Matthias Ballod

# Der Faktor Wissen im Business-Process-Management

**Wissen und Information sind erfolgsrelevante Faktoren jedes Unternehmens. Ein Zuwenig ist ebenso problematisch wie ein Zuviel. Das gilt für alle Ebenen interner, externer, personaler und medialer Kommunikation. Das Problem ist lange erkannt, jedoch fehlt es in Theorie und Praxis an integrierten und organisationsorientierten Strategien. Eine Prozessoptimierung muss jedoch gerade im HR-Bereich ansetzen. Der Abgleich spezifischer Anforderungen und konkreter Adaptionen im Geschäftsprozess ist nicht mehr nur ein Thema für Konzerne, sondern auch eine Herausforderung für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU). Sie werden sich diesem Feld verstärkt zuwenden müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. [1]**

Das Business-Process-Management (BPM) erfasst die Wissens-, Informations- und Kommunikationsprozesse, um Bedarfe der HR zu ermitteln und anzupassen. Aufgabe des Unternehmens ist es zunächst, die Verantwortlichen und Beteiligten für die strategische Bedeutung der Prozesse und ihre Wechselwirkungen zu sensibilisieren. Anschließend müssen Technologieeinsatz und Personalentwicklung ineinander greifen und aufeinander abgestimmt werden. Nur so lassen sich die Stichworte Lernende Organisation und Kompetenzentwicklung zu Leben erwecken.

## Methodische Vorklärung

Der Konstanzer Informationswissenschaftler Kuhlen bezeichnet Information sehr treffend als Wissen in Aktion. Anders ausgedrückt: Information ist kommuniziertes Wissen. Das bedeutet, Wissen ist immer in Prozesse eingebunden: Es wird generiert, beschafft, erfasst, vernetzt, verteilt, transferiert, gespeichert, aktualisiert oder vergessen. Diese Zuschreibungen werden nicht selten als Stadien, Zustände oder als Kreislauf versinnbildlicht. [2] Genau genommen liegen diese Tätigkeiten aber auf nicht vergleichbaren Ebenen. [3] Tatsächlich ist Wissen mehr flüchtiges Phänomen als statisches Objekt. Wissen ist wandelbar und verändert sich fortwährend. Entscheidend ist: Wissen weist aus sich heraus keinen Selbstzweck auf. Diesen bestimmen die Wissensträger, also die Akteure. Der spezifische, individuelle Umgang mit Wissen ist daher gleichermaßen an Situationen, Zwecke und an Medien gebunden – und zwar in dieser Reihenfolge. Daher darf Wissensmanagement nicht auf technische Lösungen reduziert werden, sondern muss integraler Bestandteil eines strategischen Umgangs mit Wissen im Unternehmen sein. Das Managen von Wissen auf organisationaler Ebene ist also ganzheitlich und prozessorientiert, analytisch und synthetisch zu betrachten. Der hier vorgestellte Ansatz verbindet diesen Anspruch konsequent personenzentriert. Im Mittelpunkt stehen die Akteure mit ihren unterschiedlichen Zielen sowie – auf der übergeordneten Ebene – die Unternehmensziele.

Im ersten Schritt werden die verschiedenen Anforderungen, Bedürfnislagen, Verhaltensmuster der Wissensträger und Akteure sowie deren Nutzung vorhandener Technologien erfasst (Ist-Analyse). Auf dieser Grundlage müssen die Informations-, Kommunikations- und Wissensprozesse überprüft und bewertet werden. Im zweiten Schritt erfolgt eine strategische Zieldefinition (Soll-Analyse) und im dritten der Abgleich zur Prozessoptimierung.

