



Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg  
*Hamburg University of Applied Sciences*

# Masterarbeit

Leonie Gehrckens

Optimierungsansätze des Wissenstransfer in  
Unternehmen am Beispiel einer Kreativagentur.

# **Leonie Gehrckens**

Optimierungsansätze des Wissenstransfer in Unternehmen  
am Beispiel einer Kreativagentur.

Masterarbeit eingereicht im Rahmen der Masterprüfung

im Studiengang Master Next Media  
am Department Informatik  
der Fakultät Technik und Informatik  
der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg

Betreuender Prüfer: Prof. Dr. rer. nat. Kai von Luck  
Zweitgutachter : Prof. Dr. Susanne Draheim  
Fachlicher Betreuer: Martin Kohler

Abgegeben am 29.05.2019

**Leonie Gehrckens**

**Thema der Masterarbeit**

Optimierungsansätze des Wissenstransfer in Unternehmen am Beispiel einer Kreativagentur.

**Stichworte**

Prozessoptimierung, Geschäftsprozesse, wissensintensive Prozesse, Wissenstransfer, Wissensarbeit, Kommunikationsnetzwerke, Expertendatenbank

**Kurzzusammenfassung**

Das Optimieren von Geschäftsprozessen ist ein Thema von hoher Bedeutung. Ungenutztes Potential aufgrund von schlechtem Management und verstaubten Prozessen kann sich kaum ein Unternehmen mehr leisten. Insbesondere in stark technologisierten Branchen ist eine hohe Dynamik unerlässlich. Vor allem in Bezug auf die Ressource Wissen hat die Auseinandersetzung und der damit einhergehende Diskurs stark zugenommen. Wie kann man etwas managen, das nur in den Köpfen der Menschen existiert? Eine schwierige Frage mit vielen zu berücksichtigenden Faktoren, für die in dieser Arbeit ein Lösungsansatz anhand eines Fallbeispiels erarbeitet wird.

**Leonie Gehrckens**

**Title of the paper**

Optimization of knowledge transfer in companies using the example of a creative agency.

**Keywords**

Process optimization, business processes, knowledge-intensive processes, knowledge transfer, knowledge work, communication networks, expert database

**Abstract**

The optimization of business processes is a topic of high importance. Unused potential due to poor management and dusty processes can hardly be afforded by any company. Especially in highly technological industries a high dynamic is indispensable. Especially with regard to knowledge as a resource, the debate and the discourse associated with it has increased considerably. How can you manage something that only exists in people's minds? A difficult question with many factors to consider, for which a solution is worked out in this paper.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Digitalisierung.....</b>	<b>4</b>
2.1	Definition .....	4
2.2	Auswirkungen auf die Arbeitswelt.....	5
2.3	Auswirkungen auf Prozess- und Wissensmanagement .....	6
<b>3</b>	<b>Die Kreativwirtschaft .....</b>	<b>10</b>
3.1	Kreativwirtschaft.....	10
3.2	Der Werbemarkt .....	12
3.3	Die strategische Planung (Planning) .....	14
<b>4</b>	<b>Prozessmanagement.....</b>	<b>17</b>
4.1	Definition Geschäftsprozess .....	17
4.2	Kategorien von Prozessen.....	18

4.3	Definition Prozessmanagement.....	21
4.4	Entwicklung des Prozessmanagements .....	22
4.5	Prozessmodellierung.....	23
4.5.1	Definition Modell.....	24
4.5.2	Ziele der Prozessmodellierung.....	24
4.5.3	Modellierungskonzepte.....	25
4.6	Methodik und Anwendung der Modellierung .....	27
4.6.1	Ereignisgesteuerten Prozesskette (EPK) .....	27
4.6.2	Swimlane-Diagramme .....	28
4.6.3	Unified Modeling Language (UML).....	29
4.7	Geschäftsprozessoptimierung .....	29
<b>5</b>	<b>Wissensmanagement.....</b>	<b>33</b>
5.1	Wissen.....	33
5.2	Wissensmanagement.....	35
5.2.1	Wissensarbeit .....	37
5.2.2	Erfolgsfaktor in der heutigen Zeit .....	39
5.2.3	Hindernisse des Wissensmanagements .....	40
5.3	Wissenstransfer .....	42
<b>6</b>	<b>Analyse / Fallbeispiel .....</b>	<b>44</b>
6.1	Participatory Action Research (PAR).....	44
6.2	Ausgangssituation und Prozessbeschreibung.....	45

6.3	Modellierung des Prozesses .....	46
6.4	Problemstellung und Zielsetzung.....	48
6.4.1	Beispiele .....	50
6.5	Beschreibung und Status Quo des Intranets.....	51
6.6	Status Quo Prozessmanagement .....	53
6.7	Status Quo Wissenstransfer.....	53
6.8	Bewertung des "Status-Quo" .....	55
6.9	Lösungsvorschläge .....	57
6.9.1	Lesson Learned .....	57
6.9.2	Kommunikationsnetze (Expertensystem).....	59
6.9.3	Wiki-System .....	60
6.9.4	Social Network.....	62
6.10	Zwischenfazit .....	64
<b>7</b>	<b>Design .....</b>	<b>66</b>
7.1	Anforderungen an ein Kommunikationsnetzwerk.....	66
7.2	Informations- und Datengewinnung.....	68
7.3	Generalisierbarkeit .....	74
7.4	Fazit der Fallanalyse.....	76
<b>8</b>	<b>Zusammenfassung / Ausblick.....</b>	<b>78</b>

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Agenturstruktur im Überblick .....	14
Abbildung 2 Arbeitsschritte zur Erstellung einer Werbekonzeption .....	15
Abbildung 3: Elemente eines Geschäftsprozesses nach Becker .....	19
Abbildung 4: Überblick über Modellierungsmethoden .....	26
Abbildung 5: Restrukturierungsansätze nach Bleicher .....	30
Abbildung 6: Wissensspirale von Nonaka.....	35
Abbildung 7 Bausteine des Wissensmanagements .....	37
Abbildung 8: Prozessmodellierung eines Projektes in einer Kreativagentur / Status Quo	47
Abbildung 9: Ausschnitt aus der Maske in der die Jobnummern angelegt werden..	70
Abbildung 10: Vorschläge zu potenziellem Kategoriensystem.....	72
Abbildung 11: Beispielhafte Zuordnung der Kategorien zu Jobnummern .....	73

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Industriearbeit vs. Wissensarbeit .....	39
Tabelle 2: Auszug aus der Liste der registrierten Jobnummern .....	69

# 1 Einleitung

Eine immer komplexer werdende wirtschaftliche Situation führt zu einem immer stärker werdenden Wettbewerbsdruck auf Unternehmen. Um im globalen Kampf mit der Konkurrenz nicht unterzugehen, sollten alle verfügbaren Ressourcen effizient genutzt werden. Eine betriebswirtschaftliche Maßnahme, um dem Konkurrenzkampf Stand zu halten und am Puls der neuesten Entwicklungen zu agieren, ist es, Geschäftsprozesse zu optimieren und an neue Heraus- und Anforderungen anzupassen. Durch verbesserte Geschäftsprozesse kann der entscheidende Vorteil gegenüber dem Wettbewerb geschaffen werden, der in der sich schnell entwickelnden Wirtschaft das Überleben sichern kann.

Eine immer wichtigere Rolle spielt dabei die Ressource ‚Wissen‘. Eine Vielzahl von Studien hat sich in den vergangenen Jahren mit dem Thema „Ressource Wissen“ bzw. „Wissenszeitalter“ beschäftigt. Ein Grund dafür ist, dass in vielen Unternehmen die klassischen Produktionsfaktoren wie Arbeit, Boden und Kapital nicht mehr ausschlaggebend sind. Der dominierende Produktionsfaktor heißt mittlerweile „Wissen“ und stellt damit für viele Firmen die für den wirtschaftlichen Erfolg entscheidende Ressource dar. Das Problem ist, dass das Managen von Wissen nicht einfach ist. Der nachhaltige und effiziente Umgang gestaltet sich oft schwierig und ist meistens sehr komplex. Zudem ist vielen Unternehmen die Wichtigkeit dieser Ressource noch nicht bewusst. Dies führt dazu, dass das existierende Wissen vernachlässigt und nur mangelhaft gepflegt wird. Durch unzählige individuelle Faktoren und Bedingungen ist es fast unmöglich, eine Universallösung zu finden. Es bedarf daher einer genauen Auseinandersetzung mit dem vorhandenen Wissen und den dazugehörigen Prozessen, um einen geeigneten Ansatz zu erarbeiten.

Betrachtet man die Ressource ‚Wissen‘ aus Sicht der Mitarbeiter, so ist die größte Herausforderung das Wissen und die gesuchten Informationen im Unternehmen zu finden. Der einfachste Weg, um an die gewünschten Informationen zu gelangen, ist es, mit der Person zu sprechen, die dieses Wissen besitzt. Je größer und komplexer das Unternehmen ist, desto schwieriger gestaltet sich allerdings dieser Prozess. Das Finden von Wissen wird dadurch zeitaufwändig, mühsam und zu einer echten Herausforderung. In den meisten Unternehmen gibt es zwar Mitarbeiterverzeichnisse, diese enthalten allerdings häufig nicht die gesuchten Informationen und werden schlecht und nur lückenhaft gepflegt. Durch dynamische Unternehmensstrukturen ist die Pflege der Dokumentation aufwändig und wird aus diesem Grund häufig vernachlässigt.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der beschriebenen Problemstellung und dem Umgang von Wissensmanagement in Unternehmen, die in einer agilen Projektumgebung beschäftigt sind. Der Sachverhalt wird durch einen konkreten Anwendungsfall erläutert. Hierbei handelt es sich um den Wissenstransfer in einer Kreativagentur in der Abteilung der strategischen Planung.

Zu Beginn dieser Arbeit wird auf die Digitalisierung bzw. Algorithmisierung und ihre Auswirkungen auf die Arbeitswelt und das Prozessmanagement Bezug genommen. Dieser Einstieg wurde gewählt, da durch die Digitalisierung Dinge ermöglicht wurden und werden, die bis vor einigen Jahren nicht möglich waren. Die Digitalisierung erschließt uns ein neues Denken bezüglich der Technologisierung der Arbeitswelt. Ein Umdenken, was dazu führt, dass neue Anwendungen und Tools geschaffen werden können, die uns den Umgang mit neuen Herausforderungen fortschrittlich und modern angehen lassen. Insbesondere in Bezug auf das Managen von Wissen.

Im zweiten Kapitel dieser Arbeit wird ein kurzer Einblick in die Kreativwirtschaft, den Werbemarkt und die strategische Planung gegeben. Da sich im weiteren Verlauf der Arbeit die wissenschaftlichen Erkenntnisse auf die strategische Planung einer Kreativagenturen beziehen, soll vorher eine Einordnung erfolgen. Hierbei geht es auch um die Bedeutung der Kreativwirtschaft, um zu verdeutlichen, wie viel Potential in dieser Branche liegt (insbesondere in Hinsicht auf Wissen und Wissensarbeit) und wie wichtig eine moderne

und zukunftsorientierte Ausrichtung von Agenturen ist.

Im dritten und vierten Kapitel folgen grundlegende Definitionen zu den Themen Prozess- und Wissensmanagement. Beides sind Themen, die zur Bearbeitung der Fragestellung unerlässlich sind und daher näher erläutert werden müssen. Zu Beginn werden die wesentlichen Begriffe definiert. Im weiteren Verlauf geht es unter anderem um die Prozessmodellierung und dessen unterschiedliche Möglichkeiten. Im weiteren Verlauf der Arbeit wird auf eines der vorgestellten Modelle zurückgegriffen, um den relevanten und zu optimierenden Prozess nachbilden zu können. Außerdem geht es um das Thema Wissen und seine heutige Bedeutung für die Arbeitswelt. Dabei geht es sowohl um Erfolgsfaktoren als auch um Hindernisse. Diese werden im weiteren Verlauf der Arbeit berücksichtigt, wenn es um die Erarbeitung eines möglichen Lösungsvorschlages geht.

Der fünfte Teil widmet sich der praktischen Umsetzung. Dazu wird im ersten Schritt die zugrunde liegende Methodik erklärt. Hierbei handelt es sich um den Participatory Action Research. Anschließend wird die Ausgangssituation erläutert und der Prozess beschrieben. Der zu analysierende Prozess wird mit einer der Prozessmodellierungsmethoden aus Kapitel drei verdeutlicht und die Problemstellung anhand des Modells deutlich gemacht. Anhand des Modells wird außerdem die Zielstellung erläutert und warum und was optimiert werden soll. Um dem Leser eine Einsicht in die Agentur und die strategische Planung zu geben, wird der Status Quo zum aktuellen Umgang mit Wissen erläutert. Durch den Einblick in die aktuelle Situation wird der Grundstein für die spätere Bewertung der verschiedenen Lösungsvorschläge gelegt. Mögliche Ansätze werden anschließend erklärt und auf ihre Eignung beurteilt. Ein potentieller Ansatz wird abschließend für das zu bearbeitende Fallbeispiel in der Agentur angewendet. Vor Bewertung des Lösungsvorschlages wird das Fallbeispiel auf seine Generalisierbarkeit geprüft. Dies ermöglicht eine Einschätzung darüber, inwiefern sich der Ansatz auch auf andere Unternehmen übertragen lässt. Zuletzt folgt ein Fazit und eine Zusammenfassung mit Ausblick.

## 2 Digitalisierung

Digitalisierung ist ein oft gebrauchtes Schlagwort, das schon seit einiger Zeit viel Bedeutung findet. Es ist die Entwicklung des 21. Jahrhunderts, die viele Bereiche unseres privaten als auch beruflichen Lebens nachhaltig verändert hat und weiter verändern wird. Die Digitalisierung ermöglicht in vielen Feldern ein neues Denken und dadurch unzählige neue Einsatzmöglichkeiten. Auch für die Bearbeitung des Themas dieser Arbeit ist die Digitalisierung der entscheidende Baustein.

### 2.1 Definition

Eine allgemein gültige Definition für den Begriff „Digitalisierung“ zu finden, ist nahezu unmöglich. Aufgrund der Aktualität der gesamten Thematik lassen sich zahlreiche Definitionen für den Begriff finden, die von sehr vereinfacht bis stark adaptiert reichen. Hinzu kommt, dass der Begriff der Digitalisierung je nach Bereich und Branche unterschiedlich gehandhabt und von jedem Autor anders interpretiert wird. Die Wirtschaftswissenschaftlerin Claudia Loebbecke, Direktorin für Allgemeine BWL, Medien- und Technologiemanagement an der Universität zu Köln, formulierte 2006 eine etwas generelle Definition: „Being digital is (...) actually a way of living and is going to impact everything.“ (Loebbecke 2006). Für die nachfolgende Arbeit ist diese Definition allerdings zu allgemein und oberflächlich und mit einem zu geringen Fokus auf wirtschaftliche Prozesse.

Die Unternehmensberatung Deloitte führte im Jahr 2013 eine umfassende Befragung zum Verständnis von Digitalisierung durch. Die Studienergebnisse zeigten, wie vielseitig die Auffassung von Digitalisierung sein kann. 44% der befragten Unternehmen verbinden Digitalisierung mit Informationssystemen. 41% verstehen darunter das papierlose Büro,

weitere 41% die Nutzung von Medien im Allgemeinen, 34% die Prozessverbesserung und 27% die eher technische Sicht der Transformation analoger in digitale Daten (Mehrfachnennung möglich) (Deloitte 2013). Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie fasst die genannten Aspekte zusammen und definiert 2015 Digitalisierung als „umfassende Vernetzung aller Bereiche von Wirtschaft und Gesellschaft sowie die Fähigkeit, relevante Informationen zu sammeln, zu analysieren und in Handlungen umzusetzen. Die Veränderungen bringen Vorteile und Chancen, aber sie schaffen auch ganz neue Herausforderungen.“ (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015).

Geht man einen Schritt weiter, lässt sich feststellen, dass sich die Digitalisierung auf alle „Objekte“ anwenden lässt, die eine Leistung erbringen. Das heißt unter anderem auf Geschäftsprozesse, Wertschöpfungsprozesse, Humankapital, Aufgaben, Produkte und Unternehmen (vgl. Wolf & Strohschen, 2018). Für die nachfolgende Arbeit ist in erster Linie die Digitalisierung und die daraus resultierende Automatisierung von Geschäfts- und Wertschöpfungsprozessen interessant. Denn „die digitale Revolution macht nicht nur Informationen einfacher zugänglich, sondern hat auch Auswirkungen auf die Art und Weise, wie wir arbeiten. (...) Die digitale Revolution hat (...) Auswirkungen auf die Organisation der Arbeit und darauf, wie wir in Zukunft arbeiten werden. Da digitale Informationen sehr einfach ausgetauscht und strukturiert werden können, lassen sich vor allem wissens-intensive Arbeiten heute flexibler und einfacher organisieren.“ (Klug und Lindner 2017). Dieses Verständnis von Digitalisierung wird dieser Arbeit zugrunde gelegt.

## **2.2 Auswirkungen auf die Arbeitswelt**

Die digitale Transformation hat nicht nur Auswirkungen auf unser privates Leben. Die nachfolgende Arbeit beschäftigt sich mit den Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitswelt bzw. auf dadurch neu geschaffene Möglichkeiten. Denn die Digitalisierung verändert rasant Produkte und Prozesse in Unternehmen und Organisationen und führt insbesondere in der Wirtschafts- und Arbeitswelt zu einer enormen Veränderungsgeschwindigkeit (vgl. Hofmann, 2018). Dabei verfolgen alle Unternehmen das gleiche Ziel:

Intelligentere und schneller Lösungen und Leistungen für den Kunden zu erbringen und gleichzeitig die digitale Transformation im eigenen Unternehmen aktiv zu gestalten, um langfristig effizient und erfolgsorientiert arbeiten zu können (vgl. Schallmo, 2016). Die Digitalisierung schafft Möglichkeiten für enorm viele neue Anwendungen. Der Kreativität sind dabei kaum Grenzen gesetzt, um das riesige Potential auszuschöpfen.

Die relevantesten technologischen Entwicklungen können in vier Themen unterteilt werden: Prozessor- und Speichertechnik, Robotik, Software und künstliche Intelligenz sowie Informationsplattformen und die ihnen zugrunde liegende Digitalisierung der Information (vgl. Hofmann, 2018). Für die vorliegende Arbeit sind besonders Informationsplattformen und die Integration von künstlicher Intelligenz in das Arbeitsumfeld interessant.

Mag die Digitalisierung noch so viele Chancen bieten, so sollte doch, wie bei jedem betriebswirtschaftlichen Thema, die Frage nach der Sinnhaftigkeit nicht vergessen werden. Welchen Nutzen hat die Digitalisierung für ein Unternehmen und welche Probleme sollen damit gelöst werden? Eine Annahme, warum sich viele Unternehmen an der Digitalisierung versuchen, ist der „Left Behind“-Gedanke: „[...] it is not that businesses need digitalization, but rather if they ignore it, they will be left behind. (Frauenhofer FIT 2015)“. Dieser Gedanke treibt viele Unternehmen dazu, voreilig und unüberlegt sich dem Thema Digitalisierung zu widmen. Wie sich Schritt für Schritt in einem Bereich des Unternehmens Prozesse sinnvoll, zielgerichtet und mit Mehrwert digitalisieren lassen, wird in dieser Arbeit versucht näher zu erläutern.

## **2.3 Auswirkungen auf Prozess- und Wissensmanagement**

Betrachtet man die Auswirkungen der Digitalisierung auf die in dieser Arbeit angewendeten Bereiche Prozess- und Wissensmanagement, lässt sich feststellen, dass es auch hier durch die digitale Transformation viele neue Möglichkeiten gibt. Insbesondere da, wo Wissen und Informationen verarbeitet und erzeugt werden, steckt viel Potential für Digitalisierung. Die wohl größte Veränderung ist das Verschwinden analoger Informationsaufbereitung und

-bearbeitung. Papierdokumente sind in vielen Unternehmen kaum noch zu finden. Intelligente Software erlaubt es, Prozesse digital abzubilden. Dadurch entstehen immer neue prozesssteuernde Anwendungen, die auf technologischer Unterstützung beruhen (vgl. Hofmann, 2018).

Die Auswirkungen von Digitalisierung auf Prozess- und Wissensmanagement werden unter anderem durch den Begriff Enterprise 2.0 geprägt. Der Begründer dieses Begriffs ist der MIT Wissenschaftler Andrew Paul McAfee, der sich in seiner Forschung mit der Frage, welche Auswirkungen moderne Informationstechnologien auf die Wirtschaftswelt haben, beschäftigt. Für McAfee bedeutet der Begriff Enterprise 2.0: "Enterprise 2.0 is the use of emergent social software platforms within companies, or between companies and their partners or customers. Social software enables people to rendezvous, connect or collaborate through computer-mediated communication and to form online communities" (McAfee, Andres McAfee 2018). Nicht als Enterprise 2.0 bezeichnet er Seiten wie Wikipedia, YouTube, Flickr oder MySpace auch wenn diese von Unternehmen genutzt werden. Auch die meisten Intranets oder Emails und 'klassische' instant Messaging Dienste gehören für ihn nicht dazu. In seinem 2006 verfassten Artikel „Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration“ erklärt er an Hand des Begriffes „SLATES“ sechs Komponenten von Enterprise 2.0-Werkzeugen. Der Begriff SLATES ist eine Abkürzung für die Worte: **S**earch, **L**inks, **A**uthoring, **T**ags, **E**xtensions und **S**ignals.

**Search:** Search steht dafür, dass jeder Nutzer finden sollte, wonach er sucht. Insbesondere meinte er hiermit Informationen über Gespräche, Mitarbeiter, Dokumente, Nachrichten, Links, Bilder, Daten, etc. Dies funktioniert, so McAfee, oft besser im Internet als in einem Intranet. Laut einer Studie von Forrester finden sich nur die Hälfte der Befragten im Intranet zurecht. Ganze 87% sagen dies über das Internet. Ein Grund dafür steckt in dem zweiten Element von SLATES.

**Link:** Ein großer Vorteil des Internet ist es, dass Webseiten miteinander verlinkt sind. Links sind besonders gut darin, zu zeigen, was wichtig ist und Inhalte zu strukturieren. Search Technologien wie Google funktionieren am besten mit einer dichten Linkstruktur, die sich über die Zeit dem Verhalten der Nutzer anpasst. Diese Tatsache macht das Internet sehr

nutzerfreundlich und leicht zu durchsuchen. In vielen Intranets ist dies nicht der Fall. Außerdem ermöglichen die Verlinkungen dem User selbstständig zu entscheiden, wie weit er in ein Thema einsteigen und sich vertiefen möchte.

**Authoring:** Authoring beschreibt die Tatsache, dass jeder im Web Autor werden kann. Man kann hierbei zwischen zwei Gruppen von Autoren unterscheiden: Kumulative Inhalte (z.B. Foren) und iterative Inhalte (z.B. Wikis). Der Unterschied besteht hierbei in der Art der Generierung der Inhalte durch mehrere Autoren.

**Tags:** Tags dienen dazu, Texte bzw. Inhalte mit Hilfe von Schlagworten zu kategorisieren. Die Tags entstehen durch die Konsumenten der Inhalte und müssen nicht vorher definiert werden, sondern können im Laufe der Nutzung entstehen. Die dadurch entstehenden Taxonomien (=Kategoriensysteme) tragen auch zu Punkt 1 „Search“ bei, denn sie ermöglichen, mehrere Inhalte zu einem Schlagwort ausgegeben zu bekommen und erleichtern die Durchsuchbarkeit.

**Extensions:** Extensions beschreibt die Ableitung von Schlüssen über das Nutzerverhalten und die dadurch personalisierte und angepasste Darstellung von Informationen. Die wohl bekannteste Form ist die Empfehlungen von Bekleidung in Online-Shops basierend auf bereits getätigten Käufen bzw. Suchbegriffen.

**Signals:** Die Benachrichtigung über Änderungen oder neue Aktionen innerhalb des Unternehmensnetzwerkes versteht man unter Signal. Dabei kann der Nutzer selber entscheiden, über welche Neuerungen er informiert werden will.

Die sechs Indikatoren von SLATES können als Werkzeuge von Enterprise 2.0-Anwendungen gesehen werden (vgl. McAfee, 2006). Im Kern geht es McAfee darum, mit Hilfe von webbasierter Software, Abläufe und Prozesse in Unternehmen besser zu machen, den Transfer von Wissen effizienter zu managen und die Kommunikation sowohl nach außen, als auch nach innen zu optimieren.

