkalkulation für Berechnungen.

Im Anschluss an sein Praktikum schrieb der Maschinenbau-Student bei Köhler & Ziegler seine Diplomarbeit zum Thema „ORC (Organic Rankine Cycle) Anlage zur Abwärmenutzung bei der Biogasverstromung“, einem der Entwicklungsprojekte des Geschäftsführers. Mit dieser Diplomarbeit trug der Praktikant also auf einer weiteren Ebene zur Explizierung des Erfahrungswissens bei, das der scheidende Geschäftsführer zur Verfügung stellen wollte.

Nach seiner Diplomarbeit trat der ehemalige Praktikant bei Köhler & Ziegler eine Festanstellung an. Auf diese Weise kam seine Zeit als Wissensdokumentar an der Seite des Geschäftsführers allen Beteiligten auch als vorweggenommene Einarbeitung zugute.



Energia ideal

Was sonst noch im Unternehmen geschieht...

Köhler & Ziegler hat verschiedene Wissensmanagement-Aktivitäten mit dem Ziel gestartet, das im Unternehmen vorhandene Wissen transparent zu machen:

- Eine Kompetenzmatrix bewertet das Wissen und die Kenntnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – sowie ganzer Abteilungen. Diese Matrix macht Schwachstellen und Wissensdefizite erkennbar. Sie hilft, aus dem Ist-Zustand den Informations- und Schulungsbedarf abzuleiten.
- Die Dokumentenverwaltung bekommt eine transparentere und einheitlichere Grundlage. Mit dem Windows-Explorer werden Ordner und Dateien neu strukturiert und katalogisiert.
- Das Team trifft sich zu regelmäßigen Projektbesprechungen (jeden Freitag).

Nutzen

Das sehr erfolgreich abgeschlossene Projekt hat für alle großen Nutzen abgeworfen: für den scheidenden Geschäftsführer; für das Unternehmen und für den Praktikanten, der jetzt Mitarbeiter ist. Nicht zuletzt darf die Explizierung des Wissens als Pilotprojekt angesehen werden. Denn der zweite Geschäftsführer wird in wenigen Jahren ebenfalls in den Ruhestand gehen. Er plant bereits jetzt die systematische Übergabe seines Lebenswerkes.

Quelle:



The image shows the cover of a report. At the top left is the logo of the Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (German Federal Ministry for Economic Affairs and Technology). At the top right is the logo for WissensMedia, 'Fit für den Wissenswettbewerb'. Below the logos, it says 'gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie'. The central part of the cover features a photograph of a smiling woman in a black blazer over a pink patterned top, sitting at a desk in an office. Below the photo is a dark orange banner with white text: 'Pragmatisch, einfach, gut – erfolgreicher Umgang mit Wissen', '25 Beispiele Guter Praxis aus kleinen und mittleren Unternehmen', and the website 'www.wissenmanagen.net'.

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie

gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie

WissensMedia
Fit für den Wissenswettbewerb

**Pragmatisch, einfach, gut –
erfolgreicher Umgang mit Wissen**

25 Beispiele Guter Praxis aus
kleinen und mittleren Unternehmen

www.wissenmanagen.net

Herausgeber
VOLLMAR Wissen + Kommunikation,
Reutlingen
www.wissen-kommunizieren.de

Gefördert durch das
Bundesministerium für
Wirtschaft und Technologie
im Rahmen des Projektes
„KMU-Roadshow Wissensmanagement“

Stand
Januar 2007