

Wissensmanagement: es wird konkret!

Anforderungen aus der neuen ISO 9001 für das
eigene Unternehmen nutzen

ck2

■ Agenda

1

Begriffe im Wissensmanagement

2

Anforderungen der Norm

3

Grundverständnis: Wie funktioniert eine Wissensorganisation

4

Ansatzpunkt: Verknüpfung von Risiko- und Wissensmanagement

5

Diskussion

*Die in der Unterlage gewählten einheitlichen
Personenbezeichnungen/Formulierungen beziehen sich auf beide Geschlechter.*

- Spezialisiert auf den Umgang mit Wissen in Unternehmen, realisieren wir Personal- und Organisationsentwicklung aus zwei Perspektiven



ck2

Wissen ist unsere Kompetenz



■ Die Referenzen weisen uns als Experten im Bereich Wissensmanagement für alle Organisationsformen aus



Für die Menschen.
Für Westfalen-Lippe.



Begriffe im Wissensmanagement

- Jede einzelne Stufe der Wissenstreppe hat ihre Berechtigung und Besonderheit



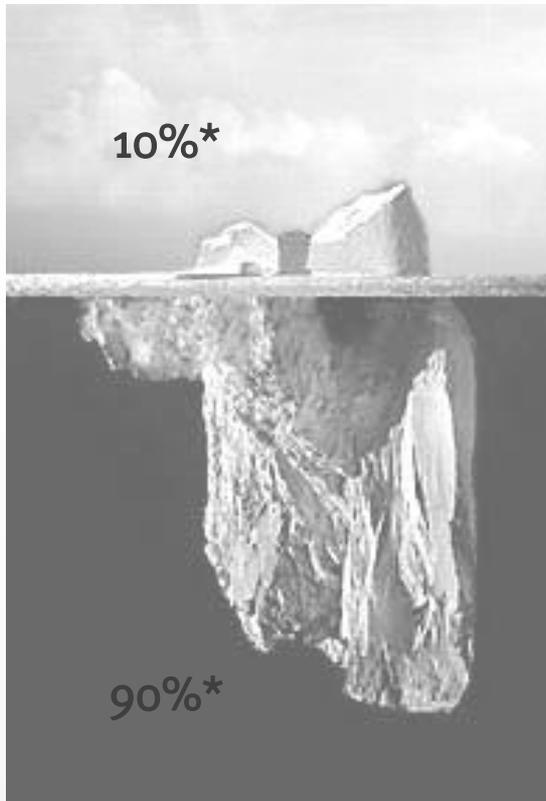
Quelle: Wissenstreppe nach North, 2002

- Wissen entsteht durch den Einbau von Informationen in Erfahrungskontexte



- Welche Erfahrungskontexte liegen vor?
- Passen die Informationen zu den Erfahrungskontexten?
- Wie kann ich überprüfen, ob sich das „richtige“ Wissen gebildet hat?

■ Die zwei Zustände des Wissens



Explizites Wissen

Dokumentiertes, beschriebenes, ausgesprochenes und konkretisiertes Wissen. Explizites Wissen ist mit seiner Dokumentation nicht mehr an den Menschen gebunden.**

Implizites Wissen

Implizites Wissen ist in der Regel nicht dokumentiert und lässt sich häufig nur verbal oder bildhaft beschreiben. Implizites Wissen, auch Erfahrungswissen genannt, ist an Menschen gebunden.**

