

# Herausforderung Wissensbilanz in einem Industrieunternehmen

WM Forum Graz, 23.02.2006

Mag. (FH) Gertraud Denscher  
Böhler-Uddeholm AG  
Modecenterstr. 14/A/3  
A-1030 Wien  
Tel.: + 43 (1) 798 69 01-22024  
gertraud.denscher@bohler-uddeholm.com

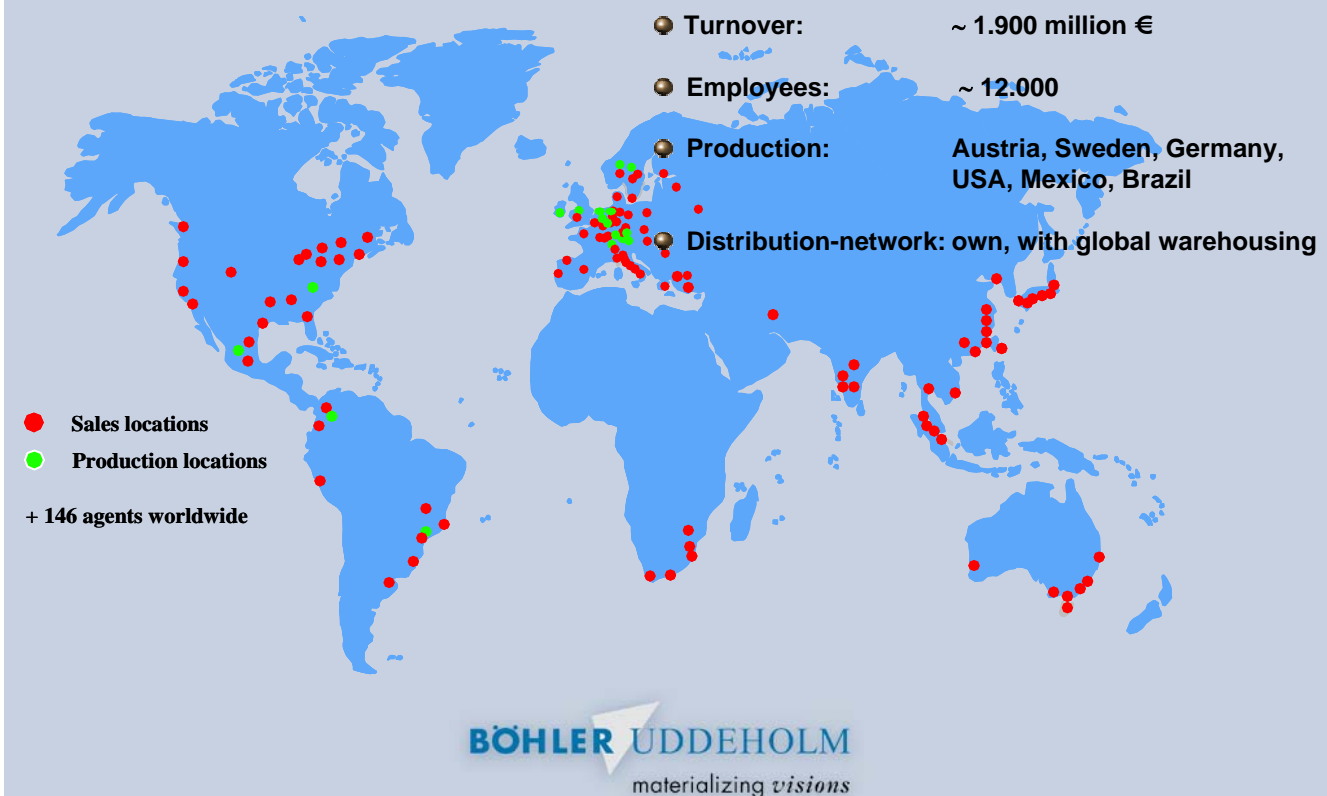


## Aufbau der Präsentation

- Kurzvorstellung Böhler-Uddeholm
- Kurzüberblick Wissensbilanz-Projekte
- Überblick Projektphasen
- Herausforderungen pro Projektphase
  - Vorgehensweise
  - Problembereiche
  - Erfolgsfaktoren



# Böhler-Uddeholm – Überblick



## Wissensmanagement-Initiative der Böhler-Uddeholm AG (BUAG)

### ◆ Aufgreifen des Themas Wissensmanagement:

Vision – Entwicklung zum wissensbasierten Werkstoffkonzern

### ↓ Erkennen und Schaffen von Einführungsvoraussetzungen:

– Situation: kürzerer Produktionszyklen, gleichzeitig erhöhter Innovationsbedarf, steigende Marktbedürfnisse

↓ – Handlungsbedarf: Erhöhung des Nutzungsgrades des Wissens, Steigerung der Lernfähigkeit, Erhöhung der Flexibilität, Fähigkeit auf Trendbrüche von Märkten und Technologien schneller zu reagieren

↓ – Ziele: die Bewertung und das Management des Wissens der BU-Organisation

### ◆ Idee: Pilotprojekt „Intangible Assets Report“ bei einer Produktionsgesellschaft

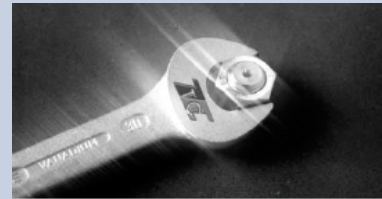
# Bisherige Wissensbilanz-Projekte

Böhler Schmiedetechnik (2002)

Technik Center Böhler Edelstahl GmbH (2005)

## Special Forgings:

- Luftfahrtstrukturteile
- Triebwerksscheiben
- Turbinenschaufeln
- Schiffsdieselventile



