

Kübler GmbH: Heizungs-Spezialist organisiert den internen Wissenstransfer

Gegründet wurde die Kübler GmbH vor 18 Jahren in Ludwigshafen. Bald darauf expandierte das Unternehmen international, mit Schwerpunkt in Osteuropa. Das verwundert nicht – denn Hallenheizungen sind naturgemäß in rauerer Klimazonen besonders gefragt.

Die Expansionsphase hält noch immer an. Die Kübler GmbH arbeitet heute an 13 Standorten. Sie kann auf zahlreiche Innovationen bauen und hat sich in der kurzen Anlaufphase zu einem der führenden Unternehmen der Branche entwickelt. Folgerichtig ist Kübler mehrfach ausgezeichnet worden, etwa mit dem Innovationspreis Rheinland-Pfalz 2004 und dem Bayerischen Staatspreis 2006. Ein Beispiel Guter Praxis: Kübler setzt eine nachhaltige Wissensstrategie um und agiert am Markt sehr erfolgreich.

Kurzprofil der Wissensmanagement-Aktivitäten

Beim Wissensmanagement setzt die Kübler GmbH auf Vielfalt und Vielschichtigkeit: Das Unternehmen treibt eine ganze Palette von Projekten voran, die einander ergänzen. Das übergeordnete Ziel lautet, den internen Wissenstransfer zu optimieren.

So bietet Kübler beispielsweise Schulungen im Rahmen der Kübler-Akademie, sorgt für Job-Rotation und hat unternehmensweite Standards eingeführt. Das „Kübler-Buch“ enthält das gesammelte fachliche Know-how. Es gibt ein eigenes Projekt zur Nutzung von Erfahrungswissen im Montageprozess. Externes Wissen gewinnt Kübler kontinuierlich im Kontakt mit Hochschulen, Kunden und der Konkurrenz.

Gespräche und Befragungen klären den individuellen Fortbildungsbedarf der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die geplanten Maßnahmen finden sich dann in der Balanced Scorecard wieder.



„Wichtig:

Die interne Kommunikation muss stimmen.“

Thomas Kübler,
Geschäftsführer Kübler GmbH



Kübler GmbH



▶ Firmensitz	Ludwigshafen (Rheinland-Pfalz)
▶ Branche	Heizung und Sanitär
▶ Produkt	Hallenheizungen
▶ Gegründet	1989
▶ Mitarbeiter (2007)	65
▶ Ansprechpartner	Emilia Maier e.maier@kuebler-hallenheizungen.de
▶ Internet	www.kuebler-hallenheizungen.de

Ausgangssituation und Ziele: Heizungs-Spezialist organisiert den internen Wissenstransfer

Die Kübler GmbH wollte sich von ihren Wettbewerbern absetzen. Als einen wesentlichen Faktor dafür erkannte man die interne Weitergabe von Wissen.

Damit stellte sich die Frage: Wie lässt sich dieser Austausch gestalten und fest verankern? Wie kann man insbesondere das Wissen von ausscheidenden Mitarbeitern im Unternehmen halten?

Den Anfang machten vereinzelte informelle Treffen der Abteilungen. Über diese Treffen legte man mehr und mehr eine Struktur, bis daraus die Kübler-Akademie entstanden war. Sie sollte vor allem helfen, Wissen möglichst systematisch weiterzugeben. Inhalte der Kübler-Akademie waren zum einen interne Schulungen, zum anderen ein System zur Dokumentenblage.

Doch darüber hinaus setzt Kübler auf eine ganze Reihe weiterer Maßnahmen. Hier ein kleiner



Das Hochleistungssystem Optima steht für hohe Einsparpotenziale und Energieeffizienz.

Überblick über die Wissensziele – und wie man sie konkret zu erreichen sucht:

Wissen intern verbreiten

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erweitern ihr persönliches Wissen in Schulungen der Kübler-Akademie und durch die fest vorgesehene Job-Rotation.

Wissen im Unternehmen halten

Standards, die über alle Unternehmensbereiche hinweg gelten, tragen dazu bei, Wissen zu bewahren. Greifbar wird das Know-how außerdem im „Kübler-Buch“ – dem Wissensschatz des Unternehmens.

