

# Knowledge Report

## Wissensmanagement im Prozessmanagement

*„Die vorliegende Studie liefert konkrete Hinweise auf die speziellen Anforderungen von und Erfolgsfaktoren für Wissensmanagement aus Sicht des Prozessmanagements“*

**Bezug:** [www.know-center.at](http://www.know-center.at)  
[www.sucon.at/deutsch/service/download](http://www.sucon.at/deutsch/service/download)

**Lieferung:** elektronisch in PDF-Format

© 2009 Know-Center GmbH

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung der Know-Center GmbH, Graz. Dies gilt insbesondere für Verbreitung, Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Microverfilmungen und die Einspeicherungen und Verarbeitungen in elektronischen Systemen.

center . graz  
**Know**



von  
**Klaus  
Tochtermann**

und  
**Werner  
Schachner**



**SUCCON**

mit freundlicher  
Unterstützung von:



insbesondere von  
**Karl Wagner**

**Know-Center  
GmbH**

Inffeldgasse 21a  
8010 Graz  
Österreich  
[www.know-center.at](http://www.know-center.at)

Leider lässt die deutsche Sprache eine gefällige, geschlechtsneutrale Formulierung oft nicht zu. Soweit im vorliegenden Druckwerk personenbezogene Bezeichnungen nur in männlicher Form angeführt sind, dient dies der leichteren Lesbarkeit. Diese Bezeichnungen beziehen sich jedoch stets auf Frauen und Männer in gleicher Weise.

## INHALT

<b>Summary</b> .....	<b>4</b>
Der Studiensteckbrief .....	4
Die zentralen Erkenntnisse im Überblick .....	6
<b>Hintergrundinformation zur Studie</b> .....	<b>8</b>
Auslöser & Inhalte .....	8
Fokus & Grundlage.....	8
Ablauf .....	10
Studienteilnehmer.....	13
<b>Die Ergebnisse der Studie</b> .....	<b>15</b>
Kapitel 1: Wissen & Wissensmanagement .....	15
1.1 Die Definition von Wissen und die Eigenschaften von Wissen .....	15
1.2 Die Bedeutung von Wissensmanagement.....	17
Kapitel 2: Wissensmanagement im Kontext von Prozessmanagement .....	20
2.1 Die Bedeutung einzelner Wissensgebiete .....	20
2.2 Die Bedeutung einzelner Wissensgebiete innerhalb der einzelnen Phasen des Prozessmanagements .....	23
2.3 Die Kernaufgaben im Wissensmanagement .....	25
2.4 Die Voraussetzungen für Wissensmanagement.....	27
2.5 Die Erfolgsindikatoren zu Wissensmanagement .....	30
2.6 Die Erfolgsbefähiger zu Wissensmanagement.....	33
Kapitel 3: Wissensmanagement in Unternehmen – Status Quo .....	35
<b>Anhang</b> .....	<b>37</b>
Anhang 1: Wichtigkeit der einzelnen Erfolgsindikatoren .....	37
Anhang 2: Wichtigkeit der einzelnen Erfolgsbefähiger .....	39
<b>Die an der Studie beteiligten Organisationen</b> .....	<b>40</b>
<b>Die Autoren der Studie</b> .....	<b>44</b>

## Summary

### Der Studiensteckbrief

<b>Kernthema:</b>	Wissensmanagement im Kontext des Prozessmanagements <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definition von Wissen und Wissensmanagement</li> <li>▪ Anforderungen an und Herausforderungen von Wissensmanagement</li> <li>▪ Kernaufgaben des Wissensmanagements</li> <li>▪ Erfolgsindikatoren und Erfolgsbefähiger von Wissensmanagement</li> </ul>
<b>Fokus:</b>	Faktoren „Mensch“ und „Organisation“ (Lösungs-unabhängig)
<b>Ablauf:</b>	<p>Oberste Prämisse im Rahmen der Durchführung der vorliegenden Marktstudie war es, Erkenntnisse über Prozessmanagement als Anwendungsfeld für Wissensmanagement aus Sicht der Praxis zu gewinnen. Um dies zu gewährleisten wurde folgendes 3-Phasen Konzept zur Durchführung der Studie gewählt:</p> <p><b>Phase I:</b> Im ersten Schritt erfolgte im Rahmen einer Basisstudie eine schriftliche Kurzbefragung von 100 Experten und am Thema Wissensmanagement Interessierten aus österreichischen Unternehmen zu den Themen „Wissen“ und „Wissensmanagement“.</p> <p><b>Phase II:</b> Auf Basis der Ergebnisse aus Phase I wurde ein umfassender Fragebogen entworfen, welcher in Phase II im Rahmen einer vertiefenden Expertenbefragung im Fokusthema „Prozessmanagement“ zum Einsatz kam. Sowohl der gesamte Aufbau und die gesamte Gliederung dieses Fragebogens, wie auch die im Detail gebotenen Antwortalternativen leiteten sich aus den Erkenntnissen der vorgelagerten Basisstudie (Phase I) ab. Mithilfe dieses Vorgehens war es möglich, für die gesamte Studie ein hohes Maß an Objektivität und vor allem Praxisnähe zu erreichen. Phase zwei erfolgte unter aktiver Einbindung 18 hochqualifizierter und erfahrenen Prozessmanagement-Experten aus der Praxis.</p> <p><b>Phase III:</b> Um höchste Praxisnähe zu garantieren erfolgte die vertiefende Diskussion und Interpretation der Umfrageergebnisse aus Phase II im Rahmen eines Intensivworkshops unter Teilnahme ausgewählter Prozessmanagement-Experten der Praxis.</p> <p>Den Abschluss der Studie bildete schließlich die umfassende Dokumentation und Verdichtung der Ergebnisse und Erkenntnisse aus den Phasen II und III in Form des vorliegenden Knowledge Reports.</p>

<b>Teilnehmer:</b>	<u>Basisstudie</u> 100 Praxis-Experten unterschiedlicher Disziplinen österreichischer Unternehmen <u>Vertiefende Studie</u> 18 Prozessmanagement-Experten österreichischer Unternehmen
<b>Zeitraum:</b>	2009
<b>Durchführung:</b>	Know-Center GmbH und SUCCON Schachner & Partner KG, mit freundlicher Unterstützung der Gesellschaft für Prozessmanagement Österreich
<b>Autoren:</b>	Prof. Dr. Klaus Tochtermann Dr. Werner Schachner
<b>Umfang/Format:</b>	44 Seiten/A4 (in PDF-Format erhältlich)

## Die zentralen Erkenntnisse im Überblick

- **Wissen ...**

wird in der Prozessmanagement-Praxis als „in Kontext gebrachte, handlungs- und entscheidungsrelevante Information“ betrachtet.

- **Kontext ...**

ist wesentlich für das Wissensmanagement, da er die Handlungs- & Entscheidungsrelevanz von Information bestimmt.

- **Der Mensch ...**

ist das zentrale Element im Wissensmanagement, da er in Bezug auf Wissen sowohl den jeweiligen Kontext als auch die jeweils vorhandene Information interpretiert.

- **Prozesse, Rollen und Aufgaben ...**

werden in der Prozessmanagement-Praxis zu wenig als Bezugspunkt für Wissensmanagement wahrgenommen und in Folge auch zu wenig bewusst genutzt (z.B. für die Strukturierung von Wissen).

- **Wissensmanagement ...**

besitzt im Prozessmanagement/aus Sicht der Prozessmanager kein konkretes und einheitliches Profil. Viele der wesentlichen Aspekte des Wissensmanagements (z.B. die Zielsetzung oder auch die Evaluierung/Bewertung) werden in der Praxis zu wenig wahrgenommen und berücksichtigt.

- **Prozesswissen ...**

ist aus Sicht der Praxis der wichtigste Inhalt/Gegenstand von Wissensmanagement im Prozessmanagement – gleichzeitig wird die Bedeutung von Wissen über Mitarbeiter und Kollegen stark unterschätzt.

- **Die SOLL-Prozessgestaltung ...**

ist aus Sicht der Praxisexperten die wissensintensivste Phase im Prozessmanagement. Die Phase „Prozess beenden“ wird in vielen Fällen nicht als Auslöser für „Learning Loops“ und somit auch nicht als zentraler Ausgangspunkt für Prozessverbesserungen erkannt.

- **Die Kernaufgaben im Wissensmanagement ...**

sind aus Sicht der Prozessmanager die Tätigkeiten „vorhandenes Wissen transparent machen“ sowie „relevantes Wissen identifizieren“. Die Wichtigkeit der expliziten Nutzen- und Erfolgsbewertung im Wissensmanagement wird nicht ausreichend erkannt.

- **Ein klar definiertes Anwendungsgebiet ...**

für Wissensmanagement bildet gemeinsam mit „Vorantreibern im Unternehmen“ die zentrale Erfolgsvoraussetzung für Wissensmanagement im Prozessmanagement.

- **Technische Lösungen/Tools ...**

besitzen für Wissensmanagement im Prozessmanagement aus Sicht der Praxisexperten in den meisten Fällen lediglich Unterstützungscharakter.

- **Wissensmanagement-Methoden ...**

müssen (nur) von Einzelnen im Unternehmen (Vorantreiber im Wissensmanagement) gekannt und beherrscht werden.

- **Konkrete Auslöser ...**

für Wissensmanagement sind insbesondere im Hinblick auf die Argumentation des Nutzens von Wissensmanagement besonders wesentlich.

- **Erfolgsindikatoren ...**

zu Wissensmanagement im Prozessmanagement finden sich insbesondere auf Ebene der Mitarbeiter-bezogenen Indikatoren – diese Tatsache wird von der Praxis nicht erkannt und genutzt.

- **Erfolg ...**

im Wissensmanagement setzt die Unterstützung von Wissensmanagement durch die Führungsebene sowie auch das Engagement im Wissensmanagement auf Führungsebene voraus. Die zentrale Rolle des Faktors „Mitarbeiter“ für Wissensmanagement im Prozessmanagement wird nicht in vollem Umfang erkannt.

## Hintergrundinformation zur Studie

### Auslöser & Inhalte

**Erfolgreiches Wissensmanagement braucht einen klaren Kontext** • Wissensmanagement ist eine Disziplin, die sich nicht losgelöst von jeglichem Kontext betreiben lässt. Je klarer der Kontext und die Anwendungsfelder für Wissensmanagement definiert sind, umso eher lässt sich Wissen auch erfolgreich managen.

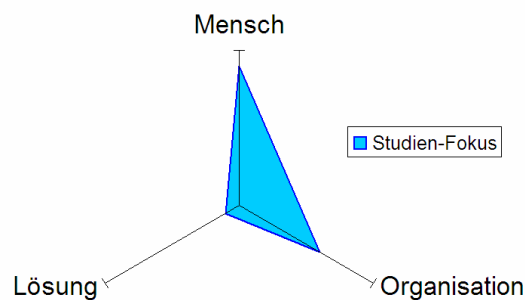
⇒ Die vorliegende Studie behandelt das Thema Wissensmanagement im Kontext des Prozessmanagements - einem Managementthema mit stetig wachsender Bedeutung für die Praxis – einem Managementthema, für welches gleichzeitig eine stark steigende Relevanz von Wissensmanagement prognostiziert wird.

⇒ Die vorliegende Studie gibt Hinweise darauf, wie Prozessmanager die Begriffe „Wissen“ und „Wissensmanagement“ interpretieren. Sie zeigt darüber hinaus auf, welches Wissen aus Sicht der Praxis in welchen Prozessmanagement-Phasen eine wesentliche Rolle spielt.

⇒ Die vorliegende Studie beleuchtet die speziellen Anforderungen an und Herausforderungen von Wissensmanagement im Kontext des Prozessmanagements. Sie gibt Hinweise auf die Kernaufgaben des Wissensmanagements im Kontext des Prozessmanagements, ebenso wie auf die aus Sicht der Praxis diesbezüglich relevanten Erfolgsfaktoren.

### Fokus & Grundlage

**Konzentration auf die Faktoren „Mensch“ und „Organisation“** • Das Thema Wissensmanagement lässt sich aus verschiedensten Perspektiven und auf unterschiedlichsten Betrachtungsebenen behandeln. Als eine der Grundvoraussetzungen erfolgreichen Wissensmanagements gilt es, ein ausgewogenes Zusammenspiel der Faktoren „Mensch“, „Organisation“ und „Lösung“ zu schaffen.

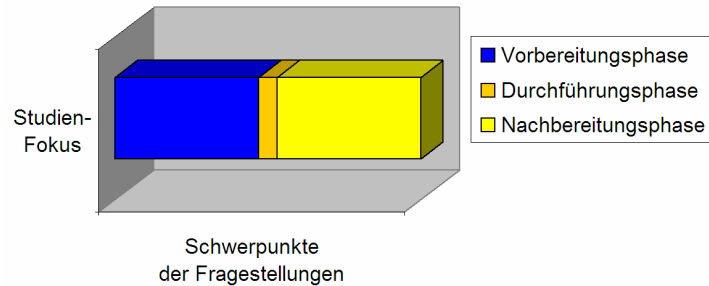


**Abbildung 1:** Fokus der Expertenstudie in Bezug auf die Erfolgsdimensionen von Wissensmanagement

⇒ In der vorliegenden Expertenstudie wird das Thema Wissensmanagement unabhängig von konkreten Lösungen und mit einer Schwerpunktlegung auf die Faktoren „Mensch“ und „Organisation“ betrachtet. So ist es möglich, mithilfe der Expertenstudie Erkenntnisse mit genereller Gültigkeit zu gewinnen.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Konkrete Wissensmanagement-Lösungen sind stets situationsspezifisch individuell auszugestalten. Dies gilt sowohl im Zusammenhang mit technikzentrierten als auch mit humanzentrierten Lösungen.

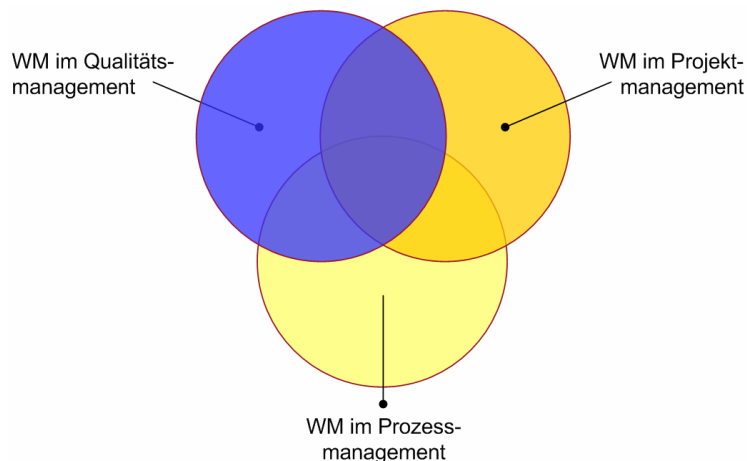
**Wissensmanagement ist ein laufender Prozess** • Da Wissensmanagement keine einmalige Maßnahme ist, sind „Vorbereitung“, „Umsetzung“ und „Nachbereitung“ von Wissensmanagement-Aktivitäten permanente Aufgaben im Unternehmensgeschehen.



**Abbildung 2:** Fokus der Expertenstudie in Bezug auf die „Phasen“ von Wissensmanagement-Aktivitäten

⇒ Die vorliegende Expertenstudie behandelt das Thema Wissensmanagement – wie bereits erwähnt – unabhängig von konkreten Lösungen. Dementsprechend liegt der inhaltliche Schwerpunkt der Expertenstudie insbesondere auf der Vorbereitungsphase von Wissensmanagement-Aktivitäten (Thema: Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für Wissensmanagement) sowie auf der Phase der Nachbereitung/Evaluierung von Wissensmanagement-Aktivitäten (Thema: Erfolgsindikatoren).

