

## Grundlagen des GfWM-Wissensmanagement-Modells

*Autor: Simon Dückert (im Namen des GfWM-Fachteam Wissensmanagement)*

Auf der Mitgliederversammlung 2006 beschloss die Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. (GfWM) ein Fachteam Wissensmanagement zu etablieren, das die Pflege der hauseigenen Wissenslandkarte [2] übernimmt und die erste Version eines GfWM-Wissensmanagement-Modells erstellt. Aus zeitlichen Gründen standen dafür nur drei Treffen pro Jahr zur Verfügung, die restliche Arbeit musste virtuell organisiert werden. Die GfWM entschied deshalb, das etablierte Management-System ISO 9001:2000 [3] als Basismodell zu verwenden, dieses um wissensrelevante Aspekte zu erweitern und unter einer Open-Content-Lizenz zu veröffentlichen. Mit der Freigabe als Open-Content-Lizenz soll, ähnlich wie bei Open Source, erreicht werden, dass alle Interessierten unkompliziert an der Weiterentwicklung des Modells mitarbeiten können.

### Begriffsklärung Wissen und Management

In der Wissensmanagement-Terminologie wird häufig ungenau mit den Begriffen „Wissen“, „Information“ und „Management“ umgegangen [4], was zu Verständnisschwierigkeiten führt. Als Basis kann an dieser Stelle die Definition der griechischen Philosophen verwendet werden: Wissen ist „gerechtfertigter, wahrer Glaube“ (justified true belief). Nach dieser Definition ist Wissen folglich immer an Menschen gebunden und an ihre persönlichen Überzeugungen und Werte.

Die Disziplin „Management“ sehen wir begründet in der Arbeit von Frederic W. Taylor, der die Trennung zwischen Managern und Arbeitern postuliert hat [5]. Er war der Meinung, dass Menschen je nach ihrem Talent für beide Aufgabenarten unterschiedlich gut geeignet sind und eine Aufgabenteilung an dieser Stelle für bessere Produktivität sorgt. Gleichzeitig hat er den Schulterschluss zwischen Managern und Arbeitern gefordert. Taylor begründet zudem die ersten Ideen des Prozessmanagements, denn er beschäftigte sich in den so genannten Time-and-Motion-Studies damit, Tätigkeiten mit wissenschaftlichen Methoden zu analysieren und zu verbessern.

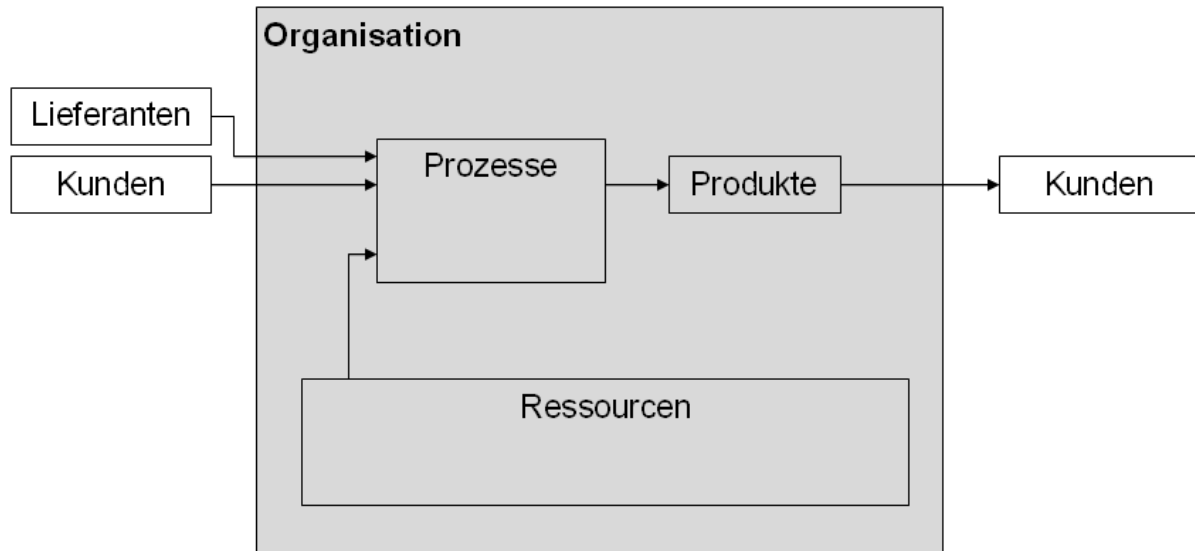
Ein weiterer Meilenstein in der Geschichte des Managements war die Definition des PDCA-Zyklus durch W. E. Deming, dem Begründer des Total Quality Management. Der PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act) fordert von Organisationen, sich zu Beginn einer Tätigkeit zu überlegen, wie diese am besten ausgeführt werden sollte (Plan), diese dann auszuführen (Do), das Ergebnis auf Abweichungen vom Plan zu überprüfen (Check) und den Prozess kontinuierlich zu verbessern (Act). Die internationale Norm ISO 9001:2000 standardisiert diese beiden Prinzipien der Prozessorientierung und der kontinuierlichen Verbesserung.

