

Sitec Industrietechnologie GmbH: Maschinenbauer organisiert Wissenserhalt und Wissenserwerb

Das mit 36 Mitarbeitern gegründete Unternehmen beschäftigt heute 150 Menschen. Weitere 26 Mitarbeiter zählt die vor einigen Jahren aus der Taufe gehobene Tochterfirma Sitec Automations GmbH. Sitec erzielt einen Jahresumsatz von 27 Mio. Euro.

An den Start gingen 1991 zwei Geschäftsführer, die zuvor leitende Mitarbeiter in einem industriennahen Forschungsinstitut für Werkzeugmaschinenbau gewesen waren. Sie nutzten ihre dort geknüpften, teils auch ausländischen Kontakte, um Sitec aufzubauen. Nach der Wende standen sie erstmalig vor der Aufgabe, ihre Produkte zu vermarkten.

Sitec stellt Produktionsanlagen und Sondermaschinen für Montage, Laser- und elektrochemische Bearbeitung her – kundenspezifisch und in Serie. Spezialität und Alleinstellungsmerkmal ist die Integration von verschiedenen Technologien in Montageanlagen, insbesondere der Lasertechnologie. Durch Nutzung von entwickelten Prototypen zur Fertigung von Zulieferteilen für den Automotivebereich werden unmittelbar im Unternehmen wichtige Informationen zu Qualität, Verfügbarkeit und Bedienerfreundlichkeit gewonnen.

Kurzprofil der Wissensmanagement-Aktivitäten

Um sich neues Wissen systematisch anzueignen, hat das Unternehmen zunächst die 50 wichtigsten fachlichen Themenfelder definiert. Auf dieser Grundlage legte Sitec ein Verfahren fest, mit dem brandaktuelle Informationen aus Fachzeitschriften systematisch erfasst und unternehmensintern zur Verfügung gestellt werden.

Eine zweite zentrale Aufgabe war, den Wissensaustausch zu organisieren. Zu diesem Zweck hat Sitec mehrere Instrumente entwickelt: Ein wöchentliches Meeting sorgt für Erfahrungsaustausch, bei dem die Jüngeren von den Erfahrungen der Älteren profitieren.



**„Wichtig ist,
vor der Wissensexplosion zu handeln“**

Dr. Dieter Fischer



Sitec Industrietechnologie GmbH



- ▶ **Firmensitz** Chemnitz (Sachsen)
- ▶ **Branche** Maschinenbau
- ▶ **Produkt** Entwicklung und Bau von Sondermaschinen (Montage-, Laser- und elektrochemische Anlagen); Spezialist bei der Integration von innovativen Technologien, insbesondere von Lasertechnologie in Montageanlagen
- ▶ **Gegründet** 1991
- ▶ **Mitarbeiter (2006)** 150
- ▶ **Ansprechpartner** Dr. Dieter Fischer:
dieter.fischer@sitec-chemnitz.de
- ▶ **Internet** www.sitec-chemnitz.de

Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bekommen einen Mentor oder eine Mentorin zur Seite gestellt. Sie oder er hilft ihnen, sich in die wissensintensiven Aufgaben bei Sitec einzufinden. Jedes Projekt wird umfangreich dokumentiert, und alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können auf diese Dokumentationen zugreifen.

Ausgangssituation und Ziele: Maschinenbauer organisiert Wissenserhalt und Wissenserwerb

In Bezug auf das unternehmensrelevante Wissen sah sich Sitec vor zwei große Probleme gestellt: Zum einen galt es die eigene Innovationskraft zu stärken – den wichtigsten Faktor bei der nachhal-



tigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit. Daher muss sich das Unternehmen ständig neues Wissen aneignen.

Zum anderen sind die Wissensträger bereits überdurchschnittlich alt – einige von ihnen 60 Jahre und älter; sie waren im Alter von 50 bereits bei der Gründung dabei. Damit ist der drohende Wissensverlust durch Ausscheiden von Experten zum brennenden Problem geworden.

Erschwerend kommt ein hoher Grad der Spezialisierung hinzu: Spezialisiertes Wissen ist oft in einzelnen Personen konzentriert. Zudem sind fast alle Wissensträger bei Sitec Akademiker. Sie haben das Lernen gelernt und sind gewöhnt, sich neues Wissen selbstständig anzueignen – was arbeitsteilige Lösungen für den Wissenserwerb nicht unbedingt fördert. Darüber hinaus stand das in eigenen Projekten gewonnene Wissen nicht allgemein zur Verfügung und ging daher beim Ausscheiden des jeweiligen Experten teilweise verloren. So musste das Rad immer wieder neu erfunden werden.

Sitec hatte also vor allem zwei Ziele:

- ▶ 1. Wissen sichern gegen den Verlust durch Fluktuation, da viele Wissensträger in Kürze altersbedingt ausscheiden;
- ▶ 2. Wissen generieren, um die eigene Innovationskraft zu sichern.

Was konkret im Unternehmen geschieht

Sitec engagiert sich zum einen, um das vorhandene Wissen im Unternehmen zu halten und nutzbar zu machen. Zum anderen hat das Unternehmen ein Verfahren entwickelt, um sich neues Fachwissen aus externen Quellen anzueignen.

Organisierter Erfahrungsaustausch

Immer wieder freitags: Um den Transfer des Projektwissens zu fördern, steht bei Sitec ein wöchentliches zweistündiges Projektleitertreffen auf dem Programm. Hier kommen aktuelle Probleme aus den Projekten zur Sprache, und die Projektleiter tauschen ihre Erfahrungen aus.