* Quelle: Wuppertaler Kreis, 2000

** Quelle: Knowman.it

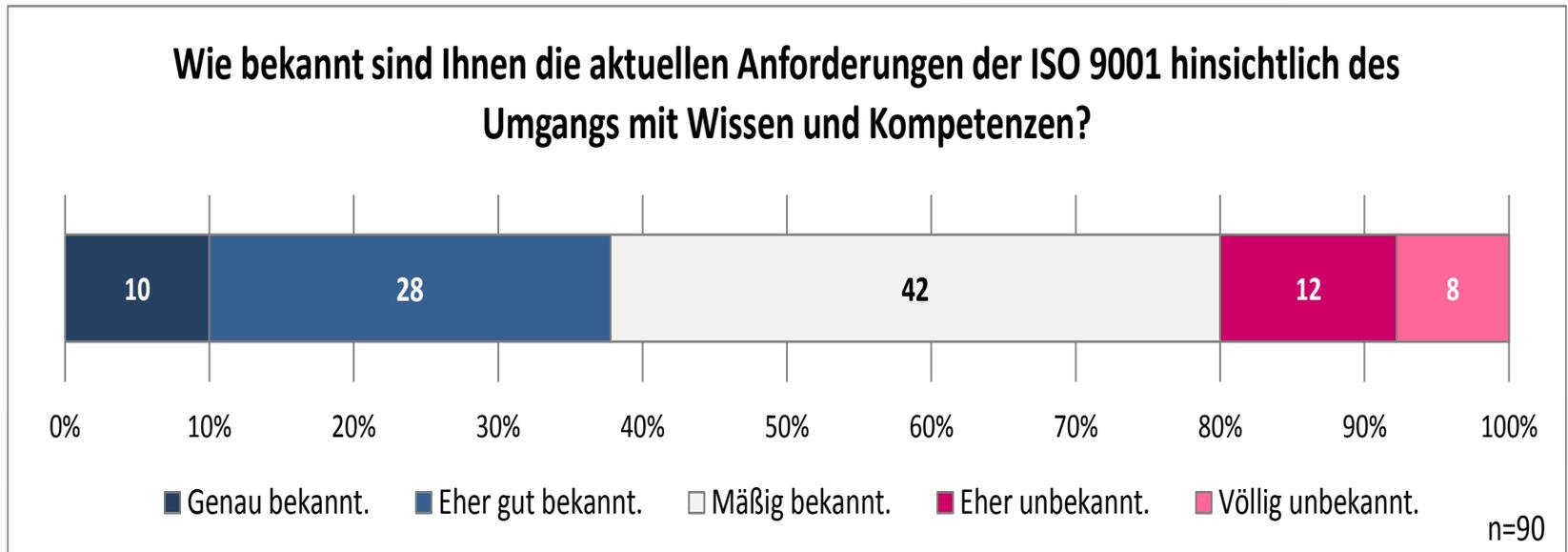
■ Wissensmanagement bedeutet...

■ In einem systematischem Ansatz

- Wissen als Ressource erkennen und
- Rahmenbedingungen schaffen für die Erzeugung, Bewahrung und Entwicklung von Wissen;
- den Wissensaustausch fördern, um
- Aufgaben zu bewältigen, Probleme zu lösen und die Wertschöpfung zu verbessern.

Anforderungen der Norm – Chancen und Risiken

■ Weniger als die Hälfte der Unternehmen kennt die aktuellen Anforderungen der ISO 9001 hinsichtlich des Umgangs mit Wissen...



Quelle: Studie „Umgang mit Wissen und Kompetenzen in der Norm ISO 9001:2015“ der GfWM e.V. und DGQ e.V., 2016

■ Anforderungen der Norm zum Umgang mit Wissen

■ Absatz 7.1.6 „Wissen der Organisation“

■ Wissen bestimmen

- „Die Organisation muss das Wissen bestimmen, das benötigt wird, um ihre Prozesse durchzuführen und um die Konformität von Produkten und Dienstleistungen zu erreichen.“

■ Wissen vermitteln

- „Dieses Wissen muss [...] in erforderlichem Umfang zur Verfügung gestellt werden.“

■ Anforderungen der Norm zum Umgang mit Wissen

- Absatz 7.1.6 „Wissen der Organisation“
- Wissen aufrechterhalten
 - „Dieses Wissen muss aufrecht erhalten werden.“
- Zusatzwissen erlangen
 - „Beim Umgang mit sich ändernden Erfordernissen und Entwicklungstendenzen muss die Organisation ihr momentanes Wissen berücksichtigen und bestimmen, auf welche Weise jegliches notwendige Zusatzwissen und erforderliche Aktualisierungen erlangt oder darauf zugegriffen werden kann.“

■ Anforderungen der Norm zum Umgang mit Kompetenzen

■ Absatz 7.2 „Kompetenz“

■ Kompetenzen bestimmen

— „Die Organisation muss:

- a) für Personen, die unter ihrer Aufsicht Tätigkeiten verrichten, welche die Leistung und Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems beeinflussen, die erforderliche Kompetenz bestimmen.“

■ Kompetenzen sicherstellen

— „Die Organisation muss:

- b) sicherstellen, dass diese Personen auf Grundlage angemessener Ausbildung, Schulung oder Erfahrung kompetent sind.“

■ Anforderungen der Norm zum Umgang mit Kompetenzen

■ Absatz 7.2 „Kompetenz“

■ Kompetenzen erwerben

— „Die Organisation muss:

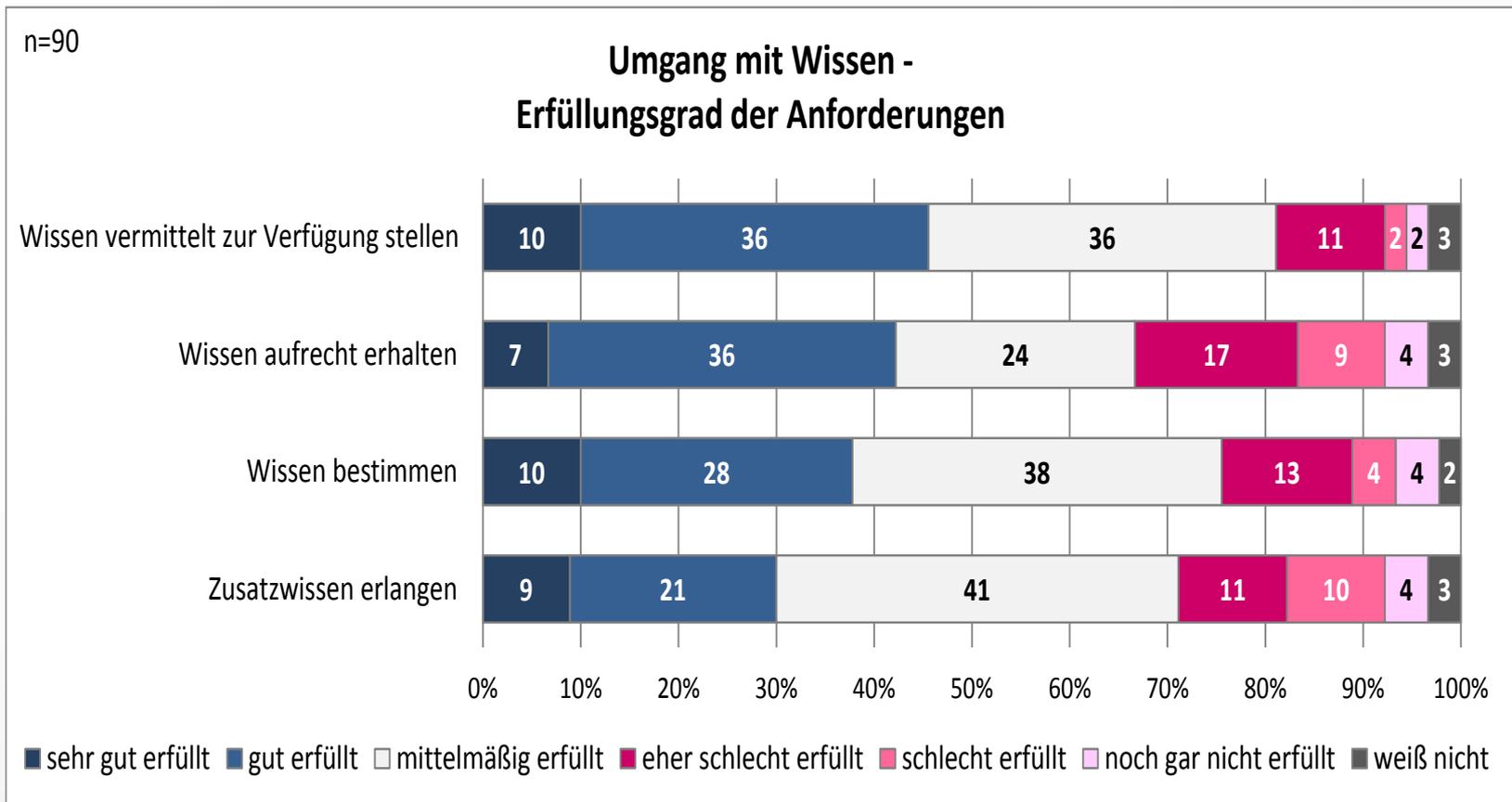
- c) wo zutreffend, Maßnahmen einleiten, um die benötigte Kompetenz zu erwerben, und die Wirksamkeit der getroffenen Maßnahmen zu bewerten.“

■ Kompetenzen nachweisen

— „Die Organisation muss:

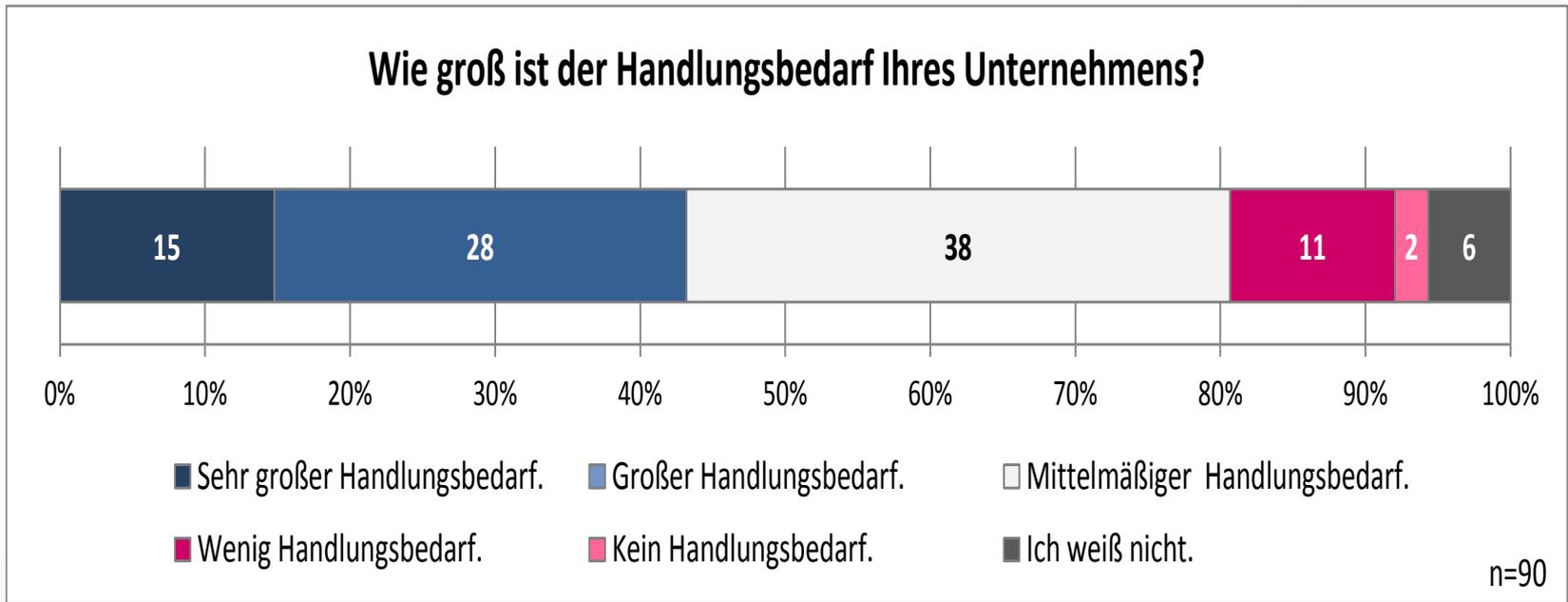
- d) angemessene dokumentierte Informationen als Nachweis der Kompetenz aufbewahren.“

Erst knapp die Hälfte der Unternehmen erfüllt die Anforderungen an den Umgang mit Wissen gut bis sehr gut...



Quelle: Studie „Umgang mit Wissen und Kompetenzen in der Norm ISO 9001:2015“ der GfWM e.V. und DGQ e.V., 2016

81 % der Unternehmen sehen Handlungsbedarf in ihrem Unternehmen...



Quelle: Studie „Umgang mit Wissen und Kompetenzen in der Norm ISO 9001:2015“ der GfWM e.V. und DGQ e.V., 2016

Worüber wir reden: Definitionen in ISO 9001:2015

Die ISO-Wissenstreppe

Daten

Fakten über
ein Objekt

Informationen

Daten mit Bedeutung

Wissen

Verfügbare
Sammlung von
Informationen, die
eine berechtigte
Überzeugung
darstellen und mit
großer Sicherheit
wahr sind.

Kompetenz

Fähigkeit, Wissen
und Fertigkeiten
anzuwenden, um
beabsichtigte
Ergebnisse zu
erzielen.

Anmerkung 1:
Dargelegte Kompetenz
wird manchmal als
Qualifikation bezeichnet.

