

WISSENSARBEIT IST NICHT ROUTINEARBEIT

Prozesse – Zwängerei für Wissensarbeitende

Um heutzutage erfolgreich zu sein, genügt es nicht mehr, nur Daten zu managen und Prozesse zu beschreiben – heute und in Zukunft muss Wissensarbeit gezielt gefördert werden.

TEXT ANDREAS MARTIN

Unternehmen investieren viel Zeit und Kapital in das Daten- und Prozess-Management. Diese Initiativen sind wichtig für Unternehmen heutzutage, keine Frage – dadurch können Firmen effizient arbeiten und so konkurrenzfähig agieren. Aber nur allzu oft wird ein ganz wichtiger Aspekt vergessen – die Wissensarbeit.

Das Thema wird zurzeit in Praxis und Wissenschaft kontrovers diskutiert. Besonders, ob von Wissensarbeitenden als einzelne Berufsgruppe gesprochen werden kann. Grundsätzlich steckt in jedem Mitarbeitenden ein wenig von ihnen. Es gibt sie seit Tausenden von Jahren – sie haben Werkzeuge wie Pinsel, Stifte, Papier oder Bücher erschaffen, um Wissen transportieren und weitergeben zu können. Nicht nur die Werkzeuge sind relevant, sondern auch die Fähigkeiten, Fertigkeiten, Qualifikationen und Arbeitsbedingungen haben einen grossen Einfluss.

Wissensarbeit bedeutet nicht Planlosigkeit

Wissensarbeit differenziert sich stark von der Routinearbeit. Sie wird selten oder nur in abgewandelter Form wiederholt und verläuft selten nach immer denselben Muster. Es gibt zwar oft Ähnlichkeiten zwischen den einzelnen Aufgaben – auch bei Wissensarbeit lässt sich manchmal eine Grobstruktur ableiten – aber nicht immer und schon gar nicht im Detail. Eine weitere Eigenschaft ist die partielle Unvorhersehbarkeit – oft ist das Ziel einer Aufgabe bekannt, aber der Weg dahin nicht. Die Existenz von unvorhersehbaren und nur grobstrukturierbaren Aufgaben muss nicht zwangsläufig dazu führen, dass etwas zeitlich nicht planbar oder das Ziel unbekannt ist. Ein Beispiel: Ein Journalist muss einen Artikel für eine Zeitung schreiben. Das Erscheinungsdatum ist bekannt, das Thema wurde vorgängig definiert und der Umfang auf eine Zeichenanzahl festgesetzt. Welche Aktivitäten lassen sich ableiten? Der Text muss geschrieben werden, es wird eine Recherche geben, Grafiken müssen erstellt und vielleicht Interviews geführt werden. Selten verläuft das Erstellen eines journalistischen Beitrags nach demselben Muster – es gibt aber Grobstrukturen, welche sich ableiten lassen.

Wissensarbeit in Prozesse zwingen

Wohl niemand käme auf die Idee, das vorherige Beispiel mittels eines detaillierten Geschäftsprozesses beschreiben zu wollen. Mit vielen Schleifen, Verzweigungen und Entscheidungen liesse sich wohl ein nur halbwegs verständliches Modell herstellen. Ausser für eine riesige Wandtapete lässt sich ein solches Prozessmodell nicht wirklich gebrauchen. Aber genau dies wird heutzutage oft in Unternehmen versucht und darum wird Geschäftsprozessmanagement oder Business Process Management (BPM) oft als

unnötiger Modellierungswahn empfunden. Für viele Wissensarbeitende sind Geschäftsprozesse schlichtweg eine Zwängerei.

Was es braucht, ist eine gemeinsame Sprache und das Bewusstsein für die unterschiedlichen Bedürfnisse. Bereits heute ist es möglich, Routine- und Wissensarbeit mit der richtigen Modellierungssprache in einem Modell abzubilden. Ein gutes Beispiel ist BPMN (Business Process Model and Notation). Diese ermöglicht es, sogenannte Ad-Hoc-Elemente in einen Prozess einzufügen. Ad-Hoc-Aktivitäten können wiederum Sub-Aktivitäten beinhalten, welche nicht einer fixen Struktur unterliegen. Prozesse mit sowohl strukturierten als auch unstrukturierten Aktivitäten werden typischerweise als wissensintensive Prozesse bezeichnet.

