

Eine ISO-Norm für Wissensmanagement?

09.12.2014 von Christian Katz

Die aktuelle Revision der ISO 9001 (Qualitätsmanagementsysteme) lädt ein, über die Harmonisierung aller Managementsystem-Normen nachzudenken:

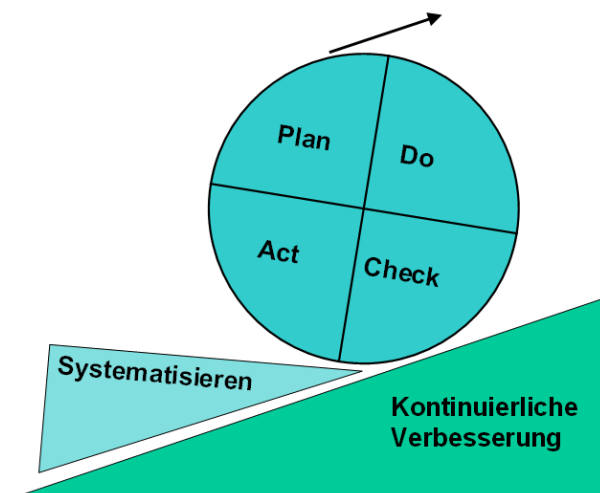
Was könnte diese Harmonisierung für Wissensmanagement bedeuten?

Der Autor, Christian Katz, zeigt wie die nun auch in der ISO 9001 bald eingeführte Grundstruktur (High Level Structure) für die Beschreibung und Implementierung von Wissensmanagement eingesetzt werden kann.

ISO-Normen für Managementsysteme

Qualitätsmanagementsysteme (ISO 9001), Umweltmanagementsysteme (ISO 14001), Informationssicherheits-Managementsysteme (ISMS, ISO 27001) und viele mehr: sie haben Gemeinsamkeiten, denn sie sind prozessorientiert aufgebaut.

Profit- und Nonprofit-Organisationen mit den entsprechenden ISO-Zertifikaten sind langfristig gut aufgestellt und verdienen besonders grosses Vertrauen, denn sie zeigen, dass sie gut organisiert sind und sich stetig verbessern.



Die meisten Managementsysteme sind gemäss dem PDCA-Zyklus aufgebaut.

Harmonisierung der Managementsystem-Normen

Als Berater und Zertifizierungsautor habe ich die Revision der ISO 27001 und deren Tragweite erlebt. Hat man sich an die neue Struktur der Norm gewöhnt, lässt sich damit sehr gut arbeiten, sowohl beim Implementieren als auch beim Auditieren.

Zurzeit ist die ISO 9001 in Revision. Ich nehme dies zum Anlass, über die Entwicklung der ISO-Managementsystemnormen und Wissensmanagement nachzudenken.

In den nächsten Jahren werden alle ISO-Managementsystemnormen die gleiche Grundstruktur (sogenannte *High Level Structure*) erhalten. ISO 27001:2013 ist bereits in dieser Struktur abgefasst. ISO 9001:2015 ist die nächste bekannte Norm, welche grundlegend erneuert und in dieser Struktur formuliert wird.

Die *High Level Structure* der neuen ISO-Managementsystem-Normen

Durch die gemeinsame Struktur dieser Managementsystem-Normen wird es für den Anwender viel einfacher, die Übersicht über Unterschiede und Gemeinsamkeiten zu bewahren. Entsprechend leichter ist es, integrierte Managementsysteme¹ zu bauen.

- | | |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Scope 2. Normative references 3. Terms and definition 4. Context of the organization <ol style="list-style-type: none"> 4.1 Understanding the organization and its context 4.2 Understanding the needs and expectations of interested parties 4.3 Determining the scope of the XXX management system 4.4 XXX management system 5. Leadership <ol style="list-style-type: none"> 5.1 Leadership and commitment 5.2 Policy 5.3 Organization roles, responsibilities and authorities 6. Planning <ol style="list-style-type: none"> 6.1 Actions to address risks and opportunities 6.2 XXX objectives and planning to achieve them | <ol style="list-style-type: none"> 7. Support <ol style="list-style-type: none"> 7.1 Resources 7.2 Competence 7.3 Awareness 7.4 Communication 7.5 Documented information 8. Operation <ol style="list-style-type: none"> 8.1 Operational planning and control 9. Performance evaluation <ol style="list-style-type: none"> 9.1 Monitoring, measurement, analysis and evaluation 9.2 Internal audit 9.3 Management review 10. Improvement <ol style="list-style-type: none"> 10.1 Nonconformity and corrective action 10.2 Continual improvement |
|---|--|

Wissen managen mit System

Was braucht es, um das Wissen in unserer Organisation zu managen? Da wäre ein Anforderungskatalog oder ein Leitfaden für Wissensmanagementsysteme sicher hilfreich.