## Ziele:

- Erhöhte Transparenz über immaterielle Wertschöpfungsprozesse und Wertschöpfungspotentiale
- Schaffung eines Managementwerkzeugs für die zukünftige Unternehmensausrichtung
- Schaffung eines Kommunikationsinstruments für die Verbesserung des Dialogs mit Stakeholdern

## Vision:

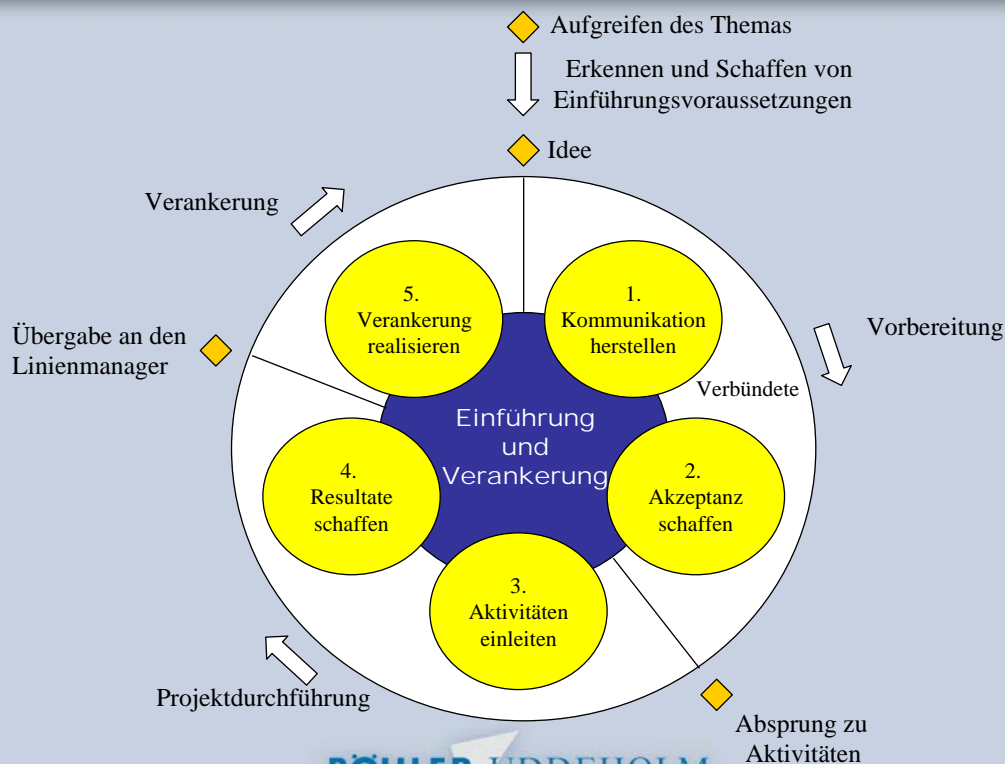
- TC als Top-Partner für Anlagentechnik
- Marke TC = "state of the art"
- Lösungsorientierung

## Strategie:

- Qualitätssicherung der Geschäftsprozesse
- Austausch von Wissen
- Kontinuierliche Weiterentwicklung des vorhandenen Wissens durch Impulse von außen

**BÖHLER UDDEHOLM**  
materializing *visions*

# Projektphasen



**BÖHLER UDDEHOLM**  
materializing *visions*

Quelle: PWM Jahresrunde 2 (2005)

# Herausforderung 1 – Vorbereitung Kommunikation herstellen und Akzeptanz schaffen

## • Vorgehen:

- Präsentation für Geschäftsführer und Top-Management
- Inhalt:
  - Vorstellung der Projektidee
  - Klärung Definitionen
  - Diskussion
- Zusage: Unterstützung der Holding

## • Hemmnisse:

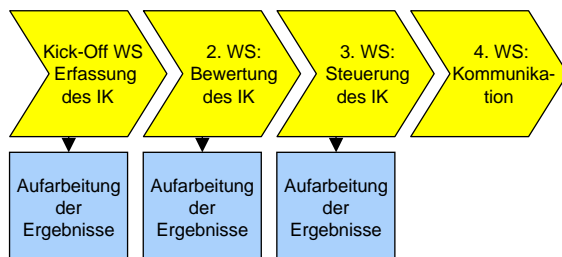
- Kurzfristige finanzielle Zielvorgaben stehen im Vordergrund
- Nutzen nicht quantifizierbar
- Wissensintensität der Prozesse und Produkte wird unterschätzt
- Notwendige Ressourcen (Zeit, Personal) sind verfügbar

## “Lösung:”

- Top-Down Vorgabe
- Geduld: Detailliertere Information (aktuelle Entwicklungen etc.) über längeren Zeitraum
- Passiv: Angebot Holding als Dienstleister
- Genauere Ursachenforschung (Studie: Fragebögen, Telefoninterviews)

# Herausforderung 2 - Projektdurchführung Aktivitäten einleiten und Resultate schaffen

## • Vorgehen:



## • Voraussetzungen:

- Geteiltes Verständnis
- Gemeinsame Alltagssprache
- Nutzen kommunizieren
- Bottom-Up Prinzip

## “Erfolgsfaktoren:”

- Einbindung aller MitarbeiterInnen
- Frühzeitige Aufklärung über Projektziel, Vorgangsweise, Nutzen, Beitrag zur Unternehmensstrategie
- Erklärung der Begriffe
- Basis die Inhalte der Wissensbilanz: Ideen der MitarbeiterInnen

# Herausforderung 3 – Verankerung realisieren

## • Vorgehen:

- Dokumentation des Projektes
- Übergabe an Verantwortlichen
- Kommunikation zwischen Holding und Produktionsgesellschaft bleibt aufrecht