Wissensrisiken

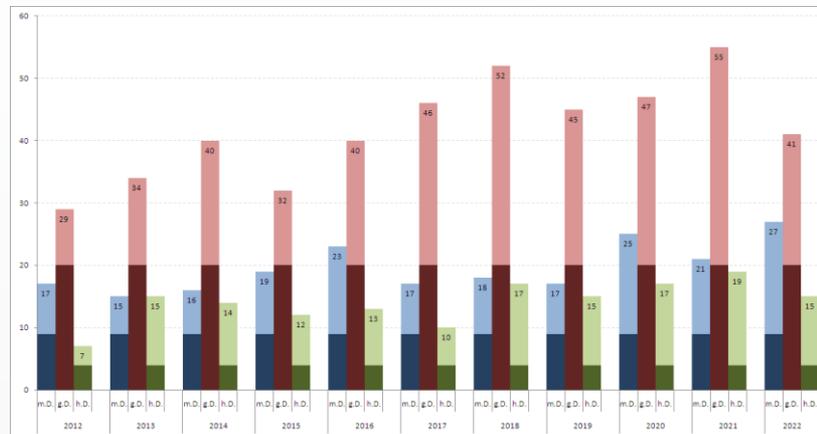
Ansatzpunkt:
Verknüpfung von Risiko- und
Wissensmanagement

■ So verstehen wir Exzellente Wissensorganisation



Quelle: Exzellente Wissensorganisation (www.wissensexzellenz.de)

Ausgangsfrage: Wie können relevante Wissensrisiken erkannt werden?

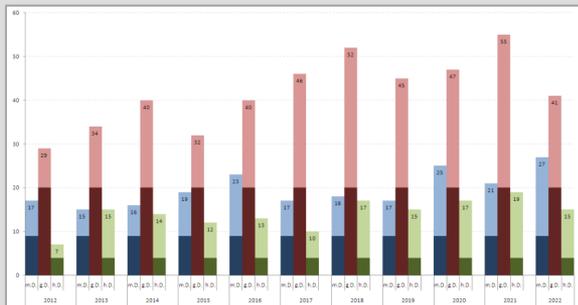


Ausgangssituation:

- Viele relevante Wissensträger gehen!
- Es ist zu erwarten, dass durch den Wissensverlust die Leistungsfähigkeit ganz erheblich beeinflusst wird.
- Erforderlich ist ein Konzept, das den Wissensverlust minimiert.
- Eine Kernaufgabe besteht darin, den Transferprozess zu begleiten und die relevanten Wissensaspekte zu identifizieren.

Wissenstransfer kann aus zwei Perspektiven geschehen: Aus individueller Sicht oder innerhalb einer Organisation

Individuelle Sicht



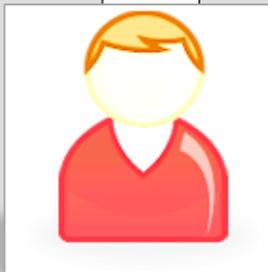
- Viele MA scheid in den nächsten Jahren aus
- Nicht jeder wird über „relevantes Wissen“ verfügen
- Der Aufwand dürfte dennoch erheblich sein

Organisationsicht



- Betrachtung einer Wissensorganisation
- Sinnvoll für den vorausschauenden Wissenstransfer → Wissensmanagement
- Sollte auf „Bereichsebene“ erfolgen