So sinnvoll die Integrierung von Digitalisierung auch sein mag, so mutig und radikal kann der Kulturwandel in manchen Unternehmen sein. Wer sich als Unternehmen dazu entscheidet, alte Prozesse zu überarbeiten und zu digitalisieren, löst zwangsläufig tradierte

Arbeitsweisen und damit oft verbundene hierarchische, zentrale Strukturen auf. „Vor allem für große Unternehmen ist das mit Enterprise 2.0 verbundene kulturelle Umdenken eine große Herausforderung. Sowohl die Führungsrollen als auch die Mitarbeiterfunktionen ändern sich von Grund auf. Wer zum Beispiel nicht bereit ist, als Führungskraft Herrschaftswissen zu teilen oder als Mitarbeiter mehr Verantwortung zu übernehmen, wird in der neuen Arbeitswelt scheitern“ (Haider 2010). In einigen Fällen führt der Einsatz von Technologien schlussendlich zum Verlust von menschlicher Arbeitsleistung, dies kann allerdings nur fallspezifisch betrachtet werden. Dabei geht es um die Frage, welche Arten menschlicher Tätigkeiten digitalisiert werden sollen und können. In dieser Arbeit wird von der Annahme ausgegangen, dass die Digitalisierung keine Arbeitsplätze oder menschliche Leistung unbrauchbar macht. Es wird viel mehr davon ausgegangen, dass digitale Anwendungen den Mitarbeitern helfen, ihre eigene Leistung noch besser zu machen und sie ihre Arbeitszeit durch die technologische Unterstützung zielgerichteter und effizienter nutzen können. Prozesse und Wissen digitalisieren sich allerdings nicht von selbst. Um diese zu technologisieren, muss man sich erst einmal bewusst über z.B. ihre Abläufe, ihren Nutzen und ihre Anwendung werden. Erst dann können analoge digitale Anwendungen geschaffen werden. Wie das aussehen kann, wird im Verlauf dieser Arbeit an einem Beispiel deutlich gemacht.

## 3 Die Kreativwirtschaft

Digitalisierung findet sich in fast jedem Bereich unseres heutigen Lebens. Auch jede Branche und jedes Unternehmen kommt über kurz oder lang damit in Berührung. In der vorliegenden Arbeit geht es konkret um ein Fallbeispiel, das sich mit der Digitalisierung in der Kreativwirtschaft - genauer gesagt- in der Werbebranche beschäftigt. Diese ist in Deutschland ein Teilmarkt der Kultur- und Kreativwirtschaft. Damit verständlich wird, in welchem Feld sich diese Arbeit bewegt, muss zunächst klar sein, was mit den einzelnen Begrifflichkeiten gemeint ist. Deswegen wird in den nächsten Kapiteln näher auf die Kreativwirtschaft als übergeordnete Branche eingegangen und weiterführend auf die Werbebranche und die strategische Planung.

### 3.1 Kreativwirtschaft

In den letzten Jahren hat die Bedeutung innovations- und kreativitätsintensiver Dienstleistungen stark zugenommen. In diesem Zuge sind die Branchen der Kultur- und Kreativwirtschaft immer mehr ins Zentrum der Aufmerksamkeit der Wirtschaftsentwicklung gerückt (vgl. Mundelius, 2009). "Der Anteil kultureller Produktionen und der damit verbundenen Wertschöpfung an der Gesamtwirtschaft steigt und unterstreicht die zunehmende Bedeutung der Kultur- und Kreativwirtschaft als Produzent wissensbasierter, kreativer, designorientierter Waren und Dienstleistungen", so Marco Mundelius (2009) vom Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung. Im Jahr 2016 betrug der Beitrag zur gesamten Bruttowertschöpfung 154 Milliarden Euro. Erwirtschaftet durch etwa 253.000 Freiberufler und gewerbliche Unternehmen sowie rund 1,6 Millionen Erwerbstätige, die in dieser Branche tätig sind. Damit trägt die Branche etwa 3,1 Prozent zum Bruttoinlandsprodukt bei. Charakteristisch für die Kreativwirtschaft ist der hohe Anteil an selbstständigen und kreativen Unternehmer/-innen (vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2016).

Zu dem Begriff Kultur- und Kreativwirtschaft gibt es unterschiedliche Definitionen und Konzepte, wie zum Beispiel die Begriffe Kulturwirtschaft, Kreativwirtschaft, Kulturindustrie, Cultural Industries oder auch Creative Industries. Mit dem Forschungsgutachten im Jahr 2009 formulierten Söndermann, Backes, Arndt und Brünnink im Auftrag des Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie für den Begriff der Kultur- und Kreativwirtschaft eine übergreifend einheitliche Definition, die auf nationaler und auf internationaler Ebene Anwendung findet und sowohl mit der europäischen Kernabgrenzung der EU-Kommission als auch mit dem weltweiten Referenzmodell, dem britischen Creative Industries Konzept kompatibel ist:

„Unter Kultur- und Kreativwirtschaft (KKW) werden diejenigen Kultur- und Kreativunternehmen erfasst, welche überwiegend erwerbswirtschaftlich orientiert sind und sich mit der Schaffung, Produktion, Verteilung und/oder medialen Verbreitung von kulturellen/kreativen Gütern und Dienstleistungen befassen. Der verbindende Kern jeder kultur- und kreativwirtschaftlichen Aktivität ist der schöpferische Akt von künstlerischen, literarischen, kulturellen, musischen, architektonischen oder kreativen Inhalten, Werken, Produkten, Produktionen oder Dienstleistungen. Alle schöpferischen Akte, gleichgültig ob als analoges Unikat, Liveaufführung oder serielle bzw. digitale Produktion oder Dienstleistung vorliegend, zählen dazu. Die schöpferischen Akte können im umfassenden Sinne urheberrechtlich (Patent-, Urheber-, Marken-, und Designerrechte) geschützt sein.“ (Söndermann, Backes, Arndt, & Brünnink, 2009)

Zusammenfassend lässt sich definieren, dass „Kreativwirtschaft (...) ein Wirtschaftssektor [ist], der sich mit der Schaffung, Produktion, Verteilung und/oder medialen Verbreitung von kulturellen/ kreativen Gütern und Dienstleistungen befasst.“ (Rühl, 2018).

Das wesentliche Kriterium, das Kultur- und Kreativunternehmen von öffentlich finanzierter oder durch gemeinnützige bzw. mit privaten Geldern geförderter Kultur abgrenzt, ist die erwerbswirtschaftliche Orientierung.

Weiterhin definiert das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie insgesamt elf Kernmärkte als Teilbereiche der Kultur- und Kreativwirtschaft. Verbindendes Element jeder kultur- und kreativwirtschaftlichen Aktivität ist der schöpferische Akt. (vgl. Söndermann, Backes, Arndt, & Brännink, 2009). Folgende elf Branchen wurden geclustert:

<b>Kulturwirtschaft</b>	<b>Kreativwirtschaft</b>
1. Musikwirtschaft	1. Werbemarkt
2. Buchmarkt	2. Software/Games-Industrie
3. Kunstmarkt	
4. Filmwirtschaft	
5. Rundfunkwirtschaft	
6. Markt für darstellende Künste	
7. Designwirtschaft	
8. Architekturmarkt	
9. Pressemarkt	

Mittlerweile ist „Kultur- und Kreativwirtschaft“ zu einem inflationär verwendeten Schlagwort geworden. Das liegt laut Marco Mundelius (2009) vor allem daran, dass „die Produktion von Kulturgütern als Hoffnungsträger für Wohlstand und Erwerbstätigkeit und als Licht am Ende des Tunnels der weltweiten Transformationsprozesse gesehen wird, die das Ende des Industriezeitalters prägen.“

### **3.2 Der Werbemarkt**

Grundsätzlich wird die Werbebranche in zwei Wirtschaftszweige unterteilt: die Werbegestaltung und die Werbevermittlung. Unter Werbegestaltung fallen vor allem die Bereiche der Grafikdesigner, Art Direktoren, Illustratoren, Texter und Werbeagenturen. Zur Werbevermittlung gehören vor allem Mediaagenturen. Es gibt laut Bundesamt für Wirtschaft

und Energie etwa 29.139 Unternehmen in diesem Sektor und 149.380 Erwerbstätige, die gemeinsam einen Umsatz von 26,2 Milliarden Euro generieren. Damit macht der Werbemarkt einen Anteil von knapp 15 Prozent der Kultur- und Kreativwirtschaft aus (vgl. Bundesamt für Wirtschaft und Energie, 2018). Hinter den USA, China, Japan und Großbritannien liegt Deutschland auf Platz fünf der werbestärksten Länder mit Werbeinvestitionen von mehr als 30 Milliarden Euro jährlich (vgl. Bundesamt für Technologie und Wirtschaft, 2008). In Deutschland werden etwa 64.000 Marken beworben (vgl. Kloss, 2012).

Der Fotograf und Medienkünstler Charles Paul Wilp sagte einmal, Werbung gehört zum Produkt wie der elektrische Strom zur Glühbirne. Werbung ist mittlerweile ein fester Bestandteil des alltäglichen Lebens geworden und fast überall präsent, wodurch sich Verbraucher ihr praktisch nicht mehr entziehen können (vgl. Kloss, 2012). Doch nicht nur für das Produkt ist Werbung unersetzlich. Werbung in freien Märkten ist auch das Mittel zur Schaffung und Erhaltung von Wettbewerb und Konkurrenz. Im weitesten Sinne also auch zur Schaffung von Arbeitsplätzen und volkswirtschaftlichem Wohlstand. Werbung ist außerdem ein Beleg dafür, dass der Konsument den Markt dominiert. Denn ein Produkt oder eine Marke versucht um die Gunst des Kunden zu werben - nicht andersherum (vgl. Bundesamt für Technologie und Wirtschaft, 2008). Dennoch hat Werbung in der Regel einen Zweck: „Ziel jeder Kommunikationsform ist letztlich der Versuch, Meinungen, Einstellungen, Erwartungen oder Verhaltensweisen zu beeinflussen“ (Kloss, 2012). Trotzdem ist Werbung eine zwangsfreie Form der Beeinflussung, die keine Konsequenzen für den Verbraucher hat. Schaut man sich einmal die Struktur und die wichtigsten Funktionsbereiche einer Werbeagentur an, so lassen sich grundsätzlich drei Bereiche klassifizieren: Planung, Gestaltung/Realisation und Vermittlung/Durchführung (vgl. Kloss, 2012).

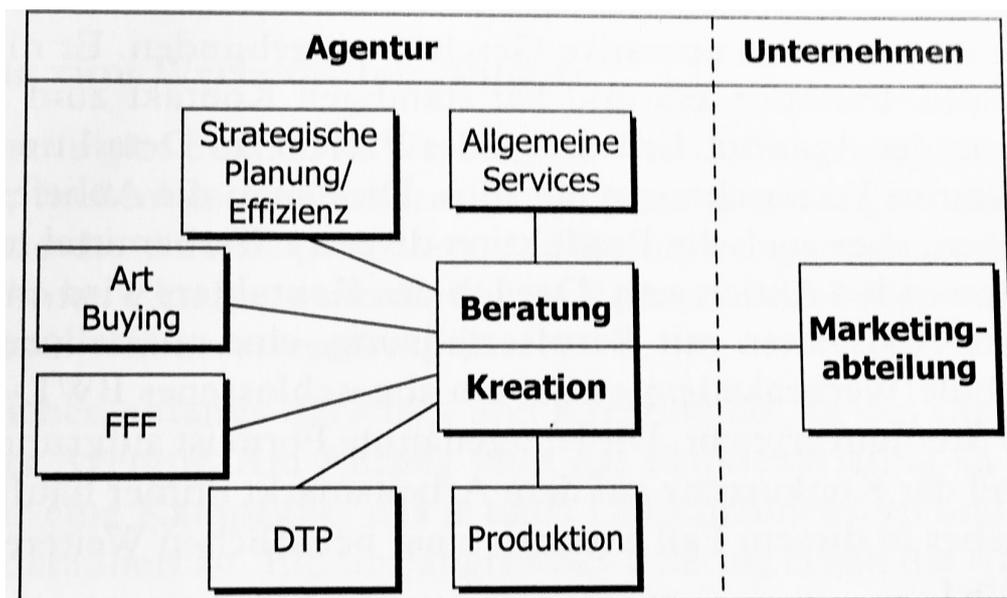


Abbildung 1: Die Agenturstruktur im Überblick (Kloss, 2012)

Die zwei größten Disziplinen einer Werbeagentur bilden Beratung und Kreation. Die Beratung begleitet, führt und betreut wirtschaftlich alle planerischen Schritte im Entstehungsprozess und ist Ansprechpartner und Mediator zwischen Agentur und Kunde. Die Ideenentwicklung und Umsetzung passieren in der Kreation, die aus Grafikern und Textern besteht. Die Serviceabteilungen FFF (Film, Funk, Fernsehen), Art Buying, DTP/Reinzeichnung und Produktion unterstützen die Kreation bei ihrer Arbeit. Die strategische Planung unterstützt nicht nur die Beratung, sondern steht auch im gesamten Kreativprozess zur Seite. Die Aufgabenbereiche der Strategie werden im nächsten Kapitel näher erläutert.

### 3.3 Die strategische Planung (Planning)

Die Account Planning Group (APG) ist der Verband der Marken- und Kommunikationsstrategen in Agenturen und Unternehmen und hat das Planning in Deutschland etabliert. Die APG definiert die strategische Planung folgendermaßen: „Beim Planning geht es als oberstes Ziel darum, gute Ideen zu ermöglichen. Das erfordert einen Perspektivenwechsel: Planner nehmen dabei u.a. die Perspektive der Zielgruppe ein und addieren dadurch Ent-

scheidendes im Kurationsprozess von außergewöhnlicher und richtiger Kommunikation“ (Account Planning Group, 2018). Die strategische Planung kommt in der Regel direkt zu Beginn eines Projektstarts zum Einsatz. „Beratung und strategische Planung befassen sich mit der Aufgabenstellung, oft auch anhand von zusätzlich beschaffenem Material, mit dem Ziel, den Markt genau kennen zu lernen sowie Image, Charakteristika und Differenzierungsmerkmale des zu bewerbenden Produkts und der Wettbewerbsprodukte“ (Kloss, 2012). Umso genauer und tiefer diese Felder analysiert und beleuchtet werden, desto zielgerichteter und erfolversprechender wird das Briefing an die Kreation. Das Planning gibt damit die kommunikative Stoßrichtung und Kernbotschaft vor, die alleinstellend, glaubwürdig und für die Zielgruppe relevant ist (vgl. Kloss, 2012).

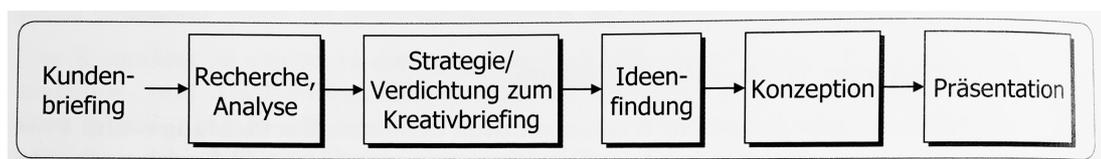


Abbildung 2 Arbeitsschritte zur Erstellung einer Werbekonzeption (Kloss, 2012).

Die Abbildung 2 zeigt grafisch den Ablauf eines Werbeprozesses. Die strategische Planung ist dabei ganz besonders in den ersten beiden Prozessschritten involviert. Mit seiner Vorarbeit trägt der Planner entscheidend dazu bei, dass Werbung kreativ und effektiv ist. Somit liefert er eine optimale Grundlage für den kreativen, markenorientierten Output (vgl. Kloss, 2012). Da sich ein Planner häufig mit vielen verschiedenen Themen beschäftigt und sich schnell in neue Dinge einarbeiten muss, sollte er idealerweise ein umfassendes Allgemeinwissen, hohe Integrationsfähigkeit, soziale Intelligenz, scharfes Denken und gutes Markenverständnis mitbringen. Zudem sollte er eine hohe und schnelle Auffassungsgabe haben, Sachen verstehen wollen, gerne auf Ursachenforschung gehen und immer den Durchblick bei komplexen Sachverhalten behalten (vgl. Kloss, 2012).

Die umfangreiche Auseinandersetzung mit diversen Themen, Produkten, Branchen, Trends, Menschen, etc. führt dazu, dass ein Planner im Laufe seiner beruflichen Laufbahn sehr viel Wissen sammelt. Das Wissen, das am Ende zu besseren Markenstrategien und kreativer Kommunikation führt. Genau dieses gesammelte Wissen in den Köpfen der Strategen ist zentrales Element dieser Arbeit und großer Bestandteil der weiteren Ausarbeitung.

## 4 Prozessmanagement

Um die Forschungsfrage dieser Arbeit beantworten zu können, bedarf es einer Exkursion in das Prozessmanagement, zu dem aktuellen Stand der Entwicklung, in die Identifikation von Geschäftsprozessen und wie diese erfolgreich optimiert werden können, der Geschäftsprozessoptimierung.

### 4.1 Definition Geschäftsprozess

Für ein sauberes Prozessmanagement ist es unbedingt notwendig den Begriff des Geschäftsprozesses mit seinen Merkmalen zu definieren. Diese Definition ist die Grundlage für die Implementierung und Optimierung neuer Prozesse. Prof. Dr. Andreas Gadatsch, Inhaber der Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Wirtschaftsinformatik und Professor für Innovations- und Informationsmanagement definierte 2017 verschiedene Merkmale, die einen Prozess ausmachen, folgendermaßen:

Ein Prozess unterstützt ein unternehmensbezogenes Ziel, das sich an der Strategie des Unternehmens bzw. der Organisation ausrichtet, besteht aus mehreren Einzelschritten, findet regelmäßig statt, wird häufig arbeitsteilig durch mehrere Personen, Abteilungen, Bereiche oder Unternehmen durchgeführt, erfordert in der Regel Unterstützung durch ein oder sogar mehrere Softwaresysteme, verarbeitet Informationen (Input) und führt zu einem durch das Unternehmen gewünschten Ergebnis (Output). (S. 5)

Die Definition von Gadatsch ist sehr detailliert. Neben dieser Definition finden sich in der Literatur noch zahlreiche weitere Versuche. Diese weisen in der Regel viele Gemeinsamkeiten auf, die im Folgenden dem Begriff des Geschäftsprozesses zu Grunde gelegt werden. „Ein Geschäftsprozess kann als eine definierte und zielgerichtete Abfolge von Aktivitäten in einem Unternehmen verstanden werden. Er besteht aus mehreren zusammenhängenden und strukturierten Tätigkeiten, die in einer zeitlichen sowie sachlogischen Reihenfolge entweder parallel oder sequenziell ablaufen“ (Schwarz, Neumann, & Teich, 2018). Im weiteren Verlauf der Arbeit werden wesentliche Merkmale von Prozessen erläutert.

## 4.2 Kategorien von Prozessen

Geschäftsprozesse lassen sich in drei übergeordnete Kategorien einteilen. Die Kategorisierung ist die Untergliederung in Abhängigkeit von der Nähe zum Kerngeschäft des Unternehmens:

**Steuerungsprozesse:** Steuerungsprozesse umfassen alle Abläufe, die der Zielsetzung und -verfolgung, der Planung und der strategischen Ausrichtung des Unternehmens dienen. Sie dienen nur indirekt der unternehmerischen Wertschöpfungskette und stellen die Rahmenbedingung für die Gestaltung der Kernprozesse. Sie werden daher auch als Management- oder Führungsprozesse bezeichnet. Beispiele: Strategieentwicklung, Erstellung von Zielvorgaben, etc. (vgl. Schwarz, Neumann, & Teich, 2018).

**Kerngeschäftsprozesse:** Bei den Kerngeschäftsprozessen handelt es sich um die eigentlichen Tätigkeiten des Unternehmens. Sie richten sich nach den Vorgaben der Steuerungsprozesse und befassen sich mit den Prozessen rund um die Herstellung der Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens. Dadurch tragen sie einen großen Teil zur Wertschöpfungskette bei. Beispiele: Herstellung der Produkte bzw. Dienstleistung, Kundenbetreuung, die Auftragsbearbeitung, das Marketing, etc. (vgl. Schwarz, Neumann, & Teich, 2018).

**Unterstützungsprozesse:** Unterstützungsprozesse dienen der Unterstützung der Kernprozesse und tragen dadurch nicht oder nur minimal zur Wertschöpfung bei. Beispiele: Finanzbuchhaltung, Kostenrechnung, Personalwesen, Fuhrpark, etc. (vgl. Schwarz, Neumann, & Teich, 2018).

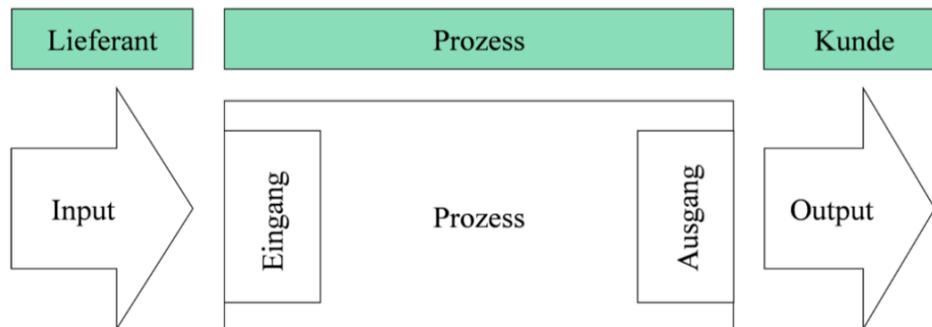


Abbildung 3: Elemente eines Geschäftsprozesses nach Becker (T. Becker 2008)

Die Abbildung 1 zeigt die wesentlichen Elemente eines Geschäftsprozesses. Dazu gehört, dass jeder Geschäftsprozess einen definierten Prozessbeginn und einen definierten Prozessausgang besitzt. Hinzu kommt, dass jeder Prozess durch einen bestimmten Input eingeleitet wird. Das können z.B. Informationen, Dienstleistungen, Produkte oder Projekte sein. Im Lauf des Prozesses wird dieser Input zu Output transformiert. In einem Unternehmen gibt es immer eine Fülle von ganz verschiedenen Prozessen, die sich gegenseitig meistens beeinflussen und daher nicht losgelöst voneinander betrachtet werden sollten. Denn ein Prozess kann Bestandteil eines anderen Prozesses sein oder selbst noch weitere kleinere Geschäftsprozesse enthalten. So kann es auch dazu kommen, dass der Output eines Prozesses als Input für einen anderen dient (vgl. Schwarz, Neumann, & Teich, 2018).

Eine weitere Untergliederung von Prozessen in Unternehmen ist die Konzentration auf wissensintensive Prozesse. Für den weiteren Verlauf dieser Arbeit sind diese besonders von Bedeutung. Daher wird auf die Prozessart genauer eingegangen und ihre spezifischen Merkmale analysiert. Da es unterschiedliche Verwendungen des Begriffs wissensintensiver Prozesse gibt, soll im folgenden Absatz eine eigene Sichtweise und Charakteristika vorgestellt werden. Diese Annahmen gelten für den weiteren Verlauf dieser Arbeit.

**Wissensintensive Prozesse:** Der Philosoph und Ökonom Peter F. Drucker setzte sich Zeit seines Lebens mit dem Thema Wissensmanagement auseinander. Wie kein zweiter prägte er die moderne Unternehmensführung. Bereits Ende der 60er Jahre prägte er den Begriff des Wissensarbeiter. Es dauerte noch ein paar Jahre bis das Thema in den 1990er Jahren in den Fokus der Unternehmenswelt rückte. Das lag vor allem daran, dass eine von Druckers Thesen langsam Realität wurden: Die Industriearbeit wurde zunehmend durch Wissensarbeit ersetzt (vgl. Niewerth, 2014). Drucker definierte 1959 den Begriff Wissensarbeit und beschrieb damit vor allem Menschen, die ihre Arbeit nicht auf Basis körperlicher Arbeit verrichten, sondern durch Anwendung ihres zuvor erworbenen Wissens (vgl. Drucker, 1959). Wissensintensive Prozesse lassen sich mit sechs Kerneigenschaften beschreiben (vgl. Di Ciccio, Marrella, & Russo, 2014):

- **Zielorientiert** (Auch mehrere Ziele möglich)
- **Schwach strukturiert** (Damit nicht exakt vorhersehbar)
- **Dynamisch und datengetrieben** (Es wird zustands-, kontext- und ereignisabhängig entschieden)
- **Einmalig in der detaillierten Umsetzung** (Ein bestimmter Prozess läuft sehr selten in exakt gleicher Art und Weise wiederholt ab)
- **Kollaborativ** (Zur Erreichen des Ziels braucht es in der Regel den Austausch und die Zusammenarbeit aller Beteiligten)
- **Komplex** (Meist bedarf es zur Erarbeitung eine hohe Anzahl an Einzelschritten und das Einbeziehen von diversen Informationsquellen)

Um genau diese Art von Prozess geht es im weiteren Verlauf der Ausarbeitung. Wie wissensintensive Prozesse anhand dieser Merkmale in der strategischen Planung aussehen, wird in einem späteren Kapitel näher beleuchtet. In den nächsten Kapiteln wird beschrieben, wie das grundsätzliche Management von Prozessen aussieht und wie Prozesse analysiert und modelliert werden können, um sie für die Praxis anwendbar zu machen. Da dies für alle Prozessarten ähnlich aussieht, wird hier nicht weiter differenziert.

