Prof. Dr-Ing. Gerhard Girmscheid

Derzeitige Tätigkeit/Funktionen: Professor

Jahrgang: 1949

Kontaktdaten:
ETH Zürich Institut für Bauplanung und Baubetrieb
CH - 8093 Zürich

girmscheid@ibb.baug.ethz.ch
www.ibb.baug.ethz.ch

Wichtige berufliche Stationen/Funktionen:

- 72- 84 Studium u. Promotion an der TH Darmstadt
- 84- 87 Bilfinger Berger International: Planung
- 87- 91 Frucon Construction, Missouri: Innendienst
- 91- 96 Bilfinger Berger AG, Leiter Intl. Brücke
- 96- 96 Walter Bau, Leiter Bauverfahrenstechnologie
- seit-96 ETH Zürich, Professor für Baubetriebswissenschaft

Fachliche Interessensschwerpunkte:

- 1. Lebenszyklusorientiertung von Bauprozessen
- 2. Leistungserstellungs- und Supportprozesse in Unternehmen
- 3. Industrialisierung der Bauprozesse

Unternehmenserfolg durch best practice
und kontinuierliche Verbesserung - Wissensmanagementprozessmodelle

1. Einleitung

Im Rahmen des ressourcenorientierten Ansatzes der Strategieforschung hat Wissen für Unternehmen eine wichtige Bedeutung, um

- nachhaltige Wettbewerbsvorteile aufbauen und bewahren zu können,
- die Leistungsqualität zu standardisieren und kontinuierlich zu verbessern,
- eine Erfolgssteigerung bei der Leistungserstellung zu erreichen, d.h. das Erreichen der mit den Projekten verfolgten Ziele zu unterstützen.

Die Bedeutung von Wissen liegt darin begründet, dass Wettbewerb ein dynamischer Prozess ist. Die Leistungsangebote eines Unternehmens (z.B. Gesamtleistungsangebot im Hochbau) durchlaufen verschiedene Marktphasen von der Entwicklung und der Einführung über die

Expansion bis zur Reife und Degeneration (Abbildung 1). Der Grund für diesen Lebenszyklus eines Leistungsangebots ist, dass die Konkurrenz durch Nachahmung oder Ersatzleistungen ein Unternehmen laufend zu verbesserten Leistungen herausfordern oder sogar neue Standards setzen kann. Auch verändern sich über längere Zeit die Kundenanforderungen, so dass ein Leistungsangebot und das im Unternehmen vorhandene Wissen nach einer gewissen Zeit diesen Anforderungen evtl. nicht mehr gerecht werden können, was nach einem neuen adäquaten Leistungsangebot (Leistungsinnovation) verlangt.

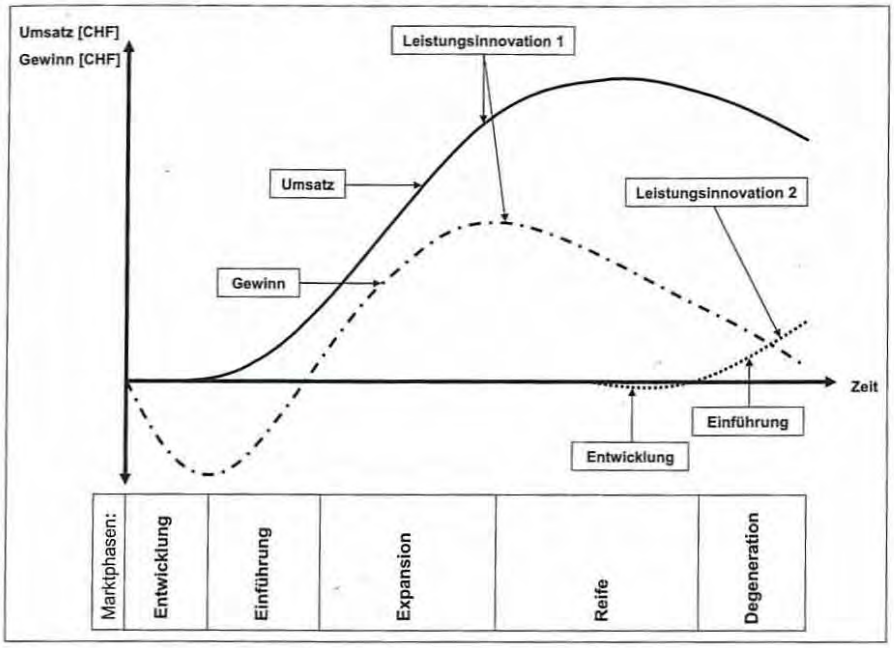

Abbildung 1: Marktphasen von Leistungsinnovationen

Unter Berücksichtigung des Lebenszyklus von Marktleistungen sind dabei für das Wissensmanagement zwei grundsätzliche Aufgabenbereiche abzugrenzen:

