

Was wissen Sie wirklich?

Interview mit Guntram Meusburger
von Mag. Stefan Bonigut



Wahrscheinlich ist Ihnen durchaus bewusst, wie wertvoll das Wissen Ihrer Mitarbeiter ist. Ist Ihnen jedoch auch bewusst, wie wichtig es ist, dieses Wissen im Unternehmen zu integrieren und allen zugänglich zu machen? Im Rahmen unserer Beratungstätigkeit machen wir immer wieder die Erfahrung, dass viele Unternehmen zwar um dieses wertvolle Humankapital wissen, jedoch dem Prozess eines systematischen Wissensmanagements zu wenig Stellenwert beimessen.

»Jeder betreibt in der einen oder anderen Form Wissensmanagement – ohne es zu wissen« so die Überzeugung von Guntram Meusburger – geschäftsführender Gesellschafter der Meusburger Georg GmbH und Buchautor von »Wissensmanagement für Entscheider«.

Stefan Bonigut, Projektleiter bei SHS, hat ihn zum Interview gebeten und ist in einem sehr offenen Gespräch dem Erfolgskonzept von Wissensmanagement bei Meusburger auf den Grund gegangen.

Wir danken an dieser Stelle Guntram Meusburger für seinen Beitrag in diesem Newsletter und die gute Zusammenarbeit.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre!

Mag. Clemens Satke & Dr. Florian Schatz

» Mag. Stefan Bonigut



Mag. Stefan Bonigut ist Projektleiter bei SHS und Leiter des Kompetenzzentrums Warenwirtschaft (Supply Chain). Er baut auf mehr als 9 Jahre Beratungserfahrung in den Bereichen Einkauf, Supply Chain und Prozessoptimierung bei nationalen sowie internationalen Unternehmen. Vor seiner Tätigkeit bei SHS war Stefan als Project Manager bei Deloitte tätig. Er ist diplomierter Betriebswirt und studierte an der Universität Wien.

» Ing. Mag. (FH)
Guntram Meusburger



Ing. Mag. (FH) Guntram Meusburger ist in Dornbirn geboren und studierte »Betriebliches Prozess- und Projektmanagement« an der Fachhochschule Vorarlberg. 1999 trat er in das Familienunternehmen seines Vaters Georg Meusburger ein und wurde Mitglied der Geschäftsleitung. Seither setzt er sich intensiv mit dem Thema Wissensmanagement in der praktischen Umsetzung auseinander und entwickelte die WBI-Methode. 2007 übernahm Guntram Meusburger die Geschäftsführung der Meusburger Georg GmbH & Co KG.

— Mag. Stefan Bonigut (SB), Projektleiter SHS Unternehmensberatung: In Ihrem Buch »Wissensmanagement für Entscheider« beschreiben Sie den zündenden Moment, in dem Ihrem Vater das Potenzial von Wissensmanagement überhaupt bewusst wurde. Könnten Sie diesen ausschlaggebenden Moment für unsere Leser bitte nochmals schildern?

Guntram Meusburger (GM); Geschäftsführer Meusburger Georg GmbH: ...Sie haben mein Buch aber ganz genau gelesen (lacht). Ja, an diesen Moment erinnere ich mich natürlich. Das war 1995, mittlerweile auch bereits über 20 Jahre her: Meinem Vater, Georg Meusburger, fiel damals auf einem seiner Routine-Betriebsrundgänge auf, dass sich Mitarbeiter auf einzelnen Stationen Notizen machten, die sie dann an den Maschinen als Hilfen beispielsweise für die Einstellung oder Steuerung, anbrachten. Allesamt wichtige und brauchbare Informationen, die die Arbeit erleichtern, die Prozesssicherheit erhöhen, sowie die Produktivität und Effizienz steigern. Nur war diese Information nicht allen verfügbar oder ging teilweise auch wieder verloren.

Mein Vater erkannte damals schnell den unbezahlbaren Wert dieser handschriftlichen Notizen und bat seine Mitarbeiter um die Erlaubnis, sie mitnehmen zu dürfen.

Kurzum, die Informationen wurden am PC ins Reine geschrieben und den Dokumenten Titel und Nummern vergeben. Aus den reinen Informationen wurden »Wissensdokumente« und somit explizites Wissen.

