

Department Wirtschafts- und Betriebswissenschaften
Montanuniversität Leoben



Entwurf einer Vorgehensweise zur Identifikation und
Bewertung von Wissensmanagement-Maßnahmen im Rahmen
der Geschäftsprozessoptimierung

Diplomarbeit
von
cand. ing. Robert Klocker

eingereicht am

Institut für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften
der
Montanuniversität Leoben

Leoben, im Juni 2008



Herrn cand. ing. **Robert Klocker** wird das Thema

„Entwurf einer Vorgehensweise zur Identifikation und Bewertung
von Wissensmanagement-Maßnahmen
im Rahmen der Geschäftsprozessoptimierung“

zur Bearbeitung in einer Diplomarbeit gestellt.

Die Handhabung des Themas Wissen stellt eine der aus heutiger Sicht wichtigsten Herausforderungen für Unternehmen dar. Globalisierung und dynamische Märkte veranlassen Unternehmen immer schneller auf Veränderungen reagieren zu müssen. In diesem Sinne sollen Prozesskosten minimiert und das vorhandene Wissen bestmöglich eingesetzt werden. Inhalt dieser Diplomarbeit ist es, die ausgehend von den Bereichen Wissens- und Prozessmanagement erarbeiteten Forschungsfragen zu beantworten, die sich mit dem Thema der Integration beider Systeme in Unternehmensprozesse auseinandersetzen. Im ersten Schritt sind die beiden Hauptbegriffe „Wissen und Prozesse“ näher zu definieren und die wichtigsten Merkmale darzustellen. Anhand dieser Darstellung sind Forschungsfragen zu erarbeiten, die sich vor allem mit der Identifikation und der Bewertung von Wissen in Geschäftsprozessen auseinandersetzen.

Als ein Schwerpunkt ist aufzuzeigen, welche Möglichkeiten der Verbesserungsmethoden es geben kann, wie diese im Unternehmen anzuwenden sind und wie sie rund um das Thema Wissen im Unternehmen nachhaltig integriert werden können. Außerdem soll anhand von diesen Forschungsfragen gezeigt werden, wie Synergien von Wissens- und Prozessmanagement genutzt werden können, und gleichzeitig zu einer verbesserten Atmosphäre im Unternehmen führen.

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich Herrn O. Univ. Prof., Dipl-Ing., Dr. mont. H. Biedermann, Vorstand am Institut für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften, für die Ermöglichung, diese Arbeit durchzuführen, danken.

Meiner Betreuerin, Univ. Prof. Dipl.-Kfm.Dr. Corinna Engelhardt, danke ich für die sehr gute Zusammenarbeit während des gesamten Verlaufs der Diplomarbeit und für ihre stete Bereitschaft zur Diskussion und ihren Anregungen.

Besonderer Dank gilt meiner Familie, insbesondere meiner Frau Heike, die mir immer den notwendigen Rückhalt gegeben hat und ohne die meine Diplomarbeit sicher nicht zustande gekommen wäre.

Short Description

This work's main task is to show the integration of the knowledge management and the process management within management processes. In the first part of the work there will be an explanation of the two concepts, knowledge and process.

For the knowledge management it is important to know what the word knowledge contains.

Another important issue for the companies is to know how the processes work, and how much knowledge is in these processes. For this, it is important to get the staff's knowledge and work together on process improvements.

Furthermore, there will be consideration of research questions including, how you get synergies if you combine these two main parts.

The whole procedure began with an investigation into published material, with the intention of obtaining some good fundamental theoretical knowledge on how to deal with various industrial decisions.

Kurzfassung

Die Anwendung des Themas Wissen stellt aus heutiger Sicht eine der wichtigsten Herausforderungen für Unternehmen dar. Globalisierung und dynamische Märkte zwingen Unternehmen, immer schneller auf Veränderungen zu reagieren. Inhalt dieser Diplomarbeit ist es, die in den Bereichen Wissens- und Prozessmanagement erarbeiteten Forschungsfragen zu beantworten, außerdem alle Aspekte aufzuzeigen, die sich der Integration dieser beider Systeme in Unternehmen und in Unternehmensprozessen auseinandersetzen. Im ersten Schritt werden die beiden Hauptbegriffe Wissen und Prozesse definiert und deren Merkmale dargestellt.

Anhand dieser Darstellung werden Forschungsfragen erarbeitet, die sich vor allem mit der Identifikation und der Bewertung von Wissen in Geschäftsprozessen beschäftigen.

Schwerpunkt liegt dabei auf den Möglichkeiten der Verbesserungen, wie diese im Unternehmen anzuwenden sind und wie sie rund um das Thema Wissen im Unternehmen nachhaltig integriert werden können. Außerdem soll anhand von diesen Forschungsfragen gezeigt werden, wie Synergien von Wissens- und Prozessmanagement genutzt werden können und zu einer leistungsorientierten Ausrichtung im Unternehmen führen.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	V
Abbildungsverzeichnis.....	1
Abkürzungsverzeichnis.....	2
1 Einleitung.....	3
1.1 Wie wichtig ist Wissen im Unternehmen als Wettbewerbsfaktor?.....	5
1.2 Ziele und Nutzen der Diplomarbeit.....	6
2 Was ist Wissen?	8
2.1 Begriffsdefinition	8
2.2 Daten/Information/Kommunikation.....	10
2.2.1 Daten	10
2.2.2 Information.....	10
2.2.3 Kommunikation.....	12
2.3 Arten von Wissen	14
2.3.1 Implizites vs.Explizites Wissen.....	15
2.3.2 Individuelles und kollektives Wissen.....	18
2.4 Wissensmanagement	19
3 Was ist ein Prozess?	21
3.1 Begriffsdefinition	21
3.2 Gewichtung von Geschäftsprozessen.....	23
3.3 Kompetenz	25
3.4 Prozessmanagement	30
4 Warum ist es so wichtig im Rahmen des Prozessmanagement die Ressource Wissen zu managen?.....	32
4.1 Wissen als Wettbewerbsfaktor	32
4.2 Prozessverbesserung durch den Einsatz von Wissen	34
4.2.1 Erhebung von vorhandenem Wissen.....	36
4.2.2 Synthese von Wissen und Prozessen.....	37
4.2.3 Kommunikation des vorhandenen Wissens	39
4.3 Nutzen von Wissensmanagement.....	41

5	Wie werden die für das Unternehmen relevanten Geschäftsprozesse identifiziert?	44
5.1	Vorgehenskonzepte der Identifizierung	44
6	Wie kann das Unternehmen das in den relevanten Geschäftsprozessen wichtige Wissen identifizieren	51
6.1	Wissenserfassung	54
7	Wie optimiert man Prozesse im Unternehmen insbesondere im Hinblick auf die Nutzung von Wissen?.....	61
7.1	Vorgehensweise	61
7.2	Methoden der Prozessoptimierung.....	62
7.2.1	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)	62
7.2.2	Business Process Reengineering	68
7.2.3	Six Sigma	70
7.2.4	Exkurs: Balanced Scorecard.....	75
7.2.5	Zusammenfassung des Kapitels	78
8	Wie gestaltet man Prozesse im Unternehmen insbesondere im Hinblick auf die Nutzung von Wissen?.....	79
8.1	Transactive Memory System.....	81
8.2	Wissensmarktkonzept.....	84
8.2.1	Welche Aufgaben übernehmen bei dieser Gestaltung und Optimierung die Mitarbeiter?.....	87
8.2.2	Wissenskultur des eigenen Unternehmens.....	87
8.2.3	Paradoxien im Umgang mit Wissen.....	89
9	Warum ist das Wissen der Mitarbeiter so wertvoll	96
9.1	Mitarbeiterzufriedenheit.....	96
9.2	Sicherung des Wissens	98
9.3	Die Integration von Prozess- und Wissensmanagement zur nachhaltigen Verbesserung des Geschäftserfolges.....	101
9.3.1	Vorgehenskonzepte	102
9.3.2	Umsetzungsmöglichkeiten	103
9.3.3	Wie können Unternehmen Prozess- und Wissensmanagement nutzbringend einsetzen?	107
	Literaturverzeichnis.....	113

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2-1:	Wissensbasis	12
Abbildung 2-2:	Modelle des Wissens nach Schneider	14
Abbildung 2-3:	Das Kontinuum von Daten und Information zum Wissen	15
Abbildung 2-4:	Vier Arten der Wissenserzeugung/-transformation	16
Abbildung 3-1:	Geschäftsprozess-Portfolio	24
Abbildung 3-2:	Komponenten eines Geschäftsprozesses	25
Abbildung 3-3:	Kompetenzportfolio	27
Abbildung 3-4:	Kernkompetenz als Wurzel der Wettbewerbsfähigkeit	29
Abbildung 3-5:	Ebenen des Prozessmanagements	30
Abbildung 4-1:	Ineffiziente Prozesse	32
Abbildung 4-2:	Prozessverbesserung aus der Wissensperspektive	34
Abbildung 5-1:	Abbildungsdaten für die Identifizierung der Geschäftsprozesse und die Festlegung der Prozessziele	46
Abbildung 5-2:	Kontakte zu Kunden	48
Abbildung 6-1:	Wissensträgerkarten/Wissensstrukturkarten	54
Abbildung 6-2:	Arten von Wissenskarten	55
Abbildung 6-3:	Prozess der Wissenskartenerstellung	56
Abbildung 7-1:	Klassisch westliche Aufteilung zwischen Erhaltung und Verbesserung in Abhängigkeit der Hierarchieebene	64
Abbildung 7-2:	Itoh-Modell der Innovation und kontinuierlicher Verbesserung	65
Abbildung 7-3:	Unterschiede zwischen radikaler Innovation und (inkrementeller) Verbesserungsinnovation	66
Abbildung 7-4:	Gründe für das Scheitern von BPR-Projekten	70
Abbildung 7-5:	Null Fehler Philosophie	72
Abbildung 7-6:	Streuung und Sigma Niveau	73
Abbildung 7-7:	Beispiel einer Balanced Scorecard	76
Abbildung 8-1:	Das Wissensmarkt-Konzept	86
Abbildung 9-1:	Kosten für nichtengagierte Mitarbeiter	97
Abbildung 9-2:	Die Todesspirale einer elektronischen Wissensbasis	100
Abbildung 9-3:	Nutzen des Geschäftsprozessmanagements	110

Abkürzungsverzeichnis

BPR	Business Process Reengineering
BSC	Balanced Scorecard
bzw.	beziehungsweise
ca.	cirka
DA	Diplomarbeit
F&E	Forschung und Entwicklung
HC	Human Capital, Humankapital
IT	Informationstechnologie
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
u.	und
u.a.	unter anderem
uvm.	und viel mehr
vgl.	Vergleiche
vs	versus
WB	Wissensbilanz
WBW	Institut für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil

Es ist nicht genug, zu wissen, man muss auch anwenden, es ist nicht genug zu wollen, man muss auch tun.

(Johann Wolfgang von Goethe 1749-1832)

1 Einleitung

„Wissen speziell und effektiv eingesetzt, Prozesse optimal ausgenutzt“; Diese und ähnliche neue „alte“ Schlagwörter werden in den Medien oftmals erwähnt, wenn Unternehmen mit Umsatzzahlen aufwarten können, die die Erwartungen übertroffen haben, oder wenn sich die Aktienkurse eines Unternehmens in nicht vorhersehbare Höhen hinaufschieben. Wirtschaftszeitschriften wie das Wirtschaftsblatt oder The Economist verwenden Begriffe wie Wissen und Prozesse in verschiedensten Zusammenhängen und deuten nochmals auf die Wichtigkeit der Nutzung von Wissen in den einzelnen Prozessen hin, um ein optimales Unternehmensergebnis erzielen zu können.

In unzähligen betriebswirtschaftlichen Publikationen wird darauf hingewiesen, dass sich die Rahmenbedingungen, in denen sich Unternehmen bewegen, immer komplexer und veränderlicher werden.¹

Daher werden unflexible und starre Managementmethoden in Zukunft nicht mehr in der Lage sein, auf diese Veränderungen in richtigem Maße reagieren zu können.

Es muss eine Veränderung hinsichtlich einer Prozessverbesserung zu einem umfassenden Konzept in den Unternehmen stattfinden und aktiv von Mitarbeitern und Geschäftsführung umgesetzt werden.² Durch die Globalisierung und durch die Möglichkeit des Austauschs an Informationen überall auf der Welt sollte den Unternehmen bewusst sein, dass sie den Produktionsfaktor Wissen besser und nachhaltiger nutzen müssen.

Bei der Identifikation von unternehmensinternem Wissen spielen der Erwerb, die Weiterentwicklung, die Nutzung und der Erhalt des Wissens in der Organisation eine wesentliche Rolle.³

¹ s. Schmelzer/Sesselmann (2004), Probst (1997), Nonaka/Takeuchi (1997), North (1999)

² vgl. Schmelzer/Sesselmann (2004), S. 3

³ vgl. Engelhardt/Hall/Ortner (2004), S. 16f

Da zu diesem Themenbereich⁴ in den letzten Jahren eine gewisse Stagnation im Management zu sehen ist (nicht ausreichende Umsetzung von Wissen im Unternehmen, keine optimale Ausnützung von wissensgesteuerten Prozessen), kann die vorliegende Arbeit hilfreich sein, diese Barrieren zu überwinden und erste hilfreiche Schritte im Umgang mit Wissen und Prozessen zu setzen.

In den letzten Jahren wird durch die Schaffung von Arbeitsplätzen mit klingenden Namen wie Director Intellectual Capital oder Knowledge Asset Manager oder Intellectual Asset Manager in die entsprechende Richtung zur Schaffung eines Wissensbereiches im Unternehmen investiert, doch die Aufgabenbereiche, mit denen sich die Wissensmanager zu befassen haben, sind durchaus unterschiedlicher Herkunft.

Das Umfeld, in dem sich heutzutage ein Unternehmen befindet, ist um ein Vielfaches komplexer und undurchsichtiger als noch vor 10 – 20 Jahren geworden.⁵

Einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Mitbewerbern zu erzielen, ist oberstes Ziel der Unternehmen. Das Ausmaß, den Unternehmensvorteil zu vergrößern und zu forcieren, muss Aufgabe von Prozessmanagement sein. In diesem Zusammenhang ist die Zeit als Produktionsfaktor einer der entscheidenden Wettbewerbsvorteile geworden.

Das Unternehmen, dem es gelingt, noch schneller, effektiver und kundenorientierter zu agieren, steigert Umsätze und Marktanteile.

Nicht die Größe, sondern die erfolgreiche schnelle Umsetzung ist der Weg zum Erfolg.

Die wachsenden Anforderungen von Kunden an Zeit, Qualität, Kosten und Flexibilität können nur dann erfüllt werden, wenn Unternehmen diese Herausforderungen als permanenten Prozess betrachten. Geschäftsprozessmanagement ist für diese Aufgaben bestens geeignet, doch eine Verbesserung verlangt mehr (z.B. Einbindung der Mitarbeiter, Aufbauen einer Unternehmens- und Wissenskultur) als „nur“ gutes Prozessmanagement.⁶

⁴ s. Schmelzer/Sesselmann (2004), Probst (1997),

⁵ vgl. Probst/Raub/Romhardt (1999), S.20

⁶ vgl. Schmelzer/Sesselmann (2004), S. 2

1.1 Wie wichtig ist Wissen im Unternehmen als Wettbewerbsfaktor?

Erst das Einfließen von Wissen in Prozesse ermöglicht es dem Unternehmen, effektiver und effizienter an der Lösung interner Aufgaben zu arbeiten.

Zusätzlich zu diesen internen Aufgaben gilt es für das Unternehmen, die Anforderungen, die der Markt an das Unternehmen stellt, ebenso positiv und Ertrags steigernd zu bewältigen:⁷

- Internationale Herausforderung (Globalisierung des Wissens)
- Starker Wettbewerb
- Schnelle wirtschaftliche und technische Entwicklung
- Preisdruck am Markt
- Qualitätsprodukte
- Kundenorientierung

Das besondere Wissen über die eigenen Kunden bindet diese an das Unternehmen und ermöglicht es, auf deren jetzige und zukünftige Bedürfnisse besser reagieren zu können.

Wissen über Konkurrenten bzw. innovative Unternehmen ermöglicht es dem Unternehmen, stetig konkurrenzfähig zu sein und sich am Markt besser zu positionieren.

Durch wissensgesteuerte Prozesse ist es möglich, Steigerungen in Produktivität und Qualität hervorzurufen.⁸

Ein wichtiger Wettbewerbsvorteil für Unternehmen, der durch Wissenseinsatz entsteht, ist, das jenes betrieblich wertvolle Wissen schwer zu imitieren oder auch zu transferieren ist. Dieses Wissen kann das „Wissen wie“ der Mitarbeiter, Patente, organisatorische oder persönliche Netzwerke sowie die eigene Unternehmenskultur sein. Diese ist wesentlich dafür verantwortlich, ob und wie sich Wissen im Unternehmen entwickeln kann und gelebt wird.

⁷ vgl. Schmelzer/Sesselmann (2004), S. 1

⁸ vgl. North (1999), S. 2f

1.2 Ziele und Nutzen der Diplomarbeit

Durch die Kombination zweier elementarer Managementansätze „Wissens- und Prozessmanagement“ wird für das Unternehmen eine bessere wirtschaftliche Situation entstehen. Die Implementierung und die Erklärung der beiden Begriffe „Wissen und Prozesse“, in Kapitel 2 und Kapitel 3 stellen den ersten Schritt für die Beantwortung der nachfolgenden Fragen dar. Ziel in diesem Zusammenhang ist es, Wege der Prozessgestaltung und Prozessorganisation zu zeigen, durch die es gelingt, das Humanwissen bestmöglich zu nutzen. Die größte Schwierigkeit für ein Unternehmen ist es, die bestmögliche Kombination aus Wissens- und Prozessmanagement zu finden und daraus für das Unternehmen Vorteile zu erzielen.

Ein Schwachpunkt der vorhandenen Literatur⁹ zum Themenbereich „Wissens- und Prozessmanagement“ ist genau hier zu finden, begründet in der nicht eindeutigen Kombination der beiden wichtigen Managementsysteme. Es werden zwar die einzelnen Themen „Wissen“ oder „Prozesse“ sehr genau analysiert und erklärt, doch Ansätze zur Kombination von beiden Systemen in den Unternehmensalltag sind nur eingeschränkt beschrieben.

Ausgehend von dieser Erkenntnis wird nun versucht anhand von nachfolgenden Fragen, die die Integration beider Themen beinhaltet, zu beantworten. Für den Kontext dieser Arbeit wird dabei auf einer genauen Definition von Wissen und Prozessen aufgebaut.

Dieser theoretische Hintergrund gibt den Unternehmen die Möglichkeit, fundierte Handlungsempfehlungen zu erhalten, um auf die folgenden Fragen eine umfassende wissenschaftliche Antwort zu bekommen:

- Frage 1: Was ist Wissen?
- Frage 2: Was ist ein Prozess?
- Frage 3: Warum ist es so wichtig, im Rahmen des Prozessmanagements die Ressource Wissen zu managen?
- Frage 4: Wie werden die für das Unternehmen relevanten Geschäftsprozesse identifiziert?

⁹ s. North (1998), Probst/Raub/Romhardt (1999), Schmelzer/Sesselmann (2000)

- Frage 5: Wie kann ein Unternehmen das in den relevanten Geschäftsprozessen wichtige Wissen identifizieren?
- Frage 6: Wie gestaltet man Prozesse im Unternehmen insbesondere im Hinblick auf die Nutzung von Wissen?
- Frage 7: Wie optimiert man Prozesse im Unternehmen, insbesondere im Hinblick auf die Nutzung von Wissen?
- Frage 8: Welche Aufgaben übernehmen bei dieser Gestaltung und Optimierung die Mitarbeiter?
- Frage 9: Warum Wissen managen und warum ist dieses Wissen der Mitarbeiter so wertvoll?
- Frage 10: Wie gestaltet man die Integration von Prozess- und Wissensmanagement zur nachhaltigen Verbesserung des Geschäftserfolges?
Einführung von Wissens- und Prozessmanagement
- Frage 11: Wie können Unternehmen Prozess- und Wissensmanagement nutzbringend einsetzen?

Letztendlich können durch wissensgesteuerte Prozesse interne Lösungen (Austauschs von Wissen innerhalb der Abteilungen, Zugriff auf Wissensdatenbanken) gefunden werden, die für eine verbesserte Nutzung von Geschäftsprozessen sorgen. Für die nachhaltige Aufrechterhaltung der eingeführten Systeme sind aber immer die Mitarbeiter des Unternehmens verantwortlich. Wie interne Abteilungen untereinander firmeninternes Wissen besser nutzen und wie Transparenz untereinander gefördert werden kann, wird durch Einführung von betriebswirtschaftlichen Modellen (KVP, BPR, Six Sigma) versucht. Motivation und Kommunikation von einzelnen Mitarbeitern können aber nur bis zu einem gewissen Teil aufgebaut werden, am Ende der Umsetzung von Modellen ist immer der Mitarbeiter mit seinem Potential ausschlaggebend.

2 Was ist Wissen?

2.1 Begriffsdefinition

Die Frage „Was ist Wissen“? ist weder einfach noch eindeutig zu beantworten, wie uns die zahlreichen Ansätze zeigen, die derzeit um die Begriffe Wissen und Wissensmanagement, genannt werden.¹⁰

Wissen ist eine Ableitung von dem Verb „wissan“¹¹, das die Bedeutung „gesehen haben“ wiedergibt. Schon seit der Antike wurden Nachforschungen durchgeführt, um den Begriff des Wissens eindeutig erklären zu können. Leider gibt es bis heute keine exakte und allgemeingültige Begriffsdefinition, sondern zahlreiche, teils ähnliche Definitionen, die, jeweils abhängig von der Sicht und der Nutzung des Betrachters, definiert werden können.

In der griechischen Philosophie¹² steht Wissen im Gegensatz zu Meinung. Wissen steht für Wahrheit und kann demnach nur schwer widerlegt werden, während eine Meinung zwar wahr sein, aber durchaus diskutiert werden kann.

Die Epistemologie¹³, die das griechische Wort für Wissen (episteme) beinhaltet, befasst sich mit der Lehre der Erkenntnis. Es geht hierbei um Fragen wie z.B.: Wie ist der Begriff des Wissens zu analysieren? Wie kommt Wissen ursprünglich zustande? Welchen praktischen Wert hat Wissen? Diese und andere Fragen sind es, die seit der Antike immer wieder diskutiert und unterschiedlich interpretiert werden.

Eine weitere Wissensdefinition wurde durch die Wissenschaftssoziologie bestimmt, nämlich die des radikalen Konstruktivismus:¹⁴

„Die Umwelt, die wir wahrnehmen, ist unsere Erfindung.“

Der radikale Konstruktivismus beschreibt Wissen als keine allgemeingültige Wahrheit, sondern vielmehr als subjektive Erkenntnis. Wissen wird zwar von vielen Personen unterschiedlich genutzt, doch wird Wissen damit nicht wahrer. Es gibt daher im radikalen Konstruktivismus kein objektives Wissen.¹⁵

¹⁰ s. North (1998), Probst/Raub/Romhardt (1999)

¹¹ s. Braune (2004)

¹² s. Platon (2003), Aristoteles (2005)

¹³ s. Janich (2000)

¹⁴ vgl. Foerster (1973), S. 26

¹⁵ s. Glaserfeld (1985)

Eine mögliche Erklärung der verschiedenen Wissensdefinitionen liegt im unterschiedlichen Interesse der verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen an dem Wesen des Wissens: Das Erkenntnisinteresse der jeweiligen Disziplin bestimmt die Semantik und den Sinngehalt der Begriffsbestimmung. Die Organisations- und Managementtheorie muss einen eigenen Wissensbegriff definieren und kann – aufgrund des differierenden Erkenntnisinteresses – nicht vom Wissensbegriff beispielsweise der Philosophie abgeleitet werden.¹⁶ Probst/Raub/Romhardt definieren Wissen folgendermaßen:¹⁷

„Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Es wird von Individuen konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursache- Wirkungs-Zusammenhänge.“

Die grundsätzliche Überlegung, welche Bedeutung dem Begriff Wissen im organisatorischen und unternehmerischen Umfeld zukommen sollte, hat noch nicht erfolgreich stattgefunden. Für Bach, Vogler und Österle bedeutet Wissen nämlich „die Basis der Wettbewerbsfähigkeit im Informationszeitalter“.¹⁸

„Dabei wird häufig erkennbar, dass es an einem grundlegenden Verständnis für jene Elemente fehlt, die das Wissen eines Unternehmens eigentlich ausmachen.“¹⁹

Dieses Verständnis soll am Beispiel der in der betriebswirtschaftlichen Literatur häufig vorgefundenen Wissensabgrenzung und den damit in Verbindung stehenden Begriffe, gezeigt werden.

„Ohne eine klare Unterscheidung von Daten und Informationen und Wissen ist Wissensmanagement zum Scheitern verurteilt“.²⁰

Unter diesem Aspekt, werden nun im Anschluss einige Begriffe erklärt, die wesentlichen Einfluss auf das Thema Wissen haben.

¹⁶ vgl. Probst/Raub/Romhardt (1998), S. 24

¹⁷ vgl. Probst/Raub/Romhardt (1998), S. 44

¹⁸ vgl. Bach/Vogler/Österle (1999), S. 13

¹⁹ vgl. Probst/Raub/Romhardt (2003), S. 15

²⁰ vgl. Willke (2001), S. 18

2.2 Daten/Information/Kommunikation

2.2.1 Daten

Daten entstehen, wenn Zeichen in eine Ordnung gebracht und kodiert werden. Dies passiert mit Unterstützung von Regeln oder Vorschriften. Ohne Kodierung bleiben Daten Zeichen und können als solche keine Realität gewinnen.²¹

Als Codierungsform von Daten²² gelten zum Beispiel Zahlen, Texte oder Bilder. Formen nichtverbaler Kommunikation können als Daten verloren gehen, oder werden erst zu Daten, wenn eine Transformation in eine der drei Formen möglich ist.

Daten allein haben keine große Bedeutung. Sie geben weder eine Bewertung oder Darstellung eines Sachverhaltes an, noch geben sie Hilfestellung bei der Entscheidungsfindung²³ Davenport und Prusak²⁴ definieren Daten als „a set of discrete objective facts about events“.

Zur Erklärung wird ein Beispiel angeführt, bei dem ein Kunde bei einer Tankstelle sein Auto auftankt. Daten sagen dem Kunden, was er bezahlt hat, zu welchem Zeitpunkt und welche Menge er getankt hat. Sie geben aber keine Auskunft darüber, warum er gerade diese Tankstelle ausgesucht hat und ob er wieder zu dieser Tankstelle hinfahren wird. Daten stellen somit nur den Rohstoff dar, der innerhalb des Anreicherungsprozesses in Information und Wissen weiterverarbeitet wird.

2.2.2 Information

Ein weiterer undefinierender Begriff ist Information, bei dem ebenfalls viele unterschiedliche Definitionen in der Literatur hervorgehen.

²¹ vgl. Davenport/Prusak (1998), S. 28

²² vgl. Davenport/Prusak (1998), S. 27

²³ vgl. Willke (2001), S. 7f

²⁴ vgl. Davenport/Prusak (1998), S. 2

In der betriebswirtschaftlichen Fachliteratur wird zunächst die Definition von Wittmann²⁵ genannt, die Information als zweckorientiertes Wissen erklärt.

„Information ist Bestandteil des Wissens, d.h. es umfasst einzelne Wissens Elemente.

Diese können durch Kommunikationsprozesse übertragen werden, wobei ein Individuum Informationen abgeben bzw. aufnehmen kann. Insofern beeinflusst ein Fluss von Informationen den jeweiligen Wissensvorrat durch Erweiterung bzw. durch Modifikation. Information ist folglich die Beschreibung eines Sachverhaltes aufgrund von Wissen.“²⁶

Sammer²⁷ weist zusätzlich noch darauf hin, dass Informationssysteme als Systeme aufgefasst werden, welche Informationen speichern, verarbeiten oder auch vermitteln.

Die individuelle Interpretation der Daten darf aber nicht in diesem einfachen Sinn verstanden, dokumentiert, verarbeitet oder gar transferiert werden.

Informationssysteme sollten als Datenverarbeitungssysteme verstanden werden.²⁸

„Diese Sammlung von Dokumenten „Systeme zur Speicherung und Wiederbereitstellung von Informationen“ zu nennen, ist ebenso falsch wie eine Garage als System zur Speicherung und Wiederbereitstellung von Transport zu bezeichnen“. ²⁹

Erleichterung bei der Begriffsdefinition findet man in der konstruktivistischen Denkweise, in der Information als ein Prozess dargestellt wird, durch den man Erkenntnis erwirbt. ³⁰

²⁵ vgl. Wittman (1959), S. 14

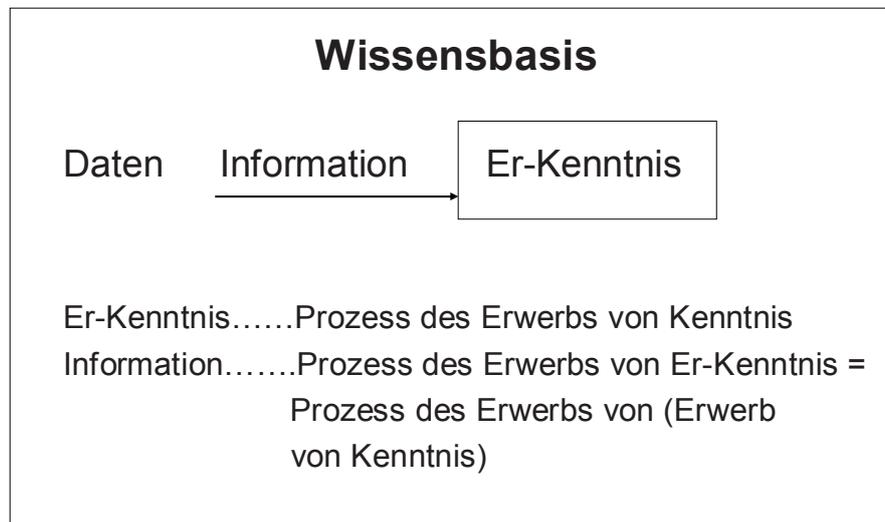
²⁶ vgl. Engelhardt (2001), S.31

²⁷ vgl. Sammer (1999), S. 44

²⁸ vgl. Sammer (1999), S. 44

²⁹ vgl. Foerster (1970), S. 83

³⁰ vgl. Schneider (1990), S. 157ff

Abb.2-1: Wissensbasis³¹

2.2.3 Kommunikation

"Man kann nicht nicht kommunizieren, denn jede Kommunikation (nicht nur mit Worten) ist Verhalten und genauso wie man sich nicht nicht verhalten kann, kann man nicht nicht kommunizieren."

