

Wissen & Management

2006/3



Karl Popper

Berichte aus
Forschung
Entwicklung
und Praxis



Peter F. Drucker

gefördert durch:

FHplus

Eisenstadt, im Dezember 2006

Liebe Leserin,
lieber Leser,

mit **Wissen & Management** präsentieren wir Ihnen eine Veröffentlichungsreihe der Fachhochschul-Studiengänge Informationsberufe und Angewandtes Wissensmanagement in Eisenstadt. Unser Thema ist der *Umgang mit Wissen in komplexen Organisationen*.

Der systematische Umgang mit Wissen ist mittlerweile auch für die überwiegende Zahl der Mittelbetriebe ein wesentlicher Wettbewerbsfaktor geworden. Wie Sie Wissen produktiv einsetzen und die Produktivität von Wissensarbeit beurteilen können, zeigen wir Ihnen in der vorliegenden Ausgabe. Als Beispiel haben wir erhoben, wie produktiv mittlere burgenländische Unternehmen in den Sparten Industrie und Finanzdienstleistung bereits heute mit dem Faktor Wissen umgehen.

Wir wünschen *Ihnen* wie immer eine interessante Lektüre; und wir wünschen *uns* Ihre zahlreichen Rückmeldungen.



Sebastian Eschenbach

Prof. (FH) Mag. Dr. rer. soc. oec., Dr. rer. nat.
sebastian.eschenbach@fh-burgenland.at



Monika Bargmann

Mag. (FH) für Informationsberufe
monika.bargmann@fh-burgenland.at

Sie dürfen **Wissen & Management Working Papers** gerne weitergeben. Bitte vergessen Sie dabei nicht, die Autorinnen und Autoren und die Quelle zu nennen.

Fachhochschul-Studiengänge Informationsberufe und Angewandtes Wissensmanagement
Adresse: Campus 1, A-7000 Eisenstadt/Österreich,
Tel.: +43-(0)5-9010-6020, Fax.: +43-(0)5-9010-60211,
eMail: workingpaper.ib@fh-burgenland.at
Homepage: http://www.fh-burgenland.at/Eisenstadt/KKB_I/kkb.asp

Produktiver Einsatz von Wissen in burgenländischen Mittelbetrieben

*Sebastian Eschenbach, Jürgen Morawitz, Kathrin Ecker **

Wird in Ihrem Unternehmen Wissen so produktiv eingesetzt, wie Sie das gerne möchten? Wir zeigen Ihnen, warum Wissen so wichtig für die Wirtschaft geworden ist und wie der Produktionsfaktor Wissen bestmöglich eingesetzt werden kann. Wir, das ist eine Gruppe von Studierenden, WissenschaftlerInnen und PraktikerInnen am Fachhochschul-Studiengang Informationsberufe in Eisenstadt, die sich mit diesem Thema seit vier Jahren intensiv beschäftigt.

Warum Wissen heute so wichtig ist

Was ist Wissen? Über diese Frage kann man endlos diskutieren. Im praktischen Arbeitsalltag ist aber doch leicht zu erkennen, worum es geht: um Antworten auf konkrete Fragen und Lösungen für Probleme. In diesem Sinn ist Wissen ein Produktionsfaktor.

Als solcher wird Wissen für die Wirtschaft ständig wichtiger und übertrumpft als entscheidende Ressource inzwischen sogar die Klassiker Boden, Kapital und Arbeit. Was sind die Gründe für diese Entwicklung? Ein erster Grund besteht im enormen technischen Fortschritt in der Informations- und Kommunikationstechnologie: vom PC über das World Wide Web bis zum Handynetz. Noch nie war so viel Information – das Rohmaterial für Wissen – so leicht, so schnell und so billig verfügbar wie heute. Aber es war auch noch nie so schwierig, Nützliches aus der Informationsflut herauszufiltern.

Einen zweiten Grund liefert der schärfere Wettbewerb in einer globalisierten Wirtschaft: Wenn Kapital praktisch allen Wettbewerbern zu ähnlichen Konditionen zur Verfügung steht und weil Arbeitskosten in Österreich generell hoch sind, dann wird Know-how – das heißt Wissen – zum entscheidenden Faktor, um sich gegenüber der Konkurrenz durchzusetzen.