Mit einem ausgedruckten Exemplar davon, wanderte mein Vater in die Produktionshallen zurück und bat die Mitarbeiter um ihren Input und ihre Korrekturen. Am Ende waren in diesen ersten Dokumenten alle Arbeitsschritte und Expertentipps vollständig und nachvollziehbar festgehalten.

— SB: Wie Sie ja bereits erwähnt haben, beschäftigt sich Meusburger nun mittlerweile schon seit mehr als 20 Jahren mit dem Thema Wissensmanagement. Was waren aus Ihrer Sicht die wesentlichsten Entwicklungsetappen der Vergangenheit?

GM: Naja, der Ursprung des Wissensmanagements liegt bei uns in der Produktion. Aufgrund der Arbeitsvereinfachungen und der vielen Vorteile nach Einführung, verbreitete sich das Wissensmanagement dann auch schnell auf andere Bereiche des Unternehmens – ein bereichsübergreifender Roll-Out sozusagen und sicherlich auch ein wesentlicher Schritt in Richtung betriebliches Wissensmanagement.

Eine weitere Etappe war die Umstellung von analog auf digital. Denn die Anzahl der Wissensdokumente stieg ständig an und das ursprüngliche papierbasierende System stieß an seine Grenzen, eine Software musste her.

Ein weiterer Meilenstein war das Jahr 2014, als das Thema Wissensmanagement offiziell in unser Unternehmensleitbild aufgenommen und somit zum fixen Bestandteil der Unternehmenskultur wurde.

Der jüngste Meilenstein war dann im Jahr 2015 die Veröffentlichung meines Buches »Wissensmanagement für Entscheider«. Kurz darauf haben wir dann auch eine Unternehmensauszeichnung als »Exzellente Wissensorganisation« erhalten. Ein Fachbuch aus der Praxis für die Praxis mit nützlichen Tipps, erprobten Verfahrensweisen uvm...

Ein bisschen Eigenwerbung hat bekanntlich noch niemandem geschadet (schmunzelt).

— SB: Welche langfristigen Ziele verfolgen Sie mit dem Wissensmanagement?

Nutzen Sie es auch, um bestimmte Bereiche oder Prozesse gezielt weiter in Richtung Exzellenz zu trimmen?

GM: Optimierungspotenziale werden durch Wissensmanagement, speziell bei uns in der Produktion, eigentlich laufend aufgedeckt.

Meine Vision ist es, dass allen Mitarbeitern im Unternehmen jenes Wissen zur Verfügung steht, das sie zur Lösung von Problemen sowie zur erfolgreichen Bewältigung ihrer Aufgaben benötigen. Dazu stellen wir ihnen das erfasste Wissen zentral im Intranet (zeitlich / örtlich unbegrenzt) zur Verfügung.

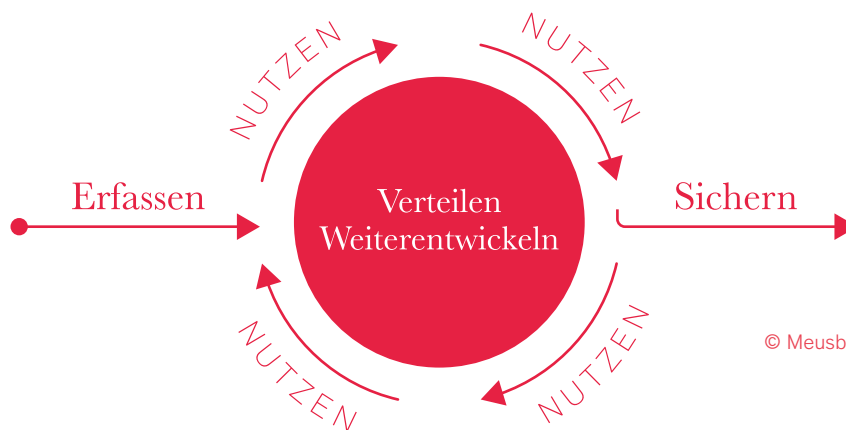
Ziel von uns ist es, vor allem das Erfahrungswissen der Mitarbeiter für das Unternehmen zu sichern und es im Team ständig weiterzuentwickeln. Die Qualität des erfassten Wissens steigt – was sich am Ende natürlich auch positiv auf die Qualität unserer Produkte, auf unsere Produktivität, auf die Wettbewerbsfähigkeit und somit auch auf unsere Marktposition auswirkt.