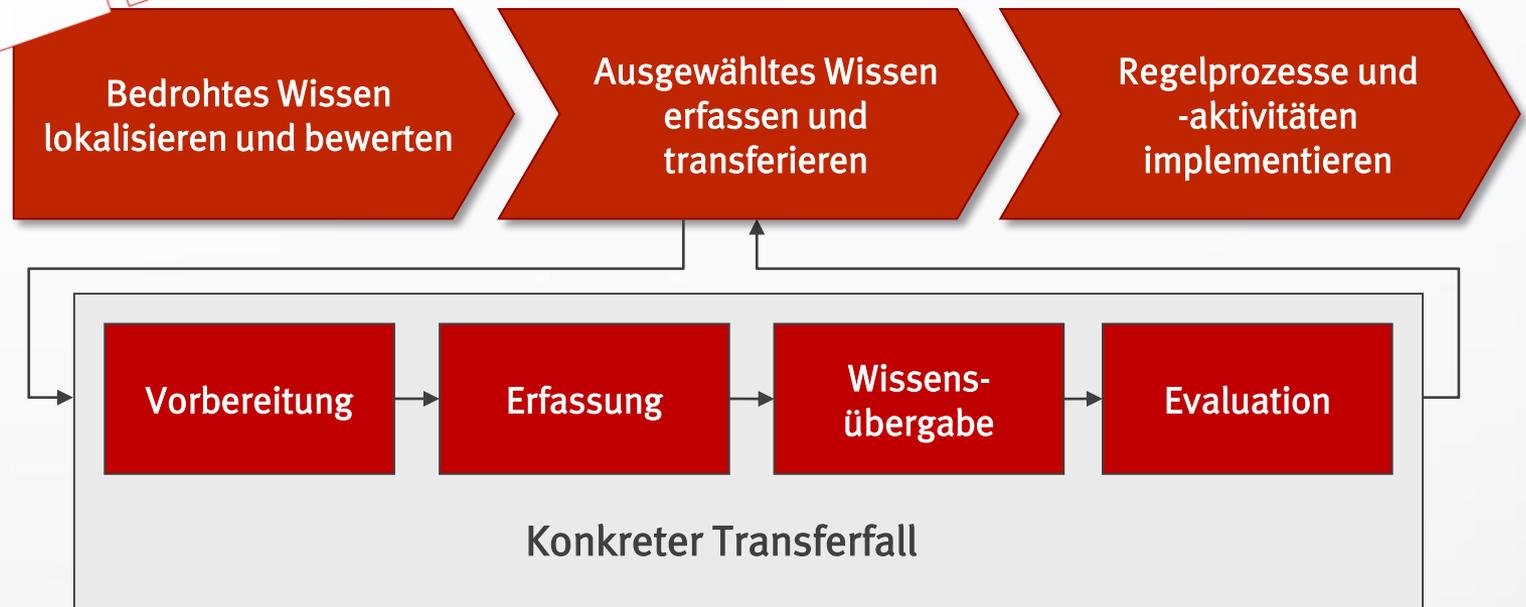
Wissensträger



■ Wissenstransfer beim Ausscheiden von Mitarbeitern

- Altersstruktur der Belegschaft**
 - Unternehmensnachfolge
 - Vorruhestand älterer Fach- und Führungskräfte
 - Erreichen des Pensionsalters
- Fluktuation der Mitarbeiter**
 - Kündigung
 - Reorganisation
 - Expansion
 - Beförderung
 - Krankheit
 - Elternzeit

Das von ck2 entwickelte Vorgehen lässt sich sowohl für den geplanten als auch ungeplanten Fach- und Führungskräftewechsel anwenden.



■ Ampelsystem: Differenzierung der Wissensträger in drei Gruppen

Für die Betrachtung des Einzelnen schlagen wir ein Ampelsystem vor, das die Wissensträger in drei Gruppen differenziert



Ein umfangreicher Wissenstransfer ist erforderlich.

Das Wissen ist hochspezifisch und/oder
das Wissen ist sehr selten und/oder
das Wissen ist hochrelevant für das Unternehmen und/oder
das Wissen lässt sich sehr schwer wieder aufbauen.

Der Wissenstransfer ist für einzelne Wissensaspekte erforderlich.

In manchen Teilbereichen ist das Wissen spezifisch,
selten, hochrelevant und schwer wieder aufzubauen.

Ein Wissenstransfer ist nicht erforderlich.

Das Wissen ist allgemein und/oder
das Wissen ist bei vielen Mitarbeitern vorhanden und/oder
das Wissen ist nicht relevant und/oder
das Wissen lässt sich schnell wieder aufbauen.

■ Begründungen erzeugen Transparenz über implizites Wissen

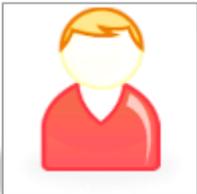
Von großer Bedeutung sind die Begründungen – sie erzeugen Transparenz über implizites Wissen, das bei den Führungskräften vorliegt.

Name	Alter	Begründung	Ampel
Peter	63	...	Red
Helmut	60	...	Yellow
Sonja	59	...	Green
Karin	54	...	Red
Michael	56	...	Yellow
Jens	61	...	Green
Ursel	58	...	Red

Die Herausforderung liegt in der qualifizierten Beurteilung.
Sie muss durch die Führungskraft erfolgen – ggf. mit Unterstützung.