- Ein Unternehmen muss **bestehende Leistungsangebote**, die sich in den Marktphasen der Einführung, Expansion oder Reife befinden, kontinuierlich verbessern, um nachhaltige Wettbewerbsvorteile bzw. komparative Konkurrenzvorteile aufzubauen sowie eine Effizienz- und Erfolgssteigerung bei der Leistungserstellung zu erreichen. Im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) kann das Wissensmanagement dabei als Supportprozess die Abwicklung der Bauprojekte aktiv unterstützen (systematisches Lernen aus Fehlern und Erfolgen).
- Ein Unternehmen muss frühzeitig **Leistungsinnovationen** für die Bedürfnisse neuer attraktiver Teilmärkte initiieren und entwickeln, da angebotene Marktleistungen aufgrund sich verändernder Marktbedürfnisse oder des Verlustes des Wettbewerbsvorsprungs in eine Degenerationsphase treten können, müssen die Bauunternehmen frühzeitig **neue Leistungsinnovationen** für die Bedürfnisse neuer attraktiver Teilmärkte initiieren und entwickeln. Das Wissensmanagement muss dabei den Aufbau von Fähigkeiten, die für das erfolgreiche Anbieten und Umsetzen der entsprechenden Marktleistungen erforderlich sind, in der Entwicklungsphase unterstützen; es dient somit der Umsetzung neuer Strategien.

Wissensmanagement stellt einen Supportprozess im Unternehmen zur Verbesserung des Leistungserstellungsprozesses und zur systematischen, zielorientierten Nutzung der wichtigen Ressource Wissen dar. Da das Wissensmanagement zwar kein Primärprozess ist, aber im Wettbewerb eine gewichtige Rolle spielt, muss das Management die Bedeutung bereits auf „normativer Ebene" verankern, damit es auf „strategischer" wie auf „operativer Ebene"

umgesetzt wird (Abbildung 2). Daraus folgt, dass eine Wissensstrategie entwickelt werden muss, in der die Ziele sowie Massnahmen und Messgrössen festgelegt werden.

Damit Wissensmanagement den Unternehmenserfolg konkret erhöhen kann, ist es zwingend notwendig, dass die dabei ergriffenen Massnahmen direkt zum Erreichen der unternehmerischen Erfolgsziele beitragen. Ausgehend von den unternehmerischen Erfolgszielen eines Bauunternehmens sind in Bezug auf die Abwicklung von Projekten die drei folgenden prominenten projektbezogenen Erfolgsziele massgebend:

- Kundenakquisition und Gewinnen von Aufträgen
- Erreichen der Kundenzufriedenheit
- Erzielen des Gewinns

Ein für Bauunternehmen geeignetes Wissensmanagementmodell muss in der Lage sein, diese projektbezogenen Erfolgsziele direkt zu unterstützen. Nur so kann in einem Bauunternehmen die Aufwand-Nutzen-Frage bezüglich der Implementierung von Wissensmanagementmassnahmen nachvollziehbar diskutiert werden, was eine der grössten Hürden für das konkrete Umsetzen von Wissensmanagement in Bauunternehmen darstellt.