Sehen Sie, die Erfassung und Weiterentwicklung von Wissen hat für Meusburger einen hohen Wert, den wir kontinuierlich erhöhen. Ich vergleiche es immer gerne mit einem Bankkonto auf das wir einfach regelmäßig einzahlen ...



»Wichtig ist, das Erfahrungswissen der Mitarbeiter für das Unternehmen langfristig zu sichern und es in Teams ständig weiterzuentwickeln.«

Ing. Guntram Meusburger, Geschäftsführer Meusburger GmbH



© Meusburger Georg GmbH



WISSEN BESSER INTEGRIEREN – kurz WBI – ist eine einfache, pragmatische Methode des Wissensmanagements, die auf über 20 Jahren Entwicklungsgeschichte und Erfahrung basiert. Sie verknüpft Mensch, Organisation und Technik.

Das Ziel von WBI ist es, das Unternehmenswissen den Mitarbeitern so zugänglich zu machen, dass sie es für die erfolgreiche Bewältigung ihrer Aufgaben nutzen können. Die Methode ist eine Art Baukasten, der durch seine einzelnen Module ganz einfach an die eigenen Anforderungen angepasst werden kann. WBI ist daher branchenunabhängig und kann für jedes Unternehmen adaptiert werden.

Wissen besser integrieren – kurz WBI – ist eine einfache, pragmatische Methode des Wissensmanagements, die auf über 20 Jahren Entwicklungsgeschichte und Erfahrung basiert. Sie verknüpft Mensch, Organisation und Technik.

Das Ziel von WBI ist es, das Unternehmenswissen den Mitarbeitern so zugänglich zu machen, dass sie es für die erfolgreiche Bewältigung ihrer Aufgaben nutzen können. Die Methode ist eine Art Baukasten, der durch seine einzelnen Module ganz einfach an die eigenen Anforderungen angepasst werden kann. WBI ist daher branchenunabhängig und kann für jedes Unternehmen adaptiert werden.

— **SB: In Ihrem Buch beschreiben Sie, wie eine erfolgreiche Einführung gelingt. Was sind aus Ihrer Sicht die kritischen Erfolgsfaktoren für ein erfolgreiches Wissensmanagement in Unternehmen?**

GM: Eines ist ganz klar: Wissensmanagement ist – gerade in der Einführungsphase – eine **1 FÜHRUNGS**AUFGABE. Ohne das Verständnis und den Rückhalt der Geschäftsführung, wird es nur in Einzelfällen möglich sein, Wissensmanagement erfolgreich einzuführen bzw. weiterzuentwickeln. Ich sage bewusst »weiterzuentwickeln«, denn ich bin überzeugt: Jeder betreibt in der ein oder anderen Form Wissensmanagement – viele jedoch ohne es zu wissen. Meist sind es einzelne Abteilungen oder Bereiche die bereits Wissen sammeln – sei es auf einem Ordner auf einem Laufwerk, in einem Wiki oder sogar in einem CMS.

Ein weiterer kritischer Erfolgsfaktor sind natürlich die **2 MITARBEITER** – nur wenn die Mitarbeiter den Sinn und die Vorteile von Wissensmanagement erkennen, und daher bereit sind ihr Wissen zu teilen, kann sich Wissen vermehren. Laufende Sensibilisierung der Mitarbeiter und Schulungen sind dabei essentiell. Jeder neue Mitarbeiter wird bei uns bspw. bereits vor seinem Eintritt über die Relevanz von Wissensmanagement in unserem Unternehmen informiert und bekommt in seiner ersten Arbeitswoche eine Schulung zu unserer Methode.

Ein dritter Erfolgsfaktor ist bei Meusburger definitiv die **3 NUTZERFREUNDLICHKEIT UNSERES** INTRANETS. Wir legen viel Wert auf das Feedback unserer User und arbeiten ständig an der Systemoptimierung. Wir nehmen die verschiedenen Anregungen auf, prüfen die Möglichkeiten und realisieren einen Großteil davon. Das führt zu einer großen Zufriedenheit und einer Top-Motivation bei unserem Team.