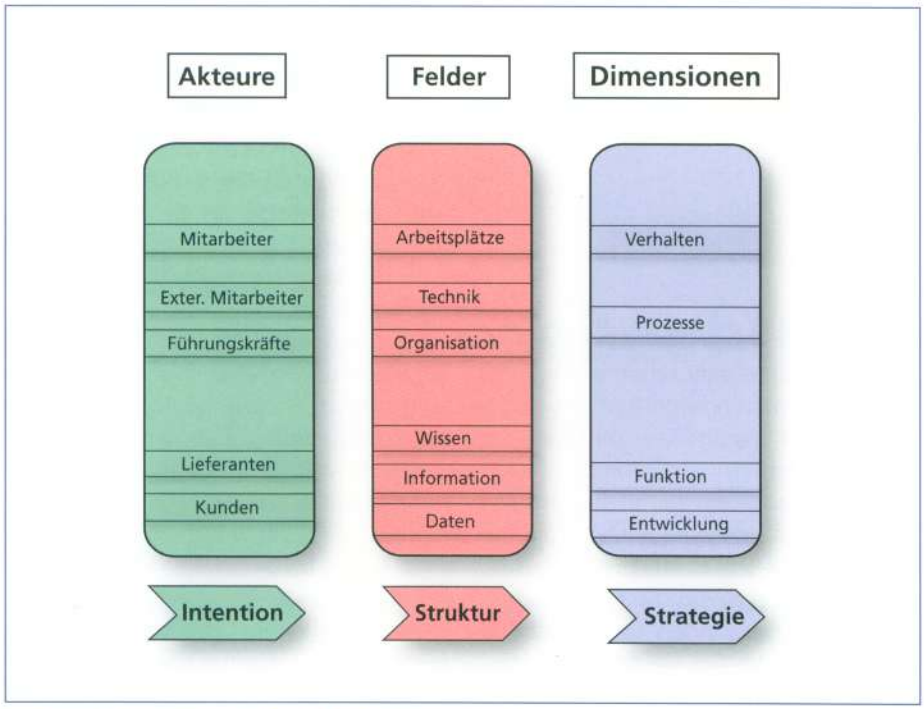
## Die ISS-Matrix

Den Ausgangspunkt der Ist-Soll-Analyse zur Auswertung, Beurteilung und Anpassung der Prozesse bildet die ISS-Matrix. In der Gesamtschau einer Organisation lassen sich drei verschiedene Bereiche (Akteure, Felder, Dimensionen) identifizieren, deren einzelne Elemente sich wiederum aufeinander beziehen. Die beteiligten Akteure verfolgen – bisweilen sehr unterschiedliche – Intentionen. Erst unter angemessener Berücksichtigung der Interessen gilt es, vorhandene Strukturen zu identifizieren, um adäquate Strategien (Entwicklungsziele) festzulegen. Das integrative Vorgehen erweist sich als theoretisch fundiert und hat sich bei der Beratung in Unternehmen bewährt. Eine ähnliche theoretische Konzeption verfolgt Lischka mit dem EFQM-Modell. [4]

Wissensmanagement ist immer dann erfolgreich, wenn die beteiligten Akteure einen persönlichen Mehrwert erkennen. Dies gelingt wiederum nur, wenn die Strukturen und Systemmöglichkeiten an die Bedarfslagen, Ziele und Motivationen der Nutzergruppen angepasst werden – nicht umgekehrt. Kollaboration wird initiiert, wenn alle Beteiligten nicht nur die Notwendigkeit zur Wissensweitergabe erkennen, sondern auch einen konkreten, persönlichen Nutzen. Die drei elementaren K's lauten: Koordination, Kooperation und Kommunikation. [5] Damit technische und mediale Systeme diese Anforderungen unterstützen, müssen sie den Interessen der Nutzer entsprechen. Dabei darf nicht übersehen werden, dass sich die Grundsituationen „Wissen vermitteln" (Lern-Kontext) und „Wissen handhaben" (Management-Kontext) deutlich unterscheiden.

## Integriertes Business-Process-Management

Das in diesem Artikel im Ansatz vorgestellte Verfahren zur gezielten Optimierung der Wissens-, Informations- und Kommunikationsprozesse in Organisationen hat sich im Praxistest bewährt. Die Ergebnisse einer Studie, in der ein KMU mit dieser Methode analysiert wurde, sind bei Storck nachzulesen [6]; vertiefende theoretische Grundlagen bei Ballod. [3] Im Verlauf dieser systematischen Prozessanalyse in einem mittelständischen Unternehmen hat sich gezeigt, dass viele Prozesse weniger durch ungeeignete Technik oder durch eine unzweck-




*ISS-Matrix: Ausgangspunkt der Ist-Soll-Analyse im BPM*

mäßige Nutzung gebremst werden. Als Bottleneck erwiesen sich vielmehr fehlende Kompetenzen – in allen Bereichen der Kommunikation, Kooperation und Koordination.

