

Christian Katz, Andreas Koller

## Integrierte Führungssysteme weisen den Weg

**In den vergangenen Jahren war das Thema Wissensmanagement ein Dauerbrenner in der Managementliteratur und auf Kongressen. Zahlreiche Fachpublikationen, Methoden und Softwaretools sind erschienen. Wissensmanagement wird sogar staatlich gefördert. Die Umsetzung in den Unternehmen erfolgt jedoch sehr zögernd. Die hohen Erwartungen wurden bisher nur zum Teil erfüllt und zahlreiche Initiativen sind im Sande verlaufen. Offensichtlich ist es bisher nicht gelungen, Wissensmanagement so im Geschäftsalltag zu verankern, dass das hohe Nutzenpotenzial erschlossen wird. Wie kann diese Situation verbessert und Wissensmanagement in den Geschäftsprozessen verankert werden? Die Grundlage hierfür ist ein prozessorientiertes integriertes Managementsystem nach ISO 9001 [1] bzw. ISO 27001 [2].**

### Wissensmanagement – wo stehen wir heute?

Symptomatisch ist, dass Wissensmanagementprojekte unter stetig steigendem Kostendruck zurückgestellt oder abgebrochen werden. Aber selbst ein erfolgreich abgeschlossenes Wissensmanagementprojekt ist noch kein Garant für den nachhaltigen Erfolg. Die Praxis zeigt oft, dass nach einer Phase der Euphorie, deren Wirkung durch Anreizsysteme künstlich verlängert wird, das Wissensmanagement unbemerkt einschläft. Der erwartete Return on Investment bleibt aus. Typische Phänomene sind: Die Yellow Pages werden nicht mehr nachgeführt, wichtige Dokumente aus Bequemlichkeit wieder auf dem persönlichen Laptop verwaltet oder der Experte steckt mitten in einem wichtigen Projekt und hat angeblich keine Zeit, sein Wissen weiterzugeben.

Woran liegt das? Warum existiert eine so große Diskrepanz zwischen Wahrnehmung, Theorie und Praxis? Offensichtlich gelingt es mit den bisher praktizierten WM-Ansätzen nicht, den nachhaltigen Nutzen sicherzustellen.

### Die zehn Erfolgsprinzipien für Wissensmanagement

Analysiert man erfolgreiche Wissensmanagementprojekte, kristallisieren sich folgende zentralen Erfolgsfaktoren heraus:

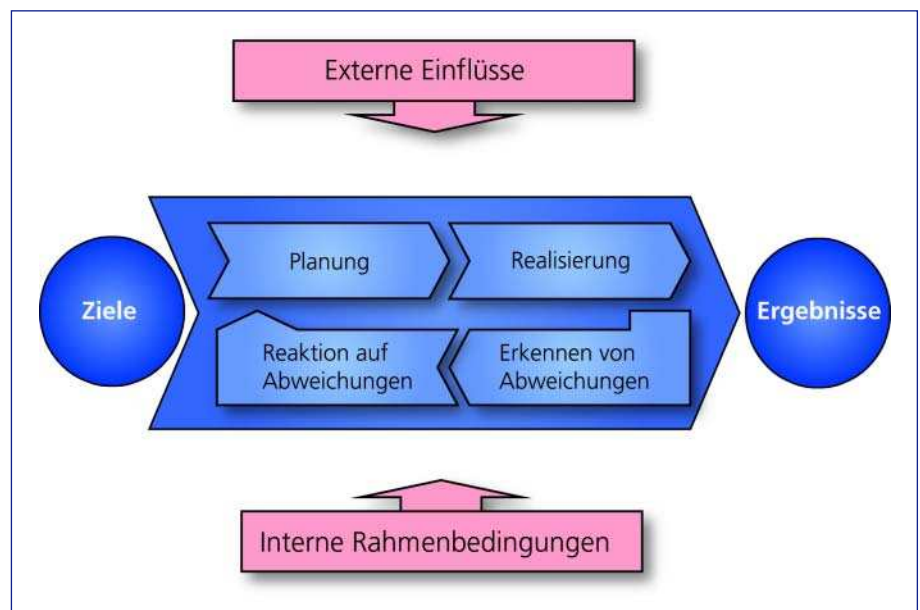
1. Wissensmanagement hat einen direkten Bezug zur Strategie.
2. Die Unternehmensleitung übernimmt die Rolle als zentraler interner Promotor von WM.
3. WM wird als unternehmensweite Kernkompetenz verstanden und gelebt.
4. Der Fokus liegt auf den Menschen und deren Wissen.
5. IT-Werkzeuge werden gezielt als Enabler für WM eingesetzt, jedoch

