

## No Feat of Sorcery: Practical Knowledge Work in Everyday Business

“Knowledge management” has been used as a catchphrase for many years and is the subject of various discussions. After intermittent expectations on knowledge management proved to be too high and could not be met, its meaning and possibilities are now viewed in a more realistic manner. Practical orientation and application relevance are increasingly becoming the focus of interest.

# Keine Hexerei: Praxis der Wissensarbeit im Unternehmensalltag

Dipl.-Ing. Hagen Schmidt, Offenburg

„Wissensmanagement“ ist seit vielen Jahren als Schlagwort gebräuchlich und

Gegenstand vielfältiger Diskussionen. Nachdem zwischenzeitlich zu hoch gesteckte Erwartungen an das Wissensmanagement nicht erfüllt werden konnten, werden seine Bedeutung und seine Möglichkeiten mittlerweile realistischer eingeschätzt. Zunehmend rücken dabei Praxisorientierung und Anwendungsbezug in den Mittelpunkt des Interesses.

Überlegungen zum Wissensmanagement im Unternehmensalltag aus der Sicht eines Zulieferbetriebs der Automobilindustrie bilden den Schwerpunkt dieses Beitrags. Dabei wird am Beispiel der Neumayer Tekfor Group gezeigt, dass Wissensmanagement unternehmensweit auf vielen Ebenen und in unterschiedlichem Umfang bereits permanent praktiziert wird. Oftmals wird jedoch darauf verzichtet, die entsprechenden Prozesse und Tätigkeiten ausdrücklich als Wissensmanagement zu bezeichnen.

### Definitionen

Im Begriff Wissensmanagement stecken zwei geläufige Elemente, welche sich unterschiedlich leicht umreißen lassen: Management und Wissen. Management im Allgemeinen kann als das „Handhaben von ...“ oder „Umgehen mit ...“ verschiedensten Ressourcen verstanden werden. Es umfasst üblicherweise die Wahrnehmung von Führungs-, Planungs-, Organisations- und Kontrollaufgaben. Der Gegenstand des Managements ist hier die Ressource Wissen. Und diese Ressource soll mit Managementmethoden effizient zum Wohl des Unternehmens eingesetzt werden.

Wie kann nun Wissen im unternehmerischen Zusammenhang verstanden werden? Abstrakt

wird es oft als „miteinander verknüpfte Informationen“ beschrieben und Informationen wiederum werden als „in Kontext gebrachte Daten“ charakterisiert [Rehäuser 1996]. Näher an der Praxis ist eine Definition von Wissen als die „Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen“ [Probst et al. 2010].

Gemeinsam ist beiden Anschauungen, dass Wissen nicht als reine Anhäufung von Daten beziehungsweise Informationen betrachtet wird. Erst durch die Verknüpfung von Informationen und ihre Nutzung zur Bewältigung von Aufgaben findet die Schaffung von Wissen statt. Kann dieses Wissen potenziell dazu beitragen, Unternehmensziele zu erreichen, ist es aus Unternehmenssicht relevantes Wissen. Relevantes Wissen, welches im Unternehmen zur Verfügung steht, bildet zusammen mit den zugrunde liegenden Daten und Informationen die Wissensbasis des Unternehmens [Probst et al. 2010].

Bei weit gefasster und praxisorientierter Betrachtung beinhaltet Wissensmanagement also einfach den Umgang mit (relevantem) Wissen, mit wesentlichen Kenntnissen und Fähigkeiten. Und dieser Umgang beziehungsweise diese Wissensarbeit findet alltäglich

innerhalb vieler Unternehmen auf unterschiedlichsten Ebenen statt. Deshalb mag es so scheinen, als ob eine intensivere, auch theoretische Auseinandersetzung mit Wissensmanagement gar nicht mehr notwendig ist. Doch hieße das, spannende Konzepte und Perspektiven unentdeckt – und ungenutzt – zu lassen.