Wenn Wissen als entscheidender Erfolgsfaktor des Unternehmens gilt, so müssen die Wissensträger mit ihren Anforderungen, Bedürfnissen und Intentionen angemessen berücksichtigt werden. Die Probleme und Schwachstellen im analysierten KMU der oben genannten Studie waren weniger medien- oder technikbedingt, sondern lagen auf der Ebene der personalen und der persönlichen Kommunikation. Das Betriebsklima und die gesamte Leistungsbereitschaft der Wissensträger war und ist von Einstellungen und (Vor-)Urteilen aller Personengruppen geprägt. Entsprechend zielten die getroffenen Maßnahmen zunächst auf die Kompetenzentwicklung. Die durchgeführten Personalschulungen sind allerdings nur bedingt dem Qualifizierungsbedarf geschuldet. Gewohnheiten, Barrieren, unerklärlich gewachsene Strukturen – wie sie typischer Weise in Organisationen anzutreffen sind – mussten in Schulungen abgebaut und konstruktiv umgestaltet werden. Erst das bewusste In-Frage-Stellen gewohnter (Handlungs-) Muster konnte einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess anstoßen.

## Fazit

Wenn Information als kommuniziertes Wissen zu verstehen ist, dann sind insbesondere die informellen Lernprozesse im Unternehmen relevant. Das Learning by doing muss sukzessive durch das bewusste und zielgerichtete Erlernen eines zweckmäßigen Umgangs mit Information und Wissen abgelöst werden. Erst auf der Basis einer breit gefächerten Kompetenzvermittlung können die beteiligten Akteure die Wissensprozesse effektiv und effizient gestalten. Hierzu bedarf es einer systematischen Bewusstmachung und einer Strategievermittlung. Eine Lernende Organisation stimmt überdies alle Maßnahmen hinsichtlich der Personal- und Organisationsentwicklung aufeinander ab.

Die Ergebnisse aus der Unternehmenspraxis belegen den Nutzen des integrierten und prozessorientierten Vorgehens. Erst der Einbezug aller unternehmensrelevanten Bedingungen und Faktoren macht eine gezielte Optimierung möglich. Die Außenperspektive durch externe Berater kann helfen, Schwachstellen zu identifizieren, geeignete Maßnahmen zu erkennen und zielgerichtet Strategien umzusetzen. Gefragt sind individuelle Lösungen, die an die Erfordernisse des jeweiligen KMU, der Branche und an die Bedarfslagen der Mitarbeiter angepasst sind.

## Literatur:

[1] Fink, Kerstin; Ploder, Christian (2005): Wissensmanagement muss nicht teuer sein. In: Wissensmanagement Heft 7/2005, 25-27.

[2] Reinmann-Rothmeier, Gabi (2001): Wissen managen: Das Münchener Modell. URL: www.wissensmanagement.net/download/muenchener_modell.pdf. S. 1-31

[3] Ballod, Matthias (2007): Informationsökonomie – Informationsdidaktik: Strategien zur gesellschaftlichen, organisationalen und individuellen Informationsbewältigung und Wissensvermittlung. Bertelsmann (Bielefeld)

[4] Lischka, Andreas (2006): Migration von Wissensmanagementaufgaben in den betrieblichen Ablauf. In: Wissensmanagement Heft 1/2006, 26-28

[5] Ballod, Matthias (2005): Nur schlechter Rat ist teuer. In: Wissensmanagement Heft 8/2005, 28-31.

[6] Storck, Anne-Claire (2006): Informations- und Kommunikationsprozessen im Unternehmen und ihre Bewertung aus ökonomischer Sicht. Diplomarbeit an der FH Kaiserslautern.

