



Wissen²:

Wissen entwickeln und teilen

Lernwelt KMU 3/2017



Industrie- und Handelskammern
in Bayern

Inhalt

Vorwort	3
Schnupp GmbH & Co. Hydraulik KG – Lernen im Netzwerk	4
Praxishilfe – Weiterbildungserfolge sichern	8
spath printware & service GmbH & Co. KG – Mit einfachen Maßnahmen zum Wissenspool	10
Praxishilfe – Wissensmanagement in KMU nutzen	14
Impressum	16

Vorwort

Bildung – das Gold der Zukunft

Die Arbeitswelt ist durch neue Technologien, Globalisierung und demografischen Wandel dynamischen Veränderungen unterworfen. Arbeit wird zukünftig digitaler, vernetzter und flexibler sein. Hinzu kommt, dass die Halbwertszeit von Wissen stetig abnimmt. Lebenslanges Lernen wird zur Kernkompetenz, um sich diesen Herausforderungen anzupassen. So werden wir zukünftig alle stärker in Weiterbildung und Weiterentwicklung investieren. Denn: Bildung ist das Gold der Zukunft.

Wir können bereits heute Trends absehen, die in Schlagworten wie „Open Innovation & Open Science“¹, „Wissensgesellschaft“ oder „New Work“ ihren Ausdruck finden. Teilen und Tauschen werden Leitmotive neuer Generationen. Das gilt nicht zuletzt für das Gut Bildung. Während früher galt „Wissen ist Macht“, wird Wissen heute – ungeachtet aller Hierarchien oder Grenzen – zunehmend freigiebig geteilt.

Die letzte Ausgabe der Reihe Lernwelt KMU widmet sich daher dem Thema Wissensmanagement. Mit dieser wissensorientierten Unternehmensführung ist das Gestalten, Lenken und Entwickeln einer Wissensbasis im Unternehmen gemeint, um so langfristige Unternehmensziele zu erreichen.

In der Reihe „Lernwelt KMU“ schreiben Unternehmer für Unternehmen. Ausgehend von Beiträgen zu werteorientierter Unternehmensführung in der Lernwelt KMU 1/2016 „WIR gewinnt: Gemeinsam Werte lernen und leben“, präsentierte die Lernwelt KMU 1/2017 „Abenteuer Personalauswahl: Kompetenzen erkennen und bewerten“ Unternehmensportraits und Praxishilfen zur Kompetenzanalyse. Die Lernwelt KMU 2/2017 „Wachstum und Veränderungen“ beschrieb, wie Sie unternehmerische Veränderungen erfolgreich meistern, Ausbildungskonzepte entwickeln und durch Konfliktlösung persönlich wachsen. Mit Beiträgen zu wissensorientierter Unternehmensführung schließt sich der Kreis innerhalb der Reihe „Lernwelt KMU“. Denn eine wissensorientierte Unternehmensführung ist ohne die Werte des Ehrbaren Kaufmanns undenkbar.

Die beiden Firmen der vorliegenden Lernwelt KMU 3/2017 zeigen eindrucksvoll, wie Betriebe durch systematisches Wissensmanagement sowohl Markt- und Technologieveränderungen als auch Wissensverluste beispielsweise durch Mitarbeiterwechsel oder –austritt besser kompensieren.

Schnupp GmbH & Co. Hydraulik KG aus dem niederbayerischen Bogen hat gemeinsam mit ihrem langjährigen Kunden Sennebogen eine Fortbildung für Hydraulikfachkräfte auf die Beine gestellt. Spath printware & service GmbH & Co. KG aus Nürnberg schafft mit unterschiedlichen Mitteln einen Wissenspool, aus dem alle Mitarbeiter schöpfen können.

Die Praxishilfen „Weiterbildungserfolge sichern“ und „Wissensmanagement in KMU nutzen“ zeigen Ihnen erste Schritte zu einer wissensorientierten Unternehmensführung. Viel Spaß beim Lesen und Nachahmen!



Peter Driessen
Hauptgeschäftsführer
Bayerischer Industrie- und Handelskammertag (BIHK) e.V.



Peter Driessen
Hauptgeschäftsführer Bayerischer
Industrie- und Handelskammertag (BIHK) e.V.

¹ Open Innovation steht für die Entwicklung neuer Produkte mit oder durch Kunden, Partner oder Zulieferer.

Open Science macht den Prozess der Wissensproduktion für jeden offen zugänglich (z. B. sind digitalisierte Forschungszwischenergebnisse und Datenerhebungen öffentlich verfügbar).

Schnupp GmbH & Co. Hydraulik KG

Lernen im Netzwerk

Steckbrief



Schnupp GmbH & Co. Hydraulik KG

Standort:
Bogen

Gründungsjahr:
1979

Mitarbeiterzahl:
160

Branche:
Hersteller von Hydraulikaggregaten,
Hubgestellen und Pressen

Inhaltliche Spezialisierung/USP:
Fachlich decken wir die Bereiche Beratung,
Konstruktion, Entwicklung, Fertigung,
Montage und Service ab und sind in der
Mechanik und Elektrik ebenso zu Hause, wie in
der Pneumatik, Steuerungs- und Regelungs-
technik und natürlich der Hydraulik.

Es schreibt für Sie:
Franz Spanfeldner, Prokurist

Kontakt:
Further Str. 63
94327 Bogen

☎ +49 (0) 94 22-8525 0
☎ +49 (0) 94 22-85 25 10
✉ info@schnupp.de
🌐 www.schnupp.de



Die Firma Schnupp GmbH & Co. Hydraulik KG aus dem niederbayerischen Bogen erlebte, wie schwierig es ist, differenziertes Know-how aus einer Nischenbranche zu erwerben und weiterzugeben, als sie ihre Mitarbeiter ganz speziell in Hydraulik schulen wollte. Sämtliche externe Kurse waren nicht geeignet. Heute organisiert das Unternehmen seine eigene Weiterbildung zur Hydraulikfachkraft. Das Besondere: Die Kurse finden gemeinsam mit einem anderen Unternehmen statt und es gibt eine Abschlussprüfung.