Paul Watzlawick

Um Wissen auszutauschen, müssen Personen untereinander kommunizieren. Diese Kommunikation kann sowohl nonverbal als auch verbal stattfinden, wobei die ausgetauschte Information immer einen unterschiedlichen Prozess beim jeweiligen Kommunikanten auslöst. Um Wissensmanagement nachhaltig in ein Unternehmen zu integrieren, müssen Führungskräfte sowohl Daten- und Informationsseite als auch die individuellen und kollektiven Wissensbestandteile betrachten.³²

³¹ vgl. Foerster (1974b), S.196

³² vgl. Probst/Raub/Romhardt (1999), S. 36

Diese Beschreibung der Daten- und Informationsseite verdeutlicht, dass sich Wissen am Anfang aus Daten zusammensetzt und diese in Form von Information soweit transformiert werden, dass daraus Wissen entstehen kann.

Heute ist durch das hohe Datenvolumen, das durch die Globalisierung zur Verfügung steht, leichter erkennbar, warum sich Wissen derart schnell entwickeln konnte.

Die zunehmende Wichtigkeit der Nutzung von Wissen für Organisationen und Gesellschaften, wird schon seit den 80iger Jahren in verschiedenen Fachbüchern³³ beschrieben. Wissen gilt heute, als einer der wichtigsten Produktionsfaktoren im Unternehmen, wobei Wissen immer an Menschen gebunden ist und durch deren Einsatz vermehrt wird.

Probst/Raub/Romhardt³⁴ führen drei Trends der komplexer gewordenen Struktur der Wissensumwelt an: Vermehrung, Fragmentierung und Globalisierung des Wissens.

Ein Beispiel für die Fragmentierung des Wissens wäre die Bildung von Untergruppen innerhalb der Unternehmen, Universitäten usw., um das vorhandene Wissen auch bestmöglich nutzen zu können.

Schneider³⁵ kommentiert die Situation folgendermaßen:

„Wissen in komplexen Durchgangssituationen ist nichts Bestandhaft-Kodifizierbares, sondern lebendiger Prozess“.

Um die Frage „Was ist Wissen?“ auf den unternehmerischen Alltag zu beziehen, gibt es derzeit einige Hauptklärungsrichtungen, die wesentlich dazu beigetragen haben, Wissen für Unternehmen erklärbarer zu machen.³⁶

Das sogenannte Paketmodell von Schneider betrachtet Wissen als Objekt und stellt Wissen als etwas Teilbares, Gegebenes und von Körper und Kontext Unabhängiges dar.³⁷

³³ s. Probst/Raub/Romhardt (1997), Nonaka/Takeuchi (1997), Schneider (1996)

³⁴ vgl. Probst/Raub/Romhardt (1997), S. 21

³⁵ vgl. Schneider (1996), S. 11

³⁶ s. Schneider (1996), Nonaka/Takeuchi (1997)

³⁷ vgl. Schneider (1996), S. 19

Das Interaktionsmodell hingegen betrachtet Wissen als dynamischen menschlichen Prozess der Erklärung persönlicher Vorstellungen über die Wahrheit.³⁸

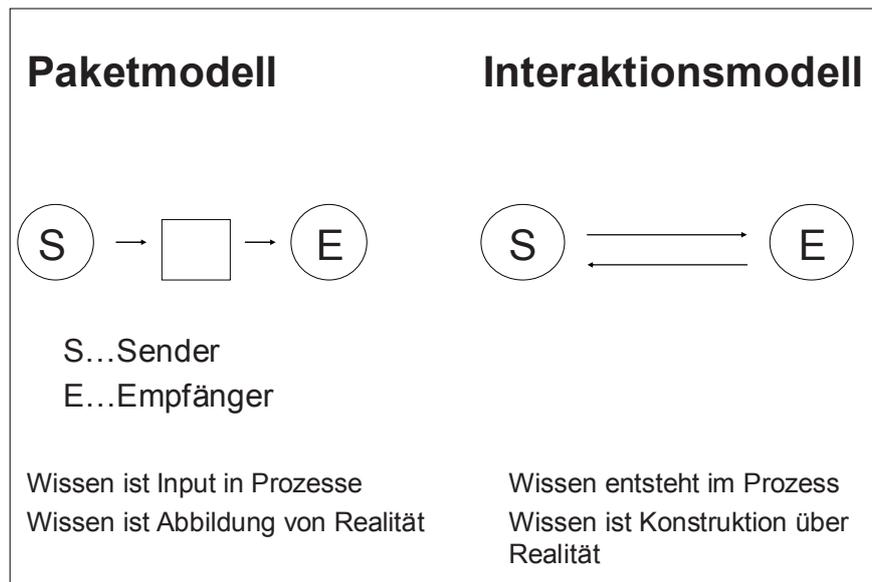


Abb.2-2: Modelle des Wissens nach Schneider³⁹

2.3 Arten von Wissen

Bei der nachfolgenden Erklärung wird auf die in der betriebswirtschaftlichen Fachliteratur verwendeten Begriffe eingegangen, die in der Praxis und von mehreren Autoren⁴⁰ als die Nützlichsten erachtet werden. Diese liegen in der Unterscheidung zwischen implizitem und explizitem Wissen sowie in der des individuellen und kollektiven Wissens.

³⁸ vgl. Schneider (1996), S. 18

³⁹ vgl. Schneider (1996a), S. 19

⁴⁰ s. Probst/Raub/Romhardt (1997), Nonaka/Takeuchi (1997), North (1999)

Daten	Information	Wissen
unstrukturiert.....		strukturiert
isoliert.....		verankert
kontext-unabhängig.....		kontext-abhängig
geringe Verhaltenssteuerung.....		hohe Verhaltenssteuerung
Zeichen.....		kognitive Handlungsmuster
distinction.....		mastery/capability

Abb. 2-3: Das Kontinuum von Daten und Information zum Wissen ⁴¹

2.3.1 Implizites vs. Explizites Wissen

Ein bekanntes und oft angeführtes Modell für die Erklärung von Wissen ist die Einteilung von Wissen in Implizites und Explizites Wissen, das von Polanyi⁴² entwickelt und von Nonaka/Takeuchi⁴³ aufgegriffen wurde.

Polanyi⁴⁴ beschreibt implizites Wissen in einem Beispiel folgendermaßen:

„Unter Tausenden können wir ein uns bekanntes Gesicht heraus erkennen, es fällt uns aber schwer oder es ist gar unmöglich, dafür eine plausible Begründung in Worte zu fassen.“

Polanyi bezeichnet damit das implizite Wissen, welches als analoges Wissen (Praxis) und Erfahrungswissen (Körper) empfunden werden kann, oder als gleichzeitiges Wissen (hier und jetzt), welches schwer zu kommunizieren ist.⁴⁵

⁴¹ vgl. Probst/Raub/Romhardt (1997), S. 36

⁴² s. Polanyi (1985)

⁴³ s. Nonaka/Takeuchi (1997)

⁴⁴ vgl. Polanyi (1985), S. 4

⁴⁵ vgl. Nonaka/Takeuchi (1997), S. 73

Explizites Wissen wird als offenes Wissen, das von den Personen bewusst wahrgenommen werden kann, bezeichnet. Es kann als sequentielles Wissen (da und damals) und digitales Wissen (Theorie) verstanden werden. Es ist außerhalb der Köpfe einzelner Personen in Medien gespeichert und kann mit Mitteln der Informations- und Kommunikationstechnologie aufgenommen, übertragen und gespeichert werden.⁴⁶

Implizites Wissen⁴⁷ (subjektiv):

Erfahrungswissen (Körper)

Gleichzeitiges Wissen (hier und jetzt)

Analoges Wissen (Praxis)

Explizites Wissen (objektiv)

Verstandeswissen (Geist)

Sequentielles Wissen (da und damals)

Digitales Wissen (Theorie)

Aufgabe von Wissensmanagement ist es, aus dieser Sicht einen Prozess der organisationalen Wissenserzeugung zu gestalten und zu lenken. Nonaka und Takeuchi⁴⁸ formulieren dies so: „By organisational knowledge creation we mean the capability of a company as a whole to creat new knowledge, distributed throughout the organisation and embodied in products, services and systems.“ Dazu werden vier Grundmuster der organisationalen Wissenserzeugung und Wissenstransformation beschrieben:

	Implizites Wissen	Zielpunkt	Explizites Wissen
Implizites Wissen		Sozialisation	Externalisierung
Ausgangs-Punkt			
Explizites Wissen	Internalisierung		Kombination

Abb. 2-4: Vier Arten der Wissenserzeugung/-transformation⁴⁹

⁴⁶ vgl. North (1998), S.49

⁴⁷ vgl. Nonaka/Takeuchi (1995), S. 73

⁴⁸ vgl. North (1998), S. 50

⁴⁹ vgl. Nonaka/Takeuchi (1995), S. 72

Von implizit zu implizit (Sozialisation)

Das ist dann der Fall, wenn zwei Personen implizites Wissen untereinander austauschen. Eine Person beobachtet z.B. eine andere bei der Arbeit und lernt durch die Beobachtung (Lernen durch Sozialisation). Alle handwerklichen Berufe arbeiten nach diesem Muster. Vieles von dem, was an Lehrlinge weitergegeben wird, ist von diesen aufgenommen und neu umgesetzt worden. So kann Wissen bewahrt und vermehrt werden. Die großen Malschulen der Renaissance und des Barocks haben nach diesem Prinzip gearbeitet. Jedoch handelt es sich hier um eine begrenzte Art der Wissenserzeugung, da das Wissen nicht expliziert und somit nicht der gesamten Organisation zur Verfügung gestellt wird.⁵⁰

Von implizit zu explizit (Externalisierung)

Erst hier wird neues und für die Organisation verwertbares Wissen geschaffen, da implizites Wissen durch sog. Externalisierung für alle dokumentiert wird. Dies wird unter anderem durch den Dialog der Mitarbeiter, durch kollektives Nachdenken und durch Bewusstmachen von Wissen gefördert.⁵¹

Von explizit zu implizit (Internalisierung)

Das in Dokumenten vorhandene Wissen muss nun von den Mitarbeitern durch die Aufnahme, Ergänzung und Neuordnung ihres eigenen Wissens internalisiert werden. Dieser Prozess kann mit dem System „Learning by Doing“, dem Erwerb von Fertigkeiten, verglichen werden.⁵²

⁵⁰ vgl. North (1999), S. 51

⁵¹ vgl. North (1999), S. 51

⁵² vgl. North (1999), S. 51

Von explizit zu explizit (Kombination)

Neues explizites Wissen wird durch Kombination von bereits vorhandenem explizitem Wissen erzeugt. Das Gesamtwissen des Unternehmens wird dadurch aber nicht vermehrt, da firmeninternes bereits bekanntes Wissen zusammengefasst oder in einer anderen Form dargestellt werden kann.⁵³

2.3.2 Individuelles und kollektives Wissen

Bei der weiteren näheren Beschreibung von Wissen wird eine Unterscheidung von individuellem und kollektivem Wissen vorgenommen. Die Individuen einer Organisation verfügen über die Fähigkeiten, Daten in Wissen zu transformieren. Sie verstehen es, das individuelle Wissen vorteilhaft einzusetzen. Diese Befähigung macht das Individuum zum zentralen Träger der organisationalen Wissensbasis.⁵⁴

Für den Erfolg wissensorientierter Unternehmensführung ist entscheidend, wie der Prozess, individuelles in kollektives Wissen und kollektives Wissen in individuelles Wissen zu überführen, gestaltet wird. Durch den Austausch individueller Wissens Elemente entsteht kollektives Wissen, das sich vorwiegend in der gemeinsamen Unternehmenskultur wieder findet. Das individuelle Wissen stellt daher die Grundlage für kollektives Wissen dar. Dieses setzt sich aber aus mehr als der Summe der einzelnen Wissens Elemente zusammen, und ein Grossteil des gemeinsamen Wissens kann nur im Kollektiv erworben und erhalten bleiben.⁵⁵

„Das Unternehmen ist der Ort, an dem sich individuelles Wissen und Intelligenz zu kollektiver, kreativer Intelligenz zusammenfügt, fähig unternehmerisch tätig zu werden.“⁵⁶

Kollektives Wissen, das mehr als die Summe des Wissens einer Anzahl von Individuen darstellt, ist von besonderer Bedeutung für das langfristige Überleben einer Organisation.⁵⁷

⁵³ vgl. North (1999), S. 51

⁵⁴ s. Probst/Raub/Romhardt (2003)

⁵⁵ vgl. Brown/Duguid (1998), S.91

⁵⁶ s. North (2005)

⁵⁷ vgl. Probst/Raub/Romhardt (2003), S. 41

2.4 Wissensmanagement

Um den Begriff Wissensmanagement zu erklären, gibt es einige Definitionen, die in der Literatur⁵⁸ von verschiedenen namhaften Autoren unterschiedlich formuliert werden. Bokranz und Kasten⁵⁹ definieren Wissensmanagement folgendermaßen:

„Wissensmanagement soll aus individuellem Wissen kollektive Fähigkeiten entwickeln, die dann in eine organisationale Kompetenz transferiert werden können.

Auch Romhardt⁶⁰ nennt in seinem Buch eine ähnliche Definition des Begriffes:

„Wissensmanagement bildet ein integriertes Interventionskonzept, das sich mit den Möglichkeiten zur Gestaltung, Lenkung und Entwicklung der organisationalen Wissensbasis befasst.“

Wenn also Prozessmanagement in Kombination mit Wissensmanagement in Organisationen eingeführt werden soll, so ist vorher eine Entscheidung zu treffen, welche Wissensart für den Prozess verfügbar ist oder ob dieses Wissen im bzw. außerhalb des Unternehmens erst identifiziert werden muss. Der einzelnen Person im Unternehmen wird eine bedeutende Rolle zuteil werden, da Wissen nur in Personen entstehen und sich entwickeln kann. Das Unternehmen als Organisation hat kein Wissen. Sie kann nur mit dem Wissen der Mitarbeiter und der expliziten Daten- Wissensbasen arbeiten. Durch dieses personenbezogene Wissen wird das firmeninterne Wissen in Form von Datenbanken und Dokumenten gespeichert und weiterentwickelt. Durch diese Form der Wissensentwicklung kann sich eine unternehmenseigene Kultur und Struktur entwickeln.

⁵⁸ s. North (2001), Nonaka/Takeuchi (1997), Probst (1997)

⁵⁹ vgl. Bokranz/Kasten (2003), S. 100

⁶⁰ vgl. Romhardt (1998), S. 45

Zusammenfassung und Reflexion

Die am Anfang von Kapitel 2 gestellte Frage, „Was ist Wissen“, ist näher erklärt, wobei diese Arbeit zeigt, dass das Thema rund um den Begriff Wissen nicht einfach und kurz erklärt werden kann. Wissen setzt sich aus mehreren, vorab im Kapitel 2, erklärten Teilen zusammen, die den Bereich rund um die Entstehung und den Erwerb von Wissen sehr komplex machen. Gerade in den letzten Jahren ist dieses Thema für die Wirtschaft und die Gesellschaft von starkem Interesse geworden, dabei wird immer wieder aufgezeigt, dass sich unsere Gesellschaft von einer Industrie- zu einer Wissensgesellschaft gewandelt hat. Wissen ist nicht mehr als ein Anhängsel von Kapital und Arbeit zu sehen, sondern der eigentliche Kern. Aus diesem Grund verschärft sich der Kampf um die Handhabung des Wissens und der Kommunikationsmittel.

Unternehmen früherer Generationen legten sehr viel Wert auf Grundbesitz, Anlagen und die Größe der Fabrik. Moderne Unternehmen unserer Zeit legen Wert auf intellektuelle Fähigkeiten und Serviceleistungen für die Kunden. Ein gutes Unternehmensbeispiel, das sich hauptsächlich über den Produktionsfaktor Wissen definiert, ist Google. Die beiden Gründer Page und Brin setzten ausschließlich ihr Wissen ein und machten Google zu dem was es heute ist, nämlich der führenden Anbieter im Internet Geschäft. Der Faktor⁶¹ Wissen ist im Laufe der Zeit für Firmen auch ein Kriterium für Standortentscheidungen geworden. Ziel ist es, vom vorhandenen Marktwissen und der Verfügbarkeit von qualifizierten gut ausgebildeten Mitarbeitern zu profitieren, um dort zu forschen und zu entwickeln, wo man am meisten lernen kann. In diesem Zusammenhang forschen deutsche Unternehmen im Bereich der Gentechnik in den USA. Doch allein die Erkenntnis, dass Wissen im globalen Wettbewerb als neuer Wettbewerbsvorteil eingesetzt werden kann, wissen viele Unternehmen immer noch nicht, wie sie ihr eigenes Wissen, zu ihrem eigenen Vorteil nutzen können. Diese Diplomarbeit versucht Ansätze zu zeigen, wie Wissen im Unternehmen definiert und erworben werden kann, wie Mitarbeiter ihr eigenes und das firmeneigene Wissen bestmöglich nutzen können.

⁶¹ s. Nonaka/Takeuchi (1997)

3 Was ist ein Prozess?

3.1 Begriffsdefinition

Eine wesentliche Aufgabe der meisten Unternehmen ist es, Produkte oder Dienstleistungen anzubieten, die die Bedürfnisse der Kunden befriedigen. In weiterer Folge sollen mit dem erfolgreichen Anbieten der Leistungen die wirtschaftliche Existenz des Unternehmens gesichert und ausgebaut werden.

Um dies tun zu können, werden diese Leistungen in Prozessen erstellt.

„Ein Prozess besteht aus einer Reihe von Aktivitäten, die aus einem definierten Input ein definiertes Arbeitsergebnis (Output) erzeugen. Als Input benötigt ein Prozess z.B. Arbeitsleistung, Betriebsmittel, Energie, Werkstoffe und Wissen. Als Output entstehen Produkte oder Dienstleistungen.“⁶²

Vielmehr müssen für die Erstellung von Leistungen Kundenwünsche in Betracht gezogen werden, wie z.B. Erwartungen und Anforderungen, die es zu erfüllen gilt.

Diese komplexen Einbindungen der Erwartungshaltung des Kunden ergibt eine neue, für die Unternehmen besser verständliche Definition von Prozessen:

„Geschäftsprozesse bestehen aus der funktionsüberschreitenden Verkettung wertschöpfender Aktivitäten, die von Kunden erwartete Leistungen erzeugen und deren Ergebnisse strategische Bedeutung für das Unternehmen haben. Sie können sich über Unternehmensgrenzen hinweg erstrecken und Aktivitäten von Kunden, Lieferanten und Partnern einbinden. Mit Hilfe der Geschäftsprozesse ist es möglich, die strukturbedingte Zerstückelung der Prozessketten in Funktionsorganisationen zu überwinden und die Aktivitäten eines Unternehmens stärker auf die Erfüllung von Kundenanforderungen auszurichten.“⁶³

⁶² vgl. Schmelzer/Sesselmann (2004), S. 45

⁶³ vgl. Schmelzer/Sesselmann (2004), S. 46

Ziele des Geschäftsprozessmanagements sind eine Steigerung der Kundenzufriedenheit und eine Erhöhung der Produktivität. Beide Ziele sind für die Steigerung des Unternehmenserfolges ein wichtiger Faktor für das Handeln im Unternehmen. Um dies erreichen zu können, bedarf es großen Engagements und ausgeprägter Kreativität der Mitarbeiter, um mit ihrer Hilfe eine Verbesserung der Geschäftsprozesse erreichen zu können. Geschäftsprozessmanagement charakterisiert sich folgendermaßen:⁶⁴

- Prozessorientierung:

Im Mittelpunkt stehen Geschäftsprozesse.

- Kundenorientierung:

Gestaltung und Steuerung der Geschäftsprozesse sind auf die Erfüllung der Kundenwünsche bzw. auf die Erfüllung der Anforderungen und Erwartungen der Stakeholder ausgerichtet.

- Wertschöpfungsorientierung:

Geschäftsprozesse konzentrieren sich auf wertschöpfende Aktivitäten. Aktivitäten ohne Wertschöpfung werden eliminiert.

- Leistungsorientierung:

Effektivität und Effizienz der Geschäftsprozesse und damit des Unternehmens werden kontinuierlich gesteigert.

- Mitarbeiterorientierung:

Die Mitarbeiter werden ermutigt, weitgehend eigenständig die Geschäftsprozesse zu optimieren.

- Lernorientierung:

Die kontinuierliche Verbesserung der Geschäftsprozesse durch die Mitarbeiter verstärkt und beschleunigt das organisationale Lernen. (Organisationales Lernen kann den reinen Lernprozess auf organisationaler Ebene bezeichnen, wobei man davon ausgeht, dass nicht nur die Mitarbeiter lernen, sondern die gesamte Organisation lernt.)⁶⁵

- Kompetenzorientierung:

Die Geschäftsprozesse unterstützen den systematischen Auf- und Ausbau von Kernkompetenzen

⁶⁴ vgl. Schmelzer/Sesselmann (2004), S. 6

⁶⁵ s. Argyris/Schön (1999)

Üblicherweise werden Prozesse in Kernprozesse, Leistungsprozesse oder Schlüsselprozesse untergliedert. Für das Unternehmen ist es von entscheidender Wichtigkeit zu erkennen, welche Prozesse zu welchen Ergebnissen führen. Für die Entwicklung einer verbesserten Unternehmenssituation, durch Steigerung der Effektivität der Prozesse, müssen die Kundenzufriedenheit, die Qualität der produzierten Produkte und die Mitarbeiterzufriedenheit gefördert werden. Prozesse, die im Laufe einer Bewertung, als wertlos und zu keiner unmittelbaren Förderung der Kundenbedürfnisse beitragen, sind neu zu bewerten oder zu eliminieren.

3.2 Gewichtung von Geschäftsprozessen

Die Unterteilung von Prozessen in die vorher genannten Bereiche liefert für das Unternehmen nachfolgende wichtige Informationen für die weitere Vorgehensweise betriebswirtschaftlicher Entscheidungen.⁶⁶

- Aufbau bzw. Ausbau von Kernkompetenzen
- Auslagerung/Rückverlagerung von Geschäftsprozessen oder Teilprozessen (Outsourcing/Insourcing)
- Zuteilung finanzieller, personeller und technischer Prozessressourcen
- Erneuerung von Geschäftsprozessen (Business Process Reengineering).

Als Methoden für die Zuteilung der Wichtigkeit für das Unternehmen haben sich Prozessprofile oder Prozess-Portfolios bewährt.⁶⁷

Die Geschäftsprozesse werden darin nach ihrer Wirkung auf Kundennutzen und Unternehmenserfolg platziert. Die größte Bedeutung haben jene Prozesse, die in dem Feld B der nachfolgenden Grafik zu finden sind. Sie werden als Schlüssel- oder Kernprozesse bezeichnet, da sie für den Geschäftserfolg und für die Kundenzufriedenheit maßgeblich verantwortlich sind.

⁶⁶ vgl. Schmelzer/Sesselmann (2004), S. 62, Osterloh/Frost (2003), S.34

⁶⁷ vgl. Schmelzer/Sesselmann (2004), S. 63

Für den Kunden weniger bedeutend sind jene Prozesse, die in den Feldern A und C zu finden sind, jedoch nehmen auch diese Prozesse Einfluss auf den Unternehmenserfolg.

Die größte Aussagekraft von Prozess-Portfolios wird dann erreicht, wenn auch Teilprozesse kritisch betrachtet und mit deren Hilfe „Outsourcing Kandidaten“ gefunden werden können.

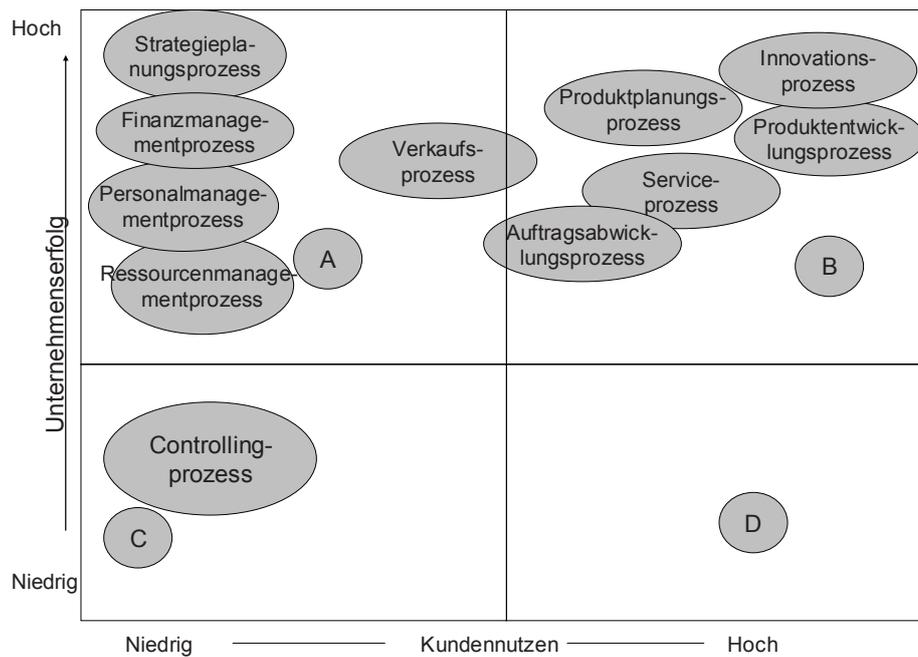


Abb.3-1: Geschäftsprozess-Portfolio ⁶⁸

Geschäftsprozesse sind dann effektiv und wertvoll, wenn die Leistungen für die Kunden mit möglichst wenig Ressourceneinsatz, d.h. wirtschaftlich, erzeugt werden können.

⁶⁸vgl. Schmelzer/Sesselmann (2004), S. 63

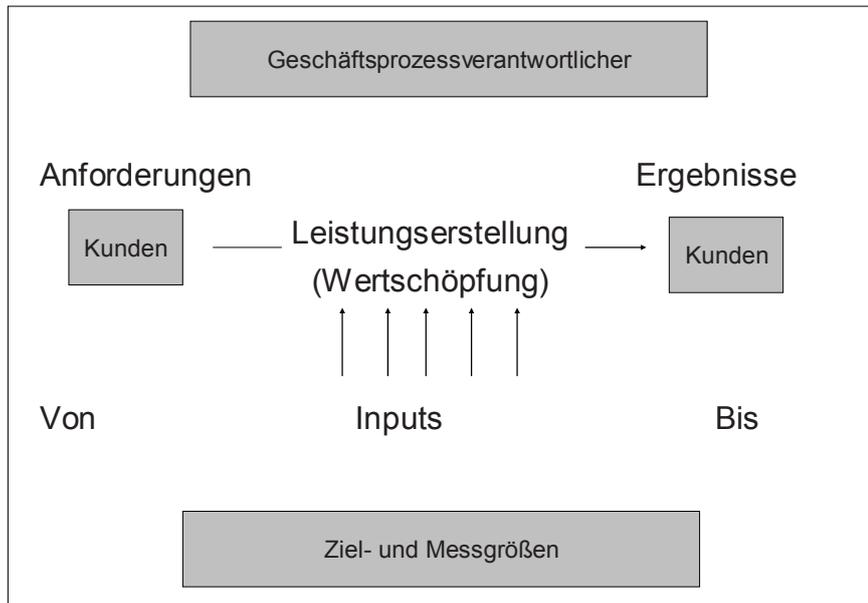


Abb.3-2: Komponenten eines Geschäftsprozesses⁶⁹

Am Ende jedes Prozesses steht die Übernahme der Produkte oder Dienstleistungen von den Kunden. Sie haben für den Kunden, wenn seine Bedürfnisse damit abgedeckt sind, einen entsprechenden Wert, der mit einem entsprechenden Preis honoriert wird. Dieser Preis sichert dem Unternehmen seine Zukunft.

3.3 Kompetenz

In Zusammenhang mit den Begriffen Prozess und Wissen wird oftmals auch der Begriff Kompetenz genannt, wobei es eine Einteilung in Kernkompetenz, Schlüsselkompetenz und Basiskompetenz gibt.

Basiskompetenzen⁷⁰ werden von den Wettbewerbern in ähnlichem Ausmaß beherrscht, und ein zusätzlicher Kundennutzen kann daraus erzielt werden. Es handelt sich dabei um Kompetenzen, mit denen zwar keine differenzierenden Vorteile erzielt werden können, die aber in der Regel von einem Unternehmen beherrscht werden müssen, um in den entsprechenden Markt überhaupt tätig sein können.

⁶⁹ vgl. Schmelzer/Sesselmann (2004), S. 46

⁷⁰ vgl. Marquardt (2003), S.33 ff

Schlüsselkompetenzen⁷¹ sind solche Kompetenzen, mit denen ein hoher Beitrag zum Kundennutzen erzielt wird, in denen aber die Wettbewerber relativ schnell eine vergleichbare Position erreichen. Mit Schlüsselkompetenzen kann ein kurzfristiger Wettbewerbsvorteil durch einen Zusatznutzen erzielt werden, wie einen Technologievorsprung, den aber die Konkurrenten relativ kurz aufholen können.

Da die Kernprozesse in engem Zusammenhang mit den Kernkompetenzen stehen, müssen diese vor Beginn einer Neustrukturierung des Unternehmens vorab identifiziert werden.

Hamal und Prahalad⁷² erklären Kernkompetenzen folgendermaßen:

„Eine Kernkompetenz ist ein Bündel an Fähigkeiten und Technologien, die es einem Unternehmen ermöglichen, seinen Kunden einen bestimmten Nutzen anzubieten.“

Hamal und Prahalad⁷³ führen einige aus dem Ressourcenansatz abgeleitete Kriterien an, welche eine Kompetenz oder Fähigkeit erst zu einer Kernkompetenz machen:

- Kundennutzen: Eine Kernkompetenz muss einen überdurchschnittlichen Beitrag zu dem vom Kunden wahrgenommenen Wert beitragen, wobei dieselbe nicht unbedingt durch den Kunden erkannt oder verstanden werden muss.
- Abhebung von der Konkurrenz: Eine Fähigkeit kann niemals eine Kernkompetenz werden, wenn sie auch in anderen Unternehmen weit verbreitet ist. Heterogenität in der Ressourcenausstattung des Wettbewerbes wird vorausgesetzt.
- Ausbaufähigkeit: Nur wenn bestimmte Kompetenzen auch in anderen Produkten oder Märkten eingesetzt werden können und somit eine ständige Weiterentwicklung des Unternehmens unterstützen, kann von einer Kernkompetenz gesprochen werden.