Auf Grund dieser Vorüberlegungen betrachten wir Wissensmanagement als die Planung, Befähigung (Enabling), Prüfung und Verbesserung von Wissensarbeit. Diese Aufgaben können allerdings, anders als bei Taylor, nicht direkt auf die Positionen in der Hierarchie eines Organigramms verteilt werden. Ein Wissensarbeiter wie beispielsweise ein Berater oder Projektleiter vereint alle Aufgaben in einer Person. Vielmehr muss dieser Ansatz auf allen Ebenen einer Organisation gedacht werden, also als organisationales, teamorientiertes, projektorientiertes und persönliches Wissensmanagement.

## **Das GfWM-Wissensmanagement-Modell**

Der Zweck des GfWM-Wissensmanagement-Modells ist es, ein universell einsetzbares, integriertes Management-Modell für die wissensorientierte Führung von Organisationen anzubieten. In einem ersten Schritt wurde ein Strukturmodell erstellt, das in Zukunft durch ein Wissensaudit und ein Vorgehensmodell ergänzt werden soll. Alleinstellungsmerkmal gegenüber anderen Wissensmanagement-Modellen ist die Kompatibilität mit der Norm ISO 9001:2000. Somit ist das Modell geeignet, eine gemeinsame Sprache mit anderen Disziplinen in der Organisation herzustellen: Kundenbeziehungsmanagement, Informationsmanagement, Innovationsmanagement, Personalmanagement, Produktmanagement, Projektmanagement, Prozessmanagement, Qualitätsmanagement, Risikomanagement, Supply Chain Management oder Umweltmanagement. Das zweite Alleinstellungsmerkmal ist die Freigabe unter der Open-Content-Lizenz: Das Wissensmanagement-Modell kann kostenlos verwendet werden und lädt zur Weiterentwicklung ein. Einzige Bedingung ist, dass die abgeänderte Version wieder unter gleicher Lizenz veröffentlicht wird.

Das durch die ISO 9001:2000 definierte prozessorientierte Qualitätsmanagement-System geht von dem Ideal einer Prozessorganisation. Ein Prozess (synonym: Geschäftsprozess) ist definiert als eine „Tätigkeit, die Ressourcen verwendet und die ausgeführt wird, um die Umwandlung von Eingaben in Ergebnisse zu ermöglichen“, das Modell geht damit von dem Verbrauch von Ressourcen aus.



*Abb. 1: Modell eines prozessorientierten Qualitätsmanagementsystems  
(eigene Zeichnung nach ISO 9001:2000)*

Eine Organisation muss definieren, welche Prozesse sie benötigt, um Kundenanforderungen durch Prozesse in Produkte (einschließlich Dienstleistungen) umzusetzen und die Kunden zufrieden zu stellen. Vorprodukte und Ressourcen der Organisation sind weitere wichtige Eingaben in den Prozess. Die Leitung einer Organisation ist für die Gestaltung dieses „Betriebssystems der Organisation“ verantwortlich.

