

Kaizen im Wissensmanagement

- ein Modell für den Aufbau einer Firmen-University -

Alexandra Graßler, Die WissensAgentur¹

Abstract. Wissensmanagement und Personalentwicklung wird in vielen KMUs meist noch als Kostenfaktor erlebt. In dem folgenden Anwendungsbericht wird aufgezeigt, was sich durch den Einsatz von Kaizen im Bereich Wissensmanagement und der Entwicklung eines Workflows in der kontinuierlichen Wissensweitergabe erreichen lässt: Wissen zu teilen zu einer Selbstverständlichkeit werden zu lassen und damit dauerhaft und regelmäßig Kosten einzusparen. Die MitarbeiterInnen generationenübergreifend zu vernetzen in dem sie ihr Wissen strukturiert weitergeben. Durch diesen Mentoring-Prozess (auch latent schwelende) Konflikte und Unzufriedenheiten zu bereinigen und das Engagement der MitarbeiterInnen zu bündeln.

1. Zuordnung

1.1 Beitrag

Es handelt sich um einen Anwendungsbericht aus KMUs in Österreich und Deutschland.

1.2 Leitthema

Dieser Anwendungsbericht ist hauptsächlich dem Thema „Generationsübergreifender Wissenstransfer am Arbeitsplatz“ zuzuordnen. Und umfasst zudem die Bereiche Mitarbeiter-Kommunikation und strategische Personalentwicklung.

1.3 Tags

Kaizen, Wissensmanagement, Personalentwicklung, Mentoring, Bildungssystem, Firmen-University, Mitarbeiterengagement, Mitarbeitergespräche

1.4 Zielgruppe

Als Zielgruppe, für die Einführung des Systems, sind Manager und Führungskräfte jeder Ebene angesprochen. Dazu gehört auch im speziellen Maße die Personalentwicklungs-Abteilungen, so sie denn vorhanden sind. Durch das einfache und intuitive Handling eignet sich das Konzept für Einsteiger wie Fortgeschrittene gleichermaßen.

1. Problemschilderung

Wissen ist der Rohstoff der Zukunft. Und die Unternehmen, die sich zu selbstlernenden Organisationen entwickeln, werden sich am besten auf dem Markt behaupten können.

Innovationen müssen in immer kürzerer Zeit zur Marktreife gebracht werden. Auch gute Qualität ist längst kein Garant mehr für Kundenbindung. Mehr bieten als andere, sich abheben, größeren Kundennutzen bieten ist das Mittel der Wahl. Und das hängt signifikant vom Engagement der Mitarbeiter ab.

Wie uns die Gallup-Studie jedes Jahr in harten Fakten präsentiert, sinkt das aktive Mitarbeiterengagement in Deutschland von Jahr zu Jahr. Dagegen im Steigen begriffen ist die Zahl der Mitarbeiter die aktiv unengagiert sind. Inzwischen sind wir bei 20 % angelangt! Der Rest dazwischen macht Dienst nach Vorschrift.

¹ Wolfkirchen 60a, 94542 Haarbach, info@wissensagentur.net, <http://twitter.com/wissensagentur>

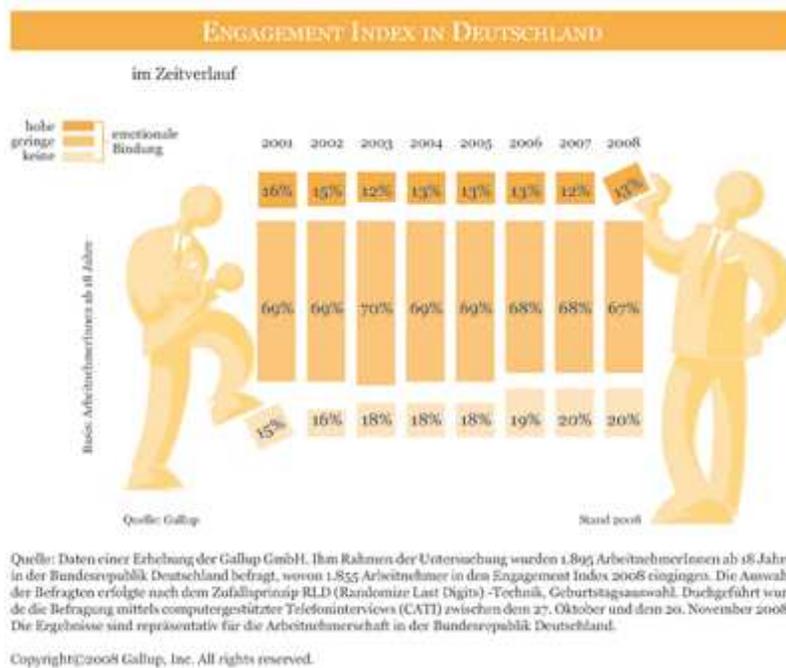


Abb. 1: Engagementindex des Gallup Instituts

Im zugehörigen Buch der Gallup-Studie „Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln“ lässt sich als interessante Schlussfolgerung lesen:

