

Wissenszentrierte Geschäftsprozessanalyse

- Ein Leitfaden zur informationsfluss- und kompetenzorientierten Prozessoptimierung -

Die Analyse und Optimierung von Geschäftsprozessen nach Kosten, Qualität und Zeit sind standardisiert und werden vielfältig durch Handlungsempfehlungen, Instrumente und Methoden unterstützt. Prozessverantwortliche, die im Rahmen einer Wissensmanagementstrategie die von ihnen verantworteten Abläufe nach wissensorientierten Gesichtspunkten systematisch und schnell verbessern wollen, finden dafür bisher lediglich Ad-Hoc-Ansätze, die entweder nur Teilaspekte berücksichtigen oder aufgrund ihrer Komplexität für eine breit angelegte Anwendung weniger geeignet sind. Um diese Lücke zu schließen, wird im Folgenden eine strukturierte, leicht anzuwendende Vorgehensweise, in der alle wesentlichen Einflussgrößen Beachtung finden, vorgestellt.

Wissen im Fokus von Geschäftsprozessen

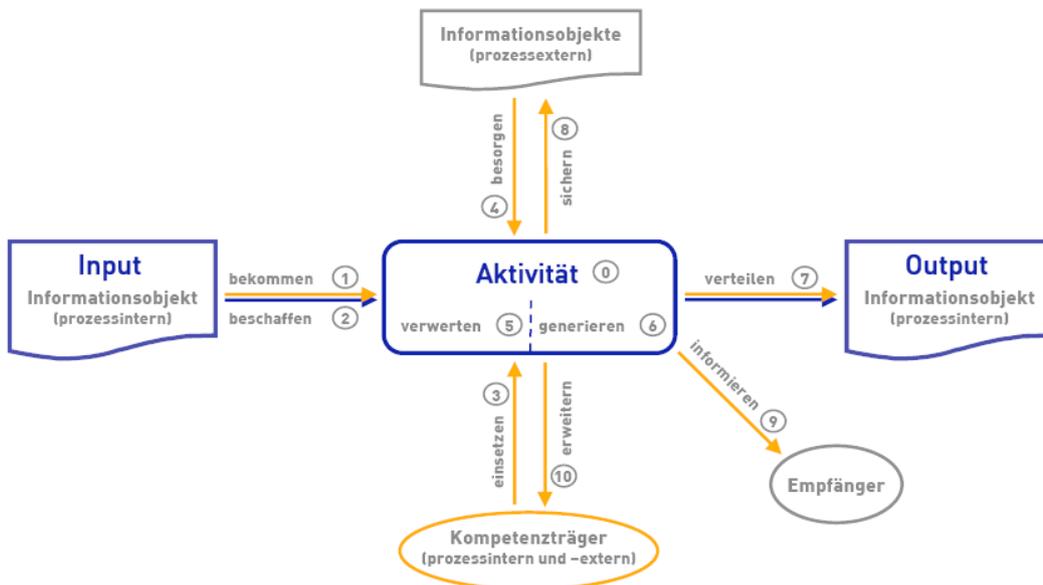
Das Unternehmenswissen gehört zu den kritischen Erfolgsfaktoren jeder Organisation. Im Rahmen einer Wissensmanagementstrategie werden typischerweise Wissensmanagementmethoden und -instrumente wie Communities of Practice, Yellow Pages, Wissensstafetten, Wissensbilanzen etc. eingesetzt, um Wissen im Unternehmen transparent und nutzbar zu machen (seamless knowledge integration). Mit der Integration von Wissensmanagementelementen in bestehende Geschäftsprozesse wird die Verknüpfung zum operativen Geschäft eines Unternehmens hergestellt. Diese Form der Integration einer Wissensperspektive in die Geschäftsprozesse ist jedoch ungenügend. Das größte Problem dabei ist, dass die natürliche Wissensentwicklung entlang eines Geschäftsprozesses nicht oder nur partiell unterstützt wird. Für die Prozessverantwortlichen werden die Modelle zwar komplexer, doch das Potenzial der Wissensperspektive als ergänzende Dimension eines Analyse- und Optimierungsansatzes kommt nicht wirklich zur Entfaltung. Eine Konzentration auf die Informationsflüsse (expliziertes Wissen) entlang eines Geschäftsprozesses und auf die Kompetenzen (implizites Wissen) derjenigen, die die einzelnen Prozessschritte ausführen oder einen Beitrag dazu leisten, ist vor diesem Hintergrund sehr viel Erfolg versprechender. Zusätzlich erhalten vermeintliche Randthemen von Geschäftsprozessen wie etwa kulturelle Aspekte, Kommunikationsstrategien und organisationale Effekte eine intensivere Beachtung.