Lesen Sie, wie die Firma Schnupp gemeinsam mit ihrem langjährigen Kunden Sennebogen diese Fortbildung für Hydraulikfachkräfte auf die Beine gestellt hat und wie beide Unternehmen von der Zusammenarbeit profitieren.

Als auf Hydraulik spezialisierter Mittelständler sind wir bei Schnupp auf besonderes Wissen angewiesen, das neue Mitarbeiter benötigen. Daher waren wir lange Zeit auf der Suche nach Fortbildungen zum Thema Hydraulik. Das Problem: Es gibt keine Weiterbildung, die genau den Bereich abdeckt, den wir benötigen. (Öl-)Hydraulik wird sowohl in der Berufsschule als auch in den Studiengängen nur sehr stiefmütterlich behandelt. Auch auf dem Markt für Fortbildungen existiert dieses Spezialwissen nicht nach unserem Bedarf.

Ähnliches Problem – gleiche Lösung

Im Sommer 2014 überlegten wir, die Fortbildungen selbst zu organisieren. Nur, allein für unser Unternehmen ist ein solcher Aufwand nicht wirtschaftlich. Also schauten wir uns in der Umgebung um, wer vielleicht vor ähnlichen Herausforderungen steht und Mitarbeiter mit vergleichbaren Qualifikationen benötigt. Schnell stießen wir dabei auf unseren langjährigen Kunden, die Firma Sennebogen. Wir sind beide im Bereich Hydraulik unterwegs. Schnupp konzentriert sich mit stationären Maschinen auf die Industriehydraulik. Sennebogen hat sich auf Mobilhydraulik spezialisiert, wie Kräne oder Umschlaggeräte. Das Gute: Die physikalischen Gesetzmäßigkeiten und damit die notwendigen Kenntnisse sind dieselben – nur die Anwendungen sind verschieden.

Im ersten Schritt nahm ich Kontakt mit dem Leiter der internen Fortbildungsakademie von Sennebogen auf. Dort schult das Unternehmen vor allem Händler. Wir stellten fest, dass wir dasselbe Problem hatten: spezielles Know-how an eine kleine Zahl von Mitarbeitern weiterzugeben. So war uns schnell klar, das ist eine gute Idee – die Weiterbildung machen wir zusammen!

Basics: Die ersten Schritte

Als erstes mussten wir abklären, ob die beiden Unternehmen wirklich zusammenpassen.

- In welcher Abteilung benötigen wir das Hydraulik-Wissen?
- Welches Wissen benötigen wir dafür?
- Welches Wissen ist in beiden Unternehmen vorhanden?
- Passt dieses Know-how zusammen und ergänzt es sich?
- Haben wir genug Lehrpersonal?
- Sind Räume und Lehrmaterial vorhanden?

Wir benötigen beispielsweise Hydraulikwissen in unterschiedlichen Abteilungen: in der Antriebs-/Fluidtechnik, der Konstruktion und Produktion, im Produktdesign und in der Projektierung.

Ganz ähnlich war es bei Sennebogen. Die Kenntnisse und Erfahrungen mit den unterschiedlichen Anwendungen von Industrie- und Mobilhydraulik ergänzten sich gut. Dozenten kamen sowohl von uns als auch von Sennebogen, beide Unternehmen haben Mitarbeiter mit entsprechenden pädagogischen Fortbildungen, Ausbildungsscheinen und dem notwendigen Fachwissen. Zudem waren Schulungsräume hier wie dort vorhanden. Unser Fazit: Die Grundvoraussetzungen passten, wir sind auf der gleichen Linie unterwegs und haben dieselben Anforderungen an künftige Hydraulikexperten.

Es wird konkret: Die Fortbildung entwickeln

Im nächsten Schritt gingen wir mehr in die Tiefe. Alle Mitarbeiter von Sennebogen und Schnupp Hydraulik, die eine Dozentenfortbildung hatten und daher Schulungen abhalten konnten, klärten folgende Fragen:

- Welche Fachgebiete wollen wir abdecken?
- Wie viel Stoff wollen wir vermitteln?
- Wie viel Theorie und wie viel Praxiswissen soll es sein?
- Wie bringen wir unterschiedliches Vorwissen der Mitarbeiter unter einen Hut?
- Welche Struktur soll die Weiterbildung haben (z. B. lose Seminarfolgen, Abschlusszertifikat)?
- Welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede gibt es zwischen den Unternehmen?

HERAUSGEKOMMEN SIND ZWEI BLÖCKE:

1. Theorie

Wir vermitteln Grundwissen über allgemeine physikalische Gegebenheiten und die Komponenten wie Pumpen, Ventile, Speicher und Filter mit ihrer jeweiligen Wirkweise.

Vorteil:

Sowohl Schnupp als auch Sennebogen haben für viele Teile dieselben Lieferanten.

2. Praxis

Wir sprechen die Theorie durch und nach einer kleinen Pause geht es direkt an die Maschine, um das Gelernte sofort anzuwenden. So wird es anschaulicher und bleibt besser im Gedächtnis.

Vorteil:

Der Bezug zum realen Arbeitsalltag ist uns enorm wichtig! Wir wollen die Teilnehmer nicht mit theoretischem Wissen alleine lassen – das war schließlich einer unserer Kritikpunkte an externen Schulungen.

Theorie und Praxis machen jeweils etwa die Hälfte des Unterrichts aus. Die Theorie ist wichtig, um die Grundlagen zu kennen: Wie groß ist der Durchfluss einer Pumpe? Welche Ventile sind kompatibel und welche Filter passen dazu? Das ist in zweierlei Hinsicht bedeutsam: Für die Praktiker, weil sie die Maschinen bedienen, sie warten und sich auf Fehlersuche begeben, wenn etwas nicht funktioniert. Gleichzeitig ist dieses Wissen für Konstrukteure, Entwickler und Produktdesigner entscheidend, wenn es um die Projektierung von Kundenaufträgen geht. Sie müssen die Auslegung von Maschinen nach Kundenvorgaben berechnen. Der Praxisteil ist zum überwiegenden Teil Gruppenarbeit, etwa wenn Maschinen zerlegt werden müssen oder der Druck überprüft wird und man mindestens vier Hände dafür benötigt.

