

Aufgabenliste: Wissens-Prozesse & -Strategien

Gesamtanmerkung: Du verwendest sehr oft das Wort EFFIZIENZ – sicherlich wurde diese Fragestellung im Grundstudium oft behandelt, aber es könnte eine gute Übung sein, Dir mal zu überlegen, ob es nicht auch Situationen im Betriebsleben gibt, wo Effizienz nicht die Frage ist, und wo... Dann fällt es Dir sicherlich leichter, zu argumentieren...

1. Rechtfertigen Sie in wenigen Worten die Verwendung von Mitteln für ein Wissensmanagement.

Die Verwendung von Mitteln des Wissensmanagement wird in den meisten Unternehmen wichtiger denn je. Denn ein jedes Unternehmen besteht aus den Wissen der einzelnen Mitarbeiter. Meistens existiert sogar Wissen (z.B. bei den Angestellten) von dem die Geschäftsleitung nichts weiß, das heißt dieses Wissen liegt brach, wird von der Unternehmung nicht genutzt. Ein Ziel des Wissensmanagement ist es zum Beispiel dieses brach liegende Wissen zu identifizieren und für die Unternehmung brauchbar zu machen. Dadurch kann das Wissen der Mitarbeiter voll ausgeschöpft werden, d.h. die Ressource Wissen kann für das Unternehmen zugänglich gemacht werden. Des Weiteren wird durch die Definition von Wissenszielen das Wissen des Unternehmens in eine bestimmte Richtung gelenkt, d.h. das Unternehmen (die Mitarbeiter des Unternehmens) eignen sich speziell das Wissen an, welches das Unternehmen auch weiterverarbeiten bzw. anwenden kann. Dadurch, das Unternehmen ihre Wissensziele festlegen, kann Wissen identifiziert werden (d.h. nur bestimmtes Wissen ist für das Unternehmen wichtig), das Wissen kann erworben werden (d.h. wenn das Unternehmen weiß, welches Wissen wichtig ist, können sich die Mitarbeiter dieses identifizierte Wissen aneignen), das Wissen kann entwickelt werden (d.h. es wird vertieft), das Wissen kann verteilt werden (d.h. es kann für andere Mitarbeiter des Unternehmens zugänglich gemacht werden), das Wissen kann von allen Mitarbeitern des Unternehmens genutzt werden (d.h. da das Wissen im Unternehmen verteilt wird, kann es von allen Mitarbeitern genutzt werden, dies Trägt zu einer Höheren Effizienz des Unternehmens bei), das Wissen sollte bewahrt werden (d.h. es sollte kodifiziert werden bzw. niedergelegt werden, wo und wie man Zugang zu einem bestimmten Wissen erhält), dadurch das man anfangs die Wissensziele festgelegt hat, kann man auch eine Wissensbewertung durchführen (durch die Wissensbewertung wird festgestellt, ob die Wissenszeile erreicht worden sind).

OK. Man sollte aber nicht sagen, dass ein Unternehmen NUR aus dem Wissen der Mitarbeiter besteht – gerade bei W/M PROZESS & STRATEGIE machte eine KODIFIZIERUNGSSTRATEGIE ja überhaupt keinen Sinn!

2. Beschreiben Sie eine typische 'Informations-Arbeit' und eine typische 'Wissens-Arbeit' bei Hilton Hotels.

Informations-Arbeit:

Das bestehende Wissen der Mitarbeiter sollte identifiziert werden, damit hat man das bestehende Wissen der Unternehmung festgestellt. Zum Beispiel könnte man das Wissen über die Abteilung Rezeption/Reservierung, die sehr eng zusammenarbeiten, auf sich angewiesen sind, aber meistens über die Arbeit der anderen Abteilung wenig wissen, aufnehmen. Dabei werden die Mitarbeiter dieser Abteilungen befragt. Es könnte zum Beispiel ein WIKI erstellt werden, der das Wissen in Form von Informationen speichert. Dadurch wird allen Mitarbeitern dieser Abteilungen ein Zugang des Wissens, in Form von Information, ermöglicht.