Erfahrungswissen nutzen

Ein besonderes Projekt widmet sich der Nutzung von Erfahrungswissen. Ausgangsfrage dafür war: Wie lässt sich die Montage effizienter gestalten?

Externes Wissen sammeln

Die Zusammenarbeit mit Hochschulen hat bereits Innovationen hervorgebracht – bis hin zur Setzung europäischer Normen in der Messtechnik. In Vertriebsmeetings diskutiert man über neue Produkte von Konkurrenten und sucht nach Wegen, deren Vorteile auch selbst zu nutzen. Wissen von Kunden sammelte man da, wo Probleme bei der Bedienung der Geräte auftraten. Kübler nutzte dieses Wissen, um intuitiv einsetzbare Bedienungen zu entwickeln.

Wissen im Unternehmen identifizieren und bewerten

Einmal jährlich findet eine Mitarbeiterbefragung statt. Sie dient nicht nur dem Erforschen der Mitarbeiterzufriedenheit, sondern gibt auch Aufschluss über Wissenslücken und neu gewonnenes Wissen.

Internen Wissenstransfer aktiv gestalten

Jährlich finden die zweitägigen „Kübler-Tage“ statt. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind zu dieser Veranstaltung eingeladen und dafür freigestellt.

Systematisch intern Wissen beschaffen

Mindestens mindestens einmal jährlich soll ein Mitarbeitergespräch Wissenslücken aufdecken und Weiterbildungsbedarf anzeigen. Auch Verbesserungsprozesse (KVP) sind fester Bestandteil der Unternehmenskultur: Die briefkastenähnliche „Ideenbox“ nimmt ständig Vorschläge auf.

Wissensmanagement mit Balanced Scorecard

Der Weiterbildungsbedarf wird jeweils anhand des Jahresgesprächs bestimmt. Mit dem Managementinstrument Balanced Scorecard legt man innerhalb des Personalbereiches fest, wieviele Stunden und welches Budget individuell für die Weiterbildung zur Verfügung stehen.

Was konkret im Unternehmen geschieht

Kübler Hallenheizungen hat im Lauf der Zeit eine Reihe von erfolgreichen Instrumenten entwickelt, um Wissen intern aufzubereiten und zu verbreiten.

Die Kübler-Akademie

Die unternehmenseigene Akademie der Kübler GmbH ruht auf zwei Säulen. Die aktive sind die Schulungen und Seminare. Die passive Säule besteht in einem Dokumentenablagensystem.

Die aktive Säule: Schulungen

Wachstum und Fluktuation hatten dazu geführt, dass nicht mehr jede(r) im Unternehmen alle Vorgänge und Produktspezifikationen kannte. Als Gegenmaßnahme dienen seitdem fachliche und interdisziplinäre Schulungen. Sie sollen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Lage versetzen, Kunden generell in allen Fragen zu beraten. Heute sind Vertriebskräfte fähig, auch technische Anfragen ihrer Kunden zu beantworten. Umgekehrt wissen die technischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Vertriebsfragen Bescheid. Damit entfällt das umständliche Weiterverbinden am Telefon, und der Kunde braucht bei Kübler nur einen Ansprechpartner.

Eingeführt wurde dieses Prinzip nicht allein „von oben“ durch die Geschäftsleitung. Vielmehr nahm man bewusst auch Impulse „von unten“ auf, indem man Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausführlich befragte: Was wünschen Sie sich konkret? Welche Schulungsthemen brauchen wir? Die einzelnen Veranstaltungen lagen – je nach den vorhandenen Kompetenzen – in der Hand von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder wurden an externe Berater vergeben. Die Teilnahme plant man teils nach dem individuellen Bedarf (ersichtlich aus dem Jahresgespräch), teils nach interdisziplinären Gesichtspunkten.

Kleine Tests gestatten eine gewisse Kontrolle dieser Schulungen. Sie zeigen, welche Wirkung eine Veranstaltung hat, und ob die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sich aktiv und interessiert beteiligt haben.

„Ziel ist es, das beste Produkt zu bauen.“

Thomas Kübler,
Geschäftsführer Kübler GmbH



Die passive Säule: Dokumentenmanagement

Alle Unternehmensvorlagen sind an einem zentralen Ort gespeichert. Dies verhindert, dass innerhalb des Unternehmens unterschiedliche Vorlagen benutzt werden. Im zentralen Ablagesystem ist stets die Vorlage mit dem neuesten Stand schnell zu finden. Dieses System spart aufwändiges Suchen, vermeidet doppelte Arbeit – und gewährleistet einen einheitlichen Außenauftritt der Kübler GmbH.