### Kurz gefasst:

- Wissensmanagement gelingt nur dann, wenn es in Führungsprozesse und operative Tätigkeiten vollständig integriert ist.
- Die beiden Standards ISO 9001 (Qualitätsmanagement) und ISO 27001 (Informationssicherheit) bieten sinnvolle und praxisorientierte Richtlinien.
- Die zehn Erfolgsprinzipien und das beschriebene methodische Vorgehen bei der Implementierung des Wissensmanagements steigern dessen langfristigen Nutzen.

nicht als Wissensmanagement per se verstanden.

6. Die realen Geschäftsprozesse wurden bezüglich Wissensbedarf, -entwicklung und -bewahrung gründlich analysiert.
7. Die Mitarbeiter sind aktiv einbezogen, sie werden sensibilisiert, geschult und verstehen deshalb den Sinn des WM.
8. Die praktische Umsetzung des WM ist nahtlos in die Geschäftsprozesse integriert und soweit möglich automatisiert. Die Mitarbeitenden nehmen es nicht als Zusatzaufgabe wahr.
9. Alle Beteiligten haben einen praktischen Nutzen für die tägliche Arbeit und erkennen diesen auch.



Plan-Do-Check-Act Zyklus – Garant für den nachhaltigen Erfolg

10. Konkrete Maßnahmen stellen die kontinuierliche Weiterentwicklung der Wissensbasis und der Prozesse sicher.

Fasst man die genannten Erfolgsfaktoren zusammen, wird klar: Erfolgreiches Wissensmanagement setzt eine aktive Führung voraus. Es ist nicht ein Add-On zum Geschäftsalltag, sondern muss in diesem aktiv verankert sein sowie für alle Beteiligten einen praktischen und einsichtigen Nutzen darstellen. Aber wie lässt sich das in der Unternehmenspraxis bewerkstelligen?

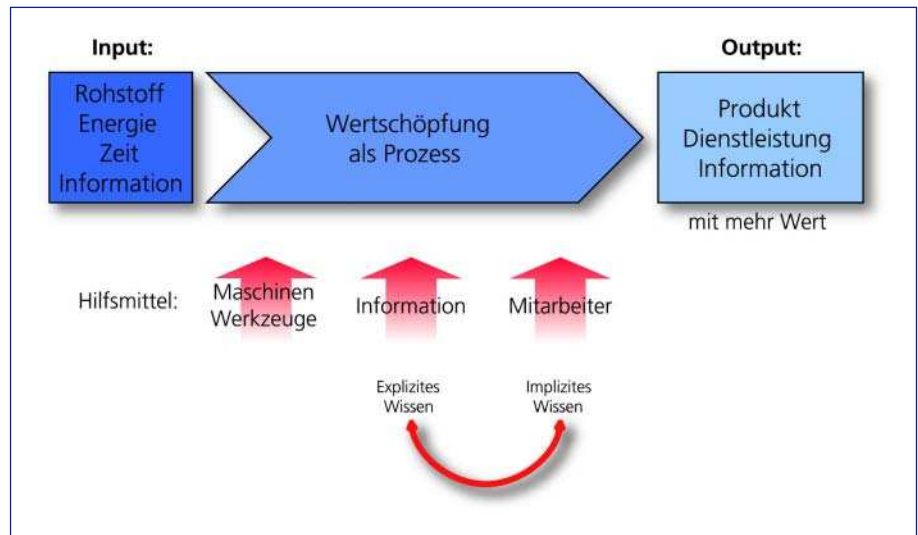
### Etabliertes Prozessmodell als Grundlage