Primäres Anliegen bei der Entwicklung der hier vorgestellten Methode war es, eine pragmatische Lösung zur wissensorientierten Analyse von Geschäftsprozessen anzubieten. Anwender, in erster Linie Prozessverantwortliche, bekommen damit die Möglichkeit, ihren Geschäftsprozess selbstständig auf Wissenspotenziale und -schwachstellen hin zu untersuchen. So können Feedbackschleifen und Lernprozesse bei den Prozessbeteiligten angestoßen werden, die eine gezielte Verbesserung des Informationsflusses und der Kompetenzentwicklung gemäß den Anforderungen des jeweiligen Geschäftsprozesses erlauben. Dies geschieht auf verschiedenen Ebenen: Einerseits wird untersucht, ob und was die Kompetenzträger im Prozess erlernen und ob gesichert ist, dass Kompetenzen und Informationsobjekte ggf. an neue Anforderungen angepasst werden (double loop learning). Andererseits wird allein durch die systematische Anwendung der wissensorientierten Prozessperspektive sichergestellt, dass ein Lernprozess höherer Ordnung bei den Prozessverantwortlichen angestoßen wird. Oft beschäftigen sie sich dann erstmals damit, wie Kompetenzen und Informationsflüsse zum Prozess Erfolg beitragen und wie Lern- und Feedbackprozesse zur Optimierung eingesetzt werden können (deutero learning).

Informationsobjekte und Kompetenzträger

Ziel der wissenszentrierten Geschäftsprozessanalyse ist es, schnell und einfach Handlungsbedarf im systematischen Umgang mit Wissen zu erkennen und dadurch Verlauf sowie Ergebnisse von Geschäftsprozessen zu verbessern. Ausgangspunkt des Modells sind dabei jeweils die Aktivitäten, die in ihrer Abfolge – zum Beispiel modelliert als Ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK) - den Geschäftsprozess abbilden. Der Vorteil dieser Herangehensweise besteht darin, dass der Fokus konsequent auf wertschöpfenden Tätigkeiten liegt, deren Verbesserung einen direkten Nutzen für die Organisation erzeugt. Die Grafik zeigt eine einzelne Aktivität (0) zusammen mit ihren wesentlichen Einflussparametern aus wissensorientierter Sicht.

Prozessperspektive – Wissensperspektive



Das Modell unterscheidet zwischen expliziten Informationsobjekten und Kompetenzträgern. Informationsobjekte umfassen dokumentiertes Wissen, das in verschiedenster Form (Grafiken, Prozesse, Protokolle, technische Zeichnungen, Handbücher, etc.) vorliegt. Unter einer Kompetenz ist dagegen das implizite Wissen (Handlungsbefähigung, Situationseinschätzung, Wirkungskontext) einer Person zu verstehen. Informationsobjekte können als zu bearbeitender Input aufgefasst werden, die durch die Aktivität in einen weiter zu verteilenden Output transferiert werden. Bei Ausführung der Aktivität greifen die verantwortlichen Kompetenzträger ggf. zusätzlich auf prozessexterne Informationsobjekte zu, die als Hilfsmittel herangezogen, durch die Aktivität selbst aber nicht verändert werden. Darüber hinaus gibt es häufig weitere Personen (Schwesterprozessverantwortliche, Manager, Kunden), die ein Interesse an Information über Erkenntnisse aus der Aktivität haben und informiert werden müssten.