Wir fanden heraus, dass der Vorgesetzte – und nicht Gehalt, Zusatzleistungen, Vergünstigungen oder ein charismatischer Unternehmenschef – der entscheidende Faktor für einen „starken“, produktiven Arbeitsplatz ist. Der direkte Vorgesetzte entpuppte sich als der Schlüssel. [...] Die meisten Leute würden dem Satz „Engagierte Mitarbeiter bleiben dem Betrieb länger treu“ wohl intuitiv zustimmen. Unsere Forschungen lassen indes vermuten, dass der Zusammenhang zwischen Mitarbeitermeinung und Mitarbeiterbindung sowohl subtiler als auch spezifischerer Natur ist, als es in diesem allgemeinen Satz zum Ausdruck kommt. Konkret bedeutet dies, dass Mitarbeiter nicht Unternehmen verlassen, sondern Vorgesetzte. Er ist der entscheidende Faktor.

Dieses Phänomen lässt sich in der Realität oft beobachten. Sehr viele KMU stehen unter großem Druck durch die momentane Wirtschaftslage. Und dieser Druck wird häufig kontinuierlich von oben nach unten verbreitet. Ob nun bewusst oder unbewusst, sei völlig dahingestellt. Das führt in vielen Fällen dazu, dass bei den Mitarbeitern Angst um den Arbeitsplatz entsteht und der psychische Druck steigt. Im Gegenzug nimmt die Qualität der Führung ab durch permanente Überlastung und Überforderung der Führungskräfte. Als Folge verschlechtert sich das Betriebsklima, der zwischenmenschliche Umgang und schlussendlich das Unternehmensergebnis, da die Mitarbeiter immer weniger Sinn darin sehen sich aktiv zu engagieren und z. B. ihr Wissen zu teilen.

Und wie hier mit der Grafik des Gallup-Instituts klar aufgezeigt wurde, kann das Engagement der MitarbeiterInnen den Unterschied zu einem erfolgreichen Unternehmen ausmachen. Denn nicht zu vergessen, korreliert mit dem „Engagementzustand“ auch der Stand der Krankentage. Und dies wiederum lässt sich in harten Euro beziffern. Dazu kommt auch eine weitaus höhere Beteiligung am Ideenaustausch und die vermehrte Entwicklung von Innovationen durch ein höheres Engagementlevel.

Hier schließt sich ein Teufelskreis: Je unengagierter die Mitarbeiter sind, umso weniger findet Kundenorientierung statt und das hat ein Sinken der Unternehmensrendite als direkte Folge.

Um diesen Teufelskreis umzukehren in eine Aufwärtsspirale wurden verschiedenste Methoden und Möglichkeiten in der WissensAgentur getestet und entwickelt. Das daraus entstandene Modell der Kaizen-University ist das Ergebnis aus vielen Jahren der Praxis in Lehre und Beratung.

2. Prämissen

- Bildung ist, ebenso wie z. B. die Produktion, ein Prozess, der sich systematisieren lässt.
- Der wahre Wert eines Unternehmens misst sich am Wissen der Mitarbeiter und wie es systematisch für alle zugänglich gemacht werden kann. Solange Wissen Macht bedeutet, ist exploratives Wachstum nicht möglich.
- Jegliche Fortbildungs-, Weiterbildungs-, Qualifizierungsergebnisse von Mitarbeitern müssen messbar sein.
- Mentorenschaft – auch generationenübergreifend - unter den Mitarbeitern zu entwickeln ist ein wichtiges Standbein für jegliches Wissensmanagement.
- Konzentration auf die Stärken und ein dynamisches Jobprofiling macht es möglich Schwächen zu vernachlässigen.