**Wissensmanagement hat viele Anwendungsfelder** • Die vorliegende Expertenstudie ist Teil einer Studienreihe. Unter Anwendung desselben Studiendesigns, sowie desselben Fragebogens, erfolgten drei Studien zu unterschiedlichen Managementthemen.



**Abbildung 3:** Wissensmanagement im Prozessmanagement – Teil einer Studienreihe

## Ablauf

Oberste Prämisse im Rahmen der Durchführung der vorliegenden Marktstudie war es, Erkenntnisse über Prozessmanagement als Anwendungsfeld für Wissensmanagement aus Sicht der Praxis zu gewinnen. Um dies zu gewährleisten wurde folgendes 3-Phasen Konzept zur Durchführung der Studie gewählt:

**Phase I:** Im ersten Schritt erfolgte im Rahmen einer Basisstudie eine schriftliche Kurzbefragung von 100 Experten und am Thema Wissensmanagement Interessierten aus österreichischen Unternehmen zu den Themen „Wissen“ und „Wissensmanagement“.

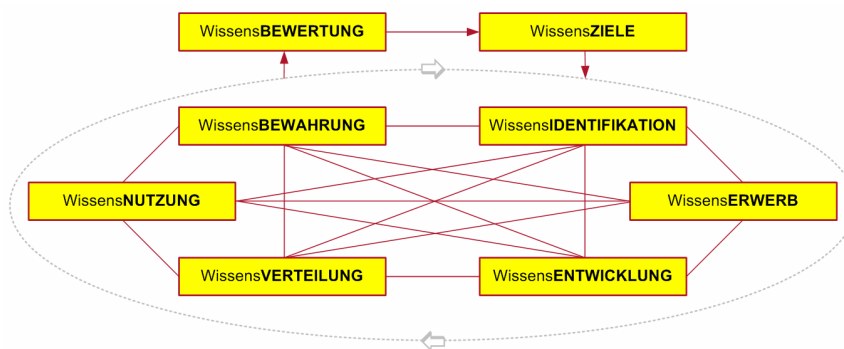
**Phase II:** Auf Basis der Ergebnisse aus Phase I wurde ein umfassender Fragebogen entworfen, welcher in Phase II im Rahmen einer vertiefenden Expertenbefragung im Fokusthema „Prozessmanagement“ zum Einsatz kam. Sowohl der gesamte Aufbau und die gesamte Gliederung dieses Fragebogens, wie auch die im Detail gebotenen Antwortalternativen leiteten sich dabei aus den Erkenntnissen der vorgelagerten Basisstudie (Phase I) ab. Mithilfe dieses Vorgehens war es möglich, für die gesamte Studie ein hohes Maß an Objektivität und vor allem Praxisnähe zu erreichen. Phase zwei erfolgte unter aktiver Einbindung 18 hochqualifizierter und erfahrenen Prozessmanagement-Experten aus der Praxis.

**Phase III:** Um auch in der Interpretationsphase höchste Praxisnähe zu garantieren, erfolgte die vertiefende Diskussion und Interpretation der Umfrageergebnisse aus Phase II im Rahmen eines Intensivworkshops unter Teilnahme ausgewählter Prozessmanagement-Experten der Praxis.

Den Abschluss der Studie bildete schließlich die umfassende Dokumentation und Verdichtung der Ergebnisse und Erkenntnisse aus den Phasen II und III in Form des vorliegenden Knowledge Reports.

**Wissensmanagement braucht Theorie und Praxis** • Die Art und Weise, in welcher die vorliegende Studie durchgeführt wurde ermöglichte es, die zentralen Elemente der Studie (Fragebogen, Studienbericht) beinahe ausschließlich aus Sicht der Praxis zu formulieren. Im Hintergrund (und für die Studienteilnehmer nicht ersichtlich) waren es jedoch bewährte Modelle der Theorie, welche die Grundstruktur und den Rahmen für die Informationserhebung sowie Auswertung und Interpretation gebildet haben.

Als Bezugsrahmen zur Strukturierung der Fragestellungen und Rückmeldungen zum Thema „Wissen/Wissensmanagement“ diente das Modell der **Bausteine des Wissensmanagement nach Probst et. al.**<sup>2</sup> (siehe Abbildung 4).



**Abbildung 4:** Die Bausteine des Wissensmanagements<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Gilbert J.B. Probst ist ord. Professor für Organisation und Management und Direktor des MBA-Programms (Master in Business Administration) an der Universität Genf.

<sup>3</sup> In Anlehnung an Probst, G. et. al.: Wissen managen: wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 3. Aufl., Wiesbaden, Gabler, 1999, S. 49ff.

Ziel der vorliegenden Studie war es unter anderem, Hinweise und Ansatzpunkte zu liefern, woran man im Unternehmens-/Geschäftskontext den Erfolg von Wissensmanagement erkennen und messen kann und wie sich mit Wissensmanagement die Performance des Gesamtunternehmens steigern lässt. Aus diesem Grund wurden zur Strukturierung jener Fragestellungen und Rückmeldungen, welche starken Geschäfts- und Unternehmenskontext aufweisen, die Grundgedanken und Hauptkategorien des **EFQM-Modells** (EFQM steht für „European Foundation for Quality Management“) herangezogen.

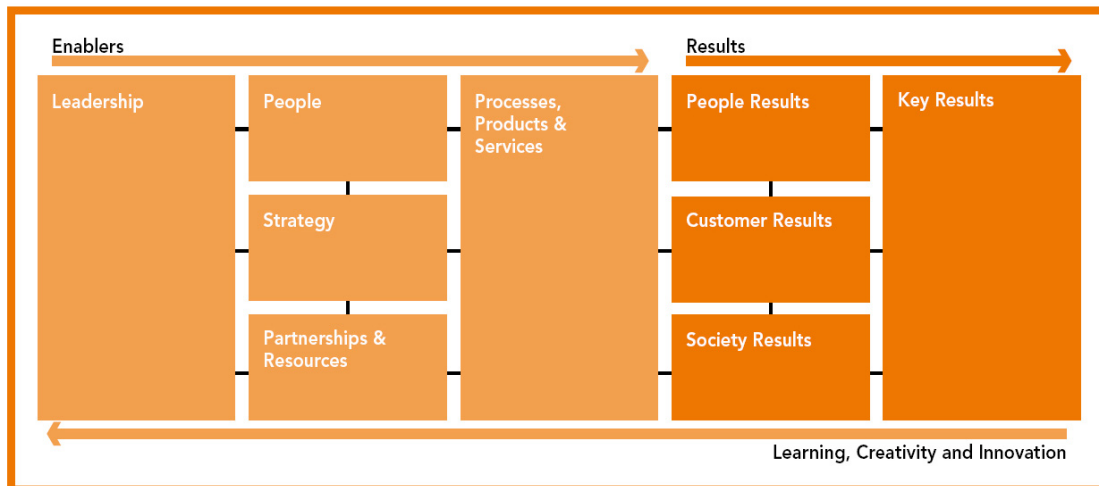


Abbildung 5: Das EFQM-Modell<sup>4</sup>

Das EFQM Excellence Modell (siehe Abbildung 5) ist ein auf neun Kriterien basierendes, unverbindliches Rahmenmodell, welches bei der Beurteilung aller relevanten Bereiche einer Organisation in Hinblick auf Leistung, Kunden, Mitarbeiter, Gesellschaft und Prozesse unterstützt. Im Rahmen der vorliegenden Studie diente dieses Modell dazu, eine stimmige und nachvollziehbare Verbindung zwischen Wissensmanagement (im Prozessmanagement) sowie dem Management eines Gesamtunternehmens herzustellen.

Die Frage nach dem Erfolg/den Erfolgsfaktoren von Wissensmanagement stellt einen der Schwerpunkte der vorliegenden Studie dar. Als drittes Modell zur Strukturierung der Fragestellungen und Rückmeldungen, und zwar jener mit starkem Bezug zum Thema „Erfolg/Erfolgsindikatoren“, fand deshalb die SIK-Matrix (Successindicators In Knowledge-Management) Anwendung. Diese 12-Klassen-Matrix (siehe Abbildung 6) kombiniert die Wissensmanagement-Erfolgsdimensionen „Lösung“, „Mensch“ und „Organisation“ mit den Erfolgskategorien „Richtiges Wissensmanagement“ und „Gutes Wissensmanagement“<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Entnommen aus der Broschüre „EFQM Excellence Model 2010 teaser“, welche unter [www.efqm.org](http://www.efqm.org) zum freien Download angeboten wird. Nähere Informationen zum EFQM-Modell siehe [www.efqm.org](http://www.efqm.org) oder [www.qualityaustria.com](http://www.qualityaustria.com)

<sup>5</sup> Diese Erfolgskategorien basieren u.a. auf den Grundgedanken von Prof. Fredmund Malik, in Malik, F.: Was ist Richtiges und Gutes Management?, m.o.m®-Letter 6/06, 14. Jahrgang, Juni 2006

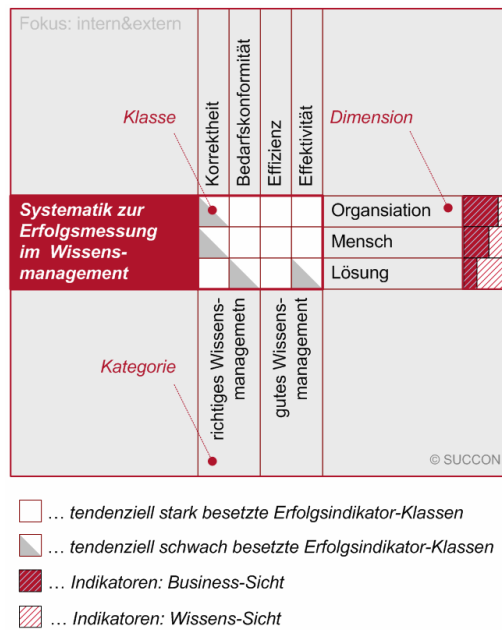


Abbildung 6: Die SIK-Matrix<sup>6</sup>

Die vorliegende Studie zeigt das besonders Wichtige unter dem Bedeutsamen auf • Die im vorliegenden Bericht präsentierten Ergebnisse und Erkenntnisse entspringen (wie bereits erläutert) einer umfassenden, schriftlichen Befragung von Prozessmanagement-Experten. Diese Befragung basierte auf einer vorgelagerten, ebenfalls schriftlichen und breit angelegten Basisstudie unter Praktikern unterschiedlicher Disziplinen. Dementsprechend zeigt der vorliegende Studienbericht auf, welche der aus Sicht der Praxis generell als für Wissensmanagement relevant empfundenen Aspekte (Ergebnis der ersten schriftlichen Umfrage) speziell im Kontext des Prozessmanagements besondere Bedeutung besitzen (Ergebnis der zweiten schriftlichen Befragung).

<sup>6</sup> Details dazu siehe Schachner W., Tochtermann K.: Erfolg oder Misserfolg, das ist hier die Frage!, Wissensmanagement – Das Magazin für Führungskräfte, Heft 7/2007, S. 49 ff.

## Studienteilnehmer

### Phase I: Basisbefragung

100 Experten zum Thema Wissensmanagement und am Thema Interessierte aus der Praxis (ohne speziellem Themenfokus).

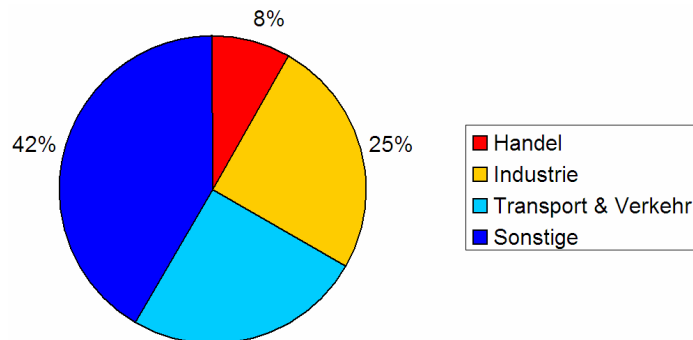
### Phase II: Vertiefende Expertenbefragung

18 Prozessmanagement-Experten österreichischer Unternehmen.

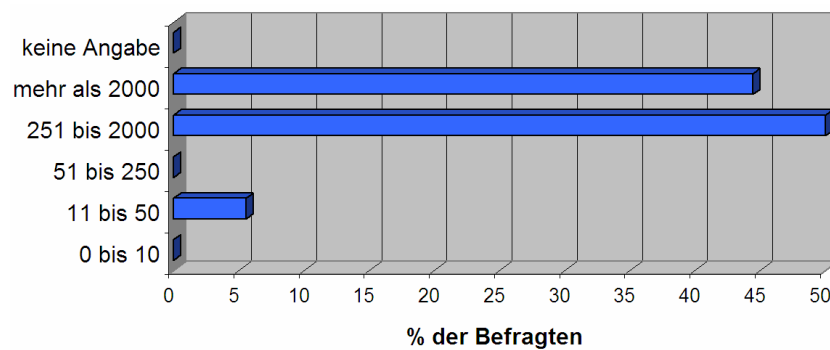
Geschlecht:	13 männlich 5 weiblich
Alter:	43,3 Jahre (Durchschnitt)
Erfahrung im Prozessmanagement:	7,1 Jahre (Durchschnitt)

**Tabelle 1:** Personenbezogene Angaben zu den Studien-Teilnehmern

Die im Verlauf der vorliegenden Studie gewonnen Erkenntnisse beruhen primär auf den umfassenden praktischen Erfahrungen der teilnehmenden Prozessmanagement-Experten .



**Abbildung 7:** Branchenzugehörigkeit der Studienteilnehmer



**Abbildung 8:** Größe der Unternehmen der Studienteilnehmer (nach Anzahl der Mitarbeiter)

45% der Studienteilnehmer sind in Unternehmen tätig, welche mehr als 2000 Mitarbeiter beschäftigen, 50 % in Unternehmen mit 251 bis 1000 Mitarbeiter. Die im Verlauf der vorliegenden Studie gewonnen Erkenntnisse entspringen somit hinsichtlich der Mitarbeiteranzahl in den Unternehmen der Studienteilnehmer primär Großbetrieben der österreichischen Wirtschaft<sup>7</sup>. Insbesondere aufgrund der für die Studie gültigen Schwerpunktsetzung lässt sich der Großteil dieser Erkenntnisse jedoch uneingeschränkt auch auf KMU-Ebene übertragen.

### Phase III: Intensiv-Workshop

Folgende Praxisexperten waren am Interpretationsworkshop beteiligt (Aufzählung in alphabetischer Reihenfolge):

- BUHRE Werner / Telekom Austria AG
- DOUBNIK Wilhelm, Mag. / Raiffeisen Software Solution und Service GmbH
- DREXLER Gerhard MSc, MBA / Mondi Uncoated Fine Paper
- KERENYI Steve, Mag. / Raiffeisen Software Solution und Service GmbH
- SCHACHNER Werner, Dr. / SUCCON
- SCHLEDERER Astrid, Dr. / STRABAG
- SCHMIDT Roland MSc, MBA / Austro Control

<sup>7</sup> Laut der seit 01.01.2005 gültigen KMU-Definition der Europäische Kommission gelten all jene Unternehmen als KMU, welche weder den in Bezug auf die Anzahl an Beschäftigten geltenden Schwellenwert von 250 Personen übersteigen, noch den Umsatz-Schwellenwert von max. € 50 Mio. oder den Schwellenwert hinsichtlich Bilanzsumme von max. € 43 Mio. überschreiten.

## Die Ergebnisse der Studie

Die im Folgenden präsentierten grafischen Abbildungen und Tabellen stellen jeweils das Ergebnis der schriftlichen Umfrage aus Phase II der vorliegenden Expertenstudie (schriftliche Expertenbefragung) dar.