Seit Jahren haben sich prozessorientierte Managementsysteme als wirkungsvolle Werkzeuge für die effiziente und effektive Unternehmensführung etabliert. Die konsequente Strukturierung der Geschäftstätigkeit in Geschäftsprozesse macht diese plan- und steuerbar, optimiert den Ressourceneinsatz, erlaubt die Überwachung der gesetzten Ziele und gewährleistet die kontinuierliche Weiterentwicklung.

Was liegt also näher, als Wissensmanagement direkt im Managementsystem zu verankern und die erkannten Schwachstellen auf diese Art auszumergen? Das Zauberwort heißt integriertes Managementsystem. Von einem integrierten Managementsystem spricht man, wenn das Führungssystem mehrere Dimensionen der Unternehmenslenkung abdeckt und alle relevanten Abläufe in einer gemeinsamen Prozesslandkarte abbildet. In Bezug auf Wissensmanagement stehen die Aspekte der Informationsqualität, der Informationssicherheit und des Lernens im Vordergrund.

Die beiden Standards ISO 9001 (Qualitätsmanagement) und ISO 27001 (Informationssicherheit) geben sowohl bei der Einführung eines integrierten Managementsystems als auch bei dessen Betrieb sinnvolle und praxisorientierte Richtlinien. Die Standards sind so aufeinander abgestimmt, dass sie dazu einladen, ein integriertes Managementsystem aufzubauen.

Zentrales Element ist der durch ISO 9001:2000 eingeführte Plan-Do-Check-



Wissen und Information im Geschäftsprozess

Act (PDCA) Zyklus. Kerngedanke ist, dass alle Maßnahmen nach erfolgter Planung und Implementierung auf deren Wirksamkeit systematisch überprüft werden und die daraus gewonnenen Erfahrungen dem nächsten Zyklus zu Grunde gelegt werden. Dies unterstützt das Management wirkungsvoll bei der Unternehmensentwicklung. Es führt dazu, dass das Managementsystem und das Unternehmen lernen und sich wechselnden Bedingungen schnell anpassen, beides zentrale Anliegen des Wissensmanagements. Obwohl es offensichtlich ist, dass Lernen aus Erfahrung großen Nutzen bringt, wird in der Praxis allzu oft gegen dieses Prinzip verstoßen. Ein integriertes Managementsystem mit geübtem PDCA-Zyklus hilft, das enorme Potenzial des kontinuierlichen Lernens für die Praxis zu erschließen.

Ergänzend zu den direkt wertschöpfenden Geschäftsprozessen enthält ein integriertes Managementsystem konkrete Vorgehensweisen und Hilfsmittel für die Kommunikation und Koordination der Führungsprozesse mit den operativen Tätigkeiten, die Analyse und Behandlung von Geschäftsrisiken sowie die kontinuierliche Verbesserung (KVP) des Systems.

Eine vernünftige Abstrahierung – Rollenmodelle, Funktionsmatrix etc. – machen ein gutes Managementsystem unabhängig von individuellen Personen. Das sichert die langfristige Stabilität und Robustheit der Geschäftsprozesse.

### Wertvolles Wissen – Schutz tut Not

Beim Begriff Wissensmanagement denkt man zuerst an das Bewahren und Teilen von Wissen und Information. Dies ist jedoch zu wenig. Als vierter Produktionsfaktor ist Wissen von existenzieller Bedeutung und muss wirkungsvoll geschützt werden.

Hier bietet der Standard ISO 27001 (Information Security Management Systems) wertvolle Hilfestellung. Es ist zwar nur von Information die Rede. Der Begriff umfasst aber das gesamte Wissen eines Unternehmens, von Computerdaten bis zu vertraulichen Informationen in den Köpfen von Mitarbeitern und Lieferanten. Der Standard ist nicht auf technologische Maßnahmen beschränkt, sondern legt den Schwerpunkt auf eine ganzheitliche, prozessorientierte Informationssicherheit.