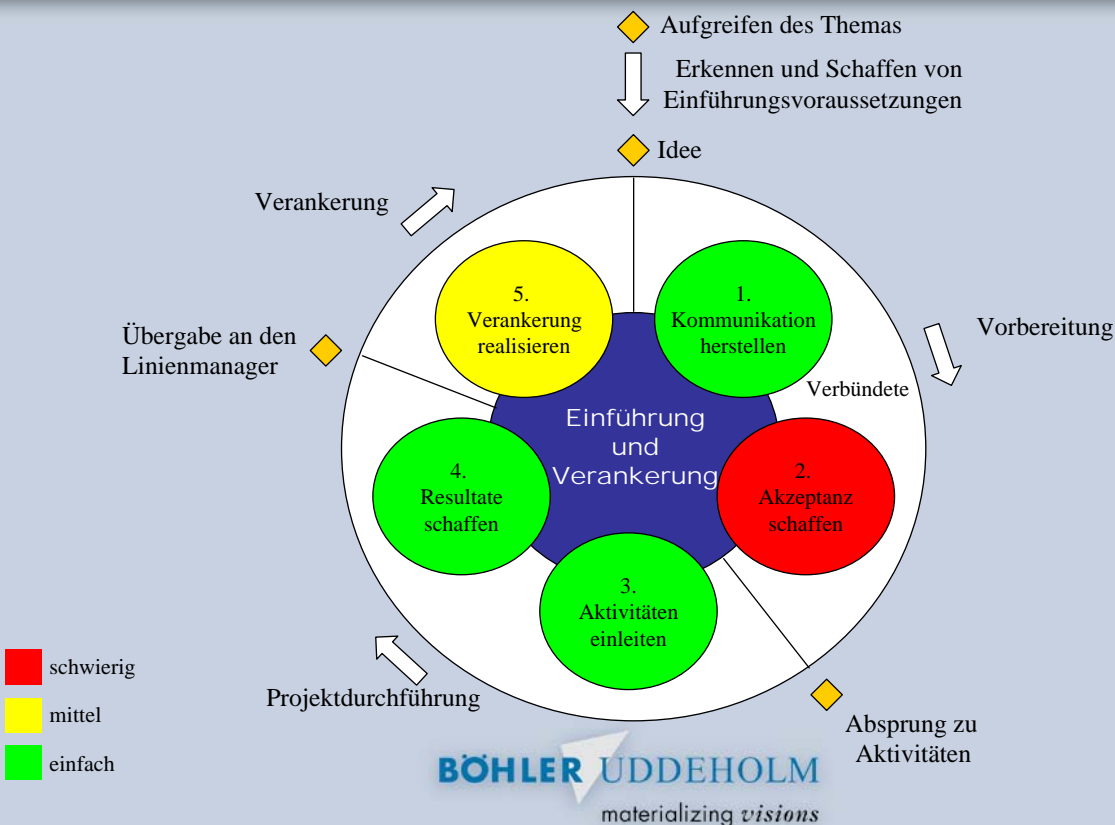
## • Problembereiche:

- Veränderungsprozesse von außen
  - Änderung der Prioritäten
  - Verunsicherung
- Verantwortungsbereich nicht klar definiert
- Mitarbeiterfluktuation

## “Erfolgsfaktoren:”

- Aktive Betreuung durch Verantwortlichen
- Unterstützung der Geschäftsführung
- Anbindung an etablierte Instrumente
- Wiederkehrende Impulse

