

© KLÖCKNER DESMA Schuhmaschinen GmbH

DESMA

Firmenportrait

KLÖCKNER DESMA Schuhmaschinen GmbH, Achim

Produktspektrum:

Sondermaschinen, Spritzgießanlagen, Automatisierungstechnik sowie Formenbau für die industrielle Produktion von Schuhen und technischen Produkten

Anzahl Mitarbeiter: 200

Branche: Maschinenbau

Ansprechpartner: Christian Decker

Internet: www.desma.com

ProWis ist ein Projekt zur Verbreitung von Wissensmanagement im Mittelstand und wird vom BMWi im Rahmen der Initiative „Fit für den Wissenswettbewerb“ gefördert.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages



Fit für den Wissenswettbewerb

FALLBEISPIEL KLÖCKNER DESMA GMBH

Ausgangssituation

Als Tochterunternehmen der Klöckner Werke AG ist die DESMA Schuhmaschinen GmbH auf die Herstellung von Maschinen zur Verarbeitung von Polyurethan und Gummi zur Besohlung von Schuhen spezialisiert. Das Kerngeschäft des Unternehmens ist durch eine kundenindividuelle Auftragsfertigung gekennzeichnet. Die Maschinen werden für den unmittelbaren Einsatz konstruiert und gefertigt, Prototypen werden nur in den seltensten Fällen erstellt. Obwohl am Ende eines jeden Kundenprojektes quasi ein Unikat steht, sind konkrete Aufgaben, beispielsweise in der Auftragsakquisition, während des Projektmanagements oder in Konstruktion, Fertigung und Montage durch ähnliche, sich wiederholende Tätigkeiten gekennzeichnet. Der gezielte Umgang mit Wissen und die Wiederverwendung von Erfahrungen aus der Vergangenheit stellen daher einen wichtigen Schlüssel zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens dar.

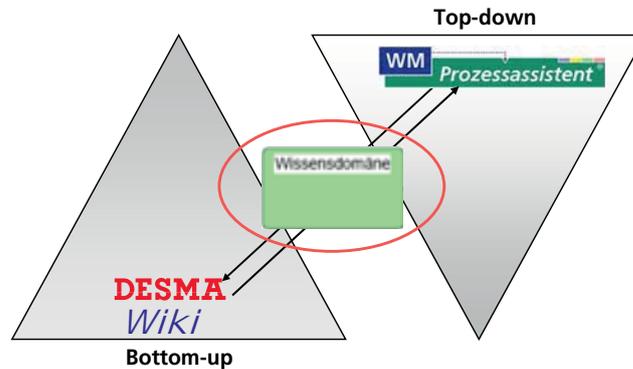
Wissensmanagement konkret

Nach einer systematischen Bestandsaufnahme zum Umgang mit Wissen am Anfang des ProWis-Projektes stand für die Verantwortlichen im Unternehmen schnell fest, welche konkreten Ziele durch die Einführung eines Wissensmanagements (WM) erreicht werden sollten:

- Erhöhung der Transparenz über Prozesse und Strukturen im Unternehmen, um Aufgaben schneller zu bearbeiten sowie die Erstellung klarer Handlungsanweisungen für die zentralen Prozesse.
- Wiederverwendbarkeit von Erfahrungen und Ergebnissen abgeschlossener Projekte, um zukünftig Durchlaufzeiten zu optimieren, Kosten zu sparen und die Qualität der Produkte zu verbessern.
- Verbesserung des Wissenstransfers und die Bereitstellung wichtiger Informationen an den Abteilungsschnittstellen.
- Transparenz über das externe Umfeld erhöhen, um schneller auf exogene Veränderungen reagieren zu können.

DESMA-Wiki

- dynamischer Wissenspool, der von allen Mitarbeitern abteilungsübergreifend geteilt und gemeinsam entwickelt wird.
- Sammlung von HTML-Seiten, die vom Benutzer nicht nur gelesen, sondern auch jederzeit durch alle Nutzer online geändert werden kann



WM-Prozessassistent

- Transparenz über Prozesse und Zuständigkeiten
- Identifikation und Gestaltung von Schnittstellen zwischen Abteilungen
- Zertifizierung nach ISO-Standard möglich
- Änderungen / Pflege des Modells nur durch ausgewählte Personen (Prozessverantwortliche)

Das ProWis-Angebot

ProWis stellt einen Pool an Lösungen zur Verfügung, um den aktuellen Wissensstand in Ihrem Unternehmen aufzudecken, Handlungsfelder aufzuzeigen und die daraus resultierenden Ziele umzusetzen.