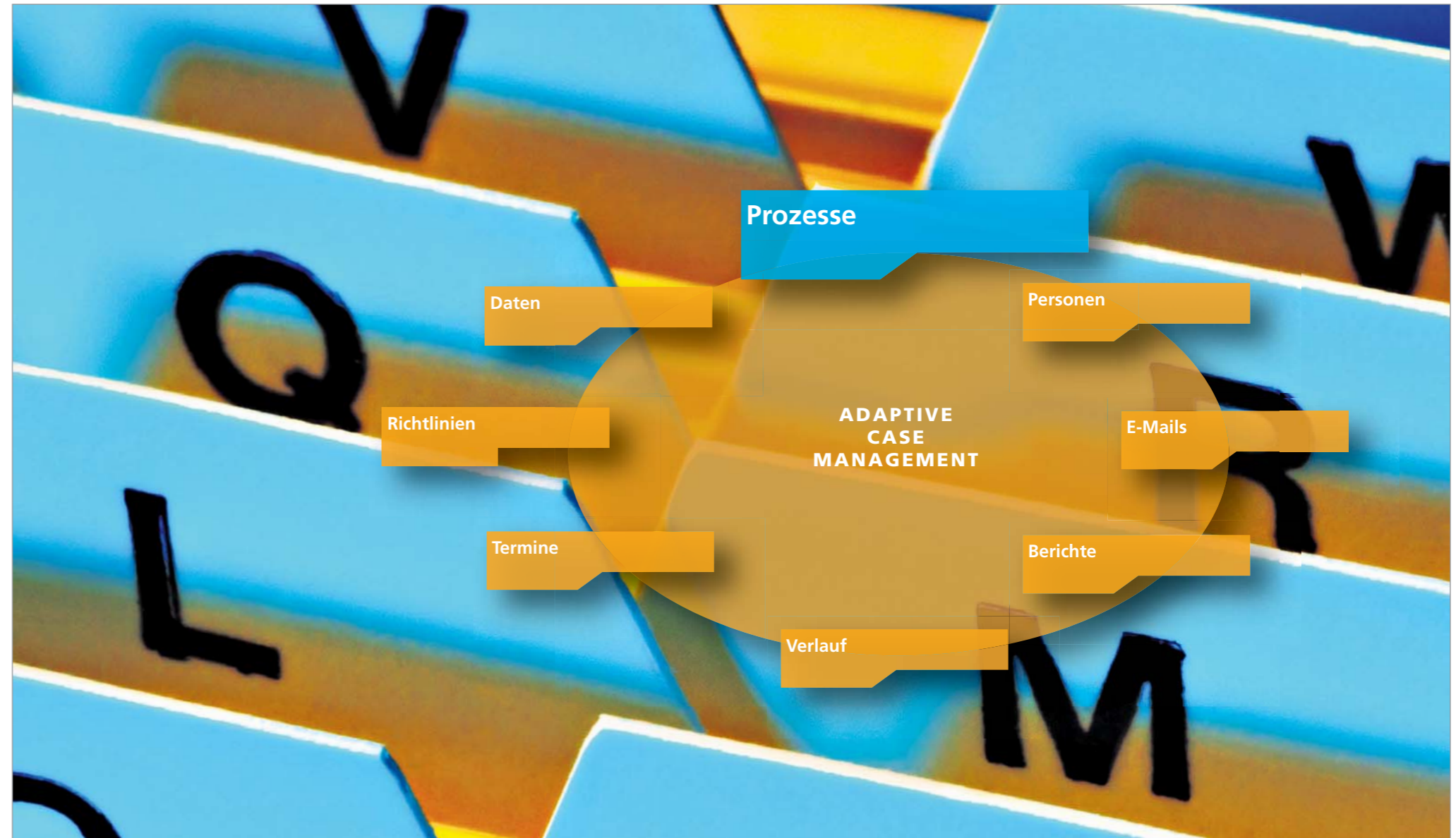
Es muss nicht alles modelliert werden

Die Ziele des Geschäftsprozessmanagements sind üblicherweise Kostensenkung, Qualitätssteigerung oder auch Zeitersparnisse. Diese können auch für Wissensarbeit gelten – keine Unternehmung hat unbeschränkte Mittel. Leider sind Wissensarbeitende in einem Unternehmen meist überdurchschnittlich resistent gegen Geschäftsprozessmanagement-Initiativen. Studien in diesem Bereich zeigen aber, dass jene von einer Prozessorientierung profitieren könnten. Das bedeutet nicht ein möglichst vollständiges und bis ins kleinste Detail spezifiziertes Prozessmodell. Vielmehr geht es darum, die Arbeit in mehr oder weniger strukturierte Elemente zu unterteilen. Um sie mit einer Prozessorientierung zu unterstützen, müssen die Mitarbeitenden früh eingebunden werden – Verbesserungen sollen jederzeit eingebracht werden können. Zudem sollte sich die Sicht durchsetzen, dass nicht alles bis ins kleinste Detail modelliert werden muss und kann. Es klingt paradox, aber Prozessorientierung kann befreiend wirken. So liegt der Fokus auf den kreativen und unstrukturier- und unvorhersehbaren Aspekten.

Wissensarbeit zur Laufzeit unterstützen

Wichtiger für die meisten ist eine gute Unterstützung zur Laufzeit. In der prozessorientierten Modellierungszeit geht es darum, das zu strukturieren, was strukturierbar ist. Eine typische Eigenschaft ist, dass ein grosser Teil davon unvorhersehbar ist und erst während oder gar erst nach der vollendeten Arbeit sichtbar wird, wie etwas erledigt wurde.

