

Abstract

Titel: Information und Wissen als Schlüssel zum Erfolg

Kurzzusammenfassung: Anhand einer Prozessanalyse in einem Unternehmen aus der Praxis, wurde der Einsatz des Produktionsfaktors Wissen untersucht. Ziel der Untersuchung war es, anhand einer teilnehmenden Beobachtung, die verwendeten Wissensarten und Wissenskategorien entlang der wissensintensivsten Teilprozesse darlegen zu können. Mit Hilfe von Interviews und einer Mitarbeitenden-Umfrage sollte zudem geklärt werden, wie die einzelnen Wissenskategorien verwaltet werden. Als Grundlage für die Untersuchung, dienten die acht Wissensbausteine nach Probst: Identifikation, Erwerb, Entwicklung, Verteilung, Nutzung, Bewahrung, Bewertung und Ziele. Die Arbeit versucht aufzuzeigen, wie die einzelnen Bausteine je Wissenskategorie organisiert wurden und wo Schwächen im heutigen Wissensmanagement zu finden sind und verbessert werden könnten.

Verfasser: Thomas Tschopp

Herausgeberin: **Fachhochschule St. Gallen**

Publikationsformat: BATH

Veröffentlichung: 2013

Sprache: Deutsch

Zitation: Tschopp, T. (2013). Information und Wissen als Schlüssel zum Erfolg. FHS St. Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften: Bachelor Thesis

Schlagwörter: Wissensbausteine, Wissenskategorien, Kompetenzmatrix, Community of Practice

Ausgangslage

Die heutige betriebswirtschaftliche Lehre geht von vier Produktionsfaktoren aus: der Arbeit, dem Boden, den Betriebsmitteln und der Information. Ziel der Betriebswirtschaft ist es nun, diese vier Faktoren optimal aufeinander abzustimmen um die gesetzten Zielvorgaben zu erreichen und Wettbewerbsvorteile gegenüber seinen Konkurrenten aufzubauen. Um das zu erreichen, ist aber auch der Einsatz von Wissen nötig. Dass das richtige Wissen, zum richtigen Zeitpunkt, in der geforderten Qualität und Menge am richtigen Ort zur Verfügung steht, ist somit ein zentraler Punkt für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Erst Wissensvorsprünge können überhaupt langfristige Wettbewerbsvorteile und Kernkompetenzen aufgebaut werden. Wird der Faktor Wissen allerdings als eigenständiger Produktionsfaktor angesehen, muss dafür auch ein geeignetes Managementsystem für die optimale und zielgerichtete Planung, Steuerung, Koordination und Kontrolle dieser Ressource aufgebaut werden. Dieser Prozess durchläuft nach Probst total acht Schritte, sogenannte Wissensbausteine: Wissensidentifikation, Wissenserwerb, Wissensentwicklung, Wissensverteilung, Wissensnutzung, Wissensbewahrung, Wissensbewertung und Wissensziele.

Ziele der Arbeit

Ziel der durchgeführten Untersuchung war es, die aktuelle Situation im Umgang mit der Ressource Wissen in Unternehmen anhand eines Fallbeispiels aus der Praxis aufzeigen zu können sowie die Wissensflüsse grafisch darzustellen. Die Erkenntnisse sollten sich nicht nur auf die gemachten Beobachtungen stützen, sondern sollten auch anhand von Experteninterviews und einer anonymisierten Umfrage unter der Belegschaft belegt werden. Aus diesen Untersuchungen sollten klare Stärken und Schwächen des heutigen Systems abgeleitet werden. Basierend auf den durchgeführten Untersuchungen und theoretischen Grundlagen sollte ein Vorschlag für den Umgang mit der Ressource Wissen im Betrieb erarbeitet und konkrete Massnahmen unterbreitet werden, wie dieser Soll-Zustand erreicht werden könnte.

Vorgehen

Das Vorgehen bediente sich einer Kombination aus qualitativen und quantitativen Methoden. Dazu wurde in einem ersten Schritt, der Geschäftsprozess der Auftragsbearbeitung in seine Teilprozesse zerlegt und definiert, bei welchen Teilprozessen es zum intensivsten Einsatz von Wissen kam. Weitere Analysen wurden nur noch anhand der drei wissensintensivsten Teilprozesse durchgeführt. Während einer teilnehmenden Beobachtung dieser Teilprozesse, konnte zum einen das im Teilprozess eingesetzte Wissen eruiert und zum anderen konnte dieses Wissen in verschiedene Wissenskategorien eingeteilt werden.

Gestützt auf die Ergebnisse der teilnehmenden Beobachtung, wurden Interviews mit Personen aus allen Kaderstufen geführt sowie eine anonymisierte Umfrage unter den Mitarbeitenden durchgeführt. Ziel dieser Primärerhebung war es, zu untersuchen, wie die einzelnen Wissensbausteine pro gefundener Wissenskategorie organisiert sind.

Aus den erhobenen Daten, wurde die Ist-Situation abgeleitet. Anhand einer Matrix mit den Achsen Wissenskategorie und Wissensbaustein, konnten die gefundenen Stärken und Schwächen für jedes einzelne Wissensfeld aufgezeigt und ein Vorschlag unterbreitet werden, wie ein optimaler Soll-Zustand aussehen könnte. Zudem wurden konkrete Massnahmen vorgeschlagen, wie diese Soll-Zustände erreicht werden könnten.

