

• CASE STUDY

**voestalpine**  
STAHL DONAWITZ GMBH & CO KG

KNOW HOW-SICHERUNG IM HOCHOFENBETRIEB

## Voestalpine Stahl Donawitz: Wissen aus Stahl

**+ Wissen ist Markt**

*Die voestalpine AG ist ein weltweit agierender Konzern mit Firmensitz in Linz, Österreich. Die Konzerntochter Voestalpine Stahl Donawitz GmbH & CoKG (VASD) ist für die Division Bahnsysteme im Bereich der Stahlerzeugung, -veredelung und der Verarbeitung zu Produkten und Komplettsystemen tätig. Seit 2003 setzt VASD zur Sicherung und Wiederverwendung von Wissen und Erfahrungen auf USU - Technologie.*

Kompetenz in Stahl – mit mehr als 125 Jahren Erfahrung in der Erzeugung von Stahl ist die VASD einer der großen Namen in der europäischen Stahlindustrie. Das Kerngeschäft ist die Konfektion kundenspezifischer Stähle mit exakt definierten Werkstoffeigenschaften. Ca. 1000 Mitarbeiter produzieren in diesem und anderen anspruchsvollen Produktsegmenten etwa 1.500.000 Tonnen Stahl pro Jahr.

Wie bei vielen Organisationen, so hatte auch bei VASD um die Jahrtausendwende das „Wissen ist Macht-Prinzip“ den täglichen Wettbewerb zwischen Mitarbeitern und Abteilungen bestimmt. Dazu kam, dass im Zuge der Privatisierung seit Mitte der 90er Jahre im Produktionsbereich massiv Personal abgebaut worden war.

Die größte unternehmerische Herausforderung war daher, das intellektuelle Vermögen des Unternehmens effizienter zu nutzen und individuelles Know-how in dynamisches Unternehmenswissen zu integrieren. Die Kernfrage lautete: „Wie kommt das Wissen des Wissenden an den Nicht-Wissenden?“ Im Jahre 2002 startete man daher ein Wissensmanagement-Projekt.



VASD Standort Donawitz

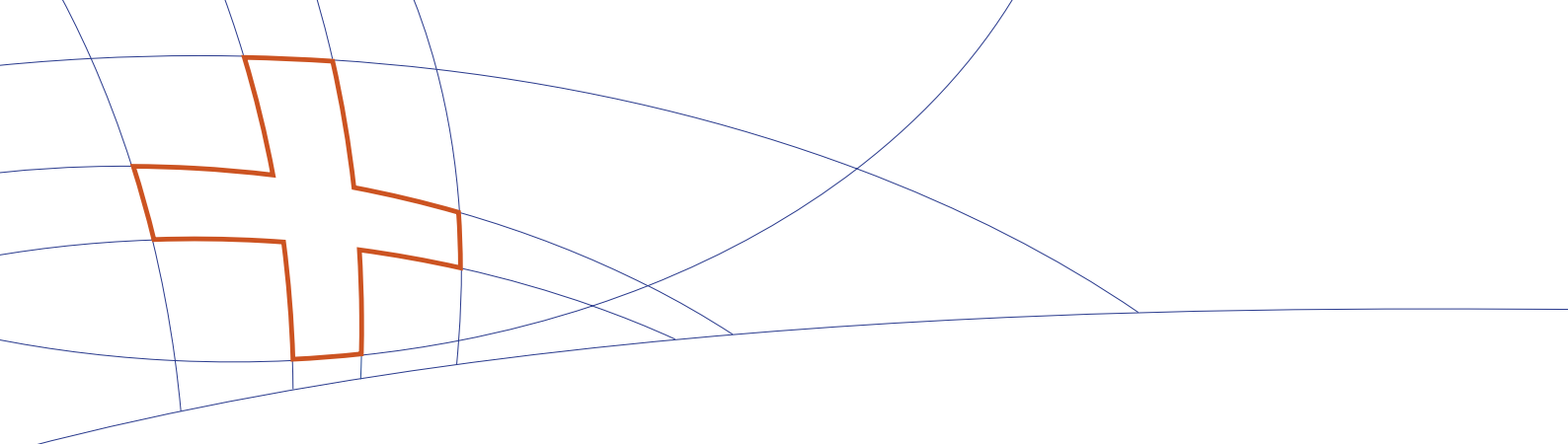
Als Pilotbereich wählte voestalpine den Hochofenbetrieb aus. Für das Kerngeschäft der Stahlproduktion sind die modernen Hochöfen als Hightech-Aggregate mit hoher Leistung bislang ohne Alternative. Diese werden etwa im 10-Jahresrhythmus ausgewechselt. Für die Generalsanierung dieser Öfen ist spezifisches Know how vonnöten, welches bislang in den Köpfen der Spezialisten sowie in heterogen verteilten Arbeitsdokumenten vorlag. Letztere wurden nur teilweise elektronisch vorgehalten und waren unstrukturiert. Fehlende Regeln für Information, Kommunikation und Dokumentation führten zu Dokumentationslücken und Informationsinseln. Hauptziel war es, dieses umfangreiche Wissen zu sichern und zugreifbar zu machen – eine lohnenswerte Aufgabe, ist doch der Austausch der Hochöfen mit ca. 15 Millionen Euro sehr kostenintensiv.