Zudem haben wir uns für eine zusammenhängende Fortbildung entschieden, inklusive Abschlussprüfung. Die Kriterien dafür haben beide Unternehmen gemeinsam erarbeitet. Prüfer sind jeweils die Dozenten. Ein Teil der Praxis wird bei Schnupp (Industriehydraulik) und ein Teil bei Sennebogen (Mobilhydraulik) abgeprüft.



Die Teilnehmer vertiefen bei Schnupp ihr Know-how zur Industrie-Hydraulik.

Stolpersteine: unterschiedliche Vorkenntnisse

Was ein großes Thema war und auch immer noch ist, sind die unterschiedlichen Vorkenntnisse der Teilnehmer. Wir haben frisch ausgelernte Azubis, langjährige Mitarbeiter aus Produktion und Service mit Vorkenntnissen, Ingenieure, Techniker sowie Bürokräfte. Zunächst hatten wir überlegt, noch eine grundlegende Schulung vorzuschalten, in der wir alle auf ein annähernd gleiches Niveau bringen. Doch das wäre zu umständlich geworden, schließlich ist die Zusammensetzung der Gruppe immer anders. Zudem wollten wir eine in sich geschlossene Fortbildung. So fangen jetzt die Dozenten diesen Wissensunterschied auf, indem sie im Vorfeld eine Wissensabfrage machen und sich dann auf die jeweils unterschiedlichen Wissensstände einstellen. Da heißt es dann, den guten Mittelweg zu finden zwischen "nicht zu langweilig für die Erfahrenen" und "gut mitkommen" für diejenigen, die nicht so im Thema drinstecken. Bis jetzt haben die Dozenten diese Herausforderung aber wirklich gut meistern können.

Dauer, Umfang und Kosten

Die Fortbildung selbst dauert vier bis fünf Monate und beinhaltet etwa 200 Stunden Theorie und Praxis plus eine theoretische und eine praktische Prüfung. Die Stunden finden an zwei Abenden in der Woche plus dem Freitagnachmittag statt. Zu Beginn stimmen sich Dozenten und Teilnehmer über die Wochentage ab, an denen sie sich treffen. Die Zeiten werden also nicht vorgegeben. Die Unterrichtsabende finden abwechselnd bei uns und bei Sennebogen statt, das hängt vom jeweiligen Thema ab. Wir liegen nur gut zehn Kilometer auseinander. Die Pendelzeit hält sich so in Grenzen.

Insgesamt haben bislang 45 Mitarbeiter die Weiterbildung zur Hydraulikfachkraft erfolgreich abgeschlossen und mit dem gemeinsam von Schnupp und Sennebogen ausgestellten Zertifikat bestanden. Keiner hat abgebrochen oder ist durchgefallen. Das zeigt uns, dass wir mit unserer Idee voll ins Schwarze getroffen haben – sowohl vom Fortbildungsbedarf beider Unternehmen als auch von der hohen Motivation der Mitarbeiter her. Diese machen den Kurs nämlich in ihrer Freizeit. Schnupp und Sennebogen übernehmen dafür alle Kosten, die pro Mitarbeiter und Kurs bei geschätzten 1500 Euro liegen.



Die Dozenten vermitteln das Spezialwissen sehr praxisnah.



Bei der Partnerfirma Sennebogen lernen die Kursteilnehmer alles über Mobilhydraulik.

Vorteile für alle Beteiligten

Nach drei erfolgreichen Kursen wissen wir: Alle Beteiligten haben Vorteile. Die Unternehmen profitieren durch:

- **Wettbewerbsvorteile:** Wir haben endlich eine Spezialschulung für den Bereich Hydraulik und sichern uns dadurch unsere Fachkräfte und damit einen erheblichen Wettbewerbsvorteil vor der Konkurrenz.
- **Raum- und Zeitersparnis:** Die Mitarbeiter bleiben vor Ort. Zusätzlich müssen wir nicht auf ihre Arbeitskraft verzichten. Dadurch halten sich auch die Kosten im Rahmen.
- **Kooperation:** Die langjährige Partnerschaft mit Sennebogen hat sich sehr intensiviert und gefestigt. Wir tauschen uns über Neuerungen und Verbesserungen intensiver aus. Auch die gegenseitige Hilfestellung ist selbstverständlicher geworden.
- **Kommunikation:** Die gegenseitige fachspezifische Verständigung, sowohl unter den Mitarbeitern als auch zwischen Schnupp und Sennebogen ist viel besser geworden. Man spricht einfach eine gemeinsame (Fach-)Sprache.

Auch die Mitarbeiter haben Vorteile:

- **Wissen:** Mit der Fortbildung gibt es geballtes Fachwissen "frei Haus" und das mit wenigen Verlusten. Die Mitarbeiter können das Wissen sofort anwenden und sind "up to date" was ihr Fachgebiet angeht. So können sie auch kniffligere Aufgaben lösen.
- **Karriere:** Mit dem Fachwissen steigt die Attraktivität der Mitarbeiter. Das Zertifikat verbessert ihre Chancen auf anspruchsvollere Tätigkeitsbereiche.
- **Image:** In einer Firma beschäftigt zu sein, wo Aus- und Weiterbildung einen hohen Stellenwert hat.

Die Fortbildungskooperation mit Sennebogen ist so erfolgreich, dass wir jetzt schon den vierten Kurs in Folge planen.

Unser Fazit

Wir haben nicht nur das Problem unserer fachspezifischen Schulung gelöst, sondern zusätzlich noch die Partnerschaft zu unserem langjährigen Kunden gefestigt – ein Erfolg auf ganzer Linie.

Mein Tipp



"Im Vorfeld einer solchen Kooperation gilt es, einige Dinge abzufragen: Passt die Chemie? Braucht es eine Vorinvestition etwa in Räume oder Gerätschaften? Es müssen beide Seiten von einem solchen Konzept profitieren, dann hat es Erfolg. Auch sollte das Ganze sehr fachspezifisch gehalten werden und nicht als verbliche Maßnahme für die eigenen Produkte gestaltet sein."