Der konkrete Transferfall:

Erst priorisieren, dann transferieren ist einer unserer Maximen



Ein straff organisierter Ablauf bringt uns zu einem priorisierten Handlungsplan für den Transfer



■ Wissen lässt sich in sechs Wissenskategorien differenzieren

Relevante Einflussfaktoren	Wissenskategorien
Fachwissen	Fachwissen
Prozesse IT/Ablage Kommunikation und Kooperation	Arbeitsorganisation
Netzwerk Extern (Kunden, Lieferanten, Partner etc.) Intern (KollegInnen)	Persönliches Netzwerk
Führungsinstrumente Führungskompetenz Vision/Strategie/Ergebnis	Führungswissen
Projekte	Projektwissen
Unternehmenskultur	Unternehmenskultur



Die relevanten Wissensbestandteile werden erfasst, in dem eine persönliche Wissenslandkarte erzeugt wird

- Zum Einsatz kommt die Methode Mindmapping.
- Skizzieren der Wissensbestandteile unter Verwendung der sechs Wissenskategorien.
- Dabei werden relevante Transferbestandteile kenntlich gemacht.



Der Transferplan ist DAS bestimmende Ergebnis- und Entscheidungsdokument

Transferplan

		Was	Hinweise
Arbeitsorganisation	AO 1		
	AO 2		
	AO 3		
	AO 4		
	AO 5		
Projekte	PW 1		
	PW 2		
	PW 3		
	PW 4		
Fachwissen	FW 1		
	FW 2		
	FW 3		
	FW 4		
Führung	F 1		
	F 2		
	F 3		
	F 4		
Persönliches Netzwerk	PN 1		
	PN 2		
	PN 3		
	PN 4		
	PN 5		
Unternehmenskultur	UK 1		
	UK 2		
	UK 3		
	UK 8		

... und kann gleichzeitig als Einarbeitungsplan genutzt werden.

- Für die Wissensübergabe kommen eine Vielzahl von Transfermethoden in Betracht: eine strukturierte Auswahl



■ Unser favorisiertes Vorgehen befähigt die Organisation, den Wissenstransferprozess eigenständig zu realisieren

1. Schritt: Pilotprojekt(e) durchführen

Ziel 1: Unmittelbaren Wissenstransfer durchführen

Ziel 2: Authentische Fallbeispiele für den Leitfaden erzeugen



2. Schritt: Leitfaden für den Wissenstransfer erstellen

Empfänger: Führungskräfte und Prozessbegleiter

Inhalt: Vorgehen, Motivation, Fragenkatalog, Transfermethoden



3. Schritt: Schulung(en) zum Leitfaden Wissenstransfer durchführen

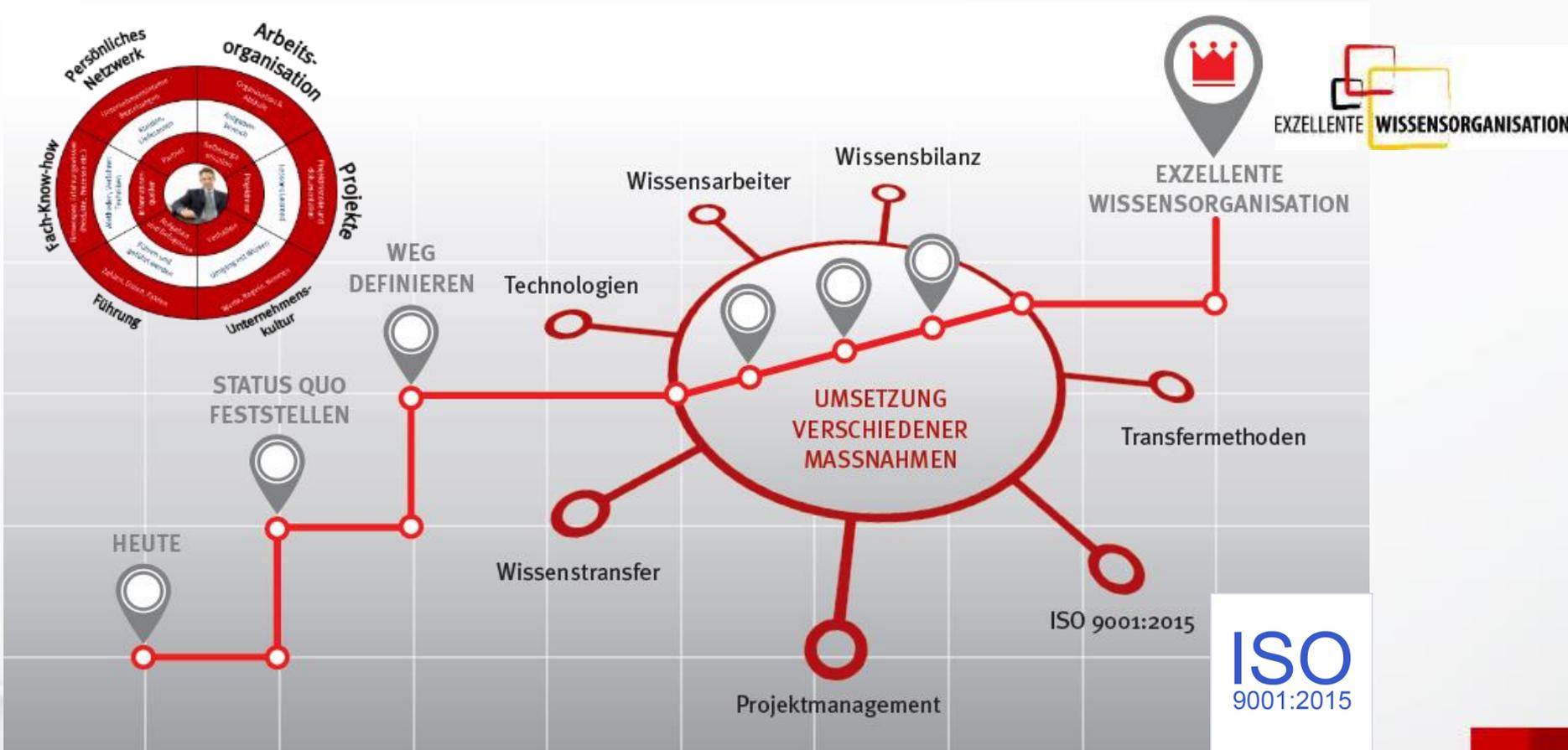
Zielgruppen: Führungskräfte und Prozessbegleiter

