

## Expertenforum „Wissensmanagement im Engineering“, Frankfurt a. M. 2012

Demografischer Wandel, globale Vernetzung und vielfältige technische und wirtschaftlich Herausforderungen sorgen in den Unternehmen nach wie vor für einen hohen Druck, Wissen und Erfahrungen effizient zu organisieren.

Durch viele Initiativen wurde die Idee des Wissensmanagements in der Vergangenheit an Unternehmen herangetragen und ist heute ein weitgehend anerkannter Baustein guter Unternehmensführung. Wissensmanagement ist in der Praxis angekommen und wird in vielen Unternehmen gelebt. Ob unternehmensinternes Wiki oder Wissensbilanz, ob Intranet oder Wissensstaffette - die Anwender können aus einem großen Repertoire an Methoden und Lösungen wählen.

Damit stehen heute auch umfangreiche Erfahrungen aus der unternehmerischen Praxis des Wissensmanagements zur Verfügung. Der VDI Fachausschuss "Wissensmanagement im Engineering" hat sich zum Ziel gesetzt, das Thema "Wissensmanagement" Entscheidern und Praktikern aus technisch orientierten Unternehmen zu vermitteln und sie bei der Umsetzung von Wissensmanagement zu unterstützen. Diesem Ziel diene auch das Expertenforum "Wissensmanagement im Engineering 2012".

Die Veranstaltung begann mit einer Vorstellung des VDI Fachausschusses durch dessen Vorsitzenden **Peter Lehmacher** (Infraserv Knapsack). Nach einem kurzen Überblick über die Historie des Fachausschusses erläuterte Herr Lehmacher eines der wesentlichen Ergebnisse der Ausschussarbeit: die 2009 erschienene VDI-Richtlinie 5610 "Wissensmanagement im Ingenieurwesen - Grundlagen, Konzepte, Vorgehen". Neben der Richtlinienarbeit findet im Fachausschuss ein regelmäßiger Austausch zu wichtigen Handlungsfeldern im Wissensmanagement und aktuellen Aktivitäten in der Forschung statt.

Herr Lehmacher schloss seinen Vortrag mit einem Ausblick auf die geplanten Schritte der Fachausschussarbeit und der Einladung zur Teilnahme am Fachausschuss.

Auf die Vorstellung des Fachausschusses folgte ein Vortrag von **Dr. Angelika Mittelmann** (voestalpine Stahl GmbH) zur Bedeutung eines systematischen Wissenstransfers für Unternehmen.

Ausgehend von dem spontanen, ungeplanten Wissensaustausch, wie er in allen Unternehmen stattfindet, in denen Menschen zusammenarbeiten, warb Frau Dr. Mittelmann für eine systematische Vorgehensweise, um den Wissenstransfer im Sinne des Unternehmens zu gestalten.



Frau Dr. Mittelmann schlug eine Vorgehensweise in 6 Schritten vor:

1. Definition der strategischen Wissensgebiete durch das Top Management
2. Identifikation der Wissensträger durch Führungskräfte
3. Wissensaufbereitung und Dokumentation gemäß den Anforderungen der Empfänger
4. Wissenskommunikation, Auswahl der Kommunikationswege
5. Begleitung der Wissensanwendung (z.B. durch Mentoren)
6. Prozessreflexion und Überprüfung der Relevanz von Wissensgebieten

Neben der Vorstellung dieser strukturierten Vorgehensweise betonte Frau Dr. Mittelmann, die Bedeutung der Wertschätzung von Wissen im Rahmen der Unternehmenskultur für einen erfolgreichen Wis-

senstransfer. Um mögliche Hürden bei der Implementierung eines systematischen Wissenstransfers im Unternehmen zu überwinden, empfiehlt sich eine schrittweise Umsetzung, bei der im Rahmen begrenzter Teilmaßnahmen der Nutzen gegenüber dem Management dargestellt werden kann

Das Thema „Wissenstransfer“ wurde auch im Vortrag von Herrn **Christian Wensauer** (Wacker Chemie AG) beleuchtet.



Herr Wensauer betonte zwei wesentliche Faktoren für den Erfolg von Wissensmanagement: ein klares „Commitment der Geschäftsleitung“ zum Wissensmanagement und die Bereitschaft der Mitarbeiter, Wissen zu teilen.

