



**Strategie Wissen und Lernen (SWL)  
Volkswagen Wissensmanagement**

**Erfolgreich Übergänge gestalten**

**Die Wissensstafette von Volkswagen**

**Andreas Kaiser**

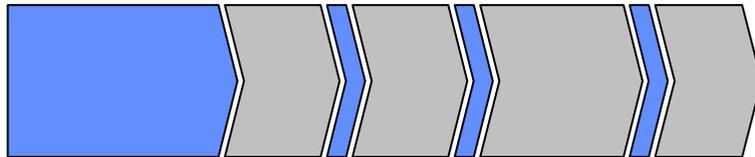
**Wissensmanagement-Stammtisch  
2. Mai 2006, Braunschweig**

# Lernen im Wandel, Wissen im Fluss – die Rahmenbedingungen für Qualifizierung und (Wissens-) Arbeit befinden sich im Umbruch.

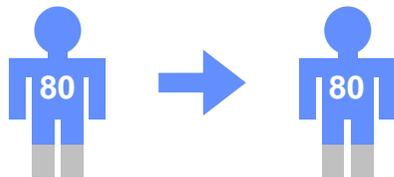
## Traditioneller Rahmen

- Qualifizierung
- Arbeit

- Trennung von Lern- und Arbeitsprozessen



- Primär formelle Vermittlung von Wissen
- Wissensfluss vom *Lehrer* zum *Lerner*

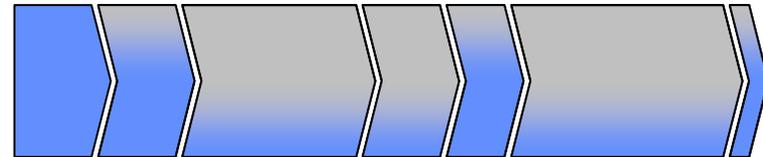


- Lange Haltbarkeit des Wissens/Könnens

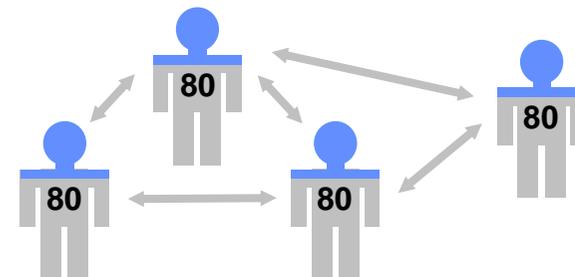
## Neuer Rahmen

- Qualifizierung
- Arbeit

- Integration von Lern- und Arbeitsprozessen



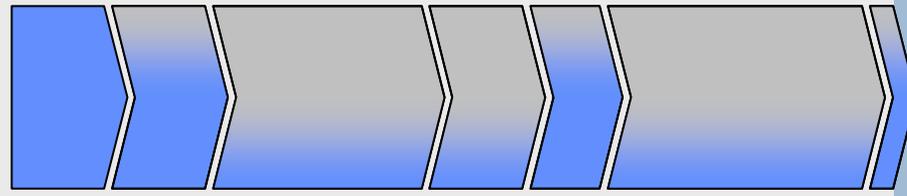
- Primär informeller Austausch von Wissen
- Wissensfluss in Netzwerken



- Kurze Haltbarkeit des Wissens/Könnens

## Kompetenzmanagement in den Job Families

Unterstützung der vernetzten Zusammenarbeit



Unterstützung der Qualifizierungsprozesse

**Damit Wissen  
*schneller und besser* fließen  
kann, müssen  
Voraussetzungen in drei  
zentralen Handlungsfeldern  
geschaffen werden!**

### Unterstützung der Qualifizierungsprozesse

Infrastruktur für prozessintegrierte, modulare und flexible Qualifizierungsangebote (*Blended Learning*)

Prozessbegleitung für Bildungsanbieter und Lerner

### Unterstützung der vernetzten Zusammenarbeit

Infrastruktur für Wissensaustausch im und am Prozess und für vernetzte Zusammenarbeit (*Collaboration*)