Die ProWis-Tools:

- Wissensmanagement-Audit und Wissensmanagement-Fitness-Check
- Methode zur geschäftsprozessorientierten Analyse und Einführung von Wissensmanagement (GPO-WM)
- WM-Lösungsbox im ProWis-Shop
- Wissensmanagement-Fallbeispiele



Dipl.-Kfm. Ronald Orth
Competence Center
Wissensmanagement
Telefon: +49 (0) 30 / 3 90 06-171
Fax +49 (0) 30 / 3 93 25 03
ronald.orth@ipk.fraunhofer.de
www.wissensmanagement.fhg.de Dipl.-



Wirtsch.-Inf. Stefan Voigt
International Competence Center
Logistics (ICCL)
Tel. +49 (0) 391 / 40 90-713
Fax +49 (0) 391 / 40 90 93-713
stefan.voigt@iff.fraunhofer.de
www.iff.fraunhofer.de

Wie wurden die Lösungen umgesetzt?

Um die Ziele zu erreichen, entschieden sich die Projektverantwortlichen für eine integrierte WM-Lösung für das Unternehmensintranet. Hierzu verknüpften sie Instrumente eines wissensorientierten Prozessmanagements mit einem Wiki-System. Die Lösung setzt sich aus zwei Kernbestandteilen zusammen und kombiniert dabei einen Bottom-up mit einem Top-down Ansatz. Ein zentrales Element stellt der WM-Prozessassistent dar, der eine Prozesslandkarte, Prozessbeschreibungen sowie zentrale Dokumente und Wissensobjekte miteinander verknüpft. Der Prozessassistent verfügt über eine Browser-Oberfläche und funktioniert wie ein interaktiver Leitfaden, mit dessen Hilfe verschiedene Teilprozesse einer Organisation erkundet werden können. Ein Wiki, das allen Nutzern die unkomplizierte Bereitstellung von Wissen und Informationen auf einer zentralen Plattform ermöglicht, stellt die zweite Kernkomponente des Systems dar. Beide Teile sind über die zentralen Wissensobjekte („Wissensdomänen“) des Unternehmens eng miteinander verzahnt. Der WM-Prozessassistent enthält an den jeweiligen Prozessphasen Verweise auf das Wiki, welches wiederum detaillierte Inhalte bereitstellt. Das Wiki basiert als partizipatives Tool auf einem Bottom-up Ansatz: Alle Mitarbeiter sind nicht nur berechtigt sondern dazu aufgefordert, Veränderungen vorzunehmen und sich am Ausbau und Aktualisierung des Wissenspools zu beteiligen. Wissensmanagement wird auf diesem Wege nicht zur vermeintlich individuellen Angelegenheit der direkt in das Projekt involvierten Fachkräfte, vielmehr wird jedes

einzelne Unternehmensmitglied zur aktiven Mitgestaltung aufgerufen.

Ergebnisse und Nutzen

Durch die Implementierung der Intranetlösung konnte in kürzester Zeit eine prozessorientierte Wissensgrundlage geschaffen werden, die sich im Laufe der Zeit zu einer gemeinsamen Wissensbasis gezielt weiterentwickeln lässt. Ferner hat das ProWis-Projekt aufgezeigt, dass im Unternehmen weniger Barrieren vorhanden sind als ursprünglich erwartet. Die Befürchtung, dass Mitarbeiter ihr Wissen vornehmlich als „Eigentum“ ansehen, hat sich glücklicherweise als vollkommen falsch ergeben. Vielmehr ist es so, dass bei allen Mitarbeitern die Bereitschaft zum Austausch des Wissens besteht. ProWis hat intern bei den Beteiligten ein sehr positives Bewusstsein zum Wissensaustausch geschaffen. Die durchgängig vorhandene Bereitschaft aller Mitarbeiter stellt somit die Grundlage für die erfolgreiche Fortführung der Aktivitäten dar.

Das vorgestellte Beispiel ist neben 14 weiteren Fallstudien im Buch „Wissensmanagement im Mittelstand“ ausführlich dargestellt.



K. Mertins, H. Seidel (Hrsg.):
Wissensmanagement im
Mittelstand. Grundlagen –
Lösungen – Praxisbeispiele.
Springer, 2009.