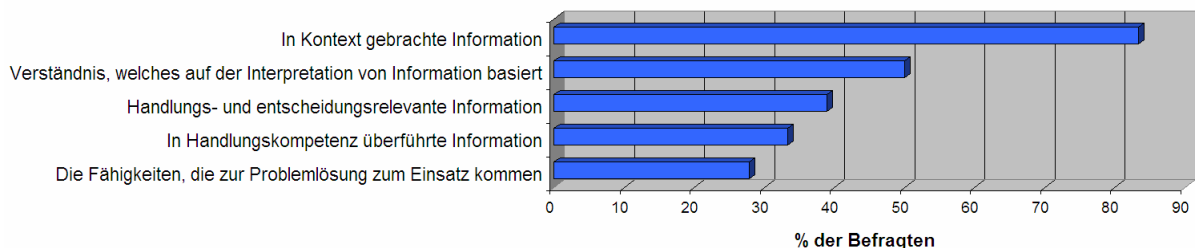
Die Interpretation der Ergebnisse der schriftlichen Expertenbefragung, im Folgenden dokumentiert in Form ergänzender, textueller Anmerkungen zu den einzelnen Abbildungen und Tabellen, entspringt primär der Expertendiskussion aus Phase III der Expertenstudie (Expertenworkshop). Sie ist lediglich in einzelnen Punkten ergänzt und angereichert um Ergebnisse/Erkenntnisse aus weiterführenden Interpretationsdiskussionen innerhalb der SUCCON und des Know-Center. Im Rahmen der Interpretation wurden nur jene inhaltlichen Aspekte im Detail behandelt, welche aus Sicht der am Interpretationsworkshop teilnehmenden Experten - weil überraschend oder auch deren Erwartungen bestätigend – besondere Bedeutung besitzen.

An dieser Stelle wird noch einmal explizit auf den **explorativen Charakter** der diesem Bericht zugrunde liegenden **Expertenstudie** hingewiesen. Ebenso sind auch die dem Expertenworkshop entspringenden Interpretationen, welche primär auf den Meinungen/Sichtweisen der Workshopteilnehmer beruhen, zu verstehen.

## Kapitel 1: Wissen & Wissensmanagement

### 1.1 Die Definition von Wissen und die Eigenschaften von Wissen

**Wissen** wird von mehr als 80% der Befragten als „in Kontext gebrachte Information“ bezeichnet (siehe Abbildung 9). Diese Einschätzung ist u.a. der Tatsache zuzuschreiben, dass kontextualisierte Information sowohl in vielen Lehrbüchern zum Thema Wissensmanagement als auch in den verschiedensten Wissensmanagement-Ansätzen der Praxis stets als wesentliches Element präsentiert wird.



Anzahl der Befragten: 18

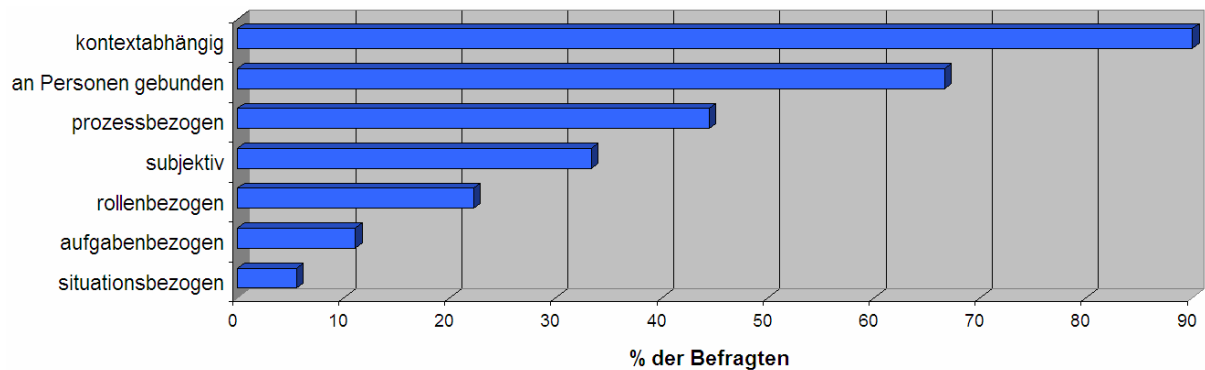
Abbildung 9: Definition von Wissen

Der Kontext ist aber vor allem auch deshalb zentrales Element im Wissensmanagement, da er bestimmt, welche Informationen in einer bestimmten Situation Handlungs- und Entscheidungsrelevanz besitzen (Wissen = handlungs- und entscheidungsrelevante Information).

Damit Information zu handlungs- und entscheidungsrelevanter Information wird, braucht es jedoch nicht nur Kontext, sondern insbesondere den Menschen der diese Information für seine Handlungen und Entscheidungen bzw. zum Lösen von Herausforderungen und Problemen nutzt. **Der Mensch** ist es, der dabei sowohl den Kontext als auch die vorhandene Information interpretiert und so über die Relevanz und Wichtigkeit von Informationen **entscheidet**.

Die **zentrale Rolle der Menschen** im Wissensmanagement zeigt sich auch explizit an den Ergebnissen der schriftlichen Umfrage. Mehr als 65% der Befragten geben an, dass Wissen an Personen gebunden ist (siehe Abbildung 10). Personengebundenes Wissen kann in diesem Zusammenhang auch als „**Wissen im engeren Sinne**“ bezeichnet werden.

Jegliche Informationen, die zwar kontextualisiert, jedoch nicht an Personen gebunden sind (z.B. Informationen in schriftlich dokumentierter Form), stellen in jenen Momenten, in welchen sie auch nicht von Personen interpretiert und genutzt werden, lediglich „**Wissen in weiterem Sinne**“ oder „Potenzielles Wissen“ dar.



Anzahl der Befragten: 18

#### Zusatznennungen

- Zeitpunktbezogen
- Informationssystembezogen
- Kann auch an Unternehmen gebunden sein
- Kann explizit und implizit sein

**Abbildung 10:** Die Eigenschaften von Wissen

Die in Abbildung 10 ersichtliche, relativ häufige Nennung des **Prozessbezuges von Wissen** (etwa 45% der Befragten stimmen hier zu), ist aufgrund der ausschließlichen Teilnahme von Prozessmanagement-Experten an der schriftlichen Expertenurfrage gänzlich nachvollziehbar und auch stimmig.

Der **Rollen-, Aufgaben- und Situationsbezug von Wissen** wird von den Befragten nicht vordergründig als Eigenschaft von Wissen genannt. Dies liegt unter anderem darin, dass Situation, Rolle und auch Aufgabe (neben Prozess) die wesentlichen Elemente des jeweiligen Kontexts darstellen - Kontextabhängigkeit wurde, wie in Abbildung 10 erkennbar, von 90% der Befragten als zentrale Eigenschaft von Wissen angeführt und umfasst somit in gewisser Weise auch bereits den Situations-, Rollen und Aufgabenbezug.

Die geringe Anzahl an Nennungen des Rollen- und Aufgabenbezugs von Wissen liegt aber auch daran, dass diese „Bezugspunkte“ von/zu Wissen in der Praxis zu wenig wahrgenommen und in Folge auch zu wenig bewusst genutzt werden (z.B. als Ansatzpunkt zur Strukturierung von Wissen).

## 1.2 Die Bedeutung von Wissensmanagement

Wissensbausteine nach Probst	Identifikation	Erwerb	Entwicklung	Verteilung	Nutzung	Bewahrung	Bewertung	Zielsetzung
Nennungen der Befragten								
Wissensbedarf ermitteln	1							
Wissen identifizieren	1							
Wissen erwerben		1						
Wissenserwerb steuern		1						
Wissen weiterentwickeln			3					
Wissen erweitern			1					
Wissen kombinieren			1					
Wissen teilen/verteilen, übertragen				3				
Wissen transferieren				2				
Wissen auf Personen übertragen				1				
Wissen explizieren				2				
Wissen zugänglich machen				2				
Wissen zur Verfügung stellen				3				
Wissen nutzbar machen					3			
Wissen nutzen					1			
Wissen anwenden					1			
Wissen verwerten					1			
Wissen sammeln						2		
Wissen speichern						2		
Wissen überprüfen							1	
Zielerreichung messen							1	
Ziele definieren								2
Wissen planen								1
<b>Abdeckung der Probst-Kategorien</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

**Abbildung 11:** Inhalte/Bedeutung von Wissensmanagement aus Praxissicht  
(den Wissensbausteinen nach Probst zugeordnet)

Die Antworten auf die offene Frage zur Bedeutung/Definition von Wissensmanagement (siehe Zusammenfassung in Abbildung 11) decken sich nur vereinzelt mit den Rückmeldungen auf die im späteren Verlauf der Befragung gestellte, geschlossene Frage nach den wichtigen Haupttätigkeiten im Wissensmanagement (dargestellt in den Abbildungen 14a und 14b):

- Anhand der Antworten auf die offene Frage zur Bedeutung/Definition von Wissensmanagement lässt sich die „Verteilung von Wissen“ mit beeindruckendem Abstand als zentraler Aufgabenbereich von Wissensmanagement im Prozessmanagement erkennen. In den Antworten auf die geschlossene Frage nach den Haupttätigkeiten im Wissensmanagement wird die Wissensverteilung in Bezug auf die Anzahl der Nennungen von der Wissensidentifikation eindeutig „überflügelt“.

- ❑ Die Identifikation von Wissen wird als Inhalt von Wissensmanagement in den Antworten zur offenen Frage letztgerieht – in den Ergebnissen der geschlossenen Frage findet sie sich hingegen an der Top-Platzierung wieder.
- ❑ Der Wissenserwerb liegt laut Antwort auf die offene Frage zu den Inhalten von Wissensmanagement im Prozessmanagement gemeinsam mit der Identifikation von Wissen an letzter Stelle – laut Rückmeldungen auf die geschlossene Frage nimmt der Wissenserwerb hingegen Platz 3 ein.
- ❑ Die Wissensnutzung liegt anhand der Angaben zur offenen Frage eindeutig im vorderen Feld (Platz 2), anhand der Rückmeldungen zur geschlossenen Frage hingegen im Mittelfeld.
- ❑ Die Wissensentwicklung liegt anhand der Angaben zur offenen Frage nach den Inhalten von Wissensmanagement im Prozessmanagement im Mittelfeld, anhand der Rückmeldungen zur geschlossenen Frage eher im hinteren Feld.
- ❑ Das Setzen von Wissenszielen als wichtige Aufgabe im Wissensmanagement lässt sich anhand der Rückmeldungen zur offenen Frage im hinteren Feld platzieren, anhand der Angaben zur geschlossenen Frage jedoch in der vorderen Hälfte der zentralen Tätigkeitsbereiche für Wissensmanagement im Prozessmanagement.
- ❑ Lediglich die Wissensbewahrung kommt in beiden Fällen eher im hinteren Feld der Nennungen zu liegen und die Wissensbewertung wird in den Antworten beider Fragen am wenigsten als Haupttätigkeit von Wissensmanagement im Prozessmanagement betrachtet.

Dieses Ergebnis lässt vor allem Eines erkennen: **Wissensmanagement besitzt** in der Praxis des Prozessmanagements **kein konkretes und einheitliches Profil**.

Ebenso zeigt es sich, dass aktuell **viele** jener **Aspekte des Wissensmanagements** in der Praxis **nicht wahrgenommen** werden, welche die Studienteilnehmer bei explizitem Hinterfragen jedoch als besonders wichtig erachten. Dieser Umstand lässt sich unter anderem mit fehlender Kenntnis über (theoretische) Ansätze und Modelle zum Wissensmanagement begründen. Ebenso auch damit, dass für die Praxis nur vereinzelt echte „Best Practices“ zu Wissensmanagement zugänglich und einsehbar sind und es somit auch an Vorstellung über die vielen, konkreten Anwendungs- und Nutzenaspekte von Wissensmanagement fehlt.

Dass die **Bewertung von Wissen** in Relation als **am wenigsten wichtig betrachtet** wird, liegt zu einem großen Teil auch in der Schwierigkeit der Wissensbewertung bzw. der Bewertung von Wissensmanagement (Details dazu siehe weitere Interpretationen zu den Abbildungen 14a und 14b).

Folgendes wurde von den in Phase 2 der Expertenstudie Befragten im Zusammenhang mit der Frage „Wissen managen bedeutet ...“ zusätzlich genannt:

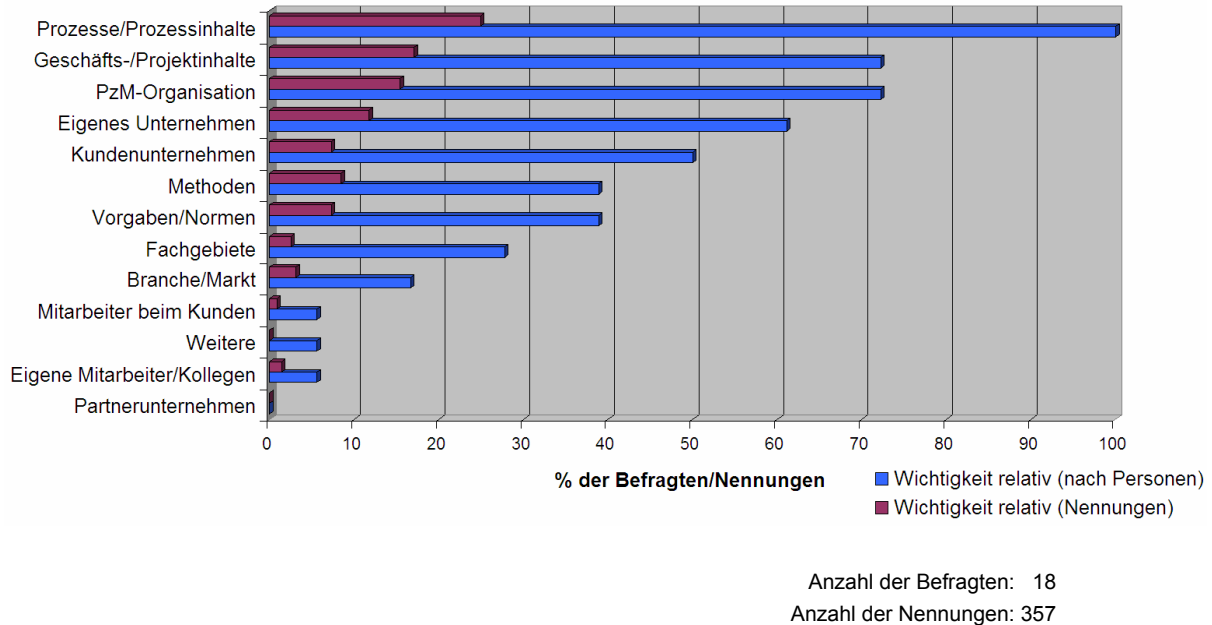
#### Zusatzinformationen

- Wissen soll wie folgt verfügbar gemacht werden:
  - unternehmensweit
  - für alle
  - permanent
  - IT-gestützt
  - effizient
  - effektiv
  - strukturiert
  - in jeweils geeigneter Form
    - zur richtigen Zeit
    - in passender Tiefe
    - in entsprechender Qualität
  
- Werkzeuge für Wissensmanagement sind beispielhaft:
  - Informations- und Kommunikationssysteme
  - Lernsituationen
  
- Wissensmanagement unterstützt unter anderem bei:
  - Entscheiden und Handeln
  - Lösen von Problemen [\*2]
  - Gestalten von Rahmenbedingungen und Prozessen
  - Vorhersagen der Auswirkungen von Handlungen und Ereignissen
  - Angleichen „individueller“ Wirklichkeiten verschiedener Personen
  - Lernen
  - Vernetztem Denken
  
- Wissen kann sein:
  - Wissen [\*9]
  - Information [\*7]
  - Kenntnis
  - Erkenntnis
  - Erfahrung [\*2]
  
- Wissen besitzt unter anderem folgende Eigenschaften:
  - prozessbezogen
  - aufgabenbezogen
  - organisationsbezogen
  - personengebunden
  - explizit
  - implizit [\*2]

**Tabelle 2:** Zusatznennungen auf die Frage nach der Bedeutung/Definition von Wissensmanagement

## Kapitel 2: Wissensmanagement im Kontext von Prozessmanagement

### 2.1 Die Bedeutung einzelner Wissensgebiete



**Abbildung 12:** Die Wichtigkeit der einzelnen Informationskategorien  
(relativ nach Anzahl der Nennungen und relativ nach Personen)

Dass **Prozesswissen** als **wichtigster Inhalt für Wissensmanagement im Prozessmanagement** genannt wird (siehe Abbildung 12), ist – vor allem in Anbetracht der ausschließlichen Teilnahme von Prozessmanagern an der vorliegenden Expertenbefragung – erwartungsgemäß und auch nachvollziehbar.