Prozessbegleitung für *Knowledge Worker*

### Kompetenzmanagement in den Job Families

Steuerung von Kompetenzen auf allen Unternehmensebenen (*Intellectual Capital Management*)

Modellbildung für den Wertbeitrag von Kompetenzen

# Lösungen für die Zukunft: Volkswagen Wissensmanagement



## Wissensmanagement bedeutet für Volkswagen:

- Innovative lokale Lösungen konzernweit weitergeben
- Wissen jederzeit, an jedem Ort zur Verfügung stellen
- Experten der Job Families vernetzen
- Aus Fehlern im Unternehmen weltweit lernen
- Wissen an den richtigen Stellen einmal aufbauen
- Wissen ausscheidender Mitarbeiter bewahren



# Werkzeuge zum Wissensmanagement



## Job Family Development

### Wissens- netzwerke



Weltweit vernetzte Arbeit  
zu ausgesuchten Themen und  
Projekten

### Wissens- basen



Zugriff auf gemeinsame  
Dokumente, Projektberichte,  
Informationen, Best Practice

### Wissens- stafette



Transfer von Fach- bzw.  
Expertenwissen auf Nachfolger

### Wissens- bilanz



Bewerten und Steuern  
der Entwicklung von  
Fachwissen

## Erfahrungen und Kompetenzen



„Wissen liegt immer zwischen  
Menschen  
und nicht auf Festplatten“

Leif Edvinsson 2003



# Anlässe für die Wissensstafette

- Transkultureller Austausch



- Generationswechsel

- Projekt-Abschluss

- Jobrotationen

- Einstieg und Einarbeitung neuer Mitarbeiter

## Ziele der Wissensstafette

- Unterstützung bei Fach-, Führungswechsel und Projektdebriefing
- Systematischer Erfahrungsaustausch durch den Einsatz bewährter Checklisten und halb strukturierter Interviews
- Sensibilisierung des Nachfolgers für explizite und implizite Aufgaben und Themen
- Klären von Erwartungen und Zielvorgaben des Nachfolgers für die zukünftige Position
- Einsparen von Zeit und Ressourcen durch den Austausch wichtiger Informationen
- Wissensstafette als Standardinstrument bei Volkswagen