Wissens-Arbeit:

Dadurch das Wissen durch z.B. WIKI's für alle Mitarbeiter ermöglicht wird können emergente Eigenschaften zu tage kommen, da zwei Subsysteme zusammenstoßen. Dabei können neue Fragen auftreten. Das Abgelegt Wissen in Form von WIKI muss dabei ständig modifiziert werden, da das Unternehmen in einer stets dynamischen Umwelt fungiert.

- Ich habe gerade festgestellt, das mir die Abgrenzung zwischen Informations-Arbeit und Wissens-Arbeit nicht so richtig klar ist.

Ganz einfach:

Arbeit mit INFORMATION ist MASSENPRODUKTION – eine regelmäßige Wiederholung von immer denselben Arbeitsgängen. Hier findet man meistens das Ziel, diese zu optimieren und rationalisieren – was bei regelmäßig wiederholten Aktivitäten auch gut gelingt.

Arbeit mit WISSEN hingegen kennt keine festen Routinen, auf die man sich verlässt – alles ist in Veränderung, ganz besonders die GELTENDEN REGELN ändern sich auch durch das Wissen. So ist jede Wissensaufgabe irgendwie einzigartig und es gibt keine Routinen, die es sich zu optimieren lohnte – man ist froh, wenn man eine Wissensaufgabe überhaupt löst.

Wissensarbeit hat mit NACHHALTIGEN Veränderungen zu tun.

3. Nennen Sie für das Beispiel von Hilton Hotels

a) drei wissensintensive Geschäfts-Prozesse:

1. Damit können z.B. Routine Arbeiten gemeint sein. Hierbei würde mir der Vorgang des Einchecken eines Gastes an der Rezeption einfallen. Dieser Arbeitsvorgang ist eine Routinearbeit, d.h. dieser Vorgang wurde schon einige mal von dem Individuum durchgeführt, das Individuum hat verschiedene Ausprägungen dieses Arbeitsvorganges subjektiv erfahren. Das Individuum handelt in dieser Routine Arbeit nach seinen aus der Vergangenheit erlebten Erfahrungen.

Sorry, Routinearbeiten sind eher das Paradebeispiel für NICHT wissensintensive Prozesse – da Wissen hier eine geringere Rolle spielt.

2. Hierbei würde mir der der Hausmeister in einem Hotel einfallen. Bei der Arbeit des Hausmeisters ist es so, das er etwas reparieren muss, egal wie, Hauptsache der Gegenstand funktioniert nach der Reparatur wieder. Dabei wird dem Hausmeister ein großer Handlungsspielraum gegeben, d.h. dem Hausmeister wird nicht vorgeschrieben, wie er den Gegenstand zu reparieren hat, sondern nur das der Gegenstand zu reparieren ist.

OK :-) (Böse Zungen würden beklagen, dass der Hausmeister ja immer nur dasselbe macht und nichts dazulernen hat – aber ich finde es OK.) Etwas unpräzise.

3. Dabei möchte ich das Beispiel des Verkaufsvorganges (z.B. Verkauf einer Großen Veranstaltung, Konferenz, Hochzeit) in einem Hotel anführen. Dabei ist es das Ziel der Verkaufsperson die Veranstaltung für einen möglichst hohen Preis zu verkaufen, d.h. bei diesem Vorgang sollte das bestmögliche Ergebnis erzielt werden. Dabei gibt es aber keine genaue Vorgehensweise, wie die Verkaufsperson die Verhandlungen und den später den Verkauf regelt.

OK :-) Etwas unpräzise...

b) drei Wissens-Prozesse:

1. Wissens-Prozesse sind unter anderem Suchprozesse. Dabei möchte ich das Beispiel des Einkaufs neuer Matratzen für die Betten des Hotels anführen. Bei diesem Vorgang werden die verantwortlichen Personen nach Matratzen suchen, die für das Hotel das bestmögliche Preis-Leistungsverhältnis (dies sollte man im vorhinein festlegen) darstellen.

