

Ausgabe 9/2004

Sascha Armutat
Hartmut Krause
Reiner Weidmann
Wolfgang Striening
Frank Linde
Jutta Rump

Überlegungen zu einem geschäftsprozess- unterstützenden Wissensmanagement

– ein Thesenpapier –

ISSN 1613-2785

Herausgeber:
Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.
Niederkasseler Lohweg 16
40547 Düsseldorf

Referat Arbeitskreise DGFP e.V.
Dr. Sascha Armutat
Fon 0211 5978-124
Fax 0211 5978-29124
E-Mail armutat@dgfp.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	4
1 Zielfrage	5
2 Konzeptioneller Rahmen: Prozesse.....	6
2.1 Überblick	6
2.2 Strategische Managementprozesse.....	7
2.3 Geschäftsprozesse.....	9
2.4 Supportprozesse.....	11
3 Rolle des Wissensmanagements beim Prozessmanagement	13

Vorwort

Wissensmanagement ist das systematische Umgehen mit den erfolgskritischen Wissen in Unternehmen. Ob unter dieser oder anderen Bezeichnungen – die meisten Unternehmen bemühen sich darum, effektiv mit dem im Unternehmen vorhandenen Wissen zu wirtschaften. Vor wenigen Jahren stand die Frage im Vordergrund, wie sich die Tätigkeiten des Wissensmanagements optimal institutionalisieren lassen; „people to people“-, „people to system“-Lösungen wurden diskutiert und im Spannungsfeld von Mensch, Technik und Unternehmenskultur zu unternehmensspezifischen Umsetzungen gebracht.¹

Die Erfahrungen zeigen, dass das institutionalisierte Wissenbewahren und -systematisieren vielen Unternehmen nicht mehr weit genug geht. Die zentrale Frage aller Wissensmanagementaktivitäten ist, wie ein optimaler Beitrag zur Unternehmensleistung und zum Geschäftsergebnis geleistet werden kann.

Das legt nahe, die Überlegungen zum Wissensmanagement mit der Prozessarchitektur eines Unternehmens zu verknüpfen, um über die Prozessmodulation und –beeinflussung Wirkungen mit Blick auf das Geschäftsergebnis zu entfalten.

Hier setzt der Diskussionsbeitrag des DGFP-Arbeitskreises Wissensmanagement an.² Ausgehend von der Frage, wie Wissensmanagement die Konstruktion und den Ablauf von sich selbst optimierenden Prozessen unterstützen kann, wird eine Prozesssystematik entwickelt und werden thesenhaft Einflussmöglichkeiten für Wissensmanagementaktivitäten aufgezeigt.

¹ Armutat, S.; Krause, H. et al.: Wissensmanagement erfolgreich einführen. Düsseldorf 2002.

² Mitgearbeitet an diesem Thesenpapier haben: Dr. Sascha Armutat, DGFP e.V.; Hartmut Krause, Siemens AG; Dr. Reiner Weidmann, Weidmann Management Consulting; Wolfgang Striening, Polysius AG; Prof. Dr. Frank Linde, Fachhochschule Köln; Prof. Dr. Jutta Rump, Fachhochschule Ludwigshafen am Rhein.

1 Zielfrage

Wie lassen sich Prozesse im Unternehmen durch Wissensmanagement beeinflussen, so dass sie sich „selbstoptimierend“ an veränderliche Rahmenbedingungen anpassen und der Prozessoutput verbessert wird?

„Selbstoptimierend“ bezieht sich in diesem Zusammenhang auf ein prozessimmanentes flexibles Optimierungspotenzial, das

- die Identifikation des notwendigen Veränderungsbedarfs,
- Lernen und
- die Neuausrichtung des Prozesses umfasst.

Verbesserung des Prozessoutputs impliziert, dass Wissensmanagement ein Prozessbestandteil ist, der die Effektivität des Prozesses optimieren hilft.

2 Konzeptioneller Rahmen: Prozesse

2.1 Überblick

Ausgangspunkt ist die Überlegung, dass es in einem Unternehmen strategische Managementprozesse, Geschäftsprozesse und Supportprozesse gibt, die durch Wissensmanagement im oben beschriebenen Sinn beeinflusst werden können.

