

# Verborgenes Wissen

Fachwissen veraltet immer schneller, Personal wechselt häufiger und die Unternehmen werden größer und verzweigter. Wissensmanagement hat sich als Instrument bewährt, um die Qualität der Produkte und Dienstleistungen zu sichern und neue Geschäftsfelder zu erschließen.

»**20-Tausend** bereits eingebaute Maut-Erfassungsgeräte sind teilweise fehlerhaft programmiert. Toll Collect musste eine Rückrufaktion starten.« Solche Nachbesserungen sind teuer und schaden dem Image. Wie lassen sich Fehler vermeiden? Diese Fragen beschäftigt Führungskräfte in vielen Branchen. Für die Manager der Volkswagen AG ist es zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor geworden, komplexe Arbeitsabläufe zu beherrschen. Kundenzufriedenheit ist in der Automobilindustrie das oberste Gebot. Produktionsprozesse müssen robust laufen, die Kunden exzellent betreut werden, und die Produkte ausgereift sein.

Wissenschaftler vom Fraunhofer Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik **IPK** haben gemeinsam mit ihren Projektpartnern bei VW die gesamten Abläufe unter die Lupe genommen, Barrieren identifi-

ziert und Handlungsvorschläge erarbeitet. »Die zentralen Prozesse der Fehleranalyse und die Umsetzung der Korrekturmaßnahmen vom Vertrieb über die Produktion bis zur Fahrzeugentwicklung haben wir durchleuchtet, den Umgang mit Wissen bewertet und ein Wissensmanagement-Konzept erarbeitet«, erklärt Peter Heisig, Leiter des Competence Center Wissensmanagement am IPK in Berlin.

»Die Qualitätsinformationen im VW-Konzern sind sehr komplex: 10 Märkte, 9 Marken, 78 Modelle, 6500-9000 Teile pro Modell und davon noch viele Ausstattungsvarianten«, beschreibt Gerfried Ferchau sein Tätigkeitsfeld im Ressort Qualitätssicherung (QS) des Wolfsburger Konzerns. »Dazu haben wir ein Portal auf der Intranetseite aufgebaut: das QS-Wissensportal, das die Kerngeschäftsprozesse Produktentstehung,

-herstellung und -vermarktung aktiv unterstützt. Das Portal ist ein Umschlagplatz für Qualitätswissen geworden. Hier werden konzernweit nicht nur Fehler, ihre Ursachen und ihre Lösungswege gesammelt – viele Informationen fließen zusammen: Welches Wissen ist wo? In Mexiko oder China? In Argentinien, Brasilien oder Südafrika oder in einem der Werke in Europa?« Auch Laborberichte, Kundenreaktionen und Erfahrungen aus der Technischen Entwicklung und vieles mehr finden die VW-Experten im Intranet.

**Wissensmanagement trägt dazu bei, auch das Wissen unter der Oberfläche sichtbar zu machen.**

© f1 online



liegt die Kunst. Die CAD-Daten eines Musikinstruments lassen sich einscannen, dokumentieren und analysieren, die Fingerfertigkeit und Erfahrung des Geigenbauers jedoch nicht. Dafür müssen die Menschen voneinander lernen«, beschreibt er den Produktionsfaktor Erfahrungswissen. Der Anteil von Wissen an der Wertschöpfung beträgt über 50 Prozent. In der Bilanz taucht diese Grundlage des Unternehmenskapitals jedoch nicht direkt auf.

Eine praktische Hilfe, das immaterielle Vermögen zu messen, bietet der Leitfaden »Wissensbilanz – Made in Germany« kleineren und mittleren Unternehmen. Geschäftsführer, Controller, Personal- und Ver-

Unternehmen aus ganz Deutschland vom Competence Center Wissensmanagement am IPK, der Wissenskapital Edvinsson und Kivikas Entwicklungsunternehmen GmbH und der Intangible Asset Management Consulting im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit.