Die große Aufmerksamkeit, welche das Wissensmanagement als Gegenstand sowohl akademischer als auch praxisorientierter Betrachtungen in den letzten Jahrzehnten erfuhr, führte zur systematischen Entwicklung, Analyse und Aufbereitung von Methoden, welche für die Wissensarbeit von großem Nutzen sein können. Mit deren Hilfe lässt sich die praktische Arbeit am Wissenspool des Unternehmens oft noch deutlich effizienter gestalten. Ein Beispiel sind Modellbildungen zur Beschreibung von Wissenskreisläufen.

Allgemein lassen sich Modelle verwenden, um reale Sachverhalte und Abläufe besser zu verstehen, Zusammenhänge aufzudecken und sie zu analysieren. Modelle repräsentieren dann die Realität vereinfacht und in leichter zugänglicher Form. Für die Arbeit mit der Ressource Wissen hat in den letzten Jahren unter anderen das Bausteinmodell nach Probst

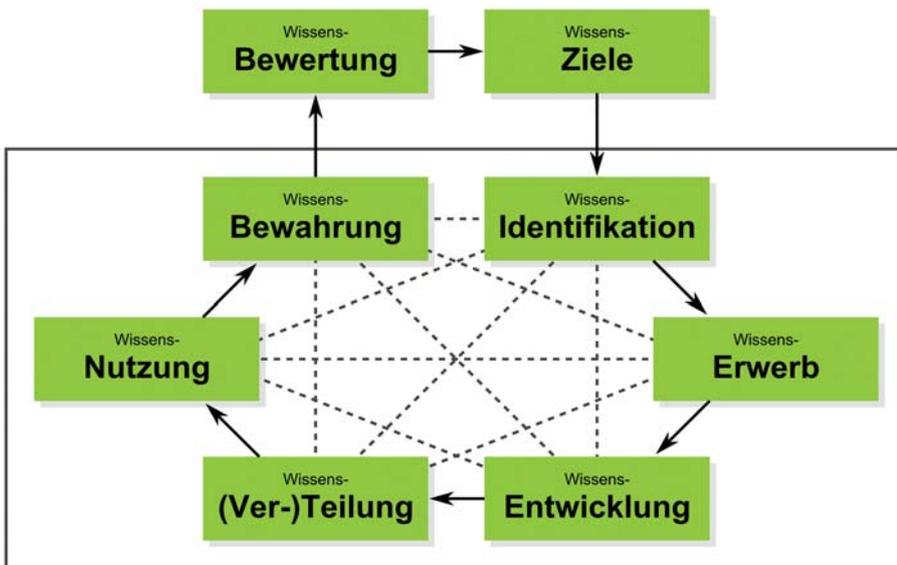


Bild 1: Wissensmanagement-Modell nach PROBST [Probst et al. 2010].

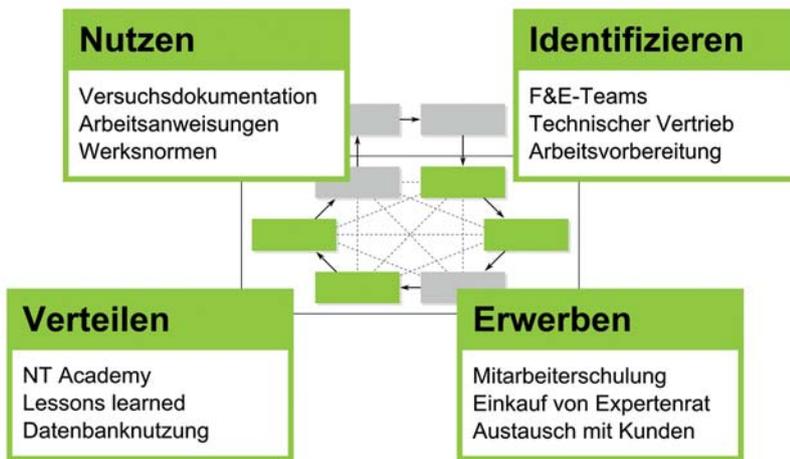


Bild 2: Management von Fertigungsprozesswissen.

weite Verbreitung gefunden (Bild 1). Für dieses Modell sind in Kooperation mit Unternehmen die aus Unternehmenssicht wichtigsten Arbeitsgebiete des Wissensmanagements herausgearbeitet und in einen gemeinsamen Rahmen gesetzt worden.

