

brühne gruppe: Baustoff-Anbieter entwickelt sich zur lernenden Organisation

Die brühne gruppe in Dortmund ist ein traditionelles Familienunternehmen in der dritten Generation. 1899 gegründet, ist es heute mit rund 70 Mitarbeitern an vier Standorten in Nordrhein-Westfalen tätig.

Die Unternehmensgruppe betreibt einen eigenen Steinbruch, dessen hochwertiger Kalkstein in eigenen Anlagen aufbereitet und in der Zement-, Kalk-, Stahl-, Futtermittel- und Bauindustrie vermarktet wird. Mit zwei Tochtergesellschaften werden außerdem Recyclinganlagen und eine öffentliche Deponie betrieben. Entsorgungsdienstleistungen für Industriebetriebe sowie Logistikdienstleistungen runden das Angebot ab.

Mit ausgesuchten Wissensmanagement-Maßnahmen hat die brühne gruppe strategisch wichtige Aufgaben effizient gelöst – und profiliert sich in einem eher konservativen Marktumfeld.

Kurzprofil der Wissensmanagement-Aktivitäten

Die brühne gruppe begann sehr früh damit, verschiedene Wissensmanagement-Aktivitäten einzuführen. Bereits im Jahr 1990 wurde mit „brühne 2000“ ein Konzept verabschiedet, das die Verbesserung von Soft Skills beinhaltete.

Darüber hinaus trieb man in der Folgezeit insbesondere drei Prozesse voran:

- ▶ Erneuerung der Informations- und Kommunikationstechnologie
- ▶ Einführung mehrerer Management-Systeme (EFQM, Balanced Scorecard, ISO)
- ▶ Einführung des eigenentwickelten Management-Experten-Systems PAMELA (planen, agieren, messen, erklären, lernen, Annahmen treffen)

Die brühne gruppe setzte sich zum Ziel, eine lernende Organisation zu werden. Eines der Schlüsselemente dafür ist heute die „Wissens-Community“. Zu ihrer technologischen Unterstützung setzt man ein kostenloses Content-Management-System ein. Als virtuelle Kommunikations- und Wissensplattform ermöglicht es den standortübergreifenden Informationsaustausch in Echtzeit.



brühne gruppe



▶ Firmensitz	Dortmund (NRW)
▶ Branche	Baustoffe und Entsorgung
▶ Produkt	Produkte und Dienstleistungen für die Stahl-, Gießerei-, Bau- und Baustoffindustrie
▶ Gegründet	1899
▶ Mitarbeiter (2005)	68
▶ Ansprechpartner	Rainer Weichbrodt: weichbrodt@bruehne.de
▶ Internet	www.bruehne.de

Doch die Technologie ist nicht alles – man sieht sie als unterstützendes Element. Denn Wissensmanagement wird bei Brühne unter einem ganzheitlichen Ansatz geplant und umgesetzt: Im Vordergrund steht der Mensch und die Organisation.

Ausgangssituation und Ziele: Baustoff-Anbieter entwickelt sich zur lernenden Organisation

Generell befinden sich Unternehmen heute in einer „teuflischen Zeitschere“: Veränderungen im Umfeld vollziehen sich immer rascher, und sie werden immer vielfältiger. Nun bräuchte man in einem komplexeren Umfeld mehr Zeit, um das erforderliche Wissen zu generieren. Doch in Wirklichkeit steht – unter Bedingungen einer wachsenden Komplexität und einer zunehmenden Dynamik – immer weniger Zeit zur Verfügung, um auf Herausforderungen zu reagieren.

Die brühne gruppe war und ist diesem Problem nicht nur durch äußeren Druck ausgesetzt. Auch interne Strukturen und Entwicklungen verlangten nach einer Lösung: Die massiven Veränderungsprozesse innerhalb des Unternehmens erforderten vor allen Dingen eine ständige Kommunikation zwischen Teams und Projektgruppen. Dies machte häufige Meetings notwendig und erhöhte den Zeitaufwand für die Projektarbeit. Die Folge: Die jeweils übrig bleibende, eigene Arbeitszeit wurde immer knapper. Zugleich wuchs der Druck, der für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch die externen Veränderungsprozesse entstand.

Interner wie externer Druck drohten zu Burnout-Effekten und Produktivitätsverlusten zu führen. Um dieser Gefahr zuvorzukommen, definierte Brühne das Wissensmanagement als übergeordnetes Ziel – mit der Absicht, die Effizienz der Prozesse, der Projekte und des Lernens zu steigern.

Was konkret im Unternehmen geschieht

Der Baustoffanbieter und Entsorgungs-Dienstleister Brühne setzt in seinem Wissensmanagement ganzheitlich an – mit einer Vielzahl von ineinander greifenden Aktivitäten. Dies wird exemplarisch deutlich an der zentralen Kommunikationsplattform und an einer bei Meetings sehr erfolgreichen Methode.

