

# **Erfolgreich in die Wissensgesellschaft**

---

**Zukunftschancen durch gezieltes Innovations- und  
Wissensmanagement nutzen**

**Profactor, Steyr, 16. November 2000**

## **Innovations- und Wissensmanagement in der VOEST-ALPINE Stahl Linz**

### *Zusammenfassung*

Zu Innovations- und Wissensmanagement hat jedes Unternehmen einen unterschiedlichen Zugang. Daher werden zunächst die Begrifflichkeiten im Kontext der VOEST-ALPINE Stahl Linz geklärt. Die Gemeinsamkeiten der beiden Konzepte werden aufgezeigt. Es folgt eine kurze Beschreibung der beiden Projekte, die diese beiden Themenkreise bearbeiten. Die erforderlichen Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Umsetzung werden aufgezeigt und die wichtigsten Erfahrungen geschildert.

### *Autorin:*

Dipl.-Ing. Dr. Angelika Mittelmann  
VOEST-ALPINE STAHL LINZ GmbH  
Abt. SPO (Organisationsentwicklung)  
Tel: 0732-6585-9159  
eMail: [angelika.mittelmann@voest.co.at](mailto:angelika.mittelmann@voest.co.at)

# Innovations- und Wissensmanagement – Schlagwörter oder Zukunftskonzepte

*Shoot for the moon.  
Even if you miss it  
you will land among the stars.*  
Les Brown

Innovations- und Wissensmanagement sind Begriffe, die in den letzten Jahren immer mehr zu Modewörtern verkommen sind. Unternehmen, die auf ihren Ruf bedacht sind, betreiben selbstverständlich Innovations- und Wissensmanagement. Jedes dieser Unternehmen hat einen leicht unterschiedlichen Zugang zu diesen Themen. Daher ist es notwendig, zunächst zu klären, was in der VOEST-ALPINE Stahl Linz GmbH darunter verstanden wird.

Unter *Innovationsmanagement* (siehe dazu auch [Mitt00, S. 214 f]) verstehen wir die ständige, systematisierte Suche nach neuen Ideen, um dem Unternehmen entsprechend seiner Strategie Wachstumsfelder zu eröffnen bzw. diese auszuweiten (= revolutionärer Ansatz), im Gegensatz zum Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP), der die ständige Verbesserung von bestehenden Prozessen bzw. Produkten zum Ziel hat (= evolutionärer Ansatz). Der Innovationsmanagement-Prozess umfasst die drei Teilprozesse Ideengenerierung, -bewertung und -umsetzung (siehe Abbildung 1).

<b>Ideengenerierung</b>	Unter Zuhilfenahme von Kreativitätstechniken werden gemäß der Vision so viele Ideen wie möglich gesammelt.
<b>Ideenbewertung</b>	Unter Zuhilfenahme von Bewertungsmethoden werden alle erfolgversprechenden Ideen in Abstimmung mit der Unternehmensleitung ausgewählt.
<b>Ideenumsetzung</b>	Die Umsetzung der Ideen erfolgt gemäß der Projektmanagement-Richtlinien mit Unterstützung eines Paten (Mitglied Vorstand bzw. 1. Berichtsebene).

**Abbildung 1:** Innovationsmanagement-Prozess

Um den Wissensmanagement-Begriff definieren zu können, muss zunächst der *Wissensbegriff* genauer erfasst werden. Für diese Definition bedienen wir uns des Erklärungsmodells der *Wissenstreppe* (siehe Abbildung 2) von Klaus North [North98]: Wissen stützt sich bis zu einem gewissen Grad auf *Daten*, auf codierte Zeichen ohne Interpretation ihrer Bedeutung. Sie bilden das Rohmaterial für die Schaffung von *Information*, die als Nachricht einen Empfänger erreicht,

für den deren Inhalt eine Veränderung (Weltbild, Selbstverständnis, etc.) bewirkt und ihm zu einer neuen Einsicht verhilft. *Wissen* bildet aus Erfahrungen, Wertvorstellungen, Kontextinformationen und Fachwissen einen Rahmen zur Beurteilung und Eingliederung neuer Erfahrungen und Informationen. Entstehung und Anwendung von Wissen findet im Kopf statt und ist damit direkt an die Person gebunden. Der Anwendungsbezug führt zu *Könnerschaft* bei der betreffenden Person, die durch Wollen zum *Handeln* wird. Wird kontextabhängig richtig gehandelt, dann liegt *Kompetenz* vor, die durch Einzigartigkeit zu *Wettbewerbsfähigkeit* führt.