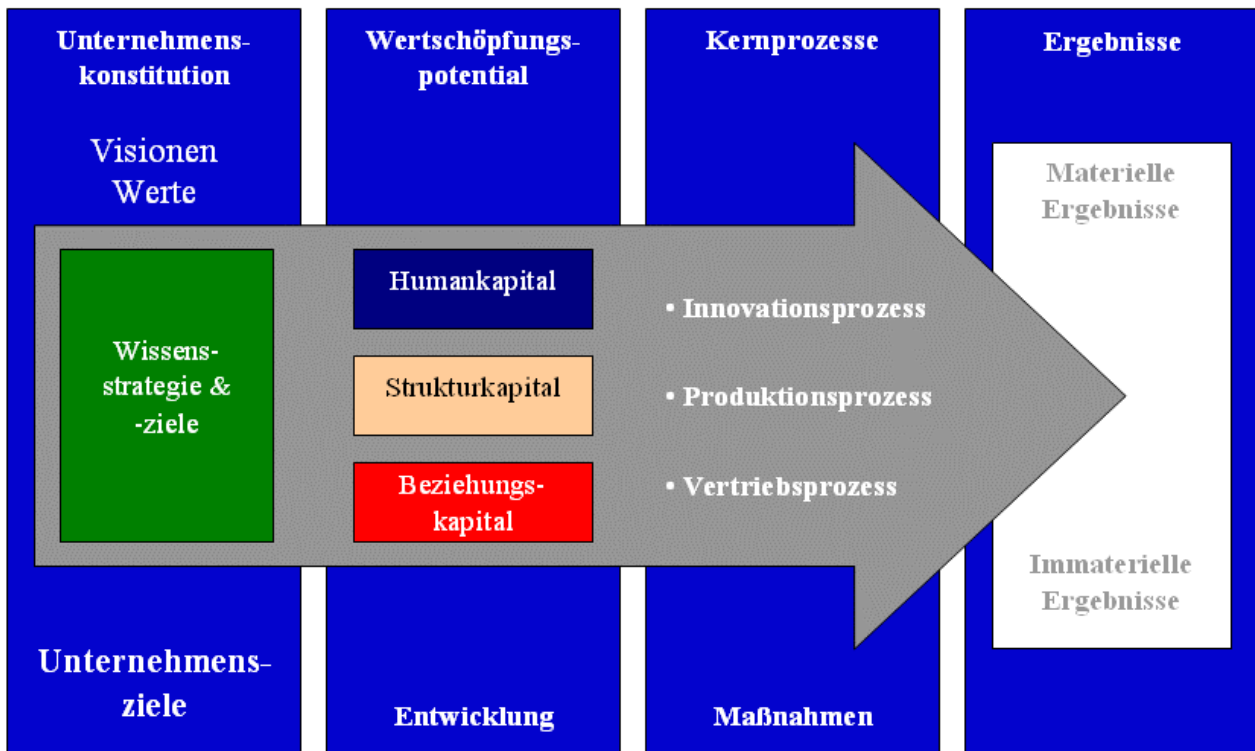
# Schwierigkeitsgrad pro Projektphase



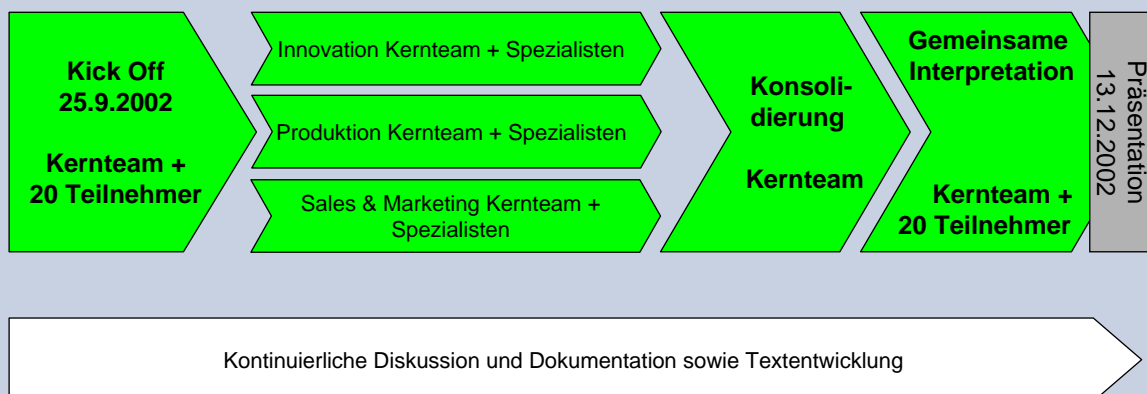
**Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit!**

**Back-Up Folien**

# Intangible Assets Report-Modell BU

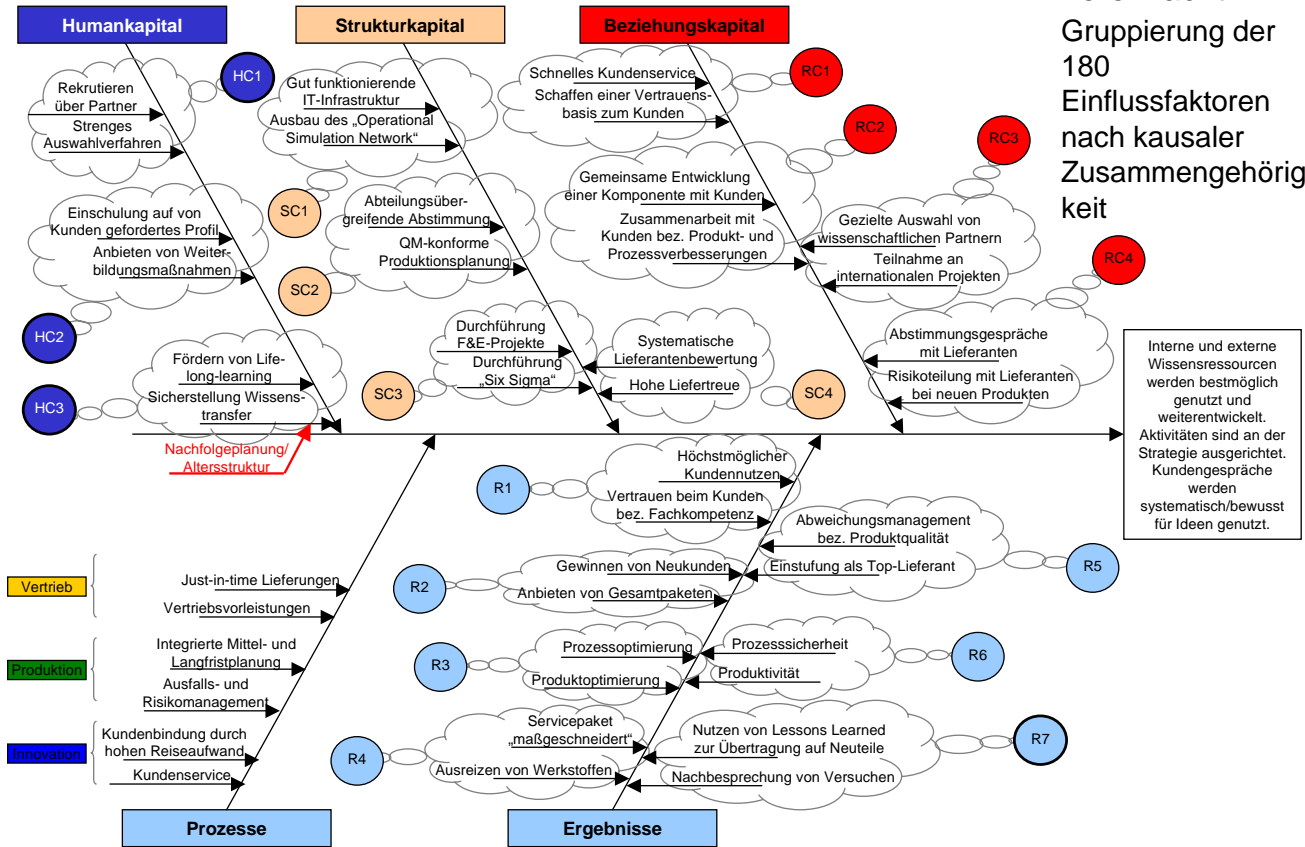


## Vorgehensmodell



# Ishikawa-Diagramm

Ergebnis – stark vereinfacht  
Gruppierung der 180 Einflussfaktoren nach kausaler Zusammengehörigkeit