### 4.3 Definition Prozessmanagement

„Das Prozessmanagement umfasst die Planung, Steuerung und die computerunterstützte Ausführung von Arbeitsabläufen in Organisationen unterschiedlicher Branchen. Aufgrund des Bezugs zu geschäftlichen Arbeitsabläufen spricht man auch vom Geschäftsprozessmanagement. Die Begriffe können synonym verwendet werden“ (Gadatsch, 2015). Unter den Begriff des Prozessmanagements fallen die einzelnen Bereiche „Geschäftsprozessmanagement (GPM)“ sowie „Workflowmanagement (WFM)“. GPM bezieht sich dabei hauptsächlich auf die Dokumentation, Analyse und Restrukturierung von Arbeitsabläufen (Prozessen), wobei WFM sich überwiegend mit der computergestützten Ausführung von Arbeitsabläufen beschäftigt. Es ist eine verfeinerte Beschreibung von Geschäftsprozessen in Form einer exakten technischen Spezifikation (vgl. Gadatsch, 2015). Workflowmanagement ist ein Begriff, der im Zusammenhang mit Prozessmanagement auftaucht, insbesondere wenn es um dessen Digitalisierung geht. Grundsätzlich lassen sich Workflows als Prozesse definieren, die auf Basis von Modellen und Algorithmen gesteuert werden. „Sie sind digital ausgeführte und von einem Softwaresystem anhand von Regeln gesteuerte Geschäftsprozesse“ (Gadatsch, 2017). Durch die technologische Unterstützung lassen sich Prozesse zumindest teilweise automatisieren. Allerdings führt die zunehmende Digitalisierung dazu, dass der Unterschied zwischen Geschäftsprozessen und Workflows immer nichtiger wird, da kaum noch Prozesse ohne Unterstützung durch Technologie denkbar sind. Im internationalen Sprachgebrauch werden beide Bereiche daher nicht weiter voneinander differenziert und übergreifend mit dem Begriff „Business Process Management (BPM)“ bezeichnet (vgl. Gadatsch, 2017). Auch im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird es schwierig die beiden Begriffe voneinander zu trennen, da es sich zum einen um die Restrukturierung von Arbeitsabläufen (GPM), als auch um dessen computergestützte Ausführung (WFM) und Optimierung gehen wird. Daher werden die beiden Begriffe ebenfalls nicht weiter differenziert. Dumas, La Rosa, Mendling, & Reijers (2018) zeigen in ihrem Buch *Fundamentals of Business Process Management*, dass gutes Prozessmanagement nicht nur die reine Ausführung der Prozesse bedeutet, sondern schon alleine deren Erkennung und Definition ein wichtiger Schritt ist. „Business Process Management (BPM) is the art and science of overseeing how work is performed in an organization to ensure consistent outcomes and to take advantage of improvement opportunities“ (Dumas, La Rosa, Mendling, & Reijers, 2018). Geschäftsprozesse können nur dann dokumentiert und analysiert werden, wenn sie sauber definiert und erkannt werden. Sobald ein Bewusstsein über einzelne Arbeitsprozesse und ggf. deren Problemstellen

herrscht, kann eine Optimierung stattfinden. Durch die Optimierung von Prozessen kann es zur Verbesserung in der Erreichung der gesetzten Unternehmensziele kommen. Eine Verbesserung der Unternehmensziele kann - je nach Organisation- unterschiedliche Ausmaße haben. Mögliche Optimierungen können eine Reduzierung von Kosten, Zeit oder Fehlern, sowie ein Wettbewerbsvorteil durch Innovation sein (vgl. Dumas, La Rosa, Mendling, & Reijers, 2018). Wie anfangs erwähnt, ist für die Optimierung von Prozessen unerlässlich, diese zu erkennen, zu definieren, um sie anschließend verbessern zu können. Wie man Prozesse erkennt und diese anschließend modelliert, wird in den nächsten Kapiteln beschrieben. Zuvor werden die verschiedenen Entwicklungsphasen, die das Prozessmanagement in den letzten Jahren durchlaufen ist, beschrieben.

#### **4.4 Entwicklung des Prozessmanagements**

Um die Wichtigkeit von Prozessmanagement zu verstehen und einordnen zu können, wo wir heute stehen und durch was für Phasen das Prozessmanagement bereits gegangen ist, lohnt es sich ein Blick auf dessen Ursprung und Entwicklung der letzten Jahre zu werfen. Durch die industrielle Revolution Anfang des 19. Jahrhunderts sind die Arbeiten und Beschäftigungen durch eine starke Arbeitserlegung geprägt. Um die Folgen der Arbeitsteilung sowie mangelnde Koordination zu managen und zu beseitigen, wurde zu Beginn der 1990 Jahre das Prozessmanagement entwickelt (vgl. Gadatsch, 2017). Heute befinden wir uns in der Phase der Digitalisierung von Prozessen. Dazwischen lassen sich noch zwei weitere Abschnitte definieren:

*1. Phase: Arbeitserlegung in Funktionen.* Die Anfänge des Prozessmanagements sind geprägt durch den von Frederic Winslow Taylor geprägte Taylorismus. Dieser widmete sich erstmalig der Zerlegung von Arbeitsprozessen und trennte konsequent planende und ausführende Tätigkeiten voneinander (vgl. Gadatsch, 2017).

*2. Phase: Aktionsorientierte Datenverarbeitung.* In den 1980er Jahren wurde die aktionsorientierte Datenverarbeitung (AODV) entwickelt, um Abläufe auf Ebene elementarer Arbeitsschritte besser steuern zu können. Das heißt, in sogenannten „Aktionsdatenbanken“ waren Informationen enthalten, die in Form von „Aktionsnachrichten“ an den jeweiligen Mitarbeiter weitergegeben wurden. Die „Aktionsdatenbank“ kann mit einem Postfach verglichen werden, bei

dem die dort enthaltenden „Aktionsnachrichten“ und deren Priorität eingesehen und abgearbeitet werden können (vgl. Gadatsch, 2017).

*3. Phase: Prozessorientierung.* In der dritten Phase, die Anfang der 1990er Jahre begann, wurde durch zahlreiche Publikationen renommierter Forscher eine „Prozessmanagement-Welle“ ausgelöst, was zu einer noch intensiveren Auseinandersetzung mit dem Thema führte. Ihr Anliegen war es, zusammenhangloses Handeln wieder zu einem übergeordneten Gesamtprozess zu machen. Das gesamte betriebliche Handeln sollte wieder als Kombination von Prozessen betrachtet werden, die nur in einem sinnvollen Zusammenspiel effektiv sein können (vgl. Gadatsch, 2017).

*Phase 4: Digitalisierung.* Seit 2010 befinden wir uns in der „Digitalisierungs-Welle“. Das Prozessmanagement wird von neuen Konzepten wie Cloud-Computing, Big Data oder Industrie 4.0 beeinflusst. Nicht mehr länger ist die Frage „Wer macht was?“ von Interesse, sondern auch die Frage nach der technischen Koordination („Welche Prozesse werden mit welchen Anwendungen unterstützt?“). Für unterschiedliche Prozessschritte gibt es nun verschiedenste Arten der Unterstützung (vgl. Gadatsch, 2017).

Zum Stand dieser Arbeit stehen wir in Phase vier des Prozessmanagements „der Digitalisierung“. Eine spannende Entwicklungsphase, denn wir befinden uns auf einer großen Spielwiese, die immer weiter erforscht wird und nahezu unbegrenzte Möglichkeiten bietet. Die Digitalisierung ermöglicht es, neu zu denken und innovative Anwendungen zu entwickeln, die Prozesse digital abbilden.

## **4.5 Prozessmodellierung**

Im nächsten Kapitel wird die Frage geklärt, wie man Prozesse richtig modelliert. Durch die Modellierung können Prozesse analysiert und definiert werden. Einzelne Prozessschritte werden dadurch deutlich und eventuelle Schwachstellen aufgedeckt. Ohne die Modellierung ist es schwierig Prozesse zu optimieren, denn häufig ist nicht klar wie ein Prozess wirklich abläuft, wenn man ihn nicht von vorne bis hinten durchdacht hat. Die Modellie-

ung zwingt Projektmanager also dazu, sich über Prozesse bewusst zu werden und sich mit ihnen auseinander zu setzen.

#### **4.5.1 Definition Modell**

„Modelle dienen der Vereinfachung realer Sachverhalte. Sie abstrahieren von unnötigen Details und stellen den Beteiligten im Prozessmanagement ein Werkzeug für die Dokumentation, Analyse und Verbesserung von Prozessen zur Verfügung“ (Gadatsch, Grundkurs Geschäftsprozess-Management, 2017). Grundsätzlich besteht ein Modell immer aus Elementen und Relationen. Die Elemente stellen dabei die Objekte der Realität dar (z.B. einen Arbeitsschritt, ein Informationssystem, Person, etc.). Die Relation beschreibt die Darstellung der Abhängigkeit der einzelnen Elemente (z.B. Materialfluss, Steuerungsfluss, Informationsfluss, organisatorische Zuordnung, etc.) (vgl. Schwarz, Neumann, & Teich, 2018). In Bezug auf Unternehmensprozesse definierte Gadatsch (2015) Prozessmodellierung folgendermaßen: „In der Prozessmodellierung geht es darum, Realitätsausschnitte aus einem Geschäftsfeld unter einer fachlich-konzeptionellen Perspektive in einem Geschäftsprozess abzubilden. Die Prozessmodelle dienen der Visualisierung, Dokumentation und als Analysebasis für Prozessverbesserungen“.

#### **4.5.2 Ziele der Prozessmodellierung**

Ein Ziel der Prozessmodellierung ist die Schaffung von Transparenz in Abläufen innerhalb eines Unternehmens. Dadurch werden Aufgaben und Verantwortlichkeiten eines Prozesses klar definiert, was allen Beteiligten hilft, den Prozess und dessen Zusammenhänge besser nachvollziehen zu können. Ein zweites Ziel der Prozessmodellierung ist das Erkennen von Fehlern. Modelle können dabei helfen, Fehlerquellen und Schwachstellen zu enthüllen. Dadurch können sowohl Fehler verhindert und ihnen entgegengewirkt werden, als auch die Qualität der eigenen Leistung verbessert werden. Insbesondere das intensive

Auseinandersetzen mit Unternehmensprozessen führt dazu, dass auf der einen Seite die derzeitige Ist-Situation analysiert wird, auf der andere Seite deckt es auf, welche Ressourcen und Daten benötigt werden. Mit diesen Informationen ist es möglich, frühzeitig Schwachstellen zu identifizieren. Eine genaue Übersicht über alle Prozessschritte ermöglicht außerdem eine genaue Planung und Kontrolle des gesamten Projektes (z.B. Prozesskosten, Bearbeitungszeit, etc.). Durch das Dokumentieren mit Hilfe von Prozessmodellen, steht dieses Wissen allen Beteiligten zur Verfügung. Das lässt zu, dass im Unternehmen eine gemeinsame und einfach verständliche Wissensbasis geschaffen werden kann. Dadurch können nicht nur neue Mitarbeiter schneller eingearbeitet werden, sondern es kann auch zu mehr Motivation der bereits Prozessbeteiligten führen. Diese können ihre Tätigkeiten besser im Gesamtprozess einordnen und bekommen dadurch eine genauere Vorstellung darüber, welche Auswirkungen ihre Beteiligung auf das Endergebnis hat. Zusammenfassend kann man als übergeordnetes Ziel der Prozessmodellierung die allgemeine Optimierung von Geschäftsprozessen formulieren. Die Modellierung ist Grundlage zur Optimierung, denn ohne eine Übersicht über die Beschaffenheit von Prozessen, wäre eine Verbesserung nicht möglich (vgl. Schwarz, Neumann, & Teich, 2018).

### **4.5.3 Modellierungskonzepte**

Es gibt mittlerweile zahlreiche Konzepte und Methoden zur Darstellung und Modellierung von Prozessen, die sich in den letzten Jahren entwickelt haben. Diese lassen sich in skriptbasierte Methoden (Skriptsprachen) und grafische Methoden (Diagrammsprachen) unterteilen. Erstere Methode beschreibt Prozessmodelle mit einer formalen Notation, die an Programmiersprachen angelehnt ist. Dadurch ist eine hohe Präzision möglich. In der Praxis kommt diese Methode allerdings eher selten zum Einsatz, da die Interpretation detaillierte Methodenkenntnisse voraussetzt (vgl. Gadatsch, 2012). Insbesondere graphische Darstellungen haben sich durchgesetzt, da sie leicht zu verstehen sind und komplexe Zusammenhänge übersichtlich dargestellt werden können (vgl. Gadatsch, 2015). Graphische

Methoden können in datenorientierte, kontrollflussorientierte und objektorientierte Konzepte unterteilt werden (vgl. Gadatsch, 2017).

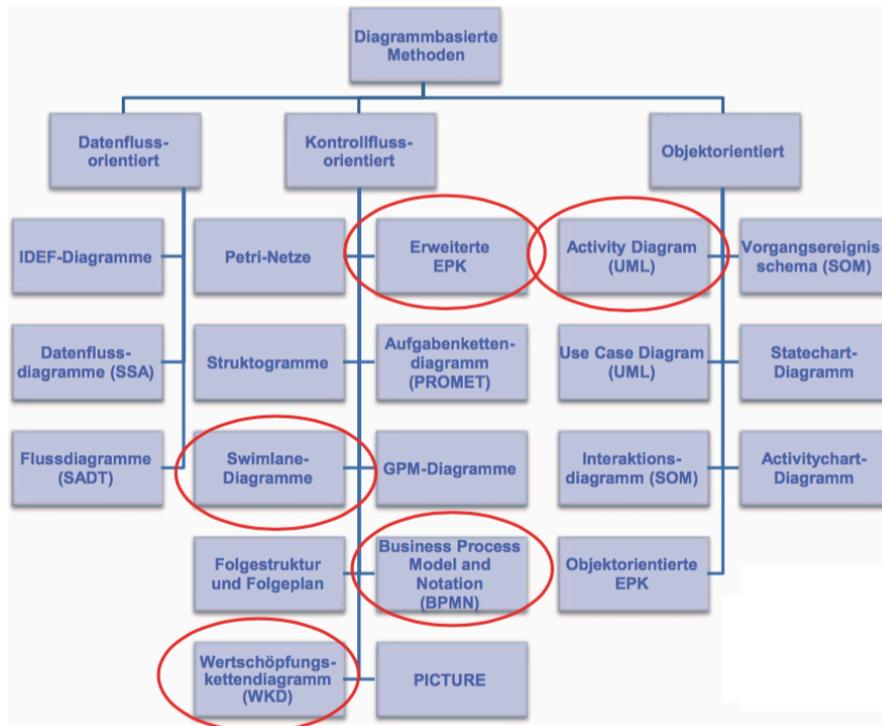


Abbildung 4: Überblick über Modellierungsmethoden (die gängigsten Methoden sind rot umkreist) (Gadatsch, 2017)

**Datenflussorientierte Methode:** Diese Methode beschreibt nicht den Prozess an sich, sondern den Datenfluss, also den Verlauf der Daten. Prozessschritte rücken dabei in den Hintergrund und sind kaum noch zu erkennen, weswegen diese Methode heutzutage kaum noch Anwendung findet (vgl. Gadatsch, 2015).

**Kontrollflussorientierte Methode:** Bei der kontrollflussorientierten Methode steht der Prozess im Vordergrund also die Abfolge der einzelnen Tätigkeiten. In der Praxis haben sich Prozesslandkarten, Swimlane-Diagramme, Wertschöpfungskettendiagramme, die erweiterte ereignisgesteuerte Prozesskette (eEBK) oder die Business Process Modeling and Notation Methode etabliert (vgl. Gadatsch, 2015).

**Objektorientierte Methode:** Diese Methode hat ihren Ursprung in der Softwareentwicklung. Im Vordergrund hier steht die Integration von Funktionen und Daten zu Objekten. In der Praxis hat sich vor allem Unified Modeling Language mit dem Aktivitätsdiagramm etabliert (vgl. Gadatsch, 2015).

Laut einer Umfrage zum Thema Prozessmanagement haben Wissenschaftler herausgefunden, dass die eEPK-Methode und die Swimlane-Diagramme die am meisten genutzten Modelle sind. Die Studie ermittelte folgende Nutzungshäufigkeiten der am verbreiteten Methoden (vgl. Gadatsch, Knuppertz, & Schnägelberger, 2008):

- eEPK → 43,1% Nutzung
- Swimlane → 38,8% Nutzung
- UML → 21,6% Nutzung
- BPMN → 16,4% Nutzung
- SOM → 9,5% Nutzung
- Petri-Netzte → 3,4% Nutzung
- SADT → 4,4% Nutzung
- IDEF-Diagramme → 2,6% Nutzung

## 4.6 Methodik und Anwendung der Modellierung

Im Folgenden werden die am meisten verwendeten Methoden zur Modellierung näher betrachtet, um eine Geeignete zu identifizieren, mit der im weiteren Verlauf dieser Forschung gearbeitet werden kann.

### 4.6.1 Ereignisgesteuerten Prozesskette (EPK)

Der Modellierungsansatz der Ereignisgesteuerten Prozesskette (EPK) hat seinen Ursprung in der Softwareentwicklung und wurde Anfang der 1990er Jahre von Keller, Nüttgens und Scheer auf Grundlage von Petri-Netzen entworfen (Keller, Nüttgens, & Scheer, 1992). Heute ist die Methode

eine der am meisten genutzten grafischen Modellierungsarten von Geschäftsprozessen. Das Modell wurde entwickelt, um darzustellen, welche Daten zwischen unterschiedlichen Einheiten im Unternehmen fließen. Da zum damaligen Zeitpunkt allerdings noch keine Prozessabläufe integriert waren, wurde aufbauend das EPK-Modell entwickelt, um den Prozess und die Gestaltung von Informationssystemen in den Vordergrund zu stellen. Die Notation des EPK beschränkt sich auf wenige Grundsymbole: die Funktion (ändert den Zustand von Objekten), das Ereignis (löst die Zustandsänderung von Objekten aus), die Kante (verknüpft Funktionen und Ereignisse) und der Konnektor (verbindet Funktionen und Ereignisse zu einem Prozess). Jeder Prozess hat als Ausgangspunkt ein Ereignis, das den Prozess auslöst. Nach jedem Ereignis folgt eine zu erfüllende Funktion (vgl. Gadatsch, 2017). Diese Methode ist vergleichbar leicht erlernbar und eignet sich insbesondere für die Diskussion zwischen IT-Spezialisten und Mitarbeitern einer Fachabteilung, da sie bereits etwas tiefer in die Materie eindringt und nicht nur an der Oberfläche bleibt, trotzdem aber leicht verständlich ist (vgl. Gadatsch, 2012).

#### **4.6.2 Swimlane-Diagramme**

Entwickelt wurde dieses Ablaufdiagramm Anfang der 1990er Jahre von Hartmut F. Binner unter dem Namen „Organisationsprozessdarstellung“. Der Name Swimlane wurde später ergänzt, da die einzelnen Verantwortungsbereiche für Akteure, zwischen denen die Verantwortungen für einen Prozess hin und her gehen, an Schwimmbahnen erinnern. Das Modell erinnert an ein Schwimmbecken aus der Vogelperspektive, wobei das Becken der Gesamtkontext ist (z.B. das Unternehmen) und die Schwimmbahnen einzelne Verantwortungsbereiche (z.B. Abteilungen). In ihrer Notation und Darstellung sind sie sehr ähnlich zu Aktivitätsdiagrammen, UML-Notation oder Aufgabenkettendiagrammen (vgl. Gadatsch, 2012). Das Swimlane-Diagramm findet in der Praxis häufig Anwendung, da es schnell zu erlernen und einfach zu interpretieren ist. Außerdem kann es unterschiedlich ausgeprägt werden (von einem groben Prozessmodell hin zu einem detaillierten Workflow-Modell) und kommt in der einfachsten Form mit sehr wenigen Elementen aus (vgl. Sharp & McDermott, 2009). Für komplexe Darstellungen eignen sie sich allerdings eher weniger, da sie dann schnell unübersichtlich werden und viel Platz verbrauchen. Für übergeordnete Prozesse, die mehr als eine Fachabteilung betreffen, eignen sie sich je-

doch sehr gut, da auf einen Blick schnell deutlich wird, wer an welcher Stelle des Prozesses verantwortlich ist (vgl. Gadatsch, 2012).

### **4.6.3 Unified Modeling Language (UML)**

Die Unified Modeling Language gehört zur Klassifizierung der objektorientierten Methoden und stammt ursprünglich aus der Softwareentwicklung. Das ist auch der größte Unterschied, der sie von der ereignisgesteuerten Prozesskette unterscheidet. 1998 wurde die UML entwickelt, die erstmalig verschiedene Ansichten und Darstellungsweisen zu einem einzigen Standard vereinte und eine gemeinsame visuelle Sprache für die komplexe Welt der Softwareentwicklung schaffte, die auch für Business-Anwender verständlich ist. Dadurch ist sie zu einem wichtigen Hilfsmittel der Softwareentwicklung geworden (vgl. Kleuker, 2018). Die UML ist eine standardisierte Modellierungssprache, dank dieser entsprechende Diagramme sehr schnell erstellt werden können. Sie dient als graphische Notation, um Strukturen und Abläufe eines ganzen Systems oder Produkts zu beschreiben. Häufig genutzte Diagrammarten mit UML sind zum Beispiel Anwendungsfall- und Aktivitätsdiagramme (vgl. Grande, 2014).

Die Wahl für das - für diese Arbeit am besten geeignete - Modell wird nach der Status Quo Analyse des in dieser Arbeit thematisierten Fallbeispiel gemacht.

## **4.7 Geschäftsprozessoptimierung**

Bislang wurde die grundsätzliche Modellierung von Prozessen beschrieben. Die Modellierung ist der erste Schritt zur Optimierung von Prozessen. Was bei der Optimierung von Prozessen zu berücksichtigen ist, wird im folgenden Kapitel bearbeitet.

Die Optimierung von Geschäftsprozessen bezeichnet die Aktivitäten und Entscheidungen zur Verbesserung von Geschäftsprozessen. Auslöser hierfür können zum Beispiel sein: Veränderung der Prozessvorgaben, Harmonisierung von Prozesslandschaften, Lange Durchlaufzeiten (Bearbeitungszeiten, Entscheidungsfindung), Hohe Prozess- und Verwaltungskosten, Veränderung von IT-Umgebungen, etc. (vgl. Bundesministerium des Inneren,

2018). Es gibt zwei unterschiedliche Managementansätze zur Optimierung von Prozessen. Das Business Process Reengineering (BPR) und die Kontinuierliche Verbesserung (KVP), das seinen Ursprung in der japanischen Methode „Kaizen“ hat (vgl. Bundesministerium des Inneren, 2018). Das Business Reengineering widmet sich der radikalen Unternehmensrestrukturierung. Anfang der 1990er Jahre definierten Hammer und Champ (1993) das Business Reengineering als „Radikalkur“ für Unternehmen. Ihr Ziel war es, ein grundlegendes Umdenken im Unternehmen anzustoßen und ein Überdenken der Unternehmensprozesse. Das sollte zur Verbesserung der Kosten, der Qualität, des Services und der Zeit führen. Laut Hammer und Champ (1993) ist das Business Reengineering keine Optimierung bestehender Prozesse, sondern ein grundlegendes und radikales Umdenken und Überdenken der Strukturen und ein Neubeginn für das Unternehmen.

Für die nachfolgende Arbeit ist der Ansatz der Geschäftsprozessoptimierung bzw. der kontinuierlichen Verbesserung von größerer Relevanz, da es nicht um die vollständige Umstrukturierung eines Unternehmens geht, sondern ausschließlich um einen einzelnen Prozessschritt innerhalb eines Unternehmens. Wie solche Restrukturierungsansätze aussehen und in welcher Form sie auftreten können zeigt Bleicher (1991):

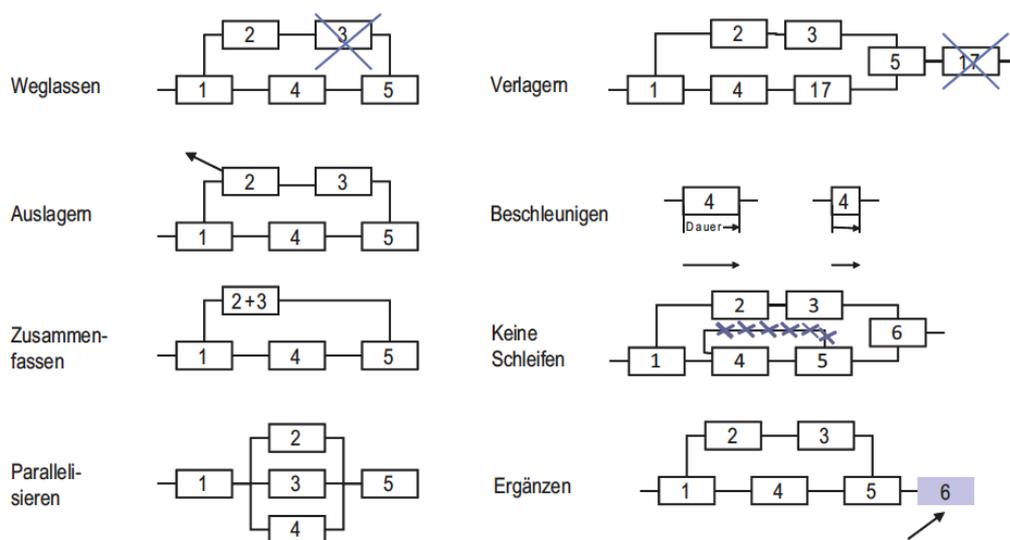


Abbildung 5: Restrukturierungsansätze nach Bleicher (Bleicher 1991)

Bleicher zeigt grundsätzliche Gestaltungsmöglichkeiten, die elementare Grundregeln in der Prozessoptimierung darstellen und sich dadurch auf jegliche Prozesse anwenden lassen. Nur wenn sie konsequent angewendet werden, können sie wirklich wirksam werden (Bleicher, 1991).