Diese Prozesstypen sind unabhängig von der hierarchischen Konfiguration im Unternehmen.

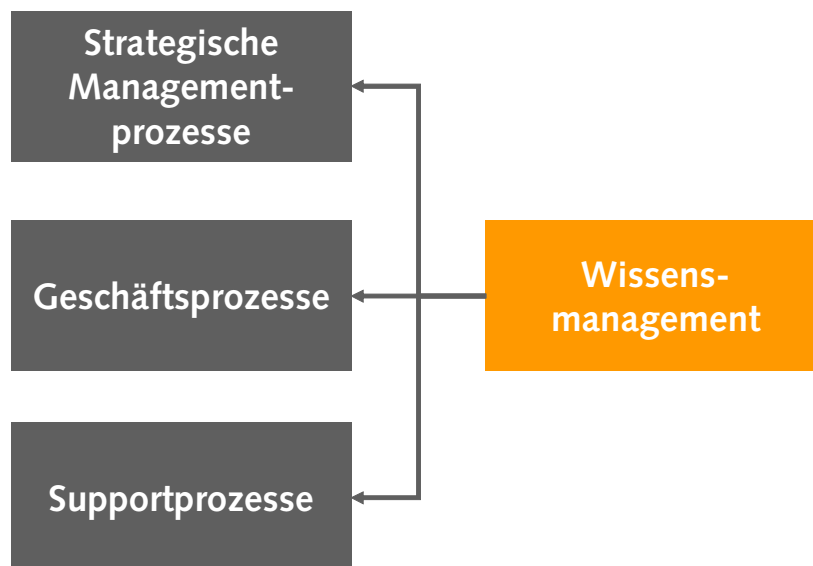


Abb. 1: Wissensmanagement und Prozesse im Unternehmen

2.2 Strategische Managementprozesse

Strategische Managementprozesse eines Unternehmens umfassen

- die strategische Planung und Strategieentwicklung,
- die Überprüfung der Planerreichung und –umsetzung,
- die Identifikation und Initiation von Steuerungsmaßnahmen.

Das strategische Management hat eine langfristige und eine mittelfristige Dimension. Langfristig geht es um die Identifikation und die Entwicklung von Erfolgspotenzialen: Kernkompetenzen des Unternehmens müssen dazu identifiziert, langfristige strategische Ziele definiert und die zur Zielerreichung nötigen Organisationsformen, Systeme und Ressourcen festgestellt werden. Das bezieht sich auch auf die personalbezogenen Erfolgspotenziale. Mittelfristig geht es um die Schöpfung von ökonomischen Werten durch erreichbare Optimierung des Aufwand-Nutzen Verhältnisses der relevanten Leistungen. In beiden Fällen geht es um die Definition strategischer Ziele, um die Definition von Wegen zu Zielerreichung, um die Durchführung von Maßnahmen zur Umsetzung der strategischen Ziele und um die Überprüfung der Zielerreichung. Beide Wege beinhalten Entscheidungen über die Gestaltung des Business, des Leistungsportfolios, der Organisation, der Belegschaft, der Kultur und der Veränderung des Unternehmens sowie die ständige Überprüfung der Konsistenz, der wirtschaftlichen Vorteilhaftigkeit und der Umsetzbarkeit des eingeschlagenen strategischen Weges.

Erfolgsfaktoren für die strategischen Managementprozesse sind die

- Regelmäßigkeit und Kontinuität der Durchführung,
- Verknüpfung mit dem Marktgeschehen,

- Institutionalisierung der Verknüpfung im Unternehmen,
- Konzeption, auf die sich sämtliche Managementaktivitäten stützen,
- Feedbackschleifen, die ein fortlaufendes Justieren der strategischen Ausrichtung ermöglichen.

Das Wissensmanagement (WM) unterstützt die strategischen Managementprozesse durch das Management des Wissens als strategische Dimension und durch Unterstützung des Ablaufs der strategischen Managementprozesse.