Erwartungen

Motive

Risiken

Bedürfnisse

Befürchtungen



! Unternehmenskultur

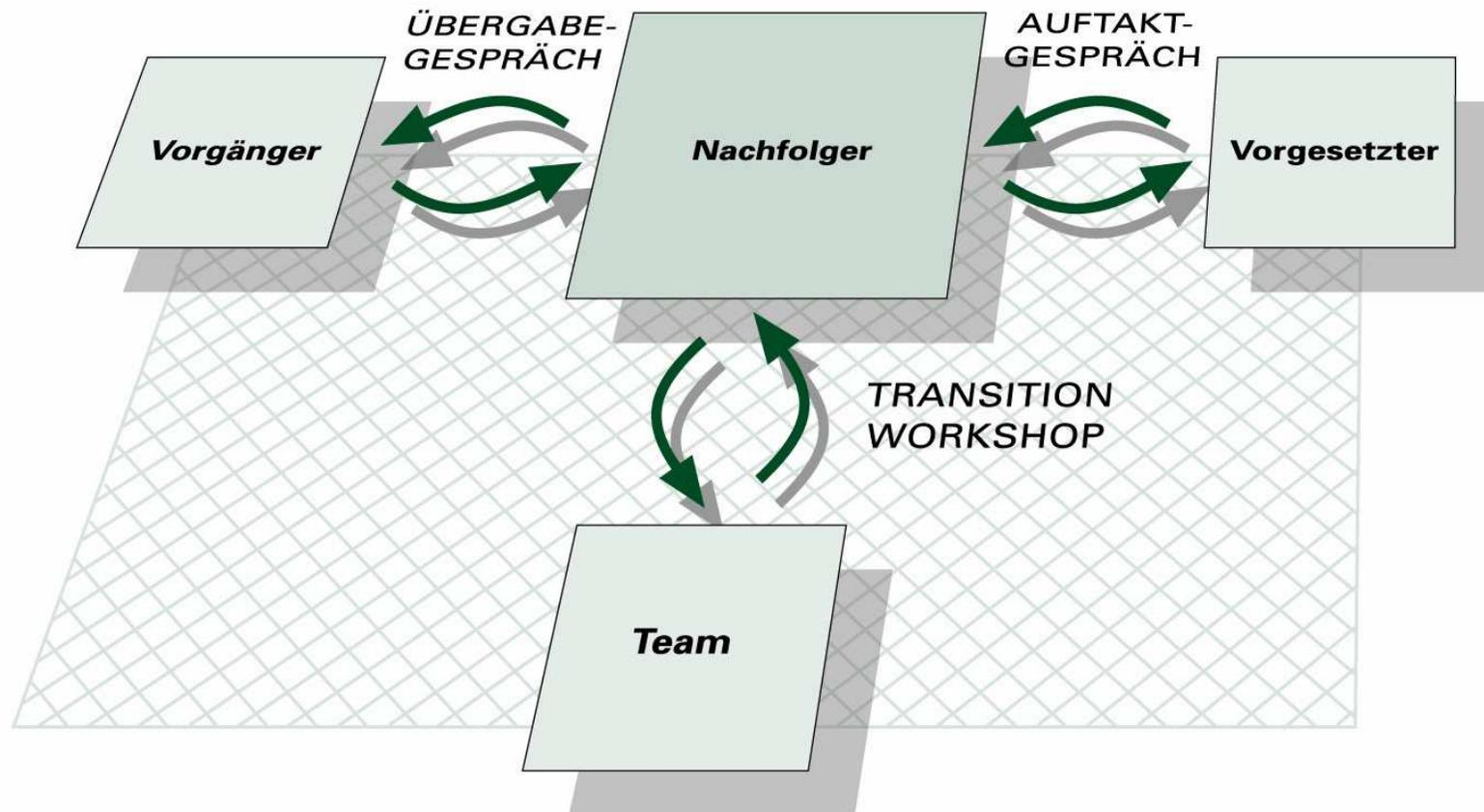
! Regeln

! Schlüsselpersonen

! Ressourcen

Fakten ?

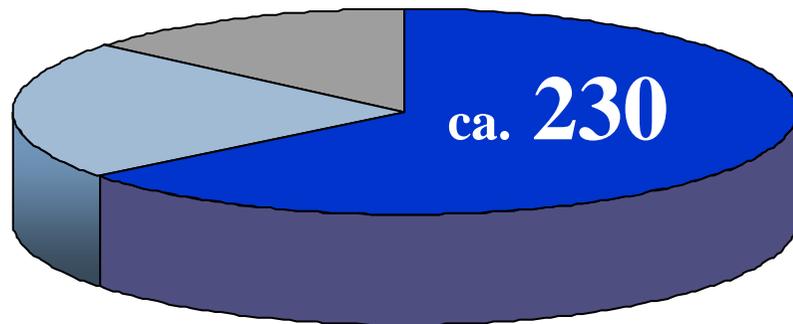
# Wissensstafette: Das Prinzip



## Wissensstafette: Der Nutzen

- effektivere Einarbeitung (Aussage von Führungskräfte: 30% Zeitersparnis)
- sicherere Entscheidungsfindung durch gezielten Wissenstransfer
- schnellere Einschätzung komplexer Themenfelder im neuen Verantwortungsbereich
- beschleunigte Vertrauensbildung zwischen Führungskraft und neuen Mitarbeitern
- konsequentere Ressourcennutzung

# Wissensstafette: Die Referenzen



- **Führungswechsel**
- **Projektdebriefing**
- **Expertenwechsel**

FS AG Beschaffung Konzernrevision Produktionssteuerung QA Beijing, China VW de México  
 Messebau Qualitätssicherung K-GOS Finanzen China Konzernforschung VW Transport K-SV  
 Konzernkommunikation Produktion Vertrieb Kundendienst Entwicklung Finanzwesen  
 AutoEuropa Service Unit Fertigung Kassel VW Immobilien Personalwesen Management