Aber wie kann Wissensarbeit unterstützt werden? Für die Durchführung braucht in erster Linie Wissen – spricht eine gute Wissensbasis oder Informationsquellen. Wissensarbeiter können durch die Bereitstellung von Informationen unterstützt werden – da ist klassisches Informationsmanagement gefragt. Enterprise-Content-Management-Systeme, Unternehmenswikis, Expertensysteme sind gute An-



Folders oder Hängemappen für Papierdokumente in der Arbeitsorganisation sind wieder stark in Mode. Der eigentliche Trend bei elektronischen fallbasierten Systemen geht aber einen entscheidenden Schritt weiter.

Grafikquelle: zVg/Foto: Bilderbox.de

sätze für die Unterstützung. Die Benutzenden müssen bei klassischen Informationsmanagementsystemen meist selbst aktiv werden. Ein eigentlicher Paradigmenwechsel bringt der Case-Ansatz. Dahinter verbirgt sich die Methode, dass alles, was einem Fall (Case) zugeordnet werden kann, mit diesem Kontext in Verbindung gebracht wird respektive in diesem abgelegt wird. Fallbasierte Ablagesysteme wie Mapperei, Classei, Manila Folders oder Hängemappen für Papierdokumente in der Arbeitsorganisation sind wieder stark in Mode. Der eigentliche Trend bei elektronischen fallbasierten Systemen geht aber einen entscheidenden Schritt weiter. Auch Prozesse und Daten wie Richtlinien, Emails und Berichte sollen mit einem Case verbunden werden. Das Schlagwort lautet hierbei Adaptive Case Management (ACM). Der Fokus bei ACM liegt bei der Prozessorientierung, wobei der Fall hierbei die eigentliche Grundlage bildet.

Wohin geht die Reise?

Eine spezielle Eigenschaft ist die partielle Unvorhersehbarkeit. Gemeint ist damit, dass das Ziel bekannt ist, aber der Weg dorthin erst noch gefunden werden muss. Eigentlich sollten Geschäftsprozesse diesen Weg aufzeigen können. Diese sind jedoch dazu meist nicht in der Lage, denn sie werden vorgängig als «Vorlage» modelliert. Was noch unbekannt ist, kann nicht vorgängig modelliert werden. Eine Möglichkeit besteht darin, dass die Prozesse retrospektiv erstellt werden. Das heisst, dass es je nach Anwendungsfall möglich sein kann, einen Prozess aus vorherigen Durchläu-

fen zu generieren. Das wird als Process Mining bezeichnet. Die Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW hat im Rahmen des europäischen Forschungsprojekts «MATURE» genau diesen Ansatz untersucht. Mit dem Ergebnis, dass es möglich ist, wissensintensive Prozessmodelle mittels Process Mining zu generieren.

Ein neuer Weg wurde bei dem nationalen Forschungsprojekt [sic!] (Software Integration mit Ontologie-gestütztem Case-Based Reasoning) der FHNW und der ELO Digital Office CH AG als Anwendungspartner eingeschlagen. Hierbei geht es um die «aktive» Unterstützung. Das bedeutet in diesem Zusammenhang, dass mögliche Handlungsempfehlungen für eine neue Aufgabe basierend auf alten Erkenntnissen geliefert werden können. Das zentrale Element des Case-Based-Reasoning-Ansatzes ist eine Falldatenbank, in welcher gelöste Probleme abgelegt sind. Ein Fall besteht im Minimum aus einer (Problem-)Beschreibung und einer «Lösung». Case-Based Reasoning versucht, menschliches Verhalten nachzuahmen – das Lösen einer aktuellen Aufgabe basierend auf Erfahrungswerten. Der Dreh- und Angelpunkt dieses kombinierten Ansatzes ist eine adäquate Fallbeschreibung. Dabei wird versucht, die Erkenntnisse im Bereich des Falles aus dem Adaptive Case Management zu transferieren. Das Ziel dieses neuen Ansatzes ist es, Wissensarbeiter kontextbezogen mit Informationen und prozeduralem Wissen (How-to-Knowledge) zu versorgen, um ihre Arbeit effektiver und effizienter zu gestalten. Letztlich sollte die Reise dorthin gehen, dass sie so in Unternehmen aktiv und gezielt gefördert werden kann.

DER AUTOR



Andreas Martin ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Fachhochschule Nordwestschweiz

FHNW und promoviert im Bereich von Wissensarbeit, Geschäftsprozessen und fallbasierten Systemen. Er leitet das KTI-Forschungsprojekt [sic!] und ist dem Excellence Cluster Information & Knowledge Management des Instituts für Wirtschaftsinformatik und des Studiengangs MSc Business Information Systems angegliedert.

andreas.martin@fhnw.ch