

Zielorientierte Steuerung der Wissensorganisation mittels Sprechaktprinzip

Dr. Dirk Kalmring, Fraunhofer-Institut für Sichere Informationstechnologie
(Fraunhofer SIT), Sankt Augustin

1 Zielsetzung

Dieser Beitrag geht auf eine der Leitfragen der WissOrg04 ein: Wie kann Wissen und verantwortliche Wissensorganisation quantifiziert und bewertet werden? Damit geht er ebenfalls der Frage nach, wie Ziele (z.B. gesellschaftliche Verantwortung) durch Wissensorganisation operationalisiert werden können. Notwendig ist ferner die Beantwortung der Frage, wie diese Ziele (z.B. mit ökonomischen Aspekten, Flexibilität, Qualität, Innovationszielen) in Einklang gebracht werden können. Da es sich hierbei um Organisationsziele handelt, erscheint es sinnvoll, die informationswissenschaftliche, begriffliche Wissensorganisation für Implikationen aus benachbarten Disziplinen zu öffnen.¹ Dieser Beitrag liefert einen Lösungsvorschlag aus der prozessorientierten Perspektive der Wirtschaftsinformatik.² Ziel ist die Strukturierung von organisationalen Wissensbasen entlang der Prozesshierarchie.³ Dabei ist es unerheblich, ob es sich um privatwirtschaftliche Unternehmungen, Verwaltungsorganisationen, Bibliotheken, Datenbankanbieter, Informationsvermittler, die klassischen Medien oder non profit Organisationen mit vorwiegend sozialen, ökologischen o. ä. Zielen handelt.

2 Problematik eines Wissenscontrollings

Geht es um die Steuerung, d.h. um die Messung, Quantifizierung, Bewertung sowie die Generierung und Operationalisierung von Zielen im Zusammenhang mit Wissen, so kann von einem Wissenscontrolling gesprochen werden.⁴ Die Schwierigkeit eines solchen Unterfangens liegt in der besonderen Natur von Wissen begründet. Es lassen sich neun Problemfelder identifizieren.

Erstens lässt sich Wissen als intangibles Phänomen nicht physikalisch messen. Zweitens lässt sich Wissen nicht in befriedigendem Maße als „Wissensobjekt“ abgrenzen, um es einer kontrollierten Steuerung zuzuführen. Drittens lässt sich Wissen nur schwer bewerten, da entsprechende Marktwerte fehlen, eine hierfür notwendige Abgrenzung schwierig ist und Wissen häufig erst nach seiner Anwendung einem Nutzen gegenübergestellt werden kann, und so auch ein eventuell entgangener Nutzen bei Nichtverwendung selten bestimmbar ist. Viertens lassen sich verschiedene Ausprägungen von Wissen bzw. Wissensarten (z.B. ein Patent und das Wissen zu seiner Transformation in ein Produkt inklusive anschließender Vermarktung) kaum zählbar aggregieren (z.B. zu einem Posten „Wissen bzgl. Produkt XY“ in einer Bewegungsbilanz). Fünftens entzieht

¹ vgl. z.B. den institutionalen, funktionalen und instrumentalen Organisationsbegriff in Geldern (1997), S. 15f., mit der Antwort auf die Frage „Wozu Wissensorganisation?“ in Jaenecke (1994)

² zum Verhältnis von Wissensorganisation und Wissensmanagement siehe Rahmstorf (2001)

³ Der Begriff der „organizational knowledge base“ geht auf Duncan/Weiss (1979) bzw. der Begriff des „organizational memory“ auf Hedberg (1991) zurück.

⁴ to control (engl.): steuern; zum Controllingbegriff s. z.B. Küpper/Weber/Zünd (1990)