Wenn Managementsysteme mit unterschiedlichen Schwerpunkten in diese *High Level Structure* passen, könnte man diese Struktur auch nutzen, um die wesentlichen Anforderungen an ein Wissensmanagementsystem (WMS)² zu beschreiben.

Im Folgenden habe ich die *High Level Structure* mit WM-Inhalten gefüllt. Diese Informationen können als Anregungen für ein Wissensmanagementsystem dienen.

4. Context of the organization

4.1 Understanding the organization and its context

Was sind die Besonderheiten der Organisation? Was sind die Besonderheiten der Umwelt und Kultur, in der die Organisation eingebettet ist?

4.2 Understanding the needs and expectations of interested parties

Welche Anspruchsgruppen gibt es, und welche Bedürfnisse und Erwartungen an unser Wissen haben diese?

¹ Ein integriertes Managementsystem ist ein Managementsystem, das die Anforderungen mehrerer Managementsystem-Normen erfüllt.

² In diesem Kontext bedeutet WMS (Wissensmanagementsystem, knowledge management system) ein Managementsystem, das die hier formulierten Anforderungen erfüllt und auf diese Weise dazu dient, Wissen umfassend zu managen.

Damit Ihr Unternehmen sicher gedeiht!

4.3 Determining the scope of the knowledge management system

Was gehört in unser WMS, und was ist ausserhalb des Fokus unseres WMS? Beispiel: wollen bzw. können wir das Wissen unserer Zulieferer managen?

5. Leadership

5.1 Leadership and commitment

Das Top Management muss sicherstellen,

- dass die WM-Politik gelebt wird und die WM-Ziele erreicht werden
- dass Geschäftsprozesse so gestaltet werden, dass sie die Anforderungen des Wissensmanagement erfüllen
- dass die benötigten Ressourcen für Wissensmanagement zur Verfügung stehen.

5.2 Policy

Was sind unsere obersten Grundsätze in Bezug auf Wissen in unserer Organisation? Was ist unsere Wissenskultur?

5.3 Organization roles, responsibilities and authorities

Wer ist im Zusammenhang mit Wissen (entwickeln, verteilen, nutzen, verwalten, entsorgen etc.) wofür verantwortlich? Soll es einen CKO (Chief Knowledge Officer) geben?

6. Planning

6.1 Actions to address risks and opportunities

Welche Risiken und Chancen im Zusammenhang mit Wissen und Wissensmanagement erkennen wir im Kontext unserer Organisation? Wie bewerten wir diese? Wie gehen wir mit ihnen um, d.h. wie verringern wir die Risiken und wie nutzen wir die Chancen?

6.2 knowledge objectives and planning to achieve them

Welche Wissensziele leiten wir von der Politik (5.2) und von den Unternehmenszielen ab? Diese Ziele sollten möglichst messbar, mindestens jedoch wahrnehmbar sein.

Wie wollen wir „die Reise“ zu den Zielen überwachen und steuern? Wie wollen wir diese Ziele erreichen?

7. Support

7.1 Resources

Welche Ressourcen brauchen wir, um das WMS zu implementieren, zu betreiben, zu unterhalten und kontinuierlich zu verbessern?

7.2 Competence

Wer benötigt welche Fähigkeiten und Fertigkeiten für das Arbeiten im WMS? Welche Aus- und Weiterbildungen sind zu planen und durchzuführen?

7.3 Awareness

Alle Personen, die in der Organisation arbeiten, müssen die WM-Politik kennen und wissen, auf welche Weise sie zum Erreichen der Ziele beitragen. Ebenso müssen sie die Konsequenzen des Nicht-Einhaltens der Regelungen des WMS kennen.

Damit Ihr Unternehmen sicher gedeiht!

7.4 Communication

Wie gestalten wir die interne und externe Kommunikation?

Wer kommuniziert was?

Auf welche Weise?

Zu welchem Zeitpunkt?