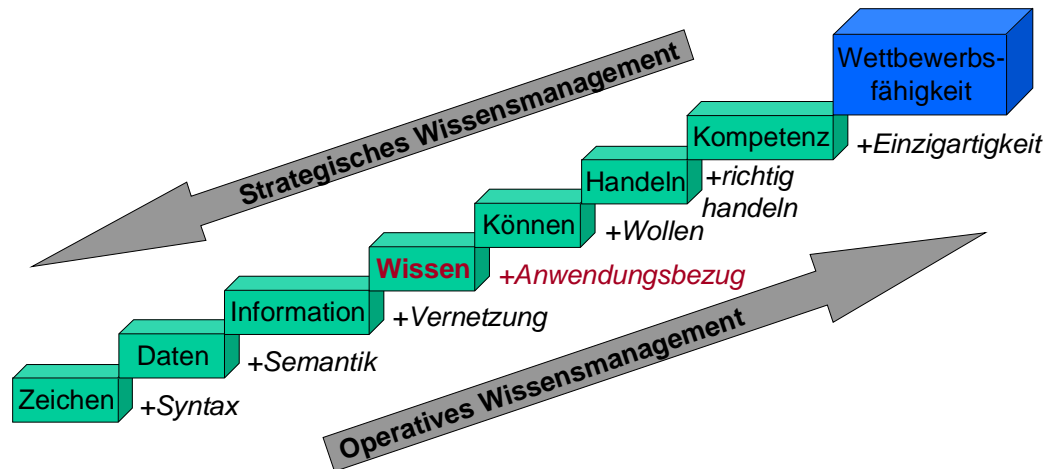


Abbildung 2: Die Wissenstreppe

Ausgehend von diesem Wissensbegriff verstehen wir unter *Wissensmanagement* den institutionalisierten systematischen Einsatz von Methoden und Werkzeugen, welche die Weitergabe von Wissen erleichtern, um so einen permanenten Schub von neuem Wissen zu bekommen, dessen Anwendung dem Unternehmen zu Mehrwert verhilft. Unser *Wissensmanagement-Prozess* (in Anlehnung an Probst [Prob97], siehe auch [Mitt99]) umfasst neben den beiden Teilprozessen des äußeren Steuerungskreises (Wissensziele, Wissensbewertung), die Kernprozesse Wissensgenerierung, Wissensanwendung und Wissens(ver)teilung (siehe Abbildung 3). *Wissensziele* ermöglichen die Identifikation des unternehmensinternen und -externen Wissens mit der anschließenden *Bewertung der Wissensquellen* bzgl. der Relevanz für die Bearbeitung von Aufgaben. Bei der *Wissensgenerierung* wird durch Kombination von intern oder extern vorhandenem Wissen neues Wissen erzeugt, das durch Anwendung dem Unternehmen Mehrwert verschafft. Durch *Verteilung* werden die Wissensbedarfe mit den Wissensquellen verknüpft (Wissen von außerhalb in das Unternehmen integrieren, alle Prozesse der Wissenslogistik innerhalb des Unternehmens); durch *Teilung* wird der Wissensfluss zwischen Mitarbeitern, Abteilungen und Unternehmensbereichen unterstützt. *Anwenden* setzt Wissen in Unternehmensprozessen zur Lösung bestimmter Probleme bzw. zur Bearbeitung von Aufgaben ein.