Die Handhabung des Dokumentenmanagements ist denkbar einfach: In einer zentral abgelegten Excel-Datei sind alle Vorlagen mit einer kurzen Erklärung aufgelistet. Ein Link führt von dort zum eigentlichen Speicherort.

Dokumentenwarte haben die Aufgabe, diese Vorlagen zu pflegen. Sie aktualisieren die Dokumente, wenn beispielsweise rechtliche Änderungen oder technische Neuerungen zu berücksichtigen sind.

Die Kübler-Tage

Einmal im Jahr steht bei Kübler alles im Zeichen einer ganz besonderen Veranstaltung: Die Kübler-Tage fördern einen sehr intensiven Wissensaustausch. Gedacht für die gesamte Belegschaft aller Standorte, finden sie stets außerhalb des Unternehmens statt.

Die beiden Tage sind randvoll mit Angeboten – sie reichen von Schulungen über Workshops bis hin zu Seminaren und Outdoor-Events für die Teambildung. Auch thematisch ist der Austausch denkbar breit angelegt. Er umfasst Vertriebsfragen ebenso wie Technik, Produkteigenschaften oder Montage. Die Veranstaltungsleiterinnen und -leiter setzen sich aus internen Kräften und externen Referenten zusammen.

Mitarbeitergespräche

Grundlage der Jahresgespräche ist ein Formular, das über längere Zeit hinweg im Unternehmen erarbeitet wurde und alle relevanten Bereiche abdeckt. Das Ziel ist es, die Arbeit des vergangenen Jahres zu begutachten, eventuelle Missstände aufzudecken und gegebenenfalls zu beseitigen. Ein weiterer Akzent liegt auf der Suche nach Wissenslücken. Zeigen sich solche Lücken, dann plant man Gegenmaßnahmen. Das können Schulungen sein – oder auch ein Wechsel in andere Unternehmensbereiche, um neue Aufgaben und Arbeitsweisen kennen zu lernen.

Ideenbox

Wer frische Ideen hat, kann sie an mehreren Standorten einer Ideenbox anvertrauen. Diese Anregung zeigt Wirkung, und jährlich gehen unternehmensweit etwa 20 bis 40 Vorschläge ein. Jede Einreichung durchläuft ein standardisiertes Verfahren:

Bei der monatlichen Führungsebenensitzung werden die Vorschläge diskutiert, und hier entscheidet sich auch ihre Nutzung.

Bei positiver Resonanz nimmt das Orga-Team (Führungsebene) den Vorschlag auf und verändert die Ablaufpläne für Arbeitsprozesse sowie entsprechende Checklisten. Die oder der Vorschlagende kann daher stets mit einem aussagekräftigen Feedback innerhalb von maximal vier Wochen rechnen. Bei ausreichender Erfindungshöhe kann sich eine Präsentation auf den Kübler-Tagen anschließen.



„Mitarbeiterschulung ist lebendiges Wissen.“

Thomas Kübler,
Geschäftsführer Kübler GmbH

Arbeitsabläufe optimieren

Wie können wir den Montageprozess effektiver gestalten? Hintergrund dieser wichtigen Frage war das Ziel, durch effizientere und effektivere Montage einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Zudem wollte man die Kapazitätsplanung verbessern und Nachreparaturen vermindern. Dies führte zu der Idee, die Arbeitszeiten auszuwerten und die einzelnen Abläufe und Prozesse zu analysieren.