Zu beachten ist jedoch, dass nicht zwingend Wissen über alle Prozesse gleichrangig im Zentrum von Wissensmanagement im Prozessmanagement stehen muss. So ist jedenfalls zu unterscheiden, ob Prozesse (welche grundsätzlich meist Standardisierungsbemühungen unterstützten) definiert und gestaltet werden um zu Automatisieren oder aber ob Prozesse definiert und gestaltet werden um den an den Prozessen Beteiligten Vorgaben und Orientierung zu geben. Im zweiten Falle (insbesondere dann wenn es sich um Prozesse handelt, die selten durchlaufen werden oder aber aus flexiblen Prozessteilen bestehen) spielt Wissensmanagement und damit Wissen über diese Prozesse eine besonders zentrale Rolle.

Im Zusammenhang mit Wissensmanagement im Prozessmanagement wird die **Bedeutung des Wissens über Mitarbeiter und Kollegen stark unterschätzt**. Nur etwa 5% der Befragten geben an, dass Wissen über die Mitarbeiter und Kollegen ein wesentlicher Inhalt von Wissensmanagement im Prozessmanagement ist. Laut Expertenerfahrung spielt das Wissen über Mitarbeiter und Kollegen in Verbindung mit dem Prozessmanagement jedoch aus mehreren Gesichtspunkten besondere Bedeutung:

- Einerseits ist es wesentlich, die Mitarbeiter in der eigenen „Prozessmanagement-Organisation“ sowie deren Fähigkeiten bewusst zu managen – hierfür ist detailliertes Wissen über diese Mitarbeiter zwingend nötig.
- Andererseits ist es auch wichtig, über die Mitarbeiter im gesamten Unternehmen (also über die Mitarbeiter die „in“ den Prozessen arbeiten und wirken) sowie deren Rollen und Aufgaben etc. bescheid zu wissen.

- ❑ Schließlich ist es wesentlich, über all jene Mitarbeiter/Menschen bescheid zu wissen, die von den Prozessen und Prozessergebnissen betroffen sind – allen voran den Mitarbeitern der Kunden und auch der Partner.

Für die Experten gilt es in jedem Fall, dass Prozesse ohne Menschen nicht funktionieren und (automatisierte) Prozesse Menschen somit auch niemals vollständig ersetzen können.

Vor dem Hintergrund, dass Prozesse/Prozessergebnisse letztlich zu einem wesentlichen Teil in Richtung Kunden wirken, ist gänzlich nachvollziehbar, dass für 50% der Befragten **Wissen über Kundenunternehmen besondere Bedeutung** besitzt. Diese Bedeutung ist umso höher, je mehr sich ein Unternehmen mit seinen Geschäftstätigkeiten nach Extern orientiert, je mehr es nach Extern wirkt und je mehr es sich in einem intensiven Wettbewerb am Markt zu behaupten hat.

Folgende Beispiele wurden von den Befragten für das für Wissensmanagement im Prozessmanagement nötige/relevante Wissen bzw. für die für Wissensmanagement im Prozessmanagement nötigen/relevanten Informationen genannt:

---

#### Zusatzinformationen

##### ❑ Relevante Informationen zu Geschäfts-/Projekthalten:

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mission, Vision, Strategie [*2]</li> <li>▪ Ziele, Vorgaben [*5]</li> <li>▪ Maßnahmen</li> <li>▪ Projekte</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unternehmensportfolio</li> <li>▪ Kerngeschäft des Unternehmens</li> <li>▪ Geschäftsprozesse, Prozesslandkarte [*2]</li> <li>▪ Aufgaben, Abläufe [*2], Rollen</li> </ul> |
|--|--|

##### ❑ Relevante Informationen zur PzM-Organisation:

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prozessmanagementsystem (Inhalt, Umfang)</li> <li>▪ Prozessmanagement-Handbuch</li> <li>▪ Prozesslandschaft, Abläufe</li> <li>▪ Prozessverantwortliche</li> <li>▪ Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten [*3]</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Freigabegremien</li> <li>▪ Prozessmanagement-Methoden [*2]</li> <li>▪ Prozessmanagement Tools</li> <li>▪ Prozesskostenrechnung</li> <li>▪ Kennzahlen, Ziele</li> </ul> |
|--|---|

##### ❑ Relevante Informationen zum eigenen Unternehmen:

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vision, Strategie</li> <li>▪ Paradigmen</li> <li>▪ Know How</li> <li>▪ Produktportfolio, Produkte [*2]</li> <li>▪ Organisationsabgrenzung (systemisch)</li> <li>▪ Schnittstellen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organisationsstruktur           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufbauorganisation [*2]</li> <li>- Ablauforganisation</li> </ul> </li> <li>▪ Funktionen, Zuständigkeiten</li> <li>▪ Kommunikationsmatrix, -struktur</li> <li>▪ Soziodynamik</li> </ul> |
|--|--|

##### ❑ Relevante Informationen über das Kundenunternehmen:

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marktumfeld</li> <li>▪ Kundenbedürfnisse, Kundenpräferenzen</li> <li>▪ Kundenanforderungen, -erwartungen [*4]</li> <li>▪ Inputs und Deliverables aus/zu Kundenprozessen</li> <li>▪ Beschwerden</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wertschöpfung beim Kunden</li> <li>▪ Organisationsplan</li> <li>▪ Funktionen, Zuständigkeiten</li> <li>▪ Schnittstellen</li> <li>▪ Potenziale</li> </ul> |
|--|---|

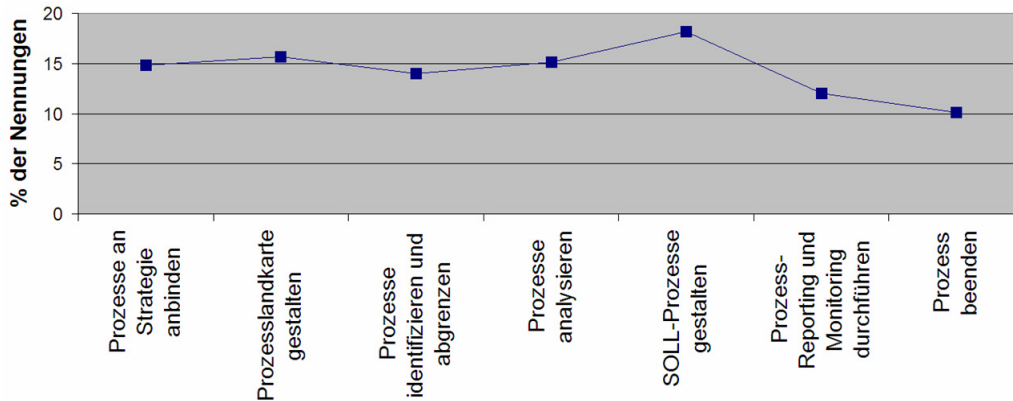
##### ❑ Relevante Informationen zu Mitarbeiter beim Kunden:

- < keine Angaben >

- Relevante Informationen zu eigenen Mitarbeitern/Kollegen:
  - Position im Organigramm, Stelle
  - Aufgaben
  - Zugewiesene Rollen
  - Rechte und Verpflichtungen
  
- Relevante Informationen zu Partnerunternehmen:
  - < keine Angaben >
  
- Relevante Informationen zu Fachgebieten:
  - Wissen zu den Kernprozessen
  - Wissen über Zusammenhänge
  
- Relevante Informationen zu Prozessen:
  - Prozessbeschreibungen, -abläufe [\*6]
  - Prozessschritte
  - Aktivitätsbeschreibungen
  - Bereiche
  - Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten
  - Rollen
  - Mitwirkende
  - Prozesskostenrechnung
  - Informationsflüsse [\*2]
  - Anweisungen, Verfahrensanweisungen [\*2]
  - Arbeitsmittel, Checklisten
  - Vorgaben
  - Kennzahlen, Ziele
  - Kosten [\*2]
  - Durchlaufzeiten [\*2]
  - Schnittstellen [\*2]
  - Abhängigkeiten
  - Inputs/Outputs
  - Fehler
  - Störungen
  - Qualität
  - Kunden des Prozessergebnisses
  
- Relevante Informationen zu Methoden:
  - Vorgangsweise im Prozessmanagement
  - PzM Standards
  - Methode KVP
  - Methoden zur Integration verbesserter/neuer Prozesse
  - Erhebungsmethoden
  - Analysemethoden
  - Planungsmethoden
  - Optimierungsmethoden
  
- Relevante Informationen zu gesetzl. Vorgaben und Normen:
  - Gesetzestexte
  - Richtlinien, Gruppenrichtlinien [\*3]
  - Regulative
  - Auflagen
  - Einschränkungen
  - Sicherheiten
  - Qualität
  - FMA-Auflage
  
- Relevante Informationen zu Branche und Markt:
  - Entwicklung des Markts, Trends [\*2]
  - Wettbewerb
  - Branchenspezifika
  - Saisonale Schwankungen
  
- Weitere relevante Informationen:
  - Kundengruppen
  - Auswertungen zur Kundenzufriedenheit
  - Konsumentenverhalten
  - Konsumentenwünsche, -beschwerden

**Tabelle 3:** Zusatznennungen zu den für das Wissensmanagement im Prozessmanagement relevanten Informationen

## 2.2 Die Bedeutung einzelner Wissensgebiete innerhalb der einzelnen Phasen des Prozessmanagements



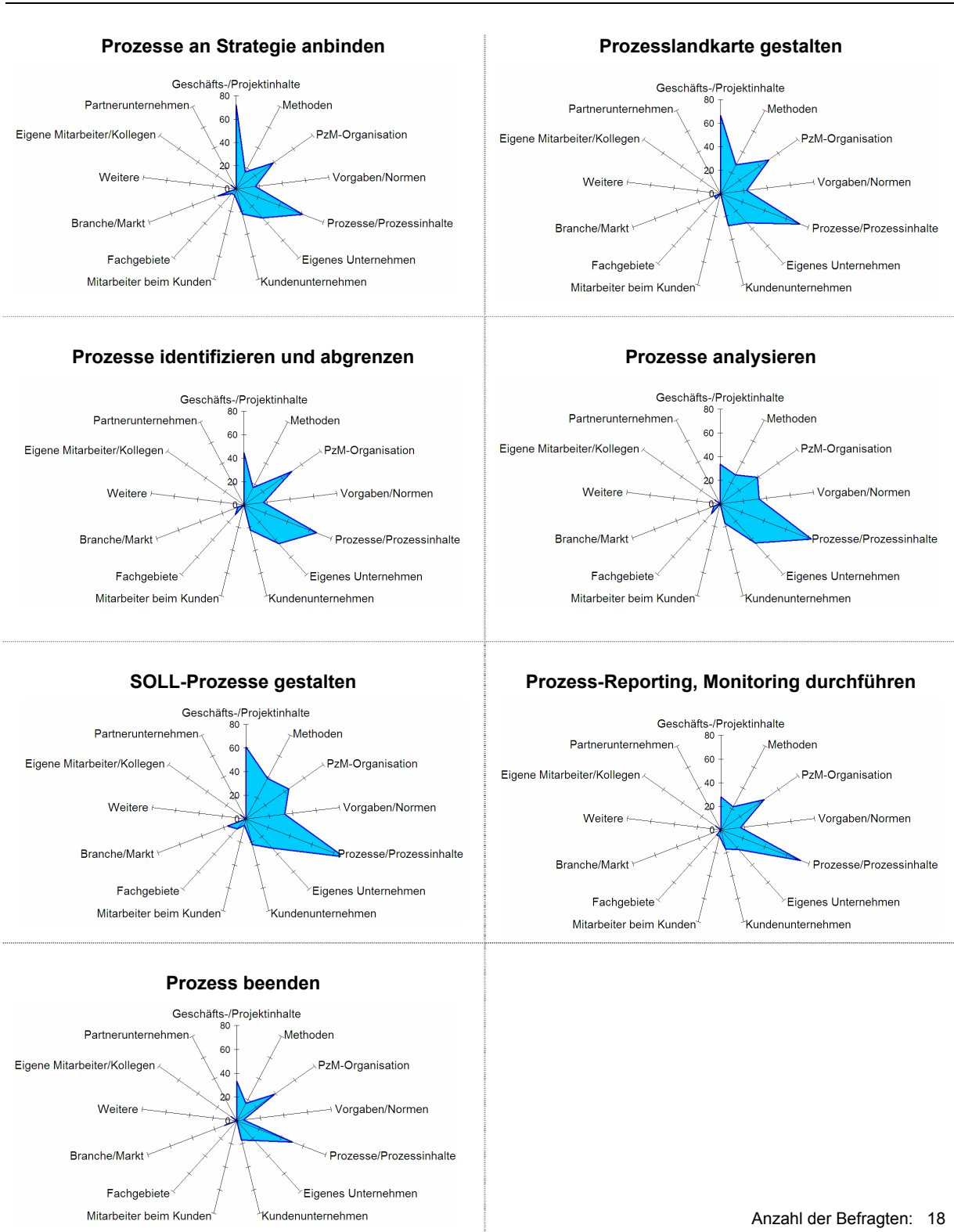
Anzahl der Befragten: 18  
Anzahl der Nennungen: 357

**Abbildung 13a:** Informationsbedarf in den einzelnen Phasen des PzM (relativ nach Nennungen)

Mit knapp 20% aller Nennungen zu wichtigem Wissen ist die **SOLL-Prozessgestaltung** die **wissensintensivste Phase im Prozessmanagement** (siehe Abbildung 13a). Wichtig dabei ist es zu beachten, dass es sich hierbei nicht nur um die Erstgestaltung von Prozessen, sondern auch um die Tätigkeiten zur laufenden Prozessverbesserung handelt.

Dass die Phase „**Prozess beenden**“ als **am wenigsten wissensintensiv betrachtet** wird, ist dann nachvollziehbar, wenn vom gänzlichen Beenden von Prozessen – also vom Entfernen dieser von der Prozesslandkarte – gesprochen wird. Ist mit „Prozess beenden“ jedoch die letzte Phase in einem Prozessdurchlauf gemeint, so wird die Wissensintensität dieser Phase mit nur 10% alle Nennungen zu wichtigem Wissen (siehe Abbildung 13a) stark unterschätzt. In diesem Falle sind nämlich bereits in der letzten Prozessphase Erkenntnisse und Erfahrungen aus dem jeweiligen Prozessdurchlauf als Basis künftiger Prozessverbesserungen systematisch zu analysieren und aufzubereiten sowie „Learning Loops“ anzustoßen.