Die Wissens-Community

Wie viel Transparenz lasse ich zu? Eine Frage, die sehr stark mit dem Innenleben einer Organisation verknüpft ist. Die brühne gruppe beantwortet sie mit: vollständige Transparenz – außer bei Gehältern, Preislisten und M&A-Aktivitäten.

Möglich wird die Transparenz bei Brühne durch eine virtuelle Plattform für Kommunikation und Zusammenarbeit. Diese Wissens-Community entwickelte Brühne im Jahr 2001 auf der Basis einer kostenlosen PHP-Software. Sie ermöglicht zum einen den standortübergreifenden Austausch von Informationen in Echtzeit. Zum anderen gestattet es die Wissens-Community, die Fülle der vorhandenen Informationen bedarfsgerecht zu kanalisieren und damit das Wissen

wertschöpfend in die Geschäftsprozesse zu integrieren. Auf dieser Plattform werden nicht nur einzelne Projekte dokumentiert und Fachwissen veröffentlicht, sondern sie enthält auch sämtliche unternehmensrelevanten Informationen. Alle Mitarbeiterinnen, alle Mitarbeiter haben uneingeschränkten Zugang zu allen Daten (von den genannten Ausnahmen abgesehen). Sie können sogar die Kontostände des Unternehmens einsehen.

Vom Nutzen der Transparenz

Der spezifische Nutzen des Community-Konzeptes besteht darin, dass es Interaktion anregt und technisch unterstützt. Auf diesem Weg werden beständig Wissen und Ideen generiert, die zur kontinuierlichen Verbesserung und Weiterentwicklung des Unternehmens beitragen.

Ein Beispiel macht das deutlich: Mit Hilfe der Wissens-Community erlaubt die brühne gruppe intern den Einblick in sämtliche Bereiche des Unternehmens. So können Mitarbeiter beispielsweise die Gewinn- und Verlustrechnung des Unternehmens einsehen – eine anregende Informationsmöglichkeit, die Kreativitätsprozesse anstößt.

Kritik willkommen

Ähnlich kreativ geht Brühne mit Beschwerden und Reklamationen um. Man betrachtet Kritik als idealen Ausgangspunkt für Verbesserungsprozesse und fürs Lernen. So werden Kundenreklamationen, statt demotivierende Kraft zu entfalten, zum Motor fürs Ideenmanagement.

Information nach Maß

Mailverteiler, die nach dem Push-Prinzip jedem Mitarbeiter unselektiert Informationen zukommen lassen, wirken oft erdrückend. In der Menge der Informationen fällt es meist schwer zu erkennen, welche davon relevant sind und verarbeitet werden müssen. Ein Problem, das sich bei Brühne in verschärfter Form stellt – eben wegen der weitgehenden Transparenz. Denn theoretisch könnte ja jede(r)



nahezu alles zur Kenntnis nehmen und verarbeiten.

Bei Brühne hat es sich bewährt, diese Aufgabe von der anderen Seite her zu lösen. Die Nutzer der Wissens-Community dürfen und müssen nach dem Pull-Prinzip selbst entscheiden, welche und wie viele Informationen für sie relevant und sinnvoll sind: Jede(r) steuert den Zugriff auf die Daten in der Wissens-Community eigenverantwortlich.

Dadurch vermeidet man, die Belegschaft flächendeckend mit Informationen zu überfluten, die gar nicht oder nur teilweise und punktuell gebraucht werden. Die Frage „Wie viel Transparenz lasse ich zu?“ gewinnt damit eine neue Dimension – sie beantwortet sich letztendlich immer individuell.

Freiwillig, aber unentgeltlich

Die Teilnahme am Wissensmanagement ist freiwillig. Sanktionen dafür, dass jemand keine Informationen zur Verfügung stellt, gibt es nicht. Umgekehrt werden gute Ideen auch nicht zusätzlich belohnt. Motivierend wirkt die Tatsache, dass sich jede(r) in der Belegschaft aktiv für die erfolgreiche Zukunft des Unternehmens einsetzen kann und somit an der Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes mitwirkt.

Die „Mechanik“ des Wissens: ein Streiflicht auf die Details

Die Software der Community bei Brühne integriert neben diversen Kommunikationsressourcen wie Diskussionsforen, Webmail und Chaträumen auch Wissensressourcen. Aus Enzyklopädien, Bücherecken und per Download kann man sich genau nach Bedarf Informationen beschaffen.

Zum Austausch von Informationen nutzt die Brühne Gruppe verschiedene Standard- sowie Spezial-Module der Software PHP Nuke. Zu diesen gehören unter anderem

News

Dieses Modul dient der Veröffentlichung unternehmensrelevanter Informationen – beispielsweise aktueller Marktinformationen oder interner Informationen aus den verschiedenen Abteilungen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können jeden Artikel kommentieren.

