

Corinna Engelhardt, Karl Hall, Johann Ortner (Hrsg.)

Prozesswissen als Erfolgsfaktor

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Corinna Engelhardt, Karl Hall,
Johann Ortner (Hrsg.)

Prozesswissen als Erfolgsfaktor

Effiziente Kombination von
Prozessmanagement und
Wissensmanagement

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Siegfried Augustin

Deutscher Universitäts-Verlag

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

1. Auflage September 2004

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2004

Lektorat: Ute Wrasmann / Sabine Schöller

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen von
Springer Science+Business Media.
www.duv.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

ISBN-13: 978-3-8244-8215-3

e-ISBN-13: 978-3-322-81852-2

DOI: 10.1007/978-3-322-81852-2

Geleitwort

Seit Jahren wird in politischen und wirtschaftspolitischen Sonntagsreden gefordert, den „einzig natürlichen Reichtum an Ressourcen im deutschsprachigen Raum, nämlich die Menschen mit ihrem Wissen und ihrer Kompetenz“ besser zu nutzen und als wettbewerbsentscheidenden Faktor einzusetzen. Die dramatische wirtschaftliche Entwicklung der letzten Jahre macht schmerzhaft deutlich, dass diese Appelle weitgehend ungehört verhallen oder zumindest von denen nicht verstanden oder umgesetzt werden, an die sie eigentlich gerichtet sind. Was passiert, ist vielfach das Gegenteil von dem, was notwendig wäre. Die Anbetung von in immer kürzeren Zyklen bereitgestellten Finanzkennzahlen führt zu einer hemmungslosen Vergötterung des Utilitarismus in der Qualifizierung von Mitarbeitern und zu einem in engsten Zeithorizonten agierenden Handeln.

Bildung wird auf reine Aus- und Weiterbildung zurückgeschraubt. Wissen als Fähigkeit, Sachverhalte zu erkennen und zu beschreiben, wird allenfalls als Kostenfaktor gesehen, nicht als Komponente des Vermögens.

In der zum Teil selbst getriebenen Tretmühle der permanenten Kosteneinsparung wird der Mitarbeiter allenfalls als Kapazitätseinheit, meist jedoch als Kostentreiber gesehen. So konnte es auch nicht ausbleiben, dass in einer Zeit, da Produktivitätssteigerung mit Personalabbau gleichgesetzt wird, in manchen Unternehmen geradezu ein Kahlschlag an personifiziertem Wissen vorgenommen wird. Zwischen dem vollmundigen Anspruch eines verantwortungsbewussten Umgangs mit Wissen im Unternehmen und der gelebten Realität besteht ein eklatanter Widerspruch.

Kann die Beschäftigung mit Wissensmanagement in der heutigen Wirtschaftssituation nutzbringend sein? Diese aktuelle Fragestellung lässt sich nur dann beantworten, wenn man sie unter dem Aspekt der Wirkung von Wissensmanagement betrachtet.

Wissen ist eine Ressource, die nicht weniger wichtig und erfolgswirksam ist als Material, Maschinen, Personal, Kapital oder Information. Voraussetzung dafür ist jedoch

die 100%ige Verfügbarkeit des erforderlichen Wissens, zur richtigen Zeit, in der richtigen Menge und Qualität und an dem Ort, wo es benötigt wird. Somit ist Wissen ein Objekt der Logistik; Wissensmanagement gewinnt erst dann seine wettbewerbsrelevante Bedeutung, wenn es als Wissenslogistik in den Dienst von (Geschäfts-) Prozessen im Unternehmen gestellt wird.

Im vorliegenden Band sind Erfahrungsberichte aus der Praxis und praxisnahe konzeptionelle Ansätze zur Nutzung von Wissen im Geschäftsprozess zusammengestellt. Sie sollen Impulse und Anregungen dazu geben, Wissenslogistik – natürlich in Kombination mit anderen bewährten Strategien und Konzepten – als sicher nicht spektakulär wirkendes, dafür aber umso nachhaltigeres Instrument zur Wettbewerbsverbesserung zu nutzen.