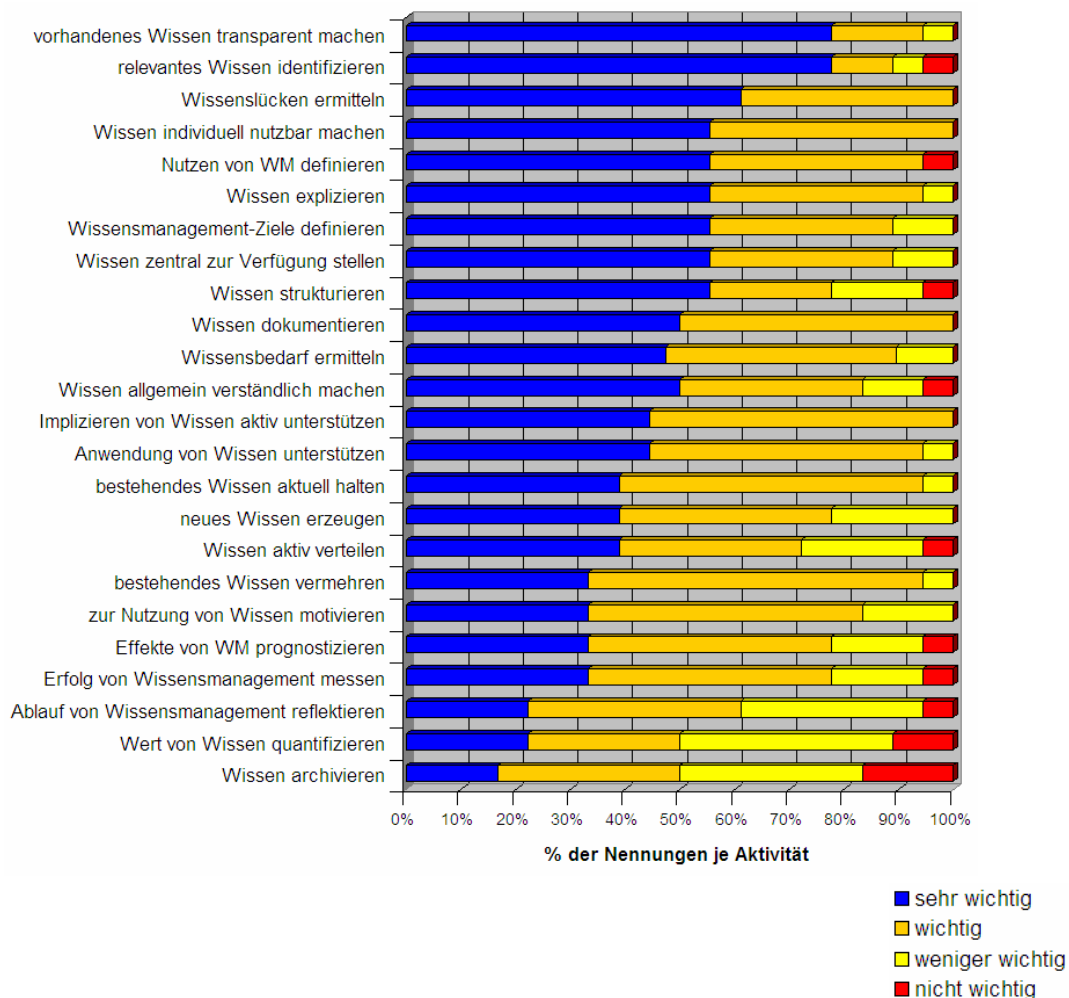
Aus der Befragung zur Expertenstudie lässt sich folgende (unkommentierte) Verteilung nötigen Wissens auf die einzelnen Phasen des Prozessmanagements ableiten:



**Abbildung 13b:** Informationsbedarf in den einzelnen Phasen des PzM-Prozesses (relativ nach Personen)

### 2.3 Die Kernaufgaben im Wissensmanagement

„Vorhandenes Wissen transparent machen“ wurde ebenso wie „relevantes Wissen identifizieren“ von 80% der Befragten als **sehr wichtige Aufgabe von Wissensmanagement im Prozessmanagement** genannt. Somit stehen beide Tätigkeiten mit großem Abstand an Top-Position der wichtigen Aufgaben zu Wissensmanagement im Prozessmanagement. Beides ist schlüssig und auch nachvollziehbar: Management von Wissen setzt voraus, dass jenes Wissen auch identifiziert wird, welches es zu managen gilt. Die Identifikation relevanten Wissens ist wiederum Voraussetzung, um sich jeweils auf das Wesentliche konzentrieren zu können (hierbei geht es sowohl um die Identifikation potenziell relevanten Wissens als auch um die Identifikation tatsächlich handlungs- und entscheidungsrelevanten Wissens, welches – wie bereits ausgeführt – als Wissen im engeren Sinne betrachtet wird).



Anzahl der Befragten: 18  
Anzahl der Nennungen: 432

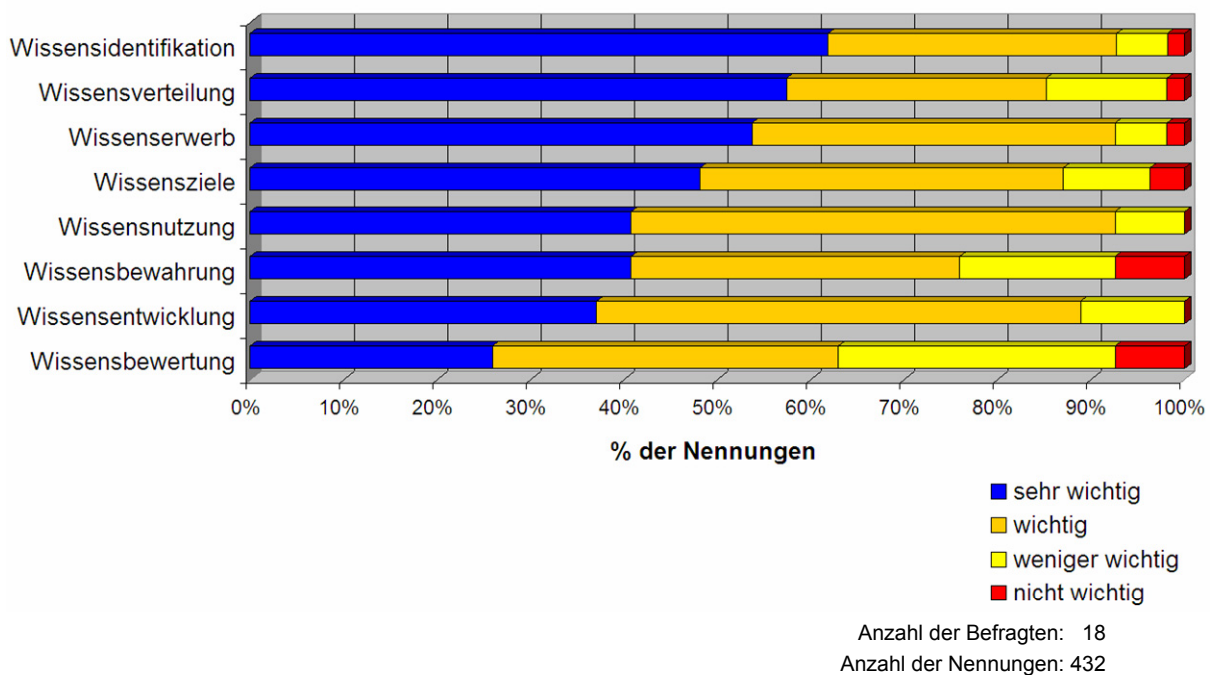
Abbildung 14a: Die Wichtigkeit einzelner Aufgaben zum Wissensmanagement im Prozessmanagement

Die **Wichtigkeit der Bewertung des Nutzens/Erfolgs von Wissensmanagement** wird in der Prozessmanagement-Praxis **nicht ausreichend erkannt**. Zwar sind mehr als die Hälfte der Befragten der Meinung, es sei sehr wichtig, den Nutzen von Wissensmanagement zu definieren (siehe Abbildung 14a), doch nur etwa 30% der Befragten empfinden gleichzeitig auch die Erfolgsmessung im Wissensmanagement als sehr

wichtig. Gar nur etwas mehr als 20% der Befragten empfinden es als sehr wichtig, den Ablauf von Wissensmanagement zu reflektieren.

Ohne den Nutzen von Wissensmanagement generell (und auch im Prozessmanagement) nachweislich zu belegen ist es nicht möglich, längerfristig in Unternehmen auch die für Wissensmanagement nötigen Ressourcen zugesprochen zu bekommen.

Die relativ **schwache Gewichtung der Nutzenbewertung im Wissensmanagement** gründet aus Sicht der Experten vor allem darin, dass adäquate Methoden und Werkzeuge zur Bewertung von Wissensmanagement und Wissen in der Praxis selten vorhanden und in vielen Fällen auch nicht ausreichend bekannt sind. Ebenso trägt (wie bereits erwähnt) die Tatsache, dass Wissensmanagement/Wissen generell nur sehr schwer bewertbar ist, dazu bei, dass die Bewertung von Wissensmanagement/Wissen in der Praxis nicht als zentrale Aufgabe von Wissensmanagement im Prozessmanagement gesehen wird.



**Abbildung 14b:** Wichtigkeit einzelner Aufgaben zum Wissensmanagement im Prozessmanagement (kategorisiert nach den Wissensbausteinen von Probst)

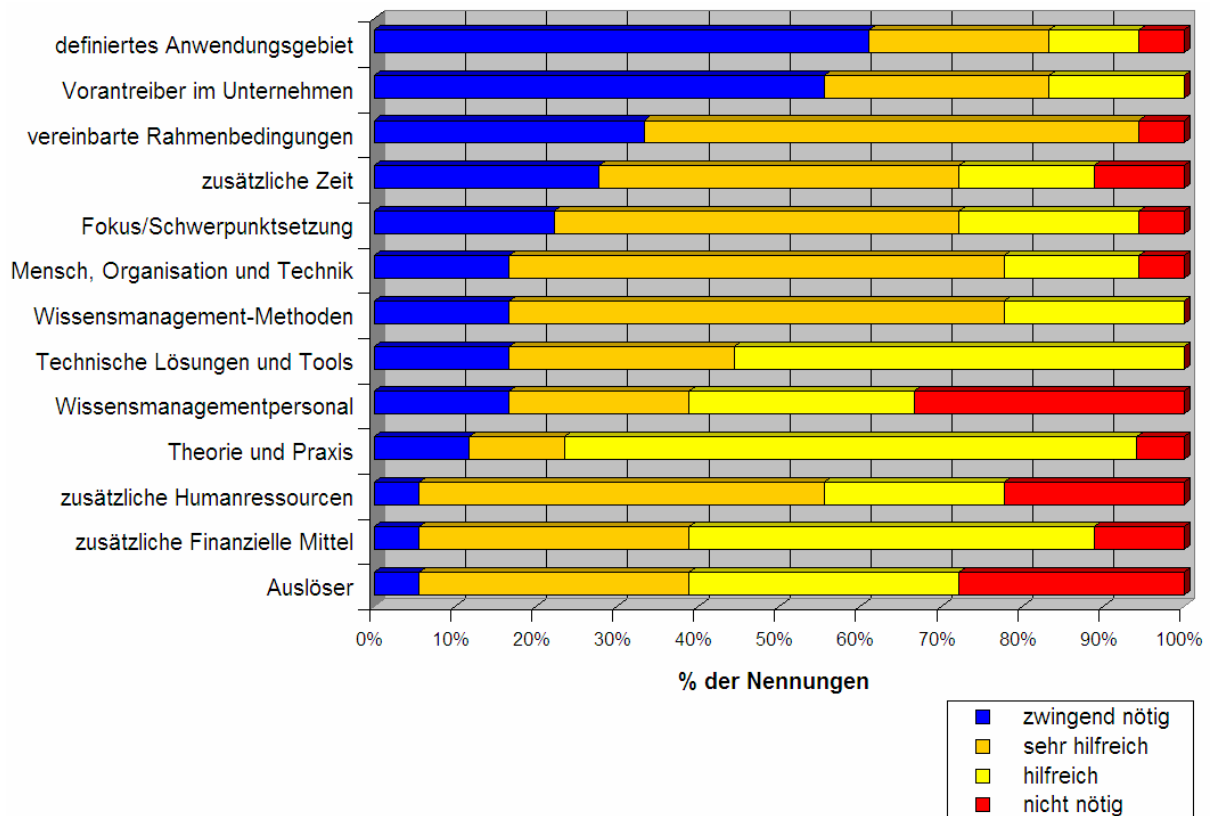
Auch aus der Zusammenfassung der Detailergebnisse zur Frage nach den besonders wichtigen Aufgaben zu Wissensmanagement im Prozessmanagement lässt sich erkennen, dass die **zentrale Bedeutung der Wissensbewertung** (als einer der Bausteine des Wissensmanagements nach Probst) von den Befragten derzeit **nicht erkannt** wird – und das, obwohl der Baustein „Wissensziele“, welcher ja die Basis für die Bewertung des Erfolgs von Wissensmanagement darstellt, von knapp 50% als sehr wichtig erachtet wird.

## 2.4 Die Voraussetzungen für Wissensmanagement

Als **wichtigste Voraussetzung für Wissensmanagement im Prozessmanagement** wird von den Befragten ein **klar definiertes Anwendungsgebiet** genannt: Knapp über 60% der Befragten stufen, wie in Abbildung 15 ersichtlich, ein definiertes Anwendungsgebiet als zwingend nötig ein. Die eindeutige Definition eines Anwendungsgebietes ist dabei umso wichtiger, je größer ein Unternehmen ist.

In jedem Fall zu beachten ist, dass sich die Anwendungsgebiete für Wissensmanagement nicht beliebig groß definieren lassen (bei zu groß gefasstem Anwendungsgebiet kann Wissensmanagement seine Wirkung ebenso nicht vollständig entfalten wie für den Fall, dass das Anwendungsgebiet zu eng gehalten wird).

Wissensmanagement gestaltet sich aufgrund begrenzt großer Anwendungsgebiete in großen Unternehmen wesentlich fragmentierter als in kleinen Unternehmen. Mit steigender Anzahl an Fragmenten steigt gleichzeitig die Wichtigkeit einer einheitlichen Vision zu und Ausrichtung von Wissensmanagement, welche sich an der Vision und Strategie des Unternehmens zu orientieren hat. Nur so wird es möglich, mit Wissensmanagement (in allen Fragmenten) einen gezielten und abgestimmten Beitrag zur Unternehmensentwicklung zu leisten.



Anzahl der Befragten: 18  
Anzahl der Nennungen: 233

Abbildung 15: Voraussetzungen für erfolgreiches Wissensmanagement

„**Vorantreiber**“ im Unternehmen **zählen** neben einem definierten Anwendungsgebiet **zu den wichtigsten Voraussetzungen für Wissensmanagement** im Prozessmanagement (56% der Befragten sehen Vorantreiber als zwingend nötig, weitere 28% der Befragten als sehr hilfreich – siehe Abbildung 15). Vorantreiber sind dabei auf allen Hierarchieebenen nötig:

- Auf Managementebene (Top- und Middlemanagement) als „Entscheider“ und „Überzeuger“,
- auf operativer Leitungsebene als „Kümmerer“ und „Motivator“,
- und schließlich ist es auf operativer Ausführungsebene umso besser, je mehr Mitarbeiter sich selbst als wichtigen Vorantreiber für Wissensmanagement erkennen.

Die **Vorantreiber in der Rolle des „Kümmerers“** sollten umso mehr Anteile ihrer Arbeitszeit zur Erfüllung ihrer Aufgabe im Wissensmanagement aufwenden (auch offiziell bzw. per Anordnung), je größer der jeweilige Prozess/Bereiche der Prozesslandschaft ist, in welchem gezielt Wissensmanagement betrieben wird (= Anwendungsgebiet). Gleiches gilt bei steigender Anzahl an Anwendungsgebieten.