In der Wissensgesellschaft und der wissensbasierten Wirtschaft sehen wir Wissen als die wichtigste Ressource in den Prozessen einer Organisation an. Der wichtige Unterschied zu anderen Ressourcen ist jedoch, dass sich Wissen durch seine Verwendung nicht verbraucht, sondern vermehrt. Diesen Paradigmenwechsel versuchen wir dadurch zu unterstreichen, dass wir nicht wie die ISO 9001:2000 von einer Organisation, sondern von einer Lernenden Organisation sprechen und den Aspekt des Lernens und der Wiederverwendung von Wissen über die Wissensbasis betonen. Wir glauben, dass es die Aufgabe des Wissensmanagements ist, Organisationen in Lernende Organisation zu transformieren, um Wissen von außen zu akquirieren, selber zu entwickeln, intern zu transferieren und das organisationale Verhalten (=Prozesse) auf der Grundlage neuer Erkenntnisse anzupassen [6].

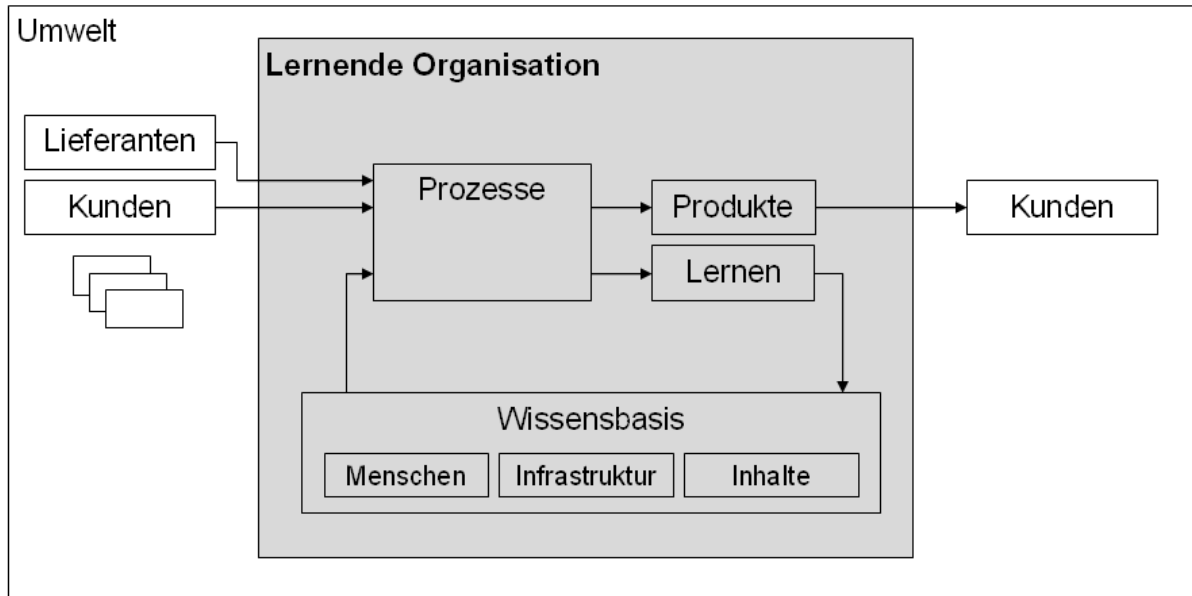


Abb. 2: GfWM-Wissensmanagement-Modell Version 1.0

Um sich zu einer Lernenden Organisation zu entwickeln, muss die Organisation ihre Prozesse (tägliche Aktivitäten, nicht nur Prozessbeschreibungen) so organisieren, dass die Prozesse nicht nur Produkte erzeugen, sondern zusätzlich systematisch Wissen in die Wissensbasis [7] der Organisation überführen. Die wichtigsten Bestandteile der organisationalen Wissensbasis sind die Menschen, die Mitarbeiter der Organisation. Festzulegen ist der Grad der Kodifizierung, also die Aufteilung zwischen Wissenskommunikation von Mensch zu Mensch und Wissensdokumentation in Form von Inhalten. Bei der Gestaltung der Infrastruktur sollte die Wissenskommunikation und -dokumentation optimal unterstützt werden. Wichtige Bestandteile der Infrastruktur sind die physische Infrastruktur (Besprechungsräume, Kaffeecken, Future Center), die virtuelle Infrastruktur (Wissensportale, Wikis, Instant Messaging) und die mentale Infrastruktur (Prinzipien, mentale Modell, Werte).

## Beispiel Projektmanagement

Zur Verdeutlichung der Anwendungsmöglichkeiten des GfWM-Wissensmanagement-Modells ein Beispiel aus dem Projektmanagement. Häufig wird das Projektmanagement in Organisationen so praktiziert, dass ein Projekt ein Produkt erstellt, das dem Kunden übergeben wird. Für eine Reflektion der Arbeit selbst ist im Anschluss daran meist gar keine Zeit, da bereits das nächste Projekt ansteht, die Mitarbeiter in ihre Organisationseinheiten zurückgehen oder kein Kostenträger für systematisches Lernen aus einem Projekt vorhanden ist. Die Anwendung des oben beschriebenen Wissensmanagement-Modells würde bedeuten, dass die Organisation einen Lernprozess, beispielsweise in Form eines Project Debriefings oder eines After Action Reviews (AAR) in den Projektmanagement-Prozess integrieren müsste. Projekte dürften dann ohne