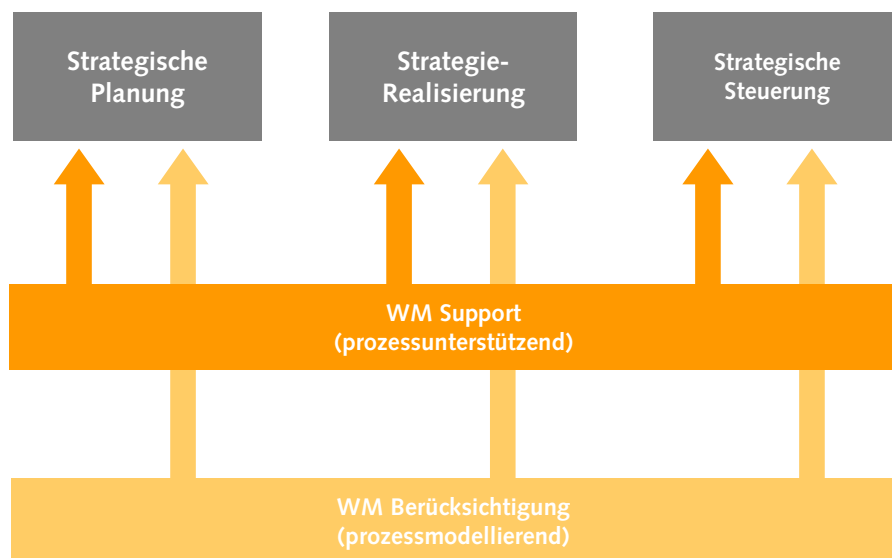


Abb. 2: Strategischer Managementprozess

2.3 Geschäftsprozesse

Geschäftsprozesse sind vor allem auf den externen Kundennutzen ausgerichtet und zielen immer auf den Unternehmensvorteil im Sinne der Wertschöpfung. Sie beinhalten alle Schritte der Produkt- bzw. Dienstleistungserstellung von der Idee über die Erstellung und den Vertrieb bis hin zur Pflege der Kundenbeziehung nach dem Verkauf.

Drei Teilprozesse der Geschäftsprozesse lassen sich unterscheiden:

- Das Produkt-Lebenszyklus-Management umfasst Prozessschritte der Leistungserstellung von der Planung über die Konzeption, die Erstellung, die Übergabe bis zur Produktpflege und Rücknahme, begleitet durch Vermarktungsaktivitäten.
- Ergänzt wird dieser Leistungserstellungsprozess zum einen durch ein Kunden-/ Beziehungsmanagement, das aus den Teilschritten der Planung, der Ansprache, der Betreuung, der Bindung und der Beendigung besteht.
- Zum anderen wird er durch ein Supply-Chain-Management und dem Logistik- und Fertigungsprozess begleitet, der aus den Teilschritten der Planung, der Beschaffung, der Erstellung, der Lieferung und der Rücknahme und Reparatur besteht.