Ab einer gewissen Anzahl an parallel laufenden Aktivitäten zu Wissensmanagement sowie an unterschiedlichen Anwendungsgebieten für Wissensmanagement im Unternehmen ist es empfehlenswert, den „Kümmerern“ einen hauptberuflichen „Wissensmanager“ beratend und coachend zur Seite zu stellen (von intern oder auch extern). Dieser besitzt primär die Aufgabe die Kümmerer in der Erfüllung ihrer Rolle zu unterstützen sowie für eine einheitliche Ausrichtung und für eine gegenseitige Abstimmung aller Wissensmanagement-Aktivitäten im Unternehmen zu sorgen.

Dass erfolgreiches Wissensmanagement ein **geplantes, kontrolliertes Zusammenspiel von Mensch, Organisation und** (in vielen Fälle) auch **Technologie** erfordert, wird in der Prozessmanagement-Praxis zu wenig erkannt. Nur etwas mehr als 10% der Befragten finden dieses Zusammenspiel als zwingend nötig für erfolgreiches Wissensmanagement.

Auch dürfte zum Teil eine Fehlinterpretation dieser Antwortmöglichkeit durch die Befragten zu der als relativ gering empfundenen Wichtigkeit des Zusammenspiels von Mensch, Organisation und Technik geführt haben: Laut Ansicht der Experten impliziert diese vorformulierte Antwortmöglichkeit unter Umständen, dass jede Art von Wissensmanagement zwingend eine Kombination aus Mensch, Organisation und Technik darstellt (was keinesfalls der Realität entspricht, da viele Aktivitäten des Wissensmanagements gänzlich abseits der Technik und auch ohne technischer Unterstützung erfolgen).

Die als **relativ gering empfundene Wichtigkeit von technischen Lösungen und Tools für Wissensmanagement** im Prozessmanagement zeigt, dass der vorrangige Unterstützungscharakter von technischen Tools und Lösungen im Wissensmanagement erkannt wird (nur knapp 20% der Befragten sehen technische Lösungen als zwingend nötig für Wissensmanagement im Prozessmanagement).

Dass **Wissensmanagement**, wie von knapp 30% der Befragten gewertet, ein **mehr an (Arbeits-)Zeit** benötigt, ist aus Sicht der Experten **nur teilweise gültig**. Zwar wird in der Konzeption und Einführung von Wissensmanagement mehr bzw. zusätzliche Arbeitszeit benötigt, im laufenden Betrieb spart erfolgreiches Wissensmanagement jedoch mehr an Zeit als es benötigt (oder es bringt ein Mehr an Qualität und/oder ein Weniger an Kosten). **Gleiches gilt** auch **für** den Bedarf an zusätzlichen **finanziellen Mitteln**, welche – wie in Abbildung 15 ersichtlich – von nur gut 5% der Befragten als zwingend nötig für erfolgreiches Wissensmanagement im Prozessmanagement erachtet werden.

Die **Wichtigkeit von konkreten Auslösern für Wissensmanagement** wird **tendenziell unterschätzt**. Nur etwas mehr als 5% der Befragten zählen Auslöser zu den zwingend nötigen Voraussetzungen für Wissensmanagement im Prozessmanagement – knapp 30% geben gar an, dass Auslöser hierfür nicht nötig sind. Dabei wird übersehen, dass sich der Bedarf und der Nutzen von Wissensmanagement dann am besten argumentieren lassen, wenn ein konkreter Auslöser für Wissensmanagement vorhanden ist (eine spezielle Situation, ein konkreter Missstand oder auch ein erkanntes Verbesserungspotenzial).

Nicht jede Art von Auslöser besitzt dieselbe „Güte“ und dasselbe Potenzial für erfolgreiches Wissensmanagement im Prozessmanagement. Sind es zum Beispiel akute, singuläre Ereignisse, wie etwa der Abgang eines Schlüsselmitarbeiters oder auch der Verlust eines wichtigen Kunden, welche den Auslöser für Wissensmanagement im Prozessmanagement liefern, so kann man mit Wissensmanagement in Bezug auf diese

auslösenden Ereignisse selbst keinen Nutzen mehr stiften. Konzentriert man sich jedoch darauf, die Wahrscheinlichkeit des Eintrittes derartiger Ereignisse frühzeitig zu analysieren und nimmt diesbezüglich signifikante Veränderungen als Auslöser für Wissensmanagement, so lässt sich Wissensmanagement bereits „präventiv“ entwickeln und auch frühzeitig wirksam zur Anwendung bringen.

Will man Wissensmanagement im Prozessmanagement einführen und es sind keine natürlichen Auslöser dafür vorhanden, ist es in vielen Fällen günstig, künstliche Auslöser herbeizuführen. Denn nur wenn ein sichtbarer und belegbarer Leidensdruck vorhanden ist, wird man auch das nötige Commitment und die nötigen Ressourcen für Wissensmanagement erlangen.

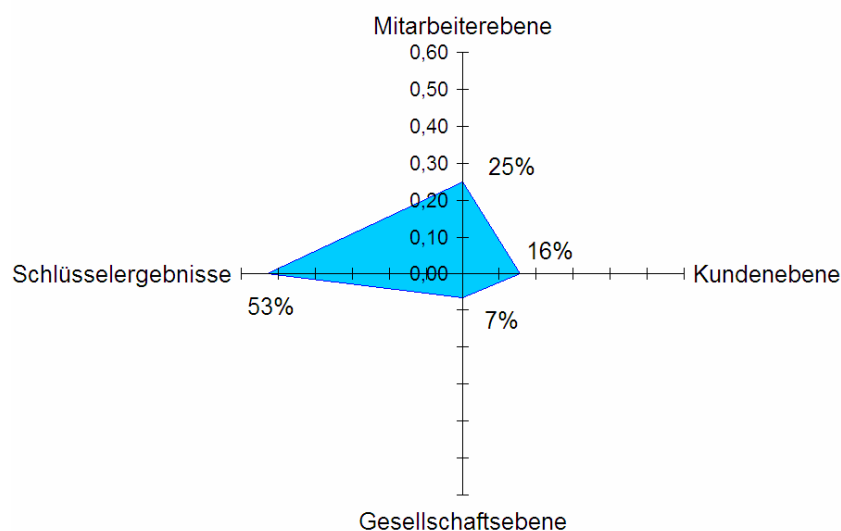
Die **Wichtigkeit von Wissensmanagement-Methoden und Tools** wird von den Befragten (siehe Abbildung 15) **tendenziell unterschätzt**. Es ist zwar nicht nötig, dass alle Mitarbeiter bewusst Methoden und Tools des Wissensmanagements anwenden oder Kenntnisse über diese haben. Wohl aber ist es zwingend, sich in der Konzeption, Implementierung, Evaluierung und laufenden Verbesserung von Wissensmanagement an erprobten Methoden und Tools des Wissensmanagements zu orientieren sowie theoretische Ansätze und Modelle des Wissensmanagements zu berücksichtigen. Hierzu reicht es in der Regel aus, wenn die zentral am Wissensmanagement Beteiligten (insb. Wissensmanager und Kümmerer) detaillierte Kenntnisse über theoretische Ansätze und Methoden des Wissensmanagements sowie Detailkenntnisse zu den jeweils relevanten Tools für Wissensmanagement besitzen.

In Bezug auf mögliche Methoden und Tools des Wissensmanagements sollte man sich bewusst der Tatsache bedienen, dass viele Menschen von sich aus gerne Stories erzählen. In diesem Zusammenhang ist es hilfreich, gezielt Möglichkeiten der zusätzlichen Kommunikation für Mitarbeiter zu schaffen (Kaffe-Ecken, Stehtische in den Gängen und Freiflächen, etc.).

## 2.5 Die Erfolgsindikatoren zu Wissensmanagement

Der **Erfolg von Wissensmanagement** zeigt sich aus Sicht der befragten Prozessmanagement-Experten vorrangig an den **Schlüsselergebnissen eines Unternehmens** (über 50% der als besonders wichtig genannten Erfolgsindikatoren lassen sich wie in Abbildung 16a ersichtlich dieser Ergebniskategorie zuordnen).

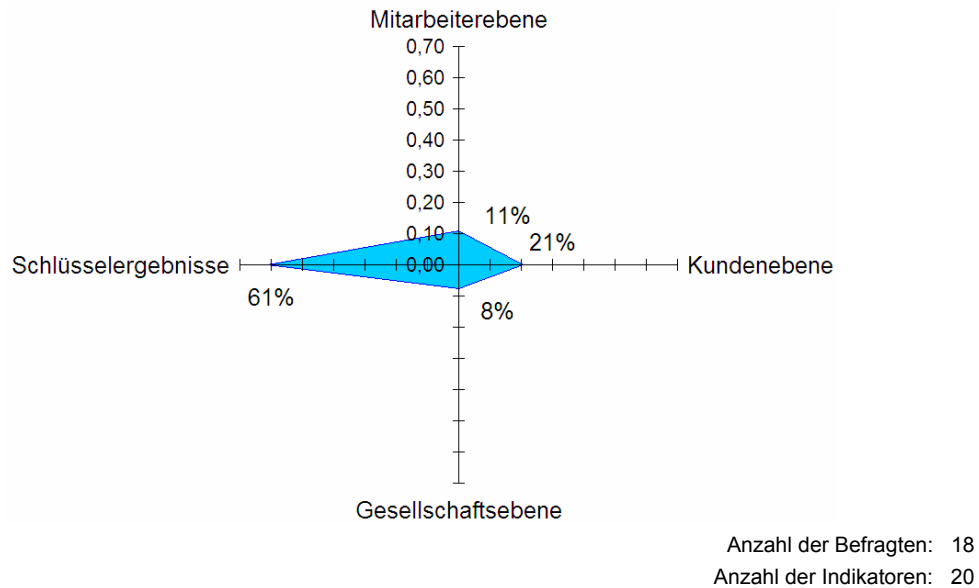
Das Problem dabei ist jedoch, dass sich an den Schlüsselergebnissen gleichzeitig auch der Erfolg vieler Initiativen und Maßnahmen anderer Managementdisziplinen zeigt (wie etwa Maßnahmen zum Prozessmanagement, zum Projektmanagement, zum Qualitätsmanagement, zum CRM, uvm.). Der Beitrag von Wissensmanagement zur zielorientierten Entwicklung der Schlüsselergebnisse lässt sich deshalb in den wenigsten Fällen eindeutig von allen anderen Einflussfaktoren abgrenzen. Als Folge ist es auch nicht möglich, den Erfolg von Wissensmanagement alleine anhand der Entwicklung der Schlüsselergebnisse darzustellen und zu evaluieren.



Anzahl der Befragten: 18  
Anzahl der Indikatoren: 58  
Anzahl der Nennungen: 334

**Abbildung 16a:** Verteilung aller genannten Erfolgsindikatoren für Wissensmanagement im EFQM-Modell (relativ nach Nennungen)

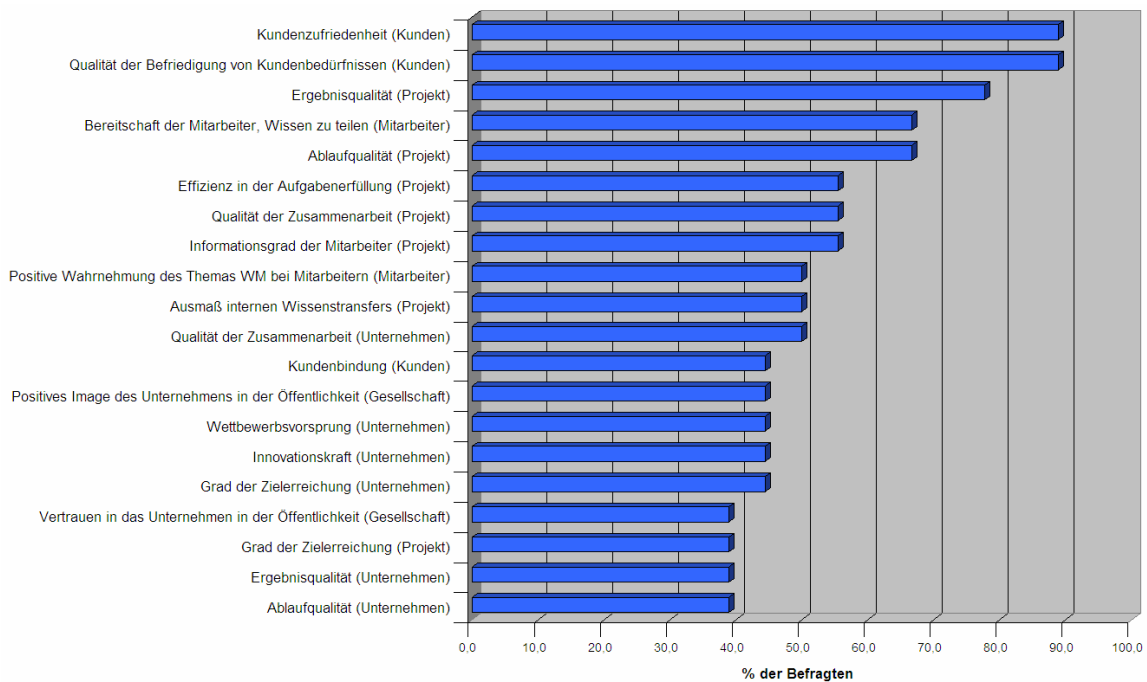
Die **zentrale Stellung der Indikatoren auf Ebene der Mitarbeiter** für Wissensmanagement wird von den Befragten **nicht erkannt** (nur 11% der als besonders geeignet genannten Erfolgsindikatoren – siehe Abbildung 16b – lassen sich dieser Ebene zuordnen). Mitarbeiter-bezogene Indikatoren besitzen deshalb zentrale Bedeutung, da Wissensmanagement in den meisten Fällen direkt auf die Mitarbeiter wirkt. Somit sind die Auswirkungen von Wissensmanagement an den Mitarbeiter-bezogenen Indikatoren mit relativ geringer Zeitverzögerung erkennbar (Stichwort: Frühindikatoren). Auch ist die Wirkung von Wissensmanagement auf Mitarbeiterebene wesentlich besser von anderen Einflüssen abgrenzbar, als etwa auf Ebene der Schlüsselindikatoren.



**Abbildung 16b:** Verteilung der von mehr als einem Drittel der Befragten genannten Erfolgsindikatoren für Wissensmanagement im EFQM-Modell (relativ nach Nennungen)

Die **Wichtigkeit der Erfolgsindikatoren für Wissensmanagement auf Kundenebene** wird in der Praxis **ebenfalls nicht in ausreichendem Maße erkannt** (siehe Abbildung 16b). Diese Wichtigkeit ist insbesondere deshalb gegeben, da die Ergebnisse auf Kundenebene in jedem Fall eng mit den Ergebnissen auf Ebene der Schlüsselindikatoren sowie auch mit den Mitarbeiter-bezogenen Ergebnissen in Verbindung stehen.

Geht es darum, nach aussen gerichtete Aktivitäten des Wissensmanagements zu evaluieren, so besitzt die Kunden-bezogene Indikatorenebene als unmittelbare Wirkungsfläche für Wissensmanagement besonders zentrale Bedeutung. Geht es darum, nach innen gerichtete Aktivitäten des Wissensmanagements zu evaluieren, dient die gezielte Beobachtung der Mitarbeiter-bezogenen Indikatoren als ein wichtiges Instrument zur Einschätzung der Nachhaltigkeit von Wissensmanagement- Aktivitäten.