Franz Spanfeldner, Prokurist

PRAXISHILFE

Weiterbildungserfolge sichern

Das Modell unseres Unternehmensbeispiels scheint ein Erfolgsprojekt zu sein – das gelingt aber nicht immer:
Nach aktuellen Schätzungen werden lediglich 10 bis 15 Prozent des Gelernten aus einer Weiterbildung in berufliche Leistungen umgesetzt. Stellt sich die Frage: Wann ist eine Weiterbildung nachhaltig wirksam? Letztendlich entscheiden Sie, wann eine Weiterbildung für Ihr Unternehmen erfolgreich ist. Die wichtigsten Parameter¹ haben wir für Sie nachfolgend zusammengefasst.

WAS?	WARUM?	WIE?
Zufriedenheit	Sind Teilnehmer, Trainer und Führungskräfte mit der Weiterbildungsmaßnahme unmittelbar nach der Durchführung zufrieden?	Fragebogen direkt nach dem Seminar zu: <ul style="list-style-type: none">■ Organisation■ Seminarinhalten■ Dozent(en)■ Räumlichkeiten■ Informationsqualität
Lernerfolg	Was haben die Teilnehmer konkret gelernt? Sind langfristige, qualitative Trainingseffekte messbar?	Strukturierte Mitarbeitergespräche: <ul style="list-style-type: none">■ Selbsteinschätzung der Teilnehmer zu Lernerfolg und Lernfortschritt■ Befragung von Kollegen und Führungskräften zum Lernerfolg
Verhalten (Lerntransfer)	Was wird konkret vom Gelernten am Arbeitsplatz umgesetzt?	Verhaltensbeobachtung durch Kollegen & Führungskräfte

Ihr Nutzen

Durch die Kontrolle des Erfolges von Weiterbildungsmaßnahmen sparen Sie am Ende bares Geld.

Ergebnisse	Was hat die Weiterbildung dem Unternehmen gebracht? Gibt es durch die Anwendung des neuen Wissens messbare Verbesserungen im Unternehmen (z. B. positive Einflüsse auf betriebswirtschaftliche Kennzahlen)? Wie stehen Erlöse und Kosten der Weiterbildungsmaßnahme zueinander?	Bewertung von Zufriedenheit, Lernerfolg, Verhalten und Ergebnissen z. B. auf einer Skala von 1 (sehr gut) bis 5 (sehr schlecht)
------------	---	--

¹ s.a. Kirkpatrick, D. (1998). Evaluating Training Programs: The Four Levels. San Francisco/CA: Berrett-Koehler Publishers Inc..

Einige Maßnahmen, mit denen Sie den Transfer von Inhalten einer Weiterbildung am Arbeitsplatz unterstützen, sind beispielsweise²

Konkret	Stolpersteine
<div>1</div> <div>Im Vorfeld der Weiterbildung</div> <div>Ermitteln Sie den konkreten Weiterbildungsbedarf. Formulieren Sie Ziele & Erwartungen für Weiterbildungen. Ein Vorbereitungsgespräch mit dem Mitarbeiter hilft Ziele und Erwartungen abzugleichen.</div>	<div>Wichtige Voraussetzung: Mitarbeiter sollten<ul style="list-style-type: none">■ freiwillig an Weiterbildung teilnehmen,■ offen sein für Neues und■ mit Trainingsinhalten und Zielen übereinstimmen.</div>
<div>2</div> <div>Während der Weiterbildung</div> <div>Praxisnahe Inhalte mit klaren Lernzielen orientieren sich an Wünschen und Problemen der Teilnehmer. Sind Lern- und Anwendungsfeld ähnlich, können Teilnehmer eigene Erfahrungen einbeziehen. Möglichkeiten sich aktiv in eine Weiterbildung einzubringen und Inhalte zu steuern, erhöht die Lernfähigkeit der Teilnehmer.</div>	<div>Angemessene Lernanforderungen: Zu hohe Anforderungen führen schnell zu Überforderung. Jedoch resultiert aus zu niedrigen Anforderungen schlimms-tenfalls Langeweile. Gezielte Transferhilfen während einer Weiterbildung fördern später den Einsatz des Gelernten am Arbeitsplatz (z. B. durch Tagesclearing oder Transferaufgaben).</div>
<div>3</div> <div>Nach der Weiterbildung</div> <div>Im Unternehmen sichern Sie den Erfolg der Weiterbildungsmaßnahme durch:<ul style="list-style-type: none">■ Zeit & Gelegenheit Gelerntes auszuprobieren■ Kollegen oder Vorgesetzten, die z. B. mittels Umsetzungsgesprächen oder Transfercoachings unterstützen■ die notwendige Ausstattung■ Netzwerke & Erfahrungsaustausch■ eine gewisse Fehlertoleranz.</div>	<div>Nachbetreuung der Weiterbildung: Zurück am Arbeitsplatz treten häufig erst im konkreten TUN Hürden auf. In Fachgesprächen mit Dozenten, Coachings oder Lerntandems können am konkreten Einzelfall Schwierigkeiten besprochen und aus dem Weg geräumt werden. Auf Mitarbeiterseite sind hohe Selbst-disziplin und Motivation das Neue auszuprobieren sowie angemessene Erwartungen der Schlüssel für die erfolgreiche Umsetzung von Weiterbildungsinhalten.</div>

² Meier, R. (2005). Praxis Weiterbildung: Personalentwicklung, Bedarfsanalyse, Seminarplanung, Seminarbe-treuung, Transfersicherung, Qualitätssicherung, Bildungsmarketing, Bildungscontrolling. Offenbach: Gabal Professional Training.

Bitte beachten !