Von der Industrie- zur Wissensgesellschaft

Ein dritter Grund ist der generelle Wandel von der Industriegesellschaft zur Wissensgesellschaft. Das bedeutet ständig weniger Arbeitsplätze in der klassischen Produktion, im Gewerbe und der Industrie und dafür mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in qualifizierten Dienstleistungsbereichen, wo es auf gute Ausbildung und den professionellen Einsatz von Wissen ankommt. In den rasch wachsenden Bereichen Gesundheit und Beratung zeigt sich das mit besonderer Deutlichkeit.

Diese dramatischen Veränderungen betreffen alle Teile der Wirtschaft – keineswegs nur internationale High-tech-Unternehmen. Und sie verändern darüber hinaus auch die Arbeitsbedingungen für die Freien Berufe, die öffentliche Verwaltung und in zunehmender Weise auch für den Non-Profit-Bereich. Die Homepages auch von kleinen Unternehmen, Schulen, Kirchen und Vereinen zeigen, wie weit die Entwicklung bereits fortgeschritten ist.

Der Begriff Wissensgesellschaft hat also seine Berechtigung. Denn niemand kann es sich länger leisten, die wachsende Bedeutung des Wissens für Unternehmen zu ignorieren. Um den Produktionsfaktor Wissen muss man sich genau so kümmern wie um den richtigen Einsatz von Arbeit und Kapital. Alles andere käme grober Fahrlässigkeit gleich.

Aus dem Blickwinkel einzelner Branchen und einzelner Betriebe ergeben sich allerdings erhebliche Unterschiede. Eine entsprechende Standortbestimmung ist daher ein erster notwendiger Schritt. Das lässt sich mit Hilfe von zwei Faktoren bewerkstelligen, die in Kombination darüber Auskunft geben, wie wichtig der Faktor »Wissen« für einen bestimmten Betrieb tatsächlich ist:

- *Faktor 1* zeigt, welche Bedeutung Wissen für die Abläufe (Geschäftsprozesse) eines Betriebs hat.
- *Faktor 2* zeigt, inwieweit Wissen Teil der *Endprodukte bzw. der Dienstleistungen* eines Betriebs ist.

Für beide Faktoren gilt: Je höher die Innovationsrate, je mehr Varianten, je höher der Abstimmungsaufwand und je höher das notwendige Ausbildungsni-

veau der Beschäftigten, desto wichtiger wird der Produktionsfaktor Wissen. Grundlage für diese Einteilung sind Überlegungen Michael Porters, des bekannten Professors für Strategie an der Universität Harvard. An Hand der zwei Faktoren lassen sich Betriebe dann grob in drei Gruppen einteilen (siehe auch Abbildung 1).

- *Gruppe A:* Betriebe mit relativ einfachen Produkten und Leistungen und einfachen Geschäftsprozessen. Für sie ist »Wissen« – wenigstens zur Zeit noch – kein entscheidender Produktionsfaktor. Sie verdanken ihren Erfolg anderen Faktoren. In diese Gruppe fallen zum Beispiel Fabriken, die Standardprodukte kostengünstig herstellen, oder einfach organisierte Handelsbetriebe, die ihre Kunden nicht oder nur wenig beraten. Für sie hat Wissensmanagement keine Priorität.
- *Gruppe B:* Betriebe mit relativ einfachen Produkten und Leistungen, aber anspruchsvollen, wissensintensiven Prozessen. In dieser Gruppe finden sich beispielsweise Produktionsbetriebe mit eigenen Entwicklungsabteilungen oder Finanzdienstleister, die für ihre Kundinnen und Kunden hauptsächlich Transaktionen abwickeln, ohne sie intensiv zu beraten. Diese Unternehmen sollten punktuell – genau dort wo es darauf ankommt – Wissensmanagement betreiben.
- *Gruppe C:* Betriebe mit anspruchsvollen, wissensintensiven Produkten und Leistungen und wissensintensiven Prozessen. Beispiele für Betriebe in dieser Gruppe sind größere Unternehmensberater, Krankenhäuser, Hochschulen oder Finanzdienstleister, die individuelle Kundenberatung anbieten. Für diese Betriebe ist Wissen der entscheidende Produktionsfaktor, von dem Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit abhängen. Entsprechend viel Aufmerksamkeit sollten sie dem systematischen Umgang mit Wissen widmen.