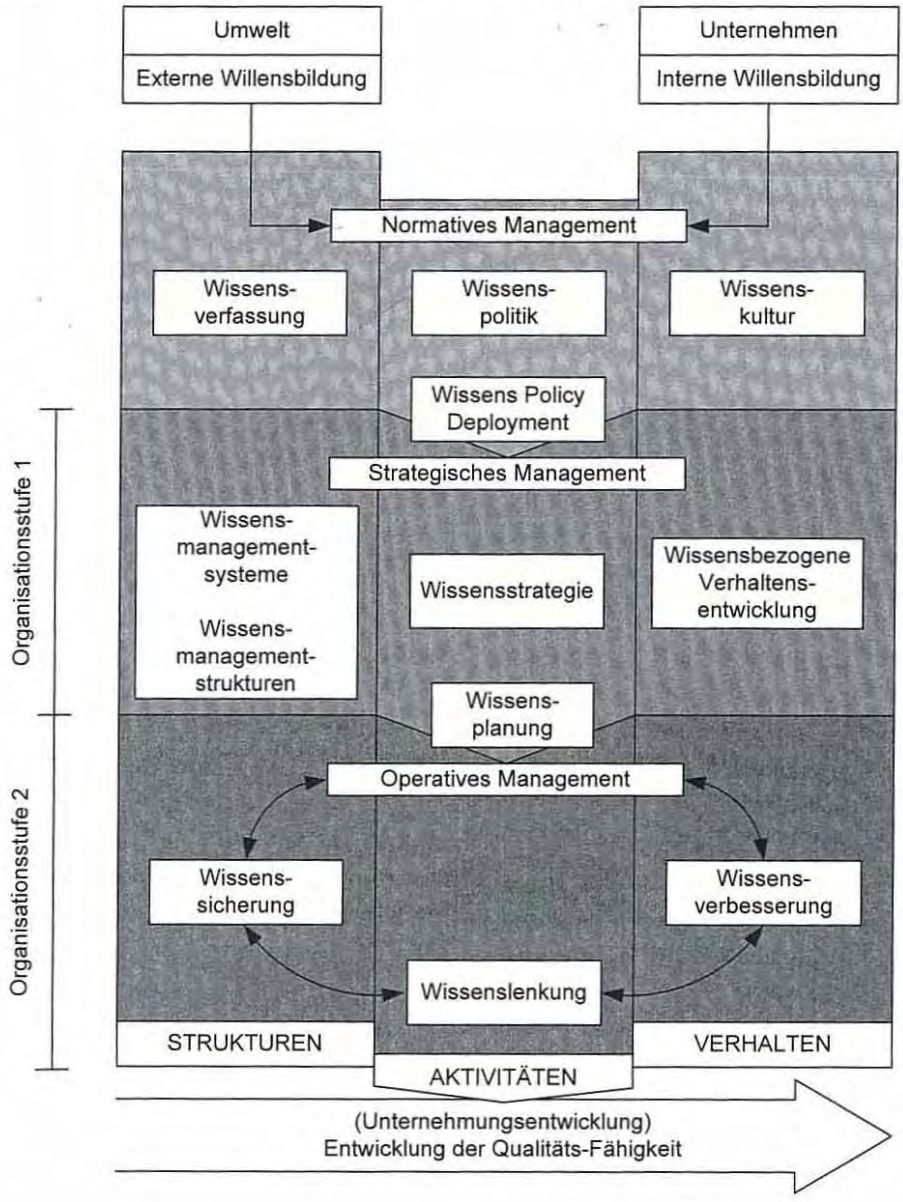

Abbildung 2: Verankerung des Wissensmanagements im Managementmodell

Grundlagen zum Wissensmanagement

2.1 Konkretisierung des Wissensbegriffs

Eine einheitliche Definition für den Begriff „Wissen" existiert nicht. In den verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen wird dem Wissensbegriff eine unterschiedliche Bedeutung zugesprochen, was durch die jeweils unterschiedlichen Erkenntnisinteressen der Disziplinen wie Philosophie, Psychologie, Soziologie oder den Wirtschaftswissenschaften verursacht wird. Aus betriebswissenschaftlicher Perspektive definiert ROMHARDT Wissen wie folgt [20]: „Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Es wird von Individuen konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge in einem bestimmten Kontext." Diese Definition des Wissensbegriffs weist auf ein bedeutsames Wissensmerkmal hin: **Wissen ist immer an Personen gebunden.**

Inwiefern grenzt sich nun Wissen von Daten und Informationen ab? Daten setzen sich aus einzelnen Zeichen oder einer Folge von Zeichen zusammen, die einen sinnvollen Zusammenhang ergeben. Dabei wird aber noch keine Aussage über den Verwendungszweck der Daten gemacht. Daten werden zu Informationen, indem sie in einen Problemzusammenhang (Kontext) gestellt und zum Erreichen eines konkreten Ziels verwendet werden. Für Organisationen stellen Informationen somit diejenigen Daten dar, die für die Vorbereitung geschäftsorientierter Handlungen nützlich und beschaffbar sind. Als Ergebnis der Verarbeitung von Informationen durch Individuen entsteht Wissen, das gemäss HAUN als „verstandene Information" bezeichnet werden kann [11]. Wissen stellt die Vernetzung von Informationen dar, die es dem Träger ermöglicht, Handlungsvermögen aufzubauen und Aktionen auszuführen.

Bei der Auseinandersetzung mit Wissensmanagement ist folgender Grundsatz wichtig [15]:

Nicht das Wissen selbst ist für ein Unternehmen von ökonomischem Potenzial, sondern erst die Handlungen, Tätigkeiten und Entscheidungen, die es ermöglicht. Erst die Handlungen, Tätigkeiten und Entscheidungen führen konkret zum Erfolg bzw. zur Zielerreichung.

In der Literatur wird der Wissensbegriff unterschiedlich systematisiert. Eine häufig verwendete Systematisierung ist die Strukturierung in begriffliche Gegensatzpaare wie implizit/explizit oder individuell/kollektiv. Eine klassische Differenzierung des Wissensbegriffs beschreibt die Verbalisierbarkeit des Wissens und geht auf POLANYI zurück [17]. Er unterscheidet zwischen dem impliziten und expliziten Wissen.

- **Implizites Wissen** (tacit knowledge) ist schwierig verbalisierbar und versteht sich als Wissen, das eine Person aufgrund ihrer Erfahrung und ihrer Praxis als „Know-how" besitzt. Dieses Wissen wird in der Regel personalisiert transferiert.
- **Explizites Wissen** (explicit knowledge) ist dagegen ein formuliertes, verbalisiertes oder dokumentiertes (kodiertes) Wissen, das beispielsweise in Handbüchern oder Arbeitsanweisungen enthalten ist.

Der Begriff des expliziten Wissens steht allerdings im Widerspruch zu der oben unterstellten Personengebundenheit von Wissen. In diesem Kontext müsste explizites Wissen somit als explizierbares Wissen verstanden werden, das in seiner verbalisierten und dokumentierten Form für andere Individuen vorerst eine Information darstellt, die für diese Individuen erst wieder durch die kognitive Verarbeitung und das Einsetzen in Handlungen oder Entscheidungen zu Wissen wird.

