

# Prozessorientiertes Wissensmanagement – Wie der Praxis-transfer gelingen kann!

## Ein Fallbeispiel aus dem Forschungsprojekt „WivU-Transfer“

Der Anteil des Wissens an der Gesamtwertschöpfung in einem Unternehmen liegt heute meist über 60 %. Unternehmen haben diese Relevanz erkannt: Eine Studie, an der über 2.300 Unternehmen aus Deutschland teilnahmen, belegt, dass neben einer höheren Qualität und dem Angebot maßgeschneiderter Einzellösungen der zielgerichtete Umgang mit Wissen für den eigenen Wettbewerbsvorteil maßgeblich verantwortlich ist. Allerdings ist auf die Relevanz noch nicht angemessen reagiert worden: Empirische Studien belegen, dass ein Mitarbeiter etwa 20 % seiner Arbeitszeit mit der Suche nach dem im Unternehmen vorhanden Wissen verbringt.

Um den deutschen Mittelstand in diesem Handlungsfeld zu unterstützen, hat das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) die Initiative „Fit für den Wissenswettbewerb“ ins Leben gerufen. In ausgewählten Modellvorhaben werden in mittelständischen Unternehmen und Handwerksbetrieben die Möglichkeiten des Einsatzes von Wissensmanagementkonzepten und -systemen demonstriert. Die Erfahrungen fließen in Wissensmanagementansätze und -lösungen ein und werden derzeit über verschiedene Transferkanäle verbreitet.

Dieser Artikel gibt einen Einblick in das Projekt „WivU-Transfer“ (Förderkennzeichen: 68676, [www.wivu-transfer.de](http://www.wivu-transfer.de)). WivU-Transfer beschäftigt sich mit einem prozessorientierten Ansatz des Wissensmanagements, der es einem Unternehmen ermöglicht, Wissen zielgerichtet in Geschäftsprozessen einzusetzen.

## Lösungsansatz: Prozessorientiertes Wissensmanagement

Grundannahme im Projekt ist, dass Wissen in den täglichen Geschäftsprozessen entsteht und auch dort von den Mitarbeitern nachgefragt wird. Ausgehend von dieser Annahme wird im Projekt „WivU-Transfer“ sowohl eine Methode zur Einführung von prozessorientiertem Wissensmanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen entwickelt, als auch eine Software zur Verfügung gestellt, die es ermöglicht, Prozesse abzubilden und mit Wissen zu verknüpfen.

In insgesamt elf Anwendungsprojekten werden Methode und Software erprobt und angepasst. Anhand eines Fallbeispiels schildert Ludger Häming, Qualitätsmanagementbeauftragter bei der Laser Bearbeitungs- und Beratungszentrum GmbH (LBBZ) und einer der elf Praxispartner im Forschungsprojekt, seine Erfahrungen, Best- und Worst-Practices bei der Einführung von prozessorientiertem Wissensmanagement bei der LBBZ GmbH.

## Fallbeispiel – Prozessorientiertes Wissensmanagement bei der LBBZ GmbH

### a) Einleitung

Die LBBZ GmbH ist vor nahezu 20 Jahren als Spin-off aus dem Fraunhofer Institut für Lasertechnik (ILT) in Aachen entstanden. Zu Beginn des Unternehmens bestand das Leistungsangebot in der Materialbearbeitung mittels Laserstrahlung und der dazugehörigen Beratungstätigkeit. Im Laufe der Zeit hat sich das Unternehmen zu einem Systemlieferanten und Partner für eine Vielzahl von Branchen weiterentwickelt. Neben Kunden aus der Automobil- und Luftfahrtindustrie sowie des Schienenfahr-

zeugbaus finden sich auch Referenzen aus dem Maschinen- und Anlagenbau, der Wehrtechnik und des Handwerks im Kundenportfolio. Heute beschäftigt das Unternehmen ca. 50 Mitarbeiter an zwei Standorten, ist nach dem Standard ISO/TS 16949 zertifiziert und hat Zulassungen gemäß DIN 2303.