sich Wissen einer optimierten Verwendung in Entscheidungssituationen (z.B. im Gegensatz zum optimierbaren Materialverbrauch in der Produktion), da die Entscheidung in der Regel unter Unsicherheit erfolgt und alternative Verwendungsszenarien für eine Vorhersage zu komplex (unter Umständen sogar chaotisch, also grundsätzlich nicht prognostizierbar) sind. Sechstens stellt sich der Nutzen und damit der Wert von Wissen in Abhängigkeit des betreffenden Kontextes unterschiedlich dar. Wissen ist also nicht „verdinglichbar“. Ein und das selbe Wissen kann in mehreren Kontexten Nutzen entfalten. Die Erfassung aller Kontexte in einer Unternehmung und die Zuordnung von Wissensobjekten ist aber ein wohl kaum wirtschaftliches Unterfangen. Siebtens kann ein Großteil des Wissens nicht expliziert werden. Es bleibt also an Personen oder Gruppen gebunden. Dieses Wissen ist nicht einfach übertragbar. Es unterliegt weiteren Restriktionen, wie z.B. der zeitlichen Verfügbarkeit eines erfahrenen und eingespielten Projektteams für eine bestimmte Aufgabe. Achters ist ein Großteil des organisationalen Wissens nicht erfassbar, da es bislang nicht in Erscheinung getreten ist, sei es, weil es bislang nicht relevant war, oder weil es von Mitarbeitern bewusst zurückgehalten wird, oder sei es aufgrund organisatorischer Mängel. Neuntens ist der Nutzenbeitrag von Wissen im Gegensatz zu den klassischen Produktionsfaktoren diffus. Wissen kann veralten und damit an Nutzen bzw. Wert verlieren, es kann aber auch durch wiederholte und langjährige Anwendung an Wert im Sinne von Erfahrung bzw. gesicherter Erkenntnis gewinnen. Wissen nutzt sich nicht ab oder verbraucht sich nicht, sondern kann durch Teilung und Anwendung (z.B. in einem Joint Venture) an Wert gewinnen. Das Gegenteil ist der Fall, wenn allein der Neuigkeitswert des Wissens (z.B. zur Erlangung temporärer Monopolstellungen) zählt.

3 Idealtypus eines Wissenscontrollings

Für den vorliegenden Beitrag ist es wichtig, den Begriff Wissenscontrolling, über den es bislang keine langjährige, vertiefte und breite Diskussion im Sinne einer Auseinandersetzung widerstreitender Ansätze in der Literatur gab, zu bestimmen. Dem Begriff soll sich in zwei Schritten genähert werden: Zunächst mit Wissenscontrolling im Sinne eines Bereichscontrolling unter Rückgriff auf die Controllingssystematisierung von Weber und anschließend mit Wissenscontrolling im Sinne einer Koordinationsfunktion im Wissensmanagement unter Rückgriff auf die Controllingdefinition von Küpper.

Weber liefert eine Systematisierung spezialisierter Controllingbereiche. Hierzu verweist er auf funktions- (z.B. Produktion, Absatz), faktor- (z.B. Material-, Personalwirtschaft), produkt- (bzgl. Sparte oder Branche), zeithorizont- (operativ oder strategisch), unternehmensziel- (profit, non profit oder öffentliche Verwaltung) und unternehmensorganisationsbezogene (Aufbauorganisation) Bereichsgliederungen sowie eine Perioden- versus Projektgliederung und eine Unterstützung von Führungs- oder Leistungssystem.⁵ Bezogen auf diese Systematisierung stellt das Wissenscontrolling eine faktorbezogene Bereichsgliederung im Controlling, nämlich im Hinblick auf den Produktionsfaktor Wissen, dar. Die anderen Merkmale der Systematisierung bleiben zunächst unberührt bzw. können im Einzelfall relevant sein. So ist z.B. ein Controlling des Faktors Wissen sowohl als Perioden- als auch als Projektcontrolling denkbar.

Nach dieser Positionsbestimmung liefert nun die Zuhilfenahme der Controllingdefinition von Küpper eine Konkretisierung der Aufgaben von Wissenscontrolling. Küpper zufolge ist die Aufgabe der Unternehmensführung die

⁵ Weber (1993), Sp. 301 - 304

strategische und operative Steuerung der leistungs- und finanzwirtschaftlichen Unternehmungsprozesse, wobei das System Führung aus den Subsystemen Organisation (Gestaltung der Arbeitsteilung), Personalführung (Motivation und Personalentwicklung), Planung und Kontrolle (Formulierung und Überwachung von Zielen), Informationssystem (Versorgung der anderen Subsysteme mit Information) und Controlling besteht. Die Abstimmung der vier anderen Führungssysteme zu einem Ganzen ist die Aufgabe des fünften Führungssystems Controlling.⁶ Übertragen auf den Fokus dieses Beitrags, bedeutet dies, dass dem Wissenscontrolling die zielorientierte Koordinationsfunktion innerhalb des Wissensmanagements zukommt.