Des Weiteren wird in der Literatur oft zwischen individuellem, kollektivem und organisationalem Wissen unterschieden. Während individuelles Wissen auf einzelne Personen bezogen ist, wird unter kollektivem Wissen das gemeinsame Wissen mehrerer Personen verstanden, das sich Arbeitende durch gemeinsames Handeln erwerben und das eine unerlässliche Voraussetzung für ein rationelles Kooperieren ist. Vergegenständlicht werden Teile dieses gemeinsamen handlungsleitenden Wissens in schriftlichen Dokumenten wie z.B. Qualitätsmanagementhandbüchern, Arbeitsanweisungen oder Leitbildern. Demnach wird das Wissen in dieser Form der gesamten Organisation als organisationales Wissen zugänglich. Damit explizites (bzw. kodiertes) Wissen wiederum wirksam wird, muss es von den Individuen aufgenommen und in Handlungen umgesetzt werden (Abbildung 3).

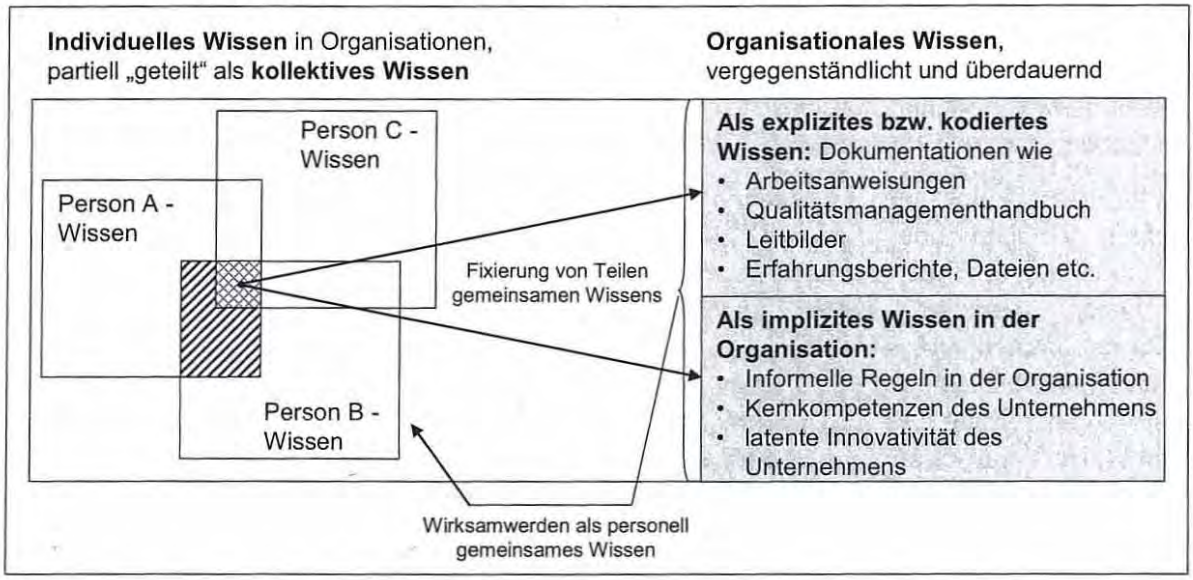

Abbildung 3: Handlungswissen von Individuen, Gruppen und Organisationen [10]

2.2 Prominente Wissensmanagementmodelle

Unternehmen haben bis anhin schon immer Anstrengungen unternommen, ihre Wissensressourcen aktiv und zu ihrem Vorteil zu nutzen. Sie stellen beispielsweise gezielt neue Mitarbeiter ein, die wichtige und im Unternehmen eventuell fehlende Fähigkeiten für die Leistungserstellung mitbringen. Unternehmen versuchen auch, das Wissen erfahrener Mitarbeiter anderen Mitarbeitern zugänglich zu machen, indem sie z. B. neuen und jüngeren Mitarbeitern einen „Paten" zuweisen. Des Weiteren werden oft auch in regelmässigen internen Seminaren Erfahrungen zu spezifischen Themen ausgetauscht.

Wissensmanagementkonzepte oder -modelle beabsichtigen nun, eine Systematik zu entwerfen, mit der diese oft willkürlich eingesetzten Massnahmen im Rahmen einer Wissensstrategie gezielt gestaltet und umgesetzt werden können. Die Nutzung und Pflege erfolgsrelevanten Wissens wird somit nicht mehr dem Zufall überlassen, sondern systematisch initiiert und durchgeführt.

In der Literatur ist eine Vielzahl von Ansätzen und Modellen für das Wissensmanagement zu finden, die oft unterschiedliche Ziele verfolgen. So existieren Modelle, die beispielsweise die Wissensumwandlung von implizit zu explizit usw. betrachten (NONAKA und TAKEUCHI, [14]) oder die grundlegenden Aktivitäten eines Wissensmanagements als Bausteine beschreiben (PROBST et al., [19]). Im Folgenden werden die beiden erwähnten Modelle kurz erläutert.

2.2.1 Modell der Wissensspirale von Nonaka & Takeuchi

Die beiden Japaner NONAKA und TAKEUCHI präsentierten 1995 anhand von Untersuchungen japanischer Unternehmen ein theoretisches Modell mit der Idee der „Wissensspirale". In diesem Modell werden die Übergänge vom impliziten zum expliziten Wissen über die Stufen der Sozialisation, Externalisierung, Kombination und Internalisierung in einem sich selbst verstärkenden dynamischen Prozess der Kreation organisationalen Wissens (Abbildung 4) erklärt und dargestellt.