Debriefing gar nicht abgeschlossen werden. Außerdem müssten Rollen wie die des Project Debriefers definiert und Mitarbeitern zugewiesen werden. Das Projektteam müsste legitimiert werden, an dem Project Debriefing teilzunehmen. Und die Organisation müsste für den gesamten Prozess eine entsprechende Infrastruktur zur Verfügung stellen, also Räume für das Project Debriefing und eine Plattform für die Veröffentlichung von Ergebnissen. Denn nur durch die Veröffentlichung der Ergebnisse führt individuelles Lernen oder Team-Lernen zu organisationalem Lernen.

## **Ausblick auf die nächsten Schritte**

Das GfWM-Fachteam Wissensmanagement wird das GfWM-Wissensmanagement-Modell im Dezember 2007 in einem White Paper veröffentlichen. Das White Paper wird eine zu dem Modell passende Fallstudienvorlage enthalten und an Wissensmanagement-Experten und -Communities zum Einholen von Feedback verschickt werden. Gleichzeitig wird das Modell unter einer Open-Content-Lizenz auf Slideshare und Flickr veröffentlicht, so dass alle interessierten Organisationen das Modell nutzen sowie weiterentwickeln können. Im Januar 2008 werden wir einen „Call for Case Studies“ machen, mit dem Ziel, die besten zehn Fallstudien für die Veröffentlichung in einem Buch auszuwählen. Das Buch wird rechtzeitig zur Knowtech 2008 im November erscheinen und dort voraussichtlich präsentiert werden.

## Quellen

- [1] Webseite der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. <http://www.gfwm.de>.
- [2] GfWM-Wissenslandkarte. <http://www.gfwm.de/node/316>.
- [3] ISO 9001:2000: Quality Management Systems – Requirements.  
[http://www.iso.org/iso/catalogue\\_detail?csnumber=21823](http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=21823).
- [4] T.D. Wilson: The nonsense of KM. <http://informationr.net/ir/8-1/paper144.html>.
- [5] F. W. Taylor: The Principles of Scientific Management. ISBN 0486299880.
- [6] Peter Senge: The Fifth Discipline. ISBN 0385517254.
- [7] Probst, Raub, Romhardt: Wissen managen. ISBN 3834901172.
- [8] GfWM-Wissensmanagement-Modell. <http://www.gfwm.de/wm-modell>.