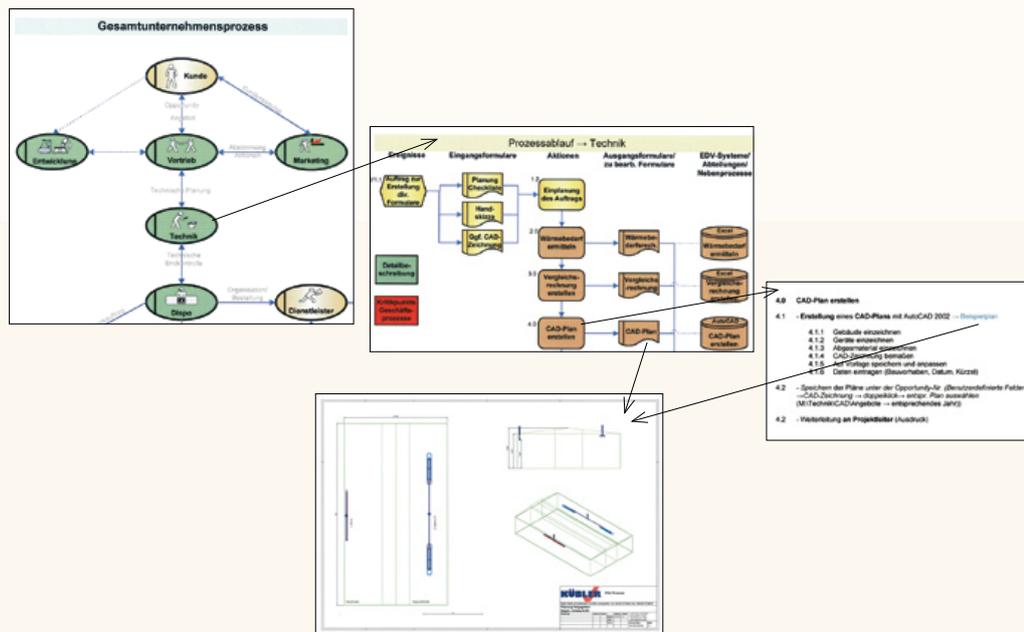
Ein Problem bestand jedoch darin, dass die Monteure nur außerhalb des Unternehmens arbeiten und daher weniger engen Kontakt zum Unternehmen haben.

Die Lösung: Man erfasste zunächst alle Zeiten, die bei der normalen Montagearbeit anfallen – für Anfahrt, Vormontage, Endmontage und anderes mehr. Wo sich Veränderungen des Zeitschemas zeigten, also bei Über- oder Unterschreitungen der Zeit, forschte man nach: Woran mangelt es im Prozess? Was lässt sich verbessern?

Darüber hinaus richtete Kübler vierteljährliche Afterwork-Veranstaltungen mit Fortbildungscharakter ein. Sie sollen das Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen stärken – verfolgen also denselben Zweck wie die Kübler-Tage.

Abbildung der Unternehmensprozesse

Als Grundlage für jede Art der Analyse war es wichtig, alle Unternehmensprozesse abzubilden. Sie wurden mit Hilfe der Software MS Visio dargestellt und zentral gespeichert. Durch Anklicken der Felder gelangt man eine Ebene tiefer und kann sich dort zum Beispiel die zugehörigen Dokumente oder Beschreibungen ansehen. Dabei ist jeweils erkennbar, auf welche Datenbasis gerade zugegriffen wird. So kann sich jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter schnell einen Überblick über die Abläufe im Unternehmen verschaffen. Vorteile bringt das bei vielen Gelegenheiten – es fördert beispielsweise das Einarbeiten neuer Mitarbeiter(innen) und die Job-Rotation.



Visualisierung der Unternehmensprozesse bei Kübler

Darüber hinaus gibt es eine in MS Excel angelegte Liste, die kritische Anmerkungen zu den einzelnen Prozessen und Prozesspunkten enthält. Dieses Instrument ist als Grundlage zur Prozessoptimierung geschaffen worden. Es kann von jeder Ebene aus aufgerufen werden. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben die Möglichkeit, die Liste zu ergänzen und damit aktiv zu Prozessverbesserungen im Unternehmen beizutragen.

Kübler-Standards

Früher herrschte in vielen Arbeitsbereichen das Gefühl vor, man „erfinde das Rad immer wieder neu“. Das ist heute nicht mehr so. Stattdessen hat Kübler Standards geschaffen, die sich im gesamten Unternehmen durchgesetzt haben.

Die Vorteile liegen auf der Hand. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die das Unternehmen nach außen repräsentieren, treten in den wesentlichen Dingen einheitlich auf und pflegen dadurch einen professionellen Eindruck. Sie stützen sich auf durchdachte Vorlagen, angefangen vom Geschäftsbrief über Anbotsmuster bis hin zu Standardvorlagen für Gesprächsnotizen und Präsentationen.

