

Das GfWM-Wissensmanagement-Modell v1.0

- Prozessorientiert und frei verfügbar! -

Simon Dückert, Gesellschaft für Wissensmanagement e.V.
(GfWM e.V.),
stellvertretend für das GfWM-Fachteam Wissensmanagement

***Abstract.** Die Gesellschaft für Wissensmanagement [1] hat ein Wissensmanagement-Modell entwickelt, das gegenüber bisher bestehenden Modellen zwei Alleinstellungsmerkmale besitzt: es ist kompatibel mit dem prozessorientierten, mehrsprachigen Management-System-Standard ISO 9000, der weltweit bei mehr als einer Million Organisationen im Einsatz ist und es ist kostenfrei unter Open-Content-Lizenz verfügbar. Das vorgestellte Modell wurde im Lauf des Jahres 2008 mit dem Strukturmodell der Wissensbilanz made in Germany sowie der BITKOM WM-Prozess-Systematik abgeglichen und kann somit als integriertes Modell zur wissensorientierten Unternehmensführung verwendet werden. Der folgende Beitrag zeigt den Aufbau des GfWM-Wissensmanagement-Modells sowie das ebenfalls frei verfügbare GfWM Wissensmanagement Glossar mit Definitionen und Erläuterungen zu allen verwendeten Begriffen.*

1. Begriffsklärung Wissen und Management

In der Wissensmanagement-Terminologie wird häufig ungenau mit den Begriffen „Wissen“, „Information“ und „Management“ umgegangen [2], 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) [3]. Nach dieser Definition ist Wissen folglich immer an Menschen und an deren persönliche Überzeugungen und Werte gebunden.

Die Disziplin „Management“ sehen wir begründet in der Arbeit von Frederic W. Taylor, der die Trennung zwischen Managern und Arbeitern postuliert hat [4]. 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 aber den Schulterchluss zwischen Managern und Arbeitern gefordert. Tay-

lor 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 [5] 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.

2. Aufbau des GfWM-Wissensmanagement-Modells

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, wie z.B. Kundenbeziehungsmanagement, Informationsmanagement, Innovationsmanagement, Personalmanagement, Produktmanagement, Projektmanagement, Prozessmanagement, Qualitätsmanagement, Risikomanagement, Supply Chain Management oder Umweltmanagement herzustellen. Das zweite Alleinstellungsmerkmal ist die Freigabe unter Open Content-Lizenz: Das Wissensmanagement-Modell kann von jedem kostenlos verwendet werden und lädt zur Weiterentwicklung ein.

Das durch die ISO 9001:2000 definierte prozessorientierte Qualitätsmanagement-System geht von dem Ideal einer Prozessorganisation aus. Ein Pro-

zess (synonym: Geschäftsprozess) ist definiert als eine „Tätigkeit, die Ressourcen verwendet und die ausgeführt wird, um die Umwandlung von Eingaben in Ergebnisse zu ermöglichen“ [5], das Modell geht damit von dem Verbrauch von Ressourcen aus.

Eine Organisation muss definieren, welche Prozesse sie benötigt, um Kundenanforderungen durch Prozesse in Produkte (einschließlich Dienstleistungen) umzusetzen und die Kunden zufrieden zu stellen. Wichtig ist hierbei das Konzept „Prozess“ nicht mit der „Prozessdokumentation“ zu verwechseln. Mit Prozess ist in diesem Kontext vielmehr das „Handeln“ aller Mitarbeiter der Organisation zu verstehen. Die Leitung einer Organisation ist für die Gestaltung dieses „Betriebssystems der Organisation“ (Corporate Governance) verantwortlich.

In der Wissensgesellschaft (en.: knowledge society) und der Wissensökonomie (en.: knowledge economy) 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 wie Peter Senge auch [6] von einer Lernenden Organisation sprechen und den Aspekt des Lernens und der Wiederverwendung von Wissen über die Wissensbasis betonen. Wir gehen davon aus, dass es die Aufgabe des Wissensmanagements ist, Organisationen in Lernende Organisationen 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 [7].

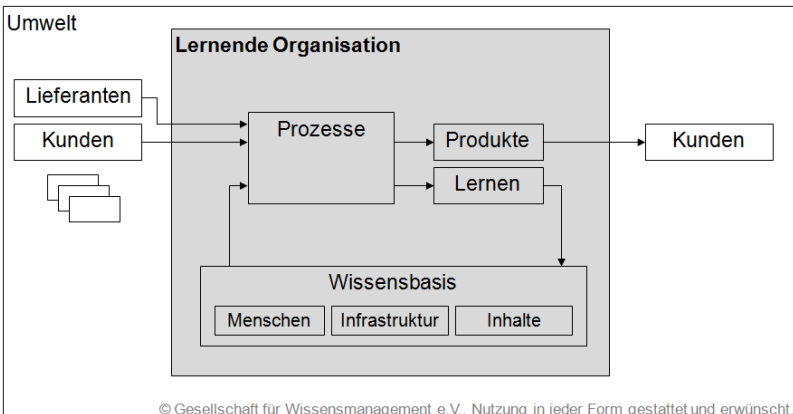


Abb. 1: GfWM-Wissensmanagement-Modell Version 1.0

Um sich zu einer Lernenden Organisation zu entwickeln, muss die Organisation ihre Prozesse so organisieren, dass diese nicht nur Produkte erzeugen, sondern zusätzlich systematisch Wissen in die Wissensbasis [8] 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, Kaffeecorner, Future Center), die virtuelle Infrastruktur (Wissensportale, Wikis, Instant Messaging) und die mentale Infrastruktur (Prinzipien, mentale Modell, Werte).