3. Zielrichtung des Werteflusses

Da inzwischen zumeist Zahlen als relevanteste Grundlage dienen, um langfristige und strategische Entscheidungen für das Unternehmen zu treffen, wird oft aus den Augen verloren, dass die „Zahlen“ durch die Menschen geschaffen werden.

Und daher richtet sich das Modell des „Kaizen im Wissensmanagement“ auch auf den Menschen aus und erreicht sozusagen als Nebenprodukt eine höhere Unternehmensrendite.

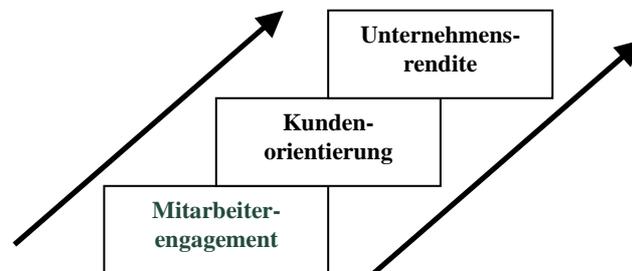


Abb. 2: Zielrichtung des Werteflusses

4. Ist-Situation in der Mitarbeiterweiterbildung

Mitarbeiterentwicklung, -förderung und -qualifizierung wird von vielen Unternehmen durchgeführt. Doch häufig werden lauter einzelne Insellösungen konzipiert. Wenn das Unternehmen in Zukunft beispielsweise international agieren soll, werden die Vertriebsleute in Englisch geschult oder die Buchhaltung bekommt ein Telefontraining, da sie öfters mit Reklamationen zu tun haben. Natürlich sind alle diese und ähnliche Fortbildungsmaßnahmen legitim und werden auch ihren Nutzen bringen.

Der Nachteil an diesen Insellösungen ist ähnlich wie der negative Effekt bei einem unsystematischen Einsatz von MBO (Management by objectives): Dadurch werden eher Einzelkämpfer gefördert und das Wissen des einzelnen in den Vordergrund gestellt. Was zur Folge hat, dass der ganzheitliche Unternehmensansatz immer mehr ins Abseits gerät, damit das Verständnis für die Problematiken anderer Abteilungen sinkt und der Blick für das große Ganze „unser Unternehmen“ verloren geht. Und natürlich den Grundsatz „Wissen ist Macht“ fördert und eine offene Wissenskultur verhindert.

Und damit sind wir wieder beim Engagement angelangt. Je weniger Verständnis und Wissen über Zusammenhänge besteht, umso weniger wird sich jemand engagieren, geschweige denn sein Wissen weitergeben.

5. Konzept „Kaizen im Wissensmanagement“

Kaizen im Wissensmanagement geht hier ganz pragmatisch vor und konzentriert sich zuerst einmal auf die Basics. Und diese lassen sich wunderbar mit den ersten beiden Fragen der Gallup-Studie erfassen:

- Weiß ich, was bei der Arbeit von mir erwartet wird?
- Habe ich die Materialien und Arbeitsmittel, um meine Arbeit richtig zu machen?

Normalerweise müsste man meinen, dass beide Fragen mit einem klaren „Ja“ zu beantworten sind. Doch das ist jedoch höchst selten der Fall. Es existieren zwar Stellenbeschreibungen, doch diese sind häufig veraltet, nach Kriterien für Lohngruppen aufgebaut und dadurch wenig nutzbar.

Was meist völlig fehlt – dabei ist das ein ganz zentraler Punkt – sind die Schnittstellenaufgaben. Denn nur wenn innerhalb des Prozessablaufs eine Stelle die Arbeit optimal bekommt, dann kann auch optimal daran weitergearbeitet werden. Der ganz wesentliche Aspekt ist hierbei die Wissensübertragung.

Der Ausbildungs- und Wissensstand jedes einzelnen Mitarbeiters wirkt sich auf den Prozess aus, an dem er beteiligt ist. Das bedeutet auch, dass fehlendes Wissen ein hemmender Faktor ist. Dazu kommt erschwerend, dass an vielen Arbeitsplätzen nicht vollkommen klar ist, was denn hier die tatsächlichen Kerntätigkeiten und –prozesse in Bezug auf den Unternehmenszweck sind.

Auf der anderen Seite gibt es Mitarbeiter, die in bestimmten Bereichen einfach die Besten sind. Und damit Wissen repräsentieren, das möglicherweise an anderer Stelle fehlt. Diese als Mentoren einzusetzen ist ein wichtiger Teilbereich. Genau da setzt nun das Konzept des Kaizen im Wissensmanagement an. Der Grundgedanke ist, wie beim Wissensmanagement üblich, eine selbstlernende Organisation zu werden. Und auch dafür ist eine funktionierende Systematik der Startpunkt.