**Weglassen:** Die wohl naheliegendste und einfachste Möglichkeit Prozesse zu optimieren, ist das Weglassen von überflüssigen Teilschritten. Das Optimieren durch Weglassen bedeutet nicht nur das Streichen von Prozessschritten, sondern kann auch bedeuten, dass manuelle Tätigkeiten wegfallen, da sie durch den Einsatz von Technologie ersetzt werden.

**Auslagern:** Insbesondere bei komplexeren Prozessschritten macht es Sinn, diese an externe Dienstleister auszulagern. Diese können Teilschritte bzw. ganze Prozesse häufig effizienter und wirtschaftlicher realisieren.

**Zusammenfassen:** Sind mehrere Menschen an einem Projekt beteiligt, macht es Sinn zu überlegen, wer welche Aufgabe übernimmt. In einigen Fällen ist es sinnvoll, dass eine Person direkt mehrere Prozessschritte übernimmt, um sich Übergabe- und Wiederanlaufzeiten zu sparen.

**Parallelisieren:** Das Parallelisieren von Prozessen ist etwas komplexer und bedarf einer erhöhten Arbeitsteilung. Sofern es möglich ist, kann durch das gleichzeitige Ablaufen von Prozessen viel Zeit gespart werden.

**Verlagern:** Auch das Verlagern von Prozessen zu einem früheren oder späteren Zeitpunkt kann zur Verbesserung von Prozesszeiten führen.

**Beschleunigen:** Bei der Beschleunigung geht es darum, Prozesse in kürzerer Zeit durchzuführen und dadurch Aufgaben effizienter zu erledigen. Das kann durch das Bereitstellen von geeigneten und zeitgemäßen Arbeitsmitteln erreicht werden.

**Schleifen vermeiden:** Müssen Prozesse erneut durchlaufen werden, führt das zu Zeitverlust. Nicht immer ist dies zu vermeiden, trotzdem sollte versucht werden, Nacherhebungen und Rückfragen zu vermeiden.

**Ergänzen:** Bei dieser Art der Prozessoptimierung geht es weniger um einzelne Prozesse, sondern um das große Ganze. Manchmal macht es Sinn, Teilschritte bei einem Prozess zu streichen und sie dafür an anderer Stelle einzufügen. Das führt nicht immer zu einer Ersparnis von Zeit, sondern eher zu einer Qualitätsverbesserung (vgl. Bleicher, 1991).

Die Entscheidung über einen geeigneten Restrukturierungsansätze folgt ebenfalls im späteren Verlauf dieser Arbeit.

# 5 Wissensmanagement

Einen weiteren Exkurs wird es im Rahmen dieser Arbeit in den Bereich des Wissensmanagements geben. Es sollen Antworten darauf gefunden werden, was Wissen in der heutigen Zeit bedeutet, wie es effizient als Wettbewerbsvorteil genutzt werden kann und warum viele Unternehmen mit dem effizienten Umgang immer noch ein Problem haben.

## 5.1 Wissen

„Wissen ist immer personenbezogen und entsteht durch die Interpretation und Verarbeitung von gewonnenen Informationen vor dem Hintergrund der individuellen Erfahrungen und Kenntnisse“ (vgl. Mertens, Bodendorf, König, Schumann, Hess, & Buxmann, 2017, S.60). Zu einer Expertise wird Wissen, wenn es sich im Vergleich zu anderen Wissenden als nachhaltig und überlegen erweist. Grundsätzlich lässt sich zwischen implizitem/explicitem sowie transferierbarem/nicht transferierbarem Wissen unterscheiden. Implizites Wissen ist schwer formalisierbar und lässt sich daher auch nur schwer formulieren (vgl. Polanyis, 1985). Es ist sehr stark personen- und kontextspezifisch und dadurch schwer transferierbar, da es häufig intuitiv ist. „Unter implizitem Wissen wird das an den Menschen gebundene, in ihm eingeschlossene, unausgesprochene Wissen verstanden, das auf subjektiver Wahrnehmung, persönlichen Erziehungs- und Lernprozessen und Erfahrungen beruht“ (Kreitel, 2008). Explizites Wissen hingegen lässt sich in Worte fassen und ist deshalb transferier- sowie prinzipiell speicherbar (vgl. Polanyis, 1985). Der Nutzen von explizitem Wissen beweist sich erst im konkreten Anwendungsfall. Notwendig hierfür ist nicht nur das enthaltene Wissen, sondern auch dessen Effizienz. Explizites Wissen wird dann effizient, wenn es auf verständlicher geschriebener, aktueller Prozessdokumentation beruht. Effizient im beruflichen Kontext bedeutet, dass explizites Wissen dann ökonomischen Wert hat, wenn es in für den Kunden wertschöpfende Prozesse, Produkte und

Services umgesetzt werden kann (vgl. Mertens et al., 2017). Grundsätzlich ist für die Nutzung und Weitergabe von Unternehmenswissen in Prozessen explizites Wissen hilfreich, da dies den Umgang deutlich vereinfacht (vgl. Kreitel, 2008). Die Herausforderung liegt darin nicht nur explizites, sondern auch implizites Wissen im Unternehmen zu speichern, um wertvolles Wissen nicht zu verlieren.

Implizites Wissen kann zu explizitem Wissen gemacht werden, wenn es gelingt dieses zu externalisieren, das heißt es einer weiteren Person zu demonstrieren. Das passiert unter anderem dann, wenn Mitarbeiter im Arbeitsprozess über die Sozialisation Wissen ungefragt weitergeben und sich austauschen (vgl. Kreitel, 2008). Die Übergänge von implizitem zu explizitem Wissen wird modellhaft durch den Ökonom Nonaka (1995) abgebildet (siehe Abbildung 6). Sein Modell der Wissensspirale beschreibt die Schaffung von neuem Wissen innerhalb eines Unternehmens. Der erste Schritt der Sozialisation beruht ausschließlich auf dem Übertragen von Wissen durch Nachahmung, Beobachtung und praktischen Übungen. Es bleibt allerdings immer noch implizites Wissen. Durch die Externalisierung wird das implizite Wissen durch den Dialog zu explizitem Wissen. Obwohl es bei komplexem Wissen zu Wissensverlust kommen kann, sieht Nonaka in der Externalisierung den „Schlüssel zur Wissensschaffung“. Gefestigt wird das Wissen durch die Kombination. Durch sortieren, hinzufügen und dokumentieren entsteht neues explizites Wissen. Der letzte Schritt ist die Internalisierung, bei der explizites Wissen verinnerlicht und mit vorhandenem implizitem Wissen verknüpft wird (vgl. Lehner, 2009). Anschließend beginnt der Kreislauf auf einem anderen Niveau und mit neuem Wissen von vorne (vgl. Kreitel, 2008).

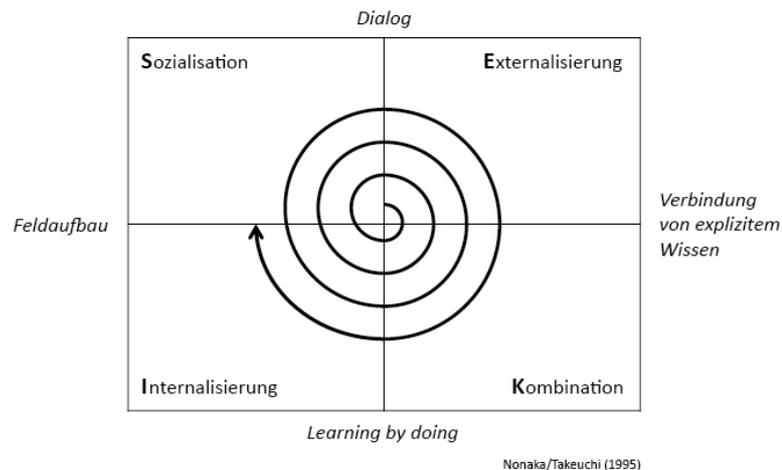


Abbildung 6: Wissensspirale von Nonaka

Um welcher Art von Wissen es sich in der vorliegenden Arbeit handelt, wird im praktischen Teil analysiert und erläutert.

## 5.2 Wissensmanagement

Die allgemeinen Meinungen über Wissensmanagement sind sehr verschieden. Neben der Meinung, dass Wissen zwar eine wertvolle Ressource aber dessen Management nicht realisierbar sei, gibt es auch einige Wissenschaftler, die versuchen, sich diesem komplexen Thema anzunehmen. Probst et al. haben eine konkrete Vision: „Wissensmanagement ist eine Herausforderung für alle Unternehmen, welche in der Wissensgesellschaft überleben und ihre Wettbewerbsposition ausbauen wollen. Während das Management klassischer Produktionsfaktoren ausgereizt zu sein scheint, hat das Management des Wissens seine Zukunft noch vor sich“ (Probst, Raub, & Romhardt, 2012).

Der gezielte und produktive Umgang mit dem Wissen in einem Unternehmen wird als Wissensmanagement bezeichnet (vgl. Pekruhl, Vogel, & Strohm, 2018). Insbesondere für Unternehmen ist es wichtig (sobald Wissen einen ökonomischen Wert haben soll), das Wissen der Mitarbeiter zu speichern und allgemein zugänglich zu machen (vgl. Mertens et al., 2017). Denn „Wissen ist eine Ressource, die nicht weniger wichtig und erfolgswirksam ist als Material, Maschinen, Personal, Kapital oder Information“ (Engelhardt, Hall, &

Ortner, 2004). Im Wissensmanagement wird Wissen als eine explizite Unternehmensressource betrachtet. Nach einem Modell von Probst et al. (2013) besteht das Wissensmanagement aus mehreren Bausteinen (siehe Abbildung 6). Diese Bausteine sind die Kernprozesse des Wissensmanagement. Sie weisen unterschiedlich enge Verbindungen zueinander auf.

**Wissensidentifikation:** Analyse und Beschreibung des Wissens des Unternehmens und Schaffung von interner und externer Transparenz, um die Mitarbeiter so gut wie möglich zu unterstützen. Überblick über interne und externe Daten, Informationen und Fähigkeiten

**Wissenserwerb:** Akquisition von externem Wissen zur Erschließung von Potential und Know How, um dies nicht aus eigener Kraft entwickeln zu müssen.

**Wissensentwicklung:** Produktion neuer Fähigkeiten, Produkte, Ideen und Prozesse innerhalb des Unternehmens. Bemühung bisher intern noch nicht bestehende Fähigkeiten zu implementieren oder die grundsätzliche Neukreierung von intern und extern noch nicht-existierender Fähigkeiten. Komplementärer Baustein zum Wissenserwerb.

**Wissens(ver)teilung:** Verteilung von Wissen und Erfahrungen innerhalb der gesamten Organisation, um isoliert vorhandene Informationen nutzbar zu machen.

**Wissensnutzung:** Produktiver Einsatz von Wissen zum Nutzen des Unternehmens. Ziel und Zweck des Wissensmanagement.

**Wissensbewahrung:** Speicherung von Wissen, um dieses für die Zukunft zur Verfügung zu stellen. Die Bewahrung von Erfahrungen oder Informationen ist allerdings keine Selbstverständlichkeit und Automatismus. Es bedarf hoher Managementanstrengung und muss stets aktuell gehalten werden (vgl. Probst, Raub, & Romhardt, 2012).

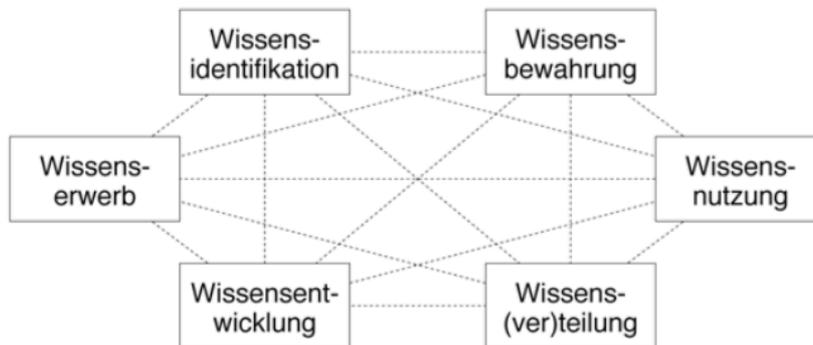


Abbildung 7 Bausteine des Wissensmanagements (Pronst, Raub & Romhardt, 2012)

Es gibt noch weitere Konzepte wie beispielsweise das „7-S-Modell“ von McKinsey oder andere Methoden, die die Unternehmensbausteine Führung, Kultur oder auch Technologie als Basis nehmen. Der Grund weswegen sich in dieser Arbeit für das Modell von Probst et al. entschieden wurde, ist der Vorteil, dass es die Ressource Wissen in den Mittelpunkt stellt. Des Weiteren lässt sich für diese Arbeit festhalten, dass mit der Annahme gearbeitet wird, Wissen innerhalb eines Unternehmens in irgendeiner Form managen zu können und zu wollen. Dabei bewegt sich die zugrunde gelegte Definition zwischen den beiden Polen. Das Wissen sammelt sich in den Köpfen der Mitarbeiter, daher sind diese unerlässlich. Durch den Austausch miteinander und untereinander findet das Wissensmanagement statt. Wissensmanagement kann durch moderne Informations- und Kommunikationstechnologie unterstützt werden.

### 5.2.1 Wissensarbeit

Industrieländer stecken mitten in der Entwicklung von einer Industrie- zu einer Wissensgesellschaft. Wissensintensive Tätigkeiten gewinnen immer mehr an Bedeutung, da Routinetätigkeiten durch Maschinen automatisiert werden können (vgl. Stiehler & Schabel, 2012). Viele Autoren, darunter unter anderem Fritz Machlup, Daniel Bell, Peter F. Drucker oder Nico Stehr, beschäftigen sich schon länger mit dem Thema und identifizierten Wissensarbeit als den dominierende Typus Arbeit in der heutigen Zeit. Dabei gehen sie nicht

nur von einem Umdenken innerhalb der Arbeitswelt aus, sondern von einem generellen, strukturellen Wandel der Gesellschaft (vgl. Roski, 2011). Die ersten Ansätze finden sich mit dem Ende des 19. Jahrhunderts. Auch wenn das Konzept „Scientific Management“ von F.W. Taylor nicht viel mit dem heutigen Verständnis von Wissensarbeit gemein hat, so lässt sich dieser Ansatz als Anfang der Herausbildung von Wissensarbeit beschreiben. Sein Ansatz war es, durch wissenschaftliche Analysen der Arbeit Arbeitsprozesse zu identifizieren und kodifizieren. Daraus folgte, dass die Planung des Arbeitsprozesses und die Ausführung als zwei getrennt Bausteine gesehen werden sollten. Durch die systematische Trennung entstand die neue Kategorie der Wissensarbeit (vgl. Roski, 2011). Schaut man sich die unterschiedlichen Definitionsansätze von Machlup, Bell, Drucker und Stehr an, so können drei Merkmale herausgearbeitet werden, die sich in allen Ansätzen wiederfinden. 1) Wissen ist die Ressource des täglichen Arbeitslebens eines Wissensarbeiters. Dabei schaffen und transformieren sie Wissen oder eigen sich neues Wissen an. 2) Sie haben einen ausgeprägten Drang nach Autonomie und Eigenverantwortung. Dies äußert sich nicht nur in Bezug zu ihrem alltäglichen Arbeitsleben, sondern auch in Bezug auf eigene Fähigkeiten und Entwicklung. 3) Im Gegensatz zur Industriearbeit arbeiten Wissensarbeiter in dynamischen, Hierarchie flachen, komplexen, teamorientierten Organisationsstrukturen. Diese Merkmale decken sich auch mit den sechs Kerneigenschaften wissensintensiver Prozesse von Di Ciccio, Marrella, & Russo (siehe Kapitel 4.2 Kategorien von Prozessen).

Die Tabelle 1 zeigt anhand einzelner Faktoren, wie stark sich die beiden Bereiche aus heutiger Sicht voneinander differenziert haben. Die Tabelle verdeutlicht, wie wichtig ein Umdenken ist, da grundlegend neue Bedürfnisse und Anforderungen an Unternehmen und Arbeitsweisen entstanden sind.

<b>Industriearbeit</b>	<b>Wissensarbeit</b>
Prozesse und Standardisierung im Fokus	Wissen im Fokus
Mitarbeiter sind „austauschbar“	Wissensarbeiter sind Individuen
Wissen liegt „exklusiv“ bei den Führungskräften	Wissen ist verteilt in den Köpfen interner und externer Wissensarbeiter
Wissen steckt in den Prozessen	Wissen fließt über Netzwerke
Führungskräfte geben den Weg vor	Führungskräfte stehen als Coach zur Verfügung
Führungskräfte kontrollieren Abläufe	Führungskräfte „vertrauen“
Arbeit ist an Ort (Fabriken, Maschinen) und Zeit gebunden	Wissensarbeit findet losgelöst von Ort und Zeit statt
Industriearbeiter sind eher abhängig vom Unternehmen (Maschinen, Prozesse)	Wissensarbeiter sind emanzipierter und loyal zu ihren Inhalten

Tabelle 1: Industriearbeit vs. Wissensarbeit (Stiehler und Schabel 2012)

## 5.2.2 Erfolgsfaktor in der heutigen Zeit

Wissensmanagement hat in den letzten Jahren extrem an Bedeutung gewonnen. Wissen als Wettbewerbsfaktor zu sehen, ist heute ein elementarer Baustein. Unternehmen wer-

den dazu aufgefordert, das Wissen in den Köpfen ihrer Mitarbeiter zu nutzen. So wundert es nicht, dass Firmen wie Google oder Microsoft in Hinblick auf ihre Börsenkapitalisierung Firmen wie Thyssen-Krupp oder Boeing um ein Vielfaches übertreffen. Die materiellen Ressourcen wie Werkhallen und Verwaltungsgebäude sagen immer weniger über die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und Bedeutung eines Unternehmens aus (vgl. Probst, Raub, & Romhardt, 2012). „Wissen ist eine Ressource, die nicht weniger wichtig und erfolgswirksam ist als Material, Maschinen, Personal, Kapital oder Information“ (Engelhardt, Hall, & Ortner, 2004). Damit dies der Fall ist, bedarf es allerdings einiger logistischer Maßnahmen. Das Wissen muss 100% verfügbar sein sowie zur richtigen Zeit und in der richtigen Qualität, Menge und an dem Ort, wo es benötigt wird, abrufbar sein. Wissensmanagement ist somit ein Objekt der Logistik. Engelhardt et al. (2004) behaupten, dass Wissensmanagement erst dann seine wettbewerbsrelevante Bedeutung gewinnt, „wenn es als Wissenslogistik in den Dienst von (Geschäfts-) Prozessen im Unternehmen gestellt wird“ (Engelhardt, Hall, & Ortner, 2004). Damit bestätigt er nochmals, dass es unerlässlich ist, Wissen im Rahmen von Prozessen zu betrachten und zu analysieren und erst dann einen wirtschaftlichen Beitrag leisten. Erfolgreiches Wissensmanagement führt nicht nur dazu, dass das Wissen geteilt, sondern am Ende multipliziert wird und damit nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch das Unternehmen weiterbringt. Von alleine passiert das allerdings nicht. Wissen und Prozesse müssen ineinandergreifen, damit das Wissen fließen kann (vgl. Stiehler & Schabel, 2012). Dafür bedarf es spezieller Instrumente und Anwendungen, die in den Arbeitsalltag integriert werden müssen. Verantwortlich sollten sich alle Abteilungen eines Unternehmens fühlen (vgl. Probst, 2001).

### **5.2.3 Hindernisse des Wissensmanagements**

Drucker brachte 1959 die Problematik, die Wissen mit sich bringt, auf den Punkt: „Wissen kann man nicht managen – es sitzt zwischen den Ohren“ (Drucker, 1959). Mit dieser Aussage verdeutlicht er, was die größte Herausforderung des Wissensmanagement ist: Sie besteht darin, dass Wissen aus den Köpfen der Mitarbeiter zu bekommen und es nachhaltig für das Unternehmen verfügbar zu machen. Wissen lässt sich nur sehr schwer managen, da es komplex und schnelllebig

und mit dem jeweiligen Individuum und dessen Lebenswelt verbunden ist. Es lässt sich daher auch nur sehr schwer in Datenbanken abbilden, es verbleibt häufig im Kopf des einzelnen Mitarbeiters (vgl. Stiehler & Schabel, 2012).

Wissensmanagement ist nicht damit getan, Unternehmensdaten aufzubereiten. Erfolgsentscheidend ist vor allem, bereits im Vorfeld der Einführung von Wissensmanagement, Mitarbeiter dafür zu begeistern und zu motivieren, ihr Wissen zu teilen (vgl. Jaspers, 2010). Ein großes Problem dabei ist, Mitarbeitern zu verdeutlichen, welchen Mehrwert das Teilen von Wissen mit sich bringt. Vielerorts ist die Meinung vertreten, dass Wissen Macht ist und sich Mitarbeiter mit ihrem individuellen Wissen unersetzbar und wertvoll machen. Das mag stimmen, ist jedoch kurz gedacht, da langfristig jeder Mensch das spezifische Wissen erlangen kann. Es gilt daher zu zeigen, dass im Vordergrund die Selbstentwicklung steht. Und die kommt mit gekonntem Wissensmanagement, denn dadurch kann sich der Mitarbeiter selber weiterbringen: durch das teilen, transferieren, aber auch durch das aufnehmen von neuem Wissen. Dazu muss zuallererst deutlich gemacht werden, dass Wissen eine Ressource ist, die besser genutzt werden sollte (vgl. Probst, 2001). „Gerade bei Restrukturierungen oder Fusionen ist doch die Sorge immens, dass das Wissen weg ist, wenn ich es abgebe. Dann kann es ein Kollege benutzen und mich braucht man vielleicht nicht mehr. Diese Ängste muss man ernst nehmen“ (Probst, 2001). Der erste Schritt ist dabei der offene Umgang mit dem Thema Wissen und dessen Management und den positiven Auswirkungen, die es auf das Unternehmen haben kann. Dafür ist ein Klima von Offenheit und Vertrauen allerdings unabdingbar, in dem es selbstverständlich und anerkannt ist, das Wissen von anderen anzunehmen. Häufig liegt die Ursache in der unklaren Definition von Wissensmanagement, der fehlenden Transparenz, was darunter verstanden wird und welcher Nutzen für Mitarbeiter daraus resultiert. Das Ergebnis ist Misstrauen und die Ablehnung kostbares Wissen preiszugeben (vgl. Nohr & Roos, 2003). Eine weitere Barriere ist zudem die vorherrschende Einzelkämpfer-Mentalität (vgl. Mergel & Reimann, 2000). Dem ist beispielsweise entgegenzuwirken, indem attraktive Anreizsysteme geschaffen werden, die die Mitarbeiter motiviert, ihr Wissen zu teilen und so die Basis zu einer aktiven Wissensverteilung schaffen. Der deutsche Arbeitswissenschaftler und ehemalige Präsident der Fraunhofer-Gesellschaft Hans-Jörg Bullinger (2001) fordert ein radikales Umdenken von einer „Wissen ist Macht“-Haltung hin zu einer „Wissen teilen ist Macht“-Mentalität. (vgl. Bullinger, 2001). Nur mit der Bereitschaft der Mitarbeiter ihr Wissen zu teilen, kann ein funktionierender Wissenstransfer gewährleistet werden.