Informationssicherheit meint den Schutz aller relevanten Informationen, Informationsquellen, Informationsträger und der zugehörigen Infrastruktur. Das Ziel ist die Gewährleistung von

- Vertraulichkeit: Beschränkung des Informationszugangs auf berechtigte Nutzer,
- Integrität: Sicherung der Richtigkeit und Vollständigkeit der Information,
- Verfügbarkeit: Sicherung des bedarfsorientierten Zugangs zu Informationen.

Zentrales Element bei der Umsetzung von ISO 27001 ist die Risikoanalyse.

Systematisch werden die maßgebenden Informationswerte eines Unternehmens und die damit verbundenen Risiken identifiziert, in einem zweiten Schritt werden angemessene Vorkehrungen festgelegt.

Die offene Formulierung des Standards eröffnet einen großen Gestaltungsfreiraum. Das aktive Ausnützen dieses Freiraums ist sehr anspruchsvoll, was das Hinzuziehen eines spezialisierten Beraters rechtfertigt. Dank des methodischen und fachlichen Inputs wird der Aufbau des Systems deutlich beschleunigt und, falls angestrebt, die erfolgreiche Zertifizierung sichergestellt.

### Prozessorientiertes Wissensmanagement in der Praxis

In der Praxis hat sich folgendes Vorgehen bewährt:

1. Eine alte Projektleiterweisheit besagt: „Sage mir, wie ein Projekt beginnt – und ich sage Dir, wie es endet!“ Deshalb das Projekt sorgfältig aufsetzen und realistisch planen, Ressourcen freistellen und klare Zuständigkeiten festlegen.
2. Die Mitglieder des Projektteams durch Schulung für die Thematik sensibilisieren und so zu Betroffenen machen.
3. Die Unternehmensleitung erarbeitet die Erfolgskenngrößen. Dadurch wird das Projekt klar fokussiert und später die Wirksamkeit des Managementsystems messbar.
4. Das reale Business sorgfältig analysieren und in einer Prozesslandkarte darstellen, dabei möglichst wenig neu erfinden, sondern auf das Vorhandene vertrauen.
5. Prozesse und ihre Wechselwirkungen verständlich beschreiben. Besondere Beachtung verdienen die Aspekte Informationsbedarf, -gewinnung und Dokumentation sowie die gemeinsame Nutzung des Wissens. Dadurch wird die Wissensarbeit in die Prozesse integriert.
6. Bei der Beschreibung der Prozesse die konkreten Aufgaben auflisten, Hilfsmittel (Maschinen, Software, Informationen) und klare Verantwortungen festlegen. Doch Vorsicht: Auch eine sehr detaillierte Prozessbeschreibung kann die Fähigkeiten der

im Prozess involvierten Mitarbeiter nicht ersetzen, sondern schränkt die Flexibilität ein und wirkt demotivierend.

7. Geschäftsrisiken realistisch analysieren und einen pragmatischen Maßnahmenplan zum Schutz der Informationswerte erarbeiten. Dabei die Verhältnismäßigkeit nicht aus den Augen verlieren.
  8. Prozesslandkarte und Prozessbeschreibungen ergänzen, damit die Anforderungen von ISO 9001, ISO 27001 (und evtl. anderen zu berücksichtigenden Standards) erfüllt werden.
  9. Review des vollständigen Managementsystems durch die Unternehmensleitung.
  10. Alle Mitarbeiter stufengerecht sensibilisieren und schulen. Das integrierte Managementsystem einführen und die Einhaltung der Regeln sicherstellen.
  11. Internes Audit: Erfüllt das Managementsystem die gestellten Anforderungen? Werden die im Managementsystem definierten Regelungen im betrieblichen Alltag eingehalten?
  12. Bei Bedarf: Integriertes Managementsystem zertifizieren lassen.
- Hat ein Unternehmen bereits ein leistungsfähiges Managementsystem und will nun