4 Ansätze für das Wissenscontrolling

Die Analyse theoretischer Ansätze und Managementkonzepte des organisationalen Lernens sowie des Wissensmanagements erlauben die Synthese von drei unterschiedlichen strategischen Stoßrichtungen eines Wissenscontrollings.⁷ Zum ersten ist dies die bestandsorientierte Messung und Bewertung der organisationalen Wissensbasis. Sofern eine Anknüpfung der intangiblen an die tangiblen Vermögenswerte durch quantifizierbare Ursache-Wirkungs-Ketten gelänge, wäre eine exakte Ressourcenbeschaffungs- und Einsatzplanung möglich. Zur Aggregation verschiedener Vermögensgegenstände und zur integrierten, wertorientierten Analyse (z.B. im Sinne einer Bewegungsbilanz) wäre eine monetäre Bewertung des Wissensbestandes wünschenswert. Als zweite Stoßrichtung stünde ein Benchmarking des Ressourceneinsatzes sowie deren -nutzung und -kombination zur Diskussion. Aufwendungen für das Wissensmanagement, die Wissensprozesse selbst und der Output dieser Prozesse wären Gegenstand von internem oder externem Benchmarking. Dem liegt die Überlegung des ressourcenbasierten Ansatzes zugrunde, dass langfristiger Unternehmungserfolg nur durch effizientere Allokation im Vergleich zu den Wettbewerbern erzielt werden kann. Eine explizite Verknüpfung der Benchmarking-Ergebnisse mit dem tatsächlichen Unternehmungserfolg dürfte hier ebenfalls die größte Herausforderung darstellen. Als dritte strategische Stoßrichtung eines Wissenscontrollings kann die performance-orientierte Steuerung der Wissens- bzw. Lernprozesse dienen. Dies könnte anhand dezidierter Wissensmanagementaktivitäten oder aber anhand der Steuerung von allgemeinen Kommunikationsprozessen geschehen. Ein Nachweis, dass effiziente Kommunikationsprozesse zu größerer organisationaler Effektivität führen, wäre wünschenswert. Dies könnte z.B. durch eine enge Verknüpfung mit den unterstützten Geschäftsprozessen bzw. deren Zielen gelingen.

5 Prozessorientierter Lösungsvorschlag unter Anwendung des Sprechaktprinzips

Als besondere Herausforderung erweist sich die Verknüpfung mehr oder weniger wissensintensiver Geschäftsprozesse mit den Prozessen eines zielorientierten Wissensmanagements. Die Forschung konzentriert sich häufig auf hochspezialisierte Anwendungen, wie z.B. die Unterstützung von Workflows (stark formalisierten Arbeitsabläufen) durch ontologiebasierte Dokumentenmanagementsysteme (DMS).⁸ Geschäftsprozesse können hierbei als Petri Netze modelliert werden. Wissensprozesse

⁶ Gladen (2001), S. 4 – 6 nach Küpper (1995)

⁷ Kalmring (2004), S. 35 - 82

⁸ vgl. z.B. Staab/Schnurr (1999)

werden dagegen nicht explizit modelliert; es findet lediglich eine statische Verknüpfung über die SGML-Struktur⁹ der Dokumente statt. Diese Werkzeuge für den Arbeitsplatz beschränken sich also auf stark formalisierte Arbeitsabläufe und auf deren Unterstützung durch Dokumente (also explizites Wissen) mittels Informationstechnologie. Die Potenziale der IT für schwach strukturierte bzw. kommunikationsintensive Prozesse oder für den Aufbau von implizitem Wissen werden hier ebenso wenig berücksichtigt, wie die anderen Determinanten eines Wissensmanagements: organisationale Gestaltung, Unternehmenskultur und Human Resources. Auch werden keinerlei Wissensziele generiert, geschweige denn deren Erreichung kontrolliert.

Wie aber hängt Wissensmanagement konkret mit der betrieblichen Leistungserstellung zusammen? Wissensmanagement sollte nicht als eine „die Unternehmung durchdringende Philosophie“ verstanden werden (wie es gelegentlich auch für andere Querschnittsfunktionen wie Marketing oder Controlling propagiert wird), sondern denjenigen Anforderungen genügen, die aus der betrieblichen Wertschöpfung und den mit ihr verbundenen Aufgaben erwachsen. Diesem Verständnis folgend wird Wissensmanagement zu einem Unterstützungsprozess bzw. einer „sekundären Aktivität“ im *Porterschen* Sinne.¹⁰

Um die Verbindung von sekundären Wissensprozessen (WP) mit primären Geschäftsprozessen (GP) zu konkretisieren, soll deren Verknüpfung mittels Prozessmodellierung spezifiziert werden. Eine solche Spezifizierung besitzt den Vorteil, dass sie den Beitrag des Sekundärprozesses für den Primärprozess deutlich macht bzw. dass die Ziele des Primärprozesses direkten Einfluss auf die Ziele des Sekundärprozesses nehmen.