Ziel: Hilfe zur Selbsthilfe



ck2

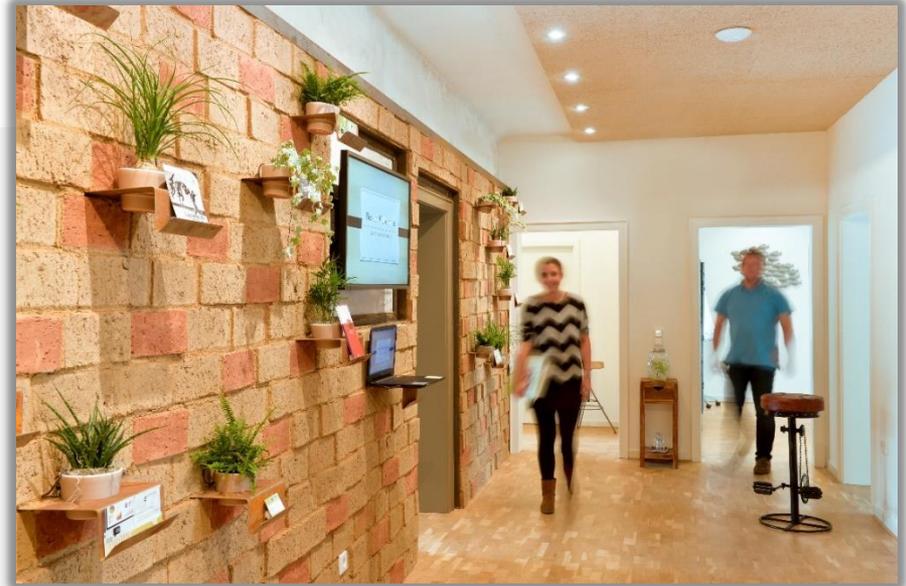
Machen Sie sich auf den Weg zur exzellenten Wissensorganisation



■ Besuchen Sie uns im KnowledgePlace Bielefeld

Unsere Plattform zur Vernetzung, zum partnerschaftlichen Miteinander und zur Kompetenzentwicklung!

CoWorking, Austausch und vieles mehr!



■ Interesse an kostenfreien Materialien?

- Handlungshilfe für die Umsetzung der ISO 9001:2015
- Vorlagen für den Wissenstransfer
- EWO-Selbsteinschätzung

Dann Mail an: info@ck2wissen.de mit dem Betreff „Materialien“

ck2 Beratung für Wissensmanagement
Dipl.-Ing. Christian Keller - keller@ck2wissen.de

Ritterstraße 19
33602 Bielefeld

www.ck2wissen.de

Haben Sie noch Fragen?