### b) Ausgangssituation

Die Diversifikation des LBBZ auf den oben genannten Märkte bzw. Branchen brachte im Zuge des Wachstums eine neue Herausforderung hinsichtlich der branchenspezifischen Anforderungen mit sich. Da jede Branche im Hinblick auf die Prozesse und die Produktmerkmale ihre eigenen spezifischen Anforderungen hat, müssen diese – üblicherweise in Anwendungsregelwerken kodifiziert – auf die einzelnen Fachabteilungen übertragen sowie im Unternehmen entsprechend mitgeteilt und publiziert werden. Werden über diese regelwerkspezifischen Anforderungen zusätzlich kundenspezifische Anforderungen an den Lieferanten gerichtet, ist die Informationslogistik mit herkömmlichen Informationsstrukturen kaum mehr effizient zu bewältigen.

Die bis dato genutzte EDV-Informationsstruktur bestand aus einer strukturierten Dateiablage auf einem File-Server und einem schwierig zu pflegenden CMS-System mittlerer Akzeptanz. Kurzum, eine häufig in kleinen und mittelständigen Unternehmen (KMU) anzutreffende Summe von Einzellösungen, die eine hohe Gefahr für Redundanzen, Inkonsistenzen oder veralteten Daten, Informationen und Wissen mit sich brachte.

Primäre Motivation für eine Beteiligung im Projekt bestand deshalb darin, vorhandenes Fach- und Normenwissen den Mitarbeitern im Unternehmen zielgerichtet zur Verfügung zu stellen und dessen Nutzung im Kontext der Unternehmensprozesse qualitativ zu verbessern.

Das Forschungsprojekt „WivU-Transfer“ bietet dem LBBZ eine sehr gute Möglichkeit, den Weg hin zu einem gelebten Wissensmanagement mit dem Fokus der Prozessorientierung zu gehen.

**c) Mitarbeit im Projekt WivU-Transfer**

In der Pilotphase des Projekts wurde mit der Prozessaufnahme „Erstbemusterung“ begonnen, welche im folgenden Bild dargestellt ist.

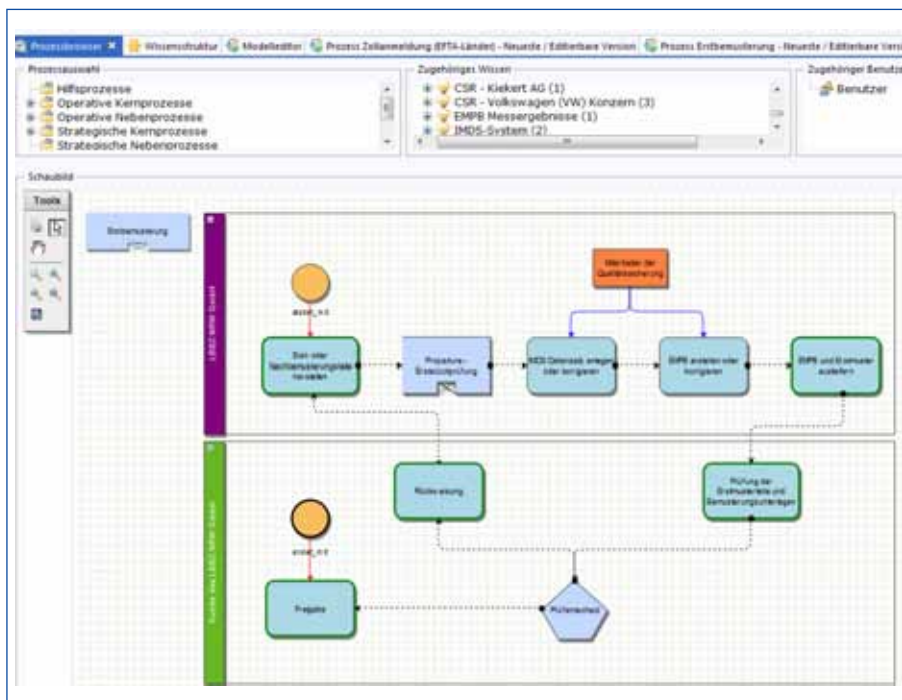
Der prozessorientierte Wissensmanagementansatz und das im Forschungsprojekt entwickelte Tool „ProWim“ ermöglicht es uns dabei zum einen, den Prozess zu visualisieren, und zum anderen, die einzelnen Aktivitäten mit Wissen zu hinterlegen.