Sechs operative Bausteine werden durch zwei übergeordnete, strategische ergänzt. Die einzelnen Bausteine werden in einem Zyklus als aufeinander folgend dargestellt, können aber ebenso gut abweichend miteinander verknüpft werden. Angewandt im Unternehmen, lassen sich mit Hilfe dieses Modells schnell Tätigkeitsschwerpunkte identifizieren, welche die Wissensbasis des Unternehmens positiv beeinflussen.

**Neuteilanläufe und Management von Prozesswissen**

Für die Neumayer Tekfor Group als Entwicklungspartner und Zulieferer für die Automobilindustrie sind Serienanläufe komplexer Produkte typische und häufige Aufgabenstellungen für das Projektmanagement.

Im Vorfeld dieser Serienanläufe werden bereits in der Akquisephase Entscheidungen zur Fertigungsprozesskette getroffen. Fertigungsverfahren für einzelne Prozessschritte müssen ausgewählt werden. Für alle Verfahren sollen rechtzeitig im Vorfeld des Serienanlaufs die notwendigen technischen und betriebswirtschaftlichen Kenntnisse vorliegen. Aus der Perspektive des Wissensmanagements bedeutet dies, dass unter Anwendung des oben angeführten Modells in einem ersten Schritt detaillierte Wissens-Ziele beschrieben werden.

Auf Basis dieser Ziele wird Transparenz hinsichtlich der notwendigen Informationen und der verfügbaren Wissensquellen geschaffen (Wissens-Identifikation). Daran sind Mitarbeiter aus dem Vertriebs- und Entwicklungsbereich ebenso beteiligt wie Produktionsplaner (Bild 2). Innerhalb und außerhalb des Unternehmens werden Quellen und Ansprechpartner benannt, welche über notwendige Kenntnisse und Fähigkeiten verfügen. Die Zusammenstellung eines Projektteams ist Teil des Identifikations-Prozesses.

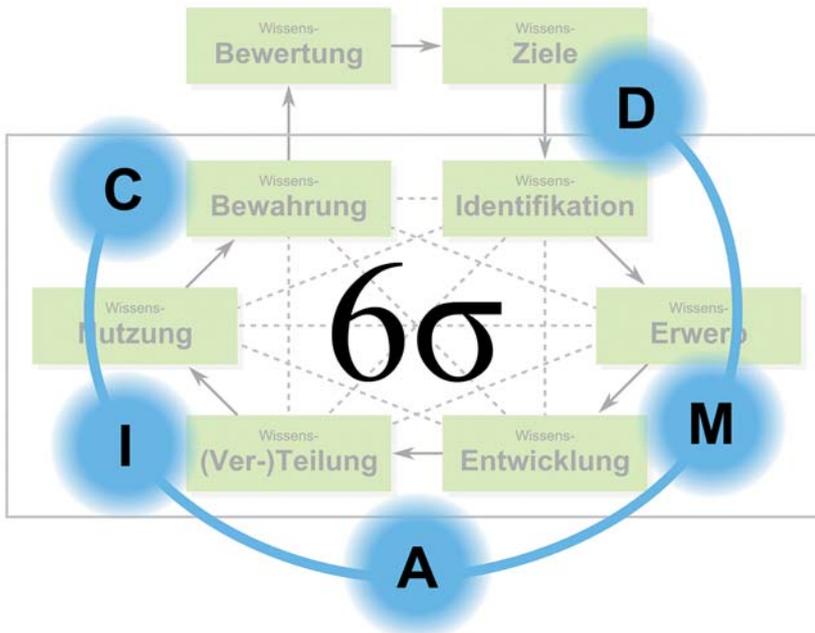


Bild 3: Verknüpfung von Six Sigma-Projektphasen mit Aktivitäten im Wissensmanagement.