## Ishikawa-Diagramm: Auszug Humankapital

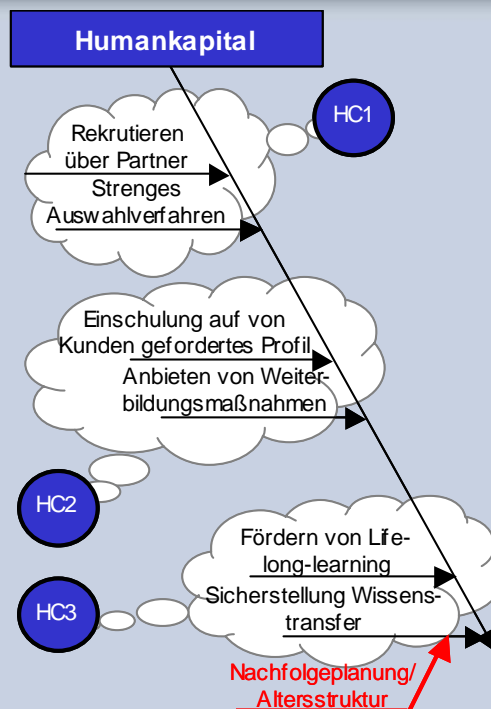
### Beispiel:

„HC 3“: Lern- und wissensorientierte Unternehmenskultur

### Definition:

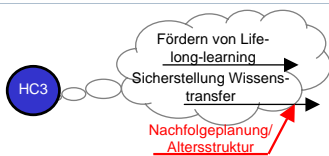
Schaffung einer Unternehmenskultur, in der Wissenstransfer, offene Kommunikation und eigenständiges Lernen gefördert und sichergestellt werden

Indikatoren zu Altersstruktur und Management Nachfolgeplanung



# Identifikation von 18 Systemkomponenten

Abk.	Einflussfaktor
HC 1	Fokussiertes Rekrutieren
HC 2	Kundenorientierte Weiterbildung
HC 3	Lern- und wissensorientierte Unternehmenskultur
SC 1	State-of-the-Art Kommunikations- und IT-Infrastruktur
SC 2	Abgestimmte und transparente Prozesse
SC 3	Kontinuierliche Prozessverbesserung
SC 4	Aktives Supply Chain Management
RC 1	Nachhaltiger Aufbau und Pflege von Kundenbeziehungen
RC 2	Frühzeitige Integration in den Designprozess des Kunden
RC 3	Nachhaltige Beziehungen zu wissenschaftlichen Partnern
RC 4	Partnerschaftliche Beziehungen zu Lieferanten
R 1	Customer Intimacy
R 2	Werte-orientiertes Wachstum
R 3	Technologieführerschaft
R 4	Extra Value in Technik und Service
R 5	Herausragende Produktqualität
R 6	Exzellente Prozessqualität
R 7	Nutzen von Lessons learned und steile Lernkurve



## Maßnahmentabelle

(Beispiel HC3)

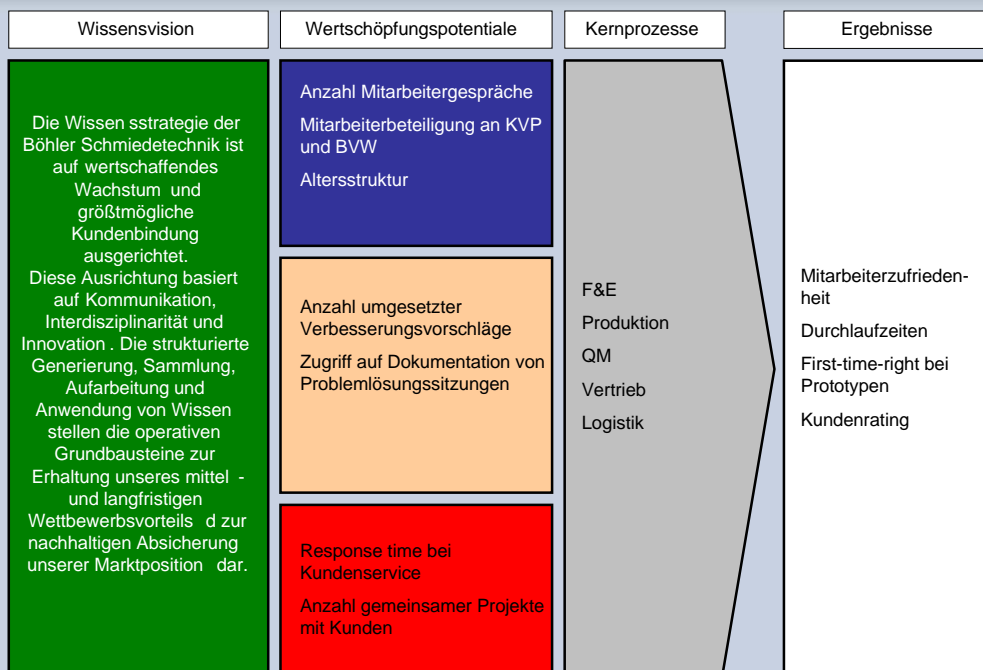
Systemkomponente	Einflussfaktoren	Indikatoren
<b>Lern- und wissensorientierte Unternehmenskultur</b>  Schaffung einer Unternehmenskultur, in der Wissenstransfer, offene Kommunikation und eigenständiges Lernen gefördert und sichergestellt werden.  HC3	Fördern von Life-long-Learning und "Learning on the job"	Lernbereitschaft Literaturkenntnis
	Sicherstellen eines angenehmen Arbeitsklimas durch genaue Festlegung von Verantwortung und Kompetenz	Mitarbeiterzufriedenheit
	Weitergabe des Wissens durch „Mentoring“	Anzahl "Mentoring-Paare"
	Maßnahmen zur Sicherstellung des Wissenstransfers bei Pensionierung und irregulären Ausfällen von Wissensträgern	Altersstruktur Nachfolgeplanung
	Motivation der Mitarbeiter durch Leistungsbewertung	Anzahl umgesetzter persönlicher Ziele auf Basis von Mitarbeitergesprächen