Anzahl der Befragten: 18  
 Anzahl der Indikatoren: 20

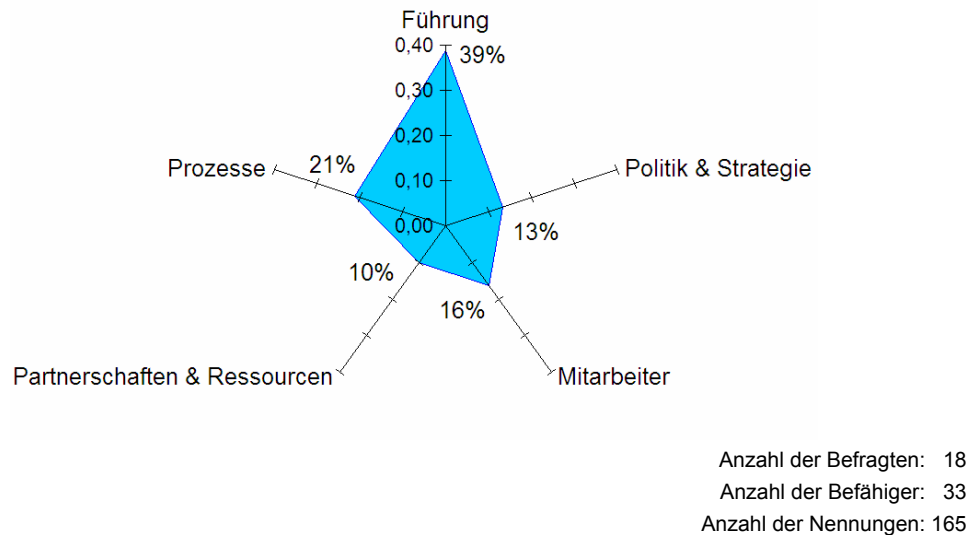
**Abbildung 16c:** Von mehr als einem Drittel der Befragten genannte Erfolgsindikatoren (relativ nach Personen, kategorisiert nach EFQM)

Eine Liste aller genannten Erfolgsindikatoren zu Wissensmanagement im Prozessmanagement findet sich im Anhang 1 des vorliegenden Knowledge Reports.

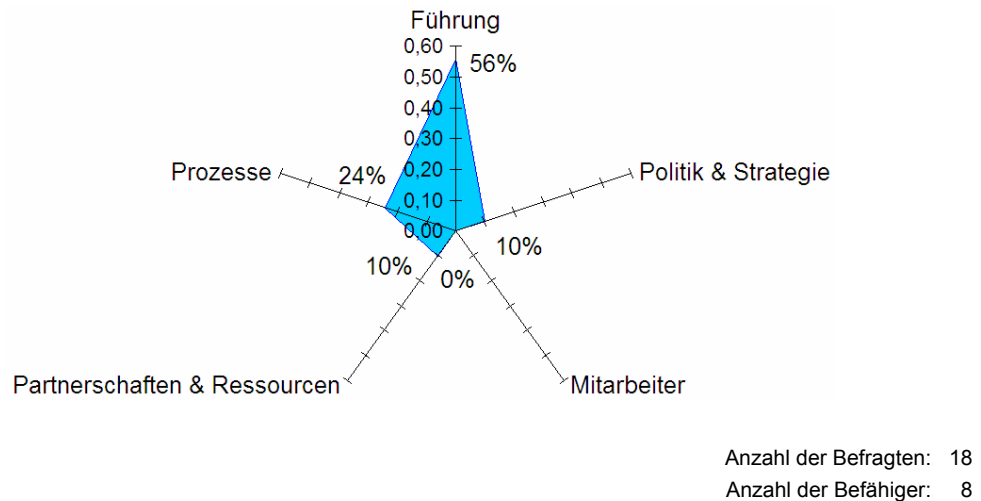
⇒ Aufgrund des hohen Individualcharakters von Wissensmanagement-Lösungen in Organisationen wird an dieser Stelle von einer näheren Interpretation der in Abbildung 16a, in Abbildung 16b und in Abbildung 16c dargestellten Erfolgsindikatoren (sowie deren Gewichtung) abgesehen. Diese hat stets fallspezifisch unter den jeweils gültigen, organisations- und situationsspezifischen Gegebenheiten zu erfolgen.

## 2.6 Die Erfolgsbefähiger zu Wissensmanagement

**Wissensmanagement** ist aus Sicht der Prozessmanagement-Experten **ein echtes Führungsthema**. So lassen sich knapp 40% der von den Befragten genannten Befähiger für Wissensmanagement der Kategorie Führung zuordnen (siehe Abbildung 17a). Von den als besonders wichtig erachteten Befähigern (Befähiger, welche von mehr als einem Drittel der Befragten genannt wurden) sind es sogar 56%, welche der Kategorie Führung angehören (siehe Abbildungen 17b).



**Abbildung 17a:** Verteilung aller genannten Erfolgsbefähiger für Wissensmanagement im EFQM-Modell (relativ nach Nennungen)

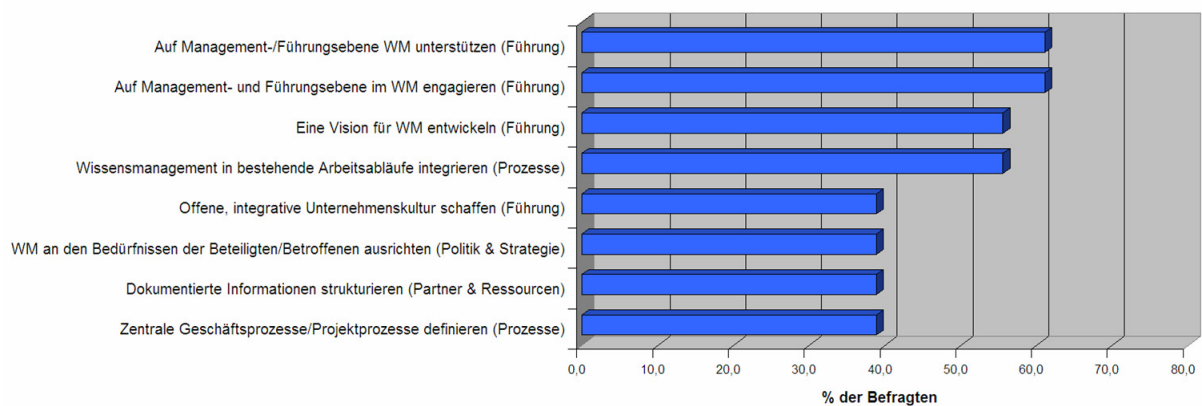


**Abbildung 17b:** Verteilung der von mehr als einem Drittel der Befragten genannten Erfolgsbefähiger für Wissensmanagement im EFQM-Modell (relativ nach Nennungen)

Wie in Abbildung 17c ersichtlich, sind es vor allem die Unterstützung von Wissensmanagement durch die Führungsebene sowie das Engagement im Wissensmanagement auf Führungsebene, welche den Erfolg von Wissensmanagement maßgeblich bestimmen.

Die enorme **Bedeutung der Mitarbeiter** als zentraler Befähiger für Wissensmanagement **wird** von den Befragten **nicht in ausreichendem Maße erkannt** (kein einziger der von den Befragten als besonders wesentlich empfundenen Befähiger lässt sich nach EFQM, wie in Abbildung 17b ersichtlich, der Kategorie Mitarbeiter zuordnen).

Dass trotzdem laut Erfahrung der Experten in sehr vielen Unternehmen von den Mitarbeitern als wichtigstes Kapital gesprochen wird zeigt, dass „Praxis-Theorie“ (Strategien, Leitbilder, etc.) und echte Praxis häufig noch ein Stück voneinander entfernt sind. Selbst wenn dies von den Führungsebenen tatsächlich so gehandhabt wird, so wird es wohl auf Ebene der Mitarbeiter (noch) nicht so erlebt und empfunden.



Anzahl der Befragten: 18

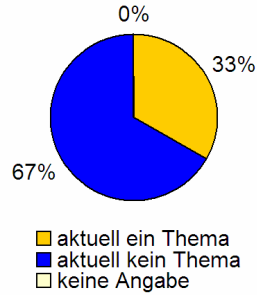
**Abbildung 17c:** Besonders wichtige Erfolgsbefähiger für Wissensmanagement  
(relativ nach Personen, kategorisiert nach EFQM)

Eine Liste aller genannten Erfolgsbefähiger zu Wissensmanagement im Prozessmanagement findet sich im Anhang 2 des vorliegenden Knowledge Reports.

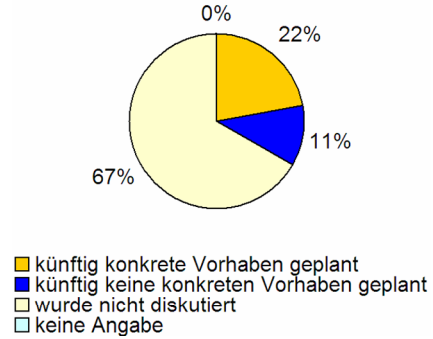
⇒ Aufgrund des hohen Individualcharakters von Wissensmanagement-Lösungen in Organisationen wird an dieser Stelle von einer näheren Interpretation der in Abbildung 17a, in Abbildung 17b und in Abbildung 17c dargestellten Erfolgsbefähiger (sowie deren Gewichtung) abgesehen. Diese hat stets fallspezifisch unter den jeweils gültigen, organisations- und situationsspezifischen Gegebenheiten zu erfolgen.

### Kapitel 3: Wissensmanagement in Unternehmen – Status Quo

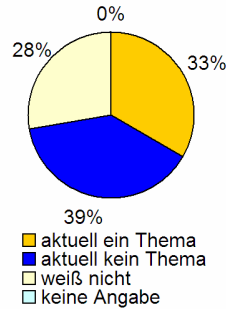
**Wissensmanagement im Prozessmanagement**



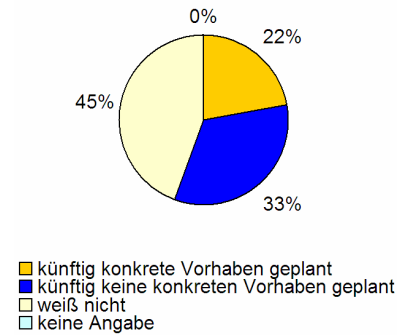
**Wissensmanagement im Prozessmanagement**



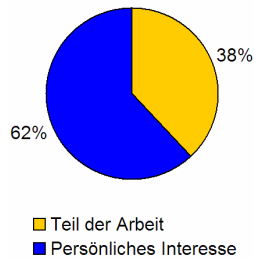
**Wissensmanagement im Unternehmen**



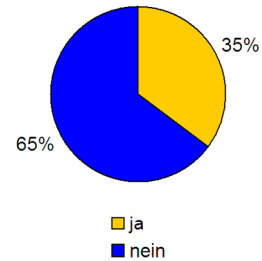
**Wissensmanagement im Unternehmen**



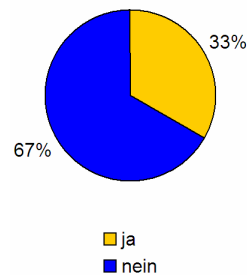
**Bezug zum Wissensmanagement**



**Erfahrung im Wissensmanagement**



**Ausbildung im Wissensmanagement**



Anzahl der Befragten: 18

**Abbildung 18:** Status zum Thema Wissensmanagement (Person/Organisation)

Knapp zwei Drittel der Befragten geben an, keine **Erfahrung** im Wissensmanagement zu besitzen. Gleichzeitig bekunden aber 67% der Befragten persönliches **Interesse** am Thema Wissensmanagement (beides siehe Abbildung 18). Das lässt schließen, dass im Prozessmanagement zwar Bedarf nach bewusste(re)m Umgang mit der Ressource Wissen gegeben ist, die Integration des Themas Wissensmanagement im Prozessmanagement in Unternehmen aktuell jedoch kein wesentliches Thema ist.

Die Vermutung einer nicht gewichtigen Stellung von Wissensmanagement im Prozessmanagement lässt sich auch damit begründen, dass nur 33% der Befragten angeben, dass Wissensmanagement aktuell **ein Thema** im Prozessmanagement ist. Mit Blick auf die Zukunft sind es gar nur 22% der Befragten die vermerken, dass Wissensmanagement künftig in Form **konkreter Vorhaben** ein fixes Thema im Prozessmanagement ist.

Dass sowohl aktuell als auch künftig nur in relativ wenig Unternehmen konkrete Vorhaben zu Wissensmanagement vorangetrieben werden und geplant sind, überrascht besonders. Nahezu alle Teilnehmer an der Expertenbefragung (wie in Abbildung 18 ersichtlich: 95%) entstammen Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern (45% sogar aus Unternehmen mit mehr als 2000 Mitarbeitern). Das relativ geringe Ausmaß an aktuellen und geplanten Aktivitäten zu Wissensmanagement steht dabei im Gegensatz zur allgemeine häufig vertretenen und publizierten Meinung, dass Wissensmanagement insbesondere in größeren Unternehmen ein wesentliches und gewichtiges Thema sei.

Ein Grund für die relativ geringe Anzahl an Nennungen hierzu könnte laut Experten darin liegen, dass Prozessmanager in der Unternehmenshierarchie meist nicht auf höheren Ebenen angesiedelt sind und somit auch nicht breiten, lückenlosen Einblick in das Unternehmensgeschehen besitzen.

Die geringe Aktivität im „bewussten“ Wissensmanagement liegt aus Expertensicht auch darin begründet, dass in vielen Unternehmen das entsprechende Know-How zum Thema Wissensmanagement nicht vorhanden ist und somit auch die Nutzenaspekte von Wissensmanagement zu wenig bekannt sind.

Darüber hinaus lässt das Ergebnis vermuten, dass es vielen Praktikern im Prozessmanagement nicht bewusst ist, dass sie bereits aktuell (und auch in der Vergangenheit) selbst Teil von Wissensmanagement sind und waren. Würde Wissen in den Unternehmen der Befragten nicht auch jetzt schon entwickelt, genutzt und verteilt werden, würden diese Unternehmen wohl nicht mehr existieren.

