

Positionspapier zum Workshop
“Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement”:
Wie lassen sich die Dokumentation und Nutzung des
Wissens in betriebliche Abläufe integrieren? –
Erfahrungen aus zwei Praxisprojekten

Andrea Bröner

Lst. für Wirtschaftspädagogik, Universität Nuernberg-Erlangen, Lange Gasse 20, 90403
Nürnberg
broenner@wiso.uni-erlangen.de

1 Ausgangslage

Wissensmanagementprojekte scheitern daran, daß die Mitarbeiter kein Interesse haben, ihr Wissen zu dokumentieren („Wer dokumentiert hat nichts zu tun!“) Monetäre Anreizsysteme sind nur bedingt eine Lösung auf dieses Problem. Ist das Wissen einmal mühsam dokumentiert, dann wird es von den Mitarbeitern nicht genutzt. Die Integration der Wissensdokumentation und –nutzung in die betrieblichen Abläufe scheint eine Lösung auf dieses Problem zu sein. D.h. das relevante Wissen wird im Arbeitsprozeß automatisch erfaßt und gespeichert. Auf der Seite der Wissensnutzung steht dem Mitarbeiter das dokumentierte Wissen in direkt verwertbarer Form ohne Medienbruch an seinem Arbeitsplatz zur Verfügung. Doch wie läßt sich die Integration der Wissensdokumentation und –nutzung in der Praxis realisieren?

2 Praxisbeispiel: Modellversuch in der beruflichen Bildung

Im Rahmen eines Modellversuchs¹ entwickelten 40 Lehrkräften über einen Zeitraum von 1,5 Jahren an vier Berufsschulen Unterrichtseinheiten zum zielgerichteten und didaktisch sinnvollen Einsatz von Lernsoftware und Internet im Unterricht. Die Unterrichtseinheiten, die in einem spezifischen situativen Kontext entwickelt wurden, sollten anschließend an allen beruflichen Schulen in Bayern genutzt werden. Die Dokumentation und Weitergabe des Wissens

¹ Seit dem Jahr 1971 wurden als Gemeinschaftsaufgabe von Bund und Ländern rund 2.400 Modellversuche im Bildungsbereich gefördert. Damit soll ein nachhaltiger Beitrag zur Steigerung der pädagogischen und strukturellen Leistungsfähigkeit des Bildungswesens geleistet werden.

(Unterrichtseinheiten und Erprobungserfahrungen) erfolgte auf Basis einer Lotus Notes Datenbank, auf die über das Internet zugegriffen werden konnte.

Die oben beschriebene Integration der Dokumentation und Nutzung des Wissens im Arbeitsprozeß ohne Medienbruch setzt voraus, daß diese Prozesse softwaretechnisch abgebildet werden und miteinander verknüpft sind. Diese Bedingung war im vorliegenden Fall nicht gegeben. Aber man versuchte die Wissensdokumentation und –nutzung soweit als möglich in Arbeitsprozeß zu integrieren.

Eine sinnvolle Alternative stellte die arbeitsprozeßbegleitende Dokumentation und die Bereitstellung weiterverarbeitbarer oder wiederverwertbarer Materialien dar.

Diese Materialien ermöglichen es den Lehrkräften und motivieren sie prinzipiell, die Modellversuchsergebnisse ohne viel zusätzlichen Aufwand im eigenen Unterricht anzuwenden. Eine zielgruppengerechte Anpassung der elektronisch vorliegenden Arbeitsblätter, Folien usw. kann sehr schnell realisiert werden.

Durch eine arbeitsprozeßbegleitende Dokumentation wurde vermieden, daß die Produkte des Modellversuchs am Ende der Laufzeit unter großer Hektik und Qualitätsverlusten erstellt wurden. Zudem wurde früh transparent, welche Lehrkräfte zu welchen Themen Unterrichtskonzepte erstellen werden. Auf diese Weise erfuhren die am Modellversuch beteiligten Lehrkräfte nicht erst an dessen Ende, daß ein Lehrer an einer anderen Modellversuchsschule zu einem ähnlichen Thema ein Projekt durchführen will. Erfahrungsaustausch fand daher schon in der Entwicklungsphase statt. Daneben konnten sich Außenstehende frühzeitig über die angestrebten Ergebnisse des Modellversuchs informieren. Gleichzeitig boten die „halbfertigen“ Dokumentationen bereits genügend Anknüpfungspunkte, um einzelnen Lehrkräften individuelle Anregungen zur Weiterentwicklung der Unterrichtskonzepte zu geben.