Hinsichtlich der Verknüpfung von Geschäfts- mit Wissensprozessen weist die Sprechakt-Methode maßgebliche Vorteile gegenüber anderen Modellierungsmethoden auf, auch wenn sie ursprünglich nicht zu diesem Zweck geschaffen wurde. Auch unterscheidet sie sich grundsätzlich von den anderen Methoden, welche häufig Variationen von linearen Ketten aus Ereignissen, Vorgängen und bzw. oder Bedingungen aus verschiedenen Blickwinkeln (Rolle, Qualitätsmanagement, physischer In- und Output u.a.) darstellen. Lineare Abläufe eignen sich gut für die Repräsentation von dokumentenbasierten Workflows, nicht aber für die Repräsentation informeller Kommunikation. Ein weiterer Kritikpunkt ergibt sich aus der Entwicklung von Methoden wie z.B. FlowMark, WIDE, LOVEM, Statecharts oder Trigger vor dem Hintergrund von speziellen, proprietären Softwareprodukten.¹¹

Die Sprechakt Methode betont die Kommunikation bzw. Interaktion zwischen Akteuren. Diese Akteure können ein und derselben oder aber verschiedenen Organisationen angehören. Ein Akteur ist entweder in der Rolle des Leistungsnehmers oder des Leistungserbringers. Diese beiden Rollen generieren einen vollständigen Prozess, der beliebig mittels weiteren Akteuren spezifiziert bzw. generalisiert werden kann und durch eine zuvor zwischen Leistungsnehmer und Leistungserbringer vereinbarte Zufriedenheitsbedingung abgeschlossen wird. Abb. 1 verdeutlicht die zirkuläre Interaktion zwischen den Akteuren.

⁹ SGML steht für „Standard Generalized Markup Language“ und wird in der ISO-Norm 8879 spezifiziert: ISO (1986)

¹⁰ vgl. Porter (1999), S. 63 - 96

¹¹ Ein Vergleich von Methoden zur Modellierung von Prozessen und Workflows findet sich in Kalrning (2004), S. 159ff.

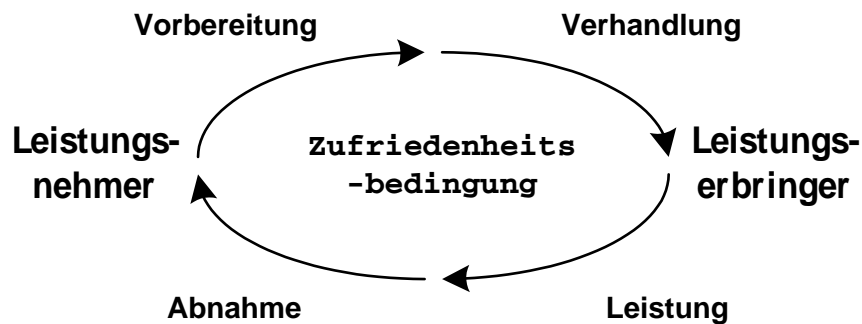


Abbildung 1: Schema des Sprechakt Prinzips¹²

Ein vollständiger Prozess besteht demnach stets aus einem Loop von vier aufeinanderfolgenden Sprechakten: Vorbereitung, Verhandlung, Leistung und Abnahme. Jeder dieser Sprechakte kann mittels sekundären Prozessen spezifiziert werden. So ergibt sich ein sehr übersichtliches, aufgrund der strengen Modellierungsvorschriften formal korrektes und einfach zu aggregierendes bzw. spezifizierendes Modell für die Analyse und Synthese von inner- bzw. zwischenbetrieblichen Geschäfts- und Wissensprozessen. Software wie der Action Workflow Analyser bzw. der Action Workflow Process Builder¹³ erlauben eine komfortable Modellierung, Automatisierung, Simulation und Anbindung des Prozessmodells an ein zugehöriges Datenmodell zur Integration der unterschiedlichen Sichten.

Verwendet man generische Zirkel aus Sprechakten auch für die Modellierung von Wissensprozessen, so ergibt sich eine nicht unerhebliche Anzahl an Vorteilen gegenüber einer linearen Modellierung. Bei linearen Abläufen werden in der Regel konkrete Dokumente oder Dokumententypen als In- bzw. Output modelliert.¹⁴ Erstens bleibt hier das Kontextwissen über den Prozess als solches unberücksichtigt. Dies gilt zweitens auch für sämtliches implizites Wissen sowie das nicht explizierte Wissen. Drittens würde eine Berücksichtigung allen im Eventualfall relevanten Wissens das Modell schnell überfrachten, wenig benutzerfreundlich machen und die benötigte laufende Aktualisierung unwirtschaftlich gestalten. Viertens wäre der Formalisierungsgrad eines solchen Modells sehr hoch und das Modell für spontane bzw. kreative Problemlösungen kaum geeignet.