Prof. Dr. Siegfried Augustin

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V	
Inhaltsverzeichnis	VII	
Abbildungsverzeichnis	XI	
1 Einleitung und Überblick	1	
<i>Corinna Engelhardt / Karl Hall / Johann Ortner</i>		
Teil I: Prozesse und die Supply Chain	11	
2 Die Kombination von Wissens- und Prozessmanagement – Herausforderung für die Unternehmen im wissensintensiven Umfeld	13	
<i>Corinna Engelhardt</i>		
2.1 Zieltransparenz bringt Operationalisierbarkeit des Ziels: Was genau gewollt ist	15	
2.2 Identifikation des Handlungsbedarfes im Unternehmen.....	16	
2.3 Erfolgreiches Geschäftsprozessmanagement: Zentrale Voraussetzung für das effektive und effiziente Management von Wertschöpfungsketten und -netzwerken	18	
2.4 Wissensmanagement in der Integration: Zunehmender Erfolgsfaktor für Prozessmanagement und Supply Chain Management.....	23	
2.5 Vorgehensweise zur Kombination von Konzepten des Geschäftsprozessmanagements und des Wissensmanagements	29	
Weiterführende Literatur		35
3 Heterogenes Wissen über Prozesse als Grundlage für die Geschäftsprozessverbesserung	37	
<i>Janez Hraštnik / Herwig Rollett / Markus Strohmaier</i>		
3.1 Einleitung	37	
3.2 Prozessverbesserung aus der Wissensperspektive.....	38	
3.3 Erhebung	42	
3.4 Synthese	49	
3.5 Kommunikation	54	
3.6 Ausblick.....	58	
Literatur.....		59

4	Wissensoptimale Gestaltung der Supply Chain – Supply Chain Reifegrad.....	61
	<i>Stefan Schwänzl</i>	
4.1	Ausgangssituation.....	61
4.2	Problemstellung.....	62
4.3	Zielsetzung.....	63
4.4	Supply Chain Reifegradmodell.....	64
4.5	Handlungsempfehlung.....	76
4.6	Zusammenfassung.....	78
	Literatur.....	79
Teil II: Die Perspektive Wissensmanagement.....		81
5	Wissensmanagement: Wege zur Einführung – mit Methoden zum Ziel	83
	<i>Kurt Wöls</i>	
5.1	Erkennen von geeigneten Wegen bei der Einführung von Wissensmanagement	83
5.2	Gestaltungsansatz zum Umgang mit Erfahrung in Organisationen.....	89
5.3	Die Elemente des Gestaltungsansatzes zum effektiven Umgang mit Erfahrung.....	96
5.4	Wissensorientierung im Gestaltungsansatz	106
	Literatur.....	108
	Weiterführende Literatur zum Thema Erfahrung.....	108
6	Wissensmanagement für vernetzte Teams zur Sicherung und Verbesserung von Geschäftsprozessen.....	109
	<i>Andreas Sagmeister</i>	
6.1	Zielsetzung dieses Artikels.....	109
6.2	Theoretische Basis	110
6.3	Modell zur WM-Implementierung in vernetzten Teams	114
6.4	Einsatz des Modells in der Praxis	118
6.5	Zusammenfassung	126
	Literatur.....	127
7	Wissensintensive Geschäftsprozesse partizipativ kostengünstig erheben, strukturiert darstellen und wiederholt nutzen mittels der WIGPM-Methode	129
	<i>Max Rumpfhuber</i>	
7.1	Problembeschreibung.....	129
7.2	Untersuchungsdesign	129
7.3	Wissensarten-Klassifizierungen	130
7.4	Projektgruppenergebnisse	132

7.5	Untersuchungsergebnisse	136
7.6	Zusammenfassung und Ausblick	147
	Literatur.....	148
Teil III: Prozessverbesserung.....		149
8	Ideen zum lernenden System und zur Fehlerbekämpfung abgeleitet aus der Wirkungsweise des Immunsystems	151
	<i>Christian Ferger</i>	
8.1	Das Immunsystem: Strukturen und Prozesse.....	151
8.2	Erfahrungen und Implikationen für die Praxis – Eine konkrete Umsetzung.....	157
8.3	Zusammenfassung für den Praktiker	160
	Literatur.....	161
9	Wissenslogistik jenseits von IT-Management: Überlegungen aus dem Anlagenbau	163
	<i>Rüdiger Reinhardt / Dietmar Kilian</i>	
9.1	Problemstellung	163
9.2	Theoretisch-konzeptioneller Hintergrund	165
9.3	Empirischer Teil – Fallstudie.....	168
9.4	Prozessverbesserung	173
9.5	Zusammenfassende Erkenntnisse.....	181
	Literatur.....	183
10	Prozess- und Wissensmanagement – Praktische Ansätze zur Integration	185
	<i>Andreas Redling / Andreas Traunfellner</i>	
10.1	Einleitung.....	185
10.2	Phänomene in der unternehmerischen Praxis als Ausgangspunkt für Wissen im Prozessmanagement	186
10.3	Schlussfolgerungen aus den Phänomenen für die Weiterentwicklung von Prozessmanagement	197
10.4	Bedeutung für die Gestaltung von Systemen zum Prozessmanagement ...	202
	Literatur.....	211
Teil IV: Wissenstransfer		213
11	Wissenstransfer in wissensintensiven Dienstleistungs- unternehmen – Messung und Identifikation von Einflussfaktoren.....	215
	<i>Matthias Werner</i>	
11.1	Einleitung.....	215
11.2	Problemfelder der Messung und Bewertung des Wissenstransfers.....	217
11.3	Ansatz zur Wissenstransferevaluierung.....	225