Sorry, der Einkauf ist ein gewöhnlicher Prozess der BWL (frag' mal Prof. Dorloff) – wie wäre es mit der Betreuung einer aktuellen Lieferanten-Datenbank (hier ok; aber eigentlich ja eher Information als Wissen)

3. Wissens-Prozesse sind auch wissen getriebene Prozesse. Ein definiertes Wissensziel der Hilton Hotelkette könnte z.B. sein: dem Gast einen noch besseren Kundenservice in Bezug auf alle Bereiche des Hotels geben (z.B. im Bereich des Rezeption). Um dieses Wissensziel zu erreichen, könnte man z.B. Informationen über die Erwartungen der Gäste,

Erfahrungen der Gäste während ihres Hotelaufenthaltes oder auch Kritik der Gäste erfassen. Dies könnte man mit gezielten Umfragen (z.B. nach dem Aufenthalt eines Gastes bekommt dieser eine Mail, mit einem Fragebogen, wenn es diesen Ausfüllt bekommt er einen Gutschein für den nächsten Hotelaufenthalt). Oder man kann diese Informationen auch gezielten Statistischen Erhebungen entnehmen.

OK :-) Aber sorry, das war KEIN WISSENSZIEL (strebt Hilton auch ohne W/M schon an).

c) drei Wissensmanagement-Prozesse:

1. Dabei sollte vorhandenes Wissen in der Unternehmung gezielt gemanagt werden. Das Concierge in einem Hotel besitzt eine Menge von Informationen, das durch die Erfahrung der Angestellten zu Wissen wurde. Z.B. könnte die Einführung eines WIKI's die Speicherung, Bewahrung, Verbreitung und Nutzung von diesem Wissen in Form von Information sein. Dieses WIKI könnte von verschiedenen Abteilung genutzt werden (vielleicht sogar ein WIKI für Informationen über das ganze Hotel. Dieses WIKI könnte für Hotels verschiedener Städte (in denen die Hotels vorkommen) erstellt werden. Aber Mitarbeiter von anderen Hotels in anderen Städten hätten auch Zugang dazu. Man könnte sogar die Erfahrungen (z.B. der Umgang mit Gästen verschiedener Nationalitäten), die man in bestimmten Situationen macht festhalten. Dieses Wissen in Form von Informationen wäre allen Mitarbeitern der Hilton Hotelkette zugänglich, von dem die Mitarbeiter und schließlich auch das ganze Unternehmen profitieren könnte.

OK :-)

2. Die Köche in den Restaurants hätten über eine gemeinsame (aller Hilton Hotels in der ganzen Welt) Datenbank Zugang von Wissen in Form von Information. Dabei könnten die Einträge von speziellen Zubereitungsarten von Gerichten über Zutaten zu Feedback von Gästen über bestimmte Gerichte führen. Dadurch, das die Köche sich ihr gemeinsames Wissen zugänglich machen, haben sie eine riesige Wissensbasis, von der jeder einzelne Koch und das gesamte Unternehmen profitieren können.

OK :-)

3. Wissens-Management Prozesse sind für die Implementierung der W/M Aktivitäten verantwortliche. Das ist der Prozess, bei dem die Mitarbeiter an die W/M Werkzeuge herangeführt werden. Beispiel: Einführung der Wissensdatenbank aus dem 2. Beispiel. Dabei sollte man den Mitarbeitern klar machen, wie wichtig der Gebrauch dieses Werkzeuges ist und Ihnen auch die eigenen Vorteil, die sie durch die Nutzung haben aufzeigen.

Sehr schön :-)

4. Erklären Sie am Beispiele eines Wissens-Prozesses und eines davon begünstigten wissensintensiven Prozesses, wie mit Hilfe der Prozesskosten-Rechnung der Wissens-Prozess berücksichtigt werden kann.