VASD entschied sich für die branchenerfahrene Beratungsfirma TUB Fegerl als Projektpartner, die Technologie kam vom Knowledge Management-Spezialisten USU AG. Eingesetzt wurde der USU KnowledgeMiner, ein System zur bedarfsorientierten Informationsversorgung.

**+ Realisierung und Projektarbeit**

Das Projektteam bestand neben den Experten der Partner aus dem Steuerungsausschuss, Themenverantwortlichen der Betriebe, Anwendern sowie dem Koordinator für Wissensmanagement.

Anhand eines praxisbewährten Vorgehensmodells der TUB Fegerl wurden in einem ersten Schritt Anfang 2003 die wissensintensiven Prozesse ermittelt sowie die relevanten Wissensinhalte und Wissensträger identifiziert. Durch Interviews mit den Schichtarbeitern entstand bald ein transparentes Bild über Aufgaben und Tätigkeiten, Wissensbedarfe und Schwachstellen. Die unterschiedlichen Informationsquellen wurden konsolidiert



und die benötigten Themen detailliert beschrieben. Die Implementierung eines einheitlichen Dokumentationsprozesses schloss sich an diese erste Projektphase an. Das Ziel war, Lesbarkeit und Verständlichkeit für den Leser zu schaffen. Dies sollte durch einen einheitlichen Aufbau, die Verwendung bekannter Strukturen und eine klare Zuordnung der unterschiedlichen Themen erfolgen. Jedes Dokument sollte künftig nach einem einheitlichen Muster abgelegt werden und Informationen zur Quelle, der Dokumentenstruktur, der technischen Struktur sowie Stichworte, das Titel und Datum und Autorenangaben enthalten.

In einem weiteren Schritt begann das Projektteam mit dem Entwickeln einer Wissenslandkarte, um die Komplexität gängiger Kategorisierungen mit Hilfe der visuellen Darstellung deutlich zu reduzieren. Ziel war es, eine Wissensstruktur zu schaffen, welche den Zugriff auf benötigte und heterogen verteilte Informationen einfach und bedarfsgerecht erlaubt. Ermöglicht wurde dies durch das Recherche- und Navigations-Werkzeug USU KnowledgeMiner. Unterstützt durch die Themenverantwortlichen und Anwender bzw. Vorarbeiter wurden spezifische Themennetze (Topic Maps) erstellt. Die Implementierung des KnowledgeMiner und die Integration in die vorhandene technische Infrastruktur erfolgten problemlos und sorgen heute für eine transparente und kontrollierte Informationsversorgung der Nutzer über Abteilungsgrenzen hinweg.

#### **+ Positive Effekte**

Erfahrungen sichern und wiederverwenden – dieses Ziel konnte durch die an der Uni Salzburg entwickelte und hier angewandte Methodik sowie die technische Unterstützung erreicht werden. Expertenrunden pflegen den Austausch und das Benchmarking, Projektteams

werden nach thematischen, nicht nach hierarchischen Gesichtspunkten zusammengestellt, und nach jedem Projekt werden die lessons learned dokumentiert.

Die Akzeptanz der Nutzer ist hoch, zumal neben der optimierten Recherche-Möglichkeiten durch einen Masterblatt-Generator auch der Aufwand bei der Erstellung von Dokumenten spürbar reduziert werden konnte.

„Den Nutzen kann man am besten anhand eines konkreten Beispiels festmachen“, erläutert der Projektleiter Michael Fegerl. „Im Sommer 2004 trat an einem der Hochöfen ein größeres Problem auf. Die zuständigen Service-Techniker waren kurzfristig nicht verfügbar. Aufgrund des dokumentierten Lösungswissens konnte die notwendige Information im System rasch gefunden und die Reparatur zeitgerecht und erfolgreich durchgeführt werden, ohne dass die Produktion still gelegt werden musste.“

Aufgrund der positiven Erfahrungen wurde die Wissensmanagement-Lösung im Jahre 2004 auf weitere Unternehmensbereiche übertragen. Auch die Geschäftsführung nutzt die USU-Technologie als Recherchelösung. Die Implementierung erfolgte im Herbst 2004 innerhalb kürzester Zeit - von der Idee bis zur Produktivsetzung vergingen nur 7 Tage. „Ich brauche ein Werkzeug, mit dem ich schnell und einfach nach wichtigen Informationen suchen kann – so etwas wie ein Google für mich selbst, unterteilt in meine Interessensgebiete,“ formulierte Günther Kolb, Geschäftsführer der VASD seine Anforderungen. Der USU KnowledgeMiner ermöglicht ihm heute den Zugriff auf konsolidierte Inhalte verschiedener Themengebiete wie Finanzen, Personal, Prozesse, Kunden oder Wettbewerbsinformationen. Dabei sparen eine automatisierte Informationsversorgung via Mail und Inhaltsangaben zu den Dokumenten kostbare Zeit.