3 Praxisbeispiel: Einführung eines Workflowmanagementsystems in einem User Help Desk

In einem User Help Desk eines Kreditinstituts führte man im Bereich Point of Sales ein geschäftsprozeßorientiertes Workflowmanagementsystem zur Weiterleitung und Verfolgung der Problemtickets ein. Parallel wurden Maßnahmen im Bereich des Wissensmanagements realisiert. Im Fokus stand die Unterstützung der Lösung aktueller Kundenprobleme mit Hilfe von bereits bestehenden – qualitätsgesicherte – Lösungen und der Wissenstransfer zwischen den Mitarbeitern in User Help Desk.

Die Arbeitsgruppe Wissensmanagement versuchte die Potentiale des Workflowmanagementsystems zu nutzen bzw. das System aus wissensorientierter Perspektive zu gestalten. Man einigte sich darauf, das Problemticket-System ARS-Remedy/UHD-Expert in Verbindung mit einer Lösungsdatenbank (LDB) einzusetzen.

Bei der LDB handelt es sich um eine Datenbank, die repräsentative Lösungen von Problemen aus dem Ticket-System im Workflow aufnehmen kann. Diesem

Vorteil stehen im Vergleich zu bestehenden Wissensmanagement-Tools Beschränkungen beim Zugriff auf die Daten gegenüber. Standardmäßig ist nur der Zugriff über vorher zu definierende Kategorien möglich. Leistungsfähige und benutzerfreundliche Zugriffsmechanismen sind aber unbedingt notwendig, denn im Workflow wird eine Masse an Daten generiert, die für die Nutzung nicht redaktionell überarbeitet oder strukturiert werden.

Die LDB ist eine Sammlung von Lösungen auf Probleme, die in der Vergangenheit auftraten und von den Mitarbeitern schriftlich dokumentiert und expliziert werden können. Daher kann sie zur Lösung einiger aktueller Probleme genutzt werden. Die Generierung von Wissen zur Lösung zukünftiger Probleme kann durch die LDB nicht abgedeckt werden.

Ebensowenig ist Wissen immer explizier- und dokumentierbar. Ferner sind Problemstellungen bisweilen komplex oder selten so daß sich der Aufwand für eine nachvollziehbare Dokumentation nicht lohnt.

Daher sind neben der LDB weitere Wissensmanagementinstrumente notwendig, die die genannten Lücken (Lösung zukünftiger Probleme, Weitergabe des impliziten Wissens und komplexer Problemlösungen) schließen.

Eine Aufnahme aller im Workflow entwickelten Lösungen in die LDB ist nicht sinnvoll. Erstens führt dies zu einer Informationsüberflutung und zweitens kann die Qualität der einzelnen Problemlösungen nicht sichergestellt werden. Eine konsequente Qualitätssicherung ist aber wesentliche Voraussetzung für die Akzeptanz von Wissensdatenbanken wie der LDB. Funktionen zur selektiven Aufnahme von Problemlösungen aus dem Workflow müssen bereitgestellt werden. Neben der Aufnahme von Problemlösungen aus dem Workflow muß im Zuge der Qualitätssicherung die Identifikation und „Entsorgung“ veralteter Problemlösungen möglich sein.

4 Fazit

Für Wissensmanagementaktivitäten stellt die Integration der Wissensdokumentation und -nutzung in die betrieblichen Abläufe ein Handlungsprinzip dar. Wie es jedoch umgesetzt wird, muß situationspezifisch entschieden werden.

Maßnahmen im Bereich des Geschäftsprozeßmanagements bieten Potentiale für die Realisierung von Wissensmanagement. Die Wissensdokumentation und -nutzung auf die Gestaltung von Geschäftsprozessen zu reduzieren, ist allerdings nicht tragbar. Vielmehr ist wissensorientiertes Geschäftsprozeßmanagement Bestandteil eines umfassenden Wissensmanagementszenarios.