Ebenso wie Geschäftsprozesse in einem Portfolio dargestellt werden können, ist es auch bei Kompetenzen möglich, diese in einem Kompetenzportfolio darzustellen:

⁷¹ vgl. Marquardt (2003), S. 33 ff

⁷² vgl. Hamal/Prahalad (1995), S. 302

⁷³ vgl. Hamal/Prahalad (1995), S. 308

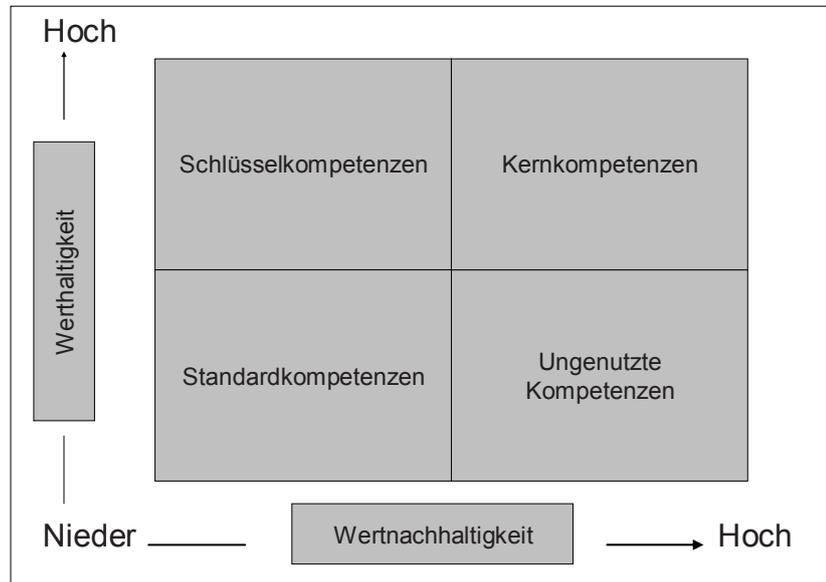


Abb.3-3: Kompetenzportfolio⁷⁴

Kernkompetenzen haben die Aufgabe, auf die zukünftigen Aufgaben zu reagieren. Sie geben den Unternehmen die Möglichkeit, flexibel und schnell auf Veränderungen am Markt reagieren zu können, und neue Leistungen für die Kunden anzubieten. Kernkompetenzen haben eine größere Reichweite als Kundenorientierung. Genau aus diesem Grund sind Kernkompetenzen aus strategischer Sicht zu bestimmen, zu pflegen und auszubauen.⁷⁵

⁷⁴ vgl. Schmelzer/Sesselmann (2004), S. 67f

⁷⁵ vgl. Schmelzer/Sesselmann (2004), S. 67f

Geschäftsprozesse stellen selbst Kernkompetenzen dar oder bilden eine Basis für die Schaffung von Kernkompetenzen. Dafür können einige Möglichkeiten unterschieden werden:⁷⁶

- Die gesamte Prozessorganisation ist eine Kernkompetenz
- Ein Geschäftsprozess bildet eine Kernkompetenz
- Eine Gruppe von Geschäftsprozessen bildet eine Kernkompetenz
- Ein Geschäftsprozess beinhaltet Teile einer Kernkompetenz

Kernkompetenzen können sich in Geschäftsprozessen auf die Fähigkeiten beziehen:

- Schnell in neuen Märkten Fuß zu fassen
- Kundenbedürfnisse frühzeitig zu erkennen
- Produkte mit hohem Kundennutzen effizient zu erstellen
- Innovative Problemlösungen durch überlegene Beherrschung von Technologien anzubieten
- Kunden besser und schneller als Konkurrenten zufrieden zu stellen
- Schnell auf Veränderungen des Marktes und der Technologien zu reagieren

⁷⁶ vgl. Rohm (1998), S. 213

Die Verbindung von Ressourcen, Kompetenzen, Prozessen und Produkten wird durch die folgende Darstellung einer Baumstruktur deutlicher. Die Wurzeln des Baumes bilden das Unternehmen, die durch Ressourcen gebildet werden, wobei einige von größerer und andere von untergeordneter Wichtigkeit sind. Werden diese Ressourcen zum Zwecke der Leistungserstellung kombiniert, können sich Kompetenzen bilden, die bei einem optimalen Einsatz wiederum Kernkompetenzen ausbilden bzw. umgekehrt: Aufgrund von (Kern)Kompetenzen funktioniert die Leistungserstellung. Diese Potentiale können durch Geschäftsprozesse in Kernprodukte oder Kerndienstleistungen, die die Äste des Baumes bilden, umgewandelt werden. Diese tragen eine oder mehrere Kernkompetenzen in sich und können in Form von zahlreichen Endprodukten, auf den Markt gebracht werden.⁷⁷

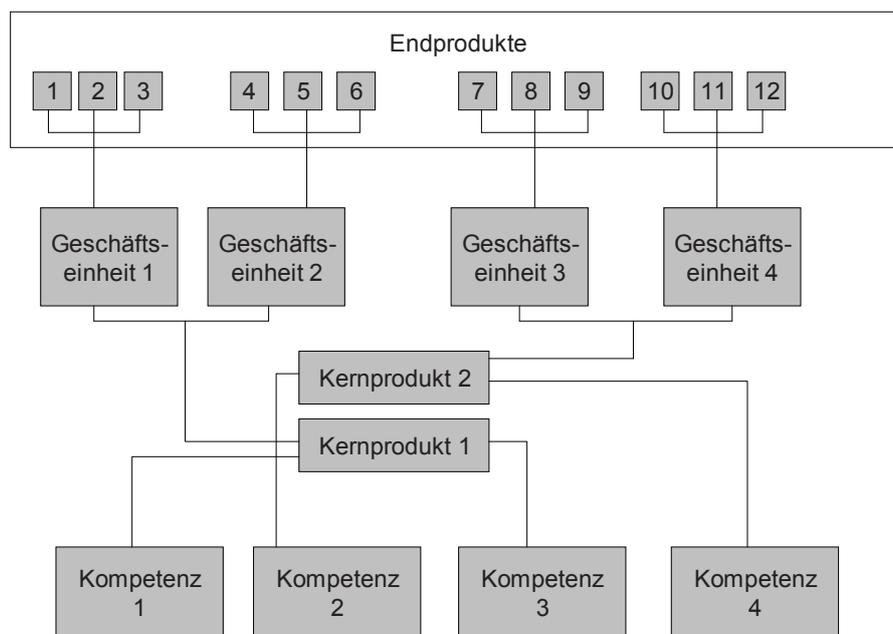


Abb.3-4: Kernkompetenz als Wurzel der Wettbewerbsfähigkeit⁷⁸

⁷⁷ vgl. Hamal/Prahalad (1990), S. 9

⁷⁸ vgl. Probst/Raub/Romhardt (2003), S. 80

Prozessmanagement ist ein betriebswirtschaftliches Konzept der Veränderung und der Neugestaltung von Prozessen, das auf Nachhaltigkeit im Unternehmen angelegt ist. Der Fokus ist auf die Kunden und andere Interessensgruppen ausgelegt, wobei die Mitarbeiter als Leistungserzeuger einen wichtigen Anteil des Prozesses ausmachen.

3.4 Prozessmanagement

Die Begriffsdefinitionen sind auch zu diesem Thema sehr umfassend. Eine der bekanntesten Definitionen von Gaitanides, Scholz und Vrohling⁷⁹ zu diesem Thema lautet folgendermaßen: „Prozessmanagement umfasst planerische, organisatorische und kontrollierende Maßnahmen zur zielorientierten Steuerung der Wertschöpfungskette eines Unternehmens hinsichtlich Qualität, Zeit, Kosten und Kundenzufriedenheit.“

Ebenso geben die Autoren Hinweise, dass Prozessmanagement um die Komponente des Informationssystems erweitert werden muss. Österle sieht in diesem Zusammenhang eine zunehmende Bedeutung von Information im Prozessmanagement, wodurch eine Transformation von einer Industriegesellschaft zu einer Informationsgesellschaft stattfinden soll.⁸⁰ Die Bedeutung von Information in Prozessen verdeutlicht Österle in seiner Abbildung über die Ebenen des Prozessmanagements.

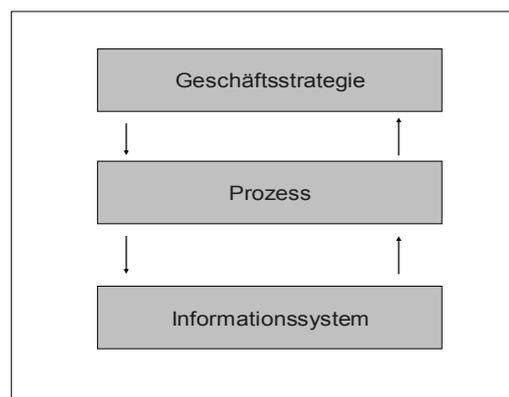


Abb.3-5: Ebenen des Prozessmanagements⁸¹

⁷⁹ vgl. Gaitanides/Scholz/Vrohling (1994), S. 2

⁸⁰ vgl. Österle (1995), S. 14

⁸¹ vgl. Österle (1995), S. 16

Zusammenfassung und Reflexion

Durch das Management von Prozessen und Kompetenzen ist es dem Unternehmen möglich, vorrausschauend nachhaltige und langfristige Erfolgspotentiale zu erschließen. Gerade in unserer heutigen Zeit, wo Unternehmen sehr schnell auf veränderte Marktbedingungen reagieren müssen, stellen gut geführte Prozesse und Kernkompetenzen ein Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Mitbewerbern dar. Vor allem dann, wenn diese auf firmeninterne Handlungen und strategischen Ziele abzuleiten sind.

Gleichzeitig unterstützen Prozessmanagement und Kompetenzmanagement eine gute Ausrichtung auf ständig neue Entwicklungen und Innovationen im Unternehmen, die ein wesentlicher Bestandteil für das wirtschaftliche Handeln im Unternehmen sind. Ebenso wie der Begriff Wissen, ist die Bandbreite für die Begriffe Prozesse und Kompetenzen sehr umfangreich und differenziert in der Literatur beschrieben, dies bietet ein Potential der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Umgang von Prozessen und Kompetenzen. Während in den Bereichen des Prozessmanagements und der Kernkompetenzen durchaus Ansätze erkennbar sind, diese im Unternehmen nachhaltig zu etablieren, ist eine Einführung von Wissensmanagement und Prozessmanagement im unternehmerischen Alltag nur schwer erkennbar.

Besonders aus diesem Grund wird in weiterer Folge versucht, durch die Integration Synergien zu erschließen und mit deren Hilfe soll versucht werden, vorhandene Lücken zu schließen.

In Kapitel 2 und 3 wurden Aspekte des Wissens- und Prozessmanagements erläutert. Ziel dieser Arbeit ist es, Wissensmanagement in die Geschäftsprozesse nachhaltig zu integrieren. Bei der Überarbeitung von Geschäftsprozessen werden Informationen benötigt, die wiederum neue Informationen und Wissen erzeugen und damit Verbesserung erzielen können. Diese Verbesserungen auf interne Prozesse anzuwenden und zu dokumentieren muss Ziel eines erfolgsorientierten Unternehmens sein.

4 Warum ist es so wichtig im Rahmen des Prozessmanagement die Ressource Wissen zu managen?

4.1 Wissen als Wettbewerbsfaktor

Ziel eines jeden Unternehmens sollte es sein, für firmeninterne Prozesse das erforderliche Wissen bereitzustellen. Eine klare und eindeutige Feststellung, die nicht immer von Beginn an in Unternehmen umgesetzt wird. Die Wichtigkeit, vorhandenes Wissen in Prozesse einfließen zu lassen, wird erkennbar, wenn man sich vor Augen führt, welche betriebswirtschaftlich wichtigen Faktoren von einem „optimalen“ Geschäftsprozess abhängen. Diese Faktoren können der Unternehmenserfolg, die Kundenzufriedenheit, die Mitarbeiterzufriedenheit, der Wettbewerbsvorteil oder die gesamte Qualität des erzeugten Produktes sein.

Ein ineffizient geführter Prozess kann ein Indiz dafür sein, dass das Prozesswissen nicht optimal genutzt wird, was wiederum negative Auswirkungen auf den Prozess haben kann:

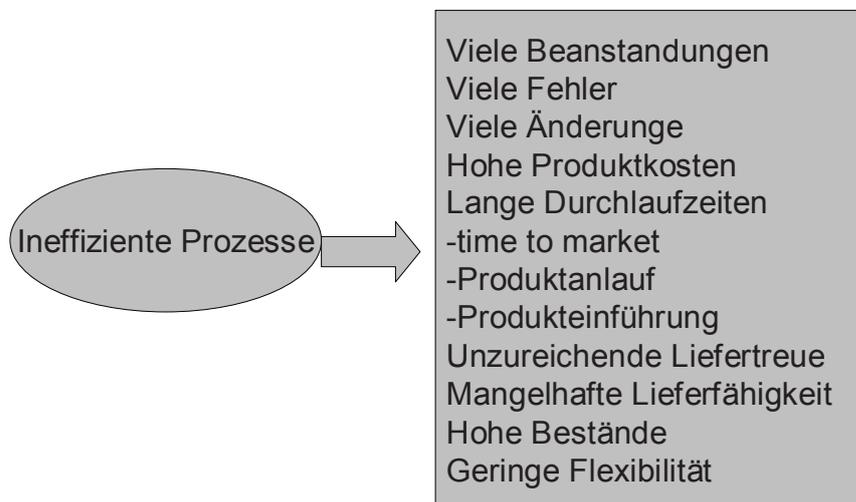


Abb.4-1: Ineffiziente Prozesse⁸²

⁸² vgl. Schmelzer/Sesselmann (2004), S.4

Es ist daher eindeutig belegbar, dass die optimal einbezogene Ressource Wissen zu einer eindeutigen Verbesserung der Geschäftsprozesse führt. Die positiven Effekte einer effizienteren Nutzung von gemeinsamem Wissen, die durch Wissensmanagement in der Organisation entstehen können, erklärt Senge⁸³ folgendermaßen:

Neue Fähigkeiten und Fertigkeiten:

Individuelles Wissen und individuelle Fertigkeiten sind der Grundstein jedes Könnens und bilden eine wesentliche Grundvoraussetzung für Veränderungen in der Organisation. Diejenigen, die in der Lage sind, ihr Wissen mittels verschiedener, betriebswirtschaftlicher Techniken zu transportieren, werden in der Lage sein, die Motivation von Arbeitskollegen steigern zu können.

Ein neues Bewusstsein und eine neue Sensibilität:

Wenn Menschen sich bewusst sind, etwas Bestimmtes besser zu können als andere, dann kann es vorkommen, dass sie durch diese neuen Erkenntnisse und neuen Aufmerksamkeiten ihre Einstellung bezüglich Arbeitsplatz und Unternehmen zum Positiven ändern können.

Neue Haltungen und Überzeugungen:

Wenn sich im Laufe der Zeit diese positive Entwicklung der Einstellungen der Mitarbeiter in der Organisation spürbar bemerkbar macht, kann dieser Wandel zu einer Änderung der Unternehmenskultur beitragen. Wenn eine große Anzahl von Menschen in der Lage ist, sich selbst, aber auch andere zu motivieren, kann ein neues Bewusstsein ausgebildet werden, die zu einer steigenden Anzahl von motivierten Mitarbeitern führen kann.

Eine Veränderung im Bewusstsein der Mitarbeiter und auch im Managementbereich in Bezug auf Geschäftsprozesse herbeizuführen, ist nicht von heute auf morgen zu schaffen. Doch ist das genau jener Grund, warum Wissensmanagement in den Prozess mit eingebaut werden soll. Veränderungen oder Wandlungsprozesse in Gang zu bringen, festgefahrene Strukturen von Organisationen aufzubrechen, betriebswirtschaftliche Wege und Mittel zu zeigen, ist genau jener Ansatzpunkt, bei dem Wissensmanagement helfen kann und soll.

⁸³ vgl. Wahren (1996), S. 70 f

Beispiele für Lösungsmöglichkeiten zur Umsetzung dieser Anforderungen gibt es zu diesem Thema viele (Probst, Raub, Romhardt, Nonaka, Takeuchi,).

4.2 Prozessverbesserung durch den Einsatz von Wissen

Um erfolgreiches und strategisches Management einzuführen, müssen Unternehmen Informations- und Wissensunterschiede zu den Konkurrenten am Markt erkennen daraus Verbesserungspotentiale ableiten und diese in das eigene Unternehmen integrieren. Da Marktvorteile führender Unternehmen von Konkurrenten imitiert werden können, ist es die Aufgabe von Führungskräften, dafür zu sorgen, dass Wissens- und Informationsvorteile im Unternehmen generiert werden und diese auch umgesetzt werden.⁸⁴ Ein für das Wissensmanagement anderer Ansatz von Hrastnik/Rollet/Strohmaier⁸⁵ soll Prozessverbesserung aus der Wissensperspektive betrachten.

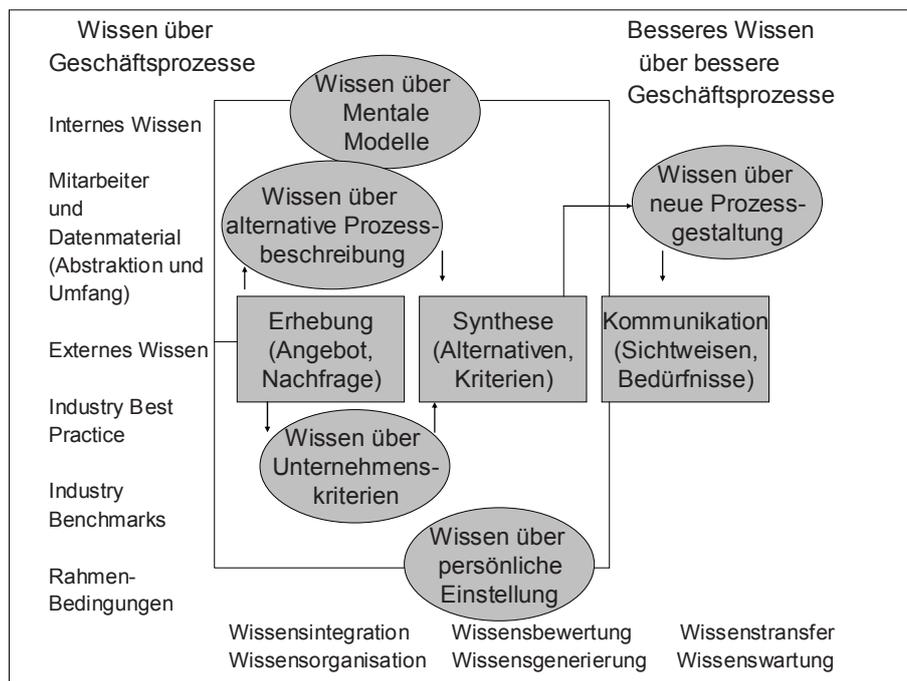


Abb.4-2: Prozessverbesserung aus der Wissensperspektive⁸⁶

⁸⁴ vgl. Krüger (1988), S. 29

⁸⁵ vgl. Hrastnik/Rollet/Strohmaier (2004), S. 36

⁸⁶ vgl. Hrastnik/Rollet/Strohmaier (2004), S. 39

Sie beschreiben ihren Weg der Nutzung von verbessertem Wissen in Unternehmensprozessen in drei Schritten: die Erhebung von relevanten Wissen, die Synthese, an deren Ende eine Spezifikation der zukünftigen Prozesse steht; und die Kommunikation zur Schaffung einer besseren Wissensbasis als eine Voraussetzung für eine erfolgreiche Einführung der neuen Prozesse.

Die Verfügbarkeit von Wissen innerhalb des Unternehmens kann nur auf der Basis der Einbeziehung der Mitarbeiter (Wissen in den Köpfen) und durch die gesammelten Dokumente, Patente und Forschungsbücher (Wissen in gespeicherter Form) stattfinden. Durch diese Kombination von Wissen und den dazugehörigen Personen erhält man die Möglichkeit, aus einer Vielzahl von Lösungsmöglichkeiten die wertvollsten für den Prozess zu erarbeiten. Das entstehende und aufgearbeitete Wissen zu transportieren und für jedermann zugänglich zu machen, ist das eigentliche Ziel einer Verbesserung von Prozessen in Unternehmen. Inwieweit sich diese Transparenz von Informationen und Wissen im Unternehmen durchführen lässt, hängt von verschiedenen Rahmenbedingungen ab, die es vorab zu schaffen gilt.

Zu Beginn ist zu klären, welche Visionen, Ziele und Strategien das Unternehmen verfolgt, bzw. wie sich die Situation der Konkurrenten am Markt darstellt, welche und wie viele gibt es? Externe Kriterien wie Standards, Normen und Gesetze spielen ebenso eine wichtige Rolle.⁸⁷

Zusätzlich wesentliche Kriterien sind bestehende Managementmodelle und die aufgebaute Unternehmenskultur. Inwieweit wird der Mitarbeiter in die bestehenden Prozesse miteinbezogen und darf er sie überhaupt verändern?

Diese Fragen sollten am Anfang der Prozessverbesserung geklärt werden, um eine gute Basis für eine Neugestaltung zu schaffen.

Hrastnik/Rollet/Strohmaier⁸⁸ sehen das Ergebnis der Synthese als Plan für die zukünftige Gestaltung der Geschäftsprozesse (Wissen über neue Prozessgestaltung). Das Ziel soll dabei eine Dokumentation von vorhandenem Wissen sein.

⁸⁷ vgl. Hrastnik/Rollet/Strohmaier (2004), S. 40f

⁸⁸ vgl. Hrastnik/Rollet/Strohmaier (2004), S. 40f

Jedes Individuum hat seine eigenen Vorstellungen von Zielen, Interessen und persönlichen Empfindungen. Entwicklung und Veränderung können für manchen Mitarbeiter störend wirken, weil alte Normen und Erkenntnisse aufgegeben werden müssen und es vorab nicht geklärt ist, welche Auswirkungen verbesserte Lösungen in Zukunft bringen werden. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Machtstruktur innerhalb der Organisation, wobei erworbene Machtverhältnisse verloren gehen können und Neuerungen an Wert zulegen.

Es muss versucht werden, Akzeptanz für Verbesserungen innerhalb des Unternehmens zu schaffen; auch auf die psychologische Bereitschaft der Mitarbeiter soll Einfluss genommen werden, um gemeinsam eine nachhaltige Verbesserung für das Unternehmen zu schaffen.⁸⁹

4.2.1 Erhebung von vorhandenem Wissen

Eine Identifikation, in welchem Ausmaß Wissen im Unternehmen vorhanden ist, ist einer der ersten Schritte, die ein Unternehmen am Anfang zu bewältigen hat.

Die fehlende Transparenz von Wissen und die Überflutung des Mitarbeiters durch diverse Arbeitsaufzeichnungen, Emails hat zur Folge, dass wichtige Informationen vorab ausselektiert werden oder „verloren“ gehen können.

„Ich komme fast täglich in Situationen, in denen ich schnell und unkompliziert auf Wissen zugreifen möchte, das ich irgendwo in unserer weltweiten Organisation vermute. Unsere interne Intransparenz verhindert solche zeit- und kostensparenden Maßnahmen, und ich muss mir anders helfen.“(Manager einer multinationalen Bank)⁹⁰

Wenn Firmen Prozesse aufbauen wollen, die mit der Unterstützung von Wissen erfolgreicher ablaufen sollen, soll als erster Schritt immer Transparenz über die internen Wissensbestände geschaffen werden. Um diese Identifikation zu beschleunigen, haben sich Hrastnik/Rollet/Strohmaier⁹¹ folgenden Ansatz überlegt.

Der wesentliche Unterschied zu anderen Erhebungsverfahren ist die systematische Aufgliederung des Prozesswissens.

⁸⁹ vgl. Probst/Raub/Romhardt (2003), S. 178

⁹⁰ vgl. Probst/Raub/Romhardt (2003), S. 101

⁹¹ vgl. Hrastnik/Rollet/Strohmaier (2004), S. 45f

Prozesslogistikwissen: Umfasst Wissen über die Abgrenzung von Prozessen, Wissen über Prozesselemente(Prozesse, Arbeitsschritte)

Prozessinformationswissen: Ist Wissen über Inputs und Outputs von Prozessen sowie über die zu deren Durchführung benötigten Ressourcen.

Prozessrahmenbedingungswissen: Besteht aus Wissen über die kritischen Erfolgsfaktoren, Störfaktoren und mögliche Hindernisse von Prozessen.

Prozessleistungswissen: Beinhaltet meist quantitative Aussagen über die Leistung von Prozessen (z.B. Kennzahlen für Durchlaufzeiten) sowie das dahinter stehende Mess-System (Metriken, Messgrößen, Messpunkte Zielwerte).

Prozessbegründungswissen: Gibt Antworten auf Fragen nach dem Sinn und Zweck sowohl der grundsätzlichen Existenz als auch der konkreten Ausgestaltung einzelner Prozesse und der Prozesslogistik.

Dieser Überblick zeigt, dass die Identifikation von Wissen besser gesteuert werden kann, da in diesem Beispiel eine Unterteilung vorgenommen wird, welches Wissen wo gesucht und wo gefunden werden kann.

Die Einbeziehung der Mitarbeiter steht auch hier bei diesem System an oberster Stelle und lässt eine rasche Lösung zu, da die Erhebung durch interne Gespräche vorgenommen werden kann. Die daraus resultierenden Antworten und Feststellungen auch im Bezug auf soziale Netzwerke werden erste Ansätze von Prozessverbesserungen sichtbar machen.

4.2.2 Synthese von Wissen und Prozessen

Durch die erfolgreiche Erhebung und Identifizierung von vorhandenem Wissen wird hier die Richtung der neuen wissensgesteuerten Prozesse festgelegt.

Hrastnik/Rollet/Strohmaier⁹² sehen in diesem Zusammenhang drei handelnde Entscheidungsrollen:

Entscheidungsaufbereiter: Sammeln vorhandenes Wissen und bereiten dieses Wissen für den Verbesserungsprozess auf.

⁹² vgl. Hrastnik/Rollet/Strohmaier (2004), S. 49f

Die Entscheider: Findet man in Positionen des mittleren Managements und im Top Management, wobei Unterschiede bei der Bewertung von Prozessverbesserung auftreten können.

Lobbyisten: Treffen ihre Entscheidungen meistens in Bezug auf ihre eigenen Interessen, wobei Ziele von Lobbyisten unterschiedlich zu den Zielen der Organisation sein können.

Welche betriebswirtschaftlichen Umsetzungsmöglichkeiten gewählt werden, hängt oftmals von dem vorher festgelegtem Ziel (Wo will das Unternehmen hin?) ab.

Strategische und auf ein Ziel fokussierende Verbesserungsansätze können z. B. mit der Einführung der Balanced Scorecard⁹³ umgesetzt werden.

Eine laufende, stetige Verbesserung der Prozesse kann durch den kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) eingeführt werden. Der Vorteil gegenüber anderen Verbesserungsmethoden ist die wesentlich „einfachere“ Einführbarkeit in Unternehmen und die Nachvollziehbarkeit der Verbesserungen.

Partizipative Verbesserungsansätze beruhen auf dem Einbeziehen der Mitarbeiter als wesentlicher Wissensträger und Wissensquelle.

Radikaler Verbesserungsansatz ist ein Übergang von einem existierenden zu einem verbesserten Prozess, wobei der Übergang ein diskreter ist. Ein Beispiel ist der Ansatz des Business Process Reengineering.⁹⁴ Ziel der Synthese soll eine Entscheidung zur Neugestaltung von Prozessen sein, welches mit Hilfe einer bestimmten noch zu definierenden betriebswirtschaftlichen Methode umgesetzt werden kann. Der Erfolg dieser Neugestaltung hängt wesentlich davon ab, wie dieses Wissen für die Prozessverbesserungen den einzelnen Mitarbeitern kommuniziert wird.

⁹³ s. Kaplan/Norton 1996

⁹⁴ vgl. Schmelzer/Sesselmann (2004), S. 250ff

4.2.3 Kommunikation des vorhandenem Wissen

Der eigentliche, große und vielleicht arbeitsintensivste Schritt einer Veränderung ist die Kommunikation des erarbeiteten Wissens bei diesem von Hrastnik/Rollett/Strohmaier⁹⁵ vorgestellten Modell. Wie komplex die menschliche Kommunikation sein kann, beschreibt die von Watzlawick⁹⁶ entwickelte Definition:

Jede Kommunikation enthält über die reine Sachinformation (Inhaltsaspekt) hinaus einen Hinweis, wie der Sender seine Botschaft verstanden haben will und wie er seine Beziehung zum Empfänger sieht (Beziehungsaspekt). Der Inhaltsaspekt stellt das Was einer Mitteilung dar, der Beziehungsaspekt sagt etwas darüber aus, wie der Sender diese Mitteilung vom Empfänger verstanden haben möchte. Der Beziehungsaspekt zeigt, welche emotionale Beziehung von einem Kommunikationspartner gesetzt wird. Daraus folgt, dass der Beziehungsaspekt bestimmt, wie der Inhalt zu interpretieren ist. Die Art der Beziehung zwischen zwei Kommunikationspartnern ist für das gegenseitige Verständnis von grundlegender Bedeutung.

Kommunikation gelingt, wenn auf beiden Ebenen und bei beiden Kommunikationspartnern Einigkeit über den Inhalts- und Beziehungsaspekt herrscht. Sie misslingt, wenn ein Kommunikationspartner unterschiedliche oder gegensätzliche Botschaften sendet, oder wenn der andere Kommunikationspartner eine der beiden Aspekte anders interpretiert.⁹⁷

Welches Wissen in welchem Umfang dem jeweiligen Mitarbeiter zur Verfügung gestellt werden soll, hängt von verschiedenen Faktoren ab.

⁹⁵ vgl. Engelhardt, Hall, Ortner (2004), S. 54f

⁹⁶ vgl. Watzlawick/Beavin/Jackson (2000), S. 271f

⁹⁷ vgl. Watzlawick/Beavin/Jackson (2000), S. 271f

Ein Faktor ist das Vorwissen der Mitarbeiter, welches im Unternehmen erarbeitet worden ist. Aufbauend auf dieses Vorwissen muss geklärt werden, welches noch für den Prozess fehlende Wissen kommuniziert werden soll. Gleichzeitig darf aber auf die Unternehmensziele nicht vergessen werden, die wiederum kommuniziert und auch in den Köpfen der Mitarbeiter, Verständnis und Akzeptanz hervorrufen sollen.

Nicht jeder Mitarbeiter muss alles wissen. Ziel vielmehr sollte das Nutzbarmachen von Wissen innerhalb von gewissen Grenzen sein. Mitarbeiter müssen die Möglichkeit bekommen, Zugang zu jenen Wissensbeständen im Unternehmen zu haben, die den reibungslosen Ablauf der organisatorischen Prozesse möglich machen.⁹⁸

Soziale Komponenten der Mitarbeiter spielen ebenfalls eine wesentliche Rolle im unternehmerischen Alltag. Menschen teilen ihr Wissen nicht gerne mit anderen, sondern es existiert eine so genannte Teilungsbarriere aus verschiedenen Gründen. (Macht, persönliche Empfindungen, Verlustängste).

Welches Wissen welchen Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden soll, hängt von den Prozessabläufen ab, die von den Mitarbeitern betreut werden. Werden einzelne Mitarbeiter verärgert reagieren, wenn sie nur Teile des Wissens erfahren sollen?

Ein Gefühl zu entwickeln, dem Mitarbeiter das benötigte Wissen für den Prozess zur Verfügung zu stellen und dennoch die Möglichkeit zu haben, auf das gesamte Prozesswissen zugreifen zu können, wird für das Unternehmen komplex sein; doch wird es sicher der bestmögliche Weg zum Erreichen des gemeinsamen Unternehmenszieles sein.