”

»Die von Meusburger über viele Jahre entwickelte Methode (WBI) und vor allem der permanente Prozess das System zu perfektionieren sind aus unserer Sicht beeindruckend. Garant für den Erfolg ist die Überzeugung des Eigentümers und des Managements vom Wert, den ein professionelles Wissensmanagement darstellen kann. Neben einer sehr klugen Ausrichtung des Geschäftsmodells ist meiner Ansicht nach auch das gelebte Wissensmanagement ein wesentlicher Faktor für den Erfolg und das rasante Wachstum des Unternehmens.«

Dr. Florian Schatz, Geschäftsführer SHS

— **SB: Ist Wissensmanagement Ihrer Ansicht nach für alle Branchen relevant oder gibt es gewisse Branchen, für die es ganz besondere Wettbewerbsvorteile bringt?**

GM: Da die Formen von Wissensmanagement sehr stark variieren, kann es meiner Meinung nach unabhängig von der Branche oder Größe eines Unternehmens eingesetzt werden. Ganz simpel: Wissensmanagement kann sogar – bis zu einem gewissen Umfang – analog betrieben werden. Das bestätigt unsere Firmengeschichte: Auch bei Meusburger gab es in den ersten Jahren nur Papierordner mit einzelnen ausgedruckten Dokumenten und einem Inhaltsverzeichnis zur Übersicht.

In größeren Firmen kann Wissensmanagement mittels eines CMS, DMS, Wikis oder Intranets erfolgen. Das kommt immer auf die jeweiligen Anforderungen des Unternehmens, die Anzahl der User und natürlich darauf an, wie viel Geld in diese wichtige Ressource investiert werden kann.

Bezüglich der Inhalte bzw. des Wissens in den unterschiedlichen Branchen kann ich nur sagen, dass ich bei der Recherche für mein Buch gemerkt habe, dass sich Unternehmen – auch trotz unterschiedlicher Branchen – in vielem nicht allzu sehr unterscheiden. Sicherlich gibt es immer spezifisches Wissen zu den eigenen Produkten oder Dienstleistungen, aber das Wissen um die Verwaltung und Organisation ist oft sehr ähnlich.

Ich denke dabei an Verfahrensanweisungen, Dokumente und Standardabläufe wie Erstellung von Arbeitsverträgen, Ein- und Austritte von Mitarbeitern, Erstellung von Mediaplänen, Verzollungen für den Export etc. Die Palette reicht bis zu Leitfäden für das richtige Verhalten am Telefon bei Unternehmen mit direktem Kundenkontakt oder Verfahrensanweisungen in der Produktion.

Sie sehen also: Wissen existiert oft in sehr ähnlichen Formen in den unterschiedlichsten Unternehmen und muss meist nur minimal an die eigenen Gegebenheiten angepasst werden.



»Vor dem Hintergrund einer generellen Informationsüberflutung und der stetigen Veränderung unserer Arbeitswelt, gewinnt ein professionelles Wissensmanagement in Zukunft eine noch höhere Bedeutung.«

Dr. Florian Schatz, Geschäftsführer SHS

— **SB: Wie haben Sie es mittels der WBI-Methodik geschafft, implizites Wissen in explizites Wissen umzuwandeln?**

GM: Naja, das Erfassen von Wissen begründet immer auf einem Impuls. In den meisten Fällen ist die Führungskraft der Impulsgeber für die Erstellung eines WiDoks. In bestimmten Fällen – und das ist natürlich wünschenswert – kann auch ein Mitarbeiter diesen Impuls geben.

Beispiel Kundenmailing:

Hier sind meistens mehrere Mitarbeiter aus verschiedenen Unternehmensbereichen involviert: neben dem Vertrieb und dem Marketing, sind auch die Zuständigen aus dem Produktmanagement vertreten.

In der Planungsphase wird viel besprochen, diskutiert und entschieden. Verschiedene Meinungen und Expertisen werden eingebracht. Vorangegangene Werbemaßnahmen werden reflektiert und herangezogen, um Verbesserungsmaßnahmen einfließen zu lassen und das Wiederholen von Fehlern bewusst zu vermeiden. Es handelt sich also um ein Meeting in dem viel Wissen erarbeitet wird, das wieder verloren gehen könnte, wenn es nicht festgehalten wird. Daher ist es von höchster Relevanz, dass eine Führungskraft oder der Organisator des Meetings einen der anwesenden Mitarbeiter mit der Erstellung eines WiDoks zum Thema Kundenmailing beauftragt.