Ein weiteres Werkzeug ist der »Wissensnavigator« vom IPK. Mit dem »Wissensnavigator« findet der Nutzer im Arbeitsalltag schnell das für ihn relevante Projektwissen. »Auf einem Radarschirm ist der Wissensraum um ihn herum differenziert abgebildet«, beschreibt Heisig das System. Der Navigator basiert auf Java, einer SQL-Datenbank und kompatiblen Schnittstellen. In einer Themenlandkarte sind drei Typen von Wissensobjekten miteinander vernetzt – Personen, Dokumente und Projekte. Ziel ist, das vorhandene Wissen in den Geschäftsprozessen zu ordnen und nutzergerecht sichtbar zu machen. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung hat diese Entwicklung im Rahmen des Projektes »Wachstum mit Wissen« am IPK gefördert.

### Nähere Informationen

Fraunhofer-Wissensmanagement-Forum 2004:



[wissensmanagement-fraunhofer.de](http://www.wissensmanagement-fraunhofer.de)

Competence Center Wissensmanagement CC WM am Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik IPK:



[wissensmanagement-fraunhofer.de](http://www.wissensmanagement-fraunhofer.de)

Leitfaden Wissensbilanz zum kostenlosen Download:



[bmwa.bund.de](http://www.bmwa.bund.de)

Thema Wissensbilanzierung:



[akwissensbilanz.org](http://www.akwissensbilanz.org)

### Nicht nur wissen, sondern können

Netzwerkssysteme, Datenbanken, Diskussionsforen allein konnten in den vergangenen Jahren die hohen Erwartungen an das Wissensmanagement nicht erfüllen. Weiche Faktoren wie die Unternehmenskultur, Personalgespräche, Jobrotation und andere Instrumente zur Mitarbeiterentwicklung kamen erst später ins Blickfeld der Forscher. Auch dies reicht nicht aus, Wissensmanagement ist erheblich vielschichtiger. Geschäftsprozesse über die Unternehmensgrenzen hinweg zu Zulieferern und Kunden gehören ebenfalls dazu.

Viele Forscher haben Wissen geortet, gemessen, analysiert und Lösungswege erarbeitet. Auch für Experten ist das Angebot nicht mehr überschaubar. Um die Fäden im Knäuel der Angebote zu entwirren und ein einheitliches Vokabular zu schaffen, haben Standardisierungsinstitutionen wie die British Standards Institution BSI und das Europäische Komitee für Normung (CEN) mit Unterstützung von Fraunhofer-Forschern Leitfäden für Unternehmer herausgegeben. Wissensmanagement trägt dazu bei, Wissen an die Oberfläche zu befördern und in bare Münze zu verwandeln. Grundlage dafür bleibt immer die Sachkenntnis, Kreativität und eigenständige Denkanstrengung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

**Marion Horn**

Wissen wächst und lebt durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wissensmanager wie Ferchau haben ihr Ohr am Menschen. »Knowledge Management funktioniert nicht auf Knopfdruck. Wir müssen die Mitarbeiter motivieren mitzumachen«, betont er. Sie müssen vom Nutzen überzeugt sein, geben und nehmen lernen. Die Akzeptanz von Wissensmanagement im Unternehmen zu erarbeiten, bedeutet dicke Bretter zu bohren.

### Wissen ist messbar

»Wissen zu managen ist ebenso wichtig, wie Finanzen zu managen«, betont Prof. Hans-Jörg Bullinger, Präsident der Fraunhofer-Gesellschaft. »Das unbewusst vorhandene Wissen eines Geigenbauers eine Stradivari zu bauen und nicht eine Geige – darin

triebsverantwortliche können das Unternehmenswissen erfassen, aufbereiten und gegenüber wichtigen Kunden, Geschäftspartnern oder potenziellen Kreditgebern sichtbar machen. »Das gesamte Unternehmen wird bewertet. Klassische Instrumente des Managements, wie die Balanced Score Card, Customer Relations Management und Qualitätsmanagement sind gute Quellen für die Wissensbilanzierung«, so Heisig. »Ausgehend von Zielen und Geschäftsprozessen hinterlegen wir die einzelnen Wissensgebiete und Kompetenzen mit Kennzahlen. Diese Indikatoren für Kundenzufriedenheit, Ausschussquote, Durchlaufzeit, Kooperationen, Weiterbildungszeiten und vieles mehr ergeben ein Gesamtbild des Wissensbestands,« erklärt er. Erarbeitet wurde der Leitfaden auf der Basis von 14 Pilotprojekten mit kleinen und mittleren