11.4	Operationalisierung und Skalenentwicklung	229
11.5	Potenzielle Einflussfaktoren des Wissenstransfers im triadischen Ansatz des Wissensmanagements	230
11.6	Ergebnisse: Einflussfaktoren des Wissenstransfers	232
11.7	Zusammenfassung und Ausblick	240
	Literatur	241
12	Wissenstransfer bei der virtuellen Teamarbeit	245
	<i>Werner Leitner / Josef Tuppinger</i>	
12.1	Einleitung	245
12.2	Virtuelle Teamarbeit	246
12.3	Wissenstransfers in virtuellen Teams	247
12.4	Wissensbarrieren in virtuellen Teams	251
12.5	Anforderungen an das Umfeld virtueller Teams	255
12.6	Fallbeispiel: Virtuelle Wertanalyse	258
12.7	Resümee	264
	Literatur	266
13	Umsetzungsbarriere Kommunikation – Wissenskooperation vor dem Hintergrund struktureller und kultureller Rahmenbedingungen	267
	<i>Christian Zielowski / Karl Hall</i>	
13.1	Acht Handlungsfelder des Wissensmanagements	269
13.2	Kommunikationssysteme	273
13.3	Organisationskultur	277
13.4	Zusammenfassung	282
	Literatur	284
14	Innovationsprozess öffne dich: Wie man externes Wissen in der Produktentwicklung nutzt	285
	<i>Martin Sammer / Alexander Wipplinger / Franz Hofer</i>	
14.1	Einleitung	285
14.2	Innovation – Ein Überblick	286
14.3	Eine kurze Geschichte: Der Weg zum offenen Innovationsprozess	289
14.4	Der kooperative Innovationsprozess	293
14.5	Erfolgskritische Faktoren	300
14.6	Resümee	306
	Literatur	307
	Autorenverzeichnis	311

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2-1:	Aktionsfelder des Wissensmanagements	25
Abbildung 2-2:	Beispiel Prozessvisualisierung	29
Abbildung 2-3:	Template zur Identifikation und Zuordnung der relevanten Wissensfelder	30
Abbildung 2-4:	Verbindung zwischen relevanten Wissensfeldern und Prozesskennzahlen.....	31
Abbildung 2-5:	Priorisierung der Wissensfelder	31
Abbildung 2-6:	Soll-Ist-Vergleich.....	33
Abbildung 2-7:	Portfolio zur Bewertung und Auswahl von Maßnahmen oder Projekten.....	34
Abbildung 3-1:	Prozessverbesserung aus der Wissensperspektive.....	39
Abbildung 3-2:	Prozesswissen und Prozessverbesserungswissen.....	42
Abbildung 3-3:	Prozesswissenswürfel.....	46
Abbildung 3-4:	Wissensschwerpunkte unterschiedlicher Prozessverbesserungsansätze	52
Abbildung 4-1:	SCM Reifegradmodell.....	65
Abbildung 4-2:	Charakteristik des SCM Reifegradmodells.....	66
Abbildung 4-3:	Übergreifende Zielabstimmung in Experten-Communities.....	69
Abbildung 4-4:	Unternehmensübergreifende Organisation	71
Abbildung 4-5:	Wissensmanagement Reifegradmodell.....	74
Abbildung 4-6:	Charakteristik des SCM Reifegradmodells.....	75
Abbildung 4-7:	Die Rahmenbedingungen zur Erstellung eines Soll-Wissensprofils.....	76
Abbildung 5-1:	Portfolio zur Wissensmanagementeinführung.....	84
Abbildung 5-2:	Gestaltungsansatz zum effektiven Umgang mit Erfahrungen	92
Abbildung 5-3:	Gestaltungsansatz angewendet auf die Methode FMEA	96
Abbildung 5-4:	Wissensorientierung im Gestaltungsansatz	107
Abbildung 6-1:	Das Media-Richness-Modell	113
Abbildung 6-2:	Vorgehensmodell zur Implementierung von WM in vernetzten Teams	115
Abbildung 7-1:	Online-Bestellung.....	133
Abbildung 7-2:	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (Ausschnitt).....	135
Abbildung 9-1:	Prozessverbesserung aus der Wissensperspektive.....	166
Abbildung 9-2:	Analyseschema zur Identifikation von Wissensproblemen.....	167
Abbildung 9-3:	Exemplarische Diagonalmatrix.....	174
Abbildung 9-4:	SOLL-Verkaufsprozessdarstellung	177
Abbildung 10-1:	Detaillierungsebenen und Strukturierungskriterien für abgebildete Informationen.....	192