Der Entwurf dieses Wissensdokumentes wird dann vor der Veröffentlichung noch dem Impulsgeber vorgelegt. Nach der Korrekturschleife wird das Wissen allen Zuständigen zur Verfügung gestellt. Nach dem Event trifft sich das Projektteam zu einer Reflexion, welche ebenfalls im Wissensdokument festgehalten wird. Im folgenden Jahr muss das Projektteam also nicht von der grünen Wiese aus beginnen, sondern kann auf das bestehende Wissen aufbauen (explizites Wissen).

Diesen Verbesserungsprozess durchlaufen wir bei allen unseren Wissensdokumenten. Sie werden ständig ergänzt, verbessert, überarbeitet und somit weiterentwickelt. Eine Vorgehensweise, die es uns als Unternehmen ermöglicht uns Schritt für Schritt zu verbessern. Technisch wird diese ständige Weiterentwicklung durch den Mechanismus der Wiedervorlage unterstützt. Durch diese Wiedervorlage werden die Inhaltsverantwortlichen der Wissensdokumente in einem selbstgewählten, regelmäßigen Abstand an die Aktualisierung ihrer Inhalte erinnert. Ziel ist es die bestehenden Inhalte kontinuierlich zu aktualisieren und zu ergänzen, sowie deren Zweckmäßigkeit und Nutzen regelmäßig zu hinterfragen.



»Seien Sie also ständig auf der Jagd nach neuem implizitem Wissen, das explizit gemacht werden sollte.«

Ing. Guntram Meusburger, Geschäftsführer Meusburger GmbH

— SB: Wissen ist Macht. Wie schafft Meusburger die Balance zwischen Vertrauen und Kontrolle beim Teilen und nachvollziehbaren Dokumentieren von Wissen?

GM: ... eine berechtigte Frage, absolut! Doch ich muss ganz ehrlich sagen, dass wir intern wirklich sehr offen mit unserem Wissen umgehen – weil auch jeder am Ende davon profitiert.

Aufgrund unseres großen Wachstums und den damit ständig wachsenden Anforderungen und Aufgaben, hat sich diese Offenheit bisher immer bewährt. Sensibles Wissen – das beispielsweise dem Datenschutz unterliegt – ist natürlich nur limitiert sichtbar. Hier können wir individuelle Berechtigungen vergeben.

— SB: Meusburger gilt als Vorreiter im Thema Wissensmanagement.

Das Kerndilemma für viele Unternehmen ist, dass der Output meist nur schwer messbar in Relation zum investierten Kapital ist.

Würden Sie diese Aussage von Ihrer Seite so bestätigen?

GM: Da wir uns seit über 20 Jahren mit dem Thema Wissensmanagement beschäftigen, werden wir oft von anderen Unternehmen kontaktiert. Viele kommen zu uns auf Besuch, um sich Vorort ein Bild unserer und der Umsetzung im Unternehmen zu machen. Da ich vom Wert und Nutzen des Wissensmanagements überzeugt bin, freue ich mich natürlich über das rege Interesse am Thema, sowie jede Kontaktaufnahme von Geschäftsführern, Führungskräften sowie engagierten Wissensmanagern.

Mir ist bewusst, dass aber auch viele Unternehmer das Potenzial von Wissensmanagement noch nicht für sich erkannt haben oder darin einen zu großen Aufwand bei der Erfassung des Wissens sehen. Denken Sie an die Geschichte mit dem Waldarbeiter, der keine Zeit findet seine Säge zu schärfen. Diese Geschichte verdeutlicht, welchen Denkfehler viele Unternehmer nach wie vor begehen: Sie sind nicht bereit einen anfänglichen Aufwand in Kauf zu nehmen, da sie nicht sehen, wie sie langfristig nachhaltig davon profitieren können. Daher mein Apell: Wenn das Unternehmenswissen erst einmal erfasst und verteilt ist, entwickelt sich daraus etwas sehr Wertvolles, von dem Unternehmen langfristig profitieren werden!

— SB: Wissen wird heute auch als »Produktionsfaktor« verstanden – haben Sie hierzu ein paar Praxisbeispiele für unsere Leser?