Als Projektleiter bestimmt man bevorzugt Generalisten, die den Überblick über ein Projekt als Ganzes wahren können, und die nicht „zu tief“ in einer bestimmten Materie stecken. Jeder Projektleiter betreut 3 bis 6 Projekte parallel, die sich in unterschiedlichen Stadien der Bearbeitung befinden. Möglich ist dies, weil sich die Abläufe der Projekte immer ähneln, vom Start über die Planung hin zur Realisierung und zur Qualitätssicherung.

Dokumentation und Archivierung helfen, Wissen aus abgeschlossenen Projekten zu nutzen: Wann immer zusätzliches Spezialwissen erforderlich ist, kann der Projektleiter auf eine Dokumentenablage mit Beschreibungen aus vergangenen Projekten zurückgreifen, um das fehlende Know-how zu ergänzen.

Alt hilft Neu

Auch um die Nachwuchskräfte kümmert man sich gezielt und intensiv. Jede(r) neu Eingestellte bekommt in der Anfangszeit einen Mentor zur Seite gestellt, der in die Abläufe und Arbeitsgänge einweist und beim Vertrautwerden mit der neuen Umgebung behilflich ist. So findet das Wissen seinen Weg von den alteingesessenen Mitarbeitern zu den Neuen.

Begleitend: Treffen mit Wirkung

Jedes Jahr im November veranstaltet Sitec eine zweitägige Klausurtagung, auf der leitende und

verantwortliche Mitarbeiter über Strategie und Visionen des Unternehmens beraten. Während dieser Tagungen entstehen meist neue F&E-Projekte, die man gleich durchdiskutiert: Wie gut passt die Idee zur Strategie und Ausrichtung des Unternehmens? Welche Schwierigkeiten können bei der Umsetzung auftreten? Welche Vorgehensweisen bieten sich an?

Des Weiteren treffen sich vierteljährlich die Verantwortlichen des F&E-Bereichs, um über den Fortschritt, über Methoden und über Probleme der Projekte zu sprechen.

Neues Wissen aufgelesen: das Zeitschriftenprojekt

Den Erwerb von neuem Fachwissen zu systematisieren, war für Sitec die zweite entscheidende Herausforderung. In der Startphase des Projektes recherchierte ein Sitec-Mitarbeiter 3 Monate lang die Möglichkeiten des Wissensmanagements in einem KMU. Seine Ergebnisse bewertete er nach dem Verhältnis von Aufwand und Nutzen. Das Fazit lautete: Eine technische Lösung in Form eines Speichersystems mit ausgefeilten Suchmöglichkeiten war für ein KMU wie Sitec zu teuer.

Schritt 1 des Zeitschriftenprojektes bestand daher wieder in „Handarbeit“. Die Abteilungsleiter runde definierte die für das Unternehmen wichtigsten Themenfelder. Diese inhaltlichen Bereiche untergliederte man in 50 Einzelbegriffe und hatte damit den Sitec-eigenen „Thesaurus“ geschaffen – eine Systematik zum Erfassen neuer Wissensinhalte.

Als Schritt 2 folgte die Suche nach den entscheidenden Wissensquellen: 10 ausgewählte Personen bekamen den Auftrag, die für Sitec wichtigsten Fachzeitschriften herauszufiltern. Das Ziel war eine Routine, nach der jeder jeweils einen Zeitschriftentitel im Erscheinungsintervall anhand des „Thesaurus“ durchforstet. Die Abteilungsleiter kennzeichnen die relevanten Beiträge, die Sekretärin fertigt Kopien an und heftet sie nach der Thesaurus-Systematik in Papierordnern ab. In dieser Form stehen sie dann als Kopiervorlagen allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Verfügung. Darüber hinaus erfasst die

Sekretärin die Titel aller gesammelten Beiträge in einer Word-basierten Liste, die in einem öffentlich zugänglichen Dateiordner („Infocenter“) gespeichert ist.

Den Aufwand im Griff

Der Aufwand für dieses Projekt blieb erfreulich überschaubar. Das Briefing für die Mitarbeiter war kurz gehalten. Statt einen fremden Thesaurus zu übernehmen und anzupassen, erstellte man einen eigenen und verteilte diese Arbeit auf die jeweils zuständigen Abteilungen. Das bedeutete unterm Strich weniger Aufwand, denn alles lief im Tagesgeschäft mit.

Welche Schwierigkeiten hat es gegeben?

Vereinzelt gab es Startprobleme, insbesondere bei der Zuteilung der Aufgaben im Rahmen des Zeitschriftenprojektes. Auf der einen Seite fühlten sich einzelne Mitarbeiter in ihren Kompetenzen übergangen, weil sie nicht in die Zeitschriftenrecherche eingebunden wurden. Ursache dieses Problems ist allerdings eine, aus der Wissensperspektive betrachtet, erfreuliche Tatsache: Etwa die Hälfte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind akademisch ausgebildet, und fast alle waren für die Recherche geeignet. Auf der anderen Seite gab es zur Recherche Eingeteilte, die diese Aufgabe gar nicht übernehmen wollten.

Zudem zeigte sich im Fortgang des Zeitschriftenprojektes, dass man um kontinuierliche Kontrolle nicht herumkam. Nur auf diese Weise konnte man das erforderliche Niveau an Sorgfalt dauerhaft stützen. So etablierte sich bei Sitec auch im Umgang mit der Ressource Wissen, was in der Fertigung längst als Selbstverständlichkeit gilt: durchgängiges Qualitätsmanagement.

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 setting. 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