Die letzte wichtige Aufgabe bei der Gestaltung von Prozessen ist, die Zuführung von Wissen aus der Wissensbasis bei Prozessstart sicherzustellen. Die Bedeutung dieses „Wissens-Front-Loadings“ kann sehr leicht am Beispiel eines Projektmanagementprozesses verdeutlicht werden: werden wichtige gelernte Lektionen (en.:Lessons Learned) aus Projekten in Projektabschlussberichten festgehalten, die nicht von allen Organisationsmitgliedern zugegriffen werden können, kann der Wissenstransfer zwischen Projekten nur von Mensch zu Mensch erfolgen. Sind alle Lessons Learned in allen Projektabschlussberichten zugreifbar ist der Wissenstransfer aber auch noch nicht garantiert, denn welcher Projektleiter liest schon Abschlussberichte von vergangenen Projekten?

3. Ausblick

Das GfWM Fachteam Wissensmanagement hat mit dem GfWM Wissensmanagement-Modell Version 1.0 ein Basismodell für das prozessorientierte Wissensmanagement geschaffen. Für die weitere Vorgehensweise sind folgende Aktivitäten geplant:

1. Veröffentlichung der Inhalte dieses Beitrags im GfWM Wiki, um neben den Fachteam-Mitgliedern allen GfWM Mitgliedern die Möglichkeit des Mitwirkens zu bieten.
2. Diskussion des Modells in der Version 1.0 in den GfWM Stammtischen mit dem Ziel, konkrete Verbesserungsvorschläge für eine Version 2.0 zu erarbeiten.

3. Organisationen anregen, das Modell in ihrem Wissensmanagement-Ansatz zu nutzen, um aus den Erfahrungen Fallbeispiele erstellen und in einem Buch darstellen zu können.
4. Veröffentlichung der Inhalte dieses Beitrags in Englisch, um Feedback und Anregungen aus der internationalen Wissensmanagement-Community zu erhalten.

5. GfWM Wissensmanagement Glossar

- Im Folgenden eine Übersicht von Begriffen (mit Definitionen und Erläuterungen), die im Rahmen des GfWM Wissensmanagement-Modells verwendet werden.
- **Infrastruktur:** Der Begriff Infrastruktur (en.: infrastructure) fasst alle Elemente zusammen, die die Organisation zur Erreichung der Konformität mit den Produkthanforderungen ermitteln, bereitstellen und aufrechterhalten muss [5].
Zur Infrastruktur gehören z.B. Gebäude, Arbeitsort, Prozessausrüstung (Hard- und Software) und unterstützende Dienstleistungen. Im Wissensmanagement spricht man oftmals auch von „Wissensinfrastruktur“ (en.: knowledge infrastructure).
- **Inhalt:** Unter Inhalt (en.: content) verstehen wir Medieninhalte jegliche Form, z.B. Office-Dokumente, Intranet-Seiten, E-Mails, Wiki-Artikel, Weblogs.
- **Lernen:** Lernen (en.: learning) ist ein Prozeß, der zu relativ stabilen Veränderungen im Verhalten oder im Verhaltenspotential führt und auf Erfahrung aufbaut [14].
Neben dem individuellen formellen und informellen Lernen ist im Wissensmanagement vor allem auch das organisationale Lernen wichtig.
- **Lernende Organisation:** Eine Lernende Organisation (en.: learning organization) ist eine Organisation mit der Fähigkeit, Wissen zu entwickeln, zu erwerben und zu (ver)teilen sowie ihr Verhalten auf Basis neuen Wissens und neuer Einsichten zu verändern [7].
- **Organisation:** Eine Organisation (en.: organization) ist ein soziales Gebilde, das dauerhaft ein Ziel verfolgt und eine formale Struktur aufweist, mit deren Hilfe die Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen [10].