Abbildung 10-2:	Ressourcenbedarf und Nutzen von Konsequenz im Zeitablauf	196
Abbildung 10-3:	Plan-Do-Check-Act Prinzip	202
Abbildung 10-4:	Differenzierung der Wissensarten	206
Abbildung 10-5:	Screenshot eines prozessorientierten Informationssystems	207
Abbildung 10-6:	Zugriff auf prozess-spezifische Informationen.....	210
Abbildung 11-1:	Im Rahmen der Analyse der Einflussfaktoren des Wissenstransfers betrachtete Transferrichtungen.....	217
Abbildung 11-2:	Hauptproblemfelder der Wissenstransfererevaluierung	220
Abbildung 11-3:	Wissenstransferprozess mit den beiden Subprozessen Wissensweitergabe und Wissensnutzung.....	226
Abbildung 11-4:	Systematische Zuordnung von Aktivitäten in das Vier-Felder-Modell von Nonaka (Ausschnitt).....	227
Abbildung 11-5:	Operationalisierung des theoretischen Konstruktes Wissenstransfer	229
Abbildung 11-6:	Der triadische Ansatz des Wissensmanagements.	231
Abbildung 11-7:	Potenzielle Einflussfaktoren des Wissenstransfers in den Gestaltungsbereichen des triadischen Wissensmanagementansatzes	232
Abbildung 11-8:	Wissenstransfer in Abhängigkeit der Anzahl an Jahren an systematischer, interner Beschäftigung mit Wissensmanagement.....	236
Abbildung 12-1:	Möglichkeiten des Wissenstransfers	248
Abbildung 12-2:	Gegenüberstellung von direktem und indirektem Wissenstransfer	249
Abbildung 12-3:	Zusammenhang von Komplexität der Aufgabe und Wissenstransfer-Medium (in Anlehnung an das Media-Richness-Modell)	250
Abbildung 12-4:	Barrieren des Wissenstransfers	252
Abbildung 12-5:	Kompetenzmodell virtueller Teammitglieder	256
Abbildung 12-6:	Screenshot des „Groove Workspace“	261
Abbildung 12-7:	„Shock of the Virtual“ beim Übergang von konventioneller auf virtuelle Zusammenarbeit.....	265
Abbildung 13-1:	Widerstände gegen Veränderungen	269
Abbildung 13-2:	Kommunikations- und Koordinationsschnittstellen	271
Abbildung 13-3:	Analyse – Sender/Empfänger-Matrix	276
Abbildung 13-4:	Positive und negative Auswirkungen starker Organisationskulturen	279
Abbildung 13-5:	Einordnung der Kommunikationskultur in das Modell Schein ...	282
Abbildung 13-6:	Ganzheitliche Betrachtung von Veränderungen.....	283
Abbildung 14-1:	Schematische Darstellung des Innovationsprozesses nach Thom	287

Abbildung 14-2:	Ausgangsposition eines Produktionsunternehmens in seinem Umfeld	290
Abbildung 14-3:	Organisationale Lernkurve: Auf dem Weg zur Intelligenten Organisation.....	291
Abbildung 14-4:	Soll-Position eines Produktionsunternehmens in seinem Umfeld.....	293
Abbildung 14-5:	Schematische Darstellung eines Veränderungsprozesses	296
Abbildung 14-6:	Unterschiedliche Veränderungsarten	301
Abbildung 14-7:	Schematischer Kostenverlauf (Wechsel- und Transaktionskosten).....	303