Ihre Bildungsinvestitionen zahlen sich am ehesten aus, wenn Sie Ihre Mitarbeiter unterstützen das Gelernte anzuwenden:

- Kann und darf der Mitarbeiter bei den aktuellen Unternehmensprozessen das Gelernte anwenden?
- Bestärken Vorgesetzte ihre Mitarbeiter, das Gelernte umzusetzen?

spath printware & service GmbH & Co. KG

Mit einfachen Maßnahmen zum Wissenspool

Steckbrief

spath printware & service GmbH & Co. KG

Standort:
Nürnberg

Gründungsjahr:
1987

Mitarbeiterzahl:
35 inkl. 6 Auszubildenden und 9 Teilzeitkräften

Branche:
Großhandel

Inhaltliche Spezialisierung/USP:
Spath versteht sich als Lösungsanbieter im B2B-Bereich für die Erstellung und Umsetzung eines vollständigen Service- und Druckkonzepts – inklusive der Versorgung mit Hardware, Prints, Supplies, Sicherungsmedien, Hardware und Supplies für den Barcodedruck sowie Officesupplies.

Es schreibt für Sie:
Corinna Spath, Geschäftsführerin

Kontakt Zentrale:
Willstätterstraße 95
90449 Nürnberg

+49 (0) 911- 51 977-0
+49 (0) 911-51 977-399
info@spath-printware.de
www.spath-printware.de



Für das Unternehmen spath printware & service GmbH & Co. KG ist es enorm wichtig, sein Wissen richtig zu managen. Denn für den Verkauf von Prints, Supplies bedeutet das, die Lebensader zu seinen Kunden aufrechtzuerhalten.

Dafür setzt der Mittelständler aus Nürnberg auf mehrere Instrumente. Die Kollegen sollen ihr Wissen ausbauen und so organisieren, dass sie einen Wissenspool bilden, aus dem alle schöpfen können. Dieser umfasst fachliches Wissen über Produkte, Kunden und den Markt genauso wie Wissen um Prozesse und Organisation. Lesen Sie, wie spath printware & service es mit wenig Aufwand schafft, viele kleine Maßnahmen wie Puzzelstücke geschickt zu einem Wissensmanagement zu verknüpfen.

Bei uns sind zwei Dinge besonders wichtig: Erstens wollen wir regelmäßig neues Wissen, etwa über die Produkte, die wir verkaufen, oder Managementmethoden ins Unternehmen holen. Zweitens müssen wir dieses und bereits vorhandenes Know-how so gut wie möglich organisieren, damit alle Mitarbeiter es nutzen und weitergeben können. Dazu nutzen wir unterschiedliche, und meist erstaunlich einfache, Methoden.

Neues Wissen erwerben: Seminare und Fortbildungen

Als Fachhändler und Lösungs-Anbieter von Service- und Druckkonzepten, Prints, Supplies, Hardware, Sicherungsmedien bis zu Officesupplies sind wir darauf angewiesen, dass wir das Fachwissen über unsere Produkte aktuell halten. Schließlich ist dieses Wissen unser Kapital gegenüber den Kunden.

Die Hauptquellen für Produktinformationen sind Schulungen der Hersteller zu unserem gesamten Produktportfolio, Messen und Kontakte zu unserer Einkaufsgenossenschaft sowie einschlägige Fachliteratur. Soweit sinnvoll und möglich lassen wir immer eine Gruppe von Mitarbeitern unterschiedlicher Funktionen und Positionen an diesen Veranstaltungen teilnehmen. Ein Mitarbeiter protokolliert und gibt die Informationen im Jour fixe, Teambesprechungen oder Rundmails an die Kollegen weiter.

Daneben benötigen wir – meist für die Führungskräfte – Seminare über Managementthemen wie Mitarbeiterführung, Selbstorganisation oder Planungsmethoden. Hierfür nutzen wir einen externen Dienstleister. Darüber hinaus ermutigen wir Mitarbeiter, Fortbildungen zu absolvieren, etwa den Handelsfachwirt oder Betriebswirt. Diese werden von uns auch finanziell gefördert.

Wissen teilen: (1) Jour fixe

Um vorhandenes Wissen und Neuigkeiten unter unseren Kollegen zu verteilen, setzen wir auf das regelmäßige „Jour fixe“. Der Jour fixe dauert etwa eine halbe Stunde. Er findet regelmäßig Dienstag früh statt. Ich bin meistens mit von der Partie, damit ich auf dem Laufenden bleibe. Da wir in Teams organisiert sind, nimmt aus jeder Abteilung ein Mitglied teil. Das kann der Teamleiter sein, ein Mitarbeiter oder der Azubi. Nach jeweils vier Wochen wechseln die Teilnehmer im Team durch und ein anderer besucht den Jour fixe. Insgesamt sind wir sieben bis acht Personen im Jour fixe.

Der Jour fixe dient dem Austausch und der offenen Kommunikation über Fachthemen, Probleme oder zur Optimierung von internen Arbeitsabläufen: Das kann zum Beispiel

ein Kniff sein, mit dem man einen Kunden überzeugt hat, oder wie ein Mitarbeiter erfolgreich mit einer schwierigen Reklamation umgegangen ist. In der Regel sind es Neuigkeiten, Tipps und Erfahrungen, die aus dem jeweiligen Team in die Runde getragen werden. Natürlich können auch Probleme beim Jour fixe angesprochen werden, um sich Input oder Lösungsvorschläge von den Kollegen zu holen. Die Ergebnisse geben die Teilnehmer anschließend an ihre Teammitglieder in einer Teambesprechung weiter. Gibt es Themen mit vielen Details, erfolgt im Nachgang noch eine Rundmail eines Teamleiters an alle Teams. Somit werden auch die Teilzeitmitarbeiter – die sonst oft die News verpassen – mit dem topaktuellen Wissen versorgt.

Wissen teilen und bewahren: (2) Einarbeitung neuer Kollegen

Besonders wichtig ist natürlich, unser umfangreiches Wissen an neue Kollegen weiterzugeben, denn meist handelt es sich bei neuen Mitarbeitern um Quereinsteiger ohne Vertriebs- oder Branchenwissen. Hier setzen wir z. B. für neue Vertriebsmitarbeiter auf unterschiedliche Methoden:

Teamüberblick

Zunächst erhält der neue Mitarbeiter einen Ordner, in dem alle Teams abgebildet und unsere „hausinternen Regeln“ aufgeführt sind.