Und sie halten sich an einheitliche Vorgehensweisen – beispielsweise bei der Begrüßung am Telefon oder auch bei Neueinstellungen. Denn wer bei Kübler anfängt, bekommt vor dem eigentlichen Arbeitsantritt eine Begrüßungsmappe zugeschickt.

Auch der Arbeitsplatz ist vorbereitet: Arbeitsmaterialien, etwa die neuen Visitenkarten, liegen zum sofortigen Einsatz bereit.

Das „Kübler-Buch“

Das Kübler-Buch enthält das komplette technische Know-how über den Hallenheizungsbau. Es wurde vollständig verschlagwortet und ganz pragmatisch – mit überschaubarem Aufwand – in einer Excel-Tabelle aufgelistet. Links verweisen dort auf die eigentlichen Inhalts-Dokumente. Die Texte selbst enthalten weitere Links mit Erklärungen zu technischen Fachbegriffen und Referenzen.

Der große Vorteil für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Vertrieb: Man braucht kein Ingenieurstudium mehr, um jeden Kunden zu (einfachen) technischen Fragen zu beraten. Denn die Antworten lassen sich im interaktiven Kübler-Buch rasch finden. Damit gehört das lästige Weiterverbinden von Telefonanfragen der Vergangenheit an – die Kunden können bei einer Ansprechperson im Unternehmen „bleiben“.

Welche Schwierigkeiten hat es gegeben?

Ein Hauptproblem, das dem Wissensmanagement bei Kübler immer wieder im Wege stand, war die Zeitknappheit. Denn zum einen fehlte es oft am nötigen Freiraum, um neue Ideen neben dem Tages-

geschäft umzusetzen. Denn das lief selbstverständlich unvermindert weiter. Zum anderen war und ist es meist nicht einfach, einen Termin für eine Schulung zu finden – einen Termin, an dem tatsächlich alle Teilnehmer Zeit für diese „Sonderaktion“ haben.



„Ein nur auf IT gestütztes Wissensmanagement ist ein totes Wissensmanagement.“

Thomas Kübler,
Geschäftsführer Kübler GmbH

Nutzen

Der Nutzen der Wissensmanagement-Aktivitäten liegt auf der Hand. Von außen betrachtet: Dank der interdisziplinären Schulungen kann Kübler alle Kunden besser bedienen. Es gibt kaum noch lästiges Verbinden am Telefon. Denn alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind in der Lage, Anfragen bis zu einem gewissen Schwierigkeitsgrad selber zu beantworten.

Aus der Innensicht kommen weitere wichtige Nutzenaspekte hinzu. Die Abläufe sind effizienter geworden, das einmal erworbene Know-how bleibt erhalten. Außerdem kann Kübler seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gezielt fördern und kontinuierlich qualifizieren – ein erkennbarer Gewinn für alle.

Empfehlungen an andere Unternehmen

Nicht zuletzt durch die Vielzahl der Aktivitäten hat man bei Kübler ein Maßnahmen-Wissen gesammelt, aus dem sich grundsätzliche Empfehlungen für andere Unternehmen ableiten lassen.

Jedes Projekt sollte, bevor es an den Start geht, möglichst detailliert geplant sein. Auch seine Ziele müssen im Voraus sehr genau definiert sein. Nur auf diese Weise, das hat man bei Kübler gelernt, lässt sich der Erfolg einer Maßnahme inklusive Geld- und Zeitbudget effizient überprüfen.

Bei aller Planung lohnt es sich allerdings nicht, allzu tief in wissenschaftliche Methoden einzusteigen. Wichtiger ist es, jedes Projekt pragmatisch zu gestalten. Denn damit bleibt es für alle Beteiligten verständlich und kann auf dieser Basis gut umgesetzt werden.

Quelle:



The image shows the cover of a report. At the top left is the logo of the Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, featuring a stylized eagle. To its right is the logo for WissensMedia, which includes a stylized eye and the text 'Fit für den Wissenswettbewerb'. Below the eagle logo, it says 'gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie'. The central part of the cover is a photograph of a smiling woman in a black blazer over a pink patterned top, sitting at a desk in an office. The bottom part of the cover is a solid orange-brown color with white text. A vertical bar with colored segments (yellow, red, green, blue) is on the left side of the text area.

**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