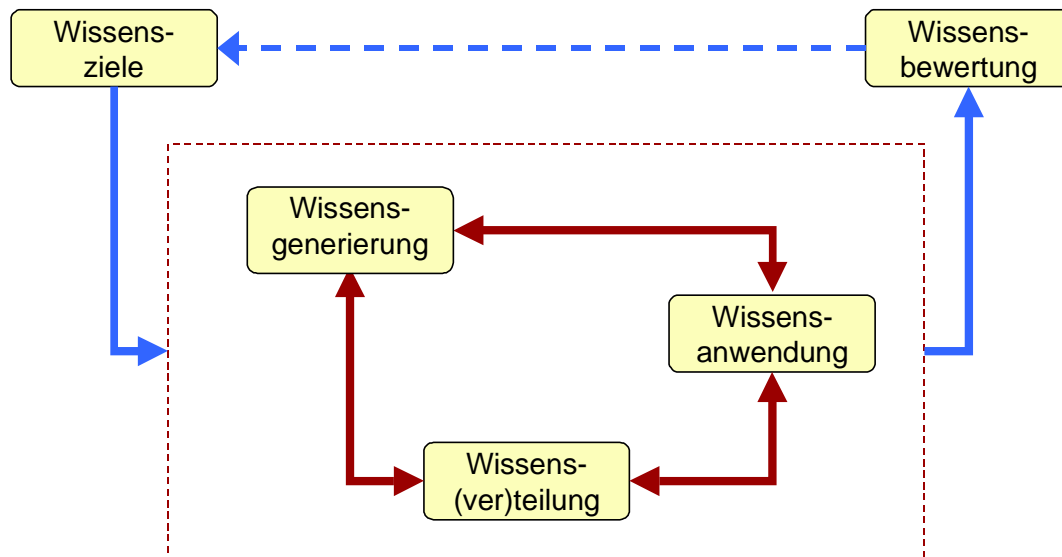


Abbildung 3: Wissensmanagement-Prozess

Innovations- und Wissensmanagement sind allerdings nicht voneinander unabhängige Konzepte, sondern ergänzen einander in dem Bereich, wo es um die Generierung neuen Wissens geht. Wissensmanagement sorgt durch den Prozess der Wissensteilung dafür, dass Mitarbeiter ausreichend Gelegenheiten bekommen sich über unterschiedlichste Themengebiete auszutauschen. Innovationsmanagement sorgt dafür, dass durch die Kombination dieser ausgetauschten Wissensfragmente immer wieder neue Ideen geboren, bewertet und umgesetzt werden. Erst diese enge Abstimmung beider Konzepte wird uns bei der strategischen Aufgabe, die Wettbewerbsfähigkeit der VOEST-ALPINE Stahl Linz GmbH abzusichern und weiter auszubauen, unterstützen.

## Projekte

*Es gibt nichts Gutes außer man tut es.*

Erich Kästner

Derzeit laufen parallel die nachfolgend kurz skizzierten zwei Projekte *Enterprise* und *Wissensmanagement*, die die beiden Themenkreise Innovations- und Wissensmanagement bearbeiten.

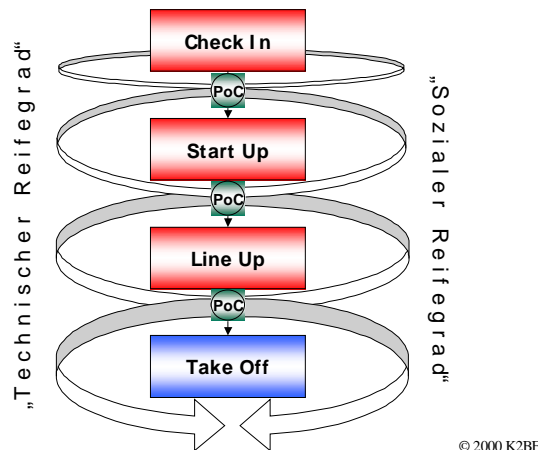
## Das Projekt Enterprise

Das Projekt *Enterprise* wurde im März 1999 gestartet. Ziele des Projektes sind, das kreative Potenzial aller Mitarbeiter auszuschöpfen, neuartige Markt-, Produkt-, Produktionsprozess- und Organisationsideen zu finden und insgesamt Erfahrung mit Innovationsarbeit zu gewinnen. Nach einer Vorbereitungsphase wurden mit Hilfe einer Informationskampagne Mitglieder für die Zukunftsteams (Z-Teams) gesucht und gefunden. In einer zweitägigen Startveranstaltung wurden mit Hilfe einer simulierten Zeitreise für die VOEST-ALPINE STAHL LINZ GmbH relevante Themenbereiche erarbeitet. Die Teilnehmer hatten anschließend die Möglichkeit sich für jenen Themenbereich zu melden, der sie am meisten interessierte. Auf diese Art und Weise wurden die Zukunftsteams gegründet.