- **Organisationales Lernen:** Organisationales Lernen betrifft die Veränderung der organisationalen Wissensbasis, die Schaffung kollektiver Bezugsrahmen sowie die Erhöhung der organisationalen Problemlösungs- und Handlungskompetenz [8].
- **Produkt:** Ein Produkt (en.: product) ist ein Gegenstand oder eine Substanz, produziert von einem natürlichen oder künstlichen Prozess (Quelle: ISO 10303-1).
Der Begriff Produkt enthält auch Dienstleistungen. In Lernenden Organisation stehen wissensintensive sowie immaterielle Produkte im Mittelpunkt.
- **Prozess:** Ein Prozess (en.: process) ist eine Tätigkeit, die Ressourcen verwendet und die ausgeführt wird, um die Umwandlung von Eingaben (en.: input) in Ergebnisse (en.: output) zu ermöglichen [5].
Im Kontext von Organisationen werden Prozesse oftmals auch Geschäftsprozesse (en.: business process) genannt.
- **Wissen:** Wissen [en.: knowledge] ist gerechtfertigter, wahrer Glaube [3].
Im organisationalen Kontext bezeichnet Wissen die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen aber immer an Personen gebunden. Es wird von Individuen konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge [8].
- **Wissensarbeit:** Der Begriff Wissensarbeit (en.: knowledge work) kennzeichnet Tätigkeiten (Kommunikationen, Transaktionen, Interaktionen), die dadurch gekennzeichnet sind, dass das erforderliche Wissen nicht einmal im Leben durch Erfahrung, Initiation, Lehre, Fachausbildung oder Professionalisierung erworben und dann angewendet wird. Vielmehr erfordert Wissensarbeit im hier gemeinten Sinn, dass das relevante Wissen (1) kontinuierlich revidiert, (2) permanent als verbesserungsfähig angesehen, (3) prinzipiell nicht als Wahrheit sondern als Ressource betrachtet wird und (4) untrennbar mit Nichtwissen gekoppelt ist, so dass mit Wissensarbeit spezifische Risiken verbunden sind [11].
Mitarbeiter, die Wissensarbeit verrichten, nennen wir Wissensarbeiter (en.: knowledge worker). Mitarbeiter, die Wissensarbeit organisieren, nennen wir Wissensmanager (en.: knowledge mana-

ger). Wissensmanager sind immer auch Wissensarbeiter, da die Organisation von Wissensarbeit sehr wissensintensiv ist.

- **Wissensbasis:** Die organisationale Wissensbasis (en.: knowledge base) setzt sich aus individuellen und kollektiven Wissensbeständen zusammen, auf die eine Organisation zur Lösung ihrer Aufgaben zurückgreifen kann. Sie umfasst darüber hinaus die Daten und Informationsbestände, auf welchen individuelles und organisationales Wissen aufbaut [8].
Der Begriff „Wissensbasis“ schließt nach Definition die Mitarbeiter mit ein und sollte nicht mit einer „Wissensdatenbank“ verwechselt werden.
- **Wissensintensiver Prozess:** Ein wissensintensiver Prozess (en.: knowledge-intensive process) ist ein Prozess, der bei der Leistungserstellung stark auf Wissen angewiesen ist und im Rahmen der Prozessdurchführung einen hohen Wissensanteil verarbeitet oder entwickelt (in Anlehnung an [12]).
- **Wissensmanagement:** Wissensmanagement ist die wissensorientierte Führung einer Organisation [13].
Wichtigste Aufgaben der Führungskräfte (=Wissensmanager) sind die Planung, Befähigung (Enabling), Prüfung und Verbesserung von Wissensarbeit.

Literatur

- [1] Webseite der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. Online: <http://www.gfwm.de> (Stand 01.08.2008).
- [2] T.D. Wilson: The nonsense of KM. Online: <http://informationr.net/ir/8-1/paper144.html> (Stand: 01.08.2008).
- [3] Jörg Hardy: Platons Theorie des Wissens im Theaitet. Vandenhoeck & Ruprecht. 2001.
- [2] GfWM-Wissenslandkarte. Online: <http://www.gfwm.de/node/316> (Stand: 01.08.2008).
- [4] F. W. Taylor: The Principles of Scientific Management. Dover Publ Inc. 1998.
- [5] Deutsches Institut für Normung e.V.: ISO 9001:2000: Quality Management Systems – Requirements. Online: http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=21823 (Stand: 01.08.2008).
- [6] Peter Senge: The Fifth Discipline. B&T. 2006.
- [7] David Garvin: Building a Learning Organization. In Harvard Business Review on Knowledge Management. Mcgraw-Hill Professional. 1998.
- [8] Probst, Raub, Romhardt: Wissen managen. Gabler. 2006.
- [9] GfWM-Wissensmanagement-Modell. Online: <http://www.gfwm.de/wm-modell> (Stand: 01.08.2008).
- [10] Kieser, Walgenbach: Organisation. Schäffler-Poeschel Verlag. 2003.
- [11] Helmut Wilke: Organisierte Wissensarbeit. Online: http://www.uni-bielefeld.de/soz/globalgov/Lit/Willke_ZfS.pdf (Stand: 01.08.2008).
- [12] Kristina Wagner: Systematik zur Gestaltung und Optimierung von wissensintensiven, kooperativen Problemlösungsprozessen in der Produktentwicklung. Online: http://elib.uni-stuttgart.de/opus/volltexte/2008/3565/pdf/Diss_Wagner_hs.pdf .
- [13] Klaus North: Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen. Gabler. 2005.
- [14] Zimbardo, Gerring: Psychologie. Pearson Studium. 2008.