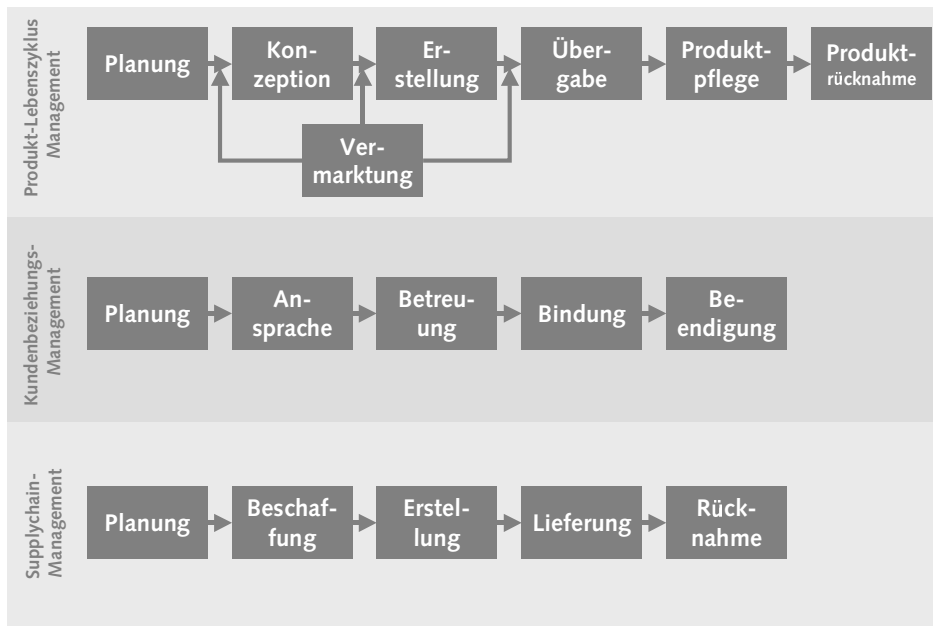


Abb. 3: Geschäftsprozessabläufe

Das Wissensmanagement unterstützt diese Teilprozesse der Geschäftsprozesse durch Prozessmodulationen und durch prozessunterstützende Supporttätigkeiten.

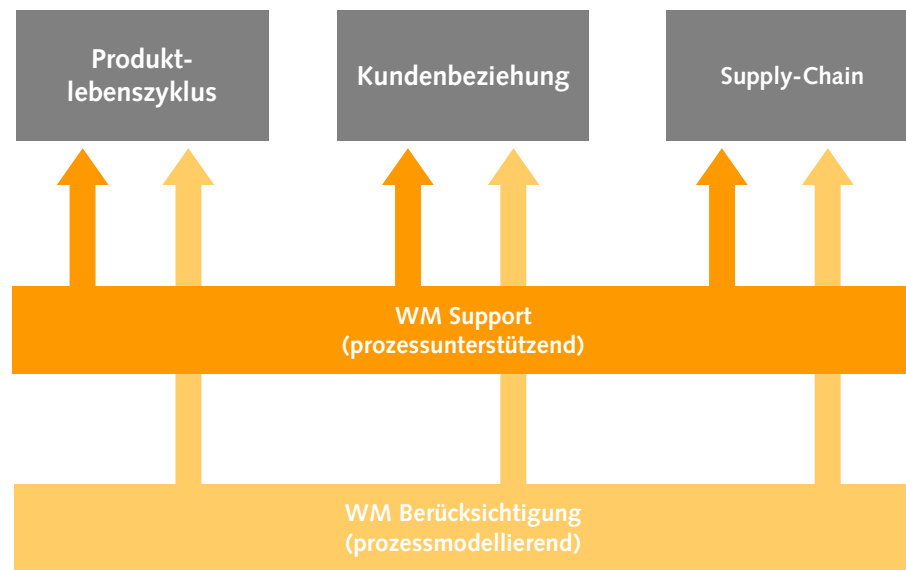


Abb. 4: Wissensmanagement und Geschäftsprozesse

2.4 Supportprozesse

Supportprozesse sind Leistungsunterstützungsprozesse für Geschäftsprozesse. Im Gegensatz zu Letzteren, die unmittelbar auf Kundennutzung bezogen sind, orientieren sich diese nur mittelbar an dem Kundennutzen, indem sie Voraussetzungen für die optimale Durchführung der Geschäftsprozesse schaffen.

Bei den Supportprozessen geht es vor allem um den Umgang mit Informationen (z.B. IT-Management, Wissensmanagement), Finanzen (z.B. Rechnungswesen), Ressourcen und Qualität (z.B. Qualitäts- oder Facilitymanagement, je nach Verständnis auch das Personalmanagement), externen Beziehungen.³

³ Vgl. APQC (Hrsg.): Process Classification Framework.12/11/2003, S. 6 ff.

Diese Supportprozesse verlaufen nicht immer synchron zu den Geschäftsprozessen, sondern können auch anlassbezogen und azyklisch zu den Geschäftsprozessen verlaufen.

Wesentliches Kennzeichen ist, dass auf einen Supportprozess von verschiedener Stelle zugegriffen werden kann und dass Supportprozesse wiederholt standardisiert ablaufen. So werden Effizienzvorteile im Unternehmen erzielt.

Das Wissensmanagement selbst kann ein derartiger Supportprozess sein.