Ich benutze hierbei den 3. Wissens-Prozess und den 1. wissensintensiven Prozess aus den oben angeführten Beispiel. (Ich weiß ehrlich gesagt nicht so richtig was mit Prozesskosten-Rechnung gemeint ist, aber ich denke mal das damit die Kosten gemeint sind den Prozess zu analysieren und zu erfassen) Dadurch das einige Mitarbeiter schon sehr viel Erfahrung mit den „Eigenarten“, den Wünsche, der Kritik und den Erwartungen haben, kann dieses innerhalb des eigenen Unternehmens vorhandene Wissen brauchbar gemacht werden. Dabei geben die Mitarbeiter schon Erfahrung mit dem wissensintensiven Prozess gemacht haben Ihr Wissen weiter, so das auch andere Mitarbeiter davon profitieren können, d.h. die Mitarbeiter mit dem Wissen machen ihr Wissen für andere Mitarbeiter zugänglich, so dass andere Mitarbeiter dies nutzen können.

Prozesskostenrechnung ist eine moderne Form der Kostenrechnung, kommt aber in der Klausur nicht dran.

5. Schlagen Sie drei mögliche Wissens-Bewertungen sowie drei denkbare Wissens-Ziele für Hilton Hotels vor.

Bei der Formulierung der Wissensziele sollte auch ein Weg der brauchbaren Bewertung formuliert werden, um zu überprüfen, ob die gesetzten Ziele erreicht wurden.

Wissensziele:

- Wissensaufbau über Geschäftsleute als Gäste(z.B. Analyse des Aufenthalts dieser Kundengruppe), die Spezialisierung dieses Bereiches
- Wissensaufbau über Zukünftige Hotels in China -> Anforderung der Hotel auf dem Chinesischen Markt
- Wissensaufbau in Bezug auf Kundenfreundlichkeit -> psychologische Faktoren sollten hierbei betrachtet werden, damit der Gast einen noch besseren Aufenthalt im Hotel hat

3 x OK :-)

Wissensbewertung:

- Anstieg des Aufenthalts der Geschäftsleute in Hotels? Welche Veränderungen wurden vollzogen?
- Entwicklung der Hilton Hotels in China? Benchmarking mit anderen Hotels in China. Wie stehen die Hilton Hotels im Vergleich mit anderen Hotels da? -> daraus Schlussfolgerung weiterer Wissensziele
- Anhand von Gästebefragung feststellen, ob sich die Kundenfreundlichkeit verbessert. Soll-Ist-Vergleich von Kundenbeschwerden in Bezug auf Kundenfreundlichkeit.

Sorry, dass sind GESCHÄFTS-Ziele, die Hilton auch ohne Wissensmanagement schon anstreben würde.

Wie wäre es mit: WissensSTAND über Geschäftsleute als Gäste, WissensSTAND über Hotelaufbau in China, WissensSTAND in puncto Kundenfreundlichkeit?

6. Schlagen Sie vor, wie man bei Hilton Hotels eine Wissens-Bewahrung im Sinne einer Kodifizierungs-Strategie, d.h. in eine "Wissens-Datenbank" durchführen könnte.

Man könnte eine Art WIKI für die verschiedenen Bereiche (habe ich in den vorhergehenden Aufgaben schon erklärt) einrichten, so das die Mitarbeiter aller Hilton Hotels auf der ganzen Welt Zugang zu diesen Wissen in Form von Information haben.

Oder man könnte eine Art Expertenverzeichnis anfertigen, das die Experten aller Bereiche enthält, so das jeder Mitarbeiter weiß an wem er sich mit einer bestimmten Frage wenden muss.

Wiki ist ok – ein EXPERTENVERZEICHNIS würde ich aber eher der PERSONALISIERUNGS-STRATEGIE (Wissenspolitik) zurechnen, da dort das Wissen ja bei den Leuten bleibt.

7. Erläutern Sie Möglichkeiten der Identifikation von Wissen für obige "Wissens-Datenbank" sowie für den Erwerb dieses Wissens.