In Bezug auf die Wissensnutzung und den Wissenstransfer beschreibt NONAKA den kontinuierlichen Kreislauf des Wissens: Implizites Wissen identifizieren, durch Externalisierung explizieren, um es nutzbringend bei Wissenslücken einzusetzen, und das erlernte explizite Wissen durch Internalisierung zu implizitem Wissen zurückführen.

Für das Wissensmanagement bedeutet dies, dass der Wissenstransfer vorwiegend mittels Übergabe von **explizitem** Wissen geschieht. Eine weitere Möglichkeit für den Wissenstransfer wäre die Sozialisation, die durch den Übergang vom **impliziten** Wissen einer Person zum impliziten Wissen einer anderen Person charakterisiert ist. Dies geschieht durch Beobachtung, Nachahmung und Übung einer Handlung in einer gemeinsamen Handlungspraxis.

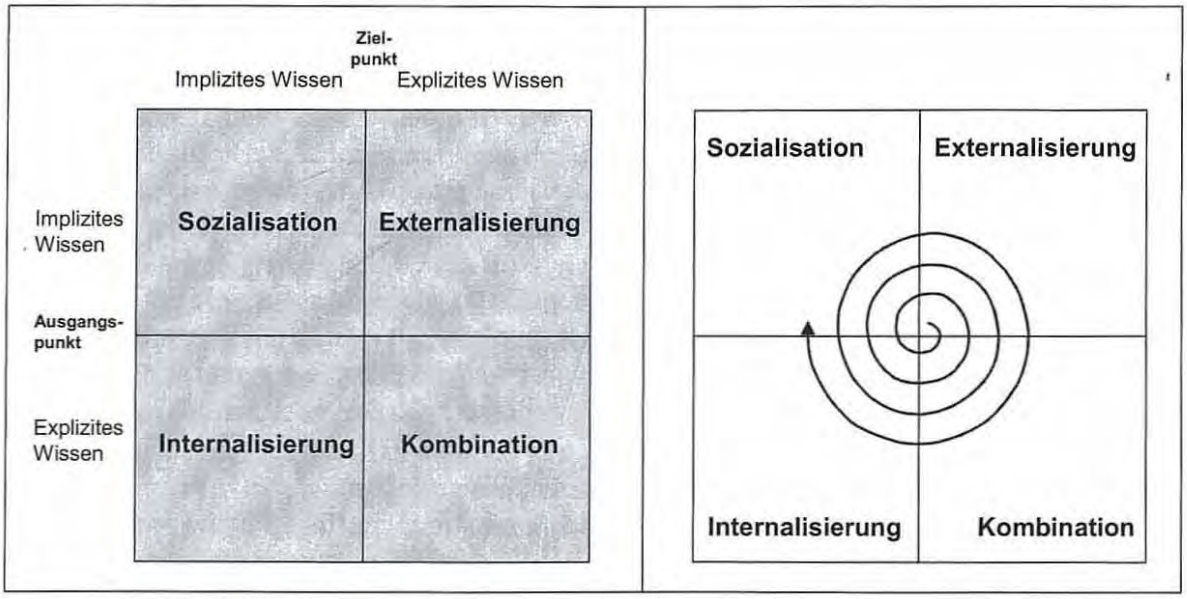

Abbildung 4: Formen der Wissenstransformation und Wissensspirale nach Nonaka und Takeuchi [14]

2.2.2 Wissensmanagement-Bausteinmodell von PROBST, RAUB, ROMHARDT

Aus der Zusammenarbeit mit Führungskräften verschiedenster Branchen wurden von PROBST, RAUB und ROMHARDT die Probleme in Bezug auf das Wissen in Organisationen identifiziert, gruppiert und zu Problemkategorien zusammengefasst. Diese Systematisierung ergab eine Reihe von Aktivitäten, die PROBST, RAUB und ROMHARDT als Bausteine des Wissensmanagements bezeichnen (Abbildung 5). Diese Bausteine stehen in Interaktion zueinander. Die Autoren weisen darauf hin, dass eine isolierte Optimierung einzelner Bausteine ohne Berücksichtigung ihrer Auswirkungen auf die anderen Bausteine vermieden werden sollte.