Eine zusätzliche Barriere, die nicht zu unterschätzen ist, ist die, dass egal um welche Anwendung es sich handelt, Mitarbeiter häufig keine Zeit und keine Lust haben, sich aktiv zu beteiligen. Sobald ein System mit Inhalten von Mitarbeitern gepflegt werden muss, führt dies häufig zu einem Desinteresse. Der Wissenschaftler Andrew Paul McAfee sieht dies insbesondere für Enterprise 2.0 Anwendungen als eine große Herausforderung. „[...] busy knowledge workers won't use the new technologies, despite training and prodding. Most people who use the Internet today aren't bloggers, wikipedians or taggers. They don't help produce the platform — they just use it. Will the situation be any different on company intranets? (McAfee, 2006)“. Er sagt damit, dass sie meisten Menschen das Internet nur konsumieren und keinen Teil selber dazu beitragen. Das lässt die Frage aufkommen, ob es anders wäre, wenn es um das Intranet in einem Unternehmen geht, das Mitarbeit fordert.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass erfolgreiches Wissensmanagement nur dann funktionieren kann, wenn die Mitarbeiter eines Unternehmens aktiv mitwirken und gewillt sind, ihr Wissen mit ihren Kollegen zu teilen. Dazu muss verdeutlicht werden, welcher Mehrwert und Nutzen sich am Ende für sie daraus ergibt, damit sie sich von der "Wissen-ist-Macht"-Haltung trennen und bereitwillig und gerne ihr Wissen preisgeben. Gegebenenfalls müssen Anreizsysteme geschaffen werden, um die Mitarbeiter dazu zu motivieren. Idealerweise werden Anwendungen geschaffen, die keine große aktive Beteiligung der Mitarbeiter fordern. Ein System sollte grundsätzlich ohne den Einsatz aller Mitarbeiter auskommen

### 5.3 Wissenstransfer

Grundsätzlich wird unter Wissenstransfer „die Übermittlung von Wissen von einem Sender an einen Empfänger in klarer, verständlicher Form, in sinnvollem Umfang und auf lesbaren und verarbeitungsfähigen Wegen bezieht“ verstanden (Kreitel, 2008). Zum Transfer von Wissen gibt es unterschiedliche Strategien, die auf der Art der zugrunde liegenden Wissensart basieren. Die Literatur unterscheidet zwischen der Kodifizierungsstrategie (für explizites Wissen) und der Personalisierungsstrategie (für implizites Wissen) (vgl. Mertens et al., 2017).

Die Kodifizierungsstrategie beschreibt die Dokumentation, Speicherung und Verteilung von Wissen auf der Basis von Wissensmanagement-Systemen (vgl. Picot, 2012). Im Fokus steht hierbei die möglichst häufige Wiederverwendung der vorher generierten und ein-

gepflegten Informationen ohne aufwändige Modifikation. Der Vorteil hierbei ist die hohe Skalierbarkeit, denn das Wissen lässt sich beliebig oft transferieren (vgl. Mertens et al., 2017). Typische Beispiele sind Prozessbeschreibungen, Organisations- oder Qualitäts-handbücher oder Kundeninformationssysteme. An seine Grenzen stößt diese Strategie sobald es um implizites Wissen geht. Erfahrungswissen, Beurteilungen oder Wissen über Verhaltensweisen von Kunden lassen sich nur ganz schwer oder gar nicht kodifizieren (vgl. Picot, 2012).

Die Personalisierungsstrategie im Gegensatz beschäftigt sich mit dem Transfer von implizitem Wissen, in dessen Fokus die Vernetzung von Wissensträgern steht, die implizites Wissen austauschen oder weiterentwickeln. Wissen lässt sich hier nur als eine Art Ausgangspunkt für die Weiterentwicklung und Anpassung sehen (vgl. Picot, 2012). Der Fokus liegt auf dem Austausch von Wissen und dessen Weiterentwicklung durch persönlichen Kontakt. Insbesondere durch immer komplexere Problemstellungen und die immer kürzere Haltbarkeit von Wissen nimmt die Bedeutung des Austausches weiter zu. Dazu müssen sich Wissensarbeiter abteilungs- und unternehmensübergreifend vernetzen, um ihr Wissen mit anderen teilen zu können (vgl. Stiehler & Schabel, 2012). Stiehler und Schabel (2012) fordern daher, dass Unternehmen „den Aufbau von Netzwerken unterstützen, indem sie erstens die notwendige räumliche und technische Infrastruktur bereitstellen sowie zweitens die aktive Partizipation der Mitarbeiter an Netzwerken fördern und fordern.“ Für eine Personalisierungsstrategie ist die Einrichtung einer Plattform auf der Wissensträger miteinander kommunizieren können unabdingbar. Wissensarbeiter selbst müssten dafür in den Aufbau von Netzwerken investieren und beispielsweise Blog-Beiträge verfassen oder als Ansprechpartner dienen, so Stiehler und Schabel (2012) weiter. Den Rahmen dafür muss das Unternehmen vorgeben indem sie z.B. Richtlinien für den Austausch definieren und kommunizieren. Auf dieser Plattform können sich zum Beispiel Expertenverzeichnisse, multimediale Berichte und Dokumente oder visuelle Informationen wiederfinden. Häufig lassen sich beide Strategien miteinander kombinieren (vgl. Mertens et al., 2017). Auch im Rahmen dieser Arbeit können beide Strategien nicht voneinander getrennt betrachtet werden.

## 6 Analyse / Fallbeispiel

Im 6. Kapitel dieser Arbeit geht es um die Prozessoptimierung von Wissensmanagement anhand eines gewählten Anwendungsbeispiels. Es wird zuerst die Ausgangssituation beschrieben und der zentrale Prozess modelliert. Dazu werden die in den vorherigen Kapiteln beschriebenen Modelle und Strategien verwendet, sowie die Methode des Participatory Action Research (PAR). Anschließend folgt eine Status Quo Analyse. Zum Abschluss werden mögliche Lösungsvorschläge beschrieben und diskutiert.

### 6.1 Participatory Action Research (PAR)

Als Forschungsmethode wurde die Methode des Participatory Action Research gewählt. Im Fokus steht hier im Gegensatz zu typischen Methoden der Sozialforschung die Partizipation und die Kooperation von Wissenschaftler und Praktikern. Das heißt der Forscher ist kein außenstehender und objektiver Beobachter. Er ist ein Teil des zu untersuchenden Feldes. Dadurch ist der Forscher sowohl an der Identifizierung des Problems als auch an der Umsetzung der erarbeiteten Lösung beteiligt. Diese Forschungsmethode wurde außerdem gewählt, da sie typisch ist für die Organisationsentwicklung. Die Forschungsergebnisse sind dadurch besonders authentisch und praxisnah.

Participatory Action Research (PAR) (deutsch: Aktionsforschung) ist eine qualitative Untersuchungsmethode. Der Ansatz zu dieser Forschungsmethode wurde von Kurt Lewin in den 1940er Jahren entwickelt. Er entwickelte eine neue Form der Sozialforschung, die nicht das Verfassen von Büchern oder wissenschaftlichen Texten verfolgte, sondern praxisnahe Untersuchungen wie das Feldexperiment. Nach seinem Tod wurde die Aktionsforschung unter anderem von Catherine Cassell und Phil Johnson weiterentwickelt. Cassell und Johnson unterschieden fünf Kategorien. Ein Ansatz davon ist der Participatory Action Research. Der PAR stellt die Beteiligung von Teilneh-

mer/innen eines Feldes am Erkenntnisprozess in den Vordergrund. Sie soll eine authentische Beziehung zwischen dem Forscher und den Teilnehmern fördern und den Personen der zu untersuchenden Organisation implizieren, aktiv am gesamten Forschungsprozess teilzunehmen, von dem ersten Entwurf, der Problemdiagnose bis zur Annahme von Handlungsstrategien. Die Rolle des Forschers wird dadurch immer mehr zum Enabler (vgl. Cassell & Johnson, 2006).

Um sich dem Feld zu nähern, welches Gegenstand dieser Arbeit ist und um die nachfolgenden Erkenntnisse treffen und bewerten zu können, wurde im Sinne des Participatory Action Research geforscht. Als Mitarbeiter der Fachabteilung strategische Planung (Beginn Dezember 2016) wurde sich über zwei Jahre Zugang zum Feld verschafft. Über diesen Zeitraum war die Forscherin Teil des Teams und hat dadurch tiefe interne Erkenntnisse erlangt, die sie dazu befähigen, die nachfolgenden Erkenntnisse und Bewertungen zu treffen.

## **6.2 Ausgangssituation und Prozessbeschreibung**

Gegenstand des Fallbeispiels ist eine weltweit agierende Kreativagentur mit Sitz in Hamburg. Die Agentur mit über 1000 Mitarbeiter in Deutschland, Österreich, der Schweiz, Schweden, Polen, Tschechien und China bietet Auftraggebern kreative und effiziente Marketing-Kommunikation über alle Kanäle und Disziplinen hinweg. Der größte Standort befindet sich in Hamburg und umfasst etwa 600 Mitarbeiter. Der Participatory Action Research (PAR) wurde ausschließlich hier durchgeführt. Da die Arbeitsweisen jedoch über alle Standorte gleich funktionieren, lassen sich die Erkenntnisse auch auf die anderen Niederlassungen übertragen.

Die in der Agentur entstehenden Kampagnen sind nicht nur auf hohem kreativem Niveau, sondern richten sich natürlich immer auch an das formulierte Unternehmensziel, das erreicht werden soll. Dadurch soll gewährleistet werden, dass die Kampagnen die versprochenen Effizienzsteigerung mitbringen, die der Kunde sich vorgenommen hat. Um dies gewährleisten zu können, bedarf es einer intensiven Auseinandersetzung vor Projektbeginn mit der jeweiligen Zielgruppe, dem Markt, dem Produkt und allen weiteren relevanten Feldern. Das Wissen ist notwendig, um eine sinnvolle strategische Richtung vorzugeben und somit die kreative Leistung in Richtung der defi-

nierten Unternehmensziele auszurichten. Dieser Prozess, der am Anfang jeder Kampagne bzw. Projektes steht, ist sehr zeitintensiv.

Wird ein neues Projekt von einem Kunden in Auftrag gegeben, wird zunächst ein hauptverantwortlicher Mitarbeiter festgelegt. Der Projektleiter schätzt daraufhin das Projekt ein und stellt sich je nach Bedarf ein geeignetes Projektteam zusammen. „Geeignet“ bedeutet in diesem Fall, welcher Mitarbeiter Kapazität und Zeit hat, um an diesem Projekt mitzuwirken. Ist ein passendes Team gefunden, beginnt das Projekt. In der Regel beginnt jedes Projekt mit der Recherche zu dem jeweiligen Projektthema. Es werden verschiedene Analysen durchgeführt, Ableitungen aus den gesammelten Informationen getroffen und Insights formuliert. Bis zu einem festgelegten Termin sind alle Informationen, die hilfreich und zielführend sind, zusammenzuführen. Dies geschieht in der Regel in Form eines Kurations-Briefings. Dieses Kurations-Briefing enthält dann beispielsweise Informationen zum Markt, zur Zielgruppe, zum Produkt, zur Konkurrenz, etc. Das Briefing hilft der Kuration zielgerichtet zu arbeiten. Sollten im Verlaufe des Projektes weitere Fragen zu den eben genannten Themenfeldern auftauchen, so werden in der Regel die am Projekt beteiligten Strategen hinzugezogen. Sie haben den Rundumblick. Während die Kuration arbeitet, sind sie außerdem dafür zuständig die Kreativarbeit im Auge zu behalten und Ideen hinsichtlich der Unternehmensziele und aller relevanter Parameter zu beurteilen und ggf. einzulenken. Am Ende eines jeden Projektes steht die Abnahme durch den Kunden, an der in der Regel ebenfalls mindestens ein Strategie beteiligt ist.

### **6.3 Modellierung des Prozesses**

Nachdem in Kapitel 3.6 “Prozessmodellierung” verschiedene Methoden erörtert wurden, wurde sich in diesem Fall für die Methode der ereignisgesteuerten Prozesskette entschieden. Das Modell ist aufgrund seiner simplen Notation leicht zu verstehen und anzufertigen und eignet sich in Hinblick auf eine mögliche Umsetzung insbesondere für die Diskussion zwischen IT-Spezialisten und Mitarbeitern einer Fachabteilung. Der oben beschriebene Prozess wird im Folgenden daher durch ein EPK Modell abgebildet. Die Erkenntnisse wurden im Sinne des Participatory Action Research (PAR) erworben und anschließend analysiert.

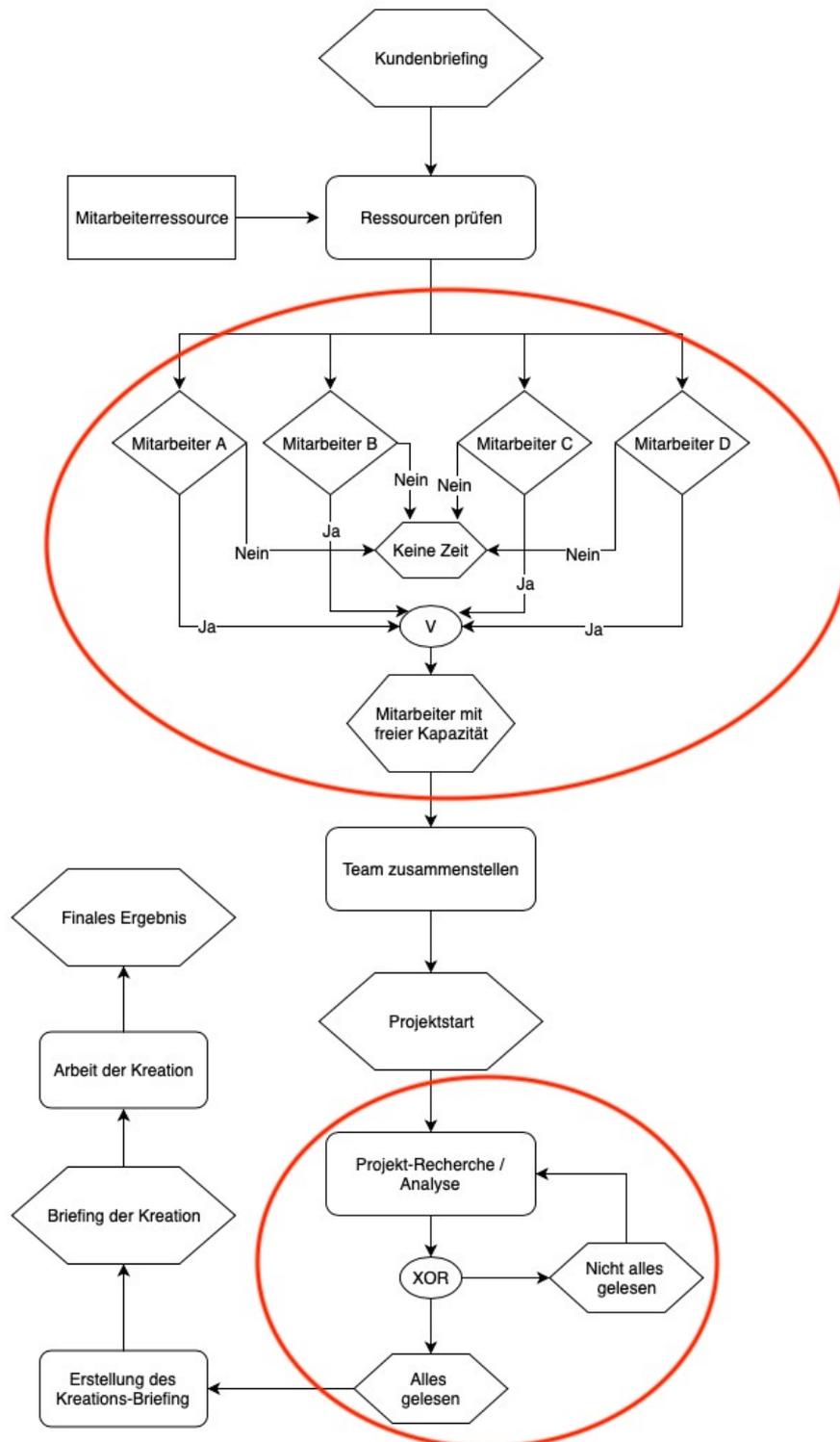


Abbildung 8: Prozessmodellierung eines Projektes in einer Kreativagentur / Status Quo

## 6.4 Problemstellung und Zielsetzung

Projekte und Aufgaben werden immer komplexer. Durch zunehmende Konkurrenz und stetig neue Anforderungen in vielen Branchen kommt außerdem ein erhöhter Zeitdruck hinzu. Projekte und Aufgaben müssen in kürzester Zeit erfolgreich und gewinnbringend abgeschlossen werden. Damit steigen die Anforderungen an Unternehmen und Mitarbeiter. Da diese Situation nicht geändert werden kann und darüber hinaus das Grundprinzip der freien und sozialen Marktwirtschaft darstellt, müssen Unternehmen sich dieser Herausforderungen stellen. Häufig können diese Aufgaben und Problemstellungen nicht mehr von einem Mitarbeiter alleine gelöst werden. Eine übergreifende Zusammenarbeit von Mitarbeitern wird unvermeidbar und ist insbesondere für eine effiziente und ökonomische Arbeitsweise unabkömmlich. In den Fokus der Zusammenarbeit rücken damit Fragen wie: Wer versteht welches Thema bzw. Problematik? Wer kennt sich mit Techniken und Tools aus? Wer hat schon mit bestimmten Themen Erfahrungen gemacht und ist Experte? Welche Mitarbeiter können Hilfestellung leisten und unterstützen? Welche Mitarbeiter eignen sich durch ihr Wissen für welches Projekt? Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass es bei allen Fragen darum geht, die Expertise einzelner Mitarbeiter herauszufinden, um festzustellen wer bei welcher Problematik am besten helfen kann. Allerdings wird genau dies insbesondere bei größeren Unternehmen immer stärker zu einem Problem, denn es ist schwierig bis unmöglich, alle Kollegen und deren Fähigkeiten zu kennen. Das eigentlich im Unternehmen verfügbare Wissen geht verloren und kann dadurch nicht genutzt werden. Oft wird es insbesondere dann zum Problem, wenn ein Unternehmen stark wächst. Zu Beginn einer Unternehmensgründung ist der Austausch von Wissen meistens noch kein Problem, da die Teamgröße so gering ist, dass die Verteilung der Expertisen für alle ersichtlich sind. Wächst ein Unternehmen bleibt dies oft auf der Strecke und wird in den meisten Fällen nicht sauber und ordentlich von Anfang an dokumentiert. Das führt häufig dazu, dass ein Unternehmen diese Form der Defizite erst bemerkt, wenn es mit großem Aufwand verbunden ist, ein derartiges System nachträglich in das Unternehmen zu verankern und in die Unternehmenskultur zu integrieren. Der hohe Aufwand einer nachträglichen Implementierung führt wiederum dazu, dass das Wissensmanagement ignoriert, aufgeschoben oder nur mangelhaft bearbeitet wird. Diese Tatsache ist auch Ausgangssituation für das in dieser Arbeit behandelte Fallbeispiel und den Prozess, den es zu optimieren gilt.

Der Verlust von Wissen, der aufgrund mangelnder Koordination unterschiedlicher Akteure und Mitarbeiter entsteht, lässt sich in Bezug auf den in Abbildung 7 beschriebenen Prozess, an zwei Stellen feststellen (siehe rote Kreise in Abbildung 7). Sie gehören zu den Kerngeschäftsprozessen der strategischen Planung, denn sie beinhalten und beschäftigen sich mit einer der Kernkompetenzen des Unternehmens: Wissen. Das Wissen steuert in diesem Fall einen großen Teil zur Wertschöpfungskette bei, was den Prozess zum Kern dieser Fachabteilung macht (siehe Kapitel 3.2 „Kategorien von Prozessen“).

Die erste Problemstelle findet sich zu Beginn fast jedes Projektes. Die Planung für ein geeignetes Projektteam läuft zu einem großen Teil über die zur Verfügung stehenden Kapazitäten. Es wird in der Regel nur geprüft, welcher Mitarbeiter Zeit hat. Welcher Mitarbeiter durch Erfahrung, Wissen und Motivation für ein bestimmtes Projekt besonders gut geeignet wäre, wird nicht berücksichtigt oder nur zweitrangig. Diese Schwachstelle wird bedingt durch eine zweite Problematik. Diese lässt sich in der Recherchephase bzw. Analysephase definieren. Das gesammelte Wissen wird nach Beendigung der Recherchephase nicht für alle dokumentiert und zur Verfügung gestellt. Das heißt, dass das Wissen nicht weiter gespeichert und verarbeitet wird. Dadurch kann zu Beginn der Recherche nicht auf schon vorhandenes Wissen und Erfahrung zurückgegriffen werden. Auch kann dadurch keine Projektplanung anhand von Wissen und Erfahrung durchgeführt werden. Das Wissen ist schlichtweg nicht auffindbar und auch nicht bestimmten Mitarbeitern zuordenbar. Es entsteht eine Diskrepanz zwischen Wissensträger und Wissenssuchendem. Beide Problemstellen bedingen sich gegenseitig und könnten mit einer Optimierung der Prozesse optimiert werden.

Daher soll Folgendes verbessert werden:

**Wissensaustausch** – Die Mitarbeiter sollen die Möglichkeit bekommen, sich besser miteinander austauschen zu können. Das Wissen soll für jeden greifbar gemacht werden. Es sollte möglich sein, gezielt nach Mitarbeitern zu suchen, um die passende Expertise zu einem Thema oder einem Projekt zu finden. Dadurch soll Zeit gespart werden, die dann wiederum für andere wichtige Prozessschritte genutzt werden kann.

**Verfügbarkeit von Wissen** – Das Digitalisieren von Wissen wird aufgrund von technischen Schwierigkeiten eine Herausforderung und bedarf einer größeren Umstellung der inter-

nen IT-Infrastruktur. Der Fokus liegt daher auf der Optimierung der Verknüpfung von Wissen mit dem Wissensträger. Dadurch wird das Wissen zwar nicht digitalisiert, es wird aber durch die Verknüpfung mit dem Mitarbeiter auffindbar gemacht. Durch den Kontakt mit dem Wissensträger kann das Wissen weitergegeben werden.

#### 6.4.1 Beispiele

Im Folgenden werden zur Veranschaulichung drei Beispiele erläutert, die exemplarisch zeigen sollen, wie diese Schwachstellen in der Praxis aussehen. Die nachfolgenden Beispiele beruhen auf persönlichen Erfahrungen der Forscherin.

**Beispiel 1:** Hierbei handelt es sich um ein Projekt für einen Kunden aus der Lebensmittelbranche. Inhalt des Kundenbriefings war ein virales Video. Auch wenn ein virales Video nicht zwangsläufig strategisch ausgerichtet ist, wurde auch bei diesem Projekt eine ausführliche Analyse zu Beginn durchgeführt. Hierfür wurde eine detaillierte Zusammenfassung über die Zielgruppe, die Marke, den Wettbewerb und aktuelle Trends ausgearbeitet, um ein geeignetes Thema für das Video herauszufinden. Nach einigen Wochen war das Projekt vorerst abgeschlossen. Aufgrund der guten Zusammenarbeit buchte der Kunde ein Folgeprojekt. Es wurde ein neues Projektteam zusammengestellt. Diesem zweiten Projektteam wurde nicht gesagt, was zuvor schon passiert war bzw. wer sich mit der Thematik schon beschäftigt hatte. Dadurch wurde ein Großteil der Arbeit doppelt gemacht, da kein Bewusstsein darüber herrschte, dass bereits Informationen gesammelt und aufbereitet wurden, die als Grundstein für das Folgeprojekt hätten genutzt werden können.

**Beispiel 2:** In diesem Beispiel geht es um Projekte rund um einen Automobilkunden. Wichtig zu betonen ist, dass die Automobilbranche sehr komplex ist. Sie ist für Außenstehende erst einmal schwer zu verstehen und teilweise auch schwer nachzuvollziehen. Insbesondere für Menschen, die keine Affinität zu Autos haben. Deswegen dauerte die Einarbeitungsphase entsprechend länger, als bei jemandem, der ohnehin schon Wissen zu

diesem Thema besitzt und persönliches Interesse. Es würde daher insbesondere bei diesem Kunden Sinn machen, nicht nur zu schauen, welcher Mitarbeiter gerade freie Kapazität hat, das Projekt zu bearbeiten, sondern auch, welcher Mitarbeiter sich am besten eignet. Diese Tatsache lässt sich auf alle komplexen Branchen anwenden.

**Beispiel 3:** Das dritte Beispiel geht um ein Projekt für eine Unternehmensberatung. Der Kunde buchte ein Projekt, um sein Image als Arbeitgebermarke zu verbessern. Selbstverständlich sind nicht alle Employer Branding Kampagnen gleich, trotzdem gibt es Überschneidungen bezüglich der Mechaniken, Best Practice Beispielen, aktuellen Trends und gesellschaftlichen Beobachtungen. Nur durch Zufall kam heraus, dass eine Kollegin sich vor einigen Monaten für einen anderen Kunden aus einer anderen Branche ebenfalls mit dem Thema Employer Branding beschäftigt hatte. Dadurch konnte ihr bereits gesammeltes Wissen geteilt werden und viel Recherchearbeit gespart werden. Die Wiederverwertung der Informationen passierte allerdings nur zufällig. Hätte das Gespräch mit der Kollegin nicht stattgefunden, wäre die gesamte Arbeit doppelt entstanden.