Es folgte eine Phase mit mehrtägigen Schulungen in Visionsarbeit, Kreativitätstechniken und Teamentwicklung für jedes Z-Team. Anschließend widmeten sich die Z-Teams ca. drei Monate lang drei Tage pro Monat der Generierung von Ideen in ihrem Themenbereich. Aus diesen Ideen wurden von jedem Z-Team eine, maximal zwei ausgewählt und genauer ausgearbeitet. Bei der Endpräsentation Ende März dieses Jahres wurden die ausgearbeiteten Ideen dem Gesamtvorstand präsentiert, der die Entscheidung traf, welche Ideen mit welcher Priorität umgesetzt werden sollen. Insgesamt sind elf Ideen in die Umsetzungsphase gekommen, ein Team macht sich gerade für einen Spin-off bereit, zwei wurden in der Zwischenzeit aufgegeben. Alle übrigen befinden sich in einem mehr oder weniger fortgeschrittenen Stadium. Derzeit startet gerade der zweite Innovationsmanagement-Prozess-Zyklus mit dem zusätzlichen Ziel, die Ideenbewertung, die im ersten Zyklus benutzt wurde, zu verbessern.

## Das Projekt Wissensmanagement

Das Projekt Wissensmanagement wurde im März dieses Jahres gestartet. Die Abarbeitung erfolgt nach dem in Abbildung 4 dargestellten "Kompass zur strategierorientierten Einführung von Wissensmanagement". Die K2BE<sup>1</sup>-Roadmap ist in vier Phasen unterteilt, die eine zeitliche Abfolge darstellen. Die ersten drei Phasen sind Teil der Gesamtplanung. Gegenstand der vierten Phase ist die schrittweise Umsetzung der ausgewählten Lösungsvarianten. Jede Phase hat eine spezielle Aufgabenstellung und endet mit der Abnahme der Ergebnisse durch die Entscheidungsträger und dem Einholen ihrer Zustimmung für die nächste Phase. Die Namen der vier Phasen wurden aus der Begriffswelt der Luftfahrt übernommen. Dort beschreiben diese Arbeitsschritte die Vorbereitung des Flugs, das Anlassen der Triebwerke, das Rollen des Flugzeugs auf die Startbahn und das Abheben des Flugzeugs. Sinngemäß reflektieren diese Aufgaben auch jene der Einführung von Wissensmanagement. Jede Phase ist durch einen "Point of Clearance" (PoC) von der nachfolgenden getrennt. Der Begriff "Clearance" hat in der Berufswelt der Fluglotsen und Piloten eine besondere Funktion. Die Flugsicherungsstelle, als die zentrale Steuerungsstelle, erteilt den Piloten Freigaben für bestimmte Flugphasen. Die wohl bekannteste Freigabe "Cleared for Take off", signalisiert dem Piloten, dass die Startbahn freigegeben ist und das Flugzeug nun abheben darf.



**Abbildung 4:** Kompass zur strategierorientierten Einführung von Wissensmanagement

Der Zweck von *Check-In* ist die Initialisierung des Einführungsprozesses von Wissensmanagement. Probleme und wahrgenommene Defizite beim Wissensmanagement geben den

<sup>1</sup> © 2000 K2BE = Knowledge Management to Business Excellence

Anstoß. Der Zweck der Phase *Start-Up* ist festzustellen, was mit der Einführung von Wissensmanagement im Unternehmen erreicht werden will bzw. kann. Es erfolgt eine unternehmensweite und langfristige Planung von Wissensmanagement unter der Berücksichtigung von organisatorischen, technologischen und personellen Einflussfaktoren. Der Zweck der Phase *Line-Up* ist die Unterteilung des Gesamtkonzepts in Teilschritte. Für die schrittweise Umsetzung der einzelnen Teilziele werden Maßnahmen in Form von Projekten und deren logische Ordnung bestimmt. Die Formulierung der Teilziele erfolgt unter unternehmensweiten Gesichtspunkten und berücksichtigt die im Unternehmen stattfindenden Entwicklungsprozesse. Ergebnis von Line-Up ist ein unternehmensweites, langfristiges Wissensmanagement-Projektportfolio. Die Aufgaben der Phasen Check-In, Start-Up und Line-Up beinhalten den Aufbau von Wissen und Akzeptanz über Wissensmanagement im Unternehmen und deren langfristige, unternehmensweite Planung. Nach der Gesamtplanung folgt die schrittweise Umsetzung der Projekte. In der Phase *Take-Off* werden die Veränderungsmaßnahmen (bereits als Projekte definiert) im Unternehmen umgesetzt. Hier wird wie beim Abheben eines Flugzeuges die meiste "Energie" (in Form von Ressourcen) benötigt. Das Projekt befindet sich derzeit in der Line-Up-Phase.