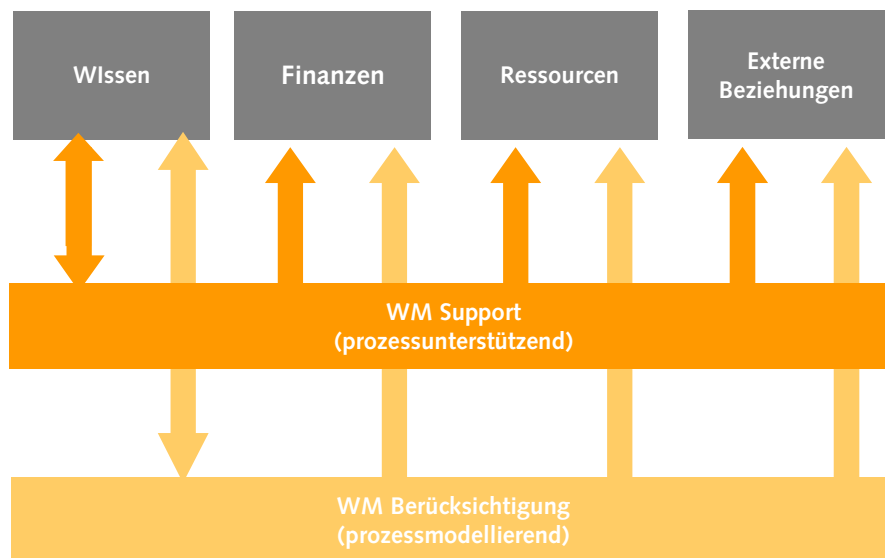


Abb. 5: WM und Supportprozesse

3 Rolle des Wissensmanagements beim Prozessmanagement

Wissensmanagement ist das systematische und strategisch orientierte Steuern von erfolgskritischen Wissensflüssen im Unternehmen.

Aus Prozessperspektive ist Wissensmanagement ein prozessunterstützender oder prozessmodellierender Metaprozess, der in jedem Unternehmensprozess generiert wird. Das führt zu selbstschärfenden Prozessen und zu einem wissensbasierteren, qualitativ höherwertigen Prozessoutput.

Verankert ist das Wissensmanagement zum einen als ein strategischer Managementprozess, der dabei hilft, aus der Geschäftsstrategie eine Wissensstrategie abzuleiten. Zum Zweiten ist es integraler Bestandteil der jeweiligen Geschäftsprozesse, die einzelne Wissensmanagement-Instrumente beinhalten. Zum Dritten unterstützt Wissensmanagement die Erstellung und die Veränderung von Prozessen und der Prozessarchitektur (Modellierungsunterstützung). Wissensmanagement leistet Schnelligkeit, Effizienz, Effektivität, Innovation und Anpassungsfähigkeit der Prozessarchitektur und innerhalb der Geschäftsprozesse.

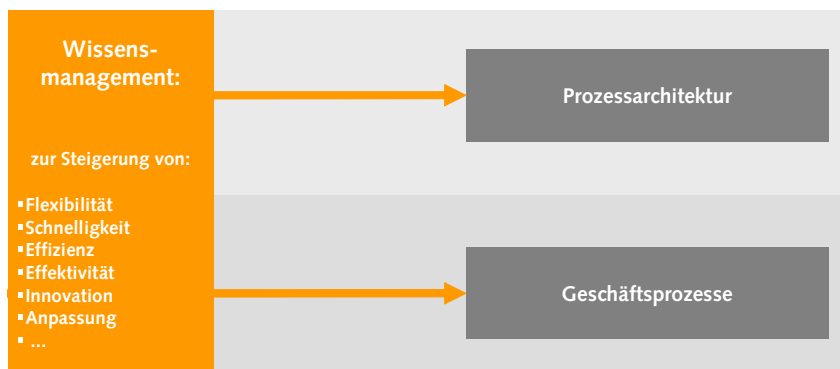


Abb. 6: Leistungen des Wissensmanagements

Einwirken kann das Wissensmanagement auf diese Ebenen, indem es

- die Schaffung von wissensmanagementförderlichen Rahmenbedingungen unterstützt,
- zum verpflichtenden Prozessschritt in jedem Einzelprozess gemacht wird,
- zum empfohlenen Prozessschritt in jedem Einzelprozess gemacht wird,
- zum originären Prozessschritt eines Prozesses gemacht wird, der habitualisiert befolgt wird,
- ein Leistungsangebot zur Verbesserung der Prozesse bietet.



Abb. 7: Einwirkungsmöglichkeiten des Wissensmanagements