Telekom

WACKER GmbH

Thyssen-Krupp

ATEC

Stadt Braunschweig

Voest alpine GmbH

ABB

Miba AG

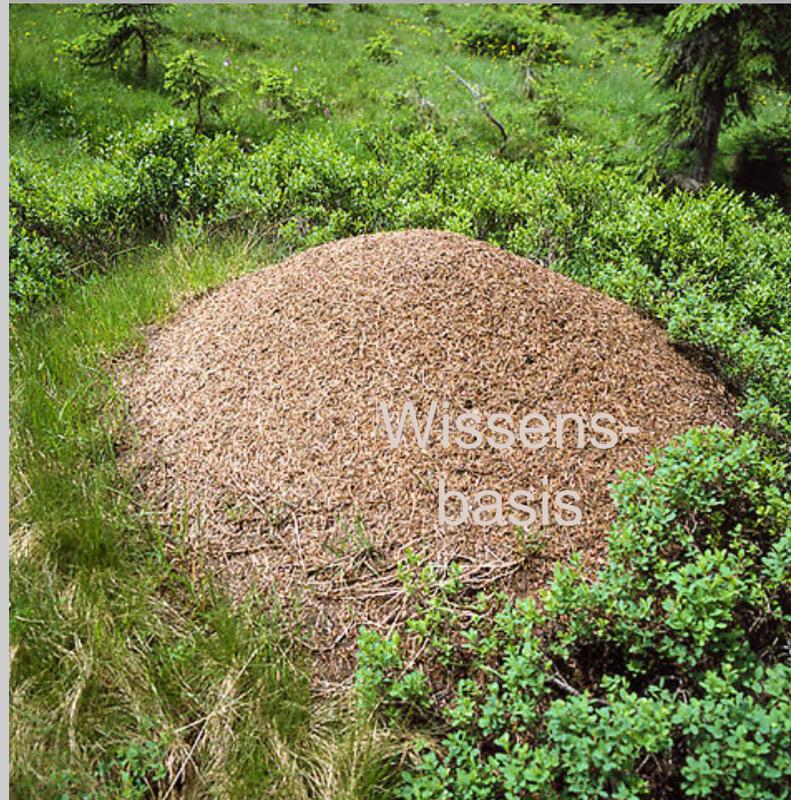
...

# Wissensstafette Fachwechsel

## Wissenstransfer

Strukturierte Interviews

Kooperatives Arbeiten



Feedback

Dokumentenanalyse

Moderierte Übergabegespräche

## Die Ziele Wissensstafette Fachwechsel

- **Effiziente Erfassung und Systematisierung des Erfahrungswissens.**
- **Weitergabe wertvollen Erfahrungswissens an ausgesuchte Wissensnutzer.**
- **Organisierte Nutzung des (Erfahrungs-)Wissens.**
- **Best Practices bewahren.**
- **Fehler reduzieren.**

# Fachwechsel: Aufbau von Wissenslandkarten



# Die Nutzeffekte der Wissensstafette Fachwechsel

- **Sicherung des Wissens erfahrener Mitarbeiter**
- **Vermeidung von Fehlern und Doppelarbeiten**
- **Schnellere Einarbeitung neuer Mitarbeiter**
- **Ausschöpfung von Synergiepotenzialen**
- **Entlastung für Mitarbeiter und Zeitersparnis**
- **Kontinuierliche Optimierung der Prozesse**

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit**

**Volkswagen Coaching GmbH  
Wissensmanagement**

**Andreas Kaiser**

D- 38436 Wolfsburg

Brieffach 011/0536

Tel: 05361-9-37917

Fax: 05361-9-39917

[andreas.kaiser@volkswagen.de](mailto:andreas.kaiser@volkswagen.de)



**VOLKSWAGEN AG**