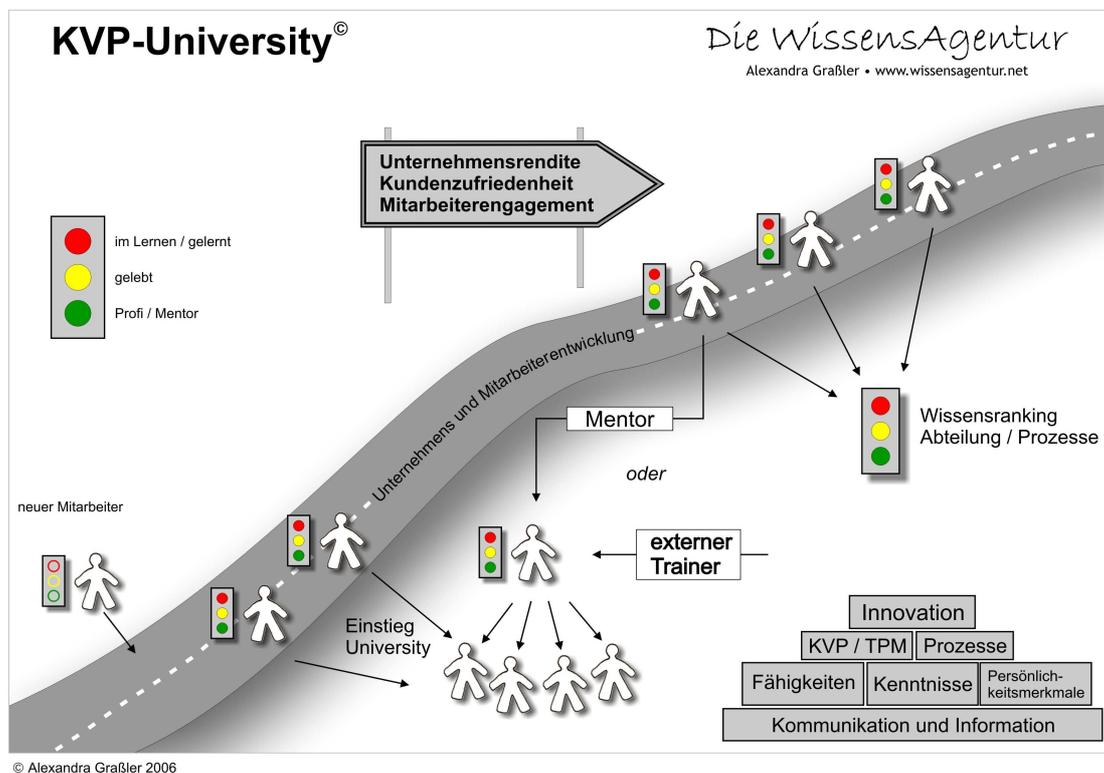


Abb. 3: Das Modell der KVP²-University

Hier wird nun der Bogen zu Kaizen geschlagen. Der kontinuierliche Verbesserungsprozess ist eine Methode um Prozessabläufe so zu systematisieren, dass sie am effektivsten abgewickelt werden können. Und das nun nicht einmalig sondern eben mit dem Blick auf kontinuierliche Verbesserungen. Dieser Gedanke wurde im Konzept des Kaizen im Wissensmanagement auf die Systematisierung der Mitarbeiterqualifizierung übertragen.

Die Grafik illustriert den grundsätzlichen Verlauf. Sie zeigt außerdem auf, dass schon bei Einstellungsverfahren diese Methodik verwendet werden kann, um die offene Stelle bestmöglich zu besetzen. Das Ampelsystem repräsentiert eine einfach zu handhabende Messmethode, die sich auf den einzelnen, Abteilungen, Geschäftseinheiten und auch das ganze Unternehmen anwenden lässt.

Wie an den Bausteinen ersichtlich ist ein funktionierender Kommunikations- und Informationsfluss die Basis für alle gewünschten Verbesserungen. Hier zeigt sich ganz besonders der Zusammenhang zum Mitarbeiter-Engagement auf.