Die Beispiele verdeutlichen anhand unterschiedliche Vorfälle wie die Schwachstellen bezüglich des Umgangs mit Wissen in der Praxis aussehen können. Im weiteren Verlauf der Arbeit wird beschrieben, welche Tools zum Wissenstransfer es bereits gibt und wie die bisherigen Methoden zur Wissensweitergabe integriert und genutzt werden.

## 6.5 Beschreibung und Status Quo des Intranets

Im Folgenden soll das schon bestehende Intranet des Unternehmens betrachtet und analysiert werden. Dadurch soll untersucht werden, welche Funktionen bereits vorhanden sind, wo Schwachstellen bestehen und an welcher Stelle der Wissensaustausch integriert werden kann. Durch die Aufbereitung und Analyse soll der Status Quo des aktuellen Umganges mit Wissen innerhalb des Unternehmens verdeutlicht werden.

Das Intranet besteht aus verschiedenen Bestandteilen. Je nach Fachbereich kann es vorkommen, dass einzelne Service-Leistungen zusätzlich hinzukommen. Im Folgenden werden die Hauptbestandteile vorgestellt, zu denen jeder Mitarbeiter Zugriff hat:

- Ein großer Bestandteil des Intranets ist das Mitarbeiterverzeichnis. In dem Verzeichnis sind die Informationen Name des Mitarbeiters, sein Standort bzw. Abteilung, die Telefon- und Faxnummer, seine E-Mail-Adresse sowie seine berufliche Position enthalten. Nach diesen Inhalten kann das Mitarbeiterverzeichnis durchsucht werden.
- Ein zweiter wichtiger Bestandteil sind alle Tools innerhalb des Intranets bezüglich Organisation. So gibt es die Möglichkeit Geschäftsreisen zu buchen und zu organisieren, ein Tool für die Stundenerfassung sowie ein Tool mit allen mitarbeiterbezogenen Daten.
- Der dritte Bereich ist das Service-System. Hier verbirgt sich ein Ticket-System zum Verwalten aller IT-relevanten Fragen.
- News werden in einem Blog-System veröffentlicht. Hier werden aktuelle Nachrichten, offizielle Pressemitteilungen oder andere wichtige Beiträge geteilt. Mitarbeiter haben nicht die Möglichkeit diesen Bereich mitzugestalten.
- Wichtig für die Zusammenarbeit ist der Bereich der Kollaboration Plattform „Own Cloud“. Hierüber können Dokumente geteilt und für alle verfügbar gemacht werden. Arbeitsstände können über einen sicheren Weg miteinander geteilt werden. Gemeinsames arbeiten an Dokumenten ist nur zum Teil möglich.
- Ein weiterer großer Bereich ist "das Wissen". Es gibt einen Zugang zu der Wiki-Software „Confluence“, einen Bereich, der sich „Wissen“ nennt und in dem sämtliche agenturrelevante Fragen geklärt werden und eine Erklärung zur Corporate Identity. Das Wiki-System „Confluence“ wird kaum bis gar nicht gepflegt und enthält daher kein nutzbares Wissen.
- Der letzte wichtige Bereich des Intranets ist die Speicherung. Es gibt einen Server für unterschiedliche Bereiche, Agenturen und Kunden. Hier kann (muss aber nicht) jeder Mitarbeiter seine Projekte ablegen. Problematisch ist hierbei, dass es

keine einheitliche Struktur gibt und man sich aufgrund der Menge an Dateien kaum zurecht findet. Das Material, das auf dem Server liegt, ist teilweise veraltet und durch die fehlende Struktur schwierig aufzufinden. Es herrscht darüber hinaus keine einheitliche Regelung, wie mit dem Server umgegangen werden soll. Das bedeutet, dass keiner genau weiß, wie und wo Projekte abgelegt werden sollen. Auch neue Mitarbeiter werden hierzu nicht instruiert. Darüber hinaus ist der Server nicht durchsuchbar.

## **6.6 Status Quo Prozessmanagement**

Es gibt wenige festgelegte Prozesse in der Fachabteilung der strategischen Planung. Dadurch ist auch die Prozessoptimierung kein Thema des Tagesgeschäftes. Lediglich für einige wenige Abläufe gibt es standardisierte Prozesse. Die Analyse der Problemstellung zeigt jedoch, dass es einige Bereiche gibt, die durch gezielte Optimierung effizienter gemacht werden könnten - insbesondere in Bezug auf den Umgang mit Wissen. Mangelnde strukturierte Prozesse, fehlende Systeme und in erster Linie die Tatsache, dass sich niemand für das Thema Prozessoptimierung verantwortlich fühlt, führen dazu, dass ein Teil der Arbeit ineffizient ausgeführt wird und es viele interne Schwachstellen gibt.

## **6.7 Status Quo Wissenstransfer**

In der strategischen Planung einer Kreativagentur wird viel Wissen produziert. Je nach Projekt müssen die Strategen sich intensiv mit einer bestimmten Thematik auseinandersetzen. Es wird daher täglich sowohl implizites als auch explizites Wissen angefertigt. Die Mitarbeiter werden dadurch zu großen Wissensträgern des Unternehmens. Das Wissensportfolio der Agentur setzt sich hauptsächlich aus Mitarbeiterwissen und Projektwissen zusammen.

Der Wissenstransfer erfolgt bislang durch

- Mündlichen Informationsaustausch der Mitarbeiter
- Mentoren-Programm, wodurch neue Mitarbeiter ersten Support bekommen
- Tools, wie Chat-Programme
- Wöchentliche Team-Meetings, um aktuelle Themen zu besprechen
- Server, auf denen Projekte gespeichert werden

Betrachtet man die Art des Wissens, das in der strategischen Planung gesammelt wird, so handelt es sich überwiegend um explizites Wissen bzw. um implizites Wissen, das externalisiert wurde. Da am Ende eines Projektes oft eine Vorstellung der Ergebnisse vor der Kreation und dem Kunden stattfindet, liegt das Wissen meistens in Form von Dokumenten oder Präsentationen vor. Dieses komprimierte Wissen in aufbereiteter Form kann sowohl Kunden als auch Mitarbeitern leicht zugänglich und digital abrufbar gemacht werden.

Ähnlich wie der Umgang mit Prozessmanagement lässt sich auch der Umgang mit Wissensmanagement bewerten. Zum jetzigen Zeitpunkt findet der Wissensaustausch zum größten Teil mündlich statt und zufällig. Die einzige Möglichkeit digital Wissen verfügbar zu machen ist die Ablage und Speicherung auf dem Server der Strategie. Hier gibt es allerdings keinerlei Struktur und Ordnung. Es herrscht keine klare Vorgabe nach welchem System und in welcher Art Wissen (z.B. in Form von Präsentationen) hier abgelegt werden soll. Weder Langzeitmitarbeiter noch neue Kollegen wissen, wie sie ihr Wissen richtig dokumentieren sollen. Das führt dazu, dass Dokumente in der Regel gar nicht auf dem Server gespeichert werden.

Zusammenfassend kann man aus den Erkenntnissen der Analyse des Intranets, des Prozess- und Wissensmanagement festhalten, dass eine digitale Speicherung bzw. Weitergabe des Wissens teilweise sehr schwierig ist und daher häufig nicht stattfindet. Es gibt keinen definierten Prozess des Wissensmanagement und keine Verantwortlichkeiten. Daraus erschließt sich, dass es für die Mitarbeiter kaum eine angenehme, komfortable und einfa-

che Möglichkeit gibt, ihr Wissen digital zu teilen und anderen zur Verfügung zu stellen. Darüber hinaus gibt es auch keinen Anreiz sein Wissen innerhalb der Agentur zur Verfügung zu stellen.

## 6.8 Bewertung des “Status-Quo”

Im vorangegangenen Kapitel wurde erklärt, wie sich das Intranet zusammensetzt und aus welchen Bereichen und Bausteinen es besteht. Außerdem wurde der bisherige Umgang mit Wissens- und Prozessmanagement erklärt. Dies wird als Basis genommen, um an dieser Stelle eine Bewertung des „Ist-Zustandes“ zusammenzufassen. Dabei wird besonders der Fokus auf den Umgang mit Wissen gelegt. Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird die Bewertung des „Ist-Zustandes“ als Grundlage für die Bewertung und Auswahl der Lösungsvorschläge gesehen.

Das Intranet, so wie es existiert, hilft den Mitarbeitern, sich über die Agentur und über Neuigkeiten zu informieren. Informationen bezüglich der Corporate Identity oder weiterem agenturbezogenen Wissen (z.B. Agenturveranstaltungen, Awards, Jahresgespräche, etc.) liegen ebenfalls vor. Die Informationen können nur von Administratoren gepflegt werden und nicht von den Mitarbeitern selbst. Diese können die Informationen nur einsehen. Die Informationen sind daher teilweise veraltet und nicht auf dem aktuellsten Stand. Die Informationen liegen hier als statische, digitale Dokumente vor. Innerhalb des Bereichs „Wissen“ gibt es neben einem Kategorienbaum auch eine Suchfunktion, die es ermöglicht, nach bestimmten Schlagworten zu suchen. Die Informationen, die in dem Bereich „Wissen“ gespeichert sind, bringen einen Mehrwert und sind hilfreich. Allerdings handelt es sich ausschließlich um Wissen, das agenturinterne Informationen abbildet. Fachwissen wird hier nicht abgelegt.

Auch das Mitarbeiterverzeichnis hat eine Suchfunktion. Diese funktioniert allerdings nur dann gut, wenn nach den Namen von Mitarbeitern gesucht wird. Die Suche nach Jobtiteln oder Standorten funktioniert nur unzuverlässig. Da zu den Mitarbeitern keine weiteren

Informationen hinterlegt sind (z.B. Ausbildung, Karriere, Hobbies), kann danach nicht gesucht werden. Das Wiki-System „Confluence“ könnte grundsätzlich eine ergänzende Plattform liefern, allerdings wird es nicht in ausreichendem Umfang genutzt. Das liegt zum einen daran, dass es keine klaren Regeln gibt, wofür das Wiki genutzt werden soll, zum anderen liegen noch keinerlei Informationen vor, die den Mitarbeitern den Mehrwert des Systems näherbringen. Das heißt, es ist nicht klar, wofür das Wiki genutzt werden soll und was es bringt. Es fehlt neben Akzeptanz außerdem noch die fehlende Verbreitung über die Existenz der Plattform innerhalb des Unternehmens, die nötig wäre, um einen erfolgreichen Wissensaustausch darüber zu ermöglichen. Die Plattform „Own Cloud“ dient zur Kollaboration und ist hilfreich, um Dateien untereinander auszutauschen oder Dokumente gemeinsam zu bearbeiten. Insbesondere Excel-Listen eignen sich gut zum kollaborativen Arbeiten. Präsentationen können nicht gemeinschaftlich bearbeitet werden, obwohl dies das meistgenutzte Format innerhalb der Agentur ist und die gemeinschaftliche Bearbeitung einen großen Mehrwert hätte. Dokumente, die über die „Own Cloud“ geteilt werden sollen, müssen zuerst vom Autor freigegeben werden, bevor sie jemand anderes einsehen kann. Die Cloud ist daher nicht dafür geeignet, um Wissen und Dokumente innerhalb der gesamten Agentur zu teilen. Auch gibt es nur begrenzte Speicherkapazität und auch hier keine Suchfunktion.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die bisher gegebenen Funktionen nicht ausreichen, um das existierende Wissen innerhalb der Agentur effektiv und effizient zu nutzen und es vor allem auffindbar zu machen. Es gibt grundsätzlich gute technische Ansätze, diese werden allerdings nicht konsequent ausgeführt oder können die Erwartungen von gutem Wissensmanagement und die Bedürfnisse nicht erfüllen. Für die Beantwortung der Problemstellung reichen die gegebenen Möglichkeiten nicht aus, weswegen ein neues System entwickelt und etabliert werden sollte.

## 6.9 Lösungsvorschläge

Die in einem vorangegangenen Kapitel erläuterten Beispiele einiger exemplarischer Projekte beschreiben anschaulich und praxisnah, wo sich Probleme im Arbeitsalltag befinden. Die erläuterten Beispiele, die Status Quo Analysen sowie die Bewertung des Ist-Zustandes dienen als Grundlage zur Bewertung der nachfolgenden Lösungsvorschläge. Dazu werden zu Beginn unterschiedliche Werkzeuge bzw. Tools vorgestellt und anschließend bewertet. Die ausgewählten Ansätze sind die gängigsten Methoden in der Praxis und sind daher als potentielle Lösungsvorschläge ausgewählt worden.

### 6.9.1 Lesson Learned

Eine Methode, die heutzutage häufig angewendet wird, nennt sich „Lesson Learned“ (dt. gesammelte Erfahrung) oder auch Projekt-Retrospektive. Lesson Learned repräsentiert die Essenz der Erfahrung, welche in einem Projekt oder in einer Position gemacht wurde (vgl. Probst et al. 2012). Sie ist die systematische Bewertung, Verdichtung und Aufarbeitung von Erfahrungen, Entwicklungen und Fehlern aus Projekten und ist in der Regel Teil des Projektabschlusses. Die Dokumentation der Ergebnisse kann dann als Vorbereitung für ähnliche weitere Projekte genutzt werden (Bittner und Gregorc 2010).

In einem vorangehenden initialen Workshop sollte gemeinsam ein standardisierter Lesson-Learned-Bericht verfasst werden, der zur Formalisierung und Dokumentation dient. Dieser Bericht wird nach einem jeden Projekt angelegt und anschließend jedem Mitarbeiter zur Verfügung gestellt. Durch eine genaue Aufarbeitung eines jeden Projektes können Folgefehler und Wiederholungsfehler minimiert werden. Langfristig wird dies zu einer effizienteren und fehlerfreieren Bearbeitung von Prozessen führen, denn gerade aus der Aufarbeitung von Projekten, ob misslungen oder gelungen, kann viel gelernt werden (vgl. Dr. Estrella 2010).

**Empfehlungen:**

- Ein Workshop zur Einführung sollte im Vorfeld durchgeführt werden, um die Erwartungen und Formalitäten an das jeweilige Unternehmen anzupassen.
- Ein gemeinsamer Standard sollte erarbeitet werden, der für alle gleichermaßen Gültigkeit hat.
- Für die Berichte sollte eine Plattform gewählt werden, die für alle Mitarbeiter zugänglich und effektiv nutzbar ist.

**Bewertung:**

- Die Lesson-Learned-Berichte sind sinnvoll, um aus Prozessen zu lernen und Wiederholungsfehler zu vermeiden
- Mit dieser Art des Wissenstransfers können Lernprozesse initiiert, organisiert und dokumentiert werden. Der Fokus liegt also deutlich auf „lernen“.
- Insbesondere implizites Prozesswissen kann durch diese Methode transferiert werden.
- Für das in dieser Arbeit erörterte Problem eignet sich die Lesson Learned Methode nicht, da sie an einer anderen Stelle im Prozess ansetzt. Gesucht wird eine Lösung zur Prozessoptimierung innerhalb des Projektes. Die Lesson Learned Methode setzt direkt zu Beginn und nach einem Projekt an und kann dabei helfen, die Durchführung von Projekte zukünftig zu verbessern und Wiederholungsfehler zu vermeiden. Die Lesson Learned Berichte konzentrieren sich auf das Zusammenfassen von übergeordnetem Projektwissen und weniger auf das konkrete Fachwissen. Sie hilft daher nicht bei der Verbesserung des Wissenstransfers im laufenden Projekt.

## 6.9.2 Kommunikationsnetze (Expertensystem)

Kommunikationsnetze sollen den gezielten Austausch von Informationen und Wissen zwischen Mitarbeitern fördern und unterstützen. Kommunikationsnetzwerke sind insbesondere dann sinnvoll, wenn, wie Drucker (1959), von der Annahme ausgegangen wird, dass das Wissensmanagement in den Köpfen der Mitarbeiter stattfindet und durch dessen Kommunikation untereinander (siehe Kapitel 4.2). Das Wissen ist dadurch mit dem jeweiligen Individuum verbunden und lässt sich nur schwer managen. Dieser Ansatz verfolgt daher die Prämisse, das Wissen mit den Personen zu verknüpfen. Das reine Wissen lässt sich mit dieser Methode nicht in einer Datenbank abbilden.

Bei dieser Methode fokussiert sich die Unterstützung darauf, zu zeigen, wo das Wissen liegt und wer es hat. Es soll durch eine Plattform möglich sein, Ansprechpartner zu finden, bei denen nutzbares und bereits aufgenommenes Wissen liegt. Durch eine einheitliche Plattform wird nicht nur das Wissen zwischen Mitarbeitern eines Standortes gefördert, sondern auch der Wissenstransfer auf Distanz.

### **Empfehlung:**

- Es gibt drei grundsätzliche Voraussetzungen für das Funktionieren von Kommunikationsnetzwerken: 1. Die Mitarbeiter müssen den Nutzen klar erkennen und teilen aufgrund dessen ihr Wissen freiwillig, 2. Es muss eine Vertrauensbasis herrschen, 3. Es bedarf einer guten Ordnung und Organisation
- Inhalte müssen aktuell und qualitativ hochwertig sein, damit eine Plattform genutzt wird. Außerdem muss die Suchfunktion nach Qualifikationen, Wissen, Erfahrungen, etc. strukturiert und nachvollziehbar sein.
- Der Mitarbeiter bleibt unersetzlich, da das System nicht das Wissen, sondern den Wissensträger speichert und auffindbar macht. Das Wissen bleibt somit bei dem jeweiligen Mitarbeiter. Das führt dazu, dass sich Mitarbeiter nicht austauschbar fühlen. Es entsteht ein größerer Anreiz sein Wissen zu teilen, da man sich „wichtig“ fühlt.
- Um die Mitarbeiter zu motivieren und das im System gespeicherte Wissen zu be-

werten, kann zusätzlich ein Bewertungs- bzw. Belohnungssystem ergänzt werden. Das Wissen kann z.B. in ein Bewertungssystem eingestuft werden oder mit „hilfreich“ markiert werden. An dieser Stelle muss man allerdings aufpassen. Im schlimmsten Fall kann ein Bewertungssystem demotivierend sein, da sich Mitarbeiter nicht mehr trauen, ihr Wissen zu teilen.

**Bewertung:**

- Kommunikationsnetzwerke sind sehr sinnvoll, um den Austausch von Informationen und Wissen zwischen den Mitarbeitern zu fördern.
- Die Kommunikation miteinander fördert außerdem, dass das Wissen abgefragt wird, dass nicht dokumentiert bzw. nicht dokumentierbar ist. Das heißt der Wissenstransfer, von sowohl implizitem als auch explizitem Wissen, wird durch diese Methode gestärkt.
- Ein Kommunikationsnetz setzt außerdem genau an den oben beschriebenen Schwachstellen an. Sie können die Kommunikation innerhalb eines Projektes verbessern und Arbeitsabläufe dadurch beschleunigen.
- Das komplexe Wissen muss mit dieser Methode nicht digitalisiert werden. Das bedeutet, dass die Einführung dieses Netzwerkes weniger aufwändig ist.
- Kommunikationsnetzwerke sind daher, für das in dieser Arbeit beschriebene Problem, ein geeigneter Lösungsvorschlag.

**6.9.3 Wiki-System**

Das Wiki-System setzt eine der Grundideen des „World Wide Web“ konsequent um - das Recht der Mitgestaltung und die dadurch Änderbarkeit einzelner Seiten. Das erste System wurde 1995 an der Carnegie-Mellon University entwickelt und später durch Donald McCracken und Robert Akscyn weiterentwickelt. Im Rahmen des Wissensmanagement wurde es durch den Softwareautor Ward Cunningham bekannt, der gleichzeitig als einer der Erfinder des Wiki-Systems gilt. Mit seiner freien Wiki-System „WikiWikiWeb“ hat er einen Grundstein für alle Wiki-Systeme geschaffen. Ein Wiki-System besteht meistens aus einer Website im Internet oder innerhalb des Intranets. Laut Cunningham, steht die

schnelle und einfache Editierbarkeit der Inhalte im Vordergrund. (Cunningham & Leuf, 2001). Das impliziert, dass alle Mitarbeiter über sowohl Lese- als auch Schreibrechte verfügen. Ein Wiki-System lebt von der kollaborativen Zusammenarbeit und eröffnet dadurch neue Perspektiven für den Wissenstransfer.

Zu den am häufigsten genutzten Einsatzmöglichkeiten von Wiki-Systemen zählen zum Beispiel die Dokumentation, Planung sowie Abwicklung von Projekten, die gemeinschaftliche Entwicklung von Konzepten oder die Funktion des Nachschlagwerk. Die Kernfunktion eines Wiki-System (egal welche Art der Nutzung) liegt in der gleichzeitigen Bearbeitung von Inhalten durch mehrere Personen (Cunningham, Wiki as pattern language 2013). Das heißt, dass jeder seinen Beitrag leisten kann. Die Seiten sind untereinander stärker als im „normalen“ Internet miteinander verlinkt. Durch das verlinken von Inhalten auf eine Seite, die noch nicht geschrieben ist, wachsen die Strukturen eines Wiki organisch. Idealerweise erstellt der Leser, der die fehlenden Inhalte bemerkt, direkt den passenden Artikel (vgl. Mühleisen, Schneider, Witschel, & Gutknecht, 2013).

**Empfehlung:**

- Das Wiki-System lebt von der Pflege der Mitarbeiter. Damit dies funktioniert bedarf es vordefinierter Strukturen und Verantwortlichkeiten.
- Für die erfolgreiche Implementierung bedarf es einer systematischen Planung mit konkreten und praktischen Anwendungsfällen. Herausforderung und Problemstellung werden in der Anforderungsanalyse analysiert. Das Wiki-System orientiert sich entsprechend an den daraus abgeleiteten Anwendungsfeldern.
- Ein Wiki-System kann nicht einfach stumpf integriert werden. Es sollte an die Unternehmenskultur angepasst und Mitarbeiter vor Beginn abgeholt werden.

**Bewertung:**

- Ein Wiki-System kann viel doppelte Arbeit ersparen, da wichtige Informationen übersichtlich und verlinkt dokumentiert werden können. Dies kann z.B. bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter hilfreich sein.

- Ein Wiki-System braucht viel Pflege. Damit es funktioniert muss es immer aktuell sein. Auch wenn es Zuständigkeiten gibt, lebt ein solches System davon, von allen Mitarbeitern genutzt und weiterentwickelt zu werden. Ein Wiki-System in die Unternehmenskultur zu etablieren, kann sich daher schwierig und aufwändig gestalten (vgl. Mühleisen, Schneider, Witschel, & Gutknecht, 2013).
- Ein Wiki-System kann bei wiederkehrenden, planbaren Inhalten sehr hilfreich sein. Bei wissensintensiven Prozessen ist ein solches System allerdings eher ungeeignet, da sich die Informationen nicht einfach in ein vorgegebenes Format einordnen lassen.
- Für die in dieser Arbeit behandelte Problemstellung, eignet sich ein Wiki-Format eher weniger, da es in der Regel nicht um planbares und einfach zu dokumentierendes Projektwissen geht. Die Inhalte sind zu komplex, als dass sie in ein standardisiertes Format passen.

#### **6.9.4 Social Network**

Soziale Netzwerke sind innerhalb von kurzer Zeit zu unverzichtbaren Kommunikations- und Informationskanälen geworden. Sie ähneln in ihren Grundprinzipien den Expertensystemen, haben aber darüber hinaus einen Fokus auf der gemeinsamen Interaktion (innerhalb des Systems bzw. des Social Networks) und der Vernetzung untereinander. Der Kontakt zwischen sowohl privaten Personen, als auch Unternehmen kann aufgenommen und gepflegt werden. Schon 1954 waren genau diese Beziehungsfelder untereinander dem Begründer des Begriffes „Social Networks“ J.S. Barnes in seiner Publikation „Class and Committees in a Norwegian Island Parish“ ein wichtiger Faktor. Diese sind laut Barnes in der Regel lockere, indirekte, meist unübersichtliche Geflechte von Beziehungen, an denen sich Mitglieder wechselseitig oder mehrheitlich beteiligen (Barnes 1954). Dabei sind die Grundfunktionen von Sozialen Netzen größtenteils ähnlich. Die Interaktion erfolgt meist über einen persönlichen Status, Fotos und Videos, Kommentare, Interessengruppen sowie privaten Nachrichten. Neben öffentlichen Netzwerken für private Personen hat sich in den letzten Jahren auch der Einsatz von Social Networks innerhalb von Organisationen und Unternehmen etabliert. Dabei geht es vor allem um die Vernetzung von Mitarbeitern

und das Abbilden von Beziehungsgeflechten zwischen einander. Dadurch können Mitarbeiter nach Kollegen suchen und auf einfachem Weg Kontakt aufnehmen. Darüber hinaus können Interessensgruppen gebildet und Erfahrungen ausgetauscht werden. Die Identifikation sowie das Kennenlernen von Mitarbeitern werden dadurch gefördert. Kompetenz, Aufgaben- und Interessensgebieten werden transparent, wodurch die Generierung und Verteilung von Wissen unterstützt wird.