# Detailausarbeitung der Indikatoren

## (Beispiel HC3)

Einflussfaktor / Ziel	Indikator	Indikator				Istwert	Zielwert
		Formel	Quelle	Frequenz Messung	Verantwortlichk.		
Sicherstellen eines angenehmen Arbeitsklimas	Mitarbeiterzufriedenheit	Auswertung in Schulnoten	Mitarbeiterbefragung	jährlich	R-P		
Sicherstellung des Wissenstransfers	Altersstruktur	Einteilung der MA in Altersgruppen	Unterlagen Personalabteilung	jährlich	R-P		
Motivation der Mitarbeiter	Anzahl der umgesetzten persönlichen Ziele der MA pro Jahr	Anzahl pro Jahr	Unterlagen Personalabteilung	jährlich	R-P		

# BSTG IAR Modell – Indikatoren (Beispiele)



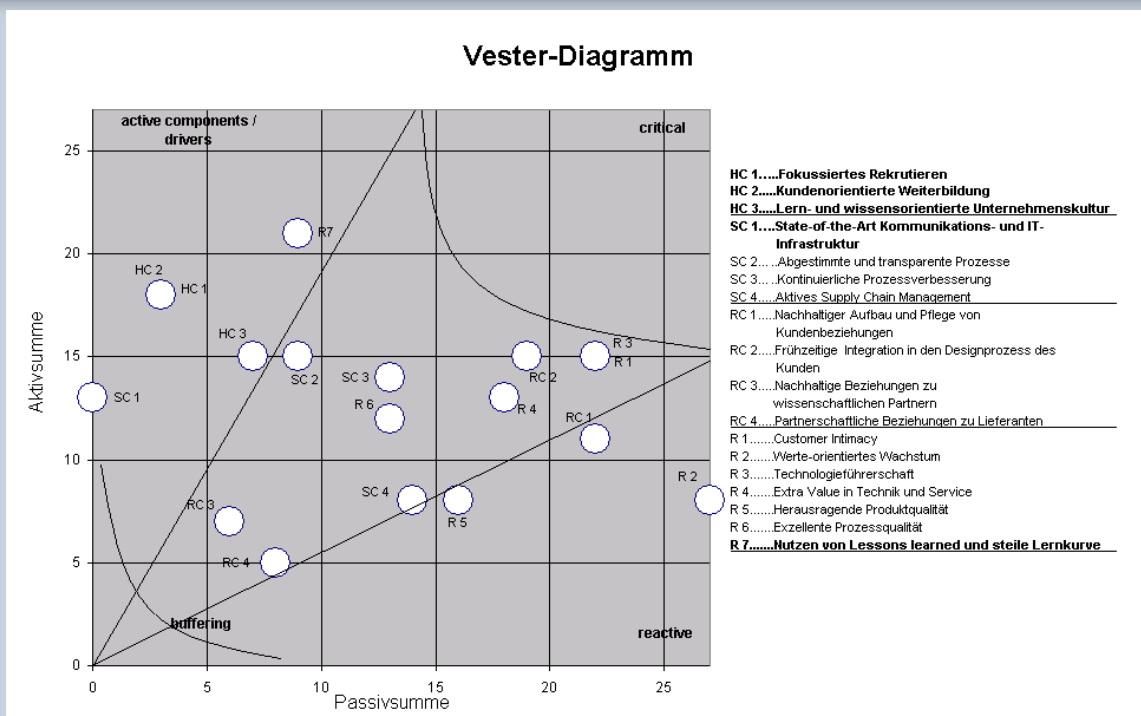
# Systemanalyse nach Vester – Konsensworkshop