Hausinterne Regeln

Vor dem ersten Tag im Team macht unser Ausbildungsleiter eine kurze Schulung zu unseren hausinternen Regeln und Räumlichkeiten, stellt die Kollegen vor und erklärt, warum wir uns siezen.

Paten

Während des ersten Jahres steht dem neuen Mitarbeiter ein Pate, bei Problemen mit der Arbeit, Kollegen oder Vorgesetzten, zur Seite. Der Pate ist nicht Teil des eigenen Teams. Damit wird ein professioneller Abstand in der Zusammenarbeit geschaffen.

Intensive Einarbeitung

Der wichtigste Teil ist die mindestens 6-monatige Einarbeitungszeit. In den ersten 2-3 Wochen handelt es sich hierbei um reines Lernen ohne Kundenkontakt. Zunächst erklärt unser IT-Spezialist dem Neuling jeweils einen halben Tag, wie unser umfangreiches Warenwirtschaftssystem und Kundenbeziehungsmanagement (CRM) funktionieren. In der zweiten Tageshälfte löst der neue Mitarbeiter Übungsaufgaben zu genau dem Wissen, das er vormittags vermittelt bekommen hat. Hier wird "geprüft", ob der bzw. die Neue alles verstanden hat und wo es eventuell noch Defizite gibt. Dabei geht es nicht darum den „Neuen“ zu bewerten, sondern lediglich den Status quo des Mitarbeiters festzustellen und an der richtigen Stelle weiterzumachen. Das Ergebnis aus den bearbeiteten Aufgaben bespricht ein Teammitglied mit ihm. Das kann der Teamleiter sein oder auch ein Azubi, der dieses Wissen bereits hat. Der Azubi kann so seine Fähigkeiten im Erklären ausbauen, und der neue Mitarbeiter lernt gleichzeitig, dass es bei uns nicht auf Hierarchien sondern Wissen ankommt.

Wissen nutzen: Selbstorganisation und persönlicher Kontakt

Die Übungsaufgaben erfüllen mehr als nur reine Wissensüberprüfung: Wir sehen, wie organisiert jemand ist. Notiert er sich das, was erklärt wird? Findet er das Wissen wieder? Auf diese Selbstorganisation legen wir viel Wert. Daher haben wir uns dagegen entschieden, den Ordner, den jeder Neuling zu Beginn bekommt, mit kompletten



Intensive Einarbeitung: Die Auszubildende vermittelt der neuen Kollegin ihr Wissen.



Arbeitspapieren und Handouts von A bis Z zu bestücken. Die Übungsaufgaben entwickelt unser IT-Spezialist übrigens extra für unsere neuen Mitarbeiter, wobei er sich von realen Kundenfällen inspirieren lässt. Das können Reklamationsfälle oder anspruchsvolle Kundenanforderungen sein.

Nach der Erklärung der Warenwirtschaft schnuppern die neuen Verkäufer ein bis zwei Tage in Logistik, Einkauf und Technik sowie Qualitätssicherung. Der Abteilungsleiter führt den neuen Mitarbeiter durch die jeweilige Abteilung und erklärt die Abläufe an konkreten Beispielen. Unsere neuen Mitarbeiter sollen ein Bild von den internen Arbeitsabläufen bekommen, damit sie später im Vertrieb wissen welche Kundenanforderungen wir wann und wie erfüllen können.

Neben dem Wissen über die Abläufe bei spath findet die Wissensvermittlung über das komplette Produktportfolio statt. Diese Produktschulungen führt Herr Spath junior persönlich durch. Der neue Mitarbeiter muss genaue Kenntnis über alle Produktbereiche, spezifische Produkteigenschaften oder Qualitätsunterschiede zwischen Produkten haben, um zu entscheiden, welche Hardware den Kundenanforderungen gerecht wird. Sind diese Wissensbausteine vermittelt kommt der neue Mitarbeiter in sein Vertriebsteam und ab jetzt gilt es das bereits Erlernte step-by-step in die Praxis umzusetzen. Die Einarbeitung in den aktiven Vertrieb umfasst:

- Sachbearbeitung (Angebots- und Auftragssachbearbeitung, Retouren-Bearbeitung, Kalkulation)
- Inbound-Telefonie
- Aktualisierung der Kundenstammdaten und Erfassen von Gesprächsnotizen
- Vorbereitung für das nächste Kundentelefonat
- Outbound-Telefonie

In dieser Zeit kommen weitere interne Trainings hinzu (z. B. Gesprächsführung und Neukunden-Akquise).

Wissen sichern: Unsere Azubis

Genau wie bei Fachkräften und Quereinsteigern benötigen wir auch bei unseren Azubis eine strukturierte Weitergabe von Wissen. Dazu nutzen wir bei Großhandels-Azubis drei Instrumente:

Round Table

Einmal im Monat treffen sich unsere sechs Azubis aller Jahr- und Ausbildungsgänge für eine Stunde. Die Azubis wählen einen Protokollführer. Eine Mitarbeiterin organisiert und leitet die Treffen. Sie lädt die Azubis zum Round Table ein, erstellt eine Tagesordnung, gibt kurze Inputs und moderiert die Veranstaltungen. Jeder Round Table hat ein Thema, das vorher bekannt gegeben wird, und etwas mit dem Unternehmen zu tun, etwa unsere Firmenphilosophie. Darüber diskutieren die Auszubildenden in der Runde und nicht selten gibt es sogar Verbesserungsvorschläge.

Jobrotation

Alle unsere Großhandels-Azubis, die später im Vertrieb arbeiten, durchlaufen unsere Jobrotation. Nach einer kurzen Einarbeitungszeit im eigenen Team bleiben sie zwar in der Vertriebsabteilung, arbeiten aber in den folgenden mindestens sechs Monaten in anderen Vertriebsteams. Die Azubis machen in allen Teams zwar prinzipiell dieselbe Arbeit, aber jedes Team arbeitet doch etwas anders. Der Azubi lernt dabei verschiedene Herangehensweisen an bestimmte Themen.