Informationsflüsse und Kompetenztransformation

Informationsobjekte und Kompetenzträger haben bei Ausführung der Aktivität einen Status, der den Erfordernissen der Aktivität mehr oder weniger entspricht und nach unterschiedlichen Kriterien bewertet werden kann (bei Informationsobjekten z.B. Verfügbarkeit, Nutzerfreundlichkeit, Aktualität etc.; bei Kompetenzträgern z.B. Quantität und Qualität und Verfügbarkeit der Kompetenzträger, deren Bereitschaft etc.). Zweitens ermöglicht das Modell eine Optimierung der Methoden, die im Prozessverlauf beim Umgang mit diesen Objekten zum Einsatz kommen. Fol-

gende informationsfluss- oder wissenstransformierende Vorgänge werden im Modell unterschieden:

(1) bekommen

Beschreibung: Ein für die Aktivität erforderliches Informationsobjekt (meist das Ergebnis einer vorhergehenden Aktivität) wird geliefert (push). Das Informationsobjekt kann durch die Lieferung selbst Auslöser der Aktivität sein oder in Verbindung mit einem Vorprodukt geliefert werden.

Ziel: Erarbeiten einer Liste von Informationsobjekten, die benötigt werden, um eine Aktivität durchzuführen. Aber auch Identifizieren von Informationsobjekten, die zwar geliefert bzw. angeboten aber eigentlich nicht benötigt werden.

Fragenkatalog zum Objekt, zur Objektqualität und zur Qualität des Informationsflusses.

(2) beschaffen

Beschreibung: Ein für die Aktivität erforderliches Informationsobjekt (Ergebnis einer vorhergehenden Aktivität) wird nicht automatisch geliefert, sondern muss bei einer vordefinierten Quelle beschafft werden (pull).

Ziel: Erarbeiten einer Liste von Informationsobjekten, die benötigt werden, um eine Aktivität durchzuführen. Aber auch Identifizieren von nicht mehr aktuellen oder überflüssigen Informationsobjekten.

Fragenkatalog zum Objekt, zur Objektqualität und zur Qualität des Informationsflusses.

(3) einsetzen

Beschreibung: Die Kompetenzen der mit der Ausführung der Aktivität betrauten Person werden im Rahmen der Aktivität eingesetzt. Diese Person bezieht dabei ggf. Wissen weiterer Kompetenzträger mit ein (informelle Netzwerke).

Ziel: Erarbeiten eines Kompetenzprofils, das nötig wird, um die Aktivität durchzuführen sowie einer Liste mit Risikokomponenten, die die Durchführung der Aktivität gefährden können.

Fragenkatalog zum Status Quo der Kompetenz, Status Quo der verfügbaren Kompetenzen (können) und Einsetzbarkeit der Kompetenzen (kennen, sollen, wollen)

(4) besorgen

Beschreibung: Ein für die Aktivität erforderliches Informationsobjekt wird nicht im Rahmen des Geschäftsprozesses automatisch geliefert, sondern muss selbstständig besorgt werden (pull).

Ziel: Erarbeiten einer Liste von Informationsobjekten, die benötigt und selbstständig besorgt werden müssen, um eine Aktivität durchzuführen.

Fragenkatalog zum Objekt, zur Objektqualität und zur Qualität des Informationsflusses.

(5) verwerten

Beschreibung: Bei der Ausführung der Aktivität werden die zur Verfügung stehenden Kompetenzen und Informationen verwertet.

Ziel: Analysieren, wie mit den zur Verfügung stehenden Informationen umgegangen und die vorhandenen Kompetenzen eingesetzt werden.

Fragenkatalog zum Verwertungsprozess, Rahmenbedingungen der Verwertung und die Qualität der Verwertungsergebnisse.

(6) generieren

Beschreibung: Im Rahmen der Aktivität wird neues Wissen generiert, aus dem u.a. neue Informationsobjekte bzw. neue Inhalte für bestehende

entspringen (wird darüber hinaus Wissen generiert, so ist das Gegenstand der Kompetenzerweiterung).

Ziel: Analysieren, wie und was alles im Rahmen der Aktivität an Wissen entsteht sowie prüfen, ob die Ergebnisse den Bedürfnissen der Folgeaktivitäten entsprechen und auch andernorts nützlich sein können.

Fragenkatalog zum generierten Wissen, der Qualität der Erzeugung und zur Qualität des neuen Wissens.

(7) verteilen

Beschreibung: Das als Ergebnis der Aktivität generierte Informationsobjekt oder ein mit neuen Inhalten angereichertes wird an einen bestimmten Adressatenkreis geliefert (push) oder an einem vorbestimmten Ort abgelegt/deponiert (dies schließt somit auch das prozessinhärente Sichern ein!).