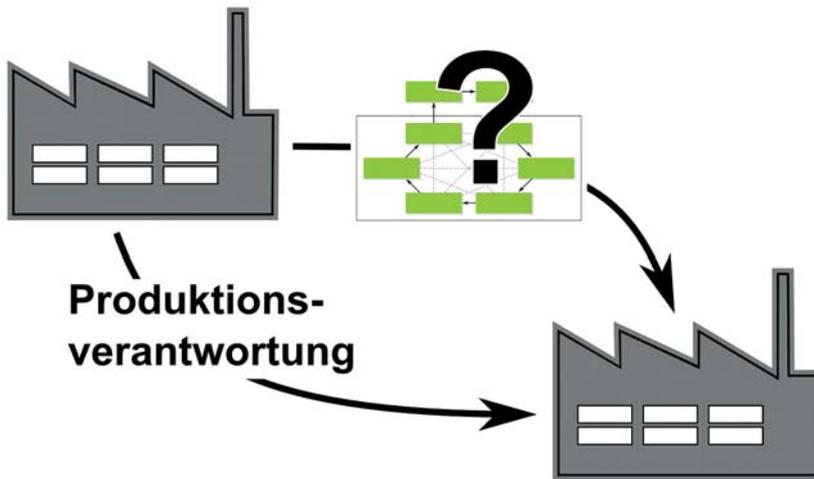


Bild 4: Wissenstransfer begleitet die Verlagerung von Produktionsverantwortung.

Bilder: Autor

Im weiteren Verlauf sind verschiedene Szenarien möglich. Sollen Fertigungsverfahren eingesetzt werden, die innerhalb der Unternehmensgruppe noch nicht genutzt werden, setzt der Wissenskreislauf unmittelbar mit dem nächsten Baustein fort. Der Erwerb und oder die (Eigen-)Entwicklung von Prozesswissen ist erforderlich. Der Erwerb umfasst die Nutzung externer Quellen. Qualifizierte Mitarbeiter werden eingestellt und vorhandene Mitarbeiter durch zum Beispiel Maschinen- und Anlagelieferanten geschult. Experten werden für definierte Zeiträume hinzugezogen. Zugleich findet in bestimmten Fällen ein intensiver, prozessbezogener Austausch mit dem Kunden statt.

In vielen Fällen werden die ausgewählten Fertigungsverfahren am vorgesehenen Produktionsstandort oder zumindest innerhalb der Unternehmensgruppe bereits genutzt. Es existieren dann umfangreiche Erfahrungen,

deren Übertragung und Anwendung auf weitere Produkte leicht möglich ist. Das Risiko für Fehleinschätzungen des Prozesses hinsichtlich Qualität, Verfügbarkeit, Kosten et cetera ist gering. Vorliegende Kenntnisse und Fähigkeiten können am Standort direkt genutzt oder bei Bedarf standortübergreifend innerhalb der Gruppe geteilt werden. Unterstützung ist mit den Schwerpunkten Wissens-Verteilung, -Nutzung und -Weiterentwicklung erforderlich. Die Multiplikation der Kenntnisse und Fähigkeiten von Mitarbeitern wird seit 2009 in einer hauseigenen „Academy“ durchgeführt. Schwerpunkt der Weiterbildungsarbeit ist dabei das Konzept „von Mitarbeitern für Mitarbeiter“. Von Beginn an war das Interesse der Mitarbeiter an einer eigenen Trainer-tätigkeit außerordentlich hoch. Mittlerweile sind weltweit 178 Mitarbeiter für die Akademie tätig. 70 Prozent der im Jahr 2011 durchgeführten Schulungen leiteten interne Trainer.

Die Nutzung (und bedarfsweise Auf- frischung) erworbener Kenntnisse im Produk- tionsalltag erleichtern entsprechend gestaltete Arbeitsplätze (Stichwort 5S). Im Kreis der Mit- arbeiter gemeinsam erarbeitete und dauerhaft umgesetzte Konzepte für die sichere, ergo- nomische und übersichtliche Gestaltung des unmittelbaren Pressenumfelds in der Warm- umformung sind nur ein Beispiel dazu. Neben notwendigen Werkzeugen, Einstellteilen und Messgeräten stehen direkt an den Maschinen grafisch gut aufbereitete Arbeitsblätter für häufig anfallende Tätigkeiten zur Verfügung.