⁹⁸ vgl. Probst/Raub/Romhardt (2003), S. 231

4.3 Nutzen von Wissensmanagement

Österle⁹⁹ gibt einige Faktoren an, die wesentlich dazu beitragen, Kosten im Unternehmen einzusparen. Einer dieser Faktoren ist die Wiederverwendung von vorhandenem Wissen für Forschung und Entwicklung. Laut Österle werden 25 % der Entwicklungskosten durch redundante Entwicklungen verschwendet, maßgeblich für diesen Umstand ist die Dezentralisierung in verschiedensten Ländern dieser Welt. Dafür wird jedoch organisationales Wissen und eine gewisse Transparenz darüber benötigt. Hierbei kann Wissensmanagement eine große Hilfe sein. Ebenso wird angeführt, dass laufende Neuentwicklungen ständigen Wissenszuwachs benötigen. Wissensmanagement kann für diesen Zweck wichtiges Kunden- und Problemlösungswissen für die Mitarbeiter bereitstellen.

Ein weiterer wichtiger Faktor ist der prozessübergreifende Wissensfluss im Unternehmen. Kunden und ihre Bedürfnisse sind ein wesentlicher Punkt um erfolgreich am Markt bestehen zu können. Gelingt es dem Unternehmen, dieses Wissen in die Entwicklung mit einfließen zu lassen, kann dies positive Wirkung auf firmeninterne Produkte bewirken, so kann schneller auf Kundenwünsche reagiert und die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit vorangetrieben werden.¹⁰⁰

Eine Steigerung des Unternehmenswertes ist ebenso ein weiterer wesentlicher Faktor, der sich positiv auf das Unternehmen auswirken kann.

Unternehmen werden nicht mehr nur mit ihren Bilanzen bewertet. Wenn Unternehmen bewertet werden, werden zusätzliche Kriterien wie Vertrauen, Innovationskraft und Kompetenzen von Unternehmen immer wichtiger. Viele Unternehmen werden heute nach prozess- und wissensbezogenen Kriterien beurteilt.¹⁰¹

⁹⁹ vgl. Österle (1999), S. 24f

¹⁰⁰ vgl. Österle (1999), S. 24f

¹⁰¹ vgl. Österle (1999), S. 25f

Abschließend ist festzuhalten, dass der Einsatz von Wissen in prozessorientierten Abläufen in Unternehmen nicht mehr wegzudenken ist. Viele Autoren¹⁰² haben sehr ausführlich über die Themen Wissens- und Prozessmanagement geschrieben und geben sehr gute Ansätze für die Einführung der beiden Konzepte. Leider ist jedoch in der Praxis oft erkennbar, dass die Umsetzung der besprochenen Theorie nicht so weit vorangeschritten ist, wie auch die Vielzahl von Fachbüchern am Markt vermuten lässt. Verbesserte Arbeitsschritte ergeben sich erst durch die kontinuierliche Anwendung im Unternehmen. Im Prozessmanagement werden rasche Erfolge meist dadurch sichtbar, wenn mit Verbesserungen in kleinen Schritten der Mut zu einfachen Lösungen in Unternehmen gefördert wird. Dafür werden aber der bewusste Aufbau von Konsequenz und die Bereitstellung der entsprechenden Ressourcen für die Mitarbeiter benötigt.

¹⁰² s. Probst/Raub/Romhardt (2003), North (2002), Schmelzer/Sesselmann (2004)

Zusammenfassung und Reflexion

Die Betrachtung der Integration von vorhandenem Wissen in Kapitel 4 gibt Aufschluss darüber, dass Wissen in den verschiedensten Arbeitsschritten im Unternehmensalltag integriert wird und dadurch ein verbesserter Ablauf im Unternehmen generiert werden kann. Unternehmen, die sich ihres „Wissenspotentials“ bewusst sind, können daraus Informations- und Wissensvorsprünge entwickeln, mit deren Hilfe sie Konkurrenten am Markt überholen können.

Der dynamische Wettbewerb hat aber zur Folge, dass das Wissen erfolgreicher Unternehmen imitiert und dadurch Wettbewerbsvorteile verloren gehen können. Daher erfordert Wettbewerb, schneller als die Konkurrenten am Markt zu sein. Der Einsatz von Wissen bietet hierbei gegenüber der Konkurrenz einen gewissen Vorteil. Anders als andere Faktoren ist Wissen im Unternehmen vorhanden und daher schwerer für Mitbewerber zu imitieren.

In diesem Zusammenhang wird dem Mitarbeiter eine wichtige Rolle zugeteilt, indem er zunehmend zum Mitdenker wird, die nicht mehr ihre Arbeitskraft, sondern eher ihre Arbeitsintelligenz zur Verfügung stellen.

Er stellt als Wissensträger, seine Intelligenz und seine Lernfähigkeit zur Verfügung, und das Unternehmen versucht diese individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten zu nutzen, zu entwickeln und zu sichern um daraus Werte zu schöpfen.¹⁰³

¹⁰³ vgl. North (2002), S. 119

5 Wie werden die für das Unternehmen relevanten Geschäftsprozesse identifiziert?

5.1 Vorgehenskonzepte der Identifizierung

Die Aufgabe einer Identifikation von Geschäftsprozessen stellt eine große Herausforderung für Unternehmen und Mitarbeiter dar. Die Identifizierung gibt Aufschluss, welche Geschäftsprozesse für die Erstellung der Leistungen im Unternehmen wichtig sind und welche nur einen geringen oder keinen direkten Einfluss auf die erbrachten Leistungen haben. Diese Leistungen müssen zunächst auf die Zielmärkte und Zielgruppen des Unternehmens abgestimmt werden. Die Beachtung der Kundenbedürfnisse steht bei einer Optimierung an oberster Stelle, doch auch die Stellung der Mitarbeiter im Unternehmen muss Gegenstand dieser Überlegungen sein.

Wie auch zu den vorangegangenen Themen, gibt es auch zu diesem Aspekt unterschiedliche Ansätze in diversen Fachbüchern,¹⁰⁴ wie Prozesse zu identifizieren sind, doch dabei geht es nicht darum, das Rad neu zu erfinden. Vielmehr geht es darum, zu erkennen, wie die Abläufe in dem Unternehmen stattfinden. Dabei sollte nicht zu sehr auf eine betriebswirtschaftliche Linie eingeschwenkt werden, die es um jeden Preis umzusetzen gilt, sondern es sollte individuell auf Unternehmensbedürfnisse eingegangen werden und ein auf dieses spezielle Unternehmen bezogenes, erforderliches Managementkonzept (KVP, Benchmarking, Wissensmanagement, Six Sigma) zu erarbeiten.

Ein für die Identifizierung von Geschäftsprozessen oft eingesetztes Modell hinsichtlich Unternehmenszielen, Kundenanforderungen und –bedürfnissen, ist der top-down oder bottom-up Ansatz. Wesentlicher Unterschied der beiden Ansätze ist die Aufarbeitung der Informationen rund um die Aktivitäten der Prozessebenen.¹⁰⁵

Der top-down Ansatz geht von der obersten Ebene, der Geschäftsstrategie aus. Die vorher in einer Unternehmensstrategie festgelegten Punkte wie, Geschäftsfelder, Kundengruppen, Kundenanforderungen und dem Leistungsangebot stellen die Ausgangsdaten der Prozessidentifikation dar.

¹⁰⁴ s. Probst/Raub/Romhardt (2003), North (2002), Schmelzer/Sesselmann (2004)

¹⁰⁵ vgl. Schmelzer/Sesselmann (2004), S. 77f

Bei dem top-down Ansatz wird eine Einteilung von primären Geschäftsprozessen und in Teilprozessen gemacht. Von diesen primären Geschäftsprozessen hängen die sekundären Prozesse ab, die wiederum in Prozessschritte, Arbeitsschritte und Aktivitäten untergliedert werden.

Der grundsätzliche Unterschied der beiden Ansätze besteht nun darin, dass die Ausgangsdaten bei dem bottom-up Ansatz von der untersten Prozessebene (Prozessschritte, Arbeitsschritte) erstellt werden. Vorteile für das Unternehmen, des top-down Ansatzes gegenüber dem bottom-up ergeben sich durch folgende Punkte:¹⁰⁶

- Der Kunde und die Unternehmensziele stehen im Vordergrund
- Die Ergebnisse sind strategiekonform und überschneidungsfrei
- Prozesse ohne Kundennutzen können aufgedeckt werden
- Die Gefahr ist geringer, auf dem Bestehenden zu beharren und sich im Detail zu verlieren

Welche Daten zur Erreichung von Unternehmenszielen verwendet werden, hängt von der Geschäftsstrategie und dem Plan der Unternehmensführung ab. Einige dieser Daten können sein:¹⁰⁷

Identifizierung von Geschäftsprozessen:

- Zielmärkte und Kundengruppen,
- Kundenbedürfnisse, -wünsche,-anforderungen

Gewichtung von Geschäftsprozessen:

- Konkurrenz am Markt, Wettbewerbsstrategie
- Stärken und Schwächen des Unternehmens

¹⁰⁶ vgl. Schmelzer/Sesselmann (2004), S. 78

¹⁰⁷ vgl. Schmelzer/Sesselmann (2004), S. 78

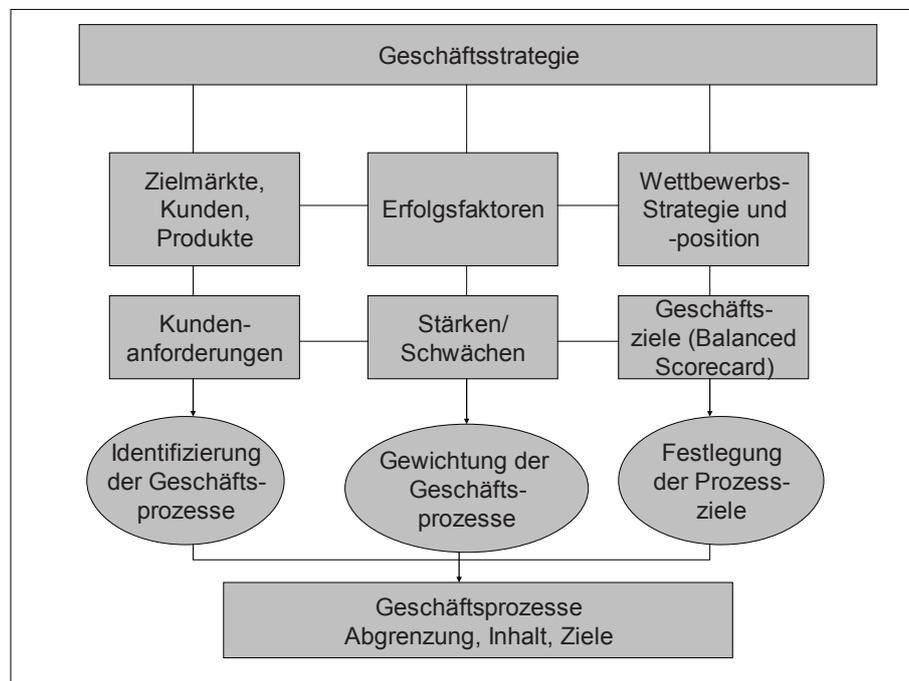


Abb.5-1: Abbildungsdaten für die Identifizierung der Geschäftsprozesse und die Festlegung der Prozessziele¹⁰⁸

Um wichtige Geschäftsprozesse im Unternehmen zu entdecken und diese für die Zukunft bestmöglich zu verwalten, sind nachfolgende Fragen für das Unternehmen zu beantworten:¹⁰⁹

- Welche Kunden hat das Unternehmen?
- Welche Kunden möchte das Unternehmen in Zukunft erreichen?
- Wie zufrieden sind die Kunden mit der Leistung oder dem Produkt?
- Welche Leistung erwartet der Kunde in der Zukunft?
- Warum kauft der Kunde unser Produkt?
- Wird auf die Wünsche des Kunden eingegangen?

¹⁰⁸ vgl. Schmelzer/Sesselmann (2004), S. 79

¹⁰⁹ vgl. Schmelzer/Sesselmann (2004), S. 79

Wie groß der Einfluss des Kunden ist, zeigt obige Fragestellung und die vorhin beschriebene Methode, wobei immer der Kunde Ausgangspunkt von Überlegungen sein muss.

Es reicht heutzutage nicht mehr aus, für Kunden Produkte oder Dienstleistungen am Markt bereitzustellen, sondern das Unternehmen muss zusätzlich neue Aufgaben im Kundenservice wahrnehmen. Eine dieser „neuen wichtigen“ Aufgaben ist es, den Kunden zu betreuen. Der Kunde möchte „umsorgt und gehegt“ werden. Ein Unternehmen, das es versteht, dem Kunden das Gefühl zu vermitteln, auf ihn „einzugehen“ und seine Wünsche in die Tat umzusetzen, wird sich bei dem nächsten wichtigen Schritt viel leichter tun, nämlich beim Gewinnen von neuen Kunden!

Wie tief die Beziehungen von Kunden und Unternehmen zwischen den verschiedenen Schnittstellen sein können, zeigt die nachfolgende Grafik. Durch diese Einbindung des Kunden in den Ablauf des für ihn relevanten Geschäftsprozess ergibt sich die Möglichkeit, auf die Kundenwünsche noch besser und effektiver reagieren zu können. Effiziente Kundenbefragungen können Auskunft über diese Bedürfnisse geben, um diese in den Geschäftsprozessen auch umsetzen zu können.

Kundenbefragungen können zusätzlich hilfreich bei der Beschreibung der Leistungsanforderung an das Unternehmen sein:

Bedarfsgerechte und zuverlässige Produkte

Kompetente Beratung

Termingerechte Auslieferung

Vollständige Lieferungen

Schnellere Lösung von Problemen

Wie überaus komplex das Umfeld ist, in dem sich der Kunde bewegt, zeigt nachfolgende Grafik:

¹¹⁰ vgl. Schmelzer/Sesselmann (2004), S.81

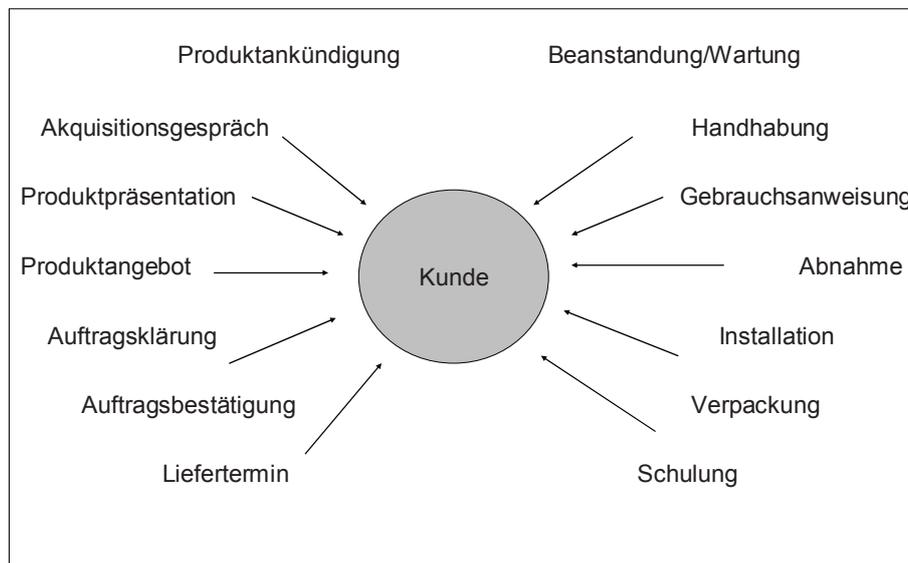


Abb. 5-2: Kontakte zu Kunden¹¹¹

Bei der weiterführenden Identifizierung von Geschäftsprozessen kann ein Vergleich von Geschäftsmodellen und Geschäftsprozessen mit den Prozessen anderer Unternehmen hilfreich sein. Geschäftsprozesse branchengleicher Unternehmen unterscheiden sich hauptsächlich auf den unteren, weniger auf den oberen Prozessebenen. Vergleiche¹¹² auf der Ebene der Geschäfts- und Teilprozesse sind daher sehr nützlich, weil sich dadurch Gestaltungsalternativen erarbeiten lassen.

Um diese Bewertung und Identifikation von Geschäftsprozessen periodisch nachvollziehen zu können, und um kein starres System in das Unternehmen integriert zu haben, ist es in einigen Fällen notwendig, nach einer gewissen Zeit, die Fragen „Was“ und „Wie“ zu überprüfen, und wenn notwendig neu zu überdenken.

Folgende Fragen sollten bei der Überprüfung des „Was“ gestellt werden:¹¹³

- Haben sich Prioritäten der Kundengruppen verschoben?

¹¹¹ vgl. Schmelzer/Sesselmann (2004), S. 80

¹¹² vgl. Schmelzer/Sesselmann (2004), S. 81

¹¹³ vgl. Schmelzer/Sesselmann (2004), S. 82

- Welche neuen Kundengruppen gibt es?
- Welche Kundengruppen sind weggefallen?
- Müssen die angebotenen Leistungen erneuert werden?
- Welche Produkte bieten die Konkurrenten am Markt zu welchen Preisen?
- Wird wirtschaftlich gearbeitet?

Und folgende Fragen sollten mit „Wie“ überprüft werden:¹¹⁴

- Haben sich Inhalt und Gewicht der Erfolgsfaktoren geändert?
- Haben diese Veränderungen Auswirkungen auf die Geschäftsprozesse?
- Welche Veränderungen gibt es bei der Konkurrenz am Markt?
- Welche Ergebnisse brachten die veränderten Geschäftsprozesse in Hinblick auf die Geschäftsziele?
- Ist eine Neugestaltung der Geschäftsprozesse erforderlich?

Ob und wie die Ausgangsdaten nach diesen Überlegungen überprüft werden sollten ist Aufgabe der Unternehmensführung und des Unternehmenszieles. Eine Überprüfung sollte mindestens einmal im Jahr stattfinden, um auch eventuell notwendige Gegenmaßnahmen einleiten zu können. Dies bedeutet für Unternehmen Gestaltungsparameter zu finden, die es ermöglichen, die gestellten Fragen zu überprüfen und zu dokumentieren.

Möglichkeiten um dies tun zu können, werden von Schmelzer/Sesselmann¹¹⁵ ausführlich beschrieben. Die grundlegenden Informationen werden aber immer auf den Kunden, und die Prozesse gelegt, die den entscheidenden Faktor bei der Gestaltung von Prozessen ausmachen.

¹¹⁴ vgl. Schmelzer/Sesselmann (2004), S. 82

¹¹⁵ vgl. Schmelzer/Sesselmann (2004), S. 83 f

Zusammenfassung und Reflexion

In diesem Kapitel ist versucht worden aufzuzeigen, dass am Anfang der Einführung eines verbesserten Geschäftsprozessmanagements eine Identifizierung der vorhandenen Prozesse im Unternehmen stattzufinden hat. Dem Unternehmen muss bewusst sein, welche Faktoren sich für den Prozess verantwortlich zeigen, und welchen Einfluss diese auf den einzelnen Prozess haben können.

Es wurden einige wichtige Fragen gestellt, die es gilt, im Unternehmen gemeinsam zu bearbeiten und diese dann mit möglichst vielen Wissensteilen der verschiedenen Abteilungen zu beantworten. Wie auch in den vorher beschriebenen Kapiteln ist wiederum auf der einen Seite das Wissen der Mitarbeiter gefragt, und auf der anderen das Wissen der eigenen Kunden, die mit den hergestellten Produkten ihre Bedürfnisse befriedigen sollen. Um dieses Wissen zu bekommen, bedarf es eine gute Kundenbeziehung aufzubauen um daraus nachhaltig fundierte Informationen zu erhalten, die wesentlich für eine Verbesserung der bisherigen Qualität verantwortlich sein sollen.

6 Wie kann das Unternehmen das in den relevanten Geschäftsprozessen wichtige Wissen identifizieren

Nach einer Identifizierung der relevanten Geschäftsprozesse im Unternehmen stellt die Identifizierung des relevanten Wissens in den Prozessen eine neue Herausforderung dar. Der in den vergangenen Jahren stattgefundenen Wandel von einer Industriegesellschaft hin zu einer Wissensgesellschaft erfordert ein Umdenken von Organisationen in Bezug auf das Thema Wissen. Der Vorteil für Unternehmen besteht darin, dass in vielen Fällen der Produktionsfaktor Wissen der einzige ist, welcher in der Zukunft, gegenüber den anderen klassischen Produktionsfaktoren noch ausgebaut werden kann.¹¹⁶

Die große Herausforderung für Unternehmen besteht darin, klare und einfache Strukturen für den Wissensaustausch im Unternehmen zu schaffen, um einen Vorteil gegenüber den Mitbewerbern am Markt zu bekommen. Greifen die Maßnahmen der Konkurrenten früher, hat das Unternehmen kaum noch Möglichkeiten, diesen Rückstand wieder aufzuholen.

Für die Identifikation von Wissen ist zu klären, wo dieses wichtige Prozesswissen zu finden ist. Es sind so genannte Wissensfelder zu definieren, die Geschäftsprozesse mit dem erforderlichen Wissen versorgen können. Diese Wissensfelder können Personen, Organisationen oder Techniken sein, die es zu identifizieren gilt. Weiters ist zu klären, ob und wie dieses Wissen in welcher Form (Qualität, Menge) schnell und unkompliziert zu dem benötigten Ort transportiert werden kann.

Wissen verteilt im Unternehmen¹¹⁷

42% in den Köpfen der Mitarbeiter

26% in Papierdokumenten

20% in elektronischen Dokumenten

12% in elektronischen Wissensdatenbanken

¹¹⁶ s. Probst/Raub/Romhardt (2003),

¹¹⁷ vgl. Herbst (2000), S. 82

Ziel der Identifikation von Wissen in Geschäftsprozessen ist es, jedem Mitarbeiter die Möglichkeit zu geben, das relevante Wissen und die Informationen zu erhalten, um seine Aufgabe bestmöglich erledigen zu können. Das bedeutet aber nicht, dass es eine Überflutung von Informationen und Wissen geben darf, die letztendlich zu keinem optimalen Ergebnis führen kann. Dies ist der eigentliche Vorteil einer Kombination Prozessmanagement und Wissensmanagement; die optimale Nutzung von Wissen in wissensgesteuerten Prozessen. Erst diese Kombination ermöglicht die Beantwortung folgender Fragestellungen:¹¹⁸

- Ist das Unternehmen in der Lage, Auskunft darüber zu geben, welche Prozesse im Unternehmen zur Zeit ablaufen?
- Mit welchem (vorhandenen oder fehlenden) Wissen werden diese Prozesse unterstützt?
- Werden die Effektivität und die Effizienz der Prozesse gesteigert, wenn relevantes, verbessertes Wissen eingesetzt wird?
- Welche Möglichkeiten gibt es im Unternehmen, auf fehlendes Wissen zugreifen zu können?
- Ist das benötigte Wissen überhaupt verfügbar?
- Welchen wirtschaftlichen Nutzen bringt das Einsetzen von Wissensmanagement in den Geschäftsprozessen?

Ziel der Einführung von wissensgesteuerten Geschäftsprozessen muss eine verbesserte Nutzung von kostengünstigeren, schnelleren, effektiveren und kundenorientierten Prozessen sein. Wenn Unternehmen ihre internen Kompetenzen aufbauen wollen, ist eine angemessene Transparenz über interne Wissensbestände zu erarbeiten, die es ermöglicht Ansatzpunkte für die Erreichung der Wissensziele zu definieren. Absolute Transparenz über Wissensbestände wird es in Unternehmen nicht geben können, doch die Wissensziele weisen bereits die richtige Richtung auf Wissensquellen, in denen das Unternehmen suchen muss, um ihre Kompetenzen zu stärken und neue aufzubauen.¹¹⁹

¹¹⁸ vgl. Probst/Raub/Romhardt (2003), S. 52, North (2002), S. 13

¹¹⁹ vgl. Probst/Raub/Romhardt (2003), S. 104

Die erforderliche Transparenz wird durch die Identifikation von intern und extern vorhandenem Wissen erarbeitet, d.h. eine Feststellung des Status-Quo, die Schaffung eines Bewusstseins des Unternehmens über dessen eigenen Fähigkeiten.

Internes Wissen ist die Aufarbeitung des eigenen Wissens im Unternehmen.¹²⁰

- Welche Experten sind im Unternehmen und welchen Beitrag leisten sie für den Unternehmenserfolg?
- Welche Mitarbeiter verfügen über besonderes Wissen für das gemeinsame Unternehmensziel?
- Welche Kommunikation findet zwischen den verschiedenen Abteilungen im Unternehmen statt?
- Welche menschlichen Netzwerke dienen dem Austausch von Informationen?

Die externe Wissensidentifikation umfasst Bereiche wie Fachzeitschriften, Archive, Datenbanken, Kunden, Konkurrenten oder auch Partner. Um über die eigene Leistungsfähigkeit ein Bild zu bekommen, werden Fähigkeiten und Leistungen mit Konkurrenten verglichen. Unter der Überschrift Benchmarking haben sich einige Methoden etabliert, welche diese systematische Suche nach Fähigkeitslücken zur Konkurrenz methodisch unterstützen. Benchmarking ist Anlass und Mittel zugleich für die Suche nach neuen Wissensquellen und Fähigkeiten.¹²¹

Die kleinste Einheit in einem Unternehmen ist das Individuum. Es ist Träger von Fähigkeiten und besitzt Erfahrungen, die dem Unternehmen bekannt sind. Der Großteil der Fähigkeiten des Mitarbeiters ist aber aus verschiedenen Gründen (Datenschutz, mangelndes Interesse) nicht erfasst. Diese Intransparenz kann dazu führen, dass benötigtes Wissen für den Prozess oder auch für die Mitarbeiter nicht zur Verfügung steht.

Wer die Fähigkeiten seiner Mitarbeiter nicht kennt, verpasst die Gelegenheit, sie zu nutzen¹²².

¹²⁰ vgl. Probst/Raub/Romhardt (2003), S. 103

¹²¹ vgl. Probst/Raub/Romhardt (1999), S. 105

¹²² vgl. Probst/Raub/Romhardt (1999), S. 109

6.1 Wissenserfassung

Zur Steigerung von Transparenz des vorhandenen Wissens im Unternehmen haben sich einige Methoden, wie nachfolgend erklärt, in den letzten Jahren entwickelt. Dieses Wissen kann in eigens dafür erstellten Katalogen oder auch Telefonbüchern (z.B. eine Art Gelbe Seiten) aufgezeichnet und den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden.¹²³

Die notwendige Voraussetzung für die Umsetzung ist die Kodifizierung von firmeninternem Wissen. Erst diese Kodifizierung erlaubt die Umsetzung in eine Form, die geeignet ist, für eine Nutzung von vorhandenem Wissen in den einzelnen Prozessen zu sorgen.

Eine betriebswirtschaftlich sehr weit verbreitete Methode in Unternehmen ist die Einführung von Wissenskarten, wobei die Strukturierung von Wissenskarten von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich sein kann.¹²⁴

Wissenskarten sind eine Art Visualisierung von Wissen, die eigentlich keine neue Errungenschaft, der heutigen Wissenschaft darstellt. Menschen stellen schon seit Jahrhunderten ihr Wissen mit Bildern oder Dokumenten dar. (Seekarten, Landschaftskarten) Durch die Nutzung von digitalen Medien und den unterschiedlichen Netzsystemen rund um die Welt ist die Vermittlung einfacher, aber komplexer geworden. Probst/Raub/Romhardt beschreiben ihre Art der Struktur von Wissenskarten folgendermaßen:

Wissensträgerkarten	Wissensstrukturkarten
Wissenstopographien	Concept Mapping
Kompetenzkarten	Clustering
Pointer-Systeme	Schematizing
Wissensquellenkarten	Relational Mapping
Wissensbestandeskarten	Argumentationskarten
Knowledge Flow Maps (z.B. INTOP Mapping)	Abbildung lokaler Theorien

Abb. 6-1: Wissensträgerkarten/Wissensstrukturkarten¹²⁵

¹²³ vgl. Probst/Raub/Romhardt (1999), S. 109

¹²⁴ vgl. Probst/Raub/Romhardt (1999), S. 110

¹²⁵ vgl. Probst/Raub/Romhardt (1999), S. 110

Um diesen Bestand für einen großen Mitarbeiterkreis zugänglich zu machen, müssen diese Daten auf den Computer gespeichert und aufgearbeitet werden. Dieser Zugriff auf Informationen kann durch das Intranet sehr vereinfacht werden.

Der Begriff Wissenstopographie veranschaulicht, welche Wissensart in welcher Form bei welchem Wissensträger vorhanden ist. Diese Art der Darstellung ermöglicht dem einzelnen Mitarbeiter, rasch einen Überblick zu bekommen, welches Wissen wo vorhanden ist.

Wissensbestandskarten geben den Ort und die Form, wo welches Wissen gespeichert ist, an. Sie berücksichtigen den Ort der Aufbewahrung des Wissens (Diskette, Rechner, Gedächtnis einzelner Mitarbeiter) und helfen dem Nutzer bei der Weiterbehandlung des Wissens.

Wissensquellenkarten stellen das eigentliche Fundament des expliziten Firmenwissens dar. Sie zeigen, welches relevante Wissen zur Lösung von bestimmten Aufgaben in den einzelnen Prozessen, vorhanden sein muss. Experten können farblich herausgehoben werden.

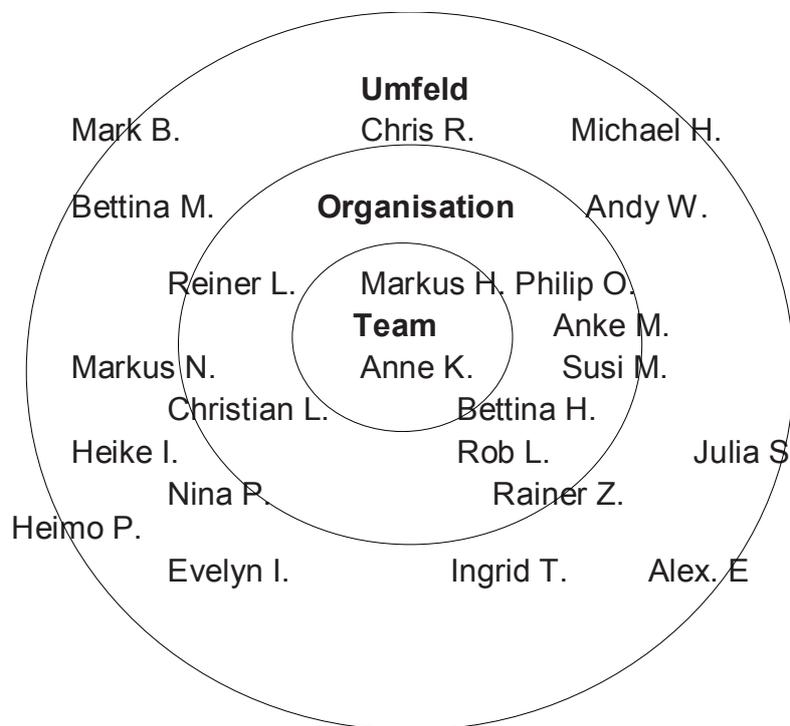


Abb. 6-2: Arten von Wissenskarten¹²⁶

¹²⁶ vgl. Probst/Raub/Romhardt (1999), S. 112

Welches Wissen in einzelnen Organisationen wichtig ist und wie dieses Wissen aufbereitet werden kann, hängt immer von der Unternehmensführung und der Unternehmenskultur ab. Ein Prozess zur Wissenskartenerstellung könnte folgendermaßen aussehen.