**Empfehlungen:**

- Ähnlich wie das Wiki-System sind bei sozialen Netzwerken die Interaktion und das Mitwirken von Mitarbeitern unerlässlich. Es müssen daher Anreize geschaffen werden, um die Mitarbeiter zur Teilnahme zu motivieren.
- Insbesondere für wissensintensive Unternehmen ist der Einsatz sozialer Medien langfristig empfehlenswert, da hierdurch die Kommunikation in einem dynamischen Umfeld gestärkt werden kann.

**Bewertung:**

- Soziale Netzwerke in Unternehmen eignen sich hervorragend zur Kommunikation, Wissenserfassung, -speicherung und -verteilung und helfen, diese besser zu managen.
- Interessant als Lösungsvorschlag für das in dieser Arbeit erörterte Problem ist ein soziales Netzwerk allemal. Durch die Möglichkeit ein eigenes Profil anlegen zu können, inklusive zahlreicher persönlicher und fachlicher Information, können Wissensquellen und passende Ansprechpartner schnell identifiziert und unkompliziert kontaktiert werden.
- Nicht nur das Vernetzen einzelner Mitarbeiter kann gut über ein Soziales Netzwerk funktionieren. Auch das diskutieren über Themen in spezifischen Gruppen mit anderen Interessierten hilft, neue Ideen und Herangehensweisen zu entwickeln. Die Beiträge werden für einen unbegrenzten Zeitraum gespeichert und können so zu einem späteren Zeitpunkt von anderen Mitarbeitern gelesen werden.

- Sobald ein System die aktive Mitarbeit von Nutzern fordert, besteht die Gefahr, dass sich keiner beteiligt. Ohne die Beteiligung und die Weiterentwicklung durch neue Inhalte bleibt ein soziales Netzwerk für Mitarbeiter uninteressant und dadurch ungenutzt. Die benötigte kritische Masse, die für den Erhalt eines Netzwerkes gebraucht wird, kann dadurch nicht erreicht werden. Die Mitarbeiter benötigen nicht nur Motivation, sondern auch Zeit. Aufgrund der ohnehin schon hohen Arbeitsbelastung in der Werbebranche, besteht ein erhöhtes Risiko, dass für die Pflege eines sozialen Netzwerkes keine Zeit bleibt.
- Die Implementierung sowie das Set Up eines sozialen Netzwerkes innerhalb der Unternehmenskultur sind aufwändig und zeitintensiv.
- Der grundsätzliche Ansatz und die Idee eines sozialen Unternehmensnetzwerkes sind zwar durchaus interessant und denkbar für die in dieser Arbeit behandelte Problemstellung, allerdings ist die Umsetzung und Implementierung so aufwändig, dass es sich weniger eignet. Insbesondere durch die Tatsache, dass ein solches System ohne die aktive Mitarbeit der Angestellten nicht funktioniert, wird ein soziales Netzwerk als Wissensdatenbank für durchgeführte Untersuchungen unbrauchbar.

## 6.10 Zwischenfazit

Im folgenden Zwischenfazit wird sich für eine der vorgestellten Methoden entschieden, die im weiteren Verlauf dieser Thesis auf ihre Tauglichkeit und Umsetzbarkeit innerhalb der Agentur überprüft wird. Grundsätzlich lässt sich sagen, dass es sich bei allen Methoden nicht um die Institutionalisierung von Wissensmanagement handelt, sondern um die grundlegende Veränderung der Unternehmenskultur hin zu einer offenen Kommunikation und der Bereitschaft Wissen innerhalb von Prozessen und Projekten zu verbessern. Für alle Methoden gilt, dass sie einem hohen visuellen Anspruch genügen müssen. Insbesondere für Menschen, die in kreativen Umfeldern arbeiten, ist eine ansprechende visuelle Darstellung sehr wichtig und neben der intuitiven Bedienbarkeit, zum State of the Art

geworden. Die Akzeptanz der Endnutzer bzw. Mitarbeiter gegenüber Tools und Anwendungen hängt maßgeblich von diesen Punkten ab. Dies ist noch wichtiger bei den Tools, die eine aktive Mitarbeit fordern (z.B. Wiki-Systeme oder soziale Netzwerke). Die unattraktive Oberfläche sowie die geforderte aktive Mitarbeit von Wiki-Systemen könnten ein Grund sein, warum das in der Agentur schon integrierte System „Confluence“ keine Beachtung findet und nicht genutzt wird. Daher kommt ein Wiki-System als Lösungsansatz für die weitere Bearbeitung nicht in Frage, da die Implementierung eines solchen Systems bereits gescheitert ist. Außerdem erfüllt es nicht die Anforderungen, die zur Lösung für das auftretende Problem gebraucht werden. Ebenso ungeeignet für die Bearbeitung der Problemstellung ist die Methode „Lesson Learned“. Für diese Arbeit mögliche Lösungsvorschläge sind zum einen die Kommunikationsnetzwerke sowie die sozialen Netzwerke. Der einzige Nachteil von sozialen Netzwerken ist der erhöhte Aufwand ein solches System zu implementieren und das auch hier geforderte Mitwirken der Mitarbeiter. Insbesondere in der ohnehin schon arbeitsintensiven Werbebranche besteht das Risiko, dass die Mitarbeiter die nötige Zeit und Motivation nicht aufbringen können, die es braucht, um ein solches System am Laufen zu halten. Für die weitere Bearbeitung wird daher der Ansatz der Kommunikationsnetzwerke verfolgt. Wie ein solches in die bereits bestehende Unternehmenskultur integriert und wie es in die vorhandenen Strukturen implementiert werden kann, beschreibt das folgende Kapitel.

# 7 Design

Das nächste Kapitel dieser Arbeit erläutert die Umsetzung der im vorangegangenen Kapitel durchgeführten Analyse eines geeigneten Tools zum Managen des Unternehmenswissens.

## 7.1 Anforderungen an ein Kommunikationsnetzwerk

Das erste Kapitel beschäftigt sich mit den Anforderungen, die ein Expertennetzwerk bzw. ein Kommunikationsnetzwerk innerhalb der strategischen Planung erfüllen muss. Die Anforderungen können aus verschiedenen Perspektiven betrachtet werden. Diese werden in die drei Bereiche organisatorisch, personenbezogen und fachlich untergliedern.

**Organisatorische Perspektive:** Die erste Perspektive ist aus der Sicht des Unternehmens. Hier geht es vor allem um Aspekte, die die organisatorische und wirtschaftliche Perspektive vertreten.

- Zeit und Aufwandsersparnis: Mitarbeiter bekommen durch ein Kommunikationsnetzwerk die Möglichkeit, effektiver miteinander zu arbeiten und die Planung von Projektteams zu optimieren. Durch die Integrierung in das schon bestehende und genutzte Intranet soll verhindert werden, dass ein Mehraufwand für den Nutzer entsteht und es dazu kommt, dass ein neues System keine Beachtung findet, weil es sich nicht in der gewohnten Intranet-Umgebung wiederfindet.
- Erkennung der Position: Auch wenn in der Agentur Hierarchien eine untergeordnete Rolle spielen, so ist es für den Umgang mit Wissen doch nicht irrelevant. Da-

her sollen die Positionen der Mitarbeiter sichtbar sein. Dabei geht es nicht nur darum, dass ein Mitarbeiter mit einer höheren Position mehr Wissen hat und dadurch Fragen eventuell besser beantworten kann, sondern auch darum, unter den Mitarbeitern einen angenehmen Wissensaustausch auf Augenhöhe zu gewährleisten.

- Schutz des Mitarbeiters: Ein weiterer Punkt ist der Datenschutz. Daher soll die Erfassung der Daten zu jeder Zeit transparent sein. Mitarbeiter sollen selber ihre Daten einsehen können und ggf. einen Antrag auf Änderung stellen können. Die Privatsphäre muss gewährleistet sein, obwohl Fähigkeiten und Wissen erfasst werden. Alle weiteren Informationen, die über das unternehmensbezogene Wissen (z.B. Hobbies, persönliche Interessen, etc.) hinausgehen, können auf einer freiwilligen Basis hinzugefügt werden.

**Personenbezogene Sicht:** Die zweite Perspektive beschäftigt sich mit den Anforderungen an das Netzwerk aus der Sicht der Mitarbeiter.

- Globalität gewährleisten: Das System muss an jedem Standort der Firma eingeführt werden. Aufgrund der Internationalität innerhalb des Unternehmens ist es wichtig, dass die Informationen mehrsprachig hinterlegt sind. Dadurch kann jeder Mitarbeiter des Unternehmens das System gleichwertig verwenden.
- Intuitive User Experience: Die Suchfunktion muss einwandfrei und logisch funktionieren. Nur dann bringt es den gewünschten Mehrwert und keinen erhöhten Aufwand. Auch der Rest der Anwendung muss intuitiv bedienbar und optisch ansprechend sein.
- Mitbestimmung und persönliches Einbringen: Die Mitarbeiter sollen die Möglichkeit bekommen, Fähigkeiten hinzuzufügen. Sollte ein Mitarbeiter über Wissen verfügen, das er im privaten Kontext erworben hat, kann er entscheiden, ob er dies mit der Agentur teilen möchte. Dies führt dazu, dass Mitarbeiter auch aufgrund ihres persönlichen Interesses und Wissens Projekte bereichern können. Dies bringt

nicht nur einen Mehrwert für jedes Projekt, sondern führt auch zu einer stärkeren Motivation für den Mitarbeiter.

**Fachliche Perspektive:** Die dritte Perspektive beschreibt, welche technischen Anforderungen an das System gestellt werden und welche Herausforderungen auftreten können.

- Datengrundlage definieren: Für ein Kommunikationsnetzwerk braucht man Informationen, um die Profile der Mitarbeiter anlegen zu können. Diese Daten müssen generiert und gesammelt werden.
- Automatisierung: In Bezug auf den vorangegangenen Punkt schließt sich die Automatisierung an. Die generierten Daten sollen automatisch gesammelt und erstellt werden. Außerdem sollen sie automatisch aktualisiert werden. Dieser Punkt ist insofern sehr wichtig, da das System bzw. die Datengewinnung dadurch nicht mehr auf die Mitarbeit der Angestellten angewiesen ist. Wie schon zuvor in der Arbeit beschrieben, ist dies ein wichtiger Faktor für den Erfolg einer Anwendung bzw. ein Grund warum Tools mit zu hohem Arbeitsaufwand scheitern.
- Bewertung der Daten: Des Weiteren reicht es nicht, wenn die Daten einfach nur vorliegen. Sie müssen für dieses Projekt aussagekräftig sein und sich zur Weiterverarbeitung eignen, damit sie von einem Algorithmus gelesen und bewertet werden können. Außerdem müssen sie relevant zur Lösung des Problems und zum Abrufen verfügbar sein. Es muss bewertet werden, welche Daten Informationen enthalten, die hilfreich für die Erstellung des Mitarbeiterprofils sind.

## 7.2 Informations- und Datengewinnung

Im folgenden Kapitel wird ein Konzept erarbeitet, wie für dieses Fallbeispiel die Informations- und Datengewinnung erfolgen kann. Im Fokus steht die Erstellung eines Mitarbeiterprofils innerhalb eines Kommunikationsnetzwerkes, das die Fähigkeiten und das Wissen des jeweiligen Mitarbeiters darstellt und für das Unternehmen transparent macht.

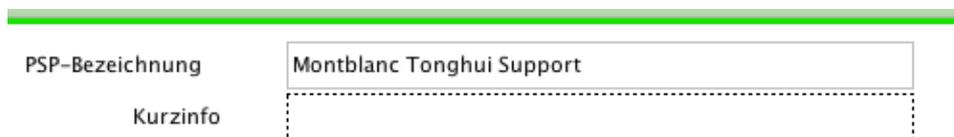
Für diese Anwendung wird eine Datengrundlage benötigt, die die relevanten Informationen zur Verfügung stellt.

**Wichtigste Datenquelle:** Die Daten werden mittels einer Schnittstelle zur SAP-Datenbank generiert. Die SAP-Daten werden durch die Stundenerfassung erfasst. Jeder Mitarbeiter muss wöchentlich seine geleisteten Stunden dokumentieren, und diese einem Kundenprojekt zuordnen. Nur so können die entsprechenden Stundensätze an den jeweiligen Kunden weiterverrechnet werden. Das ist wichtig, denn in dieser Branche geht es um ein Projektgeschäft und nicht um ein Produktgeschäft. Das bedeutet, dass keine Produkte hergestellt werden, sondern Kunden einzelne Projekte buchen und diese von der Agentur bearbeitet werden. Diese Projekte können jedes Mal anders aussehen, was sie elementar von Produkten unterscheidet. Für jedes Kundenprojekt gibt es eine Projektnummer (siehe Tabelle 2) auf die der Mitarbeiter seine geleisteten Stunden schreibt. Durch das Dokumentieren der Stunden verknüpft das System automatisch den Mitarbeiter mit dem jeweiligen Projekt, dem Kunden und der dazugehörigen Branche. Die Projektnummer setzt sich aus einer Nummer für den Kunden zusammen und einem numerischen Hierarchiebaum, der je nach Projekt unterschiedlich tief sein kann (umso kleinteiliger das Projekt, desto länger die Jobnummer).

1&1	2000-001-310001	1&1 Positionierung allgemein
1&1	2000-001-310008	1&1 Responsivierung Mobile Webshop
Bitburger	2006-004-310006	Bitburger App
Bitburger	2006-004-310012	Bit Runtastic Banner
BMW	2007-001-316011	X-mas Viral
BMW	2007-004-316062	Digital Brand Experience Evaluation
BMW	2007-004-316071	Instagram Power of Ten Million
BMW	2007-007-310004	IAA 2017
BMW	2007-015-310001	17_Datenanalysen_GKL
Netto	2013-002-217001	Netto Osterüberraschung
Edeka	2014-001-317012	Bewusste Ernährung Kamapagne
Edeka	2014-001-310009	17_WEIHNACHTEN
Edeka	2014-001-310026	18_Muttertag
Montblanc	2153-002-310014	Happy Holidays Campaign
Montblanc	2153-001-310008	Gifting
Montblanc	2153-002-310015-01	Relaunch Magazine
Warsteiner	2246-001-310005	18_WS_Workshop Konsumenten
Zentis	2240-001-410001	Viral Konzept- und Skriptentwicklung

Tabelle 2: Auszug aus der Liste der registrierten Jobnummern

Die Projektnummer wird von dem verantwortlichen Projektmanager zu Beginn eines jeden Projektes angelegt (siehe Abbildung 9). In einer Maske wählt er den Kunden aus und trägt einen Job Titel (PSP-Bezeichnung) ein. Zusätzlich gibt es noch die Möglichkeit eine Kurzinfo hinzuzufügen. Für beide Felder gibt es kein einheitliches System. Der Kundenberater kann sich also frei ausdenken, wie er ein Projekt nennen möchte. Die Bezeichnung ist daher für ein System nur mit Aufwand zu verarbeiten. Es gibt noch weitere Felder in der Maske, die für die Erstellung auszufüllen sind. Die sind allerdings für diese Arbeit nicht relevant und werden daher nicht weiter betrachtet.



The image shows a screenshot of a form mask. At the top, there is a thick green horizontal bar. Below it, the text 'PSP-Bezeichnung' is followed by a text input field containing the text 'Montblanc Tonghui Support'. Below this, the text 'Kurzinfo' is followed by a dashed rectangular box, indicating a field that is not currently filled or is optional.

**Abbildung 9: Ausschnitt aus der Maske in der die Jobnummern angelegt werden.**

Zusätzlich zu der Jobnummer, wird jeder Kunde einmalig im System erfasst und ebenfalls mit einer eindeutigen Nummer versehen. Zusätzlich wird jedem Kunden bei diesem Schritt eine Branche zugeteilt. Über die Jobnummer kann sich das System also eine Branchenzugehörigkeit und den Namen des Kunden ziehen und diese als erste sinnvolle und aussagekräftige Informationen speichern. Diese Informationen über die Branche und den Kunden sind bereits sehr hilfreich und bieten einen Mehrwert, der zur Verbesserung des Wissenstransfers führen würde. Das positive an diesen Daten ist, dass sie ohnehin bereits gesammelt werden und es nur einen geringen Aufwand bedarf, diese Basis an Daten zu generieren. Die bereits existierenden Daten müssen lediglich ausgewertet und aufbereitet werden und über eine API an eine Plattform, wie beispielsweise eine Expertendatenbank, angeschlossen werden. Für die Mitarbeiter müssen diese in einer Plattform dargestellt werden, die es ihnen erlaubt, auf die gesuchten Informationen zuzugreifen.

Da es für die eben beschriebenen Jobbeschreibungen kein einheitliches System gibt, ist es schwer, die Informationen aus dem Titel zum jetzigen Zeitpunkt ohne viel Aufwand zu verwenden. Das Wissen, das aus dem Titel gewonnen werden könnte, fällt daher erst

einmal weg. Allerdings könnte das System zur Stundenerfassung relativ unkompliziert umstrukturiert werden, was das Generieren von noch weiteren hilfreichen Daten möglich machen könnte. Dieser Ansatz wird im folgenden Absatz beschrieben.

**Weitere Datenquellen:** Neben den Informationen zur Branche und zum Kundennamen sollen weitere Datenpunkte gesammelt werden, um das gesammelte Wissen Mitarbeitern noch besser zuordnen zu können. Allerdings müsste dafür das bisherige SAP-System angepasst und die Vorgehensweise, wie Kundenberater die Jobs anlegen, geändert werden, da nach jetzigem Stand diese Detailtiefe nicht erhoben werden kann. Um weitere relevante Daten sammeln zu können, soll ein Kategoriensystem integriert werden, in das jede Jobnummer eingeordnet werden muss. Das Einordnen in die jeweils passenden Kategorien soll gemeinsam mit dem Anlegen der Jobnummer durchgeführt werden. Dadurch können zusätzliche Informationen zu dem jeweiligen Projekt abgefragt und gesammelt werden. Das Kategoriensystem vereinfacht den Prozess und sorgt für eine Standardisierung. Dadurch wird vermieden, dass die Verantwortlichen unterschiedliche Bezeichnungen, Namen oder Begriffe verwenden. Das System kann die Daten dadurch einfacher auswerten und es muss nichts kodiert werden.

Die Schwierigkeit besteht darin, ein passendes Kategoriensystem zu erstellen, in das alle Jobnummern eingeordnet werden können. Anhand einer Analyse des Datensatzes, der einen Großteil der aktuell verwendeten Jobnummern umfasst, wurde folgendes Kategoriensystem erarbeitet, welches als Grundlage genutzt werden kann:

KUNDE						
Land	Branche	Zielgruppe	Technologien	Strategie	Events	FREITEXT
USA	Administration / Verwaltung / Bürowesen	Traditionalisten	Künstliche Intelligenz	Employer Branding	Ostern	
Japan	Automobil / Automobilzulieferer	Babyboomer	Internet of Things	Viral	Weihnachten	
Deutschland	Banken	Generation X	Chatbots	Musikvideo	Neujahr	
Volksrepublik China	Baugewerbe / Architektur	Generation Y / Millennials	Robots	Datenanalyse	Jubiläum	
Großbritannien	Beratung / Consulting	Generation Z	Blockchain	Persona	Sportevent	
Frankreich	Bildung / Universität / FH / Schulen	Generation Alpha	Augmented Reality	Content	Sommer	
Italien	Chemie	FREITEXT	Virtual Reality	Neueinführung	Winter	
Spanien	Dienstleistung		Voice Assistant	Influencer	Herbst	
Kanada	Druck / Papier / Verpackung		Autonomes Fahren	Online Shop	Frühling	
Indien	EDV / IT		Elektroautos	Webseite		
Republik Korea	Einzelhandel		Mobile	Positionierung	FREITEXT	
Mexiko	Elektro / Elektronik		Apps	Creative Excellence		
Brasilien	Energiewirtschaft		FREITEXT	User Journey		
Rußland	Erotik			Sponsoring		
Australien	Finanzen			Media		
Niederlande	Forschung / Entwicklung / Wissenschaft			Testimonial		
Taiwan	Gesundheitswesen / Soziales / Pflege			Workshop		
Schweden	Konsumgüter			Innovation		
Belgien	Handwerk			After-sales		
Türkei	Immobilien			Gifting		
Schweiz	Industrie			Brand (Experience)		
Indonesien	Internet / Multimedia			Kooperation		
Polen	Kunst / Kultur / Unterhaltung			Messe		
Österreich	Luxusgütermarkt			FREITEXT		
Saudi-Arabien	Musik					

Abbildung 10: Vorschläge zu potenziellem Kategoriensystem

Mögliche Kategorien könnten sein:

- **Land:** Einige Projekte werden speziell für bestimmte Länder entwickelt. Hier könnte kulturelles oder gesellschaftliches Wissen weitergegeben werden.
- **Branche:** Das Fachwissen über eine bestimmte Branche kann kundenübergreifend genutzt und geteilt werden.
- **Zielgruppe:** Genauso wie Projekte für verschiedene Länder entwickelt werden, richten sich einige Kampagnen direkt an eine spezielle Zielgruppe. Ob Millennials, Generation X oder Baby Boomer – jede Zielgruppe hat besondere Merkmale, die als Wissen genutzt werden können.
- **Technologien / Hype Zyklus:** Auch das Wissen über den aktuellen Stand von Technologien oder Technologietrends sind Informationen, die mit Hilfe hilfreich sein können.
- **Strategie / Fachliches:** Fachliches Wissen aus z.B. der Strategie wiederholt sich ebenfalls von Projekt zu Projekt. Auch hier können Synergieeffekte genutzt und Erfahrungen weitergegeben werden.
- **Veranstaltungen / Events / Saisonales:** Sei es eine Weihnachtskampagne oder eine Kampagne zu einer sportlichen Veranstaltung. Auch hier entsteht Wissen, das weitergegeben werden kann.
- **Freitext:** Um am Anfang die Möglichkeit zu geben, fehlende Kategorien vorzuschlagen, gibt es ein Freitext-Feld. Hier können Berater Begriffe eintragen, die

ihnen bislang fehlen. Nachträglich werden diese Vorschläge überprüft und gegebenenfalls als neue Kategorie hinzugefügt. Dadurch kann das Kategoriensystem weiter ergänzt und verbessert werden.

Wie diese zusätzliche Zuordnung aussehen könnte, zeigt die Abbildung 11. Fünf beispielhaften Jobnummern wurden jeweils passende Attribute zugeordnet. Durch die Einordnung entstehen viele weitere Datenpunkte. Die so neu entstehenden Informationen liefern einen hilfreichen Mehrwert über ein Projekt und sind deutlich aussagekräftiger über das entstehende Wissen, als lediglich der Kundenname und die Branche.

Kunde	Jobnummer	Jobtitel	Land	Branche
Edeka	2014-001-310009	17_WEIHNACHTEN	Deutschland	Nahrungsmittel
BMW	2007-004-316071	Instagram Power of Ten Million	Deutschland	Automobil
Montblanc	2153-002-310014	Happy Holidays Campaign	Deutschland - USA - China	Luxusgütermarkt
Zentis	2240-001-410001	Viral Konzept- und Skriptentwicklung	Deutschland	Nahrungsmittel
Netto	2013-002-217001	Netto Osterüberraschung	Deutschland	Nahrungsmittel

Zielgruppe	Technologien	Strategie	Events	FREITEXT
	Robots		Weihnachten	
Generation Z		Influencer		
Millennials		Gifting	Weihnachten	
		Viral		Marmelade
			Ostern	

Abbildung 11: Beispielhafte Zuordnung der Kategorien zu Jobnummern (Aufgrund des Formates wurde die Graphik in zwei Teile geteilt; zu lesen allerdings hintereinander).

Um möglichst aussagekräftige Daten sammeln zu können, wird empfohlen, dass Kategoriensystem zu integrieren. Dadurch kann das existierende Wissen noch besser abgebildet und auffindbar gemacht werden. Die Datenbank würde sich dann aus Daten bezüglich Mitarbeiter, Jobposition, Kunde, Branchenzugehörigkeit und ggf. den Informationen aus einem geeigneten Kategoriensystem zusammensetzen. Mit diesen Daten würde das Expertensystem gespeist werden. Die Mitarbeiter können dann nach den eben genannten Daten suchen.

### 7.3 Generalisierbarkeit

Das an diesem Beispiel Durchgespielte, lässt sich wahrscheinlich auch auf vergleichbare Unternehmen übertragen. Vermutlich haben die Prinzipien, die hinterlegt und die herausgearbeitet wurden, einen gewissen Grad von Allgemeingültigkeit.