Generische, zyklische Wissensprozesse vermeiden diese Probleme. Sie gestalten die Modellierung vergleichsweise einfach. Sie sind ad hoc spezifizierbar bzw. aggregierbar und darüber hinaus flexibel. Sie berücksichtigen aufgrund ihrer kommunikativen Grundausrichtung implizites wie explizites Wissen, Objekt- wie Kontextwissen. Nicht jedes Wissensobjekt muss explizit modelliert werden. Die Verknüpfung zwischen Geschäfts- und Wissensprozess erfolgt unmittelbar über die Sprechakte der Primärprozesse und der daraus abgeleiteten Zufriedenheitsbedingung. Parallel laufende Wissensprozesse müssen, im Gegensatz zur linearen Modellierung, nicht in jedem Fall durchlaufen werden, vielmehr nur bei Bedarf.

¹² Medina-Mora et al. (1992)

¹³ <http://www.actiontech.com/>

¹⁴ vgl. z.B. Allweyer (1998)

Wie kann also nun konkret eine Verknüpfung von Geschäfts- und Wissensprozessen über Sprechakte und Zielhierarchien bzw. Zufriedenheitsbedingungen hergestellt werden? Abb. 2 zeigt ein Modell auf hohem Abstraktionsniveau. Der primäre, nicht weiter spezifizierte Geschäftsprozess wird in jedem Sprechakt durch sekundäre Wissensprozesse unterstützt. Diese seien durch die Phasen (Wissens-) Monitoring, Evaluierung, Erwerb und Speicherung definiert. Eine Spezifizierung erfolgt am Beispiel Wissenserwerb: Die Phasen (Wissens-) Retrieval, Aufbereitung, Verteilung und Nutzung definieren diesen tertiären Wissensprozess. Die Akteure der Unterstützungsprozesse müssen nicht in jedem Fall mit den Akteuren des primären Geschäftsprozesses (hier „A“ und „B“) übereinstimmen. Relevantes Marktwissen im Vorfeld („Vorbereitung“) eines Vertragsabschlusses („Verhandlung“) kann z.B. über eine Datenbank des Hostes „C“ erworben werden.

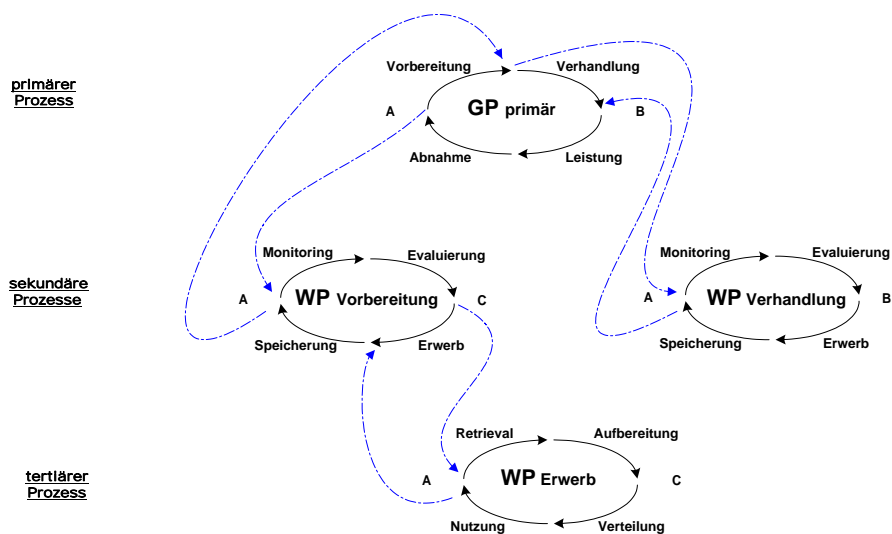


Abbildung 2: Wissensprozesse unterstützen unmittelbar die Geschäftsprozesse¹⁵

Die sekundären Wissensprozesse verlaufen parallel zum primären Geschäftsprozess. Da sie aber die Sprechakte des Geschäftsprozesses unmittelbar unterstützen, sollen sie als „sekundäre“ Prozesse bezeichnet werden. Zwischen diesen und den tertiären, quartären, quintären usw. Wissensprozessen besteht eine hierarchische Ordnung. Entsprechend lassen sich die Geschäftsprozesse, soweit dies im Einzelfall wirtschaftlich und sinnvoll ist, spezifizieren. Die Unterstützung durch entsprechende Modellierungssoftware¹⁶ ermöglicht die Verwendung unterschiedlicher Konnektoren, so dass z.B. ein Loop Bestandteil eines anderen Loops sein, diesen auslösen oder diesen beschließen kann.