Wissensmanagement integrieren, so dient das bestehende Qualitätsmanagementsystem als Grundlage. Zuerst werden die Wechselwirkungen zwischen den Prozessen analysiert, wobei Informationen und Wissen große Beachtung geschenkt wird. Besondere Aufmerksamkeit erfordert das Lokalisieren von Wissensbedarf und Wissensquellen. Dann werden die als notwendig erkannten Maßnahmen des Wissensmanagements in die bestehenden Geschäftsprozesse integriert. Dadurch werden auch die Wissensprozesse durch die bereits etablierten Abläufe überwacht und gelenkt.

Das Wissensmanagement ist vollständig im integrierten Managementsystem aufgegangen. Die Mitarbeiter arbeiten gemäß den Regelungen des Managementsystems unabhängig davon, ob es sich um Wissensarbeit oder „normale“ Arbeit handelt. Der nachhaltige Nutzen wird effektiv gesichert.

### Anmerkungen:

[1] ISO 9001:2000: Quality management systems – Requirements

[2] ISO/IEC 27001:2005: Information technology – Security techniques – Information security management systems – Requirements

### Die Autoren:



Christian Katz ist Geschäftsführer von wissen.org Katz & Partner in Egnach (Schweiz). Er studierte Mathematik, Informatik und Physik an der Uni Zürich und ist zertifizierter Lead Auditor für ISO 27001. Er hat langjährige Beratungserfahrung an der Schnittstelle von Organisation und Informatik, im Aufbau von Qualitätsmanagementsystemen und in Wissensmanagementprojekten.

katz@wissensmanagement.net



Andreas Koller ist Geschäftsführer von Avantix Consult in Engelburg (Schweiz). Er studierte Elektrotechnik/Informatik an der HSR Rapperswil. Er ist Quality System Manager und zertifizierter Lead Auditor für ISO 27001. Andreas Koller verfügt über langjährige Führungs- und Projekterfahrung in IT-Industrie und Anlagenbau.

koller@wissensmanagement.net

## wissen.org Katz & Partner

Christian Katz, Inhaber und Geschäftsführer



### Kompetenzen und Erfahrungen

- Studium der Mathematik, Informatik und Physik an der Uni Zürich.
- Systemische Organisationsentwicklung MCV
- zertifizierter Lead Auditor für ISO 27001
- Partner Kompetenzzentrum für Informationssicherheit
- Gründer der Arbeitsgruppe „Informationssicherheit“ SwissT.net
- Erfahrener Berater für Organisation und IT, Wissensmanagement und Managementsysteme.

## Dienstleistung

Unter dem Motto **Management mit System** unterstütze ich Sie in Ihrem Streben nach Erfolg:

### Wissensmanagement

- Wissensmanagement ins Qualitätsmanagementsystem integrieren
- Lernprozesse initiieren und implementieren
- Kernkompetenzen identifizieren und nutzbar machen für Innovation
- Systematischer Wissenstransfer vom Senior zum Junior
- Wissensbilanz erarbeiten: Wichtig im Zusammenhang mit dem Rating nach Basel II

### Informationssicherheits-Management

- Informationssicherheits-Managementsystem (ISMS) von Null auf 100
- ISMS Audit
- Awareness-Kampagnen, Awareness-Training
- Risikomanagement
- Business Continuity
- Wichtig im Zusammenhang mit dem Rating nach Basel II

### Qualitätsmanagement

- Audit
- QMS revitalisieren
- Prozesse optimieren - Wirkung steigern
- QMS um weitere Führungsdimensionen erweitern: ISMS, Wissensmanagement

### Integrierte Managementsysteme

- Die unterschiedlichen im Unternehmen vorhandenen Managementsysteme zusammenführen
- ISMS integrieren
- Wissensmanagement integrieren
- Risikomanagement integrieren

***Konzentration auf meine Kernkompetenzen - Ihr Nutzen!***