Das Unternehmen sollte auf jeden Fall **ausfindig machen, was seine Mitarbeiter wissen bzw. welche Qualifikationen die einzelnen Mitarbeiter haben**, damit diese für die Unternehmung zugänglich gemacht werden könne.

Das Unternehmen sollte klar regeln, wer für welche Aufgaben verantwortlich ist. Dies sollte auch festgehalten werden, so das andere Mitarbeiter wissen an wem sie sich zu wenden haben.

Des Weitern sollte das Unternehmen versuchen ihr Wissensumfeld zu erweitern, also nicht stur den Weg geradearaus gehen, sondern auch versuchen andere Wege zu nutzen. Über die Methode des Benchmarking kann sich das Unternehmen mit anderen Unternehmen in der gleiche Branche vergleichen und dadurch herausfinden, wo Schwachstellen bzw. Unwissenheit des eigenen Unternehmens liegt.

Man kann natürlich auch ein internes Bechmarking anstreben, damit vergleicht man die Strukturen im eigenen Unternehmen.

-> durch diese Werkzeuge kann das Unternehmen **ermitteln was es weiß bzw. was es nicht weiß**, wodurch neue Wissensziele abgeleitet werden können.

Hier hättest Du viel weglassen können – scheint, als wärst Du Dir hier nicht so ganz sicher gewesen...

8. Beschreiben Sie für jedes der gezeigten drei W/M-Strategie-Grundpatterns eine Beispiel-Anwendung für Hilton Hotels.

- Benchmarking:

Dabei vergleicht sich das Hilton Hotel mit einer ähnlichen Hotelkette (z.B. Sheraton Hotels) in Bezug auf verschiedene Faktoren (z.B. Qualifikation der Mitarbeiter, Kundenbeziehungen, Marktverhältnis). Dadurch kann die Hilton Hotelkette feststellen, wo sie selbst im Vergleich zur Konkurrenz steht. Durch dieses Wissen kann die Hotelkette ihre Wissensziele modifizieren oder neu ausrichten.

Schön; aber auch Benchmarking kann unternehmensintern (hast Du selbst oben geschrieben) stattfinden.

- Best Practice:

Dabei erfolgt ein Hotel interner Vergleich verschiedener Leistungen (z.B. Qualifikation der Mitarbeiter, Kundenbeziehungen, Marktverhältnis). Dabei können z.B. die Hilton Hotels an verschiedene Standorten verglichen werden.

<??>

- un gelenkt aktive Erfassung von Reizen:

Zum Beispiel solle ein bestimmtes Organ in der Hilton Hotelkette gegründet werden, das die Probleme & Erfahrungen der Mitarbeiter erfasst. Wenn viele Mitarbeiter ihre subjektive Darstellung von Prozessen im Unternehmen preis geben, könnten durch Analysen diese Geschäftsprozesse modifiziert und dadurch besser gestaltet werden.

Schön; man betone aber, dass die Mitarbeiterbeiträge so OFFEN und UNBEEINFLUSST wie möglich erfasst werden – das ist das, was dieses Verfahren von anderen unterscheidet.

- kontinuierliches experimentieren & verbessern:

Hierbei könnte man im Hotel verschiedene Geschäftsprozesse neu gestalten und dadurch verbessern. Speziell durch die Anregung der Mitarbeiter können bestehende Prozesse umgestaltet und dadurch mit mehr Effizienz durchgeführt werden.

Experimentieren muss hier nicht von den Mitarbeitern ausgehen das Wissensmanagent selbst verantwortet die „Störungen“, in der Hoffnung, dass einige von Ihnen Verbesserungsmöglichkeiten offenbaren.

9. Schlagen Sie eine 'Wissens-Datenbank' für Hilton Hotels vor:

a) Welche Leute könnten Autoren sein?

Das könnte z.B. der Wissensmanager oder der Abteilungsleiter sein, der sich in den Strukturen des Unternehmens auskennt. Diese kenne zwar die Struktur, aber die Inhalte sind ihnen nicht zugänglich.