GM: Das Thema Standardisierung durch unser Wissensmanagement wird bei uns großgeschrieben, denn die Standardisierung ist das Geschäft von Meusburger. In den Anfängen des Unternehmens, also vor rund 50 Jahren, bemerkte mein Vater, dass seine Kunden immer wieder dieselben Platten benötigten. Statt immer bei Bedarf eine anzufertigen, entschied er sich einen Standard zu definieren, der den Anforderungen der meisten Kunden entspricht und produzierte seine Produkte fortan in größerer Stückzahl mit diesem Standard.

Er ersparte sich dadurch Zeit bei der Herstellung und brauchte im Gegenzug nur ein kleines Lager. Irgendwann lernten seine Kunden diesen Standard ab Lager zu schätzen und bestellten regelmäßig diese Platten. Sie sehen also Standardisierung ist Teil unserer Unternehmenskultur und einer der wichtigsten Gründe für den Erfolg von Meusburger.

Die Vorgehensweise ist dabei immer dieselbe: es wird zuerst ein Prototyp für etwas erarbeitet und getestet. Erst wenn er perfekt ist, wird er zum Standard. Diese Philosophie hat sich von unseren Produkten auf das gesamte Unternehmen ausgeweitet. Wir haben beispielsweise eine standardisierte Checkliste für Mitarbeiter-Eintritte. Darauf sind alle wichtigen Aufgaben und Verantwortlichen bei Neueintritt eines Mitarbeiters tabellarisch angeführt. Somit weiß jeder genau, was zu tun ist und nichts gerät in Vergessenheit. Diese Checkliste existiert seit vielen Jahren, wird regelmäßig aktualisiert und hat bei den über 620 Neueintritten seit dem Jahr 2010 einen treuen Dienst geleistet.

Ein weiteres Beispiel für die Standardisierung durch unser Wissensmanagement ist unsere Vorgehensweise bei Neuprodukten. Die Projekte für Neuentwicklungen werden von unseren Produktmanagern in einer Projektübersicht im Intranet gepflegt. Da alle involvierten Bereiche Zugriff haben, können sie sich mittels einer Projektliste einen guten Überblick über den geplanten Verkaufsstart, den aktuellen Status und die geplanten Produkte machen. Die User sind somit stets auf dem neuesten Projektstand und können gegebenenfalls Änderungen sowie Statusupdates vornehmen.

— **SB: Abschließend noch: Welchen Ratschlag würden Sie Unternehmen mit auf den Weg geben, die Wissensmanagement bis dato als irrelevant für ihre Strukturen halten?**

GM: Ich kann allen Eigentümern und Geschäftsführern nur anraten, sich mit dem Thema Wissensmanagement auseinander zu setzen. Ich bin überzeugt, nur so kann das Potenzial eines Unternehmens voll ausgeschöpft werden. Und nur durch den strategischen und organisierten Umgang mit der Ressource Wissen ist es möglich, das Unternehmen konsequent weiterzubringen. Ich möchte daher alle meine Kollegen ermutigen, den anfänglichen Aufwand in Kauf zu nehmen, um langfristig davon zu profitieren. Bedienen Sie sich dabei gerne unserer 20-jährigen Erfahrung – mein Wissensmanager und ich stehen Ihnen gerne für Fragen und persönliche Gespräche zur Verfügung und unterstützen Sie bei Ihrem Vorhaben.

— **SB: Vielen Dank für das Interview!**

Für Fragen und Feedback zum aktuellen Thema stehen wir Ihnen gerne beratend unter letswork@shs.at zur Verfügung.

Mit besten Grüßen,
Mag. Clemens Satke & Dr. Florian Schatz

SHS

SHS Unternehmensberatung GmbH | Michael-Walz-Gasse 37 | 5020 Salzburg | T: +43 662 64 13 86 | letswork@shs.at | www.shs.at

Disclaimer:

Alle Informationen wurden mit größter Sorgfalt zusammengestellt. Dennoch wird keinerlei Haftung für Übermittlungsfehler, Richtigkeit oder Vollständigkeit der Angaben übernommen. Eine Haftung für Inhalte externer Links ist ausgeschlossen. Für den Inhalt dieser Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.
Copyright © SHS Unternehmensberatung GmbH

Redaktion:

Dr. Florian Schatz · Mag. Clemens Satke · Mag. Johanna Jetschgo, MSc.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei diesem Newsletter auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.