Zwei Punkte lassen sich besonders hervorheben:

1. Wissenstransfer bei Unternehmenswachstum:

Zum einen geht es dabei um die grundsätzliche Problematik, die fast jedes Unternehmen kennt, wenn es organisch gewachsen ist. Prozesse, die anfangs noch reibungslos verliefen und auf Zuruf klappten, funktionieren auf einmal nicht mehr. Durch das organische Unternehmenswachstum fällt dies allerdings meist erst dann auf, wenn es zu spät bzw. mit enormem Aufwand verbunden ist, Lösungen im Unternehmen zu etablieren. Diese Problematik lässt sich daher auf wahrscheinlich fast alle Unternehmen übertragen, die sich in einer ähnlichen Größenordnung befinden und die eine Mitarbeiterzahl oberhalb der kleinen Unternehmen bzw. im Übergang von klein zu mittleren Unternehmen haben. Insbesondere die in dieser Arbeit behandelte Problematik des nicht dokumentierten Wissens ist ein Problem für Unternehmen dieser Größe, da dadurch viele Informationen verloren gehen. Bei nur wenigen Mitarbeitern in einem Unternehmen oder einer Abteilung ist es meist unproblematisch miteinander zu sprechen und darüber zu erfahren, wer welche Kompetenzen und Wissen besitzt. Ab einer gewissen Größe wird es unmöglich jeden Mitarbeiter mit seinem Fachwissen zu kennen. Für Unternehmen, die mit dieser Problematik zu kämpfen haben, können die Ansätze der vorliegenden Arbeit hilfreich und interessant sein.

## 2. Kostenerfassung in Dienstleistungsunternehmen:

Der zweite Punkt, der auf andere Unternehmen übertragbar ist, ist das bearbeitete Geschäftsmodell. Gerade im Agenturumfeld geht es häufig um Projektgeschäft. Das heißt, dass die Arbeitsleistung nicht das Produzieren von Produkten umfasst, sondern das Abwickeln von Projekten. Dabei wird kein Produkt wiederholt hergestellt und verkauft, sondern ein Projekt vom Kunden gebucht, welches mit den unterschiedlichen Fachkompetenzen innerhalb der Agentur bearbeitet wird. Abgerechnet wird dadurch auch nicht das einzelne Produkt, das in der Regel alle Kosten abdeckt, sondern das Projekt. Projekte haben in der Regel ein Budget mit dem die einzelnen Fachbereiche bezahlt werden müssen. Kommen ggf. mehr Kosten zusammen, werden diese an den Kunden weiterverrechnet. Um einen Überblick über die entstehenden Projektkosten zu behalten, muss jeder Projektbeteiligte seine Stunden in einem System (wie im vorherigen Kapitel beschrieben), auf einer Projektnummer erfassen und notieren. Diese Art der Abrechnung, der Erfassung von Leistung und Speicherung entsteht in fast allen Unternehmen, die im Projektgeschäft bzw. in der Dienstleistungsbranche tätig sind. Die für das Wissensmanagement erarbeitete Lösung dieser Arbeit stützt sich auf diese Art der Stundenerfassung. Die dadurch entstehenden Daten dienen als Grundlage für ein Expertensystem, das dabei helfen soll, Wissen innerhalb des Unternehmens auffindbar zu machen. Unternehmen, die auf ähnliche Weise ihre Leistung abrechnen, können sich an der Vorgehensweise dieser Arbeit bezüglich der Nutzung der aus der Stundenerfassung generierten Daten, orientieren.

Unternehmen, die sich mit den beiden beschriebenen Punkten identifizieren können, können diese Arbeit auf ihre individuellen Bereiche übertragen. Die vorliegende Thesis hat daher nicht nur Gültigkeit für das behandelte Fallbeispiel der Kreativbranche, sondern lässt sich in den oben beschriebenen Punkten auch auf andere Umgebungen übertragen.

## 7.4 Fazit der Fallanalyse

Wie ist das System zu bewerten? Wo liegen Schwachstellen und Herausforderungen und was sind die Vorteile eines Expertensystems?

Es gibt viele Punkte, die für ein System dieser Art, in dem gegeben Umfeld und der beschriebenen Problematik, sprechen. Das stärkste und ausschlaggebene Argument ist die Tatsache, dass die Daten ohnehin erhoben und gesammelt werden. Es bedarf daher keinen weiteren Aufwand für ein solches System Daten zu generieren. Vielmehr ist es verschenktes Potential, dass die Daten bislang nicht weiter verwendet werden.

Die Tatsache, dass die Daten ohnehin gesammelt werden, bedingt auch einen weiteren großen Punkt: Bis auf den Projektleiter, der beim Anlegen der Projektnummer die benötigten Informationen im Kategoriensystem auswählen muss, müssen Mitarbeiter nicht zum Erhalt des Systems beitragen. Das System kann daher nicht aufgrund von geringem Engagement oder fehlender Beteiligung scheitern.

Auch die in einem früheren Kapitel beschriebene Hürde, dass Mitarbeiter ihr Wissen ungerne teilen, um sich nicht ersetzbar zu machen, würde mit einem Expertensystem dieser Art umgangen werden. Das Wissen bleibt bei dem einzelnen Mitarbeiter. Das bedeutet, dass Mitarbeiter weiterhin Wissensträger bleiben und dadurch nicht ersetzbar sind. Experten bleiben Experten. Das System soll dabei helfen, herauszufinden, wo das Wissen liegt, um die Wissensträger gezielt ansprechen zu können, um an das benötigte Wissen heranzukommen. Die Motivation der einzelnen Mitarbeiter kann dadurch gesteigert werden, da dieser sich wichtig und wertgeschätzt fühlt. Auch die Form des Wissens rückt in den Hintergrund. Es ist egal, ob es sich um explizites oder implizites Wissen handelt, da das Wissen nicht dokumentiert werden muss. Der Mitarbeiter entscheidet selber, welche Form des Wissens er weitergeben möchte. Es ist außerdem weniger aufwändig, das Wissen den Mitarbeitern zuzuordnen, als es in seiner Gänze zu digitalisieren und zu strukturieren.

Ein Kritikpunkt des Expertensystems ist, dass das Wissen weiterhin an den Mitarbeiter gebunden ist. Es steht somit nicht jedem Mitarbeiter frei zur Verfügung. Sobald ein Mitarbeiter das Unternehmen verlässt, verliert das Unternehmen einen wertvollen Wissensträger. Langfristig wäre es daher sinnvoll, das Wissen zu digitalisieren und für alle zugänglich zu machen. Es ist aber zumindest ein Anfang, den Wissensträger innerhalb des Unternehmens ausfindig zu machen und sein Wissen nutzbar zu machen, solange er sich im Unternehmen befindet und für dieses arbeitet.

Darüber hinaus ist wichtig, dass neue Systeme innerhalb der Unternehmenskultur gut verankert und integriert werden, damit sie von den Mitarbeitern auch angenommen und genutzt werden. Dafür entscheidend ist die Verdeutlichung der Bedeutung und Wirksamkeit. Auch eine einfache Bedienbarkeit und eine ansprechende Optik sind unerlässlich und von großer Bedeutung. Bei einer möglichen Implementierung des beschriebenen Systems innerhalb des beispielhaften Unternehmens sollte dies berücksichtigt werden. Durch eine Testphase innerhalb eines kleinen Teilnehmerfeldes sollte daher zunächst ein Prototyp getestet und Feedback eingesammelt werden. Dadurch können Hürden und aufkommende Fragen frühzeitig geklärt werden. Erst dann sollte das Expertensystem für alle Mitarbeiter zur Verfügung gestellt werden. Dadurch wird eine frühzeitige Frustration durch Fehlermeldungen, schlechter User Experience, Unsinnigkeit, etc. und eine dadurch eventuell aufkommende Zurückweisung oder Ablehnung verhindert.

Abschließend lässt sich feststellen, dass sich ein Expertensystem sehr gut als Lösungsansatz für das in dieser Arbeit behandelte Problem eignet. Zwar gibt es auch hier noch ungenutztes Potential, dennoch deckt eine Expertendatenbank viele Aspekte ab und ist ein Anfang den Wissenstransfer innerhalb der Agentur zu optimieren. Es ist ein erster Schritt Wissen zu digitalisieren und für das Unternehmen greifbar zu machen. Auch aufgrund der bereits existierenden und gesammelten Daten ist ein Expertensystem zu empfehlen.

## 8 Zusammenfassung / Ausblick

In dieser Arbeit wurde untersucht, wie der Wissenstransfer in Unternehmen optimiert werden kann. Die Forschung wurde konkret am Beispiel einer Kreativagentur durchgeführt. Ein wesentlicher Bestandteil, um die Frage beantworten zu können, war die Auseinandersetzung mit dem Thema Prozessmanagement. Dieses Kapitel war für diese Thesis entscheidend, da zu Beginn der Arbeit noch nicht genau klar war, welcher Prozessschritt innerhalb der strategischen Planung optimiert werden soll. Im Anschluss an die Auseinandersetzung mit dem Thema Prozessmanagement, wurde sich dem Thema Wissensmanagement gewidmet. Diese beiden Kapitel bedingen sich aufgrund der Fragestellung gegenseitig und bilden gemeinsam den Grundstein für den darauffolgenden praktischen Teil. Im zweiten Teil der Arbeit wurde mit Hilfe des Wissens zur Prozessmodellierung ein Prozess anhand des beispielhaften Unternehmens und des Fallbeispiels identifiziert und beschrieben. Dieser wurde anschließend analysiert und in den Kontext des Unternehmens und des Status Quo eingeordnet. Unter Berücksichtigung diverser Faktoren, Gegebenheiten innerhalb des Unternehmens (z.B. bereits bestehendes Intranet, bereits gesammelte Daten, etc.) und bereits existierenden technischen Möglichkeiten, wurde ein Lösungsvorschlag entwickelt, um diesen individuellen Prozess zu optimieren. Als geeignetste Lösung für den mangelhaften Wissenstransfer innerhalb der Agentur wurde eine Expertendatenbank gewählt. Diese basiert auf den ohnehin bereits gesammelten Daten der Stundenerfassung. Um die Qualität und die Detailtiefe der Daten zu optimieren, wurde ein Kategoriensystem entwickelt. Durch dieses werden die Stundendaten mit weiteren hilfreichen Informationen angereichert, die es ermöglichen, das Wissen noch genauer einzelnen Mitarbeitern zuzuordnen.

Das gewählte Fallbeispiel mit dem erarbeiteten Optimierungsmodell eignet sich für diese Arbeit besonders gut, da es sich in vielen Punkten generalisieren und dadurch auf andere Unternehmen übertragen lässt. Das lässt eine gewisse Verallgemeinerung zu und hat damit auch Gültigkeit für andere Unternehmen, die dadurch von dieser Arbeit profitieren können.

Diese Arbeit trägt einen Teil zur Digitalisierung im Arbeitsleben bei und versucht damit noch ungenutztes Potential durch moderne Möglichkeiten auszuschöpfen. Sie bildet damit einen Baustein im Zeitalter von Industrie 4.0 und nutzt die Vorteile der Digitalisierung für die Optimierung von alten und verstaubten Geschäftsprozessen. Zur Verfügung stehendes Potential durch die Technologisierung sollte nicht ungenutzt gelassen werden. Insbesondere in Bezug auf die Ressource Wissen, die nach der Industrialisierung eine der wichtigsten Ressourcen geworden ist und für viele Unternehmen den entscheidenden Wettbewerbsvorteil liefert, eröffnen sich durch digitale Anwendungen ungeahnte Möglichkeiten.

Vielen Unternehmen fehlt es an Zeit, Willen und Kapazität Projekte der Digitalisierung voranzutreiben, obwohl diese so wichtig sind. Es fehlt die Auseinandersetzung mit potentiellen Feldern mit Optimierungsbedarf. Oft gibt es Lösungen, die sehr naheliegend sind und nur geringen Aufwand bedeuten. Doch diese werden häufig übersehen. Dass die Optimierung und Digitalisierung von Prozessschritten nicht immer kompliziert und komplex sein muss, soll diese Arbeit zum Ausdruck bringen. Sie soll einen Anreiz und Motivation schaffen, sich mit Prozessen auseinander zu setzen und sich in kleinen Schritten dem Thema Digitalisierung zu nähern. Außerdem soll sie Bewusstsein dafür schaffen, dass oft schon viel Potential vorhanden ist, das nur richtig und effektiv ausgeschöpft werden muss. Eine Auseinandersetzung mit dem Thema Digitalisierung, insbesondere in Bezug auf die Optimierung von Geschäftsprozessen, ist unumgänglich und für den zukünftigen Erfolg eines Unternehmens unerlässlich.

# Literaturverzeichnis

Kloss, Ingomar. *Werbung. Handbuch für Studium und Praxis*. 5. Auflage. München: Verlag Franz Vahlen, 2012.

Account Planning Group. *APGD*. 2018. <https://apgd.de/planning/> (Zugriff am 28. Juni 2018).

Barnes, John. *Class and Committees in a Norwegian Island Parish*. England: London School of Economics, 1954.

Barton, Thomas, Christian Müller, und Christian Seel. *Geschäftsprozesse. Von der Modellierung zur Implementierung*. Wiesbaden: Springer Vieweg, 2017.

Becker, Jörg. *Die Digitalisierung von Medien und Kultur*. Wiesbaden: Springer VS, 2013.

Becker, Torsten. *Prozesse in Produktion und Supply Chain optimieren*. Berlin: Springer, 2008.

Bittner, Elisabeth, und Walter Gregorc. *Abenteuer Projektmanagement; Projekte, Herausforderungen und Lessons Learned*. Erlangen: Publicis Publishing, 2010.

Bleicher, Knut. *Organisation: Strategie - Strukturen - Kulturen*. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler, 1991.

Bullinger, Hans-Jörg. *Knowledge meets Motivation : Anreizsysteme im Wissensmanagement*. Stuttgart: IAO, 2001.

Bundesamt für Technologie und Wirtschaft. *Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft*. Berlin: BMWi, 2008.

Bundesamt für Wirtschaft und Energie. *Kultur- und Kreativwirtschaft*. 01. Januar 2018. <https://www.kultur-kreativwirtschaft.de/KUK/Navigation/DE/DieBranche/Werbemarkt/werbemarkt.html> (Zugriff am 20. Juli 2018).

Bundesministerium des Inneren. *Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsmittlung*. Köln: Bundesverwaltungsamt, 2018.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. *Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung*. Berlin: BMWi, 2016.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. „BMWi.“ *Digitale Transformation in der Industrie*. 1. April 2015. [https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Industrie/industrie-4-0-und-digitale-wirtschaft.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Industrie/industrie-4-0-und-digitale-wirtschaft.pdf?__blob=publicationFile&v=3) (Zugriff am 12. Juni 2018).

Cassell, Catherine, und Phil Johnson. „Action research: Explaining the diversity.“ 2006. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.822.8839&rep=rep1&type=pdf> (Zugriff am 19. Juli 2018).

Cunningham, Ward. „Wiki as pattern language.“ *Proceedings of the 20th Conference on Pattern Languages of Programs*. USA: The Hillside Group, 2013.

Cunningham, Ward, und Bo Leuf. *The Wiki Way: Quick Collaboration on the Web*. Michigan: Addison-Wesley, 2001.

Deloitte. „Deloitte.“ *Studienserie: Erfolgsfaktoren im Mittelstand*. 1. Mai 2013. <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/mittelstand/contents/Studienserie-Erfolgsfaktoren-im-Mittelstand.html> (Zugriff am 12. Juni 2018).

Di Ciccio, Claudio, Andrea Marrella, und Alessandro Russo. *Knowledge-Intensive Processes: Characteristics, Requirements and Analysis of Contemporary Approaches*. Heidelberg: Springer, 2014.

Dr. Estrella, John. *Lessons Learned in Project Management*. Canada: Createspace, 2010.

Drucker, Peter. *The Landmarks of Tomorrow*. New York: Harper & Row, 1959.

Dumas, Marlon, Marcello La Rosa, Jan Mendling, und Hajo A. Reijers. *Fundamentals of Business Process Management*. 2. Auflage. Berlin: Springer, 2018.

Engelhardt, Corinna, Karl Hall, und Johann Ortner. *Prozesswissen als Erfolgsfaktor*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verein, 2004.

Europäische Kommission. *EUR-Lex*. 27. April 2010. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/ALL/?uri=CELEX%3A52010DC0183> (Zugriff am 11. Juni 2018).

Florida, Richard. *The Rise of the Creative Class*. New York: Basic Books, 2002.

Fraunhofer FIT. *Digital transformation: Changes and chances*. Sankt Augustin: Fraunhofer FIT, 2015.

Gadatsch, Andreas. *Geschäftsprozesse analysieren und optimieren*. Wiesbaden: Springer Vieweg, 2015.

Gadatsch, Andreas. *Grundkurs Geschäftsprozess-Management*. 8. Auflage. Wiesbaden: Springer Vieweg, 2017.

Gadatsch, Andreas. *Grundkurs Geschäftsprozess-Management. Methoden und Werkzeuge für die IT-Praxis*. Wiesbaden: Springer Vieweg, 2012.

Gadatsch, Andreas, Thilo Knuppertz, und Sven Schnägelberger. *Status Quo Prozessmanagement - Umfrage zur aktuellen Situation in Deutschland, Österreich und der Schweiz*. 6. Mai 2008. [https://www.bpmo.de/wp-content/uploads/2018/01/Status\\_Quo\\_Prozessmanagement\\_2007.pdf](https://www.bpmo.de/wp-content/uploads/2018/01/Status_Quo_Prozessmanagement_2007.pdf) (Zugriff am 3. Juli 2018).

Galler, Jürgen, und August-Wilhelm Scheer. „Workflow-Projekte: Vom Geschäftsprozeßmodell zur unternehmensspezifischen Workflow-Anwendung.“ *Information Management*, 1995.

Grande, Marcus. *100 Minuten für Anforderungsmanagement*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Vieweg, 2014.

Haider, Larissa. *WirtschaftsWoche*. 2010.  
<https://www.wiwo.de/erfolg/trends/arbeitswelt-enterprise-2-0/5659974.html>.

Hammer, Michael, und James Champy. *Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen*. . New York: Harper Collins Publishers, 1993.

Hofmann, Josephine. *Arbeit 4.0 - Digitalisierung, IT und Arbeit. IT als Treiber der digitalen Transformation*. Wiesbaden: Springer, 2018.

Jaspers, Wolfgang. „Business Wissen.“ *Faktor Wissen in der heutigen Zeit immer wichtiger*. 26. Februar 2010. <https://www.business->

wissen.de/artikel/wissensmanagement-faktor-wissen-in-der-heutigen-zeit-immer-wichtiger/ (Zugriff am 12. Juli 2018).

Keller, Gerhard, Markus Nüttgens, und August-Wilhelm Scheer. „Semantische Prozessmodellierung auf der Grundlage Ereignisgesteuerter Prozessketten.“ *Veröffentlichungen des Instituts für Wirtschaftsinformatik (IWi), Universität des Saarlandes*, Januar 1992.

Kleuker, Stephan. *Grundkurs Software-Engineering mit UML*. 4. Auflage. Wiesbaden: Springer Vieweg, 2018.

Klug, Marcus, und Michael Lindner. *Morgen weiß ich mehr. Intelligenter lernen und arbeiten nach der digitalen Revolution*. Hamburg: tredition GmbH, 2017.

Kreitel, Wilhild Angelika. *Ressource Wissen: Wissensbasiertes Projektmanagement erfolgreich im Unternehmen einführen und nutzen*. Wiesbaden: Gabler, 2008.

Lehner, Franz. *Wissensmanagement: Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung*. München: Hanser, 2009.

Leonard, Mark. „Britain TM, Renewing Our Identity.“ *Demos*. 1. Januar 1997. <http://www.demos.co.uk/files/britaintm.pdf> (Zugriff am 11. Juni 2018).

Loebbecke, Claudia. „Digitalisierung - Technologien und Unternehmensstrategien.“ In *Handbuch Medienmanagement*, von Christian Scholz, 982. Berlin: Springer, 2006.

Mühleisen, Benjamin, Claudio Schneider, Hans Friedrich Witschel, und Christian Gutknecht. „Success Factors of Enterprise 2.0.“ *Proceedings of the 13th International Conference on Knowledge Management and Knowledge Technologies*. New York: ACM, 2013.

Mayr, Bernhard. *Wissensmanagement, Kompetenzmanagement und Modelltheorie*. Hamburg: Diplomica Verlag, 2009.

McAfee, Andrew Paul. *Andres McAfee*. 2018.

[http://andrewmcafee.org/2006/05/enterprise\\_20\\_version\\_20/](http://andrewmcafee.org/2006/05/enterprise_20_version_20/) (Zugriff am 22. August 2018).

McAfee, Andrew Paul. „Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration.“ *MIT Sloan Management Review* (Massachusetts Institute of Technology), 2006.

Mergel, Ines, und Matthias Reimann. „Anreizsysteme für Wissensmanagement in Unternehmensberatungen.“ *Wissensmanagement - Das Magazin für Führungskräfte*, Nr. 4 (2000): 15-19.

Mertens, Peter, Freimut Bodendorf, Wolfgang König, Matthias Schumann, Thomas Hess, und Peter Buxmann. *Grundzüge der Wirtschaftsinformatik*. 12. Auflage. Berlin: Springer Gabler, 2017.

Mundelius, Marco. *Braucht die Kultur- und Kreativwirtschaft eine industriepolitische Förderung?* Berlin, Berlin: Friedrich Ebert Stiftung, 2009.

Nöcker, Ralf. *Ökonomie der Werbung*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, 2018.

Niewerth, Chritoph. *Harvard Business Manager*. 3. November 2014.

<http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/peter-druckers-thesen-im-praxischeck-a-1001227.html> (Zugriff am 2. Juli 2018).

Nohr, Holger, und Alexander Roos. *Customer Knowledge Management*. Berlin: Logos Verlag, 2003.

North, Klaus, Kai Reinhardt, und Barbara Sieber-Suter. *Kompetenzmanagement in der Praxis*. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, 2018.

Pekruhl, Ulrich, Christoph Vogel, und Oliver Strohm. *Integriertes Personalmanagement in kleinen Unternehmen*. Berlin: Springer Gabler, 2018.

Picot, Arnold. *Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik*. 25. Oktober 2012.

<http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/daten-wissen/Wissensmanagement/Wissensmanagement--Konzepte-des/Wissenstransfer> (Zugriff am 12. Juli 2018).

Polanyis, Michael. *The tacit dimension*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1985.

Probst, Gilbert. „„Wissen teilen heißt Wissen multiplizieren“.“ *Mitbestimmung*, Nr. 8 (2001).

Probst, Gilbert, Steffen Raub, und Kai Romhardt. *Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvolle Ressource optimal nutzen*. 7. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, 2012.

Puchta, Dieter , Friedrich Schneider, Stefan Haigner, Florian Wakolbinger, und Stefan Jenewein. *Kreative Industrien*. Wiesbaden: Gabler, 2009.

Rühl, Egbert .  *kreativgesellschaft*. 11. Juni 2018. <https://kreativgesellschaft.org/> (Zugriff am 2018).

Reich, Mathias Peter. *Kultur- und Kreativwirtschaft in Deutschland*. Wiesbaden: Springer VS, 2013.

Reinhardt, Kai, Barbara Sieber-Stuter, und Klaus North. *Kompetenzmanagement in der Praxis - Mitarbeiterkompetenz systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln*.

Wiesbaden: Gabler, 2013.

Roski, Melanie. *Spinn-Off-Unternehmen zwischen Wissenschaft und Wirtschaft*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 2011.

Söndermann, Michael, Christoph Backes, Olaf Arndt, und Daniel Brännink. „Gesamtwirtschaftliche Perspektiven der Kultur- und Kreativwirtschaft in Deutschland.“ *Kurzfassung eines Forschungsgutachtens im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie*. Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi), 2009. 32.

Schallmo, Daniel. *Jetzt digital transformieren*. Wiesbaden: Springer Gabler, 2016.

Schwarz, Lothar, Tim Neumann, und Tobias Teich. *Geschäftsprozesse praxisorientiert modellieren*. Berlin: Springer Gabler, 2018.

Sharp, Alec, und Patrick McDermott. *Workflow Modeling. Tools for Process Improvement and Applications Development*. 2. Auflage. Norwood: Artech House, 2009.

Stiehler, Andreas, und Frank Schabel. „Hays.“ *Wissensarbeiter und Unternehmen im Spannungsfeld*. April 2012. <https://www.hays.de/documents/10192/118775/hays-studie-wissensarbeiter-thesenpapier-2012.pdf/668a0d16-d1fb-4a4a-a8aa-c93e8822a26d> (Zugriff am 12. Juli 2018).

Wolf, Thomas, und Jacqueline-Helena Strohschen. *Digitalisierung: Definition und Reife*. Heidelberg: Springer, 2018.

## Versicherung über Selbstständigkeit

*Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbstständig verfasst und nur die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe.*

Hamburg, den \_\_\_\_\_