

Wissen und Prozesse – eine nützliche Verbindung?

Manfred Kofranek

In letzter Zeit wird in der Diskussion über Wissensmanagement immer mehr die Verbindung zu Ansätzen des Prozessmanagements diskutiert. Elementare Tätigkeiten in Verbindung mit Wissen wie zum Beispiel Wissenserwerb oder Wissensteilung sind spätestens seit der Einführung der Wissensbausteine von Probst et. al. als Prozesse verstehbar. Wird aber die Gleichsetzung von üblichen Geschäftsprozessen mit Tätigkeiten der Wissensverarbeitung dem spezifischen Charakter von Wissen wirklich gerecht oder ist das Modell eines Unternehmens als Konglomerat von Prozessen für das Verstehen von „wissen“ schlicht und einfach ungeeignet? Gibt es also so etwas wie Wissensprozesse wirklich?

Wissensprozesse – Versuch einer Definition

Bleiben wir doch einmal bei den elementaren Definitionen. „Ein Prozess ist ein zeitlich geordneter Ablauf von Ereignissen und den sie auslösenden Aktivitäten.“ „Ein Wissensprozess ist ein wiederholt stattfindender Ablauf oder Vorgang im Umgang mit der intellektuellen Ressource Wissen.“ So lauten zwei Beispiele für gängige Ansätze Prozesse und Wissensprozesse zu charakterisieren¹. Damit wird suggeriert, dass sich Vorgänge der Wissensverarbeitung wie Geschäftsprozesse als zeitliche Folge von Ereignissen und Aktivitäten darstellen lassen.

Unumstritten ist sicher, dass zur Durchführung von Geschäftsprozessen in den meisten Fällen auf Wissen zurückgegriffen werden muss. In der Beschreibung vieler Prozessmodelle taucht die „Ressource“ Wissen als Element auf, das zur Unterstützung von „wissensintensiven“ Aktivitäten genutzt werden kann. Wissensprozesse werden ebenso wie andere Geschäftsprozesse modelliert und eventuell sogar simuliert.

¹ aus Wissensnetz zur Know-Tech 2004; <http://www.knowtech-net.net/networker/ktn/MainPage.jsp>

Was unterscheidet nun aber einen Wissensprozess von einem üblichen Geschäftsprozess, der unter Umständen massiv mit Wissen zu tun hat? Gängig ist die Unterscheidung nach mehr oder weniger strukturierten Prozessen. Wenig strukturierte Prozesse sind solche, die sich nicht in einem einfachen flow-chart aufzeichnen lassen. Es gibt zu viele Verzweigungen und Ausnahmen, als dass ein simpler Ablauf diesem Prozess gerecht würde. Die Ausnahme ist die Regel, jeder Versuch, eine Prozesskette zu konstruieren, deckt bestenfalls die wenigen Fälle ab, die uns aus heutiger Sicht verstehbar erscheinen. Die Conclusio lautet:

„Wissensprozesse sind im Gegensatz zu Geschäftsprozessen nicht standardisierbar.“² Bei geringer Strukturiertheit eines Prozesses und hohem Wissensanteil unter den für den Prozess nötigen Ressourcen könnte man also von einem typischen Wissensprozess sprechen.

Noch spannender ist aber die Frage, was denn aus einer solchen Differenzierung für Folgerungen zu ziehen wären. Was sollte denn das Management anders machen, wenn es einen Wissensprozess gestalten will?

Beispiel Innovation

Nehmen wir als typisches Beispiel einen Innovationsprozess in einem Unternehmen, das sich durch Technologieführerschaft am Markt profilieren möchte. Innovation ist hier sicher ein Kernanliegen und Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung der Strategie. Ein klassischer Ansatz des Prozessmanagements würde einen Ablauf definieren, Entscheidungspunkte und Verantwortungen für Arbeitsschritte festlegen und eventuell noch einige Kennzahlen formulieren. Doch was wäre damit gewonnen? Entscheidend für den Erfolg ist hier jedenfalls, dass kreative Mitarbeiter ihr Wissen richtig einsetzen um neue Dinge zu schaffen, die noch dazu am Markt erfolgreich positioniert werden können. Da ist eine Ablaufbeschreibung zunächst einmal wenig hilfreich. Hier geht es um Zusammenarbeit und Kommunikation, Verbindung eigenen Wissens mit Informationen von Kunden, Markt und Technologieentwicklung sowie um die Fähigkeit geniale Ideen nicht nur zu erzeugen sondern diese auch in praktische Anwendungen umzusetzen. Natürlich braucht auch dieser „Prozess“ Regeln und definierte

² wie oben

Verantwortungen, entscheidend ist aber der Umgang mit Wissen.