## Anhang

### Anhang 1: Wichtigkeit der einzelnen Erfolgsindikatoren

Bereitschaft der Mitarbeiter, Wissen zu teilen (Mitarbeiter)	12
Positive Wahrnehmung des Themas WM bei Mitarbeitern (Mitarbeiter)	9
Vertrauen der Mitarbeiter (Mitarbeiter)	6
Akzeptanz von WM-Lösungen (Mitarbeiter)	6
Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen (Mitarbeiter)	6
Persönliche Entwicklung der Mitarbeiter (Mitarbeiter)	6
Qualifikation der Mitarbeiter (Mitarbeiter)	6
Motivation der Mitarbeiter (Mitarbeiter)	5
Wissenstransferzeiten (Mitarbeiter)	5
Erfolgsquote bei der Informationssuche (Mitarbeiter)	5
Engagement der Mitarbeiter (Mitarbeiter)	4
Gegenseitiger Respekt der Mitarbeiter (Mitarbeiter)	3
Mitarbeiterzufriedenheit (Mitarbeiter)	3
Lerngeschwindigkeit der Mitarbeiter (Mitarbeiter)	3
Offenheit der Mitarbeiter (Mitarbeiter)	2
Grad der Zielerreichung (Mitarbeiter)	1
Effizienz in der Informationssuche (Mitarbeiter)	1
Disziplin der Mitarbeiter (Mitarbeiter)	0
Lernzeiten (Mitarbeiter)	0
Karriere der Mitarbeiter (Mitarbeiter)	0
Qualität der Befriedigung von Kundenbedürfnissen (Kunden)	16
Kundenzufriedenheit (Kunden)	16
Kundenbindung (Kunden)	8
Grad der Einbindung der Kunden auf Informationsebene (Kunden)	6
Grad der Zielerreichung beim Kunden (Kunden)	6
Positives Image des Unternehmens in der Öffentlichkeit (Gesellschaft)	8
Vertrauen in das Unternehmen in der Öffentlichkeit (Gesellschaft)	7
Anerkennung der Mitarbeiter in Fachkreisen (Gesellschaft)	6
Marktwert der Mitarbeiter (Gesellschaft)	1
Ergebnisqualität (Projekt)	14
Ablaufqualität (Projekt)	12
Informationsgrad der Mitarbeiter (Projekt)	10
Qualität der Zusammenarbeit (Projekt)	10
Effizienz in der Aufgabenerfüllung (Projekt)	10
Ausmaß internen Wissenstransfers (Projekt)	9
Grad der Zielerreichung (Projekt)	7
Produktivität (Projekt)	5
Zeit (Projekt)	4
Kosten (Projekt)	3

Intensität der Zusammenarbeit (Projekt)	2
Gewinn (Projekt)	1
Umsatz (Projekt)	0
ROI (Projekt)	0
Qualität der Zusammenarbeit (Unternehmen)	9
Grad der Zielerreichung (Unternehmen)	8
Innovationskraft (Unternehmen)	8
Wettbewerbsvorsprung (Unternehmen)	8
Ablaufqualität (Unternehmen)	7
Ergebnisqualität (Unternehmen)	7
Informationsgrad der Mitarbeiter (Unternehmen)	6
Effizienz in der Aufgabenerfüllung (Unternehmen)	5
Ausmaß internen Wissenstransfers (Unternehmen)	5
Produktivität (Unternehmen)	5
Gewinn (Unternehmen)	4
Innovationsbereitschaft (Unternehmen)	3
Kreativitätspotenzial (Unternehmen)	3
Zeit (Unternehmen)	2
Unternehmenswachstum (Unternehmen)	2
Kosten (Unternehmen)	2
Anzahl erfolgreicher Projekte (Unternehmen)	2
Umsatz (Unternehmen)	2
Intensität der Zusammenarbeit (Unternehmen)	1
Unternehmenswert (Unternehmen)	1
ROI (Unternehmen)	0

Anzahl der Befragten: 18  
Anzahl der Nennungen: 334

**Tabelle 4:** Wichtigkeit der einzelnen Erfolgsindikatoren für Wissensmanagement im Prozessmanagement  
(absolut nach Nennungen, kategorisiert nach EFQM)

## Anhang 2: Wichtigkeit der einzelnen Erfolgsbefähiger

Auf Management- und Führungsebene im WM engagieren (Führung)	11
Auf Management-/Führungsebene WM unterstützen (Führung)	11
Eine Vision für WM entwickeln (Führung)	10
Offene, integrative Unternehmenskultur schaffen (Führung)	7
WM-Know-How auf Management-/Führungsebene aufbauen (Führung)	5
Gemeinsamen Geschäftsverständnis schaffen (Führung)	5
WM-Ansätzen/WM-Lösungen permanent weiterentwickeln (Führung)	5
Lernkultur schaffen (Führung)	5
Vertrauensbasis in die Management- und Führungsebene schaffen (Führung)	3
Teamorientierung schaffen/erhalten (Führung)	2
WM an den Bedürfnissen der Beteiligten/Betroffenen ausrichten (Politik & Strategie)	7
Im WM auf Nutzenstiftung für Mitarbeiter konzentrieren (Politik & Strategie)	6
WM an den Erwartungen der Beteiligten/Betroffenen ausrichten (Politik & Strategie)	3
Messbare WM-Ziele definieren und verfolgen (Politik & Strategie)	3
Im WM auf Nutzenstiftung für die Organisation konzentrieren (Politik & Strategie)	3
Interne Kommunikation sicherstellen (Mitarbeiter)	6
WM-Know-How auf Mitarbeiterebene aufbauen (Mitarbeiter)	5
Möglichkeit schaffen, um eigene Erfahrungen einzubringen (Mitarbeiter)	5
Vertrauensbasis zwischen Hierarchieebenen schaffen (Mitarbeiter)	4
Fähigkeit der Mitarbeiter Zusammenhänge zu erkennen ausbauen (Mitarbeiter)	2
Aktive Beteiligung im WM wertschätzen (Mitarbeiter)	2
Den Beitrag Einzelner zu WM sichtbar machen (Mitarbeiter)	1
Vorteilen für aktive Beteiligung am WM bieten (Mitarbeiter)	1
Mitarbeitern durch WM individuelle Unterstützung bieten (Mitarbeiter)	1
WM auf allen Hierarchieebenen unterstützen (Mitarbeiter)	0
Dokumentierte Informationen strukturieren (Partner & Ressourcen)	7
Transparenz im Unternehmen schaffen (Partner & Ressourcen)	5
Dokumentierte Informationen zentral ablegen (Partner & Ressourcen)	5
Mit externen Partnern im Hinblick auf WM abstimmen (Partner & Ressourcen)	0
Externe WM-Beratung in Anspruch nehmen (Partner & Ressourcen)	0
Wissensmanagement in bestehende Arbeitsabläufe integrieren (Prozesse)	10
Zentrale Geschäftsprozesse/Projektprozesse definieren (Prozesse)	7
Zentrale Prozesse und Strukturen für WM definieren (Prozesse)	6
Rollen im WM definieren (Prozesse)	5
Regeln für WM definieren (Prozesse)	4
Mit WM auf Kernprozesse im Unternehmen konzentrieren (Prozesse)	3

Anzahl der Befragten: 18  
Anzahl der Nennungen: 165

**Tabelle 5:** Wichtigkeit der einzelnen Erfolgsbefähiger für Wissensmanagement im Prozessmanagement (absolut nach Nennungen, kategorisiert nach EFQM)

## Die an der Studie beteiligten Organisationen

### Know-Center | Österreichs Kompetenzzentrum für Wissensmanagement

*Auftraggeber der vorliegenden Studie*



Das Know-Center ist Österreichs Kompetenzzentrum für Wissensmanagement. Es zählt mit seinen knapp 50 Mitarbeitern zu den führenden wirtschaftsnahen und anwendungsorientierten Forschungsinstitutionen im Bereich Wissensmanagement in Europa. Es versteht sich als IT-Innovationsschmiede an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Wirtschaft. Das Know-Center agiert seit seiner Gründung im Jahr 2001 als IT-Innovationsschmiede an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Wirtschaft. Es entwickelt in einem internationalen Netzwerk hoch innovative Wissensmanagement-Lösungen mit und für Unternehmen der Wirtschaft. Die fachlichen Exzellenzen des Know-Center liegen in folgenden Bereichen:

- ❑ Konzeption und Umsetzung von IT-Infrastrukturen für wissensintensive Unternehmen (z.B. rollenbasierte Intranet-Portale)
- ❑ Konzeption und Umsetzung von Methoden zum Auffinden und zur inhaltsbasierten Analyse von Wissen in komplexen Wissensbeständen (z.B. Suche auf Basis von Ähnlichkeit zwischen Dokumenten)

Das Know-Center ist Partner des Österreichischen Kompetenzzentrenprogramms COMET. Die Beauftragung von Studien, wie die diesem Bericht zugrunde liegende, stellt für die Know-Center GmbH ein Instrument dar, um den für anwendungsorientierte Forschung nötigen, ständigen Kontakt in Richtung Wirtschaft zu halten.

#### **Kontakt:**

Know-Center GmbH  
Inffeldgasse 21a/II, A-8010 Graz  
Tel.: +43 (0)316 873 9251  
E-mail: [office@know-center.at](mailto:office@know-center.at)  
[www.know-center.at](http://www.know-center.at)

## SUCCON | Management- & Organisationsentwicklung



*Mit der Konzeption und Durchführung der vorliegenden Studie betraut.*

Die SUCCON ist seit ihrer Gründung in 2005 in der D-A-CH-Region als Beratungsunternehmen im Bereich der Management- und Organisationsentwicklung präsent. Die SUCCON bietet ihren Kunden vorrangig Unterstützung in der Organisationsentwicklung, im Wissensmanagement sowie in der Erfolgsdiagnostik<sup>®</sup>. Im Kern der angebotenen Dienstleistungen steht dabei jeweils der Einsatz der Methode der Erfolgsdiagnose<sup>®</sup>. Mithilfe der Erfolgsdiagnose lässt sich die Logik, die hinter dem Erfolg eines jeweiligen Betrachtungsgegenstandes steht, erkennen (typische Betrachtungsgegenstände sind Unternehmen, Geschäftseinheiten, strategisch wichtige Projekte oder auch einzelne Querschnitts-Themen wie insbesondere Wissensmanagement).

- ❑ Das Leistungsangebot zur Organisationsentwicklung beruht auf den Grundsätzen des EFQM-Modells für Business Excellence.
- ❑ Das Leistungsangebot zu Wissensmanagement beruht auf dem von der SUCCON entwickelten Knowledge Excellence Approach<sup>™</sup>, der Modelle und Ansätze des Wissensmanagements mit Modellen und Ansätzen des General Management, der ganzheitlichen Unternehmensführung sowie des Prozessmanagements kombiniert.
- ❑ Das Leistungsangebot zur Erfolgsdiagnostik basiert auf der von der SUCCON entwickelten Methode der Erfolgsdiagnose<sup>®</sup>, welche im Rahmen der Leistungserbringung als Instrument zur systemischen, erfolgsorientierten Entwicklung und Steuerung Anwendung findet.

Die Leistungen der SUCCON sind in Form von Beratung, Begleitung/Coaching oder auch Schulung und Training buchbar.

### **Kontakt:**

SUCCON Schachner & Partner KG  
Inffeldgasse 21a  
A-8010 Graz  
Tel.: +43 (0)316 873 9270  
E-mail: [schachner@succon.at](mailto:schachner@succon.at)  
[www.succon.at](http://www.succon.at)

## GP | Gesellschaft für Prozessmanagement

*Unterstützer der vorliegenden Studie.*



Die Gesellschaft für Prozessmanagement (GP) bietet als unabhängige Plattform für Wirtschaft und Wissenschaft seinen Mitgliedern ein wertvolles Netzwerk. Die GP fördert den Austausch von Best Practices zwischen Unternehmen sowie den Wissenstransfer zwischen Wirtschaft und Wissenschaft. Die Veranstaltungen der GP dienen dem Erfahrungsaustausch zwischen Prozessmanagern, es ergeben sich Kontakte in andere Unternehmen sowie Einblicke in verschiedene Institutionen. Abgesehen von mehreren Round Tables und Process Days ist der jährlich stattfindende zweitägige PzM Summit mit jeweils rund 400 Teilnehmern die größte Veranstaltung der GP sowie auch die größte Veranstaltung im Bereich Prozessmanagement im deutschsprachigen Raum. Die Veranstaltung bietet Expertenseminare und 20 Best Practice Vorträge sowie die Verleihung des Process Awards. Weite Seminare und andere Weiterbildungsmöglichkeiten im Prozessmanagement bietet die GP während des ganzen Jahres. Dazu gehören auch die Ausbildung zum Prozess-Assessor und Workshops bis hin zur akkreditierten Personenzertifizierung in Zusammenarbeit mit der Wirtschaftskammer Österreich.

Auf Seiten der Gesellschaft für Prozessmanagement ist Herr **DI Dr. Karl Wagner** Ansprechperson zur vorliegenden Studie „Wissensmanagement im Prozessmanagement“. Dr. Wagner ist seit 2003 geschäftsführender Vorstand der Gesellschaft für Prozessmanagement und gleichzeitig geschäftsführender Gesellschafter der Procon Unternehmensberatung. Seit 1994 ist Dr. Wagner Lehrgangsleiter der Qualitätsmanagementausbildung im Wirtschaftsförderungsinstitut sowie im Rahmen des Internationalen Know-how Transfers der Bundeswirtschaftskammer mit den Schwerpunkten Organisation und Führung. Ebenso ist er Referent an der Fachhochschule Wien für Unternehmensführung, Universitätslektor an der TU-Wien sowie Lektor an der Donau Universität Krems im Rahmen des „Quality Master“ und „Process Master“. DI Dr. Karl Wagner kann auf zahlreiche Publikationen ebenso verweisen wie auf den Gewinn des Trainer Awards in 2006.



### Kontakt:

Gesellschaft für Prozessmanagement

Saarplatz 17  
A-1190 Wien  
Tel.: +43 (0)1 367 08 10  
Fax.: +43 (0)1 367 08 35  
E: [office@prozesse.at](mailto:office@prozesse.at)  
[www.prozesse.at](http://www.prozesse.at)

## Raiffeisen Software Solution und Service GmbH

*Raumsponsor für den Expertenworkshop.*



Mit rund 270 MitarbeiterInnen an den Standorten Wien und Leoben ist die Raiffeisen Software Solution und Service GmbH als rein österreichisches Unternehmen gemeinsam mit ihrem Schwesterunternehmen Raiffeisen Informatik und ihren Beteiligungen in Ungarn und Rumänien in der Lage, das gesamte Spektrum der IT-Dienstleistungen - vom Organisationskonzept über die Entwicklung bis zum Betrieb - abzudecken.

Die Raiffeisen Software Solution und Service GmbH sieht es als ihre Aufgabe, die relevanten Differenzierungsmerkmale ihrer Kunden mithilfe von Informationstechnologie wirksam umzusetzen. Sie ist für ihre Kunden und Kollegen ein PARTNER mit Handschlagqualität, der Bedürfnisse versteht und Vereinbarungen zuverlässig einhält. Für die Raiffeisen Solution bedeutet INNOVATION das Erkennen künftiger Kundenbedarfe und das Identifizieren potentieller Erfolgchancen, um ihren Kunden die frühzeitige Umsetzung von Geschäftsideen zu ermöglichen. Durch gezielten Ressourceneinsatz und aktive Nutzung von Synergien reduziert die Raiffeisen Solution ihre Leistungskosten und steigert somit kontinuierlich ihre EFFIZIENZ. Der hohe QUALITÄTsanspruch der Mitarbeiter führt dabei zu nachhaltigen Leistungen, die die Kunden der Raiffeisen Solution und Service GmbH in ihrer Einzigartigkeit unterstützen.

### **Kontakt:**

Raiffeisen Software Solution  
und Service GmbH

Mooslackengasse 23  
A-1190 Wien

Tel.: +43 (0)1 99 3 66-0

Fax.: +43 (0)1 99 3 66-2211

E: [info@r-solution.at](mailto:info@r-solution.at)

[www.r-solution.at](http://www.r-solution.at)

## Die Autoren der Studie

---

### Prof. Dr. Klaus Tochtermann



Prof. Tochtermann studierte Informatik an den Universitäten Kiel und Dortmund. Er habilitierte 2002 im Fach Angewandte Informationsverarbeitung. 1997 wechselte er an das Forschungsinstitut für anwendungsorientierte Wissensverarbeitung in Ulm wo er zuletzt Leiter des Bereichs Umweltinformationssysteme war. Seit 2001 ist er Geschäftsführer und wissenschaftlicher Leiter der Know-Center GmbH, Österreichs Kompetenzzentrum für Wissensmanagement mit Sitz an der TU Graz, seit 2004 auch Leiter des Knowledge Management Institut an der TU Graz.

Sie erreichen den Autor unter: [ktochter@know-center.at](mailto:ktochter@know-center.at)

### Dr. Werner Schachner



Dr. Werner Schachner studierte Betriebswirtschaft an den Universitäten Linz und Graz. Seit 2005 ist der Begründer der Erfolgsdiagnostik<sup>®</sup> Management Consultant und Geschäftsführer der SUCCON Schachner & Partner KG und als strategischer Partner des Know-Center mit Aufgaben des Business Development für das Know-Center betraut. Darüber hinaus ist er Assessor zum Österreichischen Staatspreis Unternehmensqualität, Vortragender und Lehrbeauftragter (insb. zum Thema Wissensmanagement) sowie Mitglied im Management-Team der Plattform Wissensmanagement. Davor war Dr. Schachner u. a. Bereichsleiter im Know-Center, Österreichs Kompetenzzentrum für Wissensmanagement mit Sitz an der TU Graz sowie Lehrbeauftragter an der Karl-Franzens-Universität Graz (Informations- und Organisationsmanagement).

Sie erreichen den Autor unter: [schachner@succon.at](mailto:schachner@succon.at)