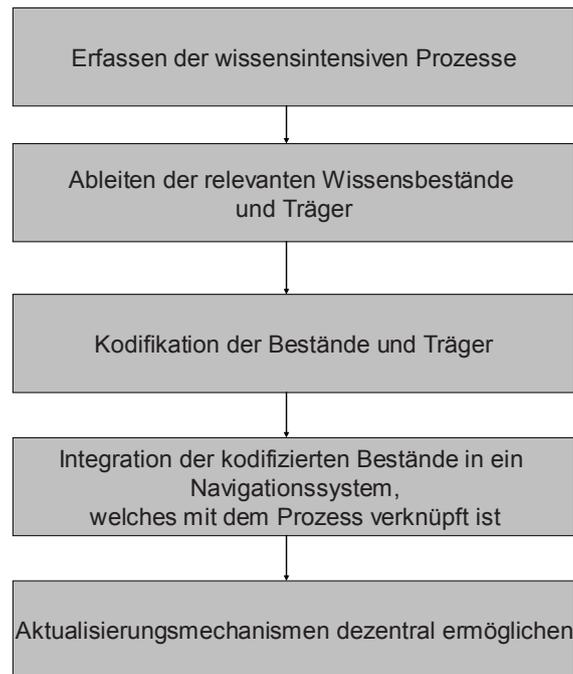


Abb. 6-3: Prozess der Wissenskartenerstellung¹²⁷

Wissenskarten sind als betriebswirtschaftliche Werkzeuge in Unternehmen für grundlegende Funktionen einsetzbar:

Sie schaffen Transparenz von vorhandenem Wissen innerhalb der Organisation

Sie unterstützen den Such- und Findevorgang und helfen benötigte Kompetenzen im Unternehmen zugänglich zu machen („wissen wo“).

Sie zeigen Lücken im Wissen einer Unternehmung auf und sind damit Auslöser der Generierung bzw. Beschaffung von Wissen.

Sie können Aufgaben im Rahmen von Geschäftsprozessen und Wissensträger miteinander verbinden.

¹²⁷ vgl. Probst/Raub/Romhardt (1999), S. 113

Wissenskarten können aber ebenso negative Auswirkungen im Unternehmen haben, vor allem dann, wenn die Unternehmensführung vorab diese Barrieren (z.B. Ängste, Machtverluste) nicht durchbrechen kann.

Kritisch zu betrachtende Punkte beim Einsatz von Wissenskarten¹²⁸:

- Sie verschieben die internen Machtverhältnisse durch die Polarisierung von Wissen, das sich auf tiefere Hierarchiestufen verschiebt.
- Sie dürfen nicht statisch sein und damit zu neuen Prozessordnungen oder Vorschriften degenerieren.
- Sie dürfen die Privatsphäre nicht verletzen.
- Sie müssen als lebendige Dokumente verstanden werden, die niemals fertig werden und ständig weiterentwickelt werden. Die Qualität der Daten und Informationen der Wissenslandkarten ist der entscheidende Faktor für den Erfolg und die Nutzungsbereitschaft des Systems. Daher sollte man sich insbesondere in der Startphase bewusst auf Wissensbestandteile mit hohem Informationsnutzen beschränken und eine Kopplung an bereits bestehende Systeme vornehmen.
- Sie sind nur schwer in Phasen des Arbeitsplatzabbaus zu realisieren, da die Angst um den eigenen Arbeitsplatz die Explizierungsbereitschaft stark hemmt.
- Sie müssen auf eine Kollektivsprache zurückgreifen können, welche die unterschiedlichen Wissensfelder integriert. Nur ein controlled vocabulary gewährleistet die vergleichbare Begriffsverwendung und Klassifikation von Informationen der unterschiedlichen Wissensdimensionen.

¹²⁸ vgl. Probst/Raub/Romhardt (1999), S. 114

- Sie entfalten ihre volle Wirkung erst, wenn der Ressource Wissen bereits ein gewisser Wert zugemessen wird. Am produktivsten sind Wissenslandkarten, wenn ein effizienter interner Wissensmarkt existiert.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Wissensträgerkarten eine interne Transparenz von Wissen schaffen und Mitarbeitern bei der Lösung von Problemen und Aufgaben in Prozessen helfen können.

Gleichzeitig erfolgt ein Aufbau eines internen Kommunikationsnetzwerkes, das die Mitarbeiter jederzeit mit wichtigem Prozesswissen versorgen kann.

Eine weitere Möglichkeit, um Wissen zu identifizieren, ist das Einsetzen von Wissensmanagement-Workshops, deren Ziel es ist, in direktem Kontakt mit anderen Kollegen Wissen auszutauschen oder Wissen zu generieren. Welche Mitarbeiter für welchen Workshop eingeladen werden, hängt entweder von der Unternehmensführung oder vom Prozessverantwortlichen ab.

Die ausgewählten Mitarbeiter werden zusammen mit der Führungsebene versuchen, verbesserte Maßnahmen für Prozesse zu finden und das Wissen jedes Einzelnen mit einfließen zulassen, um so zu verhindern, dass Wissenslücken oder Wissensbarrieren entstehen können.

In der Fachliteratur¹²⁹ werden einige Anhaltspunkte zum Aufbau eines solchen Workshops gegeben, die natürlich für jedes Unternehmen verschieden einsetzbar sein können. Wichtig für die Entstehung neuer Problemlösungsansätze ist eine kreative und positiv gestimmte Herangehensweise.

Teilnehmer an solchen Workshops sollen folgende Aufgaben erledigen:¹³⁰

- Sich ihrer geschäftlichen Situation bewusst werden
- Die Kernprozesse gemeinsam herausfinden
- Das Wissenspotential, der einzelnen Abteilungen festlegen
- Klarheit über die Widerstände, die bei der Einführung von Verbesserungen auftreten können
- Das Vorgehen der Einführung von Wissen in den einzelnen Prozessen

¹²⁹ s. Schmelzer/Sesselmann (2004), North (1999)

¹³⁰ vgl. Schmelzer/Sesselmann (2004), S. 313

Wie viele Mitarbeiter an den Workshops teilnehmen, hängt von der Organisationsstruktur ab. Eine Standardlösung kann und darf es nicht geben. Es gilt darauf zu achten, eine an das Unternehmen angepasste, wissensgesteuerte Lösung zu finden, mit deren Hilfe der erwartende Nutzen für das Unternehmen entsteht.

Schmelzer/Sesselmann legen die Zahl von teilnehmenden Mitarbeitern zwischen 21 und 24 Mitarbeitern¹³¹ fest, wobei mit Referaten und Moderatoren innerhalb der Gruppe gearbeitet werden soll. Ebenso wichtig und für den Erfolg absolut notwendig ist die Einbeziehung der obersten Geschäftsführung in den Workshop. Denn diese, mit den Mitarbeitern erarbeiteten Lösungen, werden erheblichen Einfluss auf die zukünftige Gestaltung von Geschäftsprozessen haben.

Fragen, die in den Workshops bearbeitet werden sollen:¹³²

- Welche Mitarbeiter arbeiten mit welchem Wissen an welchen Prozessen?
- Welches für den Prozess relevante Wissen stammt aus anderen Abteilungen?
- Welche neuen Erkenntnisse entstehen durch den gemeinsamen Austausch in den Workshops?
- Welche Ergebnisse ergeben sich für den Prozess und für die Wertschöpfung für den Kunden?

Abschließend ist festzuhalten, dass in den Workshops Entscheidungen fallen können, die richtungweisend für das Unternehmen sein können. Es ist daher entscheidend, auf die richtige Zusammenstellung der Mitarbeiter, die Gestaltung und die Durchführung großen Wert zu legen, um die bestmögliche Transparenz von benötigtem Wissen in Prozessen zu erhalten.

¹³¹ vgl. Schmelzer/Sesselmann (2004), S. 313-320

¹³² vgl. Schmelzer/Sesselmann (2004), S. 313-320

Zusammenfassung und Reflexion

Unternehmen mit einer Vielzahl von Mitarbeitern wissen oft sehr wenig von den internen Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter. Dadurch kann es zu Engpässen an Wissen und Verzögerungen in den Prozessen kommen, die den Unternehmen meistens viel Geld und Zeit kosten können. Große Unternehmen besitzen oftmals Tochterunternehmen verteilt überall auf der Welt. Doch durch diese Dezentralisierung und durch die Steigende Mitarbeiterfluktuation kann es zu einer internen Intransparenz kommen. Kapitel 6 hat die Aufgabe, auf dieses Problem hinzuweisen und Lösungsansätze zu zeigen, um dieses firmeninterne Wissen transparent zu machen. Dass die eigenen Mitarbeiter einen Hauptanteil mit ihrem impliziten Wissen am Erfolg des Unternehmens teilhaben, ist zunehmend erkannt worden. Aufgabe von Unternehmen muss es sein, eine Infrastruktur aufzubauen, die es dem Individuum erleichtert, das benötigte Wissen auch zu erhalten.

Die Frage, die sich ein Unternehmen stellen muss, ist folgende:

Will das Unternehmen Wissen intern selbst aufbauen und entwickeln oder soll sich das Unternehmen auf externe Wissensquellen beziehen?

Die Idee mit externen Beratern, schnell aber mitunter durchaus teuer ans erforderliche Ziel zu kommen, hat auch Nachteile, die auf längere Sicht für Unternehmen nicht das gewünschte Ergebnis liefern können. Denn durch die Inanspruchnahme von externen Quellen und Wissen kann das Unternehmen langfristig kein eigenes Wissen aufbauen, und wäre somit immer abhängig davon, welches Wissen gerade am Markt zu erwerben ist (Falls dieses Wissen überhaupt am Markt vorhanden ist!)

Aufgabe eines Unternehmens ist es, seine Stärken in Bezug auf das Wissen der Mitarbeiter und deren Fähigkeiten zu kennen und langfristig zu versuchen, diese Wissen zu erhalten, auszubauen und daraus den bestmöglichen Profit in den Prozessen zu generieren.

7 Wie optimiert man Prozesse im Unternehmen insbesondere im Hinblick auf die Nutzung von Wissen?

7.1 Vorgehensweise

In Bezug auf die Steigerung der Geschäftsprozesse gibt es in der Literatur¹³³ zahlreiche Hinweise auf erfolgreiche Einführungen verschiedener Modelle in den verschiedensten Bereichen eines Unternehmens. Welche Methode für welches Unternehmen das Beste ist, muss das Management entscheiden. Vor allem aber müssen die Mitarbeiter dieses Modell annehmen und mit diesem umgehen und arbeiten können.

Die Leistungssteigerung eines Prozesses funktioniert in zwei Richtungen:

- Erneuerung eines Prozesses oder
- Verbesserung des vorhandenen Prozesses

Erneuerungen bieten eine umfangreiche Neugestaltung; dies bedeutet eine große Herausforderung für die Mitarbeiter und für Unternehmen, mit dem wesentlichen Vorteil, dass Fehler, die unbewusst und unerkannt in älteren Prozessen gemacht worden sind, geschlossen werden können. Jedoch bedeutet die Neugestaltung eines Prozesses nicht automatisch eine Verbesserung des Arbeitsprozesses. Die nachhaltige kontinuierliche Verbesserung muss das Ziel jedes Prozesses im Unternehmen sein.

„Fürchte dich nicht vor dem langsamen Weitergehen, fürchte dich nur vor dem Stehen bleiben“.

(altes chinesisches Sprichwort)

¹³³ s. Schmelzer/Sesselmann (2004); North (1999), Nonaka/Takeuchi (1997)

7.2 Methoden der Prozessoptimierung

7.2.1 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)

KVP¹³⁴ ist ein Begriff, der sich in den letzten Jahren in den verschiedensten Unternehmen durchsetzen konnte. Der Ursprung entstammt aus dem japanischen „Kaizen“, was so viel bedeutet wie „Verbesserung zum Guten“, obwohl auch in Europa verschiedene gute funktionierende Verbesserungsansätze vorhanden waren. Der Gedanke von „Kaizen“ ist, dass der erreichte Zustand im Unternehmen niemals als fest und genügend betrachtet werden darf, sondern nur ein weiterer Schritt zur Erreichung eines besseren, noch höheren Zustandes sein kann. Kaizen hat die externe und interne Kundenzufriedenheit zum Ziel. Jeder nächste Arbeitsschritt wird als Kunde betrachtet, und den vorherigen betrachtet Kaizen als Lieferanten. Es wird hiermit eine qualitäts-, mengen- und termingerechte Leistung gegenüber seinen Kunden erreicht.

Kunden: Nur was den Kunden nützt, hat auch Wert

Prozesse sind die Objekte der Verbesserung

Mitarbeiter sind die Akteure der Verbesserung¹³⁵

Auch in Amerika zeigte sich eine gute Entwicklung von Verbesserungsansätzen, wobei einer der bekanntesten von Deming¹³⁶ in den vierziger Jahren dieses Jahrhunderts definiert wurde. Diese 14 Hypothesen von Deming fanden in Japan weit mehr Betrachtung als im Westen.

- | | |
|---------------------|--|
| 1. Unternehmensziel | Schaffe ein feststehendes Unternehmensziel in Richtung ständiger Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen |
| 2. Denkansatz | Um wirtschaftliche Stabilität sicherzustellen, ist ein neuer Wirtschaftsansatz nötig: Wir sind die neue Ära! |

¹³⁴ vgl. Schmelzer/Sesselmann (2004), S.262

¹³⁵ vgl. Schmelzer/Sesselmann (2004), S.262

¹³⁶ s. Deming (1994)

3. Sortierprüfungen Beende die Notwendigkeit und Abhängigkeit von Vollkontrollen um Qualität zu erreichen.
4. Angebots-Priorität Beende die Praxis, nur das niedrigste Angebot zu berücksichtigen
5. Ständige Verbesserung Suche ständig nach Fehlerursachen, um alle Systeme für Produktion und Dienstleistungen sowie alle anderen Tätigkeiten auf Dauer zu verbessern.
6. Moderne Lernmethoden Schaffe moderne Trainingsmethoden und Sorge für Wiederholung am Arbeitsplatz
7. Führungsverhalten Schaffe moderne Führungsmethoden, die sich darauf konzentrieren, dem Menschen zu helfen, seine Arbeit besser zu verrichten.
8. Angst Fördere die Kommunikation und andere Mittel, um die Angst innerhalb des gesamten Unternehmens zu beseitigen
9. Barrieren Beseitige die Grenzen zwischen den Bereichen
10. Ermahnungen Beseitige Slogans, Aufrufe und Ermahnungen
11. Zielsetzung Beseitige Leistungsvorgaben, die zu erreichende Ziele willkürlich festschreiben
12. Stolz Beseitige alles, was das Recht jedes Werkers und jedes Managers in Frage stellt, auf ihre Arbeit stolz zu sein
13. Ausbildung Schaffe ein durchgreifendes Ausbildungsprogramm und eine Atmosphäre der Selbstverbesserung für jeden Einzelnen
14. Unternehmensleitung Mache die ständige Verbesserung von Qualität und Produktivität zur Aufgabe der Unternehmensleitung

Eines der Bücher, die maßgeblich an dem Erfolg der westlichen Managementliteratur beteiligt war, ist das Buch „Kaizen“ von Masaaki Imai.¹³⁷ In dem Buch beschreibt er seine Definition von Qualität, in dem er „alles was verbessert werden kann“ unter diesem Begriff zusammenfasst.

Der wesentliche Inhalt der KVP-Philosophie

Für den Erfolg von KAIZEN ist entscheidend, dass die Mitarbeiter ihr Wissen und ihre Fähigkeiten einbringen. KAIZEN ertüchtigt, bevollmächtigt und motiviert die Mitarbeiter, selbständig die Ursachen von Fehlern und Problemen zu erkennen und zu beseitigen. Die Mitarbeiter sollen „mitwissen, mitdenken, mitgestalten und mitverantworten“, was in den meisten Fällen auch ihr Wunsch ist. Dies erfordert in vielen Fällen eine Veränderung der Denk- und Verhaltensweisen des Managements und der Mitarbeiter.¹³⁸

Wesentliche für KVP ist, dass jede Arbeit mit Prozessen grundsätzlich zwei Komponenten enthält. Die erste ist die Erhaltung und das Festigen des erreichten Zustandes durch die Einführung von Standards. Die zweite Komponente ist die Erneuerung und das selbständige und kreative Verändern von Arbeitsprozessen im Unternehmen.¹³⁹

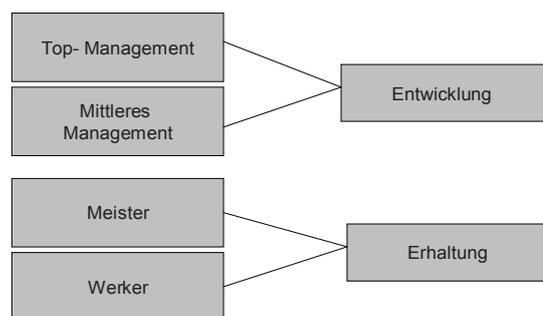


Abb.7-1: Klassisch westliche Aufteilung zwischen Erhaltung und Verbesserung in Abhängigkeit der Hierarchieebene.¹⁴⁰

¹³⁷ s. Imai (1997)

¹³⁸ vgl. Schmelzer/Sesselmann (2004), S.262

¹³⁹ vgl. Imai (1986), S.5-7

¹⁴⁰ vgl. Steinbeck (1995), S. 35

Durch die ständige Weiterentwicklung von Unternehmen und deren Kernkompetenzen wird der Anteil, den die Mitarbeiter dafür aufbringen müssen, immer entscheidender. Die Einhaltung von Standards ist zwar eine notwendige, aber keinesfalls eine ausreichende Aufgabe der Mitarbeiter, die einen großen Anteil am Unternehmenserfolg innehaben. Wesentliche nachhaltige Erfolge können laut vorherrschender Literaturmeinungen nur durch Innovation und kontinuierliche Verbesserung eingeleitet werden.¹⁴¹

Der wesentliche Unterschied der beiden Ansätze sind die Investitionssummen, die dafür aufgebracht werden müssen. Innovation bedeutet für Unternehmen immer eine bestimmte Investition und vor allem neue Entwicklungen, die in den Unternehmensalltag integriert werden müssen. Hingegen KVP, kann durch kleine Schritte in Unternehmen eingeführt werden, wobei Mitarbeiter angeregt werden, mitzuarbeiten. Durch dieses Einbinden wird versucht eine größere Anzahl von Mitarbeitern Verbesserungen aufzugreifen und diese auch umzusetzen.

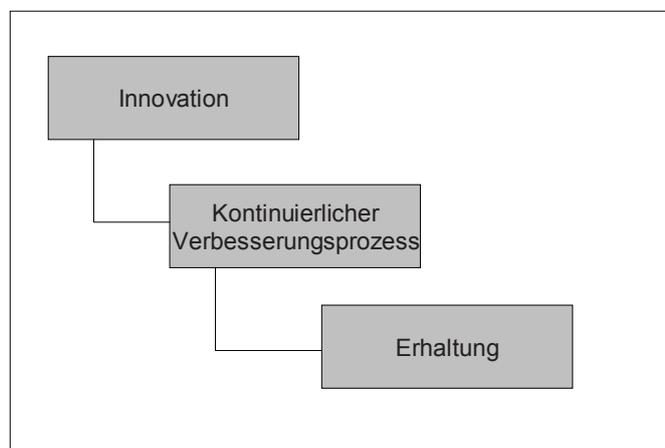


Abb. 7-2: Itoh-Modell der Innovation und kontinuierlicher Verbesserung¹⁴²

¹⁴¹ vgl. Imai (1992), S.27

¹⁴² vgl. Frehr (1993), S.33

Das Standardmodell eines Innovationsprozesses geht auf J. Schumpeter¹⁴³ zurück, wobei er drei Innovationen beschreibende Thesen angibt:¹⁴⁴

- Innovationen kleineren und größeren Ausmaßes beinhalten zumeist die Neukonstruktion oder zumindest Neugestaltung von Anlagen.
- Innovationen sind ein wichtiger Bestandteil der Überlebensfähigkeit und daher in den Unternehmen fest eingebunden. Jene Firmen, die es nicht schaffen mit der Innovationsgeschwindigkeit ihrer Umwelt mitzuhalten, erreichen bereits nach kurzer Zeit ihr „natürliches“ Lebensende.
- Innovationen sind meist an den Aufstieg neuer Führungskräfte gebunden.

Im Bezug auf die Unterscheidung von Verbesserung und Innovation lassen sich nach diesen Definitionen folgende Punkte zusammenfassen:

	Innovation	Verbesserung
Schrittweite der Veränderung	Radikal	Inkremental
Wandel	Strukturell und Kulturell	Kulturell
Veränderungsfrequenz	Einmalig	Kontinuierlich
Zeitdauer des Einzelprozess	Lang	Kurz
Durchführung	Top-Down	Bottom-up
Umfang der Aktivitäten	Breit, funktionsübergreifend	Eng, funktionsbezogen
Risiko	Hoch	Mäßig
Unterstützungsfunktion	Informationstechnologie	Standardisierung
Ausgangspunkt	Völliges „Vergessen“ des alten Zustandes	Aufbauend auf funktionierende Prozesse

Abb. 7-3: Unterschiede zwischen radikaler Innovation und (inkrementeller) Verbesserungsinnovation¹⁴⁵

¹⁴³ vgl. Leube (1996), S. 215

¹⁴⁴ vgl. Leube (1996), S. 228

¹⁴⁵ vgl. Davenport (1993), S. 11

Die Grenzlinie zwischen Innovation und Verbesserung ist nicht eindeutig festzulegen, Einigkeit herrscht dagegen in dem Synergiepotential, die durch eine sinnvolle Kombination von beiden Ansätzen erreicht werden kann.

Wirkung von KAIZEN

Die Wirkungen die durch eine Einführung hervorgerufen werden, beschreiben Schmelzer/Sesselmann folgendermaßen:¹⁴⁶

Steigerung der Prozessleistung (Qualität, Zeiten, Kosten) auf der Arbeitsebene

Nutzung des Problemlösungspotenzials der Mitarbeiter

Steigerung der Motivation und Identifikation der Mitarbeiter

Verbesserung der Teamarbeit und Zusammenarbeit

Stärkung der (internen) Kundenorientierung

Aktives Lernen der Organisation.

Weiters wird der positive Einfluss von KAIZEN auf jene Mitarbeiter beschrieben, die den Umgang mit KAIZEN in Projekten und Workshops erlernen durften:¹⁴⁷

- Kaizen macht Spass
- Mit Kaizen kann man seine Arbeit vereinfachen und verbessern
- Auf einmal funktioniert es; früher gab es auch Absprachen, da hat es dann ein oder zweimal geklappt und dann nicht mehr. Jetzt hält sich jeder daran
- Merkwürdigerweise wird jetzt auf vieles Acht gegeben, z.B. werden die Werkzeuge nach dem Gebrauch aufgeräumt
- Der erste Workshop, bei dem auf Worte Taten folgten
- Die Ideen hatten wir auch früher schon, die Systematik zwingt uns jetzt dazu, sie auch umzusetzen

¹⁴⁶ vgl. Schmelzer/Sesselmann (2004), S. 267

¹⁴⁷ vgl. Schmelzer/Sesselmann (2004), S. 269

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass mit der Einführung von kontinuierlichen Verbesserungsansätzen und mit zusätzlicher Hilfe des Austausches von Wissen in Unternehmensbesprechungen, Workshops oder Teams es möglich ist, Verbesserungen überall in allen Bereichen des Unternehmens zu generieren, und Leistungspotentiale zu erschaffen, die vorher unbemerkt im Unternehmen versteckt waren.

7.2.2 Business Process Reengineering

Im Falle einer Neustrukturierung oder einer Änderung der strategischen Zielsetzung kann es für ein Unternehmen von entscheidender Wichtigkeit sein, in Bezug auf sein weiteres marktwirtschaftliches Handeln, Geschäftsprozesse mit Hilfe von BPR neu zu gestalten. „Business Reengineering bedeutet, altbekannte Vorgehensweisen aufzugeben und die Arbeit, die in den Produkten oder Dienstleistungen steckt, aus einem neuen Blickwinkel zu betrachten sowie dem Kunden einen neuen Wert zu bieten.“¹⁴⁸

Der Ausgangspunkt für das Reengineering bilden Geschäftsprozesse, die hohe strategische Bedeutung besitzen und mit Hilfe von verstärktem Einsatz von Ressourcen Leistungsdefizite in diesen Bereichen verhindern.¹⁴⁹

Durch die Beschränkung auf einige wenige Kernprozesse im Unternehmen werden die Steuerung und die Zielsetzung der Neugestaltung wesentlich vereinfacht.

Zur Klärung der Entscheidungssituation welche Prozesse im Unternehmen welche Aufgaben übernehmen, können folgende Fragen beitragen:¹⁵⁰

- Welche Geschäftsprozesse haben den größten Einfluss auf Kernkompetenzen, zukünftige Wettbewerbsvorteile und zukünftigen Unternehmenserfolg?
- Welche strategisch wichtigen Geschäftsprozesse haben die Grenze ihrer Leistungsfähigkeit erreicht und weisen gravierende Leistungsdefizite auf?

¹⁴⁸ vgl. Hammer/Champy (1994), S. 47

¹⁴⁹ vgl. Füser (1997), S. 113

¹⁵⁰ vgl. Schmelzer/Sesselmann (2004), S. 251

- In welchen strategisch wichtigen Geschäftsprozessen sind die Wettbewerber erfolgreicher und leistungsstärker?
- Wie hoch sind bei strategisch wichtigen Geschäftsprozessen der Aufwand und die Erfolgchancen einer Prozesserneuerung?

Bei der Beantwortung dieser Fragen ist es hilfreich, gemeinsam in Teams innovative Lösungen zu erarbeiten, um so bestmöglich das Wissen der beteiligten Mitarbeiter nutzen zu können. BPR hat in der Praxis gute Erfolge zeigen können; es hat bei den Mitarbeitern die Bedeutung von Geschäftsprozessen hervorgehoben und bei einigen Veränderungsprozessen mitgeholfen.¹⁵¹

Kritische Betrachtung des BPR

Business Process Reengineering ist ein radikales Managementkonzept mit starker Prozessorientierung, wobei es sich eindeutig von der inkrementellen Vorgehensweise des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses unterscheidet. Viele BPR-Projekte sind zum Scheitern verurteilt, weil weder die Mitarbeiter noch das Management bereit sind, eingefahrene Strukturen in der Unternehmenskultur grundsätzlich in Frage zu stellen.

Insbesondere wenn der eigene Arbeitsplatz, die eigene Position oder der eigene Einfluss- und Machtbereich gefährdet sind.

Indikatoren dieser Abwehrhaltungen sind z.B.:¹⁵²

- Es wird höchste Priorität auf kurzfristige Profitabilität gelegt.
- Es wird auf die Erfolge und richtigen Entscheidungen der Vergangenheit verwiesen.
- Es wird der einzigartige Wert bisheriger Erfahrungen herausgestellt.
- Es wird die notwendige Kontinuität in der Stellenbesetzung betont.
- Es wird auf das Scheitern ähnlicher Ansätze in der Vergangenheit oder bei anderen Unternehmen verwiesen.

¹⁵¹vgl. Gaitanides (1998), S. 369

¹⁵²vgl. Schmelzer/Sesselmann (2004), S. 252

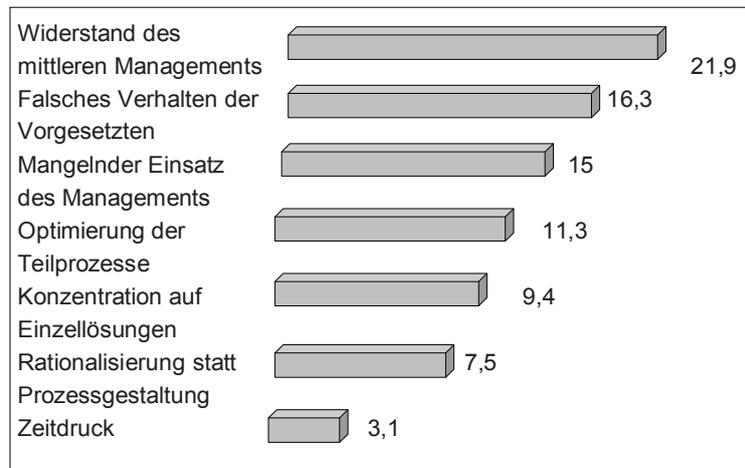


Abb. 7-4: Gründe für das Scheitern von BPR-Projekten¹⁵³

Für die Zukunft und für den Erfolg des Unternehmens ist es wichtig, innovative und kreative Lösungen zu finden. Besonders hilfreich sind dabei wiederum die Mitarbeiter, die ihre eigenen Ideen und ihr bisher verstecktes Wissen einsetzen können. BPR-Maßnahmen stehen heute nicht mehr so im Vordergrund wie noch vor ein paar Jahren, doch hat die Methode nichts an ihrer Aktualität verloren. Geschäftsprozesse von Zeit zu Zeit zu erneuern ist keine Frage von betriebswirtschaftlichen Trends, sondern eine Frage des wirtschaftlichen Überlebens.

7.2.3 Six Sigma

Diese Methode ist ein weiteres Werkzeug um firmeninterne Fehler zu vermeiden und die Prozessleistungen zu verbessern. Wie auch bei den vorher beschriebenen Methoden erfordert auch diese die unmittelbare Beteiligung des Managements und die der Mitarbeiter bei der Implementierung. Die Stakeholder (Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Eigentümer und Gesellschafter) sind mit einzubeziehen, da sie bestimmte Leistungen von dem Unternehmen erwarten.

¹⁵³ s. Perlitz (1995)

Die Umsetzung erfordert viel Maß an Eigenverantwortung der Mitarbeiter, da Kenntnisse in statistischen Werkzeugen sowie in Prozessmanagement Voraussetzung sind. Ziel dieser Methode ist es, Prozesse so zu gestalten und zu steuern, dass die Prozessergebnisse nur sehr gering streuen und sich ihr Mittelwert verbessert.¹⁵⁴

Diese Methode geht davon aus, dass sich jede Streuung der Prozessergebnisse auf die Kundenzufriedenheit und Prozesseffizienz negativ auswirken kann.