In dieser Situation kann Wissensmanagement einen entscheidenden Vorteil ausspielen, wenn es sich primär um Menschen und Unternehmenskultur kümmert und nicht in die technokratische Falle der Ablaufoptimierung begibt.

Prozess als Paradigma

Prozessmanagement beruht auf einem Paradigma, das alle wichtigen Aktivitäten in einer Organisation als geordnete Abläufe versteht. Die zentrale Frage muss daher lauten, ob dieses Paradigma geeignet ist, die Welt des Wissens adäquat zu erfassen und beschreiben.

Anders gefragt: Wofür steht das Prozessparadigma? Welche Eigenschaften werden Geschäftsprozessen üblicherweise zugeschrieben? Ist eine Anwendung bzw. Übertragung auf Wissen überhaupt möglich?

Zunächst braucht jeder Prozess eine klare Abgrenzung. Es gibt einen Anfang und ein Ende, Prozesse sind zeitlich, sozial und sachlich limitiert, es sollte immer klar sein, was zum Prozess gehört und was außerhalb steht. Wissen hingegen ist zeitlich nicht eingrenzbar, Wissenserwerb passiert kontinuierlich und endet nicht abrupt. Eine sachliche Abgrenzung ist dann möglich, wenn man Wissen eher statisch und als Ressource versteht. „Wissenselemente“ sind die Güter, die in modellierten Wissensprozessen beschrieben und verschoben werden. Versteht man Wissen aber dynamisch und als Tätigkeit fällt die Abgrenzung nicht mehr so leicht. Wissen ist an Personen gebunden, insofern ist eine soziale Abgrenzung nahe liegend. Dennoch sind aber die Grenzen des Lernens diffus – nicht nur die SchülerInnen lernen beim Unterricht, auch das Umfeld und die Lehrenden entwickeln ihr persönliches Wissen weiter. Wissen tendiert also dazu, bestehende Prozessgrenzen zu überwinden.

Prozesse sind üblicherweise geordnete Abläufe. Versuchen wir aber z.B. das Lernen als Lernprozess zu begreifen, dann merkt man sehr rasch, dass es hier mit der Geordnetheit nicht weit gehen kann. Wenn der individuelle Wissenserwerb linear verstehbar wäre, dann wäre nicht zu verstehen, warum im Ausbildungssystem immer wieder um neue Strukturen gerungen wird, neue Methoden

entwickelt und eingesetzt werden.

Wissenserwerb ist ein chaotischer Vorgang, es gibt dabei Schleifen und Rückschritte. Der Vorgang ist nicht vorhersehbar. Es gibt qualitative Sprünge im Verständnis, auf die jeder Lehrende bei seinen SchülerInnen hofft, aber von denen man nie sagen kann, wann sie eintreten werden.

Prozesse sind nützlich in unserem Verständnis auch weil sie Aktivitäten bewertbar machen. Typisch sind schwarz-weiß Bewertungen, wie Wirkleistung vs. Blindleistung, nützliche Aktivitäten vs. Verschwendung. Auch wissenbezogene Aktivitäten werden in einem solchen Schema qualifiziert, es gibt auch viele Ansätze einer quantitativen Bewertung. Während bei üblichen Geschäftsprozessen zumeist jedoch die Effizienz im Vordergrund steht ist die Frage nach dem Wert von Wissenstätigkeiten nicht einfach mit dem Hinweis auf möglichst hohe Output-Kosten Relationen zu beantworten. Wem nutzt Wissenserwerb, welchen Vorteil kann ein Unternehmen daraus gewinnen? Wieviel ist man bereit dafür zu investieren? Hier geht es um Effektivität und die Frage wie effektiv eine Tätigkeit für den persönlichen oder unternehmerischen Erfolg ist, lässt sich oftmals erst Jahre später beantworten.

Ein guter Geschäftsprozess ist straff organisiert. Jeder weiß was zu tun ist, kennt die Regeln und kann im Rahmen dessen richtig agieren. Ein guter „Wissensprozess“ lässt gezielt Freiräume zu in denen Neues entstehen kann. Er wird getrieben von einem gemeinsamen Verständnis und jeder entscheidet autonom, was in der aktuellen Situation besser ist. Hier geht es um den Umgang mit Chancen und Risiken und nicht um das Management einer Maschine mit Menschenbeteiligung.