² KVP = kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Wenn Informationen eher zurückgehalten werden, Wissen als Währung verwendet wird, spiegelt sich das in jedem Fall in einem ähnlich zurückhaltenden Engagement und Vertrauen der Belegschaft wider.

6. Ablauf

- JPs erarbeiten (10 Hauptelemente)

Die Grundlage für den Aufbau der KVP-University bilden die sogenannten wissensbasierten Job-Profile. Diese JPs sind das Ergebnis von grundlegenden Gedanken zu einer bestimmten Stelle im Unternehmen. Die Erarbeitung der JPs erfolgt mit den Mitarbeitern in einem Workshop. Der Fokus liegt dabei auf den 10 Hauptaufgaben, Kenntnissen, Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmalen, die für diese Stelle relevant sind. Zusätzlich dazu werden die Schnittstellenaufgaben definiert.

Diese Konzentration auf den Kern einer Stelle zwingt zum genauen Nachdenken über den gesamten Arbeitsplatz und seine Zusammenhänge mit anderen. Selbstverständlich gibt es immer viel mehr als 10 Punkte, doch es gilt diejenigen herauszufinden und zusammenzufassen, ohne die diese Stelle nicht funktioniert. Die Schnittstellenaufgaben werden ebenfalls sehr genau herausgearbeitet. Der nächste Schritt ist dann ein Ranking dieser 10 Punkte auf der Basis von Abhängigkeiten um den größten Hebel herauszufinden. Dadurch wird auch eine Gewichtung möglich, die sehr leicht aufzeigt, wo Wissensaufbau am effektivsten wirken wird.

Was häufig als Feedback bereits zu diesem Zeitpunkt zu hören ist, dass die Mitarbeiter dankbar sind, mehr über die Stelle und auftretenden Problemen der Kollegen zu erfahren. Das Verständnis und damit der Zusammenhalt im Sinne eines „Wir-Gefühls“ steigt nach diesem ersten Workshop bereits spürbar an. Was im besten Sinne zu mehr Unterstützung, Engagement und Wissensweitergabe innerhalb der Belegschaft führt und damit dem ganzen Unternehmen dient.

- JPs erarbeiten (Ausformulierung)

Um nun die weiteren Schritte machen zu können ist eine Ausformulierung und detaillierte Beschreibung der Job-Profile die nächste Stufe. Diese Informationssammlung wird zuerst einmal in Zusammenarbeit zwischen Moderator und Führungskraft gemacht. Das hat den Vorteil, dass eine Kombination des Blicks von außen und der internen Kenntnisse Betriebsblindheit vermeidet und trotzdem die wichtigen fachlichen Aspekte im Blick behalten werden.

Ein wichtiges Kernelement ist dabei das Aufzeigen der Schnittstellen. Diese Schnittstellen sind in erster Linie abhängig vom Prozessablauf und nicht von Hierarchien. Das folgende schematische Bild zeigt die vor- und nachgelagerten Schnittstellen einer Meisterstelle in einem Bauunternehmen.

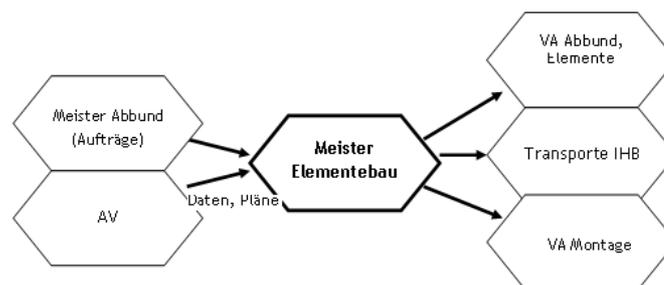


Abb. 4: Schnittstellen-Darstellung einer Meister-Stelle

- Einstufung mit JPs

Ein heißes Thema sind in vielen Firmen die Mitarbeitergespräche. In diesen soll Mitarbeitern wie auch Vorgesetzten die Möglichkeit zur Reflektion, Zielsetzung und Feedback gegeben werden. Häufig jedoch sind es eher Beurteilungsgespräche. Und dieser Beurteilungscharakter hinterlässt manches Mal einen schalen Nachgeschmack.