Die wesentliche Aufgabe des Wissensmanagements besteht dann darin, Rahmenbedingungen für einen funktionierenden und nachhaltigen Wissensaustausch zu schaffen. Neben der Motivation der Beteiligten gehörten dazu beispielsweise die Verpflichtung zu bestimmten Verhaltensregeln und die Bereitstellung der notwendigen Ressourcen.

Herr Wensauer erläuterte einige der in der Wacker Chemie AG angewendeten Wissensmanagement-Instrumenten. Neben der Schaffung von Gelegenheiten zum Wissensaustausch (z.B. durch entsprechende Räumlichkeiten, Intranet oder das CompetenceNet) konzentrieren sich die Wissensmanagementaktivitäten auf die Bewahrung von Wissen ausscheidender oder wechselnder Mitarbeiter. Hier wurde bei Wacker ein strukturierter Wissenstransferprozess (Debriefing) eingeführt. Für den Wissenstransfer wurden die Rollen "Wissensnehmer" und "Wissensgeber" definiert. Das Tagesgeschäft des Wissensgebers wird in einer Wissenslandkarte dokumentiert. Übergeordnete Frage ist dabei: "Was macht der Mitarbeiter und wie macht er das?" Diese Wissenslandkarte dient dem Wissensnehmer als Grundlage für die Dokumentation des weitergehenden Expertenwissens, die er in Abstimmung mit dem Wissensgeber seinen Anforderungen entsprechend ergänzt. Der Nutzen für das Unternehmen liegt dabei in einer Verkürzung der Einarbeitungsphase und in der systematischen und nachhaltigen Dokumentation von Erfahrungswissen.

Die Bewahrung von Erfahrungen aus Projekten war ein Thema von **Kurz-Jürgen Willi** (Schaeffler Technologies AG & Co. KG). Er stellte zunächst dar, wie in seinem Unternehmen Wissensmanagement gelebt wird. Hier gehören Intranet-Lösungen und Expert Debriefing zum festen Repertoire. Das firmeninterne Glossar wird zentral betreut. Insgesamt bilden sieben Mitarbeiter das Wissensmanagementteam von Schaeffler.

Die Lessons Learned-Aktivitäten finden überwiegend in Projekten statt ("Projekt Debriefing"). Aus diesem Grund sollten Lernschleifen direkt in den Projektablauf implementiert werden.

Schwierigkeiten ergeben sich häufig durch unterschiedliche Annahmen zur Abgrenzung der Projekte. Statt einer Zerlegung in die Projektmanagementphasen hat sich eine Gliederung in die einzelnen Prozessschritte bewährt. Wichtig ist dabei, den Beitrag jedes Beteiligten am Projektergebnis hervorzuheben. Dies schafft Transparenz und fördert Verständnis und Wertschätzung der Projektteilnehmer untereinander. Um hier nachhaltige Effekte sicherzustellen, setzt Schaeffler zukünftig auf den Einsatz sozialer Netzwerke.



Die Nutzung der jungen Projektmanagementmethode Scrum stand im Zentrum des Vortrags von **Heinz Erretkamps und Ruth Kettling** von Johnsons Control.

Mit Scrum wird versucht, den dynamischen Randbedingungen heutiger Projekte durch ein entsprechend agiles Projektmanagement gerecht zu werden. Scrum baut auf die Erfahrung, dass man Teams aus hoch qualifizierten Spezialisten am besten über klar definierte Ziele steuert.

Damit diese ihre Fähigkeiten möglichst produktiv einsetzen können, müssen sie wissen, welches Er-

gebnis sie liefern sollen. Wesentliches Element im Rahmen von Scrum ist daher die Beschreibung des Ziels aus Sicht des Kunden: Was wird als Ergebnis erwartet. Ausgehend von diesem Ziel, das der so genannte „Product Owner“ vermittelt und verfolgt, entwickelt das Team selbst die notwendigen Aufgaben, die zu erledigen sind, um das Ziel zu erreichen. Die Bearbeitung dieser Aufgaben wird über Teilziele in 14-tägigen „Sprints“ abgearbeitet und verfolgt. In regelmäßigen Meetings wird der Status eines Sprints erfasst, wobei immer drei Fragen im Fokus stehen:

- "Wo stehen wir?"
- "Was behindert uns?"
- "Was ist noch zu tun?"