### Qualitätswesen, Six Sigma und Wissensmanagement

Nach dem erfolgreichen Serienanlauf für ein Produkt schließt sich die Phase der fort- laufenden, produktionsbegleitenden Prozess- optimierung an. Dafür wird unter anderem die Six Sigma-Methode als Qualitätsmanage- ment-Werkzeug genutzt. Bereits seit 2007 wird an der Implementierung von Six Sigma (6S) gearbeitet. In allen Standorten arbeiten mittlerweile in der 6S-Methode geschulte Mitarbeiter (sogenannte Green Belts und Black Belts) gemeinsam mit lokalen Teams an zahlreichen Optimierungsaufgaben. Typische 6S-Projekte reduzieren Schwan- kungen in Produktionsprozessen und senken so beispielsweise Kosten durch „Nicht-Qualität“.

Die einzelnen Schritte der Projektbear- beitung folgen dem für Six Sigma üblichen DMAIC-Zyklus (Define, Measure, Analyze, Improve, Control). Eine Projektaufgabe wird definiert, die notwendigen Daten und Infor- mationen zur Lösung systematisch gesammelt, aufbereitet und analysiert. Mit den Ergebnissen des Analyseschritts werden Lösungsmög- lichkeiten entwickelt und umgesetzt. Abschließend wird die dauerhafte Implementierung der gewählten Lösungen sichergestellt.

In jedem einzelnen Bearbeitungsschritt wer- den zahlreiche Qualitätsmanagement-Wer- zeuge genutzt, die vorhandene Daten und Informationen miteinander auf neue Weise verknüpfen. Dies geschieht ausschließlich mit dem Fokus auf die Aufgabenlösung, also hand- lungs- und entscheidungsorientiert. Wissen wird geschaffen.

Betrachtet man die einzelnen 6S-Projekt- phasen aus der Sicht des Wissensmanage- ments, werden Parallelen zum oben ange- führten Modell deutlich (Bild 3).

Quasi nebenbei findet innerhalb des 6S-Projekts Wissensmanagement mit Bezug zu einer konkreten Aufgabe, einem ausge- wählten Prozess oder Produkt statt. Der Wissenszyklus läuft zunächst innerhalb des 6S-Teams ab. Aus Unternehmenssicht ist deshalb spätestens nach dem Abschluss des Projekts die Übernahme der Ergebnisse in den kollektiv verfügbaren Wissenspool unbedingt

notwendig. Das gewonnene Wissen muss über die Grenzen des 6S-Teams und über die vom Projekt unmittelbar betroffenen Bereiche hinaus bekannt gemacht werden.

Dies geschieht unter anderem dadurch, dass bereits während der Bearbeitung die fortlaufende Dokumentation der 6S-Projekte unternehmensweit von allen Mitarbeitern einsehbar ist. Unterstützt wird die schnelle Extraktion entscheidender Informationen aus der Dokumentation durch ihre einheitliche Struktur. Nach Abschluss eines Projekts wird die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf weitere Produkte und Prozesse geprüft und gegebenenfalls vorgenommen. Der Nutzen des Projekts wird multipliziert und das zugehörige Wissen gut im Unternehmen verankert.

Durch ständigen standortübergreifenden Austausch profitieren alle Standorte der Neumayer Tekfor Group von Erfahrungen eines einzelnen Werks, nicht nur im 6S-Bereich. Besonderes Augenmerk muss auf den Erfolg dieses Austauschs gerichtet werden, sobald ein Standort neue Technologien oder die Kompetenz zur Herstellung weiterer Produkte erschließt. Zum Beispiel im Rahmen von Produktionsverlagerungen.