¹⁵ in Anlehnung an Alpar/Kalming (2001), S. 732

¹⁶ z.B. Action Technologies, Inc. (1996)

Da die erläuterten sekundären Wissensprozesse als Zirkel aus generischen Sprechakten auftreten, lassen sich allgemeine Effizienzkriterien für Wissensprozesse ableiten. Diese allgemeinen Kriterien können anschließend für Techniken aus dem Informationsmanagement, dem Personalmanagement oder der organisatorischen Gestaltung spezifiziert und auf Wissensprozesse niedrigerer Ordnung übertragen werden. Die folgende Abbildung stellt diese allgemeinen Effizienzkriterien eines Wissensprozesses dar.

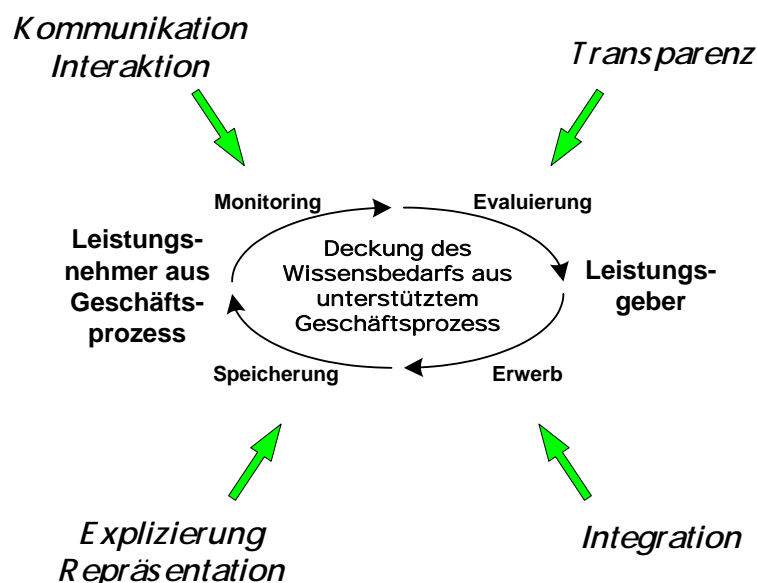


Abbildung 3: Die Effizienzkriterien des Wissensprozesses bestimmen die Anforderungen an die WM- Techniken.¹⁷

Wie lassen sich also Effizienz und Effektivität des Wissensmanagements bestimmen? Wie zuvor beschrieben, orientiert sich effizientes Wissensmanagement an den Sprechakten der Wissensprozesse selbst. So ist beispielsweise Transparenz eine essentielle Voraussetzung für die Evaluation zu erwerbender Wissensobjekte. Aus den Effizienzkriterien lassen sich unmittelbar die Anforderungen an die Wissensmanagementtechniken ableiten. Effektives Wissensmanagement orientiert sich an den Zielen der unterstützten Geschäftsprozesse. Bessere Wissensprozesse führen zu besseren Geschäftsprozessen, z.B. im Hinblick auf Kosten, Qualität, Durchlaufzeit oder Kundenbindung. Ein effektiver GP liefert einen Beitrag zur Erreichung z.B. gesellschaftlich-sozialer Ziele auf der Organisationsebene.

Ähnlich eines single loop, double loop und deuterio learnings, in dessen Verlauf Soll- und Istwerte auf den drei Ebenen von Maßnahmen, Zielen und Kontexten abgeglichen werden, um anschließend Änderungen auf diesen drei Ebenen einzuleiten, ermöglichen das beschriebene Vorgehen eine Steuerung von WM-Maßnahmen, operativem WM-Ziel (nämlich der Deckung des kurzfristigen Wissensbedarfs im Geschäftsprozess) und WM-Kontext (nämlich Zielen und Struktur des zu unterstützenden GP). Ging die Ableitung der drei Zielebenen von den Organisationszielen über die GP-Ziele zu den WP-Zielen deduktiv von statten, so erfolgt die Kontrolle der Zielerreichung nun induktiv. Die

¹⁷ in Anlehnung an Alpar/Kalming (2001), S. 736

unterstützende Zieldimension bezieht sich auf die Effizienz des Wissensprozesses. Die operative Zieldimension betrachtet die Effektivität der Deckung des Wissensbedarfs durch den Wissensprozess. Die strategische Zieldimension beschäftigt sich mit der Effektivität des Geschäftsprozesses, der von der Deckung des Wissensbedarfs profitiert. Abb. 3 fasst nun Deduktion und Induktion zu einem Regelkreis über die drei Ebenen zusammen.