Selbstverständlich spielt das Verhalten eine große Rolle. Doch es sollte nicht den Hauptpart in einem Mitarbeitergespräch übernehmen. Daher wählt auch hier das Konzept des Kaizen im Wissensmanagement einen pragmatischen Ansatz:

Mitarbeiter sind vielfach in manchen Bereichen ihrer Tätigkeit sehr gut und sie haben Spaß daran. Manches liegt ihnen weniger und manches können sie nicht wirklich gut. Um für das Unternehmen, wie für den Mitarbeiter und damit auch schlussendlich wieder für den Kunden die optimalste Lösung zu finden, gilt es zu prüfen, auf welche Einzelbereiche welcher Fähigkeitsstand zutrifft. Und sich dabei zu allererst auf die 10 Schlüsselemente einer Stelle zu konzentrieren.

Mit Hilfe des wissensbasierten Jop-Profiles (JPs) ist das nun ganz einfach und lässt mit Hilfe des Ampelsystems eine klare Einstufung zu. Der Mitarbeiter hat durch die Erarbeitung und Prüfung seines JPs eine genaue Vorstellung davon, was an dieser Stelle nötig ist, um sie optimal auszufüllen. Und er trägt durch die Mitarbeit am entwickelten JP diesen Inhalt mit. Das ist eine wichtige Voraussetzung für die Akzeptanz des ganzen Modells. Denn nur durch das Commitment kann auch etwas bewegt werden.

Mit Hilfe des Statusbogens kann sich nun der Mitarbeiter vor dem Gespräch einstufen und der Vorgesetzte hat diese Gelegenheit ebenfalls. Dabei werden durch das Ampelsystem drei verschiedene Möglichkeiten unterschieden:



Abb. 5: Ampelsystem

Wenn jemand gerade dabei ist, eine neue Tätigkeit zu lernen, oder gerade ausgelernt hat, dann steht er in dem Bereich erst einmal auf rot. Die Farbe ist damit keinerlei Wertung über jemanden persönlich, sondern ausschließlich über den Grad seiner Fertigkeit eines bestimmten Elements seiner Arbeit. Und wer seine Arbeit schlampig macht, obwohl er es besser könnte, wird natürlich auch bei rot eingestuft.

Mit gelb werden die Bereiche gekennzeichnet, in denen die Mitarbeiter ihren Job gut machen und alles in Ordnung ist.

Und die grünen Punkte gibt es dann, wenn jemand in einem speziellen Thema ein absoluter Profi ist und damit möglicherweise als Mentor zur Verfügung steht.

Im Gespräch werden beide Bögen verglichen und über unterschiedliche Einschätzungen gesprochen. Aus dieser Einstufung ergibt sich nun mit der Farbkennzeichnung ein Wissensprofil des Mitarbeiters. Zur weiteren Qualifizierung sollte man sich nun für max. 5 Schlüssel entscheiden, für die Ziele gesetzt werden. Optimalerweise finden Quartalsgespräche statt.

KVP-University Datum: _____

KVP University - Statusblatt

Bezeichnung der Position: Meister Elementebau Name: _____

Abteilung: _____

Fachliche Haupt-Aufgaben, damit verbundene Kenntnisse, Fähigkeiten, persönliche Anforderungen, Schnittstellenaufgabe

	Ist	Ziel	Maßnahme - kurz
1. Kommunikation mit anderen Abteilungen	X	rot	
2. Ehrlicher und verantwortungsbewusster Umgang mit den Mitarbeitern	X	gelb	
3. Mitarbeitergespräche führen (Personalführung)	X	rot	
4. Produktionsfeinplanung	X	gelb	
5. Kostenverantwortung (Material, Zeit)	X	gelb	
6. Einhaltung der Qualitätskriterien und SOS		gelb	
7. Personal- und Ressourcenplanung		gelb	
8. Absprache bei Investitionsprojekten		gelb	
9. Information über technische Neuerungen		gelb	
10. Umsetzung der Leistungs- und Zielvorgaben		gelb	

University-Kurse / Zielvereinbarungen / Aktivitätenplan

Abb. 6: Beispiel-Statusblatt einer gemeinsamen Einstufung

7. KVP-University-Kurse

Aufgrund der Ergebnisse kann nun konkret über Qualifizierungsmaßnahmen gesprochen werden. Durch die Systematisierung der wissensbasierten JPs ergeben sich häufig mehrere Mitarbeiter mit ähnlichem Weiterbildungsbedarf.