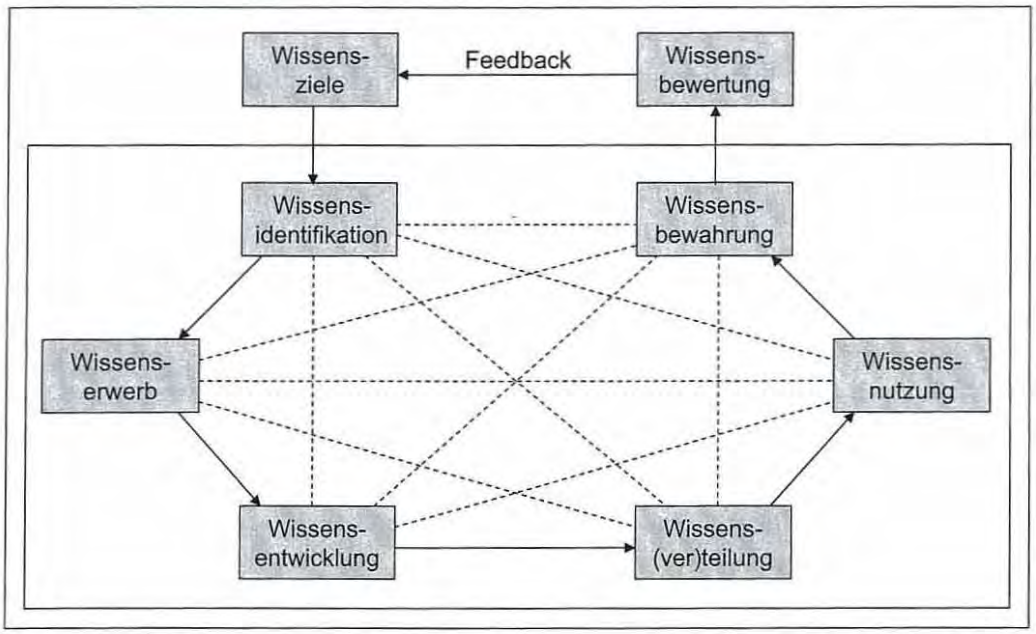

Abbildung 5: Wissensmanagement-Bausteinmodell von Probst und Romhardt [19]

Die einzelnen Wissensmanagement-Bausteine können wie folgt charakterisiert und beschrieben werden [19]:

- Wissensziele:
  Die Wissensziele geben den Aktivitäten des Wissensmanagements eine Richtung vor. Normative Wissensziele richten sich auf die Schaffung einer wissensbewussten Unternehmenskultur, um die Voraussetzungen für ein effektives Wissensmanagement in der Unternehmensorganisation zu schaffen. Strategische Wissensziele definieren das organisationale Schlüsselwissen und beschreiben somit auch den zukünftigen Kompetenzbedarf eines Unternehmens. Operative Wissensziele sorgen für die Umsetzung des Wissensmanagements und stellen die Konkretisierung der normativen und strategischen Zielvorgaben dar.
- Wissensidentifikation:
  Die Massnahmen der Wissensidentifikation dienen der Schaffung einer Transparenz über intern und extern vorhandenes Wissen. Mangelnde Transparenz führt zu ineffizienten Abläufen, mangelhaft abgestützten Entscheidungen und Doppelspurigkeiten. Die Wissensidentifikation unterstützt neben der Transparenz auch die Mitarbeiter bei der Suche nach relevantem Wissen.
- Wissenserwerb:
  Der Wissenserwerb behandelt das Erwerben von Fähigkeiten aus externen Quellen. In den Beziehungen zu Kunden, Lieferanten, Konkurrenten und Kooperationspartnern besteht ein erhebliches und oft unausgeschöpftes Potenzial des Wissenserwerbs. Unternehmen können sich durch Rekrutierung von Experten oder durch die Akquisition von innovativen Firmen Know-how beschaffen, das sie aus eigener Kraft nicht entwickeln könnten oder dessen Aufbau zu lange dauern würde.
- Wissensentwicklung:
  Die Wissensentwicklung gilt als komplementärer Baustein zum Wissenserwerb. Im Mittelpunkt steht dabei die Produktion neuer Fähigkeiten, neuer Produkte, innovativer Ideen und leistungsfähigerer Prozesse. Die Wissensentwicklung umfasst alle Managementaktivitäten, mit denen die Organisation sich bewusst um die Produktion bisher intern noch nicht existierender Fähigkeiten bemüht. Das für den Unternehmenserfolg relevante Wissen kann, neben der klassischen Verankerung der

Wissensentwicklung in der Forschung und Entwicklung, auch in allen anderen Bereichen der Organisation entstehen.