Mittelbetriebe im Burgenland

Wie sehr sind burgenländische Mittelbetriebe – also Unternehmen mit 50 bis 250 Beschäftigten – bereits aktiver Teil der Wissensgesellschaft? Das haben wir

in einer Studie in den Bereichen Industrie und Finanzdienstleistung erhoben. Insgesamt existieren 30 derartige Betriebe; 28 davon haben an der Untersuchung teilgenommen - 19 Industriebetriebe, 5 Banken und 4 Versicherungen. Nur zwei Betriebe fallen in Gruppe A. Dabei handelt es sich also bereits um seltene Ausnahmen. Sieben Betriebe (oder ein Viertel) gehören zu Gruppe B. Für sie spielt Wissen vor allem in der internen Organisation eine wichtige Rolle. Die große Mehrheit von 17 Betrieben (also über zwei Drittel) gehört zur Gruppe C. Bei ihnen ist Wissen sowohl für die interne Organisation als auch die Endprodukte und Leistungen entscheidend.

Die Wissensgesellschaft ist also keine bloße Zukunftsvision. Sie ist im Burgenland längst Realität. Wissen *ist* der entscheidende Produktionsfaktor. Wie sehr, zeigt unsere Analyse von Betrieben mittlerer Größe, wie sie für die burgenländische Wirtschaft besonders wichtig sind.

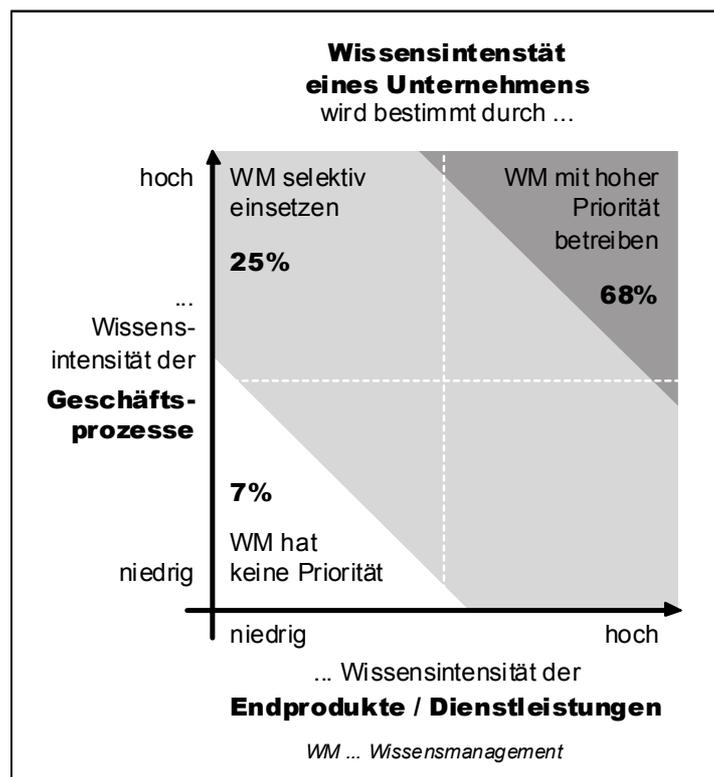


Abbildung 1: Die Bedeutung von Wissen für Geschäftsprozesse bzw. Endprodukte und Dienstleistungen von Mittelbetrieben im Burgenland (in Anlehnung an Michael Porter)

Was die Produktivität von Kopfarbeit ausmacht

Die große Bedeutung des Produktionsfaktors »Wissen« für die Wirtschaft im Burgenland bringt automatisch die Frage nach dem richtigen Umgang mit diesem Produktionsfaktor mit sich.

Wie man Boden, manuelle Arbeit und Kapital so einsetzt, dass etwas herauskommt, ist im Wesentlichen bekannt. Aber was braucht es, um Wissen produktiv zu machen?