cause	effect	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	AS		
HC 1	Fokussiertes Rekrutieren	1	●	0	3	0	0	1	1	0	0	2	0	2	1	3	2	1	1	1	1	18
HC 2	Kundenorientierte Weiterbildung	2	0	●	1	0	0	2	0	3	2	1	1	3	1	1	1	1	1	0	2	18
HC 3	Lern- und wissensorientierte Unternehmenskultur	3	0	0	●	0	2	2	0	1	0	1	0	0	1	3	2	0	1	2	3	15
SC 1	State-of-the-Art Kommunikations- und IT-Infrastruktur	4	0	0	0	●	2	1	2	1	2	1	1	0	1	1	0	0	0	1	4	13
SC 2	Abgestimmte und transparente Prozesse	5	0	0	0	0	●	2	2	0	0	0	0	0	2	2	1	2	3	1	5	15
SC 3	Kontinuierliche Prozessverbesserung	6	0	0	0	0	3	●	1	1	0	0	0	0	2	2	0	1	3	1	6	14
SC 4	Aktives Supply Chain Management	7	0	0	0	0	0	0	●	2	1	0	2	1	1	0	0	1	0	0	7	8
RC 1	Nachhaltiger Aufbau und Pflege von Kundenbeziehungen	8	1	0	0	0	0	0	1	●	3	0	0	3	1	1	0	0	0	1	8	11
RC 2	Frühzeitige Integration in den Designprozess des Kunden	9	0	1	0	0	0	1	1	3	●	0	0	3	1	1	2	1	0	1	9	15
RC 3	Nachhaltige Beziehungen zu wissenschaftlichen Partnern	10	1	0	0	0	0	0	0	1	0	●	0	0	1	2	1	1	0	0	10	7
RC 4	Partnerschaftliche Beziehungen zu Lieferanten	11	0	0	0	0	1	0	2	0	0	0	●	0	1	0	1	0	0	0	11	5
R 1	Customer Intimacy	12	1	1	0	0	0	0	1	3	3	0	1	●	2	1	2	0	0	0	12	15
R 2	Werte-orientiertes Wachstum	13	0	1	1	0	0	0	2	1	1	1	1	0	●	0	0	0	0	0	13	8
R 3	Technologieführerschaft	14	0	0	0	0	0	0	0	3	0	1	1	3	●	2	2	2	1	1	14	15
R 4	Angebot eines Extra Value in Technik und Service	15	0	0	0	0	0	0	1	3	2	0	0	3	3	1	●	0	0	0	15	13
R 5	Herausragende Produktqualität	16	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	3	2	0	1	●	0	0	16	8
R 6	Exzellente Prozessqualität	17	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	0	2	2	1	1	3	●	0	17	12
R 7	Nutzen von Lessons learned und steile Lernkurve	18	0	0	2	0	1	3	0	0	1	0	1	1	2	3	2	3	2	●	18	21
PS		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18			
		3	3	7	0	9	13	14	22	19	6	8	22	27	22	18	16	13	9			

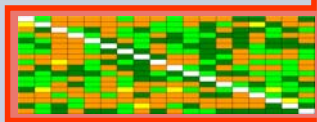
Teilnehmer BSTG:  
Geschäftsführer  
1. Berichtsebene



## Vester Diagramm

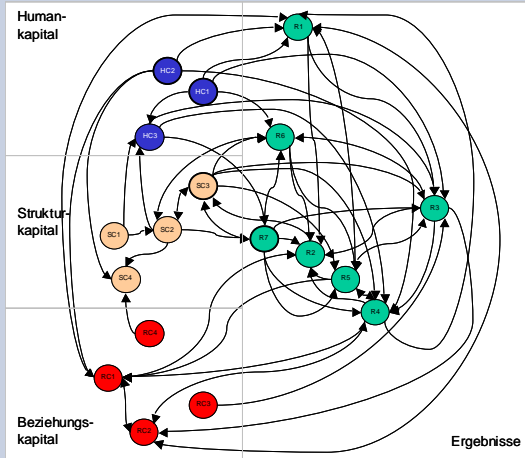


# Übereinstimmung bei 33%



Bei Einzelinterviews  
(Grün: Übereinstimmung  
Orange/gelb: Auffassungsunterschiede)

## Ergebnis Wirkungsnetz

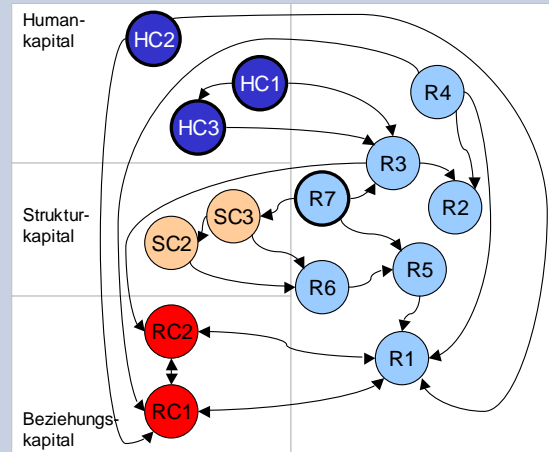


# Maximale Übereinstimmung erreicht (100%)

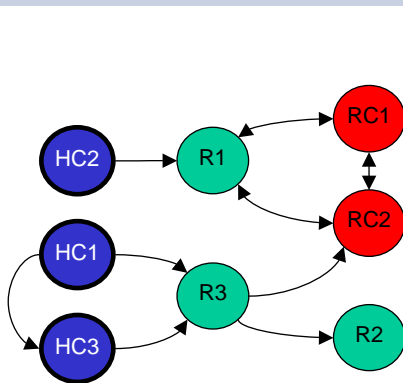


Nach Konsensworkshop

## Ergebnis Wirkungsnetz



# Steuerungsmodell hinsichtlich Humankapital



### Einflussfaktoren:

- HC1...Fokussiertes Rekrutieren
- HC2...Kundenorientierte Weiterbildung
- HC3...Lern- und wissensorientierte Unternehmenskultur
- RC1...Aufbau und Pflege von Kundenbeziehungen
- RC2.. Frühzeitige Integration in den Designprozess des Kunden