Forum

Das Forum ist offen für den Meinungsaustausch über allgemeine und betriebsinterne Themen. Hier kann man diskutieren, Hilfe suchen oder Hilfe anbieten.

Weblinks

Dieses ist der Ort, an dem man Links zu externen Wissensquellen findet. Darüber hinaus enthält das Modul interne organisatorische Informationen – beispielsweise Telefonlisten, Urlaubsplanungen und Abwesenheitslisten.

Calendar

Dieses Modul nutzt, wer Termine bekannt geben will.

Nukesearch

Das Suchmodul hat Brühne gegenüber der Standardversion selbst weiterentwickelt. Es erlaubt jetzt, das gesamte Intranet – über alle Module – differenziert zu durchsuchen.

Reklamations-Management

Hier werden neben Kundenreklamationen auch interne Reklamationen kommuniziert. Eine Bearbeiterin oder ein Bearbeiter ist für die weitere Verfolgung bestimmt und sorgt für Transparenz in der Bearbeitung der Reklamation.

Maßnahmen-Controlling

Die aus einer Reklamation abgeleiteten Maßnahmen werden systematisch erfasst, so dass sie laufend verfolgt werden können. Kontrollleuchten zeigen den Fortschritt des Prozesses auf einen Blick.

SMS-Modul

Über dieses Modul kann jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter SMS-Mitteilungen innerhalb des Unternehmens verschicken.

Die Sechs-Hüte-Methode

Ein entscheidendes Ziel der brühne gruppe war, Meetings effizienter zu machen. Zu diesem Zweck setzt man seit einiger Zeit die Sechs-Hüte-Methode ein. Diese bewährte Arbeitsmethode hilft, Themen oder Probleme mit gewisser innerer Distanz und nach sinnvollen Aspekten und Regeln zu behandeln. Jeder der sechs (imaginären) Hüte hat eine eigene Farbe und eine besondere Bedeutung:

- ▶ **Weiß** (neutrale, objektive Sicht)
steht für Informationen – vorhandene und solche, die man gerne hätte.
- ▶ **Gelb** (optimistische Sicht, positives Denken)
steht für Durchführbarkeit, Nutzen und Werte.
- ▶ **Rot** (Emotionen)
steht für rein emotionale Bewertung einer Idee und für Fragen wie diese: Welche Ängste verbinde ich damit? Vertraue ich der Sache trotzdem?
- ▶ **Schwarz** (negatives Denken, Vorsicht, Kritik)
richtet sich auf die Frage: Welche Gefahren sind mit einer Idee verbunden? Welche Einwände gibt es?
- ▶ **Grün** (kreatives Denken)
markiert neue Ideen und Alternativen: Was können wir anders und besser machen? Wie können wir die Sache weiterentwickeln?

▶ **Blau** (Überblick)

symbolisiert strategisches Denken, Kontrolle, Organisation: Haben wir an alles gedacht? Was wollen wir erreichen, was legen wir als Ziel fest?

Mehrere Regeln bestimmen, wie die sechs Hüte während einer Diskussion zum Einsatz kommen müssen. Beispielsweise sollten alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer jeden der Hüte für eine vorher festgelegte Zeit „aufsetzen“ und damit die entsprechende Rolle einnehmen. So lassen sich festgefahrene Positionen neutralisieren, die Diskussion wird nicht mehr von bestimmten Vorlieben und Verhaltensweisen dominiert.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor dieser Methode ist, dass immer erst am Ende der Diskussion Schlüsse gezogen werden. So vermeidet man, dass jemand allzu frühzeitig einen Standpunkt bezieht. Denn grundsätzlich geht es bei der Methode nicht darum, Ideen zu kritisieren, sondern darum, aus einer Idee ein Produkt aller Mitarbeiter werden zu lassen. Die Sechs-Hüte-Methode fördert die Fähigkeit zur Selbstreflexion und zum strukturierten Wechsel der Perspektive – wesentliche Erfolgsfaktoren einer lernenden Organisation.

Die Sechs-Hüte-Methode funktionierte bei der brühne gruppe in Meetings so gut, dass man diese Hüte auch als Icons in der Wissens-Community einführte, um Aussagen die entsprechende Perspektive zuzuordnen.

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. On the left side of this bottom section, there is a vertical bar with colored segments (yellow, red, green, blue). The main title 'Pragmatisch, einfach, gut – erfolgreicher Umgang mit Wissen' is written in a bold, sans-serif font. Below it, the subtitle '25 Beispiele Guter Praxis aus kleinen und mittleren Unternehmen' is in a smaller font. At the bottom left of the orange section, the website 'www.wissenmanagen.net' is listed.

Bundesministerium
für Wirtschaft
und Technologie

WissensMedia
Fit für den
Wissenswettbewerb

gefördert durch das Bundesministerium
für Wirtschaft und Technologie

**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