Erkenntnisse

Bei der teilnehmenden Beobachtung hat sich gezeigt, dass es sich beim grössten Teil des eingesetzten Wissens um implizites Wissen handelt. D.h. Wissen, das nur schwer dokumentierbar ist und umgangssprachlich oft als Knowhow bezeichnet wird. Dieses Wissen macht die Kernkompetenzen der Firma aus und sollte somit bewahrt und gezielt entwickelt werden. Hier liegt auch die Schwierigkeit: da es sich um Wissen handelt, das nur in den Köpfen der Mitarbeitenden gespeichert wird, können es auch nur diese weitergeben – wenn sie wollen. Genau hier setzen Communities of Practice (CoP) an. Einem freiwilligen Zusammenschluss von Personen, die dieselbe Passion teilen und ihr Wissen darin vertiefen und mit anderen teilen möchten. Eine Unternehmung sollte die Grundlage schaffen, dass sich CoP etablieren und entwickeln können, d.h. vor allem eine geeignete Infrastruktur und entsprechende Ressourcen zur Verfügung stellen und für ein angstfreies Umfeld bemüht sein, indem sich interessierte Personen einbringen können. Weiter sollten die CoP angehalten werden, ihre Erkenntnisse in Form von Best-Practice-Beispielen niederzuschreiben. Auf diese Art kann der Prozess der Wissensexternalisierung unterstützt und ehemals rein implizites Wissen, anderen zugänglich gemacht werden.

Weiter sollten für eine unternehmensweite Implementation eines Wissensmanagementsystems, alle Geschäftsprozesse auf ihre Wissensintensität hin untersucht werden. Ziel dabei sollte es sein, die verwendeten Wissenskategorien zu eruieren. In einer weiteren Analyse muss der Managementprozess der Wissensbausteine jeder einzelner Wissenskategorie analysiert und gegebenenfalls neu organisiert werden. Unternehmen die ihr Managementsystem nach ISO 9001 zertifiziert haben, sollten die beschriebene Untersuchung in die bestehende Prozessplanung, -steuerung und –verbesserung implementieren, auch wenn dies einigen Anpassungsaufwand mit sich bringt.

Obwohl es sich bei der untersuchten Unternehmung und ein ISO 9001 zertifiziertes Unternehmen handelt, das seine Prozesse strukturiert planen, steuern, messen und kontrol-

lieren muss, wurden erhebliche Schwächen in mindestens einem Wissensbaustein je Wissenskategorie gefunden. Dies ist nicht weiter verwunderlich, da ISO 9001 den Einsatz der traditionellen Produktionsfaktoren entlang der Prozesse, unter Verwendung des vierten Faktors, Information, behandelt. Daran lässt sich aber erkennen, dass eine ganzheitliche Prozessbetrachtung den Umgang mit dem Produktionsfaktor Wissen miteinbeziehen muss.

Die Untersuchung hat zudem ergeben, dass die Bausteine der Wissensidentifikation, Wissensbewertung und Wissenszielen optimal aufeinander abgestimmt werden müssen. Erst wenn bekannt ist, über welches Wissen die einzelnen Mitarbeitenden verfügen und analysiert wurde, über welches Wissen die Mitarbeitenden verfügen müssten, kann das Wissen der Unternehmung zielgerichtet entwickelt werden. Hierfür kann eine Kompetenzmatrix für jeden Mitarbeitenden erstellt werden, in der das Soll- und das Ist-Wissen des Mitarbeitenden gegenübergestellt werden. So kann für jeden Mitarbeitenden ein Kompetenz- und Entwicklungsprofil sowie potentielle Wissensziele abgeleitet werden.

Literaturquellen

- Dreyfus, H. L. & Dreyfus, S. E. (1987). *Künstliche Intelligenz – von den Grenzen der Denkmaschine und dem Wert der Intuition*. Reinbek: Rowohlt.
- Gerhards, S. & Trauner, B. (2007). *Wissensmanagement* (3. Aufl.). München: Hanser
- Gronau, N. (2009). *Wissen prozessorientiert Managen*. München: Oldenbourg.
- Gunterswiler, T. O. (2011). *Knowledge Management within international Human Resources*. Mater Thesis, Fachhochschule St. Gallen.
- Hansen, H. R. (1992). *Wirtschaftsinformatik I* (6. Aufl.). Stuttgart: Jena
- Hopf, S. (2009). *Fragebogen zur Identifikation von Wissensbarrieren in Organisationen (WiBa)*. Dissertation, Humboldt-Universität Berlin.
- International Standardizing Organisation [ISO]. (2008). *Qualitätsmanagementsysteme: Anforderungen (ISO 9001:2008)*. Winterthur: SNV
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (2012). *Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen* (2. Aufl.). Frankfurt/New York: Campus
- Probst, G. & Raub, S. & Romhardt, K. (2010). *Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*. 6. Auflage. Gabler: Wiesbaden
- Rehäuser, J. & Krcmar, C. (1996). *Wissensmanagement in Unternehmen*. Stuttgart: Uni Hohenstein.

- Schmelzer, H. & Sesselmann, W. (2010). *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis*. (7. Aufl.). München: Hanser.
- Schreyögg, G. & Geiger, D. (2003). *Kann die Wissensspirale Grundlage des Wissensmanagements sein?* Berlin: Freie Universität Berlin.
- Steinmüller, W. (1993). *Informationstechnologie und Gesellschaft: Einführung in die Angewandte Informatik*. Darmstadt: Autor.
- Strauss, A. & Corbin, J (1996). *Grounded Theory: Grundlagen qualitativer Sozialforschung* (1. Aufl). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Wenger, E. C. & Snyder, W. M. (2000). Communities of Practice: The Organizational Frontier. *Harvard Business Review*, S. 139.
- Wittmann, W. (1959). *Unternehmung und unvollkommene Information*. Köln: Opladen.