Wissen ist — wenigstens auf absehbare Zeit noch — an Menschen geknüpft. Produktivität von Wissen bedeutet daher Produktivität von intellektueller Arbeit. Wo es bisher für den größten Teil der Beschäftigten vor allem auf manuelle Kraft, Geschicklichkeit und Erfahrung ankam, geht es heute viel stärker um die Anwendung von formalem Wissen. Der Management-Autor Peter F. Drucker hat in diesem Zusammenhang schon vor 40 Jahren den Begriff »Knowledge Work« geprägt — auf Deutsch »Kopfarbeit« oder »intellektuelle Arbeit«. Bezeichnend für diese Art von Arbeit ist der ständige Umgang mit formalem Wissen, das in Form von Regeln, Formeln, Betriebsanleitungen, Anweisungen, Prozessbeschreibungen, Qualitätsstandards, Plänen, Rezepten, Hand- oder Lehrbüchern und dergleichen mehr aufgeschrieben ist. Wie groß der Unterschied zu manueller Arbeit ist, wird deutlich, wenn man die Tätigkeit eines Facharbeiters beispielsweise in einer traditionellen Landmaschinenschlosserei mit der Tätigkeit in einer modernen Automobilwerkstatt vergleicht. Im ersten Fall kam es auf jahrelange Erfahrung, auf G'spür, auf Geschicklichkeit und auch auf Kraft an. Im zweiten Fall muss präzise mit Checklisten, anspruchsvollen Anleitungen und Computern gearbeitet werden, die sich bei jedem neuen PKW-Modell ändern. Intellektuelle Arbeit in diesem Sinne leisten also bei weitem nicht nur Akademikerinnen und Akademiker.

Damit liegt die Herausforderung fürs Management auf der Hand. Die Ergebnisse von traditioneller Handarbeit kann man in der Regel relativ einfach beurteilen. Die Produktivität eines Facharbeiters im Fasskeller einer Brauerei kann man beispielsweise messen, indem man zählt, wie viele Fässer er pro Stunde nach einem relativ einfachen Standard abfüllt. Aber wie ist das mit der Produktivität der Kundenbetreuerin in einer Bank? Steigt ihre Produktivität, wenn sie

pro Stunde drei statt zwei Beratungsgespräche führt? Offensichtlich lässt sich ihre Produktivität auf dieser Grundlage gar nicht beurteilen. Dafür würde man Informationen über die Qualität der Gespräche benötigen. Aber wie misst man die Qualität von intellektueller Arbeit? Für dieses Problem gibt es bisher kaum zuverlässige und leicht anwendbare Methoden.

Produktivität beurteilen

Am *Fachhochschul-Studiengang Informationsberufe* haben wir eine solche Methode entwickelt. Auf das Beispiel der Kundenbetreuerin angewendet, geht es dabei um drei Fragen:

1. Hat die Kundenbetreuerin Zugang zum passenden Wissen der Bank, das sie benötigt, um einen bestimmten Kunden optimal zu beraten? Beispielsweise in der Form von Informationsmaterialien, Arbeitsanweisungen oder auch durch den Zugang zu FachexpertInnen, wenn es um besonders schwierige Fragen geht.
2. Setzt sie dieses Wissen auch tatsächlich ein?
3. Verfügt sie über adäquate EDV-Werkzeuge? In diesem Fall könnte das der Zugang zu einer Datenbank oder ein Intranet sein.

Kopfarbeit ist also umso produktiver, je eher den Beschäftigten passendes Wissen und passende EDV-Unterstützung zur Verfügung stehen, und je mehr beides tatsächlich verwendet wird. In anderen Worten: Je wirksamer (d.h. *effektiver*) das Wissen einer Organisation eingesetzt wird. Dazu kommt als zweiter Faktor die *Effizienz*, d.h. die Menge der Ergebnisse im Verhältnis zur aufgewendeten Arbeitszeit. Für produktive Wissensarbeit braucht es beides. Dieser Zusammenhang lässt sich auch mit Hilfe einer einfachen Formel symbolisieren:

$$\text{Produktive Wissensarbeit} = \text{effiziente Arbeit} \times \text{effektiver Einsatz von Wissen}$$

Je intellektuell einfacher die Arbeit, desto mehr kann Produktivität alleine durch Effizienz gesteuert werden. Je intellektuell anspruchsvoller, desto mehr geht es um den effektiven Umgang mit Wissen.