Ziel: Analysieren, ob die entstandenen Informationsobjekte entsprechend dem Prozess in adäquater Form weitergegeben werden.

Fragenkatalog zur Verteillogistik und zur Qualität der Umsetzung.

(8) sichern

Beschreibung: Die Informationen werden an einer oder mehreren vordefinierten Stellen hinterlegt, um unabhängig vom Prozess darauf zugreifen zu können. Dabei kann der Zugriff frei und der Ort der Ablage allgemein bekannt oder der Zugang beschränkt und der Ablageort vertraulich sein.

Das Gleiche gilt auch für nicht prozessrelevante Informationen, die als „Abfallprodukte“ der Aktivität entstehen können, und aufgrund ihrer speziellen oder generellen Bedeutung nicht verloren gehen sollen.

Ziel: Hinterfragen, ob die entstandenen Informationsobjekte für eine weitere Nutzung in adäquater Weise aufbewahrt werden.

Fragenkatalog zum generierten Wissen, zur Qualität der Sicherung und zur Verteillogistik.

(9) informieren

Beschreibung: Proaktives Weitergeben von Wissen/Informationen an Personen, die nicht am Prozess beteiligt sind, für die jedoch Wissen/Informationen, die im Rahmen der Aktivität entstanden sind, sehr hilfreich sein können.

Ziel: Hinterfragen, ob die Informationsobjekte noch an anderer Stelle nützlich sein können (Synergien identifizieren) und dorthin weitergeleitet werden.

Fragenkatalog zum generierten Wissen, zur Qualität der Umsetzung und zur Verteillogistik.

(10) erweitern

Beschreibung: Erweiterung der Kompetenzen bei den Akteuren durch die Ausübung der Aktivität.

Ziel: Analysieren, ob nach Durchführung der Aktivität neues Wissen aufgenommen und Wissen systematisch entwickelt wird. Analysieren des potenziellen Wissenszuwachses.

Fragenkatalog zur Aktivitätsdurchführung, der aktivitätszentrierten Kompetenzentwicklung und der Dimension des Kompetenzaufbaus.

Potenziale

Die hier vorgestellte Methode ist zudem eine wertvolle Ergänzung für Qualitätsmanagementmaßnahmen oder Initiativen zur Förderung der operativen Exzellenz, da hier die Wissensperspektive üblicherweise nicht angemessen berücksichtigt wird. Zentrales Instrument für die Umsetzung

des Ansatzes ist der Fragenkatalog, der Prozessverantwortliche in die Lage versetzt, ihre Geschäftsprozesse eigenständig und effizient im Hinblick auf die Wissensperspektive zu analysieren.

Notwendige Maßnahmen, die sich bei der systematischen Analyse von Wissen im Prozessverlauf herauskristallisieren, können konstruktiv mit den beteiligten Personen diskutiert werden, wodurch das gemeinsame Verständnis und die Akzeptanz gesteigert werden. Außerdem lassen sich durch die ganzheitliche Analyse Bedarfe an prozessexternen Objekten und Stellen identifizieren, die Grundlage für Schnittstellenoptimierungen sein können. Vor allem bei den Teilaktivitäten (1), (2), (4) und (7) wird die Frage nach erforderlichen Feedbackprozessen offensichtlich, welche direkt helfen können, den Geschäftsprozess im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung des Umgangs mit Wissen zu entwickeln. Weitere ungenutzte Potenziale können schließlich durch die Verknüpfung der Nachfrage- und Angebotsperspektive von Wissen (9) identifiziert werden.

Die innovative Differenzierung zwischen Informationsflüssen und Kompetenzen einerseits sowie die systematische Analyse des Umgangs mit diesen Elementen andererseits lenken den Blick auf bisher ungenutzte Optimierungspotenziale in Geschäftsprozessen. Die somit angestoßenen Lernprozesse werden sich letztlich im Geschäftserfolg niederschlagen.

Autoren

Dr. Kay Alwert, alwert.

Michael Freitag, EnBW Energie Baden-Württemberg AG

Dr. Ulrich Koch, EnBW Akademie GmbH

Prof. Dr. Heinz Jürgen Müller, BeeBetter GmbH

Ulrich Schmidt, EnBW Energie Baden-Württemberg AG

Markus Will, Fraunhofer Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK)