In der Logistik und Buchhaltung sind die Azubis je zwei Wochen. Im Einkauf lassen wir die Azubis zwei bis drei Monate mitarbeiten, denn dort gibt es für sie als künftige Vertriebsmitarbeiter wertvolle Informationen. Immerhin ist der Einkauf die andere



Die Mitarbeiter lernen die genauen Funktionen der Produkte.



Die Paten geben neuen Mitarbeitern und Azubis wertvolles Feedback.

Seite des Vertriebs. Sie lernen, was es mit Einkaufspreisen und Margen auf sich hat und erhalten Einblick in Verhandlungstechniken. Sie lernen im Einkauf auch die „Zuverlässigkeit“ von Lieferanten einzuschätzen und erleben, wie sie sich als Kunde fühlen. Diese Erfahrung nehmen die Azubis dann in den Vertrieb mit und werden tunlichst im Verkaufsgespräch das vermeiden, was sie selbst nicht optimal empfunden haben.

KollegenCoaching

Seit Herbst 2016 gibt es bei uns ein KollegenCoaching. Hier unterstützen Azubis ganz gezielt schwächere Azubis auf Augenhöhe. Dabei müssen die Azubis nicht denselben Ausbildungsgang oder Ausbildungsbetrieb haben. Wichtig ist stattdessen die fachliche oder zwischenmenschliche Unterstützung beim Lernen oder im Umgang mit Kollegen.

Wir schicken alle unsere Azubis acht Tage lang auf die ganztägigen Seminare der IHK Nürnberg, die neben fachlichen Inhalten wie Deutsch und Mathematik vor allem persönlichkeitsfördernde Inhalte (z. B. Kommunikation, Präsentation, und Etikette) vermitteln.

Selbst, wenn nicht alle unsere Azubis Teil des KollegenCoachings sein können, haben im Endeffekt alle Teilnehmer von den Kursen profitiert: Sie sind selbstbewusster im Umgang mit anderen geworden und haben dadurch einen deutlichen Entwicklungsschritt getan. Dieses Wissen hilft ihnen natürlich persönlich und im Umgang mit Kollegen und Kunden.

Aus vielen kleinen Teilen entsteht ein Bild

Insgesamt setzen wir auf viele Puzzlestücke, um das Wissen unserer Mitarbeiter zu erweitern, zu nutzen und zu verteilen. Davon profitieren in erster Linie die Mitarbeiter. Sie fühlen sich wertgeschätzt und "mitgenommen". Natürlich merken die Kunden, wenn sie motivierte und engagierte Ansprechpartner haben. Durch die Freude an der Arbeit, sind die Kollegen außerdem eher bereit, eigene Ideen zu entwickeln, und natürlich weniger wechselwillig – was dann wiederum unserem Unternehmen zu Gute kommt. Denn wir wollen unsere künftigen Fachkräfte nicht nur selbst entwickeln, sondern auch halten!

Unser Fazit

Wir nehmen uns sehr viel Zeit für neue Mitarbeiter – ob Quereinsteiger oder Azubis – und sind daran interessiert sie in jedweder Hinsicht zu unterstützen und zu fördern. Das ist ein gutes "Investment", denn im Endeffekt machen die Menschen unser Unternehmen aus.

Mein Tipp



"Wissensmanagement hört sich so groß an! Dabei muss es nicht immer das ausgefeilte System sein. Wichtig ist "das große Ganze", nämlich: Neues Wissen zu sammeln, zu erhalten, zu nutzen, weiterzugeben und zu bewahren. Dann greifen viele kleine Maßnahmen wie Zahnräder ineinander und führen zum Ziel begeisterte Mitarbeiter im Team zu haben."

Corinna Spath, Geschäftsführerin

PRAXISHILFE

Wissensmanagement in KMU nutzen

Die Beispiele der Schnupp GmbH & Co. Hydraulik KG und der spath printware & service GmbH & Co. KG zeigen, wie Betriebe durch systematisches Wissensmanagement (WM) sowohl Markt- und Technologieveränderungen als auch Wissensverluste beispielsweise durch Mitarbeiterwechsel oder – austritt besser kompensieren. Ihre Mitarbeiter aktualisieren und erweitern stetig anwendungsbezogen ihr Wissen. Mitarbeiterorientierte Maßnahmen wie Partizipation, Anreize oder Qualifizierung aber auch technische Hilfsmittel wie Vorlagen, Intranet, Wikis u. ä. sind hilfreiche Werkzeuge, die mittlerweile in vielen KMUs etabliert sind.

Wir stellen Ihnen nachfolgend klassische Probleme von KMUs und deren Lösungsansätze aus Sicht eines aktiven WM vor.¹

UNTER-NEHMENSTYP	WISSENSPROBLEME	METHODE DES WISSENSMANAGEMENT
Kleines (Traditions-) Familienunternehmen	Wissensverluste durch: <ul style="list-style-type: none">■ Generationenwechsel bzw. Unternehmensnachfolge■ Ausscheiden von Mitarbeitern	<ul style="list-style-type: none">■ Mentoren-Modell & Coaching■ Berater-/Trainerfunktion der „alten Hasen“■ Mitarbeiter schulen Mitarbeiter
Unternehmen in reifen Märkten mit großem technischen Know-how	<ul style="list-style-type: none">■ Unzureichende Sicherung des Spezialwissens■ Mangelnde Verfügbarkeit des Know-how für Betriebsalltag	<ul style="list-style-type: none">■ Dokumentation des Spezialwissens: Datenbanken, Intranet, Lessons Learned■ Mitarbeiter schulen Mitarbeiter■ Gelbe Seiten („Wer weiß was?“-Verzeichnis mit Kontaktdaten von Ansprechpartnern)■ Jobrotation
Produktion ohne eigene Forschung & Entwicklung	<ul style="list-style-type: none">■ Mangelnde Verfügbarkeit von Wissen zur Instandhaltung & Wartung von Produktionsanlagen■ Hohe Reparatur-, Instandhaltungskosten■ Hohe Ausschussraten durch fehlende Lernprozesse■ Erhöhte Rüst- & Durchlaufzeiten	<ul style="list-style-type: none">■ Instandhaltungsplanung, z. B. mit Wartungsdatenbank■ Qualifizierung der Mitarbeiter (u. a. Wartung, Prozess-Know-how, s.a. Schnupp GmbH & Co. Hydraulik KG)■ Gelbe Seiten■ Schriftliche oder bildliche Dokumentation von Arbeitsprozessen■ Mitarbeiter-Info, Förderung informeller Treffen