Auf der Grundlage dieser Überlegungen lässt sich untersuchen, wie produktiv Unternehmen mit ihrem Wissen tatsächlich umgehen.

Wie produktiv Burgenlands Mittelbetriebe mit Wissen umgehen

Je mehr es bei einer bestimmten Tätigkeit auf Wissen ankommt, desto stärker wirkt sich der »richtige« Umgang mit Wissen auf die Produktivität aus. Das liegt auf der Hand.

»Richtiger Umgang«, das bedeutet in diesem Zusammenhang, den Einsatz von Wissen nicht dem Zufall zu überlassen, sondern systematisch zu organisieren. Durchsucht beispielsweise eine Ärztin routinemäßig Medikamentendatenbanken auf aktuelle Erkenntnisse über Neben- und Wechselwirkungen, bevor sie ein Medikament verschreibt? Oder verlässt sie sich auf ihre Intuition? Auf dem ersten Weg wird sie à la longue zu besseren Ergebnissen, d.h. zu mehr Produktivität kommen – weil sie Wissen systematisch einsetzt.

Wie produktiv setzen burgenländische Mittelbetriebe ihr Wissen tatsächlich ein? Um vergleichbare Ergebnisse zu erhalten, haben wir uns bei unserer Untersuchung auf einen Geschäftsprozess konzentriert, der wohl in jedem Unternehmen vorkommt: die Bearbeitung von Kundenbeschwerden. Wir haben im Detail gefragt, wie systematisch wird in diesem Zusammenhang

- Information (der Rohstoff für Wissen) verwaltet,
- Information weitergegeben,
- entschieden,
- Know-how im Betrieb weitergegeben und
- mit Kunden kommuniziert?

Es braucht viele kleine Arbeitsschritte, um eine Kundenbeschwerde zu bearbeiten. Für jeden einzelnen Fall wurde erhoben, ob der Betrieb über entsprechendes Wissen in der Form von Regeln, Anweisungen, Prozessbeschreibungen, Handbüchern oder dergleichen verfügt; ob dieses Wissen auch tatsächlich eingesetzt wird; und ob die Arbeitsschritte durch passende EDV unterstützt wer-

den. In anderen Worten, ob der Umgang mit Wissen systematisch organisiert ist oder eher dem Zufall überlassen bleibt.

Informationsmanagement auf gutem Niveau

Das erste Teilergebnis ist durchaus erfreulich: In etwa zwei Drittel der untersuchten Mittelbetriebe im Burgenland ist der Umgang mit Information systematisch organisiert *und* gut mit EDV unterstützt (siehe Abbildung 2). Zu einem sehr ähnlichen Ergebnis sind wir schon 2004 bei einer vergleichbaren Studie von rund hundert Mittelbetrieben aus ganz Österreich gekommen.

Zwischen der systematischen Organisation von Information und dem Einsatz von EDV existiert ein ausgeprägter Zusammenhang, denn der Einsatz von EDV (in diesem Fall vor allem Datenbanken) erfordert eben auch eine systematischere Arbeitsweise. Umgekehrt gilt: Wo auf EDV verzichtet wird, fehlt es häufig auch an klaren organisatorischen Regeln, die einen produktiven Umgang mit Information gewährleisten könnten.

Ein Beispiel dafür ist der erste Schritt bei der Bearbeitung einer Kundenbeschwerde: die Erfassung des Kundenanliegens. Betriebe, die dafür eine Datenbank einsetzen, haben diesen verhältnismäßig einfachen Vorgang auch darüber hinaus systematisch organisiert. Im Gegensatz dazu ist der Vorgang bei Betrieben, die Kundenbeschwerden auf Notizzetteln festhalten, generell weniger klar organisiert – mit einem entsprechend höheren Risiko, dass diese wichtigen Informationen verloren gehen.



Abbildung 2: Untersuchung des Umgangs mit Information und Wissen in 28 burgenländischen Mittelbetrieben (Industrie und Finanzdienstleistung)

Verbesserungsbedarf beim Umgang mit wertvollem Wissen

Über eine präzise Grenze zwischen Information und Wissen lässt sich in der Theorie lange diskutieren. In der täglichen Arbeitspraxis ist der Unterschied allerdings meistens ausreichend klar: Man erhält die *Information*, dass eine Kundin oder ein Kunde ein Problem hat. Wenn man sich mit diesem Problem beschäftigt, findet man vielleicht heraus, wie es sich bewältigen lässt. Das ist dann *Wissen*. Mit Wissen kann man etwas Nützliches anfangen, z.B. ein Problem lösen oder eine Frage beantworten. In diesem Sinn ist Information ein Vorprodukt von Wissen oder anders herum betrachtet, Wissen »weiterverarbeitete« Information.