- Wissens(ver)teilung:
  Die Wissens(ver)teilung stellt die Nutzbarkeit isoliert vorhandener Erfahrungen, Informationen oder Wissen in der gesamten Organisation sicher. Dabei muss nicht alles von allen Personen gewusst werden; das ökonomische Prinzip der Arbeitsteilung verlangt eine sinnvolle Beschreibung und Steuerung des Wissensverteilungsumfangs. Die Wissens(ver)teilung betrifft somit den Prozess der Verbreitung bereits vorhandenen Wissens innerhalb der Organisation und umfasst auch den Übergang des individuellen Wissens in die organisationale Wissensbasis.
- Wissensnutzung:
  Die Wissensnutzung ist das Hauptziel eines Wissensmanagements und stellt mit entsprechenden Massnahmen die Anwendung bzw. den produktiven Einsatz organisationalen Wissens zum Nutzen des Unternehmens sicher. Im Baustein der Wissensnutzung müssen die Barrieren überwunden werden, die eine Nutzung von fremdem Wissen beschränken.
- Wissensbewahrung:
  Damit sich ein Unternehmen vor Wissensverlusten schützen kann, bedarf es des Bausteins der Wissensbewahrung. Einmal erworbene Fähigkeiten stehen nicht automatisch für die Zukunft zur Verfügung. Mit gezielten Managementaktivitäten muss eine gezielte Bewahrung von Erfahrungen, Informationen oder Dokumenten ' sichergestellt werden. Der Wissensbewahrungsprozess beruht auf der effizienten Nutzung verschiedenster organisationaler Wissensspeichermedien und gestaltet bewusst die Prozesse der angemessenen Speicherung bewahrenswerten Wissens sowie dessen regelmässiger Aktualisierung.
- Wissensbewertung:
  Die Wissensbewertung beinhaltet die Messung der Lernprozesserfolge. Bei der Bewertung zeigt sich, welche Qualität die formulierten Zielvorstellungen und die dafür implementierten Wissensmanagementprozesse hatten. Die Messung weicher Faktoren bedarf des Einsatzes entsprechend geeigneter Messverfahren und Indikatoren. Da die Massnahmen des Wissensmanagements Unternehmensressourcen (Zeit der Mitarbeiter, Kosten für Massnahmen) beanspruchen, muss ihre Erfolgswirksamkeit mit der Wissensbewertung belegt werden. Dieser Controllingprozess ermöglicht Kurskorrekturen und Anpassungen bei der Durchführung von längerfristigen Wissensmanagementmassnahmen.

Wissensmanagementprozessmodelle für den Einsatz in Bauunternehmen

3.1 Ansätze für das Wissensmanagement in Bauunternehmen

Während etliche Unternehmen aus der stationären Industrie (z.B. Siemens, Audi) und Beratungsunternehmen (z.B. Boston Consulting Group, McKinsey) seit einigen Jahren aktiv Wissensmanagement in ihren Betrieben einsetzen, ist der systematische Einsatz in Bauunternehmen bisher nur gering. Die Wissensmanagementlösungen aus der Forschung und Praxis können zwar prinzipiell in Bauunternehmen eingesetzt werden; sie bieten aber keine systematische und konsequente Unterstützung für deren unternehmerische Erfolgsziele [2], [22] und stellen sich deshalb vor dem Hintergrund der Aufwand-Nutzen-Frage für die Bauunternehmen oft als wenig attraktiv dar. Wie eingangs erläutert wurde, sollte ein für Bauunternehmen adäquates Wissensmanagementmodell Folgendes leisten können:

- Generieren eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses bei **bestehenden Leistungsangeboten** mit direkter Unterstützung der projektbezogenen Erfolgsziele (Aufträge gewinnen, Kundenzufriedenheit erreichen, Gewinn erzielen)

- Unterstützen beim Aufbau der für die Entwicklung **neuer Leistungsangebote** (Leistungsinnovationen) notwendigen Fähigkeiten

Ausgehend von dieser Situation wurden am Institut für Bauplanung und Baubetrieb der ETH Zürich zwei sich ergänzende Wissensmanagementprozessmodelle entwickelt, die folgende Ziele verfolgen:

- Systematisches Lernen aus **Fehlern** durch konsequente Fokussierung auf ereignisorientiertes Wissen aus Projekten mittels des Controllingansatzes (SCHMIDLE [22], Kapitel 4)
- Systematisches Lernen aus **Erfolgen** durch konsequente Fokussierung auf das Wissen über "best practice"-Erfolgsfaktoren von Projekten (BORNER [2], Kapitel 5)

Als gemeinsame Basis beider Wissensmanagementprozessmodelle werden im Folgenden zuerst die Akteure beschrieben, die darin eine Rolle spielen.

3.2 Akteure und organisatorische Stellen für die Abwicklung der Wissensmanagement prozesse

Zur Strukturierung der Aufgabenzuteilung wurden in Analogie zur organisationstheoretischen Einteilung von Kosiol [13] die Akteure in operativ und strategisch tätige Akteure eingeteilt. Die Gruppe der operativen Projektausführenden umfasst die Projektleiter und die Projektmitarbeiter (Handlungsakteure). Die Akteure im Management der Ablauforganisation (Unternehmensleitung, Divisionsleitung) sind übergeordnet und strategisch koordinierend tätig (Entscheidungsakteure).

Bei der Durchführung der Wissensmanagementprozesse fallen allerdings Aufgaben wie z.B. die Identifikation des "best practice"-Wissens aus abgeschlossenen Projekten an, die von einer zentralen Stelle, z.B. einer Stabsstelle, in der Aufbauorganisation ausgeführt werden sollten. Die Akteure der Unternehmens- oder Divisionsleitung (Entscheidungsakteure) delegieren entsprechende Aufgaben zur Umsetzung und Anwendung der Wissensmanagementprozesse an diese zentrale Stabsstelle, die im weiteren Verlauf als "Orga-Stelle KVP" (Organisationsstelle Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) bezeichnet wird.

Gemäss den obigen Ausführungen stellt das Wissensmanagement ein Element für einen gesamtunternehmerischen KVP im Rahmen einer lernenden Organisation dar. Weitere Elemente, die im Rahmen eines gesamtunternehmerischen KVP unterstützend wirken, sind beispielsweise das Qualitätsmanagement oder das Risikomanagement; die Umsetzung und Anwendung der entsprechenden Managementprozesse fällt auch in den Aufgabenbereich der Orga-Stelle KVP.