Six Sigma¹⁵⁵ Grundsätze

- Six Sigma ist ein Null Fehler Programm
- Jeder Fehler stört den Ablauf eines Prozesses
- Six Sigma ist ein methodisches Mess- und Analyseprogramm
- Das berechnete Sigma Niveau ist ein Maß für die Qualität bzw. Fehlerfreiheit
- Der Prozesse und dient der Vergleichbarkeit
- Six Sigma ist ein Prozessverbesserungsprogramm
- Unter Vermeidung von Fehlern bei/in den Prozessen wird dabei die Produktqualität erhöht, gleichzeitig sinken die Kosten und es werden die Prozesse beschleunigt
- Qualität schließt die Wirtschaftlichkeit und damit den praktischen Nutzen für das Unternehmen und für den Kunden mit ein.

Die Basis legen unterschiedliche Rollen mit verschiedenem Anspruchsniveau.

(Champion, Schwarzer Meistergürtel, Schwarzer Gürtel, Grüner Gürtel).

Es sollten alle Mitarbeiter bei Einführung eines solchen Modells in Six Sigma ausgebildet werden

¹⁵⁴ vgl. Schmelzer/Sesselmann (2004), S. 270

¹⁵⁵ vgl. Schmelzer/Sesselmann (2004), S. 270-278

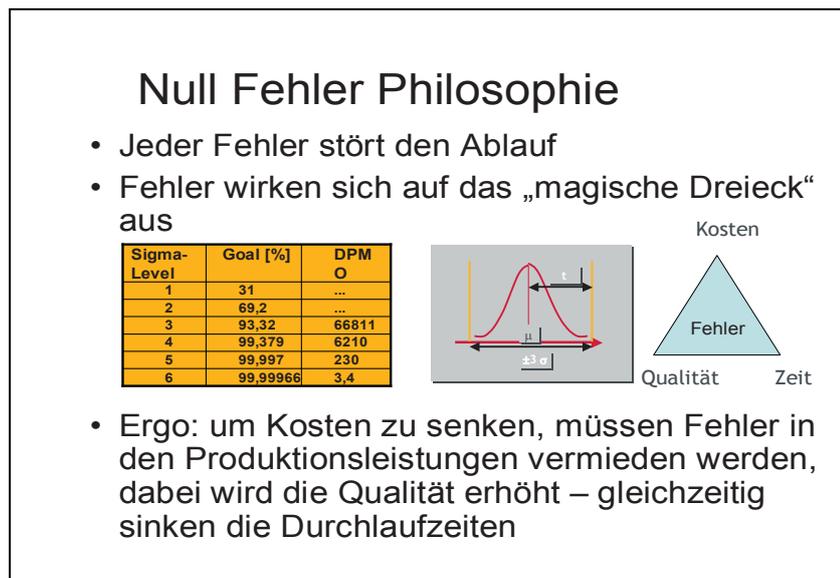


Abb. 7-5: Null Fehler Philosophie¹⁵⁶

Das Messsystem basiert auf Fehler pro Million Möglichkeiten und Variation. Ist der Fehler in einem Prozess bekannt, kann über eine Umrechnungstabelle der Wert für Sigma ermittelt werden.

Sigma Wert

Der Sigma Wert beschreibt die Form der Verteilungsfunktion von Prozessergebnissen und somit die Streuung um den Mittelwert (Standardabweichung).

Je höher der Sigma Wert ist, desto flacher und fehleranfälliger ist der Prozess, d.h. je höher, desto schlechter!

Sigma Niveau

Das Sigma Niveau beschreibt die Qualitätslage eines Prozesses, indem berechnet wird wie oft der Sigma Wert innerhalb der Toleranzgrenzen Platz findet

Je höher das Sigma Niveau ist, desto weniger Fehler fallen beim Prozess an, d.h. je höher desto besser!

¹⁵⁶ s. Successfactory (2004)

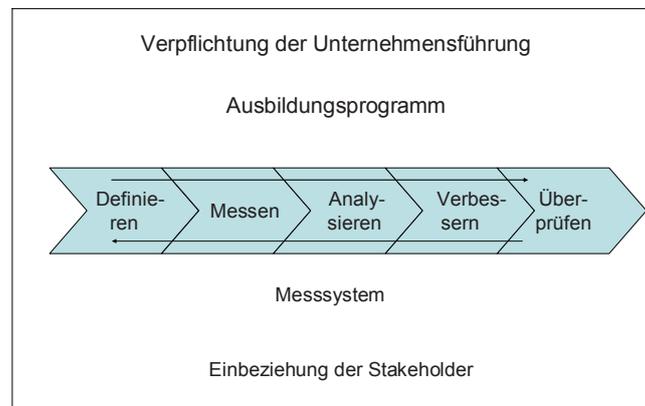


Abb.7-6: Streuung und Sigma Niveau¹⁵⁷

Eines der Kernstücke dieser Methode ist ein Verbesserungszyklus, welcher sich ähnlich wie das von W.E. Deming¹⁵⁸ eingeführte PDCA Kreislauf System, verhält.

Der Verbesserungszyklus besteht bei Six Sigma¹⁵⁹ aus den vorab beschriebenen Phasen:

- Definieren
Hier ist am Anfang zu entscheiden, welche Prozesse dem Unternehmen für die Erreichung seiner Ziele dienen. Welche Qualität und Leistungsstandards gibt es in den Abteilungen?
- Messen
Messen von Qualitätsmerkmalen und Bestimmen der Prozessfähigkeit
- Analysieren
Beurteilen der Prozesse, Bestimmen von Fehlern und Abweichungen durch die statistischen Methoden und Werkzeuge. Festlegen der Ziele, Aufdecken von Ursachen der Schwankungsbreiten in der Produktion.

¹⁵⁷ s. Magnusson (2001)

¹⁵⁸ s. Deming (1994)

¹⁵⁹ vgl. Schmelzer/Sesselmann (2004), S. 273

- **Verbessern**
Was kann man wo und wie verbessern, Auswählen von Verbesserungsprojekten, die direkt Auswirkung auf die Kundenzufriedenheit und das wirtschaftliche Ergebnis haben.
- **Überprüfen**
Kontrolle über die Erreichbarkeit der Ziele, Standardisieren erfolgreicher Verbesserungsprojekte, Überprüfen der Messsysteme

Einführung von Six Sigma

Für die erfolgreiche Einführung dieser Methode sollten Experten kontaktiert werden, die im Unternehmen den Mitarbeitern abhängig von deren Ausbildung und Position bestimmte Rollen zuordnen.

Bei Six Sigma unterscheidet man zwischen Champion, Schwarzer Meistergürtel, Schwarzer Gürtel und Grüner Gürtel:¹⁶⁰

- Champion ist eine Top Führungskraft, die die Initialisierung und Einführung von Six Sigma in einer Organisation leitet.
- Schwarzer Meistergürtel (Master Black Belt) sind für einen bestimmten Zeitraum Vollzeitausbilder für Methoden und Werkzeuge des Six Sigma. Bei der Projektarbeit arbeiten sie eng mit dem Prozessverantwortlichen zusammen, um in der Prozess- und Planungsphase hilfreich zur Seite zu stehen.
- Schwarzer Gürtel (Black Belt) identifizieren und leiten Verbesserungsprojekte.
- Grüne Gürtel (Green Belt) setzen nur einen kleinen Teil (10-50%) ihrer Arbeitszeit für Verbesserungsprojekte ein. Schwarzer Gürtel übernimmt die Betreuung der Grünen Gürtel.

¹⁶⁰ vgl. Schmelzer/Sesselmann(2004), S. 274

- Weißer Gürtel (White Belt) sind Mitarbeiter, die in den Verbesserungsprojekten mitarbeiten und Six Sigma in ihrer täglichen Arbeit anwenden.

-

Spezialisten,¹⁶¹ die sich mit dem Thema beschäftigt haben, empfehlen:

- Einen Champion für einen Geschäftsbereich,
- Einen Schwarzen Meistergürtel für 30 Schwarze Gürtel,
- Einen Schwarzen Gürtel für 100 Mitarbeiter,
- Einen Grünen Gürtel für 20 Mitarbeiter.

7.2.4 Exkurs: Balanced Scorecard

Balanced Scorecard umfasst eine umfangreiche und strukturierte Ansammlung von Kennzahlen (Ziel- und Messgrößen), die eine schnelle und gute Übersicht über den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens geben können.¹⁶²

Ziel der Balanced Scorecard ist es, mit Hilfe von einigen wenigen Kennzahlen das ganze Unternehmen mit der festgelegten Strategie zu steuern und die vereinbarten Ziele zu erreichen. Schmelzer und Sesselmann erwähnen die enge Verbindung zwischen strategischen und operativen Zielen sowie die Einhaltung der Umsetzung der Unternehmensstrategie. Dabei wird auf verschiedene Sichtweisen hingewiesen, die untereinander abgestimmt werden müssen:

- Finanzielle Perspektive
- Kundenperspektive
- Prozessperspektive
- Lern- und Innovationsperspektive

Näher betrachtet zeigen finanzielle Perspektiven die finanziellen Ergebnisse, die Kundenperspektive gibt Auskunft über Kunden- und Marktorientierung, die mit Hilfe von Kennzahlen errechnet werden können.

¹⁶¹ vgl. Harry/Schroeder (2000), S. 215

¹⁶² s. Kaplan/North (1997)

Die Prozessperspektive gibt Aufschluss über die Leistung der Geschäftsprozesse im Unternehmen und die Lern- und Innovationsperspektive behandelt die Themen Mitarbeiter und Innovation im Unternehmen. Für die Berechnung der einzelnen Perspektiven werden fünf bis acht Kennzahlen benötigt, die sich aus Ziel- und Messgrößen zusammensetzen.¹⁶³

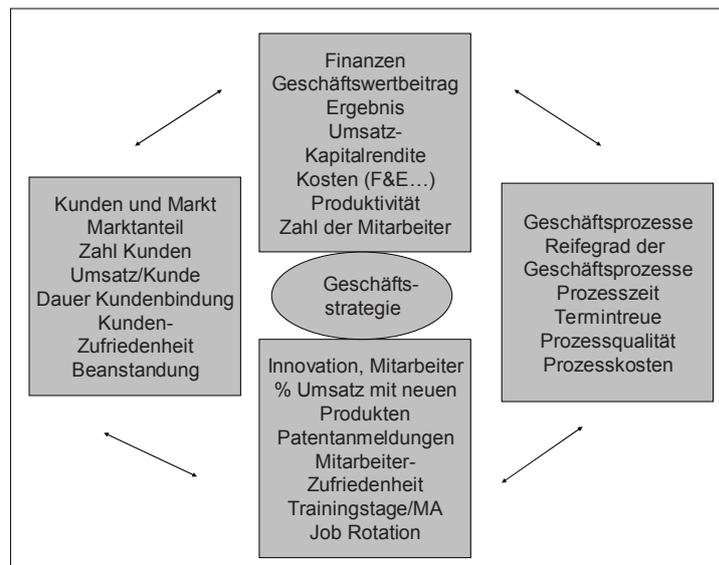


Abb. 7-7: Beispiel einer Balanced Scorecard¹⁶⁴

Horvath und Gaiser¹⁶⁵ beschreiben folgende Vorteile bei der Anwendung von einer Balanced Scorecard für Unternehmen:

- Übersetzung der Unternehmensstrategie in konkrete Ziele und operative Steuerungsgrößen
- Kommunikation der Strategie auf allen Unternehmensebenen
- Umsetzung der Strategie in Pläne und Budgets
- Strategieorientierte Zuordnung der Ressourcen
- Feedback zur Überprüfung der Zielerreichung
- Verbesserung und Beschleunigung des Planungs- und Budgetierungsprozesses
- Initiierung von Lernprozessen

¹⁶³ vgl. Schmelzer/Sesselmann (2004), S. 210

¹⁶⁴ vgl. Schmelzer/Sesselmann (2004), S. 210

¹⁶⁵ vgl. Horvath/Gaiser (2000), S. 17ff

Abschließend kann gesagt werden, dass die Balanced Scorecard einen guten Überblick über die neu eingeführten Arbeitsprozesse im Unternehmen bieten und schnell Auskunft darüber geben kann, ob sich die wirtschaftliche Lage verbessert hat.

„Die Balanced Scorecard stellt eine direkte Verbindung zwischen Geschäftsstrategie, Geschäftsplan und Geschäftsprozessen her. Die über die Balanced Scorecard abgeleiteten Zielwerte berücksichtigen die Markt- und Wettbewerbssituation sowie die geschäftspolitischen Schwerpunkte und Ziele. Sie bieten damit eine ideale Basis für die Festlegung der Prozessziele.

Zusammenfassung und Reflexion

Der Anwendungsbereich von Six Sigma ist nicht an die Größe des Unternehmens gebunden. Unternehmen sind daran interessiert, eine Reduktion der Kosten und gleichzeitig eine Steigerung der Kundenzufriedenheit und Steigerung der Ergebnisse zu erreichen. Die Erfahrungen zeigen, dass bei einer geringen Variation die Kosten für die Vermeidung und Behebung der Fehler sinken und nicht steigen.¹⁶⁶

„Um Jahr für Jahr die hoch gesteckten Qualitäts- und Produktivitätsziele zu erreichen, müssen wir unsere Methoden zur Verbesserung und Stabilisierung unserer Prozesse erweitern. So eröffnen wir uns mit Six Sigma neue Horizonte. Die Methode sagt uns exakt, wie gut ein Prozess funktioniert. Wir erkennen auf Basis der statistischen Aussagen Potenziale in unseren Prozessen, die wir uns mit anderen Verbesserungsmethoden nicht erschließen können. Unsere Green Belts und Black Belts sind in vielen Verbesserungsinitiativen eingebunden. Von einer Six Sigma Company mit fehlerfreien Prozessen sind wir allerdings heute noch weit entfernt.“ (Honeywell, 2002)¹⁶⁷

In jedem beschriebenen Modell wurde der Wettbewerbsvorteil nicht durch eine Verbreiterung des Produktangebotes gefunden, sondern es geht vielmehr darum, langfristig aufgebaute und firmenspezifische Fähigkeiten und Wissen auszubauen, die es dem Unternehmen möglich machen, in einem dynamischen und risikoreichen Umfeld Spitzenleistungen zu erbringen.

Der Vorteil von KVP besteht darin, dass firmeninternes Wissen zwar nur sehr langsam aufgebaut werden kann, doch durch dieses Wachsen im Unternehmen ist dieses Wissen auch schwerer zu kopieren oder zu imitieren. Zur Verbesserung der Nutzung von Wissen in den Prozessen bedarf es im Unternehmen einer besonderen Experimentierkultur, die wiederum nur dadurch entstehen kann, wenn die Mitarbeiter durch Dezentralisierung von Verantwortung diese mit übernehmen können. Unternehmen können nicht sofort nach Einführung von Verbesserungsansätzen Steigerungen im Unternehmensergebnis erwarten. Jedoch ist es möglich, eine auf Dauer angelegte Verbesserungsstrategie zu entwickeln, die dann in drei bis fünf Jahren die gewünschten Erfolge bringen kann.¹⁶⁸

¹⁶⁶ vgl. Magnusson (2001), S. 206

¹⁶⁷ vgl. Schmelzer/Sesselmann (2004), S. 277

¹⁶⁸ vgl. Harry/Schroeder (2000), S. 301

8 Wie gestaltet man Prozesse im Unternehmen insbesondere im Hinblick auf die Nutzung von Wissen?

Nach dem ersten wichtigen Schritt der Identifizierung der relevanten Geschäftsprozesse gilt es die Gestaltungsparameter festzulegen, die für eine hohe Prozesseffektivität sorgen sollen.

Einige organisatorische Gestaltungsregeln und passende Werkzeuge für die Umsetzung der Prozessgestaltung haben sich in der betriebswirtschaftlichen Fachliteratur¹⁶⁹ durchgesetzt, wobei diese hier angeführten Punkte mit dem Aspekt des Wissensmanagements erweitert werden sollen:¹⁷⁰

1. Jeder Geschäftsprozess beginnt und endet bei den Kunden, die Leistungsanforderungen stellen und Prozessergebnisse erhalten
2. Jeder Geschäftsprozess ist in Teilprozesse, Prozess- und Arbeitsschritte zu unterteilen
3. Jeder Geschäftsprozess hat einen Verantwortlichen
4. In jedem Geschäftsprozess wird ein Objekt komplett bearbeitet
5. Nicht wertschöpfende Teilprozesse, Prozess- und Arbeitsschritte sind zu eliminieren
6. Für jeden Geschäftsprozess ist eine zeit- und ressourcengünstige Ablaufstruktur festzulegen
7. Mit den Lieferanten der Geschäftsprozesse sind Leistungsvereinbarungen zu treffen.

Wie oben beschrieben ist jeder Geschäftsprozess so zu wählen, dass am Anfang und am Ende der Kunde entscheiden kann, ob die ausgewählten Prozesse für die Befriedigung seiner Bedürfnisse ausreichend sind. Der Ablauf muss so gestaltet werden, dass die Auftragsabwicklung mit der Kontaktaufnahme beginnt und mit einer Lieferung an den Kunden endet. Die nun wichtige zu bearbeitende Frage im Rahmen des Wissensmanagements lautet: „Welches Wissen wird dafür benötigt“?

¹⁶⁹ s. Schmelzer/Sesselmann (2004)

¹⁷⁰ vgl. Schmelzer/Sesselmann (2004), S. 83

Zunächst muss auf die Vielfalt der vorkommenden prozessspezifischen Wissensarten hingewiesen werden. Prozesswissen kann demnach (Eppler)¹⁷¹ zunächst in Wissen über den Prozess, Wissen innerhalb des Prozesses und Wissen, das vom Prozessablauf abgeleitet wurde unterteilt werden. Das in den Unternehmen verwendete Wissen (Know How) kann idealerweise von der Organisation zur Verfügung gestellt werden und schafft vorab eine Prozesstransparenz für den beteiligten Mitarbeiter. Das Wissen innerhalb des Prozesses wird, wie der Name schon andeutet, innerhalb einer Prozessdurchführung generiert. Wissen, welches durch den Ablauf entsteht, kann für Verbesserungsmaßnahmen eingesetzt werden. Das Wissen, welches in Prozessen Hilfestellung geben kann, muss einen Beitrag zur Wertschöpfung beinhalten. Deshalb ist es wichtig dieses Wissen zur richtigen Zeit, in der richtigen Form und mit den richtigen Inhalten in die Geschäftsprozesse mit einfließen zu lassen.

Wie in Kapitel 3 schon erwähnt, werden Geschäftsprozesse in Teilprozesse, Prozess- und Arbeitsschritte unterteilt, wobei eine Festlegung von Strukturen wichtig ist, um den Mitarbeiter seine Aufgaben und Verantwortungen zeigen zu können. Die Umsetzung der Prozessstrukturierung mit dem top-down Vorgehen ist konsequent einzuhalten, wobei Prozessebenen zuerst gemeinsam definiert werden müssen und dann erst begonnen werden soll, in die nächsten Ebenen vorzudringen.

Doch allein die Arbeitsabläufe zu verbessern und zu versuchen sie in kleinere Prozesse zu unterteilen, kann nicht den erwartenden Erfolg bringen, ohne sich Gedanken über den Wissensbestand in der Organisation zu machen.

Folgende Fragen stehen bei der Analyse der wissensorientierten Prozesse dem jeweiligen Unternehmen hilfreich zur Verfügung:

- Wer verwendet in welchen Prozessen zu welchem Zweck firmeninternes Wissen?
- Zu welchem Zeitpunkt wird dieses Wissen verwendet?
- Wie viel Wissen wird in den einzelnen Prozessen benötigt und in welchem Umfang?

¹⁷¹ s. Eppler (1997)

Prozessmanagement allein stößt hier an seine Grenzen, da wissensintensive Tätigkeiten nicht im gleichen Maße unterteilt werden können wie Prozesse. Kreative, eigenständige, flexible Tätigkeiten sind schwer aufteilbar, wobei Wissen immer in den jeweiligen Köpfen der Mitarbeiter gespeichert ist.

In Bezug auf die Gestaltung der Prozesse in Abhängigkeit von Wissen können einige Aussagen getroffen werden, die hilfreich für die Integration sein können:

- Fokussierung auf das Wissen der Mitarbeiter
- Verbesserung der Kommunikationsstruktur innerhalb des Unternehmens und damit eine Verbesserung des Wissensaustausches
- Einsatz von Wissensmanagementsystemen
- Einsatz von Wissensmanagementaktivitäten

8.1 Transactive Memory System

Die vom Prozessmanagement vorgeschlagene Ernennung von Prozessverantwortlichen und die Bearbeitung von Objekten können mit Hilfe von Wissensmanagementsystemen verbunden werden. Kommunikation, Raum und Kontext spielen eine entscheidende Rolle für wissensintensive Prozesse, wobei zur Unterstützung das Transactive Memory System (TMS) nach Wegner¹⁷² als theoretische Basis für die Untersuchung und Gestaltung von verbesserten Kommunikationsprozessen zur Unterstützung von Prozessen herangezogen werden kann.

Das Transactive Memory System setzt sich aus einer Vielzahl von individuellen Gedächtnissen und der Kommunikation der beteiligten Individuen zusammen. Wegner unterscheidet ein individuelles, ein externes und ein transaktives Gedächtnis. Das Individuelle beschreibt einzelne Informationselemente in Form von untereinander verbundenen Sets als auch Wissen über gespeichertes Wissen.

¹⁷² s. Wegner (2004)

Das externe Gedächtnis beinhaltet Wissen in gespeicherter Form wie z.B. Wissenskarten oder andere Speichermedien.

Ziel ist es, das individuelle Gedächtnis auf das extern gespeicherte Gedächtnis zugreifen zu lassen. Die Voraussetzung ist eine Speicherung des Zugriffspfades im individuellen Gedächtnis. Im Transaktiven Gedächtnis hingegen können neben den allgemeinen Speichermethoden auch Personen als externe Gedächtnisse dienen. Das transaktive Gedächtnissystem, das durch die wechselseitige Abhängigkeit der einzelnen Personen konstruiert wird, ist um ein Vielfaches größer und komplexer als jedes einzelne individuelle Gedächtnis. Wichtig im Zusammenhang bei der Gestaltung von Prozessen mit den beschriebenen Modellen wie Teambildung oder Workshops ist das Einbeziehen von Wissensmanagementsystemen.

Da in einem Team oder in einem Workshop bereits Mitarbeiter vor Ort sind, kann die Neugestaltung aufbauend auf dem Transactive Memory System umgesetzt werden. Es hat sich gezeigt, dass erfolgreiche Wissensverarbeitung in hohem Maße von der Struktur und der Kommunikation innerhalb verschiedener Gruppen abhängig ist.

Zugleich ist es nun möglich konkrete Schritte innerhalb einer Gruppe zu setzen und den Wissensfluss in strukturierte Bahnen zu lenken. Es muss in diesem Zusammenhang möglich sein, für einen Geschäftsprozess angeben zu können, welches Wissen benötigt wird und welches Wissen entsteht oder dokumentiert, wird. Dadurch wird es für das Unternehmen einfacher, den nicht gedeckten Wissensbedarf in den einzelnen Abteilungen sichtbar zu machen. (Wissenslandkarten und Strukturdiagramme)

In der Literatur gibt es verschiedene Ansätze und Vorschläge, Wissen in den Prozessen mit einzuarbeiten, doch berücksichtigen diese nicht ganz die Besonderheit von Wissen.¹⁷³

Neben dem physischen, technologischen und kognitiven Raum wird verstärkt großer Wert auf die soziale Komponente und die soziale Beziehungen gelegt.¹⁷⁴

- Wer berichtet an wen?
- Wer arbeitet mit wem zusammen?

¹⁷³ s. Hagemeyer/Rollers (1998), Nonaka/Takeuchi (1997)

¹⁷⁴ s. Jordan/Goldman/Eichler (1998)

- Welche Gruppenmitglieder treffen sich auch außerhalb des Betriebes?
- Wer fragt wen?
- Wer unterstützt wen bei der Projektdurchführung?
- Wer ist der Ansprechpartner in der Gruppe?

Für jedes Unternehmen wird es in Zukunft wichtig sein, Mitarbeiter zur Gestaltung von Prozessen im Unternehmen mit einzubeziehen. Denn nur durch ihre Mitarbeit wird es möglich, eine gewisse strukturelle Ordnung im Unternehmen zu schaffen; auch im Hinblick auf die Gestaltung von Prozessabläufen.

Erst durch diese gelebte Kommunikation und die gemeinsame Bewältigung von Aufgaben ist es möglich, Unternehmenswissen zu schaffen und für die Erledigung von wissensgesteuerten Prozessen zu sorgen.

Einige Faktoren die dazu beitragen, das Potential eine Integration von Prozess und Wissensmanagement, zu zeigen, und bei der Analyse, Konzeption und Umsetzung hilfreich sein können, werden nachfolgend beschrieben:¹⁷⁵

- In einem zielorientierten wissensorientierten Prozessmanagementsystem muss sich die grundlegende Struktur des Unternehmens widerspiegeln, d.h. keine separaten Strukturen schaffen, sondern ein homogenes Gesamtbild darstellen.
- Schaffung einfacher Regelkreise sowohl innerhalb von Prozessen als auch von Themengruppen.

¹⁷⁵ vgl. Engelhardt, Hall, Ortner (2004), S. 203f

- Anwendung dieser Regelkreisstruktur auch themen- bzw. prozessübergreifend unter Beibehaltung der gleichen Struktursystematik (bewusste Ähnlichkeit sicherstellen).
- Schaffung einfacher Kommunikationsplattformen für den laufenden Austausch und die Förderung der persönlichen Beziehungen.
- Sicherstellung der zusammenfassenden Rückführung generierten Wissens aus Gruppen, Projekten etc. in für die operativen Tätigkeiten relevantes Prozesswissen.
- Nutzung der unternehmensspezifischen Prozess-Struktur als Wissenslandkarte.
- Abgleich der Wissensniveaus bezüglich gemeinsamer Geschäftsprozesse ermöglicht die Schaffung einer einheitlichen Sprache und eines gemeinsamen Bildes.
- Aufbau intensiver Kommunikationsstrukturen ermöglicht den Wissenstransfer zwischen den Partnern.
- Zeit- und ortsunabhängige Zusammenführung der relevanten Wissensträger der beteiligten Partner (standort- und unternehmensübergreifend).
- Schaffung realer und virtueller Gemeinschaften mit der Abkehr vom Motto „Wissen ist Macht für jeden Einzelnen“ hin zu einer vertrauensbasierten gemeinschaftlichen Nutzung von Wissen.

8.2 Wissensmarktkonzept

Aufbauend auf diese dargestellten Punkte wurde von North ein Konzept entwickelt, welches unternehmerisches Handeln, orientiert an festgelegten Zielen des Unternehmens, fördern soll, sodass ein kurzfristiger Erfolg und ein nachhaltiger Kompetenzaufbau im Unternehmen stattfinden sollen.

North¹⁷⁶ stellt drei Bedingungen für das Erreichen eines effektiven Wissensaufbaus und –transfers auf, die es zu erfüllen gilt:

1. Rahmenbedingungen: Unternehmensleitbild, Führungsgrundsätze und Anreizsysteme müssen Erfolg der Geschäftseinheiten und Beitrag zur Entwicklung des Gesamtunternehmens koppeln. Individueller Kompetenzaufbau sowie Beiträge zur organisationalen Wissensbasis müssen honoriert werden.

2. Spielregeln: Für den Wissensmarkt sind Regeln festzulegen. Die Art und Weise, wie Wissensangebot und –nachfrage artikuliert werden, Anbieter und Nachfrager in Kontakt gebracht werden, wie Wissen ausgetauscht wird und welche Austauschbedingungen festzulegen sind, ist durch diese Spielregeln zu fixieren.

3. Prozesse/Strukturen: Es sind effiziente Träger und Medien des Wissensaufbaus und –transfers zu entwickeln, die in ihrem „Wissensspiel“ die Spielregeln umsetzen. Was heißt dies konkret? Zunächst ist Transparenz zu schaffen: Wer weiß was im Unternehmen? Hierzu haben Unternehmen analog zum Telefonbuch, Gelbe Seiten oder Wissenslandkarten geschaffen. Vermehrt können einzelne Mitarbeiter oder Mitarbeitergruppen ihre Kompetenz im Informationssystem darstellen. Durch unternehmensöffentliches Benchmarking, freundschaftlichen Wettbewerb usw. werden Best Practices identifiziert. Kompetenzzentren bündeln Know-how. Die unternehmensinternen Dienstleistungsanbieter- vielfach die entsprechend restrukturierten Zentralabteilungen – konkurrieren untereinander und mit externen Anbietern. Best Practices und hohe Fachkompetenz werden herausgestellt.

¹⁷⁶ s. North (2002)

<p>Rahmenbedingungen gestalten und steuern</p>	<p>Spielregeln des Wissensmarktes anwenden</p>	<p>Prozesse, Strukturen des operativen Wissensmanagements gestalten und steuern</p>
<p>„Unternehmensleitbild Führungsgrundsätze und Anreizsysteme“</p> <p>Verankerung des Wissens- Managements im Unterneh- mensleitbild</p> <p>Erwünschtes Führungskräfte- verhalten beschreiben, Ist- Verhalten daran messen, Aus- wahl und Förderung gemäß erwünschtem Verhalten</p> <p>Im Beurteilungs- und Vergü- tungssystem Kooperation und Gesamterfolg des Unterneh- mens honorieren</p>	<p>„Marktwert für Wissen“</p> <p>Wissensmarkt schaffen anspruchsvolle Ziele setzen und Erfüllung messen</p> <p>Marktausgleichs- mechanismen wirksam werden lassen Interessencluster-Prinzip Leuchtturm-Prinzip Push- und Pull-Prinzip</p>	<p>„Träger und Medien“</p> <p>Konzeption von Wissens- integrationsprozessen</p> <p>Umsetzen der Prozesse durch Akteure des Wissens- managements Medien und Organisa- tionsstrukturen (insbesondere Netzwerke) Informationstechnische Infrastruktur</p>

Abb.8-1: Das Wissensmarkt-Konzept ¹⁷⁷

¹⁷⁷ vgl. North (2002), S.223

8.2.1 Welche Aufgaben übernehmen bei dieser Gestaltung und Optimierung die Mitarbeiter?

Im Hinblick auf eine Neugestaltung von Prozessen zeigt es sich, wie wichtig eine intakte und gelebte Unternehmenskultur für die Einführung neuer Prozesse sein kann.

Edgar H. Schein ist einer der Wegbereiter auf dem Gebiet Organisationskultur. Schein¹⁷⁸ definiert Unternehmenskultur als „ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt, und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben wird.“

8.2.2 Wissenskultur des eigenen Unternehmens

Vor allem dem Aspekt der Unternehmenskultur wird beim Thema Wissen eine tragende Rolle zuteil. In jedem Unternehmen gibt es eine eigene Wissenskultur, die sich durch den Aufbau der internen Struktur des Unternehmens gebildet hat. Sie sorgt für die Einmaligkeit einer Organisation und kann einen großen und starken Beitrag zum Alleinstellungsmerkmal einer Organisation darstellen; auf diese Art kann es gelingen, Talente anzuziehen und an das Unternehmen zu binden. Um überhaupt Mitarbeitern die Chance geben zu können, bei der Gestaltung und Optimierung von Prozessen mitzuarbeiten, ist vorab zu klären, ob die eigene Unternehmenskultur, dies zulässt.