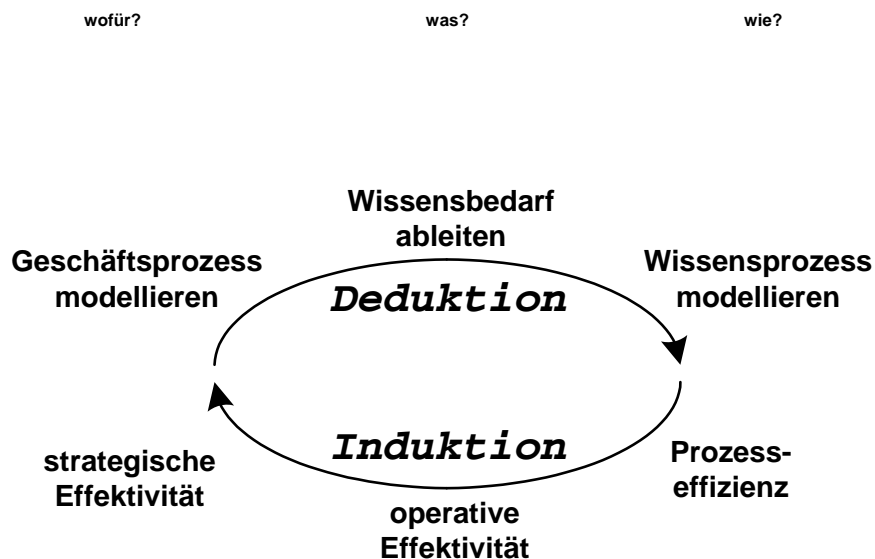


Abbildung 4: Regelkreis für das prozessorientierte Wissenscontrolling

Der Regelkreis stellt und beantwortet demnach in einem kontinuierlichen Verbesserungs- bzw. Anpassungsprozess die Fragen, *wofür* das Wissen einen Nutzen leisten soll, *welches* Wissen in welcher Qualität und welchem Umfang hierzu vonnöten ist, und *wie* dieses Wissen erworben oder entwickelt werden soll.

6 Fazit

Der Schritt von der Steuerung konkreter betrieblicher Aufgaben zum organisationalen Lernen erfolgt durch den permanenten Vollzug der drei Lernprozesse auf allen Organisationsebenen und in jeder betrieblichen Funktion. Die horizontale und vertikale Integration wird dabei durch die Ausrichtung der Methode auf die betriebliche Prozesshierarchie und durch die Verknüpfung mit den Unternehmungszielen gewährleistet. Die Permanenz ist durch die Anwendung des Regelkreises als kontinuierlicher Verbesserungsprozess sichergestellt. Der Einschluss aller relevanten Techniken aus Informationsmanagement, Personalmanagement und organisatorischer Gestaltung ist durch die Neutralität der Methode hinsichtlich der in ihr verwendeten Techniken und durch die Generik der Wissensprozesse sowie ihrer Sprechakte gewährleistet. Die Methode ist unabhängig von den jeweils betrachteten betrieblichen Aufgaben und schließt Wissensarten unterschiedlicher Form und unterschiedlichen Inhalts ein. Weiterhin stellt sie nicht eine bloße Beschreibung von wissensbezogenen Vorgängen in der Organisation dar, sondern generiert und operationalisiert Wissensziele. Von besonderer Bedeutung ist auch die Ausrichtung der Aktivitäten am

Organisationserfolg, da im Idealfall die Wissensmanagementmaßnahmen so eine Rechtfertigung erhalten, nicht ins Leere laufen und ihr Zielbeitrag jederzeit kontrolliert werden kann. Investitionsentscheidungen können bis zu einem gewissen Grad an Unsicherheit durch konkrete Zahlen unterstützt und der monetäre Nutzen mittels Erfahrungs- oder Schätzwerten geplant werden. Wissensmanagement wird nicht um seiner selbst willen, sondern in jedem Fall verknüpft mit den betrieblichen Erfordernissen betrachtet. Der Abstraktionsgrad ist dabei variabel, d.h. unabhängig vom vertikalen Detaillierungsgrad der Betrachtung. Horizontal ist das Modell erweiterbar, d.h. im Anschluss an eine Priorisierung besonders wissensintensiver Geschäftsprozesse kann das Vorgehen auf andere Prozesse ausgeweitet werden. Schließlich ist die Methode leicht verständlich und durch die Auswahl weniger wichtiger Kennzahlen und die Betonung des Zusammenhangs zwischen den drei betrachteten Ebenen als Orientierungshilfe gut kommunizierbar. Die Sachverhalte sind nicht abstrakt, sondern an der betrieblichen Realität ausgerichtet. Die Vorgehensweise folgt einer strengen Systematik, die eine einfache und fehlerarme Anwendung ermöglichen soll.