Die Orga-Stelle KVP integriert demnach verschiedene Supportprozesse, die jeweils der Nutzung von Erfolgspotenzialen im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses einer lernenden Organisation dienen und somit Anbietervorteile im Wettbewerb erzeugen sollen. Im weiteren Verlauf wird aber im Rahmen der Orga-Stelle KVP nur auf den Aufgabenbereich Wissensmanagement eingegangen.

Die Form der Einbindung der Orga-Stelle KVP in die Organisation eines Bauunternehmens hängt im Wesentlichen von dessen Organisationsstruktur ab. In Abbildung 6 sind die organisatorische Einbindung der Orga-Stelle KVP und die entsprechenden Verantwortungsstrukturen sowohl für grosse Bauunternehmen mit Niederlassungs- oder Spartenstruktur als auch für mittelgrosse Bauunternehmen skizziert.

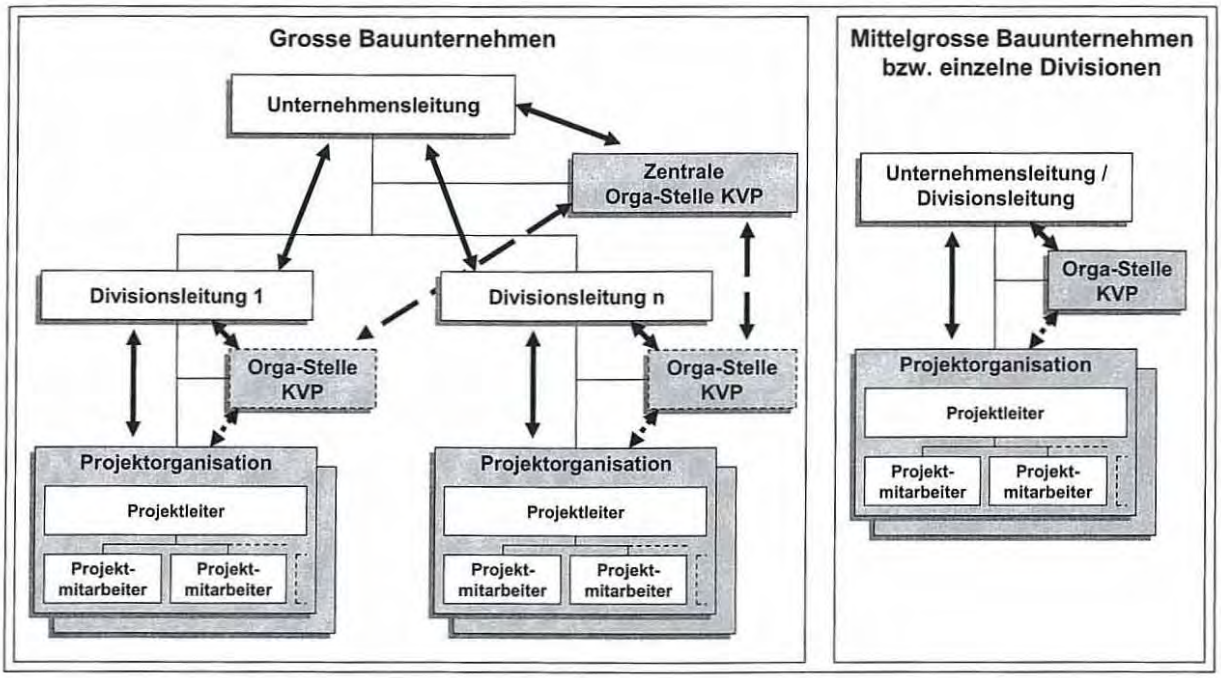

Abbildung 6: Organisatorische Einbindung der Akteure des Wissensmanagements

Systematisches Lernen aus Fehlern – Prozessmodell basierend auf dem Controllingansatz

4.1 Einführung in das Prozessmodell

Das hier vorgestellte Wissensmanagementprozessmodell für Bauunternehmen hat das Ziel, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess einzuleiten und auszubauen. Es fokussiert ausschliesslich auf ereignisorientiertes Projektwissen in Bauunternehmen. Das identifizierte Wissen wird als ereignisorientiert bezeichnet, da es mit Methoden des Projektcontrollings und somit aufgrund von Soll-Ist-Abweichungen ermittelt wird. Aufgrund dieser Fokussierung stellt das Modell kein umfassendes Wissensmanagementmodell für Bauunternehmen dar.

Basis des Prozessmodells ist das Wissen aus Projekten, da die Projektorganisation die bevorzugte Organisationsform von Baumassnahmen ist und die Teammitglieder aus Bauprojekten lernen. Das grosse Potenzial von Projektorganisationen als Quelle des Lernens ist durch folgende Kriterien gekennzeichnet ...

Dieser Artikel konnte hier aus Platzgründen nur auszugsweise aufgenommen werden. Bei weitergehendem Interesse können Sie den vollständigen Artikel bei C. J. Diederichs oder beim Autor selbst erhalten.