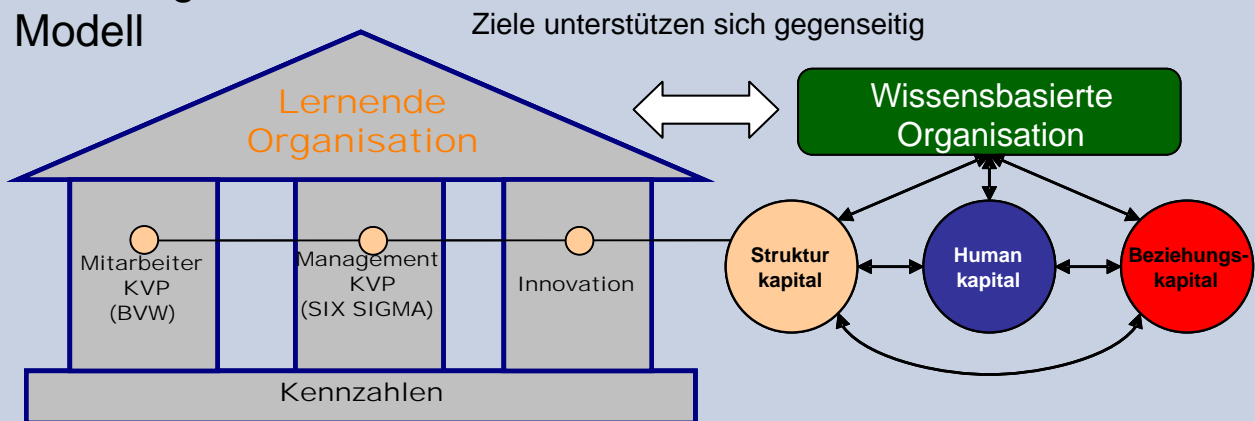
### Ergebnisse:

- R 1.....Customer Intimacy
- R 2.....Werte-orientiertes Wachstum
- R 3.....Technologieführerschaft



## 2. Schritt. Zusammenführung von KVP, Innovation und Wissensmanagement

### Grundlegendes Modell



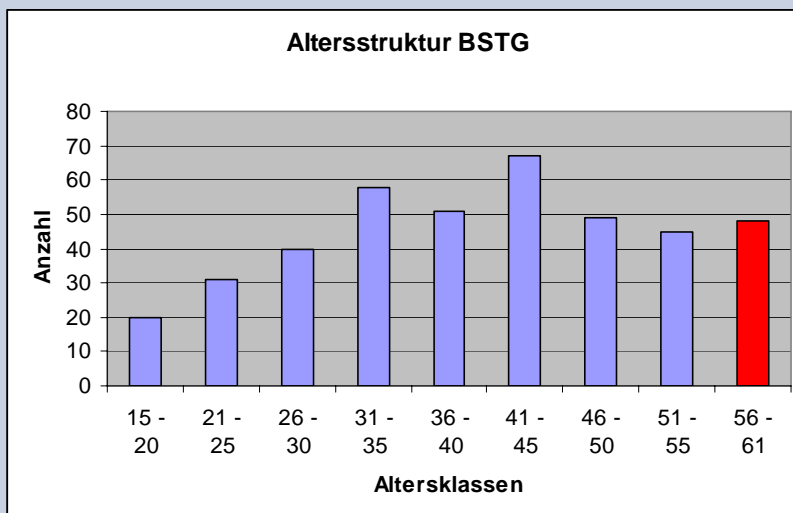
Verbindung des 3-Säulen-Modells mit Wissensmanagement erfolgt über die Schaffung von geeigneten Prozessabläufen (Strukturen)

Humankapital steht im Mittelpunkt (Hebelwirkung)

## Erhobene Indikatoren (Beispiel)

HC 3 – Lern- und wissensorientierte Unternehmenskultur:

- Indikator Altersstruktur

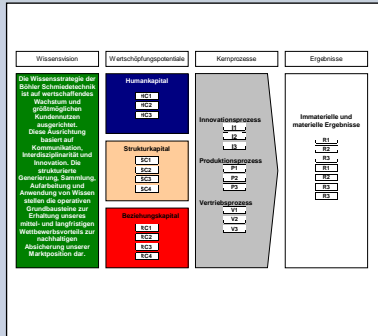


Erkenntnis:  
Verlust von über 1000 Jahren Berufserfahrung innerhalb der nächsten 5 Jahre!

→ Konsequenz: Nachfolgeplanung für Führungskräfte älter als 57

# Schlüsselergebnisse

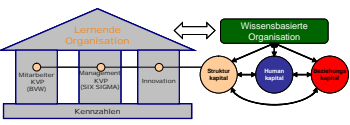
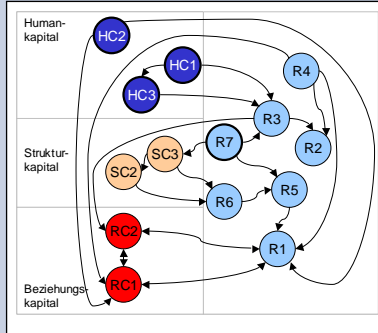
IAR-Modell



Systemkomponente	Einflussfaktoren	Indikatoren
<b>Lern- und wissensorientierte Unternehmenskultur</b>	Förderung von Life-Long-Learning und "Learning on the job"	Lernbereitschaft Lernfortschritt
Schaffung einer Unternehmenskultur, in der Wissenstransfer, offene Kommunikation und eigenständiges Lernen gefördert und sichergestellt werden.	Sicherstellen eines angenehmen Arbeitsumfelds durch genaue Festlegung von Verantwortungen und Kompetenzen	Mitarbeiterzufriedenheit
HC3	Weitergabe des Wissens durch "Mentoring"	Anzahl "Mentoring Pairs"
	Maßnahmen zur Sicherstellung des Wissenstransfers bei Pensionierung und imgeplanten Ausfällen von Wissensägern	Aktienstruktur Nachfolgeplanung
	Motivierung der Mitarbeiter durch Leistungsbeurteilung	Anzahl umgesetzter persönlicher Ziele auf Basis von Mitarbeitergesprächen

Tabelle:  
• Treiber  
• Aktionen  
• Indikatoren

Wirkungsnetz



KVP und WM