Wissen ist in einem sehr konkreten Sinn also wertvoller als Information. Deshalb sollte mit Wissen wohl auch mindestens genauso sorgfältig umgegangen werden wie mit Information. Aber unsere Studie zeigt, dass das genaue Gegenteil der Fall ist. Der Umgang mit Information am Beginn der Bearbeitung einer Kundenbeschwerde ist in vielen Betrieben relativ systematisch organisiert. Dafür gibt es Regeln und vordefinierte Abläufe. Je mehr aus Information allerdings Wissen wird, desto unsystematischer wird die Arbeitsweise. Das zeigt sich schon beim Entscheiden und wird überdeutlich bei der Kommunikation.

Das gilt für die interne Kommunikation, wo es darum geht, wertvolle Erfahrungen, die bei der Bearbeitung von Kundenbeschwerden gewonnen werden, im Betrieb weiter zu geben. Und das gilt überraschenderweise noch stärker für die Kommunikation mit der Kundin bzw. dem Kunden. Dieser wichtige Schritt ist in 50% der Betriebe gar nicht und in weiteren 25% nicht ausreichend geregelt. Man überlässt es also mehr oder weniger dem Zufall, ob und wie die Kundschaft von der Bearbeitung ihrer Beschwerde erfährt. Genau dort, wo Wissensarbeit ihren Namen wirklich verdient, fehlt die systematische Organisation der Abläufe. Hier liegen handfeste Möglichkeiten, die Arbeitsabläufe zu verbessern und deutlich produktiver zu gestalten.

Was genau zeichnet nun Betriebe aus, die gelernt haben, ihr Wissen produktiv zu nutzen? Auf der Suche nach Antworten auf diese Frage haben wir intensive Interviews in zwei Gruppen von Betrieben geführt: in solchen, die den Einsatz ihres Wissens immer noch weitgehend unkoordiniert dem Zufall überlassen, und in Betrieben, die dabei besonders systematisch und organisiert vorgehen und sich entsprechender EDV bedienen. Der Vergleich zeigt, was den Unterschied zwischen »Anfängern« und »Profis« in diesem Bereich ausmacht:

- **Produkte und Leistungen.** Unternehmen, die so genannte »intelligente« Produkte und Leistungen anbieten, müssen sich fast zwangsläufig mehr als andere mit der systematischen Nutzung ihres Wissens beschäftigen und erarbeiten sich auf diese Weise Wettbewerbsvorteile. Mit »intelligent« bezeichnet man High-Tech-Produkte und Produkte bzw. Leistungen, die einen hohen Beratungs- oder Schulungsaufwand nach sich ziehen.
- **Kundenorientierung.** Besonders kundenorientierte Betriebe sind gewohnt, systematisch Wissen über ihre Kundinnen und Kunden zu sammeln und systematisch zu kommunizieren.
- **Interne Organisation.** Bei der internen Organisation schlagen zwei Aspekte zu Buche: Einerseits verlangen projektorientierte Geschäftsabläufe nach einem System, um gewonnene Erfahrungen regelmäßig zu dokumentieren und weiterzugeben.

Andererseits tun sich Mittelbetriebe mit Wissensmanagement besonders schwer, wenn Entscheidungskompetenzen beim obersten Management konzentriert sind, wie das z.B. bei strikt geführten Familienunternehmen alten Stils häufig der Fall ist. Betriebe mit dezentralen Entscheidungsstrukturen sind hier im Vorteil.