Ihr Nutzen

WM und finanzieller Unternehmenserfolg gehen unabhängig von Branchen und Betriebsgröße einher:

- **Mehrwert für Unternehmen:** Prozessbeschleunigung, Vermeidung von Redundanzen, Steigerung der Prozesstransparenz, Wiederverwendung von internem Wissen, Reduzierung von Fehlern und Zeitersparnis bei Routinearbeiten
- **Mehrwert für Mitarbeiter:** Motivationssteigerung, verbessertes Teamwork, kürzere Einarbeitungszeiten, Kompetenzentwicklung, Steigerung des persönlichen Marktwerts und Erweiterung der persönlichen Wissensbasis
- **Mehrwert für Kunden:** kürzere Reaktionszeiten, Qualitätssteigerung, verbesserte Kommunikation, Steigerung der Kundenzufriedenheit und -bindung

UNTER-NEHMENSTYP	WISSENSPROBLEME	METHODE DES WISSENSMANAGEMENT
Schnell wachsendes Unternehmen in rasch wandelndem Umfeld	<ul style="list-style-type: none">■ Intransparenz der Wissensbestände■ Kapazitätsengpässe■ Unterschiedliche Auslastung der Mitarbeiter■ Wissenslücken durch Umstrukturierungen■ Mangelnde Projektdokumentation, mangelnde Nutzung von Erfahrungswissen■ Mangelnde Kommunikation zwischen Teams■ Unsystematische Neugewinnung von Kunden- & Branchenwissen	<ul style="list-style-type: none">■ Kompetenzprofile von Mitarbeitern (vgl. Lernwelt KMU 1/2017)■ Wissenslandkarten (grafische Darstellungen von Wissen in Organisationen), Gelbe Seiten■ Förderung innerbetrieblicher Kommunikation (z. B. durch Raumgestaltung, informeller Austausch)■ Mitarbeiter-Info, Mitarbeiterzeitschrift■ Intranet, Kapazitätsplanung, Projektdatenbanken, Lessons Learned■ Jobrotation■ Einbeziehung externer Wissensquellen
Kundenbetreuung als entscheidender Wettbewerbsvorteil	<ul style="list-style-type: none">■ Mangelnde Verwertung von Kundenwissen & Reklamationen etc.■ Mangelnder Zugriff auf Kundenwissen■ Lückenhafte Neugewinnung von Kunden- & Branchenwissen	<ul style="list-style-type: none">■ Kunden- & Projektdatenbank, Lessons Learned■ externe Wissensquellen: Kundeninformationen & -reklamationen, Marktwissen■ Kompetenzprofile von Mitarbeitern■ Wissenslandkarten, Gelbe Seiten

Bitte beachten

Unternehmenskultur, Anreizsysteme und Unterstützung durch Führungskräfte haben größere Bedeutung für erfolgreiches WM als technische Systeme.

- **Vertrauen, Zusammenarbeit und Offenheit** fördern den Wissensaustausch. Eine „Wissen ist Macht“-Unternehmenskultur baut Grenzen auf und hält Wissen unter Verschluss.
- **Fördern Sie den Erfahrungsaustausch** in und außerhalb des Unternehmens durch informelle und formelle Netzwerke (z. B. „Communities of Practice“, Kontaktmessen, Vortragsveranstaltungen und Raumgestaltung).
- **Effiziente und nutzerorientierte Informations- und Kommunikationsinfrastruktur** (inkl. soziale Medien) unterstützen Wissensaufbau und –transfer.

Erste Schritte

Ist Ihr Unternehmen fit für die Anforderungen eines aktives WM?: Antworten bietet die „Checkliste Wissensmanagementanforderungen der ISO 9001: 2015“²

Das „12 Punkte-Programm“ unterstützt Sie bei der Einführung systematischen WM.²

¹ Quelle: North, K. (2016). Wissensorientierte Unternehmensführung: Wissensmanagement gestalten, 6., aktualisierte und erweiterte Auflage. Springer Fachmedien: Wiesbaden.

² Siehe auch <https://www.ihk-lahndill.de/share/wissen/12punkte.html> (Stand Juli 2017).



Industrie- und Handelskammern
in Bayern

Impressum

Herausgeber:

BIHK Service GmbH
IHK-For.Bild Bayern
Despag-Straße 4 a
85055 Ingolstadt

☎ +49 841 9387143

@ email@ihk-forbild-bayern.de

🌐 www.ihk-forbild-bayern.de

Autoren und Redaktion:

Dr. Ulrike Brok, Dr. Katharina Schnurer, Dörte Neitzel

Gestaltung:

PR|DESIGN, Werbeagentur Ingolstadt

Bildnachweise:

Titel: www.shutterstock.com © baranq; Seiten 5, 6 und 7: Schnupp GmbH & Co. Hydraulik KG;
Seiten 11, 12 und 13: spath printware & service GmbH & Co. KG

Die verwendeten Logos sind Eigentum der betreffenden Unternehmen.

Druck:

Offsetdruckerei Gebr. Betz GmbH, Handwerkerstraße 5, 85258 Weichs

September 2017

Die IHK-Forschungsstelle Bildung Bayern ist eine Gemeinschaftsinitiative der bayerischen Industrie- und Handelskammern.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die Nennung der weiblichen Form verzichtet. Zum Gelingen der "Lernwelt KMU" haben vor allem die Unternehmen maßgeblich beigetragen. Für ihr besonderes Engagement möchten wir Herrn Franz Spanfeldner (Schnupp GmbH & Co. Hydraulik KG) und Frau Corinna Spath (spath printware & service GmbH & Co. KG) danken.