Beispiel: Der Mitarbeiter durchläuft den Prozess „Erstbemusterung“. Im Prozessschritt „IMDS-Datensatz anlegen“ benötigt der Mitarbeiter neben den Zugangsdaten für die internationale Materialdatenbank auch umfangreiches Wissen über die verwendeten Werkstoffe. Dieses erforderliche Wissen wird dem Anwender nun vom System kontextbasiert angeboten. Er bekommt exakt nur das Wissen, was er zur Ausführung seiner Tätigkeit wirklich benötigt, statt nach Wissen in tiefen Ordnerstrukturen auf Fileservern und Netzwerklaufwerken suchen zu müssen. Des Weiteren hat er die Möglichkeit, Erfahrungswissen in die integrierte Wikiplattform einzugeben. Von diesem Erfahrungswissen profitiert nicht nur der Mitarbeiter selbst, wenn er den Prozess nach langer Zeit einmal wieder durchläuft, auch seine Kollegen werden bei zukünftigen Bemusterungen von diesen Erfahrungen profitieren und den Prozess der Bemusterung kontinuierlich verbessern können.

**d) Erfahrungen**

Im Laufe der Einführung des prozessorientierten Wissensmanagements ist mir als Projektleiter u. a. aufgefallen, dass die Auswahl der Mitarbeiter, die die Einführungsphase betreuen, erfolgskritisch ist.

Aus meiner Sicht sollten nur die Mitarbeiter im Unternehmen ausgewählt werden, die der Erfahrung nach neuen Innovationen grundsätzlich positiv gegenüber stehen und ein IT-System oder eine Wissensmanagementinitiative angemessen kritisch bewerten können. Diese und andere Erfahrungen, die wir beim LBBZ im Verlauf der Einführung erleben durften, fließen in die zusammen mit dem FIR e. V. an der RWTH Aachen entwickelte Methode zur Einführung von prozessorientiertem Wissensmanagement ein.



Beispiel Visualisierung Experten-Vernetzung

orientiertem Wissensmanagement ein. Die Methode wird Mitte 2011 zusammen mit dem DIN in einer DIN-Spec veröffentlicht. Ziel dieser DIN-Spec ist es, unter anderem Unternehmen, die prozessorientiertes Wissensmanagement einführen möchten, für mögliche Stolpersteine ex ante zu sensibilisieren.

Schon kurz nach der Einführung des prozessorientierten Wissensmanagements haben unsere Mitarbeiter berichtet, dass ihnen die Suche nach Wissen im Kontext ihrer Prozesse deutlich leichter fällt. Diesen Effekt beschreiben sie als umso wertvoller, desto unregelmäßiger und seltener sie den jeweiligen Prozess durchlaufen.

Als weiterer Vorteil wurde die globale Wissensuche genannt. Gewöhnliche strukturierte Filesysteme bieten diese Möglichkeit zwar auch, haben in der Vergangenheit allerdings in unserem Unternehmen zu einer hohen Anzahl an Dupletten und damit verbunden zu einer regelrechten Dokumentationsüberflutung geführt.

**Transferveranstaltungen**

Möchten Sie mehr über das Projekt erfahren und weitere Praxisbeispiele kennenlernen?

Dann besuchen Sie doch eine unserer nächsten Transferveranstaltungen zum prozessorientierten Wissensmanagement:

- 23.02.2011: IHK Karlsruhe
- 12.04.2011: IHK Trier

Weitere Informationen finden Sie unter: [www.wivu-transfer.de](http://www.wivu-transfer.de)

**Kontakt**



Jan Henrik Dornberg  
 Forschungsinstitut für Rationalisierung (FIR) an der RWTH Aachen  
 Research Institute for Operations Management at RWTH Aachen University  
 Pontdriesch 14/16  
 D-52062 Aachen  
 Tel.: +49 241 47705-515  
 Fax: +49 241 47705-199  
 Mobil: +49 177 5790407  
 Email: [janhenrik.dornberg@fir.rwth-aachen.de](mailto:janhenrik.dornberg@fir.rwth-aachen.de)  
[www.fir.rwth-aachen.de](http://www.fir.rwth-aachen.de)