Umgeehrt: Dies ist eine gute Antwort für (b).

Besonders für Wiki gilt: JEDER BEITRAG ist erstmal willkommen.

b) Welche Leute wären Inhalts-Spezialisten?

Das sind die Leute die täglich mit diesen Sachen zu tun haben. Also wenn wir z.B. ein WIKI im Bereich Reservierung/Rezeption eröffnen, dann sind das die Mitarbeiter, die in dieser Abteilung arbeiten.

Umgeehrt: Dies ist eine gute Antwort für (a).

c) Was täte der Wissens-Administrator?

Das ist der technische Administrator der Wissensbasis. Er könnte das z.B. das von den Mitarbeitern eingefügte Wissen mit schon vorhandenen Wissen verlinken.

Beispiel beim Wiki: Wer die Snips übersichtlich bearbeitet, verlinkt und erklärt – siehe die Aufgabe der Lehramtsgruppen.

Die technische Administration macht der Wissens-DB-Administrator.

d) Wie würde sich diese 'Wissens-Datenbank' von herkömmlichen Tabellenorientierten Datenbanken unterscheiden?

Dieses WIKI ist dynamisch, es wird laufend angepasst und verändert. Sobald sich ein bestimmter Sachverhalt ändert wird er auch im WIKI angepasst. Es ist sozusagen das Neuronale Netz des Hotels.

Das mit dem Neuronalen Netz gefällt mir – aber auch in Tabellenorientierten DBs ändern sich die Daten regelmäßig.

In Wikis kann sich aber zusätzlich noch die STRUKTUR der Daten ändern, z.B. wachsen. Außerdem ist bemerkenswert, dass ein Wiki überhaupt Kunde über die Struktur AUFNEHMEN kann.

In Tabellenorientierten DBs hingegen ist das nicht vorgesehen, deren DB-SCHEMA wird am Anfang einmal „für alle Zeiten“ festgelegt.

e) Was täte der Wissens-Broker?

Der Wissens-Broker hat die Suchfunktion des Unternehmens, d.h. wenn ein Mitarbeiter ein bestimmtes Wissen sucht, wendet er sich an den Wissensbroker, der ihm dieses gesuchte Wissen von irgendwoher zugänglich macht. Er sucht den Mitarbeitern Wissen heraus oder konsultiert auch externe Experten.

„Suchfunktion“ gefällt mir gut...

f) Welchen Bereichen sollte man eigene W/M-Koordinatoren zuordnen?

In einer Abteilung, in der das Wissen gelenkt werden muss. Dieser pflegt das Wissen und gibt dem Wissen eine bestimmte Richtung. Z.B. in der Eröffnung neuer Märkte (Expansion nach China). Dafür muss zuerst Wissen kumulierte werden und gepflegt werden.

Der Bereich 'Globale Marktentwicklung' könnte sicherlich eine/einen W/M-KoordinatorIn gebrauchen.

Der W/M-Koordinator ist eigentlich einfach der Leiter des W/M für eine ganze Abteilung.

Hier solltest Du zwinkern und Dir bewusst sein, dass Du mit einem „orthodoxen“ Wissens-Begriff arbeitest – DANN ist dies aber für W/M Prozess & -Strategie völlig ok.

g) Könnte Paris Hilton für das Unternehmen ein Boundary Spanner sein? Falls ja, für welche Bereiche?

Ein Boundary Spanner ist jemand, der über das Wissen verschiedener Menschen bescheid weiß und diese zusammenführt. Paris Hilton könnte in der Parfümbranche als Boundary Spanner arbeiten. Da sie ihr eigenes Parfüm auf den Markt gebracht hat, kennt sie viele Leute in diesem Bereich. Für die Kreation neuer Parfüms könnte Sie dementsprechend verschiedene Experten auf diesen Gebiet zusammenführen.

Das ehrt Dich, dass Du nicht auf das einschlägige Image dieser Frau eingehst und einen sachlichen Ansatz suchst – und es ist richtig.