Eine gemeinsame Unternehmenskultur¹⁷⁹ kann und soll

- Stärkend auf die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen wirken
- Grundsatzdiskussionen überflüssig machen
- auf kurz-, -mittel-, - und langfristigen Unternehmensziele positiven Einfluss haben
- den innerorganisatorischen Zusammenhalt fördern
- die Leistungsfähigkeit und die Effizienz des Unternehmens steigern.

¹⁷⁸ vgl. Schein (1995), S. 25

¹⁷⁹ s. North (1999), Probst/Raub/Romhardt (1999)

Die wissensorientierte offene Form der Kultur ist eine unabdingbare Voraussetzung für ein erfolgreiches Miteinander. Wissensweitergabe in Unternehmen wird in der Literatur¹⁸⁰ auch als weiche Netzwerke definiert. Diese sind vor allem durch ihre hohe Eigendynamik gekennzeichnet und aktualisieren sich ständig durch stetige Kommunikation. Davenport¹⁸¹ beschreibt die Situation mit dem Begriff des Wissensmarktes im Unternehmen folgendermaßen:

„Es verhält sich so, dass es Käufer, Verkäufer und die Rolle eines Maklers gibt.“

Pfeifer beschreibt in seinem Buch „Qualitätsmanagement“ über den Wissensaustausch im Unternehmen folgendes:

Käufer sind Personen in Organisationen, die an einer Aufgabenstellung arbeiten, die aufgrund ihrer Komplexität eine leichte Lösung ausschließt und aus diesem Grunde Wissen, das sie selbst nicht haben, benötigen.

Verkäufer sind Personen, die über ein großes Fach- oder Allgemeinwissen auf bestimmten Sachgebieten verfügen. Makler können Personen sein, die wissen, welche Personen in Organisationen über bestimmtes Wissen verfügen und so Käufer und Verkäufer zusammenbringen können.

Wie auf jedem Markt existiert ein Preissystem, welches in diesem Fall immateriell ist.

Solche immaterielle Preissysteme können sein:

- Ansehen
- Machtgewinn
- Selbstlosigkeit
- Vertrauen
- Angst
- Misstrauen

¹⁸⁰ s. Pfeifer (2001)

¹⁸¹ s.. Davenport (1993)

Davenport hat den Begriff des Wissensmarktes geprägt. Es gilt nun für jeden Unternehmer diese internen Märkte zu erschließen und selbst „Marktführer“ zu werden, um die eigenen Mitarbeiter als Kunden zu gewinnen und um sie gemeinsam besser einsetzen zu können. Denn auch bei Unternehmen, die den Umgang mit Wissen nicht scheuen, ist es nicht geklärt, ob die Wissenskultur auch gelebt wird. Es gibt oftmals Missverständnisse über eine nach außen gezeigte Wunsch-Kultur und eine Wirklichkeits-Kultur, die nach innen existiert. Es gibt Unternehmen, die sich selbst als lernendes Unternehmen sehen: Fehlerfreundlich, offen, experimentierfreudig...Doch für Außenstehende sieht die Lage ganz anders aus.

8.2.3 Paradoxien im Umgang mit Wissen

Einen kurzen Überblick über den Einsatz von Wissen in Unternehmen zeigt folgende Darstellung¹⁸²:

*Wir bilden unsere Mitarbeiter gründlich aus,
aber lassen sie ihr Wissen nicht anwenden.
Wir lernen am meisten in Projekten
aber geben die gemachten Erfahrungen nicht weiter.
Wir haben für jede Frage einen Experten,
aber die wenigsten wissen, wie man ihn findet.
Wir dokumentieren alles gründlich,
aber können nicht auf unserer Wissensspeicher zugreifen
Wir engagieren nur die hellsten Köpfe
aber verlieren sie nach drei Jahren an die Konkurrenz
Wir wissen alles über unsere Konkurrenten,
aber nur wenig über uns selbst
Wir fordern jeden zur Wissensteilung auf
aber behalten Geheimnisse für uns.
Wir kooperieren, um von anderen zu lernen,
aber kennen unsere Lernziele nicht.*

¹⁸² vgl. Probst (1997), S.349

In Zusammenhang mit der Einflussnahme des Managements auf die Unternehmenskultur gibt es in der Literatur vier verschiedene Ansätze¹⁸³, die sich folgendermaßen zusammenfassen lassen:

Autonomie-Ansatz: Dieser Ansatz geht von der vollkommenen Autonomie der Kultur gegenüber Beeinflussungsmöglichkeiten aus. Demnach sind gezielte Veränderungen z.B. durch das Management gar nicht möglich. Die Kultur ist demzufolge ein zufälliges Ergebnis der Interaktion der Organisationsmitglieder.

Krisen-Ansatz: Dieser Ansatz sieht die Kultur als unveränderlich an, solange keine Krise existiert. Bei einer Krise werden die Werte und Normen einer Organisation durch deren Mitglieder in Frage gestellt, weil sie nicht mehr die richtigen Antworten auf die Probleme liefern. Es kommt zu einer „Revolution“ und die überkommenen Regeln werden durch neue ersetzt.

Gärtner-Ansatz: Der Gärtner-Ansatz betrachtet die Kultur als etwas Beeinflussbares. Ähnlich wie ein Gärtner kann das Management versuchen, die Kultur zu beeinflussen. Die Betonung liegt hier auf „versuchen“, da die Einflussnahme nicht immer zu den gewünschten Ergebnissen führen muss. Die Einflussnahme kann auch zu unbeabsichtigten Resultaten führen. Instrumente zur Beeinflussung sind das Führungsverhalten und Führungsverständnis des Managements sowie die interne Kommunikation mit Instrumenten wie die Betriebsversammlung, das Intranet und die Mitarbeiterzeitung.

Macher-Ansatz: Nach dieser Vorstellung ist die Kultur beliebig und immer mit den gewünschten Resultaten veränderbar. Der Manager kann die Kultur durch Eingriffe nach seinen Vorstellungen verändern.

Gemeinsames Wissen in die Gestaltung von Prozessen einfließen zu lassen, muss das Ziel des Aufbaues einer gemeinsamen Unternehmenskultur sein und ist ein Garant für ein erfolgreiches Arbeiten.

¹⁸³ Osterloh (1988), S. 18f

Dieses Wissen von den Mitarbeitern zu bekommen, kann durch die Abhaltung von Workshops, in denen gemeinsam Lösungen zur Verbesserung von Prozessen erarbeitet werden, erleichtert werden.

Nun kann man sich die Frage stellen: „Stellt ein Mitarbeiter nicht generell sein Wissen für seine Firma zur Verfügung“?

Leider zeigt die Realität in Unternehmen manchmal das Gegenteil. Mitarbeiter, die sich nicht an den festgelegten Zielen orientieren wollen oder können, zeigen meistens folgende Widerstandsarten.

Widerstandsarten von Mitarbeitern:¹⁸⁴

Rationaler Widerstand

Der rationale Widerstand kann in logische Argumente gefasst werden und stellt damit den am leichtesten handhabbaren Widerstand dar. Wenn nachvollziehbar begründet werden kann, warum der Wandel für das Unternehmen von entscheidender Bedeutung ist, weicht diese Art von Widerstand schnell der besseren Einsicht.

Politischer Widerstand

Politischer Widerstand entsteht, wenn die Veränderung mit der Angst verbunden ist, den Einfluss und die Positionsmacht im Unternehmen zu verlieren. Er wird nur selten offen vorgebracht. Der Machterhaltungswille kann zu irrationalen Handlungsweisen führen, die nicht vorhersehbar sind.

Emotionaler Widerstand

Emotionaler Widerstand resultiert aus der Angst vor dem Neuen. Er äußert sich in Form eines unbestimmten Gefühls, das nicht rational erklärt werden kann. Häufig beruht er lediglich auf dem Gefühl, mit der Veränderung „nicht fertig zu werden“. Die Befürchtungen und Ängste müssen thematisiert und Schritt für Schritt abgebaut werden.

¹⁸⁴ vgl. Bokler (2004), S.70 f

Gibt es Gründe, weshalb Mitarbeiter ihr Wissen dem eigenen Unternehmen nicht vollständig zur Verfügung stellen?

Konkurrenzverhalten, Machtverlust oder der Verlust von persönlichem Ansehen können Gründe dafür sein. Diese Schwierigkeiten aufzudecken und abzustellen, ist die Aufgabe eines Prozessverantwortlichen.

Diese Aufgaben sind in der Literatur folgendermaßen beschrieben. Sie sind jedoch je nach Art des Unternehmens und Kultur veränderbar und nur als Richtwerte zu sehen, die als Hilfe herangezogen werden können.

Schmelzer und Sesselmann¹⁸⁵ beschreiben die Situation folgendermaßen:

Der Geschäftsprozessverantwortliche ist verantwortlich für das Erreichen seines Zieles und die optimale Ausnutzung seiner Ressourcen.

Der Geschäftsprozessverantwortliche nimmt seine Aufgaben auf Dauer wahr.

Aufgaben eines Geschäftsprozessverantwortlichen

- Definition und Dokumentation des Geschäftsprozesses
- Beschaffung und Disposition der personellen, finanziellen und technischen Prozessressourcen
- Führung der Prozessmitarbeiter
- Steuerung des Geschäftsprozesses anhand von Ziel- und Messgrößen
- Einleiten von Korrekturmaßnahmen bei Zielabweichungen
- Kontinuierliche Steigerung der Prozesseffektivität und –effizienz
- Berichterstattung.

¹⁸⁵ vgl. Schmelzer/Sesselmann (2004), S.324

Pflichten

Kontrollpflicht (Ziel- und Durchführungskontrolle)

Berichtspflicht

Frühwarnung bei Problemen und Risiken.

Befugnisse

Prozessbezogene fachliche und disziplinarische Weisungsbefugnis

Dispositionsrecht über Prozessressourcen

Vertretung der Interessen des Geschäftsprozesses nach außen

Mitglied im Management-Team bzw. im Leitungskreis

Recht auf Eskalation bei besonderen Schwierigkeiten.

Nach der Einteilung der Prozessverantwortlichen wird für den Prozess ein Team beigelegt, das die gleichen Aufgaben der Prozessverantwortlichen übernimmt. Jeder Mitarbeiter des Teams setzt sein Wissen für den Prozess und letztendlich für das Unternehmen zur Gänze ein. Die Hauptaufgabe liegt darin, den Geschäftsprozess in Teilprozesse (vgl. Kapitel 3) zu unterteilen und diese mit Hilfe von Wissensinput und Prozessoptimierung zu implementieren.

Nach dem Start des Prozessteams nimmt auch das Managementteam seine Tätigkeit auf, um das Prozessteam in seiner Arbeit zu unterstützen.

Folgende Aufgaben können von Managementteam gemeinsam mit den Prozessteams bearbeitet werden.

- Überprüfung und Vereinbarung von Geschäftsprozesszielen
- Finanzielle, personelle und technische Hilfestellung
- Prüfung von Prozessberichten
- Entscheidung und Kontrolle über Prozessmaßnahmen
- Beseitigung von Problemen

Zusammenfassung und Reflexion

Wenn Unternehmen Wissen erworben, entwickelt und den Mitarbeitern bereitgestellt haben, muss dieses Wissen auch von den Mitarbeitern genützt werden. Kapitel 8 hat versucht Lösungsansätze zu zeigen und vorhandene Barrieren zu überwinden, die Mitarbeiter im Laufe der Zeit aufbauen können. Dem Mitarbeiter muss klargemacht werden seine psychologische Barrieren zu durchbrechen und „fremdes“ Wissen gleichermaßen zu akzeptieren und zur Nutzung für das Unternehmen einzusetzen.

Studien belegen, dass individuelle Wissensnutzung in Organisationen in überwiegendem Maße von Aspekten der Bequemlichkeit gesteuert wird. Meistens werden der schnelle Ruf zu einem Kollegen oder ein Telefonanruf zur Informationssuche eher genützt als eine fundierte Recherche in einer Datenbank.¹⁸⁶ Wie in den vorangehenden Kapiteln beschrieben, ist es sehr bedeutsam, welches Wissen im Unternehmen und in den Mitarbeitern vorliegt, um dies in den Unternehmensalltag integrieren zu können. Dies bedeutet, dass der Begriff Wissen und die tägliche Umsetzung im Unternehmen den Mitarbeitern eindeutig bekannt sein muss. Wie das Thema Wissen, sind auch die firmeneigenen Prozesse für Unternehmen von enormer Wichtigkeit und daher ebenso ausführlich in den ersten Kapiteln erklärt. Es wird aufgezeigt, welche Methoden zur Identifizierung von Wissen und Prozessen vorhanden sind, damit das Unternehmen besser und effizienter produzieren kann. Erst die Umsetzung des Erlernten durch die Unternehmensführung und die Weitergabe an die Mitarbeiter sind die ausschlaggebenden Faktoren, die den Unterschied zu Mitbewerbern ausmachen können.

In diesem Kapitel werden die Umsetzungsmodelle von Wissen in Prozessen dargestellt und die daraus resultierenden Vorteile genannt. Das Grundkonzept dieser beschriebenen Methoden bezieht sich immer wieder auf die Mitarbeiter und deren Einfluss auf die Gestaltung der Prozesse innerhalb einer Abteilung/Arbeitseinheit. Die Auswahl der jeweiligen Methode sollte so sein, dass sich erarbeitetes Wissen in den Mitarbeitern nur manifestieren kann, wenn innerhalb des Unternehmens eine dementsprechend förderliche Kommunikationskultur aufgebaut ist.

¹⁸⁶ vgl. Probst/Raub/Romhardt (2003), S.277

Grundsätzlich kann die Unternehmensführung diese Kultur beeinflussen und auch das geplante Ergebnis kreieren und unterstützen, d. h. je „angenehmer“ das Arbeitsklima im Unternehmen ist, desto besser kann Wissen aufgebaut, kommuniziert und in die Arbeitsprozesse integriert werden.

Aus Sicht des Autors sind solche Methoden zu bevorzugen wie das Transactive Memory System oder das Wissensmarktkonzept, weil sie aus dem individuellen Wissen der einzelnen Mitarbeiter in einem Teamprozess kollektives Wissen generieren. Durch diese Art der Wissensentwicklung kann somit mehr Wissen erzeugt werden, als dies durch das individuelle Wissen der einzelnen Mitarbeiter möglich wäre.

Mitarbeiter mit ähnlichen Kompetenzen, Interessen und Engagement, welches z.B. durch gemeinsame Fortbildungen entsteht, werden eingeladen, Lösungsvorschläge für Problemstellungen in Teamarbeit aufzuzeigen. Um den Kontakt und Austausch zu verstärken, werden zusätzlich gemeinsame Freizeitaktivitäten geplant. Diese Freizeitgestaltung schafft eine zusätzliche Wissensbasis. Zusammengefasst bedeutet dies, dass es viele Methoden gibt, die Potentiale haben, schon über einen kurzfristigen Zeitraum Erfolg zu zeigen. Wichtig ist vor allem, dass die Maßnahmen von der Unternehmensführung gestützt, umgesetzt und gelebt werden. Jede Methode kann nur dann Erfolg zeigen, wenn sie auch in allen Abteilungen gelebt wird.

9 Warum ist das Wissen der Mitarbeiter so wertvoll

Grundlegende Voraussetzung für Unternehmen ist, dass sich firmeninternes Wissen zu einem zentralen Faktor für den Unternehmenserfolg herausgestellt hat. Wie bereits in Kapitel 2 und Kapitel 3 erwähnt müssen Begriffe wie Wissen, Information oder Kompetenz für das Management eine wichtige Bedeutung im Unternehmensalltag aufweisen. Wissen muss als Gewinn im Unternehmen angesehen werden, wobei die Kultur wiederum fördernd eingreifen kann. Durch eine Kultur des Vertrauens und der Fehlertoleranz kann der Innovationsgeist und die Innovationsbereitschaft der Mitarbeiter, gefördert werden.¹⁸⁷ Zusätzlich können Anreizsysteme für Mitarbeiter geschaffen werden, die in Einklang mit den wissensorientierten Zielen des Unternehmens stehen. Wissensentwicklung, Wissenserwerb und vor allem die Wissensverteilung können bei der Bemessung von Entlohnungen oder nicht-monetärer Kompensation Berücksichtigung finden.

9.1 Mitarbeiterzufriedenheit

Eine Studie der Gallup¹⁸⁸ GmbH unter der deutschsprachigen Bevölkerung zum Thema Mitarbeiterzufriedenheit brachte folgendes Ergebnis:

Engagierte Mitarbeiter – loyal, produktiv, empfinden ihre Arbeit als befriedigend (16% der deutschen Arbeitnehmer)

Unengagierte Mitarbeiter (die Mehrheit) – mögen zwar produktiv sein, sind ihrem Unternehmen gegenüber jedoch nicht verpflichtet und werden dies verlassen, wenn sich ihnen eine bessere Gelegenheit bietet

Aktiv unengagierte Mitarbeiter (15 % der deutschen Arbeitnehmer) – sind verstimmt und zeigen ihre negative Einstellung zu ihrer Arbeit und ihren Arbeitgebern oftmals auf aggressive Weise. Sie können sowohl schlicht schlechte Angestellte sein (mangelnde Produktivität) oder sie haben aufgrund ihres schlechten Verhältnisses mit dem Vorgesetzten die innere Kündigung vollzogen (Mitarbeiterfluktuation).

¹⁸⁷ vgl. Probst/Raub/Romhardt(2003), S. 72

¹⁸⁸ vgl. Gallup Studie (2001)

Die nachfolgende Graphik zeigt, welche Kosten bei Unternehmen entstehen, wenn ihre Mitarbeiter nicht engagiert am Arbeitsplatz sind. Die Kosten für die Unternehmen sind verheerend: die Graphik zeigt die Gesamtkosten für mangelnde Produktivität und Mitarbeiterfluktuation. Unternehmen können laut Gallup erhebliche Verbesserungen erzielen, wenn sie ihre Mitarbeiter besser führen und motivieren.

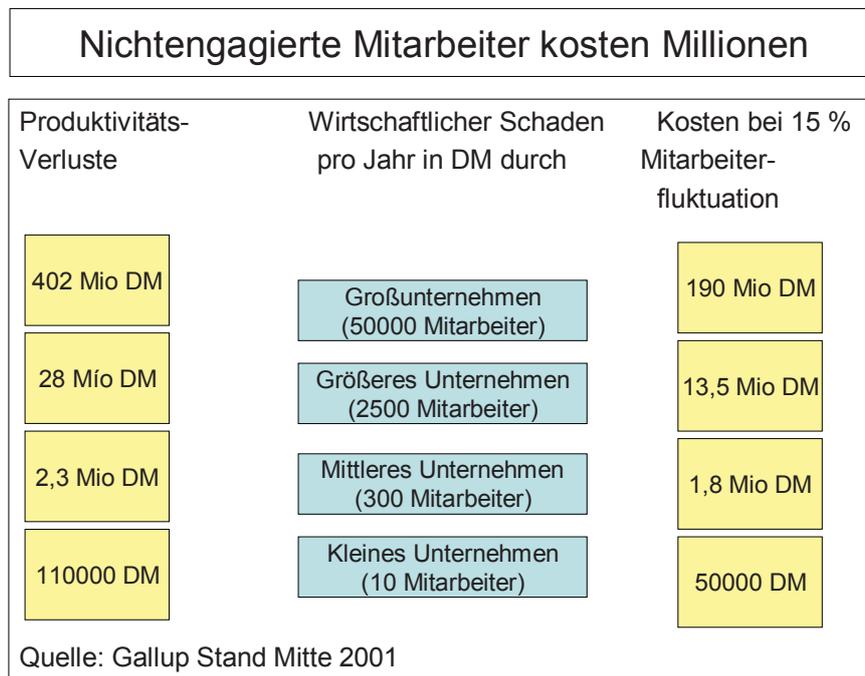


Abb.9-1: Kosten für nichtengagierte Mitarbeiter¹⁸⁹

¹⁸⁹ vgl. Gallup Studie (2001)

9.2 Sicherung des Wissens

Die effektivste Maßnahme zur Wissenssteigerung ist eine umfassende Aus- und Weiterbildung aller im Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter. Dabei sollen die speziellen Fähigkeiten der Mitarbeiter unbedingt beachtet und besonders gefördert werden. Die Schlüsselmitarbeiter jeder Abteilung sind zu identifizieren und deren Anteil am Erfolg des Unternehmens ist zu definieren.

Verlassen Schlüsselmitarbeiter das Unternehmen, so ist unbedingt darauf zu achten, dass sie ihr angeeignetes Wissen an ihren Nachfolger weitergeben.

Außerdem ist auf eine gute Verbindung zwischen jungen und älteren Mitarbeitern in den einzelnen Abteilungen im Unternehmen zu achten. So können nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch das ganze Unternehmen von einer solchen Situation profitieren.

In Japan ist diese Kombination von jungen und älteren Mitarbeitern unter dem Namen Sempai-kohai zu finden. Wie oben beschrieben, wird einem jüngeren Mitarbeiter ein älterer Mentor zur Verfügung gestellt und erhält alle nötigen Tricks und Kniffe vermittelt. Zusätzlich wird bei der japanischen Methode die gemeinsame Freizeit zum Aufbau einer Vertrauensbasis gestärkt. Unternehmen erhoffen sich durch diese Maßnahmen einen vermehrten Austausch von Informationen aller Art, die dem Unternehmen zugute kommen können.

Probst/Raub/Romhardt¹⁹⁰ geben in ihrem Buch ein Beispiel für die Wirkung von Sempai-kohai. 1993 musste die japanische Stahlindustrie jeden vierten ihrer 150000 Mitarbeiter freisetzen, und man befürchtete einen radikalen Abfall der Durchschnittsqualifikationen und damit einen deutlichen Qualitätsabfall. Dieser blieb jedoch aus, was von externen Beobachter als Bestätigung dieses Prinzips gewertet wurde.

Anerkennung der Arbeit und Wertschätzung dessen, sind bei einer guten Führung eines Unternehmens nicht mehr wegzudenken. Die Entlohnung spielt natürlich auch eine große und wichtige Rolle, doch wie in der Literatur in den letzten Jahren nachzulesen ist, steht das Geld eher an zweiter Stelle, die Anerkennung und Wertschätzung der Arbeit sind das Wichtigste.

¹⁹⁰ vgl. Probst/Raub/Romhardt(1998), S. 299

Eine Absicherung von Wissen kann ebenfalls unter Zuhilfenahme von technischen Hilfsmittel erfolgen:

- Speichern des Wissens auf Datenbanken bzw. Zurückgreifen auf Wissen von bereits durchgeführten Projekten sind wesentliche Bestandteile unseres Zeitalters.
- Kontinuierlicher Verbesserungsprozess kombiniert die Entstehung neuen Wissens mit der Umsetzung in die Praxis. Intranet bietet die Möglichkeit für Mitarbeiter sich untereinander auszutauschen und somit schnellere Lösungen zu kreieren. Gleichzeitig schützt man seine Informationen gegenüber Dritten.
- Weitere Varianten der Absicherung sind Patente, Lizenzen, Franchising usw.
- Wissenslücken, die durch den Verlust von unflexiblen Mitarbeitern entstanden sind, können durch passende neue Mitarbeiter oder aber auch durch zugekauftes Wissen geschlossen werden.

Harvey und Lusch¹⁹¹ haben in diesem Zusammenhang vorgeschlagen, einen Sicherungsplan zu erstellen, der sich mit der Entwicklung der Vermögenswerte beschäftigt.

Hier werden die wichtigsten Wissens Elemente einer Firma erforscht. Außerdem wird geklärt, welche Konsequenzen sich ergeben können, wenn diese Elemente nicht mehr dem Unternehmen zur Verfügung stehen.

Ebenso wird vorgeschlagen, sich Gedanken zu machen, wie viel für die Sicherung der materiellen Vermögenswerte unternommen wird, gemessen am Wert dieser Vermögenswerte, und dass dieser Prozentsatz auch auf die immateriellen Vermögenswerte übertragen werden.

Doch allein die bewusste und organisierte Speicherung von unternehmerischem Wissen ist der Prozess des Sicherung des Wissens noch nicht abgeschlossen. Erst wenn die gewünschten Informationen in angemessener Qualität und Menge abgerufen werden können, ist die Aufgabe als erfüllt anzusehen. Außerdem ist auf die Aktualisierung der Daten zu achten.

¹⁹¹ s. Harvey/Lusch (2003),

Einem Unternehmen können erhebliche Kosten entstehen, wenn veraltetes und fehlerhaftes Wissen abgerufen wird. Haben die Mitarbeiter Vertrauen in das System und in die Qualität des vorhandenen Wissens, wird das System auch genutzt und überarbeitet werden, sodass immer aktuelles Wissen vorhanden ist.¹⁹² Andernfalls kann es zu einer sogenannten Todesspirale führen, die wesentlich dazu beitragen kann, dass das System keine Bedeutung im Unternehmen hat und somit zum Scheitern verurteilt ist.

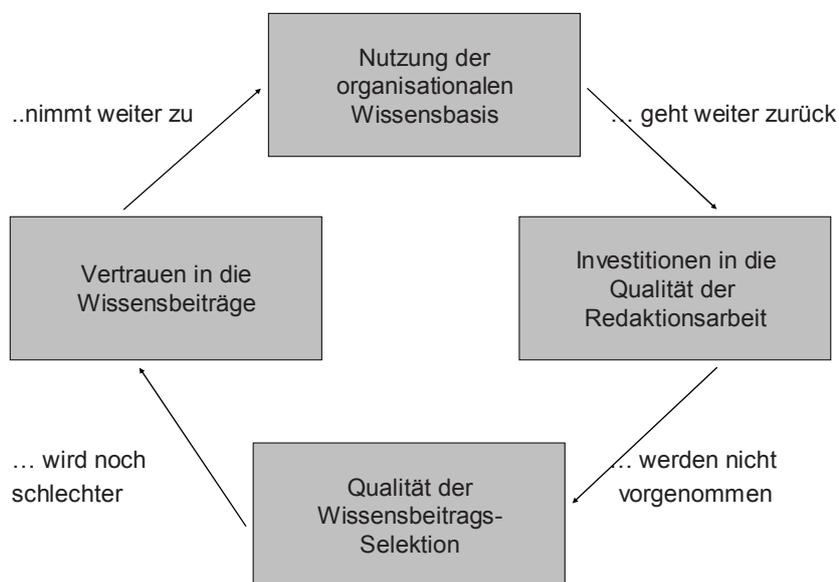


Abb. 9-2: Die Todesspirale einer elektronischen Wissensbasis¹⁹³

¹⁹² vgl. Probst/Raub/Romhardt (2003), S. 309

¹⁹³ vgl. Probst/Raub/Romhardt (1999), S. 316

9.3 Die Integration von Prozess- und Wissensmanagement zur nachhaltigen Verbesserung des Geschäftserfolges

Wie in Kapitel 3 beschrieben, können Prozesse nur dann effektiv geführt werden, wenn dazu das dazu benötigte Wissen aus verschiedensten Bereichen des Unternehmens den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt wird. Wissen ist hierfür jener betriebswirtschaftlich wertvolle Faktor, der die Verbindung zwischen dem Unternehmensziel und der Herangehensweise zur Lösung der Aufgabe ermöglicht.¹⁹⁴

In der Literatur gibt es bis heute sehr viele interessante Bücher, die sich jeweils mit einem Thema, sei es Wissen oder Prozessmanagement, befassen.¹⁹⁵

Nur einige wenige Autoren gehen einen Schritt weiter und schreiben über die Kombination von Beiden.¹⁹⁶ Die Praxis zeigt, dass immer mehr Unternehmen an beiden Systemen sehr interessiert sind, wobei letztendlich die Umsetzung noch nicht richtig vollzogen wurde. Ein Beispiel dafür ist eine Studie, die in Deutschland für die Deutsche Wirtschaftskammer durchgeführt wurde, wobei der zentrale Punkt der Studie, das Thema „Mitarbeiter in Unternehmen“ war. Letztendlich kam die Studie zu dem Ergebnis, dass die Mitarbeiter und das Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter wichtige Faktoren für den Unternehmenserfolg sein können. Das beweist, dass die Theorie zwar vorhanden ist, aber Unternehmen bei der Umsetzung nicht ganz so konsequent sind. Dabei ist es sinnvoll nicht auf eine Form der Umsetzung (Wissen **oder** Prozessmanagement) zu beharren, sondern beide in den Unternehmensalltag zu integrieren. (Wissens- **und** Prozessmanagement)

Die Einführung von wissensgesteuerten Prozessen hängt laut Remus in Unternehmen vor allem von der prozessinternen und –externen Kommunikationsstrukturen ab. Wenn die Wissensverarbeitung in den Prozessen verbessert werden soll, so muss darauf geachtet werden, dass die in den Prozessen beteiligten Mitarbeiter optimale Strukturen und -prozesse zur Kommunikation zur Verfügung gestellt bekommen.

¹⁹⁴ vgl. Engelhardt, Hall, Ortner (2004), S. 198

¹⁹⁵ s. Probst/Raub/Romhardt (2003), North (2002)

¹⁹⁶ s. Engelhardt, Hall, Ortner (2004)

9.3.1 Vorgehenskonzepte

Redling und Traunfellner¹⁹⁷ beschreiben folgende sinnvolle Ansatzpunkte für die strategische Gestaltung, die operative Steuerung und die Wahrnehmung der Verantwortung in Prozessen. Gleichzeitig fordern sie auch eine Integrierung des vorhandenen firmeninternen Wissens:

Zweck:

Welche Funktion erfüllt der Prozess, was sind die gewünschten Ergebnisse bei der Umwandlung von Inputs (Information, Materie, Energie) durch Menschen und/oder Maschinen?

Ablauf-Struktur:

Wie ist der zeitlich-logische Zusammenhang wichtiger Aufgaben oder einzelner Arbeitsschritte?

Abgrenzung:

Wie erfolgt die Grenzziehung, welche Ergebnisse oder Zustände, Inputs und Outputs definieren die Schnittstellen zu anderen Prozessen?

Unterstützung, Hilfsmittel

Welche Instrumente oder Werkzeuge stehen für die Aufgabenerfüllung oder dem Management unterstützend zur Verfügung?

Ressourcen:

Welche Mittel können in welchem Ausmaß eingesetzt werden?

Ziele, Messgrößen und Kennzahlen:

Welche Kriterien sind für die Beurteilung der Effektivität und Effizienz bzw. Optimierung wesentlich?

¹⁹⁷ vgl. Redling/Traunfellner (2004), S. 199

Bei der Umsetzung von Prozessmanagement werden diese Aspekte berücksichtigt.¹⁹⁸

Da wiederum Wissen für die jeweiligen Prozesse benötigt wird, und dieses Wissen schwer zu dokumentieren ist, übernimmt ebenfalls so wie Remus in seinem Buch beschrieben, die Kommunikation eine wichtige Rolle innerhalb des Unternehmens. Prozessmanagement muss für die Verfügbarkeit von Informationen und für die Unterstützung der Kommunikation zur Gewinnung, zum Austausch und zur Reflexion von Wissen innerhalb des Unternehmens sorgen.