7.5 Documented information

Welche Regelungen müssen wir dokumentieren, damit das WMS systematisch wirksam sein kann?

Welche dokumentierten Nachweise erbringen wir, um zu belegen, dass das WMS funktioniert und weiterentwickelt wird?

Wie lenken wir die dokumentierten Informationen, damit diese dort, wo sie verwendet werden, aktuell und korrekt sind?

Wie lenken wir Informationen, damit sie nicht in falsche Hände kommen und dadurch unsere Organisation schwächen?

8. Operation

8.1 Operational planning and control

Welche Prozesse (und Aufgaben) müssen wir planen, implementieren und steuern, damit wir die gestellten Anforderungen erfüllen und die Ziele erreichen können?

Welche Informationen müssen wir dokumentieren, um sicher zu sein, dass die Prozesse so laufen wie geplant?

9. Performance evaluation

9.1 Monitoring, measurement, analysis and evaluation

Was müssen wir überwachen, messen, analysieren und bewerten?

Mit welchen Methoden?

Wer macht diese Aufgaben, und wann?

9.2 Internal audit

In welchen Zeitabständen führen wir interne Prüfungen durch, ob das WMS die gestellten Anforderungen erfüllt, und ob es in der betrieblichen Praxis gelebt wird?

Was sind die Audit-Kriterien und der Untersuchungsbereich für jedes Audit?

Wer führt diese Audits durch?

Wie stellen wir sicher, dass die Audit-Ergebnisse dem Management berichtet werden?

9.3 Management review

In welchen Intervallen soll das Top Management das WMS bewerten?

Die Themen sind:

- Status der beim letzten Management Review beschlossenen Massnahmen
- Veränderungen von internen oder externen Einflüssen und Herausforderungen
- Informationen zur Leistung des WMS, inkl. Abweichungen und Korrekturmassnahmen, Überwachungs- und Messergebnissen, Auditergebnissen

Damit Ihr Unternehmen sicher gedeiht!

- Möglichkeiten, das WMS zu stetig zu verbessern

Ergebnisse aus dem Management Review sind u.a. Entscheidungen zur stetigen Verbesserung des WMS und der Veränderung des WMS.

10. Improvement

10.1 Nonconformity and corrective action

Wenn eine Abweichung entstanden ist, ist diese zu korrigieren, die Konsequenzen sind zu bearbeiten. Die Ursachen für die Abweichung sind zu ermitteln, und es ist dafür zu sorgen, dass die gleiche Abweichung nicht noch einmal passiert.

Die Korrekturmaßnahmen sollen zu den Auswirkungen der Abweichung passen.

10.2 Continual improvement

Wie sorgen wir für eine kontinuierliche Verbesserung des WMS, damit es nachhaltig für die Zwecke der Organisation geeignet ist und wirksam bleibt?

Fazit

Die *High Level Structure* ist nützlich, um Anforderungen an spezielle Managementsysteme zu formulieren. Durch die Orientierung an den Begriffen, welche durch die ISO vorgegeben sind, lässt sich manches Missverständnis vermeiden.

Die *High Level Structure* zeigt auch deutlich, dass die Leitung der Organisation ein größeres Gewicht erhält (Leadership), und dass der systematische Umgang mit Risiken und Chancen in jedes zukünftige Managementsystem gehört.

Ein WMS stellt die Meta-Ebene des Wissens dar, denn das WMS ist explizites Wissen über das Wissen der Organisation. Die oben formulierten Anforderungen können helfen, zielstrebig und pragmatisch Wissensmanagement in einer Organisation zu systematisieren. Das Ergebnis ist ein nachhaltig funktionierendes System, welches an die Unternehmensziele und die Unternehmenspolitik angelehnt ist und kontinuierlich weiter entwickelt wird.

Literatur

ISO, International Organization for Standardization: ISO/IEC 27001:2013. Information Technology – Security techniques – Information security management systems - Requirements

ISO, International Organization for Standardization: Standards Development-Resource area-ISO/IEC Directives and ISO Supplement. http://www.iso.org/iso/home/standards_development/resources-for-technical-work/iso_iec_directives_and_iso_supplement.htm vom 08.12.2014

ISO, International Organization for Standardization: ISO/IEC Directives, Part 1, Consolidated ISO Supplement, 2014. <http://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=4230452&objAction=browse&sort=subtype> vom 08.12.2014