#### Unterstützung von Produktionsverlagerungen

Eine renommierte Unternehmensberatung führte 2004 eine Studie zu Erfolgsfaktoren für Produktionsverlagerungen durch [PA Consulting Group 2004]. 95 Prozent der für diese Studie befragten Unternehmen sahen Wissenstransfer, und damit im weiteren Sinne Wissensmanagement, als erfolgskritischen oder sogar sehr erfolgskritischen Faktor für Verlagerungsprojekte an. Damit lag die Bedeutung des Wissensmanagements aus Sicht der Unternehmen noch vor Faktoren wie „Klare Verlagerungsstrategie“ und „Professionelles Projektmanagement“. 20 Prozent der Unternehmen räumten ein, dass sie den erforderlichen Aufwand für den Wissenstransfer erheblich unterschätzt hatten.

Daraus folgt die Notwendigkeit, im Vorfeld geplanter Produktionsverlagerungen nicht nur die Perspektive des reinen Projektmanagements einzunehmen. Aus der Sichtweise des Wissensmanagements sind ebenfalls wichtige Meilensteine für den Projektverlauf zu definieren. Wissensmanagement dient auch hier als begleitende Maßnahme zur Unterstützung des Projektablaufs [Wastian et al. 2009]. Für die Neumayer Tekfor Group mit ihren zehn Fertigungsstandorten auf vier Kontinenten sind Produktionsverlagerungen häufig gestellte Herausforderungen, um Kundenwünschen weltweit und marktnah entsprechen zu können. Mit zahlreichen Verlagerungsprojekten sind in der Vergangenheit Erfahrungen gesammelt worden. Einen großen Anteil am Erfolg dieser Projekte hatten klas-

sische Maßnahmen zur Unterstützung des Wissenstransfers: Mitarbeitertraining am Standort mit der notwendigen Produktionserfahrung, Mitarbeiteraustausch und Führungskräfteentsendung. Wesentliche Erkenntnisse werden gegenwärtig zusammengefasst und aufbereitet, um für künftige Projekte in Form von Richtlinien einfach kommunizierbar und anwendbar zu sein.

#### Zusammenfassung

Die Betrachtung unterschiedlicher Aufgaben und Aktivitäten im Unternehmensalltag beweist, dass Management von Wissen auch dort praktiziert wird, wo der Begriff Wissensmanagement keine Verwendung findet. Es lohnt jedoch, auch etablierte Abläufe im Unternehmen noch einmal explizit aus der Perspektive des Wissensmanagements zu betrachten. Die Anwendung von erprobten Modellen und Methoden hilft bei der Schwerpunktsetzung und der Effizienzsteigerung im täglichen Umgang mit der Ressource Wissen.

Anhand von Beispielen aus einem Unternehmen der Automobilzulieferindustrie wurde für unterschiedliche Phasen im Produktionsprozess die Übertragung von wissensorientierten Methoden und Modellen auf praktische Anwendungen dargestellt. Für die Zukunft wird der Fokus auf einer noch stärkeren

Unterstützung des kompletten Wissenskreislaufs liegen, um einzelne erfolgreiche Aktivitäten enger als bisher miteinander zu verknüpfen und die Wissensbasis des Unternehmens zum Nutzen der Kunden systematisch zu erweitern. ■



Dipl.-Ing. Hagen Schmidt

#### Literatur

PA Consulting Group (Hg.) (2004): Königsweg ins Ausland? Erfolgsfaktoren für Produktionsverlagerungen. Frankfurt.

Probst, G. J. B.; Raub, S.; Romhardt, K. (2010): Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Rehäuser, Jakob; Krcmar, Helmut (1996): Wissensmanagement im Unternehmen. In: Georg Schreyögg und Peter Conrad (Hg.): Managementforschung 6: Wissensmanagement. Berlin, New York: de Gruyter, S. 1 - 40.

Wastian, M.; Braumandl, I.; Rosenstiel, L. von (2009): Angewandte Psychologie für Projektmanager. Ein Praxisbuch für die erfolgreiche Projektleitung. 1. Aufl. Berlin: Springer Berlin.