



LANDWIRTSCHAFT

Wissen macht erfolgreich!

Genossenschaften verfügen über einen ungeheuren Schatz an Wissen – besonders über regionale Kreisläufe und die Prozesse der kooperativen Vernetzung zu den Mitgliedern und zu den Märkten.



Anja Gieske-Helmsen

Die systematische Organisation und Strukturierung des Wissens innerhalb eines Unternehmens kann mit Hilfe einer Wissensbilanz erfolgen. Der Fokus liegt dabei auf der Förderung von Unternehmensentwicklung und Unternehmenserfolg. Ein Workshop-Angebot insbesondere für landwirtschaftliche Genossenschaften.

Gerade für eine mittelständische Genossenschaft ist es wichtig, ihre Wissensschätze nicht zu verbergen, sondern effektiv zu nutzen. Ein vielversprechender, meist entscheidender Weg führt dabei über die Mitarbeiter, die das Wissen – bewusst und auch unbewusst – in sich tragen. Das eigentliche „Aktiv-Kapital“ dabei sind Sie, die Menschen, die Strukturen, in denen sie arbeiten und die Beziehungen, die sie vernetzen.

Zu diesem Zweck muss ein gesteuerter Wissensprozess in Gang gesetzt werden, an dem verschiedene Ebenen und Hierarchien im Unternehmen teilnehmen sollen. Nicht umsonst heißt es in der Philosophie: „Wissen ist Macht“. Doch trifft das auch heute in der genossenschaftlichen Realität zu? netzwerk hat dazu drei Praktiker nach ihrer Einschätzung gefragt.

Anja Gieske-Helmsen, Marketinggesellschaft der niedersächsischen Land- und Ernährungswirtschaft e.V.

netzwerk: Frau Gieske-Helmsen, so ein Wissensbilanzprozess ist ja keine leichte Geburt, die mal so eben nebenbei stattfindet. Was muss ein Unternehmen an Zeit einkalkulieren, um davon in der Umsetzung profitieren zu können?

Anja Gieske-Helmsen: Für die Wissensbilanz kalkulieren wir drei Workshop-Tage mit etwa 10 Personen aus dem Unternehmen ein. Die ersten beiden Tage analysiert und bewertet die Gruppe interne Prozesse; im dritten Workshop werden Optimierungspotenziale abgeleitet.

Welche Empfehlung geben Sie als Moderatorin den Unternehmen, die sich nur sehr zögerlich an dieses Thema heranwagen?

Unsere Erfahrung zeigt, dass die Personen aus den verschiedenen Abteilungen und Hierarchiestufen eines Unternehmens in kurzer Zeit eine Gesamtanalyse und ein gemeinsames Verständnis für Unternehmenszusammenhänge und Marktanforderungen erhalten. Ausschlaggebend ist dabei sicher auch unsere neutrale Moderation, die Mitschrift und softwarebezogene Visualisierung der Ergebnisse. Durch den gesamten Prozess kommen Fakten aus der täglichen Arbeit ans Tageslicht, die auf unerwartete Weise gemeinsam neue Prozesse anstoßen.

Nehmen wir an, Sie sind Geschäftsführerin eines kleiner strukturierten Agrar-Handelsbetriebes – wo würden Sie investieren: in eine notwendige Personalentwicklung und Fortbildung Ihrer Mitarbeiter, in die Ersatzinvestition einer Anlage, in eine Werbemaßnahme oder in die Beratung für die wissensbasierte Bilanz?

Das kommt natürlich wie immer auf das Unternehmen an ... Mit der Wissensbilanz werden alle Unternehmensprozesse durchleuchtet und ein Blick in die Zukunft geworfen: Reicht das jetzige Wissenskapital aus, um die Unternehmensziele zu erreichen und wird die Fortentwicklung systematisch betrieben? Bei den Prozessverbesserungsvorschlägen kommt dann auch schon mal heraus: „Wie werden wir ein attraktiver Arbeitgeber?“ Für mich wäre wichtig, dass alle Prozesse möglichst reibungslos funktionieren – von den Anlagen bis hin zur Unternehmenskultur.

Holger Laue, Raiffeisen Centralheide eG

netzwerk: Herr Laue, Sie sind Geschäftsführer einer diversifizierten erfolgreichen Regionalgenossenschaft mit unterschiedlichen Standbeinen: Welche Bedeutung hat ein solcher Prozess für Sie?

Holger Laue: Ich denke, dass jedes Unternehmen Prozesse benötigt, die die Kreativität der Mitarbeiter freisetzen und Wissenspotenziale heben. Insofern hat sich für unsere Raiffeisengenossenschaft daraus schon ein echter Mehrwert ergeben.

Worin besteht dieser Mehrwert?

Zunächst einmal müssen die Mitarbeiter dazu bereit sein, sich in einem extern moderierten Meinungsbildungs- und Findungsprozess zu äußern. Dazu gehört aber auch, dass die Geschäftsführung – hier speziell also ich selbst – in der Lage ist, zuzuhören und sich auch zurückzunehmen. So ein Prozess ist eine Kulturfrage und muss sich in einer freiheitlich kreativen und unautoritären Weise entfalten können. Bei uns in der Raiffeisengenossenschaft Centralheide ist daraufhin zum Beispiel die „Ideenbox“ als eine Art Verbesserungsvorschlagswesen entstanden.



Holger Laue

Welche Empfehlung geben Sie anderen Genossenschaften?

Ich empfehle, sich darauf einzulassen und den Mitarbeitern Raum zur Entfaltung ihrer Ideen zu geben. Sinnvoll ist es sicher, den Prozess – so war es jedenfalls bei uns – extern moderieren zu lassen.

Mathias Itzerott, Genossenschaftsverband e.V.

netzwerk: Herr Itzerott, in welchen Bereichen können Sie sich das Thema „Wissensbilanz“ vorstellen?

Mathias Itzerott: Ich denke, dass grundsätzlich alle Bereiche dafür infrage kommen – die Agrarwirtschaft genauso wie der gewerbliche oder der Dienstleistungssektor. Wir haben ja unsere Mitglieder über ein Rundschreiben informiert. Jetzt werten wir die Rückläufe aus. Ich bin gespannt.

Welche Anlässe sehen Sie, um eine Wissensbilanz zu erstellen?

Da muss man nicht immer gleich das große Ganze betrachten. Manchmal kann eine Wissensbilanz auch in Vorbereitung einer wichtigen unternehmerischen Entscheidung erstellt werden, wenn beispielsweise eine bedeutende Investition ansteht oder ein neuer Geschäftszweig aufgenommen werden soll. Für mich ist die Wissensbilanz eine moderierte Strategiediskussion.

Worin sehen Sie Vorteile?

In der Genossenschaft Raiffeisen Centralheide eG habe ich erlebt, wie offen und konstruktiv die Teilnehmer nach einer kurzen Einlaufphase miteinander gearbeitet haben. Da spielte die Position im Unternehmen kaum noch eine Rolle. Die Vorgesetzten als Menschen auf Augenhöhe – ich glaube, für die Teilnehmer war das eines der „Aha“-Erlebnisse. Wichtig ist auch, dass alles, was in den drei Workshops in offener Diskussion erarbeitet wurde, von allen akzeptiert wird. Die Teilnehmer werden sozusagen zu Gestaltern und damit auch zu Multiplikatoren des Unternehmens. ■