Unterstützung auf dem Weg zu mehr Produktivität

Der *Fachhochschul-Studiengang Informationsberufe* in Eisenstadt bietet Mittelbetrieben eine Potenzialanalyse an. Dabei werden konkrete Verbesserungspotenziale in drei Schritten erarbeitet:

1. *Soll: Wie wichtig ist Wissen für Ihre Organisation?*

Als erstes Ergebnis liefert unsere Analyse eine fundierte Einschätzung der Bedeutung von Wissen für ausgewählte Produkte und Prozesse in einem Unternehmen. Daraus können Sie ableiten, wie nachdrücklich und an welchen Stellen Sie Wissensmanagement betreiben sollten.

2. *Ist: Wie produktiv setzt Ihre Organisation Wissen heute ein?*

Wir untersuchen zusammen mit Ihnen die Effektivität von Arbeitsabläufen, bei denen es besonders auf Information und Wissen ankommt (z.B. bei der Betreuung von Kundinnen und Kunden, bei der internen Koordination oder bei der Produktentwicklung). Das zweite Ergebnis der Potenzialanalyse ist eine »Landkarte« ausgewählter Geschäftsprozesse, die zeigt, wo Wissen bereits wirksam eingesetzt wird und wo Verbesserungspotenzial besteht.

3. *Entwicklungspfade: Wie lässt sich Wissen in Zukunft noch produktiver einsetzen?*

Das dritte Ergebnis der Potenzialanalyse bildet ein Abschlussworkshop mit zwei Zielen: Aufzeigen unmittelbar umsetzbarer Potenziale durch die Beseitigung »lokaler Schwachstellen« und Planung konkreter, mittelfristiger Entwicklungspfade für mehr Arbeitsproduktivität.

Ob Wissen — wie das Sprichwort behauptet — tatsächlich Macht verleiht, ist fraglich. Ganz sicher bildet es heute aber in vielen Bereichen der Wirtschaft die Grundlage für Wettbewerbsfähigkeit. In der Industriegesellschaft haben die Großen die Kleinen gefressen. In der Wissensgesellschaft herrschen andere Gesetze. Hier setzt sich durch — nein, nicht wie man glauben sollte, wer mehr weiß — sondern wer Wissen produktiver nutzen kann. Nutzen Sie die Chance, zusammen mit ihrem Fachhochschulpartner einen entscheidenden Schritt vorwärts zu kommen!

Anmerkungen

* Sebastian Eschenbach — Prof. (FH) Dr. Dr. — leitet den Studiengang Informationsberufe in Eisenstadt. - Jürgen Morawitz — Mag. (FH) — hat sein Fachhochstudium 2006 mit der Diplomarbeit »Umgang mit Wissen und Information in burgenländischen Mittelbetrieben« abgeschlossen. - Kathrin Ecker — Mag.^a (FH) — hat ihr Fachhochschulstudium 2005 mit der Diplomarbeit »Antriebskräfte für und Hürden zum Wissensmanagement in Mittelbetrieben« abgeschlossen.

Die präsentierten Ergebnisse wurden im Rahmen des *FHplus*-Projekts »Wissen & Management« erarbeitet, das durch die Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft (FFG) co-finanziert wird (<http://www.ffg.at/content.php?cid=70>).

Literaturhinweise

Drucker, Peter F. (1959): Landmarks for tomorrow. A Report on the New 'Post-Modern' World. New York: Harper.

Ecker, Kathrin (2005): Antriebskräfte für und Hürden zum Wissensmanagement in Mittelbetrieben: ein qualitativ empirischer Vergleich von Unternehmen, die systematisch mit ihrem Wissen umgehen und solchen, die es nicht tun. Eisenstadt, FH-StG Informationsberufe, Dipl.-Arb.

Eschenbach, Sebastian & Riedl, Doris & Schauer, Bettina (2006): Knowledge Work Productivity: Where to Start. In: Reimer, Ulrich & Karagiannis, Dimitris (Hrsg.): Practical

Aspects of Knowledge Management. PAKM 2006 Proceedings. Berlin: Springer, S. 49 – 60

Morawitz, Jürgen (2006): Umgang mit Wissen und Informationen in burgenländischen Mittelbetrieben: eine empirische Untersuchung am Beispiel des Beschwerdemanagements in Banken, Versicherungen und Industriebetrieben. Eisenstadt, FH-StG Informationsberufe, Dipl.-Arb. [online abrufbar unter: <http://bibliothek.fh-burgenland.at/fileadmin/Download/bibliothek/diplomarbeiten/AC05381437.pdf>]