Das Team wird dabei durch den Scrum Master gegenüber dem Product Owner vertreten. Am Ende eines Sprints findet ein Reflection Meeting statt, in dem die vorangegangene Arbeit rückblickend bewertet wird:

- Was lief gut?
- Was hat sich bewährt?
- Was ist wichtig für mich?

Scrum schafft einen Rahmen, in dem die Eigenverantwortung von Teams durch überschaubare Ziele und konsequente Verfolgung und Kommunikation der Erfolge gefördert wird. Auf Misserfolge und Störungen kann frühzeitig und schnell reagiert werden. Das Maß für den Erfolg orientiert sich unmittelbar an den Kundeninteressen.

**Dr. Nakhosteen** (ThyssenKrupp Steel Europe AG) stellte das Konzept des integrativen Wissensmanagements bei Thyssen Krupp Steel vor. Im Fokus der Maßnahmen stand die Bestimmung und Sicherung von Erfahrungswissen in der Produktion. Als besondere Herausforderungen sind hier hervorzuheben:

- Schichtarbeit bei Wissensgebern und Wissensnehmern
- Unvorhersehbarkeit der Zeitpunkte des Wissensbedarfs
- zeitliche, räumliche, personelle Barrieren



Mit einer systematischen Vorgehensweise wurden die Rahmenbedingungen analysiert und der externalisierbare Anteil von Erfahrungswissen zugänglich gemacht. Im Rahmen eines hypertextbasierten Systems wurde Wissen aus verschiedenen Wissensarten mit Kontext und Vernetzung abgebildet. Parallel wurde die erforderliche Aufbereitung und Nutzung des Wissens zwischen unterstützenden Redaktionsteams und nutzenden Produktionsteams organisiert.

Während die zentrale Redaktion für die Einhaltung von Qualitätsstandards bei der Wissensdarstellung sorgt, unterstützen Wissensarbeiter die Produktionsteams im Aufbau einer elektronischen Wissensbasis und begleiten das Wissensmanagement nachhaltig. Die zentrale IT-Administration liefert den schnellen Support und die kontinuierliche Weiterentwicklung der erforderlichen IT-Werkzeuge.

Die Nutzung von professioneller Technologie- und Wettbewerbsrecherchen zur Vermittlung technischer Informationen und als Quelle kreativer Denkanstöße war Thema des Vortrags von **Gerd Schüler** (Lenze SE). Als global agierendes Unternehmen nutzt Lenze Technologie- und Wettbewerbsrecherchen, um das Wissen zu Markt, Wettbewerb und Technologie zu erweitern. Durch systematische Erfassung und Auswertung werden Informationen gesammelt, die in ihrer Gesamtheit und in Verbindung mit der im Unternehmen vorhandenen Kompetenz bestehendes Wissen erweitern und ergänzen. Großen Wert legt das Unternehmen dabei auf die kontinuierliche Kommunikation, um die Informationen sinnvoll einordnen und bewerten zu können. Deshalb ist es wichtig, Personen miteinander zu vernetzen und nicht nur Datenbanken zu pflegen. Aus diesem Grund wird auch nicht über die Organisation bzw. Ab-

teilungen gesprochen, sondern über Rollen und Prozesse, Ergebnisse und Ziele.



Im Anschluss an die Vorträge wurde in einer Podiumsdiskussion versucht, den Stellenwert von Wissensmanagement in der heutigen Unternehmensführung zu bewerten.

Man war sich einig, dass Wissensmanagement auf dem Boden der unternehmerischen Realität angekommen ist und wahrgenommen wird. Dabei verlässt man sich in den Unternehmen weniger auf standardisierte Methoden und Modelle, sondern entwickelt von Fall zu Fall angepasste Lösungen für die eigenen Bedürfnisse und Anforderungen.

Besondere Einigkeit herrschte bei der Einstufung der Informationstechnik im Zusammenhang mit Wissensmanagement. Entgegen der in vielen Führungsetagen noch immer verbreiteten Annahme, Wissensmanagement beschränke sich auf die Auswahl der passenden Softwarelösung, bestand unter den Teilnehmern Konsens, dass IT nur ein Hilfsmittel sein kann. Im Zentrum der Aktivitäten des Wissensmanagements muss der Mitarbeiter als Mensch stehen.

Hier sahen einige Teilnehmer auch eine wesentliche gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, die sich nicht alleine darauf beschränken darf, Menschen als Ressource so effizient wie möglich einzusetzen.