



Firmenportrait

PM Automotive GmbH
Wilkau Hasslau

Produktspektrum:

Herstellung und Vertrieb von Bauteilen und Baugruppen sowie der notwendigen Werkzeuge und Vorrichtungen für den Fahrzeugbau

Anzahl Mitarbeiter: 82

Branche: Automotive

Ansprechpartner: Annegret Döhler

Internet: www.pm-automotive.de

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 PM AUTOMOTIVE GMBH

Ausgangssituation

Das Tätigkeitsfeld des mittelständischen Unternehmens umfasst die Herstellung und den Vertrieb von Bauteilen und Baugruppen sowie der notwendigen Werkzeuge und Vorrichtungen für den Fahrzeugbau. Mit der weiteren Fokussierung auf das Serengeschäft setzt die PM-Automotive GmbH ihre Entwicklung zu einem verlässlichen und stabilen Partner der Automobilindustrie und der großen Systemlieferanten fort. Die PM-Automotive GmbH hat seinen Personalbestand in den vergangenen Jahren enorm erweitert. Dennoch war das Unternehmen sehr stark auf seine Geschäftsführer fokussiert, auf die sich das Kunden- und Produktwissen nahezu beschränkte. Die Eigenverantwortung der Mitarbeiter und die Einschätzung der Reichweite ihres Handelns sollte entwickelt werden. Die Bereitschaft zur Wissensteilung war prinzipiell vorhanden, scheiterte jedoch teilweise an Abteilungsgrenzen. Zur Zukunftssicherung standen daher die Qualifikation und Einbindung der Mitarbeiter im Vordergrund.

Wissensmanagement konkret

Vor dem Hintergrund der zu Beginn des Projektes durchgeführten Analyse wurden die folgenden vier grundsätzlichen Globalziele des Unternehmens und ihre Methoden zur Realisierung abgeleitet:

- Verbesserung der Kommunikation und des Wissensaustausches untereinander (Maßnahme: Schnittstellenworkshops)
- Dokumentation, Weitergabe und Nutzung von Erfahrungswissen mit Hilfe eines klar definierten und strukturierten Prozesses (Maßnahme: Lessons Learned-Workshops)
- Wirksame Delegation von Verantwortung durch gezielte Kompetenzentwicklung (Maßnahme: Bildung von Projektgruppen)
- Erarbeitung von Stellenbeschreibungen und die Einführung von Mitarbeiterbeurteilungen für jeden Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens (Maßnahme: Stellenbeschreibung/Mitarbeitergespräche)

Schnittstellen Workshops und Projektdebriefings

- Verbesserung der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit und Wissenstransfer
- Delegation von Verantwortung



„Flexischicht“ bei PM-Automotive

Projektgruppe zur Umsetzung eines neuen Schichtmodells

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
- WM-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?

Schnittstellen-Workshops: Mit der Durchführung von Schnittstellen-Workshops sollte die Kommunikation und der Wissensaustausch innerhalb des Unternehmens gezielt verbessert werden. Hierzu wurden drei Schnittstellen-Workshops unter der Moderation der Fraunhofer-Institute durchgeführt:

- Presswerkfertigung – Qualitätssicherung
- Schweißerei – Disposition
- Geschäftsführung – mittleres Management

Zum Ziel hatten diese Workshops, dass sich die verschiedenen Bereiche des Unternehmens verstärkt als Dienstleister verstehen und sich damit auch im Umgang mit Mitarbeitern anderer Abteilungen kundenorientiert verhalten. Gleichzeitig erfolgte eine Moderatorenschulung zur Durchführung von Schnittstellenworkshops für die PM-Automotive GmbH durch die Mitarbeiter der Fraunhofer-Institute, so dass das Unternehmen nun in der Lage ist, Schnittstellen-Workshops selbstständig durchzuführen.

Projektgruppen zur Förderung der Selbstverantwortung von Mitarbeitern:

In den für einen begrenzten Zeitraum gebildeten Projektgruppen bearbeitet ein Team von fünf bis zehn Mitarbeitern ein von der Geschäftsführung vorgegebenes oder ein aus Veranstaltungen (z. B. Lessons Learned-Workshop, Schnittstellen-Workshop) hervorgegangenes Thema. So wurde beispielsweise eine Projektgruppe mit der Einführung eines neuen Schichtmodells betraut, da es zwingend notwendig wurde, das bestehende Schichtmodell in ein flexibles Modell umzuwandeln. Hierzu wurde

ein Projektteam aus der Fertigungssteuerung und dem Personalwesen gebildet. Ferner war es wichtig, die Mitarbeiter vom Presswerk umfassend zu informieren und mit der neuen Situation vertraut zu machen. Schließlich bedeutete dieses Modell erhebliche persönliche Veränderungen. Durch die Aufgabenverteilung innerhalb des Projektteams konnte nach nur sechs Wochen eine reibungslose Einführung des Schichtmodells erfolgen.

Ergebnisse und Nutzen

Die bisherigen Fälle zeigten, dass die Mitarbeiter mit hohem Einsatz an die Umsetzung herangegangen sind. Auch zukünftig sind weitere Projekte geplant, bei denen die Erfahrungen mit Wissensmanagement helfen werden. Die Organisationsstruktur steht auf dem Prüfstand und muss sich den neuen Anforderungen stellen. Wissensaustausch und -weitergabe werden zunehmend an Bedeutung gewinnen. Dabei werden die Methoden Lessons Learned und die Bildung von Projektteams unterstützen.

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.