Porter, Michael & Millar, Victor: How Information Gives You Competitive Advantage. In: Harvard Business Review 63 (1985) 4, S. 149 - 160



Ausbildungen zum international orientierten
Information und Knowledge Professional seit
Herbst 2005 in zwei Studiengängen:

Bachelor-Studiengang Informationsberufe

vier Semester Vollzeit,
zwei Semester berufsbegleitend

Master-Studiengang Angewandtes

Wissensmanagement

vier Semester berufsbegleitend

Individualität

Im Brennpunkt der Ausbildung liegen die individuellen Talente, Erfahrungen und Neigungen der Studierenden. Dementsprechend verfügen sie über große Freiräume, um inhaltliche Schwerpunkte zu setzen und Lernprozesse an ihre persönlichen Bedürfnisse anzupassen (*Selbstbestimmtes Lernen*).

Praxis

Praktisches Tun steht im Mittelpunkt des Studiums, weil konkrete Erfahrungen im Berufsfeld Studierende nachhaltig motivieren (*Situatives Lernen*).

Blended Learning

An beiden Studiengängen spielt sich Lernen innerhalb einer eLearning-Community ab, in der Studierende, Lehrende, Absolventinnen und Absolventen zusammen arbeiten. Diese Gemeinschaft entsteht durch die Kopplung von Lernphasen mit persönlicher Anwesenheit und Online-Lernphasen.

Kontakt

Homepage: <http://ib.fh-burgenland.at/>

E-mail: sebastian.eschenbach@fh-burgenland.at

Adresse: Campus 1, A-7000 Eisenstadt

Telefon: +43-(0)5-9010-6020



Potenzialanalyse Wissen & Produktivität ©



Burgenland

Bildung
im Herzen
Europas

Setzt Ihre Organisation Wissen so produktiv ein, wie Sie sich das wünschen?

Lesen Sie, wie wir gemeinsam in drei Schritten konkrete Verbesserungspotenziale sichtbar machen können:

1. Soll-Konzept: Wie wichtig ist Wissen für Ihre Organisation?

Als **erstes Ergebnis** liefert unsere Potenzialanalyse eine fundierte Einschätzung der Bedeutung von Wissen für ausgewählte Produkte und Prozesse in Ihrer Organisation. Daraus können Sie ableiten, wie nachdrücklich und an welchen Stellen Sie Wissensmanagement betreiben sollten.

2. Ist-Analyse: Wie produktiv setzt Ihre Organisation Wissen heute ein?

Die Produktivität von Arbeit hat zwei Faktoren: Arbeitsproduktivität = Effizienz x Effektivität. Wie man Effizienz steigert, ist weitgehend bekannt. Wir untersuchen daher zusammen mit Ihnen die Effektivität von Arbeitsabläufen, bei denen es besonders auf Information und Wissen ankommt (z. B. bei der Betreuung von Kunden und Lieferanten, bei der internen Koordination oder bei der Produktentwicklung).

Das **zweite Ergebnis** der Potenzialanalyse ist eine „Landkarte“ ausgewählter Geschäftsprozesse, die zeigt, wo Wissen bereits wirksam eingesetzt wird und wo Verbesserungspotenzial besteht.

3. Entwicklungspfade: Wie lässt sich Wissen in Zukunft noch produktiver einsetzen?

Das **dritte Ergebnis** der Potenzialanalyse bildet ein Abschlussworkshop mit zwei Zielen:

- Möglichst viele Beteiligte sollen ein gemeinsames Verständnis der ersten beiden Ergebnisse der Potenzialanalyse erhalten.
- Erste konkrete Schritte sollen vereinbart werden, um die neu entdeckten Potenziale Ihrer Organisation zu nutzen.

Haben Sie Interesse? Wir präsentieren Ihnen das Projekt gerne persönlich. Dabei beantworten wir Ihre Fragen nach Projektdauer und Kosten und berichten über unsere bisherigen Erfahrungen.

Fachhochschul-Studiengang Informationsberufe

Prof. (FH) DDr. Sebastian Eschenbach

Adresse: Campus 1, A-7000 Eisenstadt

Telefon: +43-(0)5-9010-60280

Email: sebastian.eschenbach@fh-burgenland.at