Und hier kommt nun das Mentoring ins Spiel. Es ist häufig nicht nötig, externe Trainer oder externe Schulungsmaßnahmen zu finanzieren. Denn in den Reihen der Mitarbeiter gibt es viele, die genau dieses Wissen, was an anderer Stelle fehlt, haben. Lapidar gesagt: „Wenn Sie wüssten, was Ihre Mitarbeiter alles wissen....“

Durch das simpel gehaltene Ampelsystem lässt sich nun schnell ein Abgleich machen, welcher Mitarbeiter für den nötigen Schulungsbedarf als Profi/Mentor in Frage kommt. Vorausgesetzt diese Mitarbeiter möchten diese Mentorenrolle auch gern übernehmen, werden Sie in Methodenkompetenz geschult und in ihren ersten Workshops begleitet.

All das fördert eine „Wissenszusammenarbeit“ im Unternehmen, ältere Mitarbeiter die körperlich nicht mehr wie junge Mitarbeiter in der Lage sind, ihren Job auszufüllen (vor allem in der Industrie) können ihren Erfahrungsschatz als wertvolle Ressource für das Unternehmen arbeiten lassen. Die Kommunikation zwischen verschiedenen Abteilungen nimmt zu und damit wiederum das Verständnis für spezielle Problematiken.

Zudem hat es für das gesamte Unternehmen die Vorteile, dass:

- Kosten für externe Schulungsmaßnahmen gespart werden können und
- durch die dynamischen Job-Profile immer mit Fokus auf den Unternehmenszweck geschult wird.

8. Zusammenfassung und Ausblick

In diesem Exposé können naturgemäß die wichtigsten Bestandteile und Abläufe nur angerissen werden. Daher als Weiterführung noch ein paar abschließende Gedanken:

- Das Modell des Kaizen im Wissensmanagement ist ein Instrument, das nach und nach auf das ganze Unternehmen ausgeweitet werden kann. Je höher die Stelle angesiedelt ist um so ausführlicher wird das wissensbasierte JP ausfallen. Je niedriger die Stelle in der Hierarchie zu finden ist, umso mehr konkrete Tätigkeiten werden sich in den 10 Hauptelementen finden. Das bedeutet, dass dieses Tool flexibel auf jegliche Bereiche angewendet werden kann.
- Bereits bei der Einstellung kann das wissensbasierte Job-Profil genutzt werden. Die 10 Hauptelemente machen verschiedene Bewerber besser vergleichbar. Und ermöglichen ein Aussieben von unpassenden Bewerbern.
- Die Einführung des Modells von Kaizen im Wissensmanagement lässt sich leicht in den Arbeitsalltag integrieren und sukzessive aufbauen.
- Das Ergebnis ist ein systematisch messbarer Qualifizierungsfortschritt, der das Unternehmen aus sich heraus lernen lässt. Damit verbunden ist ein steigendes Mitarbeiterengagement, das sich in der Unternehmensrendite niederschlägt.
- Für Unternehmen, die Schwierigkeiten damit haben, Ihren Mitarbeitern mehr zuzutrauen und mehr Verantwortung zu übergeben, ist das Konzept eher ungeeignet. Denn Selbstverantwortung und damit korrelierendes Engagement sind Grundpfeiler des gesamten Modells.

9. Autorin

Konzeptioniert und entwickelt wurde das Modell von Kaizen im Wissensmanagement von Alexandra Graßler. Sie ist Inhaberin der WissensAgentur und hat sich als Unternehmensberaterin auf die Bereiche Wissensmanagement, ganzheitliche Bildungssysteme und systematischen Workflow spezialisiert.

Der Anstoß zum University-Modell hat sich durch die Begleitung von Unternehmen in verschiedenen Themen ergeben. Die Erfahrung aus vielen Jahren in der Lehre floss ebenso in das Konzept ein wie Praxiskenntnisse im KVP und Beratungsbereich.

:: *Die WissensAgentur* ::

Alexandra Graßler	Tel:	08535/912881
Die WissensAgentur	Mobil:	0160/7540770
Wolfakirchen 60a	eMail:	info@wissensagentur.net
94542 Haarbach	Web:	www.wissensagentur.net

Literaturliste zum Vertiefen des Themas:

Brunner, F. *Japanische Erfolgskonzepte* (2008)

de Groot, M. *KVP im Team* (2008)

Imai, M. *Gemba Kaizen* (1997)

Imai, M. *Kaizen* (1992)

Leikep, S. *Der Weg* (2006)

Meier, D. P. *Der Toyota-Weg* (2007)

Schmelzer, H. *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis* (2007)

Witt, T. *Der kontinuierliche Verbesserungsprozess* (2008)