Welchen Beitrag kann also ein prozessorientiertes Wissenscontrolling für eine verantwortliche Wissensorganisation leisten? Wissen wird nicht, wie z.B. bei der Aufstellung einer „Wissensbilanz“, als abstraktes Potenzial oder abstrakten Wert betrachtet. Vielmehr wird Wissensmanagement auf ein Instrument zur Prozessverbesserung und damit mittelbar zur Erreichung der Organisationsziele reduziert. Techniken des Informationsmanagements, des Personalmanagements oder der organisatorischen Gestaltung alleine sind hierzu nicht von Bedeutung, wohl aber die Art und Weise wie sie eingesetzt werden.

Eine Wissensorganisation bzw. eine Strukturierung und Bewertung der organisationalen Wissensbasis erfolgt in diesem Fall anhand der Prozesshierarchie.

Literatur

- Action Technologies, Inc. (1996): Action Workflow Enterprise Series 3.0. Process Builder User's Guide. Part Number MB200-0396. Alameda, Kalifornien.
- Allweyer, Thomas (1998): Knowledge Process Redesign. Modellierung und Gestaltung der Wissensverarbeitung im Unternehmen. FhG IAO Forum „Innovatives Wissensmanagement“, Stuttgart.
- Alpar, Paul/ Kalmring, Dirk (2001): Inter-Organizational Knowledge Management With Internet Applications. Proceedings of the The 9th European Conference on Information Systems (ECIS 2001), Bled, Slovenia, S. 730 – 742.
- Duncan, Robert/ Weiss, Andrew (1979): Organizational Learning. Implications for Organizational Design, in: Staw, Barry M. (Hrsg.): Research in Organizational Behavior. Vol. 1, Greenwich/Con., Jai Press, S. 75 – 123.
- Geldern van, Michael (1997): Organisation. Ein anwendungsorientiertes Lehrbuch mit Fallbeispielen. Frankfurt a. M., Campus-Verlag.
- Gladen, Werner (2001): Kennzahlen- und Berichtssysteme. Grundlagen zum Performance Measurement. Wiesbaden, Gabler.
- Hedberg, Bo (1981): How Organizations Learn and Unlearn, in: Nystrom, Paul C. (Hrsg.): Handbook of Organizational Design. Vol. 1: Adapting Organizations to Their Environments. Oxford, Oxford Univ. Press, S. 3 – 27.
- ISO, International Organization for Standardization (1986): ISO 8879. Information Processing: Text and Office Systems: Standard Generalized Markup Language (SGML). Genf.
- Jaenecke, Peter (1994): Wozu Wissensorganisation? <http://www.bonn.iz-soz.de/wiss-org/jaenecke0.htm>, abgerufen am 10.10.2004.

- Kalmring, Dirk (2004): Performance Measurement von wissensintensiven Geschäftsprozessen. Ein Beitrag zum Controlling im Wissensmanagement. Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag.
- Küpper, Hans-U. (1995): Controlling: Konzeption, Aufgaben und Instrumente. Stuttgart, Schäffer-Poeschel.
- Küpper, Hans-U./ Weber, Jürgen/ Zünd, André (1990): Zum Verständnis und Selbstverständnis des Controlling. Thesen zur Konsensbildung. ZfB – Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 60. Jg., Heft 3, S. 281 – 293.
- Medina-Mora, Raul/ Winograd, Terry/ Flores, Rodrigo/ Flores, Fernando (1992): The Action Workflow Approach to Workflow Management Technology. Proceedings of the Conference on Computer-Supported Cooperative Work, CSCW '92, Toronto, S. 281 – 288.
- Porter, Michael E. (1999): Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 5. Aufl., Frankfurt/Main, Campus.
- Rahmstorf, Gerhard (2001): Strategie der Wissensorganisation. <http://index.bonn.iz-soz.de/~sigel/ISKO/wiss-org-archive/msg00492.html>, abgerufen am 03.02.2004.
- Staab, Steffen/ Schnurr, Hans-P. (1999): Knowledge and Business Processes: Approaching an Integration. Proceedings of the International Workshop on Knowledge Management and Organization Memory (IJCAI '99), Stockholm, http://www.informatik.uni-karlsruhe.de/I3V_HTML/JB_LIT/16527335.html, abgerufen am 20.05.2001.
- Weber, Jürgen (1993): Bereichscontrolling, in: Wittmann, Waldemar (Hrsg.): Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre: Band 1: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 5. Aufl., Stuttgart, Schäffer-Poeschel, Sp. 300 – 312.