Wissen als Paradigma

Nun kann Prozess aber auch ganz anders als im Sinne des Geschäftsprozessmanagements verstanden werden. Lernen ist eher ein Prozess im Sinne einer Persönlichkeits- oder Organisationsentwicklung. Wissen entsteht in vielen kleinen Schritten mit ungewissem Ausgang, erfordert laufende Beobachtung und Reaktion sowie flexible Intervention.

Ein Lehrender in diesem Sinne könnte sich auch als Manager eines Wissensprozesses verstehen, dieses Bild entspricht aber eher

jenem eines Dirigenten als dem eines Maschinisten. Es geht hier nicht um die richtige Bedienung eines vorstrukturierten Ablaufs sondern um das konzertierte Zusammenspiel vieler Faktoren, die harmonisch dazu beitragen können, dass Wissen entsteht.

Für Wissensprozesse (in letzterem Sinne) braucht es also ein anderes Paradigma: Nicht Wissen als Prozessressource in einem geordneten Ablauf von Aktivitäten und Ereignissen ist das für brauchbare Bild, sondern Wissen (als Verb verstanden).

Betrachtet man Prozesse unter dem Aspekt Wissen, dann stellen sich vielleicht diese Fragen:

- Wer weiß etwas?
- Was verändert etwas zu Wissen?
- Durch welche Tätigkeiten entsteht Wissen?
- Wer nutzt Wissen?
- Wer schafft Wissen?
- Wer bewahrt Wissen?

Hier finden sich die Ansatzpunkte für aktive Intervention und Veränderung, weniger bei den klassischen Verfahren des Prozessmanagements.

Wissen entsteht durch Fragen und Arbeiten (alles als Verben verstanden!) – es braucht also immer einen Tätigkeitsbezug. Aktivität löst einen Veränderungsprozess aus der zu neuem Wissen führt. Diese Art von Prozessverständnis braucht Wissensmanagement um erfolgreich agieren zu können.

Folgerungen

Ein Wissensprozess ist also ein Entwicklungsprozess der unter dem Wissensparadigma betrachtet werden muss. Prozessmanagement Ansätze können dabei helfen, strukturieren und fokussieren aber keinesfalls ist das Prozessparadigma primär zu setzen.

Wissen ist nicht Prozess. Wissen lässt sich nicht als Geschäftsprozess in seiner gesamten Vielfalt und Tiefe begreifen. Wissen über Prozesse entsteht durch Wissensprozesse. Diese sind aber keine Prozesse im üblichen Sinne sondern langfristige Veränderungen im Bewusstsein von handelnden Personen.

Prozesse sind die Manifestation von Wissen in Personen, aber dieses Wissen reicht nicht aus, um Wissensprozesse vollständig zu verstehen. Um diese Dilemmata zu durchbrechen braucht es so etwas wie die Aufhebung der Gegensätze, eine dialektische Überwindung der Begriffe von Wissen und Prozess.

Die Paradigmen von Wissen und Prozessen haben jeweils eigene Vorteile und Situationen in denen sie erfolgreich angewandt werden können. Nachdem die Welt aber bekanntlich nicht aus reinen Schwarz-Weiß Tönen besteht stellt sich die Frage ob eine situative Anwendung der unterschiedlichen Paradigmen möglich ist? Kann man bei Bedarf „umschalten“ oder ist es eher ein nahtloser Übergang? Wahrscheinlich letzteres und vermutlich ist es die wahre Kunst der Unternehmensführung zu entscheiden, wann welche Sichtweise in den Vordergrund zu stellen ist.

Der Autor

Manfred Kofranek ist Partner der KMA Knowledge Management Associates GmbH und betreut den Themenbereich Organisation und Prozesse. Er hat breite Erfahrung im Bereich der Forschung und Entwicklung und kann darüber hinaus auf eine langjährige Tätigkeit im Bereich der Softwareentwicklung, als Leiter von Organisations- und IT-Projekten und als IT-Manager zurückblicken. Seit 2001 arbeitet er als Wissensmanager in der Telekommunikationsbranche sowie als Berater und Referent. Seine Schwerpunkte liegen im Bereich von prozessorientiertem Wissensmanagement, Wissensbewertung und Informationsarchitekturen.