9.3.2 Umsetzungsmöglichkeiten

Bei der Integration von Methoden des Prozess- und Wissensmanagements sind eine Besonderheiten erkennbar, die kurz angedeutet werden sollen. Die meisten Probleme können entstehen, wenn versucht wird, Wissen in strukturierte Bahnen zu lenken und mit Prozessmodellen den Weg zum Ziel zu ebnen. Doch nicht das Modell schafft die Möglichkeit, Prozesse und Wissen zu verbinden, sondern der Weg dorthin, der gemeinsam mit den Mitarbeitern erarbeitet werden kann.¹⁹⁹

Ein erweiterter Modellansatz von Remus kann zusätzlich Klarheit über die Einführung von wissensgesteuerten Prozessmodellen schaffen.²⁰⁰

Die Erfassung von Prozesswissen ist schwieriger als die der klassischen operativen Prozesse. Dies liegt an den besonderen Eigenschaften von wissensgesteuerten Prozessen. Wissensintensive Geschäftsprozesse sind oftmals schwach strukturiert und schwer zu modellieren. Erst mit der Inbetriebnahme kann eine gewisse Struktur festgestellt werden. Die Frage, ob und durch welche Prozessmodelle die Unternehmensziele verfolgt werden, ist am Anfang zu beantworten. Soll nun die Ablaufsteuerung durch intelligente Workflowkonzepte automatisiert werden, so muss die Strukturierung feiner sein und um flexiblere Konzepte erweitert werden. Bei der Verbesserung von wissensgesteuerten Prozessen steht im Gegensatz dazu in erster Linie die Transparenz der strukturierten Prozesse in Vordergrund.

¹⁹⁸ vgl. Engelhardt, Hall, Ortner (2004), S. 199

¹⁹⁹ vgl. Engelhardt, Hall, Ortner (2004), S. 203

²⁰⁰ s. Remus (2002)

Erfassung des Prozesswissens: Das Wissen für Prozesse ist an die Mitarbeiter des Unternehmens gebunden. Für diese Erfassung können z. B. Wissenskarten verwendet werden. Allerdings ist diese Methode als eher statische zu sehen. Eine andere Möglichkeit besteht in einer prozessorientierten Erfassung von Wissen. Dazu ist es nötig, Wissensinput und -Output entlang des Prozesses für die einzelnen Funktionen zu erfassen und in Form von Wissenskarten zu strukturieren. Der Vorteil ist ein vorstrukturierter und modellierter Prozessablauf.

Aktualität des Prozesswissen:²⁰¹

Prozesswissen in Unternehmen verändert sich stetig und muss deshalb immer auf ihre Aktualität überprüft werden. Daraus ergibt sich eine besondere Anforderung für das Management. Konsequenz ist wichtiger als perfekte Konzeption. Führungskräfte müssen als Vorbild im Unternehmen im Bereich der Bereitstellung von Ressourcen fungieren. Die Umsetzung von erfolgreichem Prozessmanagement baut auf einer kontinuierlichen Verbesserung von Bestehendem mit positiven Erfahrungen auf.

Erfassung von Kontext:

Informationen über Prozesse liefern die notwendigen Lösungsmöglichkeiten für die Konstruktion von Wissen. Wobei diese Informationen unterschiedlicher Herkunft sein können. Diese können von Informationen von kleineren Abteilungen, über Informationen in Teilprozessen bis hin zu Informationen über prozessübergreifende Zusammenhänge reichen.

Erfassung der Kommunikationsstruktur:

Kommunikation innerhalb des Unternehmens. Wer berichtet an wen, wer arbeitet mit wem zusammen, wer weiß über dies und jenes bescheid. Kommunikation ist sehr stark an die Unternehmenskultur gebunden, die in jedem Unternehmen unterschiedlich aufgebaut sein kann.

²⁰¹ vgl. Engelhardt (2004), S. 201

Aktualität der Kommunikationsbeziehungen:

Dieser Aspekt beruht auf einer gewissen Stabilität der Kommunikationsbeziehungen. Der Erfolg in großen Unternehmen, bei denen hohe Fluktuationsraten von Mitarbeitern zu erwarten ist, ist die Aktualisierung und ständige Überprüfung ein wichtiger Faktor.

Unterstützung der Modellierung:

Die Einbindung von Modellen zur grafischen Hilfestellung für Mitarbeiter kann bei der Umsetzung hilfreich sein. Prozessgrafiken dienen in wissensgesteuerten Prozesssystemen als eine optische Navigationshilfe, um auf prozessbezogenes Wissen zugreifen zu können.

Diese Ausführung von Remus und die Erklärungen von Redling und Traunfellner verdeutlichen, dass es keinen Sinn macht eine Trennung von Prozessen und Wissen im unternehmerischen Alltag vorzunehmen.

Die wichtigste Aufgabe bei der nachhaltigen Einführung eines lebendigen Managementsystems, indem Wissen und Prozesse harmonisch kombiniert werden können, ist es, die Umsetzung so einfach wie möglich zu halten.²⁰²

Ziel der gemeinsamen Nutzung von Wissen und Prozessmanagement in Unternehmen ist die Steigerung des Unternehmenserfolges. Besonders jene wissens- und informationsintensiven Aktivitäten zeigen besondere Ansatzpunkte, um Mitarbeiter bei Geschäftsprozessen durch zusätzliches Wissen zu unterstützen. Implizites Wissen kann durch Austausch unter den Mitarbeitern und explizites Wissen durch Zugriff auf interne Dokumente oder Wissenskarten eine große Unterstützung bei der Lösung verschiedener Aufgaben im Unternehmen sein.²⁰³

Eine nachhaltige kontinuierliche Prozessverbesserung soll durch permanente Entwicklung Verbesserungspotential identifizieren und diese auch anschließend genutzt werden. Dies kann aber nur durch hohe Flexibilität und eine dynamische Adaptierung ermöglicht werden.

²⁰⁰ vgl. Engelhardt, Hall, Ortner (2004), S. 202

²⁰³ vgl. Abecker/Hinkelmann/Maus/Müller (2002), S. 5

Dies hat zur Folge, dass nicht nur die Ausführung von Prozessen sondern auch die Modellierung von Geschäftsprozessen durch den Wissensmanagement-Ansatz verbessert werden kann.²⁰⁴ Goessmann 1998 und Abecker nennen diese permanente Entwicklung auch Systemevolution und geben einige wichtige Ansätze zur verbesserten Umsetzung:²⁰⁵

Normen, Regulierungen und Monitoringdaten früherer Prozessinstanzen stellen explizites Wissen über getroffene Entscheidungen und über den Prozessablauf dar. Dieses erfasste Unternehmenswissen dient als Ausgangsbasis für die Systemevolution, es kann aber auch durch die Systemevolution erweitert und ergänzt werden.

Für bereits realisierte Prozessabläufe ist es wichtig, auch die Argumente, die für die getroffenen Entscheidungen ausschlaggebend waren, zu erfassen, damit diese zukünftig bei anderen Geschäftsfällen angewandt werden können.

Damit das oben geschilderte Best Practice Wissen auf andere Prozesse übertragen werden kann, ist es notwendig, ähnliche bereits aufgetretene Geschäftsfälle zu identifizieren.

Durch eine wissensbasierte Vervollständigung sollen erweiterte Prozessmodelle erstellt werden. Solche erweiterte Prozessmodelle können dann unterschiedliche Prozessvarianten oder Auswahlbedingungen enthalten.

Durch diese genannten Ansätze werden Prozessmodelle und Prozessinstanzen selbst zum Thema von Wissensmanagement. In diesem Zusammenhang ist es dann möglich, die erhaltenen Ergebnisse zu diskutieren, weiterzuentwickeln und zu evaluieren.

²⁰⁴ vgl. Abecker/Hinkelmann/Maus/Müller (2002), S. 19

²⁰⁵ vgl. Abecker/Hinkelmann/Maus/Müller (2002), S. 19

Das Sichern von Wissen im Unternehmen ist ein wichtiger Punkt, der von Firmen nicht unbeachtet bleiben darf. Durch Kündigung und Entlassung kann wertvolles Wissen verloren gehen, welches juristisch nur durch erhebliche Kosten wieder rückgeführt werden kann. Kapitel 9 zeigt, wie Mitarbeiter im Unternehmen gehalten werden können, ohne sich mit Gedanken eines Wechsels zu beschäftigen. Fühlen sich Mitarbeiter im Unternehmen wohl, werden diese die beste Leistung für ihr Umfeld und für das Unternehmen erbringen. Anreize für die erbrachte Leistung und Wertschätzung der geleisteten Arbeit werden es dem Unternehmen ermöglichen, auch nach dem Pensionsantritt des Mitarbeiters den Zugriff auf dessen Informationen und die aufgebauten Kundenkontakte in Anspruch zu nehmen. Dieses Einbeziehen von Wissen in firmeneigene Prozesse kann und soll dazu führen, dass es zu Produktions- und Qualitätssteigerungen im Entstehungsprozess kommen kann.

9.3.3 Wie können Unternehmen Prozess- und Wissensmanagement nutzbringend einsetzen?

Wie in den vorigen Kapiteln beschrieben, kann durch die Einführung von Prozess- und Wissensmanagement Wirkungen hervorgerufen werden, die sich positiv auf das Unternehmen und auf die wirtschaftliche Situation auswirken können. Zu den qualitativen Wirkungen sind zu zählen:²⁰⁶

- Aufbau und Stärkung von Kernkompetenzen
- Aufbau einer Unternehmenskultur
- Aufbau einer eigenen Wissensstruktur im Unternehmen
- -stärkere Kundenorientierung
- -stärkere Mitarbeiterorientierung
- -stärkere Wertschöpfungsorientierung
- Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit und –motivation
- Erhöhung der Flexibilität im Unternehmen
- Organisationales Lernen.

²⁰⁶ vgl. Schmelzer/Sesselmann (2004), S. 403

Und Wirkungen, die quantitativ gemessen werden können, sind:²⁰⁷

- Erhöhung der Kundenzufriedenheit
- Verkürzung der Prozesszeiten
- Steigerung der Prozess- und Produktqualität
- Steigerung des Umsatzes
- Senkung der Prozess- und Produktqualität
- Steigerung des wirtschaftlichen Ergebnisses
- Steigerung des Unternehmenswertes

Es existieren in der wirtschaftlichen Literatur mehrere Studien und Statistiken darüber, inwieweit BPR-Projekte oder ähnliche Projekte Ergebnisse verbessert haben.²⁰⁸

An oberster Stelle bei BPR-Projekten wird die Verkürzung von Durchlaufzeiten angegeben, des weiteren die Steigerung der Qualität sowie die Erhöhung der Kundenzufriedenheit.²⁰⁹

Schmelzer Sesselmann weisen in ihrem Buch darauf hin, dass BPR-Projekte für Unternehmen nur dann von Vorteil wären, wenn die gesteckten Ziele sehr ehrgeizig verfolgt werden. Bei anderen Zielen bestünde die Gefahr, die Ziele zu verfehlen.²¹⁰ BPR stellt eine Methode des Prozessmanagements dar, die versucht, kurzfristig Erfolge zu generieren. Solche Erfolge sind nicht von Dauer, wenn sie nicht durch andere Methoden wie Kaizen oder Six Sigma oder KVP unterstützt werden.

Um dies auch in Zahlen zu belegen, wurden in amerikanischen Firmen, die bereits KAIZEN in ihren Unternehmen eingeführt haben, folgende Verbesserungsdaten erzielt.²¹¹

- Reduktion der Durchlaufzeit 68%
- Reduktion der Umlaufbestände 17%
- Reduktion der Zykluszeit 66%

²⁰⁷ vgl. Schmelzer/Sesselmann (2004), S. 403

²⁰⁸ vgl. Guba/Kettinger/Teng (1993), S. 17

²⁰⁹ vgl. Schmelzer/Sesselmann (2004), S. 403

²¹⁰ vgl. Bullinger (1995), S. 13

²¹¹ vgl. Schmelzer/Sesselmann (2004), S. 404

- Reduktion der Fertigprodukte 52%
- Reduktion der fehlerhaften Teile 80%
- Reduktion des Ausschusses 48%
- Reduktion der benötigten Einrichtungen 44%

Durch die Einführung von Kaizen, Six Sigma oder KVP kann eine nachhaltige Verbesserung im Unternehmen hervorgerufen werden, die in einem Zeitraum von zwei bis fünf Jahren sichtbare Erfolge bringen können.²¹²

Weiters wird in der Literatur darauf hingewiesen, dass in diesem Zeitraum das Management und die Mitarbeiter diese Zeit benötigen, um die Verhaltensweise, die Zielsetzung und die verwendeten Werkzeuge zu verstehen, und diese in die Praxis auch umzusetzen.

Der Nutzen des Prozessmanagements ist von IDS Scheer untersucht worden, und das Ergebnis war, dass die befragten Unternehmen den Nutzen in erster Linie bei der Qualität, gefolgt von Kundenzufriedenheit, Kosten Liefertreue, Ressourceneinsatz und Durchlaufzeiten sehen.

²¹² vgl. Harry/Schroeder (2000), S. 301

	Sehr wichtig	wichtig	
Qualität	57%	39%	von 100%
Kunden- zufriedenheit	68%	25%	von 100%
Kosten	57%	34%	von 100%
Liefertreue	43%	46%	von 100%
Ressourcen- Einsatz	36%	53%	von 100%
Durchlaufzeit	44%	44%	von 100%
Flexibilität	22%	51%	von 100%

Abb. 9-3: Nutzen des Geschäftsprozessmanagements (Vgl. IDS 2003)²¹³

Die Problematik bei Umfragen, die den Wert eines Unternehmens darstellen sollen, ist, dass nicht erfassbare Indikatoren, ebenfalls einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Diese sind Flexibilität, Kernkompetenzen, Wissenskultur oder Mitarbeiterzufriedenheit, die ebenfalls einen wichtigen Teil des Unternehmens ausmachen.

Letztendlich dient Wissen in den einzelnen Unternehmen als eine Art Grundlage für gut geführte Prozesse. Besonders in den Bereichen des Kunden- und Serviceprozesses wird Wissen stark benötigt, andererseits kann Wissen gerade in diesen Bereichen auch neu entstehen.

Ebenso wird bei der Durchführung von Geschäftsprozessen Informationen benötigt, andererseits entstehen aber auch neue Informationen, die wiederum verarbeitet und gespeichert werden müssen. Nur durch die richtige Bereitstellung von Informationen kann ein Prozess zu einem befriedigenden Ergebnis geführt werden. Information kann somit als „Schmierstoff für Prozesse“²¹⁴ bezeichnet werden.

²¹³ s. IDS (2003)

²¹⁴ vgl. Franz (1994), S. 226 f

Geschäftsprozesse sind eine Art Know-how Plattform von Unternehmen. Einerseits wird Wissen in den Geschäftsprozessen erzeugt, andererseits auch in Aktionen umgesetzt. Das Geschäftsprozessmanagement konzentriert sich auf Prozesswissen²¹⁵.

Wissen ist ein entscheidender Erfolgsfaktor und unterstützt die Identifikation von Kundenbedürfnissen und Marktchancen und die Entwicklung neuer Produkte und Problemlösungen. Deshalb bildet Wissen die Basis für alle Geschäftsprozesse im Unternehmen²¹⁶.

²¹⁵ vgl. Abecker/Hinkelmann/Maus/Müller (2002), S. 65

²¹⁶ vgl. Bach/Vogler/Österle (1999), S. 25

Zusammenfassung und Reflexion

In dieser Diplomarbeit konnte gezeigt werden, dass konstruktive Ansätze von Wissens- und Prozessmanagement Möglichkeiten bieten, beide Methoden zu integrieren, um daraus zusätzliche Wettbewerbsvorteile gegenüber den Mitbewerbern zu generieren. Einige Ansätze wurden genannt, wodurch gezeigt werden kann, welche Erfolge mit der Umsetzung von Verbesserungsmethoden, erzielt werden können. Es gilt diese Herausforderung für Unternehmen anzunehmen, und konkrete Maßnahmen mit den vorhandenen betriebswirtschaftlichen Möglichkeiten für eine Verbesserung umzusetzen. Dabei darf es aber nicht ein einheitliches Gesamtheitskonzept geben, sondern es muss versucht werden, die Verbesserungsmethoden auf die jeweiligen Unternehmen optimal abzustimmen.

Die Implementierung von Wissens- und Prozessmanagement verspricht aber noch lange keine Wettbewerbsvorteile oder Umsatzsteigerungen von Unternehmen. Die gesetzten Ziele, operativ oder strategisch, sind diejenigen, die für den Erfolg oder den Misserfolg eines Unternehmens wesentlich verantwortlich zeichnen. Je besser dies in einem Unternehmen gelingt, desto einfacher wird es sein, die Verbesserungsmethoden auf diese erarbeiteten Ziele abzustimmen.

In Bezug auf die gestellten Forschungsfragen kann gezeigt werden, dass es sehr verschiedene Ansätze gibt, wie Unternehmen in das Thema Wissens- und Prozessmanagement einsteigen können. Wichtig für den Leser soll sein, dass er die Möglichkeit bekommt, aus den gestellten Fragen Antworten zu erhalten, die den ersten Schritt zu einer Verbesserung im Unternehmen zeigen.

Die Methoden und die Ansätze zur Integration von Wissens- und Prozessmanagement in dieser Diplomarbeit beinhalten einen guten Bezugsrahmen, an denen sich Unternehmen orientieren können. Diese Ansätze dürfen aber nicht als „Allheilmittel“ der nächsten Jahre angesehen werden, sondern es muss versucht werden, immer neuere und bessere Konzepte für Unternehmen zu erarbeiten.

Wie in der Diplomarbeit erwähnt, ist das Thema Wissensmanagement erst am Anfang eines erfolgreichen Weges in die Unternehmen, wobei auch die zukünftige IT-Technologie einen wesentlichen Einfluss auf das Thema Wissensmanagement haben wird.

Literaturverzeichnis

- Abecker, A./Hinkelmann, K./Maus, H./Müller, H.-J. (2002): Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement: Effektive Wissensnutzung bei der Planung und Umsetzung von Geschäftsprozessen. Springer. Berlin
- Argyris, C./Schön, D.A. (1999): Die lernende Organisation: Grundlagen, Methoden und Praxis, Stuttgart: Klett-Cotta.
- Bach, V., Vogler, P. und Österle, H. (1999): Business Knowledge Management: Praxiserfahrung mit Intranet-basierten Lösungen. Springer –Verlag, 1999.
- Bagdasarjanz, F./Hochreutner, K. (1995): Prozessmanagement als Voraussetzung für Kundenzufriedenheit – Das Customer Focus Programm bei ABB, in: Simon, H., Homburg, Ch. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit, Konzepte – Methoden – Erfahrungen Wiesbaden 1995.
- Biedermann, H./Graggober, M./Hall, K. (2002a): Wissensbilanz 2001 einer Universitären Organisationseinheit, Leoben: Institut für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften.
- Bornemann, M./Graggober, M./Hartlieb, E./Primus, A./Sammer, M./Truppinger, J./Willfort, R. (2000): Praxishandbuch Wissensmanagement, Teil 1, Graz: Wissensmanagement Forum.
- Bokler, M. (2004): Beratung in Veränderungsprozessen, DUV 2004
- Bokranz, R./Kasten, L. (2003): Organisations-Management in Dienstleistung und Verwaltung: Gestaltungsfelder, Instrumente, Konzepte. 4. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Brown, J.S./Duguid, P. (1998). Organizing Knowledge. California Management Review 40. Jg. 1998, Nr. 3, S. 90-111
- Damschen, G./Enskat, R./Vigo, A. (2003): Platon und Aristoteles. Vandenhoeck & Ruprecht.
- Davenport, Th. H. (1993): Process Innovation, Reengineering Work through Information Technology, Boston 1993.
- Deming, W.E. (1994): Out of crisis, 19. Aufl. Cambridge 1994.
- Doppler, K./Lauterburg, Ch. (1994): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, Frankfurt am Main 1994.
- Edvinsson, L. (1997): Developing Intellectual Capital at Skandia. In: Long Range Planning. Vol. 30, Nr. 3: S.366-373.

- Edvinsson, L./Sullivan, P.H. (1996): Developing a Model for Managing Intellectual Capital. In: European Management Journal. Vol. 14, Nr. 4: S. 356-364.
- Egli, R.(2005): Das Lola Prinzip: Die Vollkommenheit der Welt, Oetwil a.d. L. ISBN 3-9520606-0-7
- Eppler, M: (1997): Praktische Instrumente des Wissensmanagement-Wissenkarten: Führer durch den Wissensdschungel. Gablers Magazin 1997
- Foerster, H.v.(1973): Über das Konstruieren der Wirklichkeit. In: Wissen und Gewissen, Schmidt, S.J. (Hrsg.), Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Foerster, H.v. (1974b): Zukunft der Wahrnehmung: Wahrnehmung der Zukunft. In: Wissen und Gewissen, Schmidt, S.J. (Hrsg.), Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Franz, S. (1994): Informations-Management als Basis für Prozess-Management. Carl Hanser Verlag, München.
- Frehr, H. (1993): Total Quality Management – Unternehmensweite Qualitätsverbesserung. Hanser Verlag, München-Wien.
- Füser, K. (1997): Modernes Management. Verlag C.H. Beck, München
- Gaitanides, M. (1998): Business Reengineering. Prozessmanagement – von der Management-Technik zur Theorie der Unternehmung? In: Die Betriebswirtschaft (DBW), 58 (1998) 3, S.369-381
- Gallup (2001); Studie: Kosten für nichtengagierte Mitarbeiter 2001.
- Gallup (2001); Studie: Mitarbeiterzufriedenheit. 2001
- Gamweger, J. (2001): Innovationsorientierte Unternehmensführung durch den permanenten Verbesserungsprozess. Leoben: Montanuniversität, Dissertation.
- Glaserfeld, E.v. (1985): Konstruktion der Wirklichkeit und des Begriffs der Objektivität. In: Einführung in den Konstruktivismus, Gumin, H./Meier, H. (Hrsg.), München u.a.:Piper.
- Graggober, M./Biedermann, H./Hall, K. (20002a): Wissensbilanz 2001, Leoben: Arbeitspapier, Institut für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften
- Graggober, M.(2004): Entwicklung und Implementierung eines Bewertungsinstrumentes zur Strategischen Planung und Steuerung im F&E-Management unter besonderer Berücksichtigung immaterieller Vermögenswerte. Leoben: Montanuniversität, Dissertation.
- Guba, S./Kettinger, W./Teng (1993): Business Process Reengineering. Information Systems Management, Summer Issue

- Hagemeyer, S./Rollers, R. (1998): Erhebung von Prozesswissen für das Wissensmanagement: Information Management
- Hall, K.(2001): Qualitätsmanagement 2001, Leoben: Vorlesung, Institut für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften
- Hammer, M./Champy,J. (1994): Business Reengineering, Frankfurt am Main/New York
- Harry, M./ Schroeder, R. (2000): Six Sigma. Prozesse optimieren, Null Fehler-Qualität Schaffen, Rendite radikal steigern, Frankfurt.
- Herbst, D. (2000): Erfolgsfaktor Wissensmanagement. Berlin
- Hinkelmann,K./Karagiannis, D/ Telesko, R.(2002): Promote- Methodologie und Werkzeug für geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement, Springer Verlag, Berlin
- Hoffmann, M. (2005): Erkenntnisentwicklung. Vittorio Klostermann.
- Horvath, P./Gaiser,R.(2000): Implementierungserfahrungen mit der Balanced Scorecard im deutschen Sprachraum – Anstöße zur konzeptionellen Weiterentwicklung. Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (2000)
- IDS Scheer (2003): Business Process Report 2003, Saarbrücken.
- Imai, M. (1986): Kaizen – The Key to Japans Competitive Success. Random House Business Division, New York, USA
- Imai, M. (1997): Gemba Kaizen – Permanente Qualitätsverbesserung, Zeitsparnis und Kostensenkung am Arbeitsplatz. Wirtschaftsverlag Langen Müller/ Herbig, München
- ISO 9001:2000 (2000): Deutsches Institut für Normung e. V. (Hrsg.): DIN EN ISO 9001:2000, Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen, Berlin.
- Janich, P.(2000): Was ist Erkenntnis? Eine philosophische Einführung. München.
- Jordan, B./Goldman,R./Eichler, A. (1998): A Technology for supporting knowledge work. Springer Verlag, Berlin-Heidelberg 1998
- Kaplan, R.S./Norton, D.P. (1997): Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart: Schäfer-Poeschel. ISBN 3-7910-1203-7.
- Krüger,W. (1994): Organisation der Unternehmung, 3.Aufl., Stuttgart 1994.
- Leube, K. (1996): The Essence of J.A Schumpeter- Die wesentlichen Texte. Internationales Institut „Österreichische Schule der Nationalökonomie“, Manz Verlag, Wien.
- Lusch,R./Harvey,M.:(1994): The Case for an OFF-Balance Sheet Controller. Sloan Management Review, Winter, 1994.

- Magnusson, K./Kroslid, D./Bergman, B. (2004): Six Sigma umsetzen. Die neue Qualitätsstrategie für Unternehmen, 2., vollständig und erw. Aufl. München 2004.
- Marquardt, G. (2003): Kernkompetenzen als Basis der strategischen und organisationalen Unternehmensentwicklung: Gabler Edition 2003
- Nakajima/ Seiichi, (1988): TPM: Introduction to Total Productive Maintenance, Productivity Press (1998).
- Nonaka, I./ Takeuchi, K.(1997): Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt-New York 1997.
- Nohr, H./ Roos, A.(Hrsg.): Customer Knowledge Management: Erschließung und Anwendung von Kundenwissen. Berlin: Logos Verlag, 2004.
- North, K. (1999): Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen. 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag. ISBN 3-409-23029-7.
- North, K. (2005): Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen. 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag. ISBN 3834900826.
- North, K./Probst, G./Romhardt, K. (1998): Wissen messen: Ansätze, Erfahrungen und kritische Fragen. In: Zeitschrift für Führung und Organisation, Nr.3
- Österle, H. (1995): Business Engineering: Prozess- und Systementwicklung-Band 1: Entwurfstechniken. 2. Auflage, Springer-Verlag, Berlin
- Osterloh, M./Frost, J. (2003): Prozessmanagement als Kernkompetenz: Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können. 4. Auflage, Gabler-Verlag, Wiesbaden 2003
- Pande,P.S./Neumann, R.P./Cavanagh,R.R.(2001): Six Sigma erfolgreich einsetzen. Marktanteile gewinnen, Produktivität steigern, Kosten reduzieren, Landsberg/Lech 2001.
- Pfeifer, T./Sommerhäuser,L./Wunderlich, M.(2001): Prozessorientierte Qualitätsmanagementsysteme, Hansen, Düsseldorf 2001
- Perlitz, M./Offinger,A./Reinhardt,M./Schug,K./Bufka,J. (1995): Business Process Reengineering, Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Universität Mannheim, Fakultät für Betriebswirtschaftslehre, Mannheim 1995.
- Polanyi, M. (1966): The tacit dimension: Garden City, N.Y.: Doubleday, 1966.
- Prahalad, C./Hamel, G.(1990): Globalisation: The Intellectual and Managerial Challenges. Human Resource Management, Vol. 29
- Prahalad, C./Hamel, G.(1995): Nur Kernkompetenzen sicher das Überleben. Harvard Manager.

- Probst, G. (1994): Organisationales Lernen: Wettbewerbsvorteil der Zukunft, Wiesbaden 1994.
- Probst,G./Raub,S./Romhardt,K.(1999): Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Resource nutzen, Wiesbaden 1999.
- Rohm, C. (1998): Prozessmanagement als Fokus im Unternehmenswandel. Hrsg.: Schriftenreihe des Institutes für Unternehmensplanung. Gießen/Berlin.
- Sammer, M. (1999): Wissensinduktion in Organisationen: Die wissensbasierte Netzwerkorganisation als struktureller Rahmen. Leoben: Montanuniversität, Dissertation
- Schein, Edgar H.(2004): Organizational Culture and Leadership, Third Edition. New York: Wiley Publishers. Dt. Organisationskultur. Bergisch Gladbach EHP 2003.
- Schneider, U. (1990): Kulturbewusstes Informationsmanagement: Ein organisatorischer Gestaltungsrahmen für die Infrastruktur betrieblicher Informationsprozesse, München. Oldenburg
- Schneider, U. (1996). Wissensmanagement: Die Aktivierung des intellektuellen Kapitals, Frankfurt. Bereich Wirtschaftsbücher.
- Schneider, U. (1996a): Management in der wissensbasierten Unternehmung: Das Wissensnetz in und zwischen Unternehmen knüpfen. In: Wissensmanagement: Die Aktivierung des intellektuellen Kapitals, Frankfurt. Bereich Wirtschaftsbücher
- Schmelzer, H.J./Sesselmann,W.(2004): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 4. Aufl., München 2004.
- Senge, P.N./Roberts, C./Smith, B.J. (1994): The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organisation 1994.
- Smither,R.D/Houston,J.M/McIntire, S.D.(1996): Organization Development: Strategies for changing Environments, New York 1996.
- Stewart, T.A. (1998): Der vierte Produktionsfaktor: Wachstum und Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement, München/ Wien: Hanser. ISBN: 3-446-19230-1.
- Steinbeck, H.(1995): CIP-Kaizen-KVP: Die kontinuierliche Verbesserung von Produkt und Prozess. Landsber/Lech 1995.
- Successfactory (2004): Null Fehler Philosophie Six Sigma. Leoben. 2004.
- Sullivan, P.H. (2000): Value Driven Intellectual Capital – How to convert intangible Corporate assets into market value, California, 2000.
- Sveiby, K.E. (1997): The New Organisational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc. ISBN 1-57675-014-0.

- Tuppinger, J.(2003): Wissensorientierter Organisationswandel – Ein Ansatz zur Analyse und Gestaltung von Struktur und Kultur, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Wahlich, S.M. (2001): Steuern mit Kennzahlen: EFQM und prozessorientierte Balanced Scorecard – ein Erfahrungsbericht, in: Grötzinger, M. Uepping, H. (Hrsg.) Balanced Scorecard im Human Resource Management, Neuwied 2001.
- Wahren, H. (1996): Das lernende Unternehmen: Theorie und Praxis des organisationalen Lernens, Walter de Gruyter 1996.
- Watzlawick, S./Beavin, J.H./Jackson, D.D. (1990): Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien. 8. Auflage, Bern u.a.:Huber
- Wildemann, H.(2005): Logistik, Prozessmanagement, Organisation und Methoden, 4 Aufl. München 2005.
- Willke, H. (2001): Systematisches Wissensmanagement, Stuttgart.
- Wittmann, W.(1959): Unternehmung und unvollkommene Information, Köln: Opladen.