In der Check-In-Phase wurden im Projektteam die Begriffe Wissen und Wissensmanagement geklärt und durch Firmenbesuche herausgefunden, was andere Unternehmen auf dem Gebiet des Wissensmanagements tun und was daraus für unser Projekt gelernt werden kann. In der Start-Up-Phase wurden mit Hilfe eines Fragebogens und durch Interviews von Schlüsselpersonen herausgefunden, wie die Ist-Situation einzuschätzen ist und welche Anforderungen an das Wissensmanagement gestellt werden. Daraus wurden Detailziele und Handlungsfelder abgeleitet. Diese Handlungsfelder wurden mit dem Gesamtvorstand diskutiert und es erfolgte eine Freigabe der weiteren Aktivitäten.

# Kernerfahrungen

*Wissen ist der entscheidende  
Produktionsfaktor unserer Zeit.*

John Naisbitt

Erfolgsentscheidend für das Projekt Enterprise ist, dass es aktiv durch den Vorstand und die Führungskräfte der ersten Berichtsebene unterstützt wird, entsprechende Budgetmittel sowie Infrastruktur (Raum, PC, Software-Ausstattung) zur Verfügung stehen und Paten im Vorstand bzw. aus der ersten Berichtsebene für die Umsetzungsprojekte gefunden wurden.

Wir haben gelernt, dass der Innovationsmanagement-Prozess mit der Bereitschaft der Führungskräfte steht und fällt, den Mitarbeitern Freiheiten einzuräumen, die im normalen betrieblichen Ablauf nicht möglich sind. Ausserdem stellte sich heraus, dass diese Z-Teams am erfolgreichsten sind, die ihre Idee mit "Herzblut" verfolgen.

Für das Projekt Wissensmanagement ist es ebenfalls von entscheidender Bedeutung, dass es aktiv durch den Vorstand unterstützt wird und ausreichende Budgetmittel zur Verfügung stehen.. Dazu kommt, dass es besonders wichtig ist, ein gemeinsames Verständnis für den Begriff Wissen und Wissensmanagement im Unternehmen zu entwickln. Erst wenn dies gelungen ist, kann mit der gemeinsamen Planung und Integration aller Wissensmanagement-Aktivitäten begonnen werden. Zu beachten ist auch, dass Wissensmanagement untrennbar mit der Entwicklung einer Kultur der aktiven Wissensteilung verknüpft ist. Eine möglichst gesamtheitliche Betrachtung erscheint daher angebracht, die eine Integration von Innovationsmanagement mit einschließt.

Insgesamt erwarten wir uns durch die integrierte Bearbeitung der beiden Themenkreise nachhaltige Wettbewerbsvorteile gegenüber unseren Konkurrenten, weil wir eine Unternehmenskultur entwickeln, die nicht imitierbar ist und damit unsere Produkte und Dienstleistungen einzigartig macht.

## Literaturhinweise

- [Mitt99] Mittelmann, A.: Weitergabe von Wissen - keine Selbstverständlichkeit. In: Wissenstransfer in Unternehmen, IBM - Tage des Wissensmanagements, Wien 1999.
- [Mitt00] Mittelmann, A. et al.: Geschäftsprozesse mit menschlichem Antlitz: Methoden des Organisationalen Lernens anwenden. Band 1 der Schriftenreihe „Wissens- und Prozessmanagement“ hsg. v. Gappmaier, M. und Heinrich, L. J., 2. Auflage, Trauner Universitätsverlag, Linz 2000.
- [Nort98] North, K.: Wissensorientierte Unternehmensführung, Wertschöpfung durch Wissen. Gabler, Wiesbaden 1998.
- [Prob97] Probst, G. et al.: Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Gabler, Wiesbaden 1997.