

ICS 03.100.30; 03.100.70

Systematisches Wissensmanagement für KMU – Instrumente und Verfahren

Systematic knowledge management for SMEs –
Tools and procedures

Gestion des connaissances systématique pour les PME –
Outils et procédures

Gesamtumfang 23 Seiten

Dieses Dokument wurde durch die im Vorwort genannten Verfasser erarbeitet und verabschiedet.

Inhalt

	Seite
Vorwort	3
Einleitung	5
1 Anwendungsbereich	6
2 Normative Verweisungen	6
3 Begriffe	6
4 Der Anwendungsbereich des Wissensmanagements	9
4.1 Allgemeines	9
4.2 Anwendungsbereich und Wissensbereiche festlegen	9
4.2.1 Allgemeines	9
4.2.2 Strategische Unternehmensziele	10
4.2.3 Externe Analyse (Chancen/Risiken)	11
4.2.4 Interne Analyse (Stärken/Schwächen)	12
5 Wissensmanagement umsetzen	14
5.1 Wissensmanagement-Ziele definieren	14
5.2 Wissensmanagement-Maßnahmen ableiten	15
5.3 Wissensmanagement betreiben	16
5.3.1 Allgemeines	16
5.3.2 Kernaktivitäten des Wissensmanagements	16
5.3.3 Umgang mit Wissen verbessern	17
5.3.4 Maßnahmen für einen nachhaltigen Betrieb	17
6 Veränderungen organisieren	18
6.1 Wissensmanagement-Maßnahmen unterstützen	18
6.2 Veränderungen überwachen und steuern	19
7 Rollen und Verantwortlichkeiten des Wissensmanagements	20
Anhang A (informativ) Visualisierung: Systematisches Wissensmanagement für KMU	21
Anhang B (informativ) Vertiefende Beispiele zu wichtigen Aspekten des Wissensmanagements	22
B.1 Beispiel für die fünf Kernaktivitäten des Wissensmanagements	22
B.2 Beispiel für einen Wissensbereich	22
Literaturhinweise	23

Bilder

Bild A.1 — Visualisierung: Systematisches Wissensmanagement für KMU	21
---	----

Vorwort

Die Erarbeitung von DIN SPEC erfolgt in DIN SPEC-Konsortien und nicht zwingend unter Einbeziehung aller interessierten Kreise.

Das Konsortium bestand aus 14 Mitgliedern. Die vorliegende DIN SPEC wurde mit der Mehrheit der Konsortialmitglieder verabschiedet.

An dem Konsortium waren die nachfolgend genannten Konsortialmitglieder beteiligt:

- Institut für Wissensökonomie UG: Dr. Maik H. Wagner, Prof. Dr. Christiane Hellmanzik;
- Intangible Assets Consulting GmbH: Dr. Manfred Bornemann;
- alwert. GmbH & Co. KG: Dr. Kay Alwert;
- Fachhochschule Potsdam: Prof. Dr. Peter Heisig;
- Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK): Dr. Ronald Orth, Erik Steinhöfel;
- Gesellschaft für Wissensmanagement e. V.: Dr. Rainer Wittmann;
- Personal & Führung: Prof. Dr. Peter Pawlowsky;
- QUBIC Beratergruppe GmbH: Dr. Jessica Matloch;
- Technische Universität Dortmund: Dr. Bastian Kindermann;
- ViCon GmbH: Stefan Becker;
- VOLLMAR Wissen + Kommunikation: Gabriele Vollmar;
- WissensWertSchöpfung Unternehmensberatung: Ute John.

Zu dem in der DIN SPEC behandelten Thema bestehen derzeit keine widersprechenden Normen im Deutschen Normenwerk.

DIN SPEC sind nicht Teil des Deutschen Normenwerks.

Für diese DIN SPEC wurde kein Entwurf veröffentlicht.

Trotz großer Anstrengungen zur Sicherstellung der Korrektheit, Verlässlichkeit und Präzision technischer und nicht-technischer Beschreibungen kann das DIN SPEC-Konsortium weder eine explizite noch eine implizite Gewährleistung für die Korrektheit des Dokuments übernehmen. Die Anwendung dieses Dokuments geschieht in dem Bewusstsein, dass das DIN SPEC-Konsortium für Schäden oder Verluste jeglicher Art nicht haftbar gemacht werden kann. Die Anwendung der vorliegenden DIN SPEC entbindet den Nutzer nicht von der Verantwortung für eigenes Handeln und geschieht damit auf eigene Gefahr.

Es wird auf die Möglichkeit hingewiesen, dass einige Elemente dieses Dokuments Patentrechte berühren können. DIN ist nicht dafür verantwortlich, einige oder alle diesbezüglichen Patentrechte zu identifizieren.

Die kostenfreie Bereitstellung dieses Dokuments als PDF-Version über den Beuth WebShop wurde im Vorfeld finanziert.

Aktuelle Informationen zu diesem Dokument können über die Internetseiten von DIN (www.din.de) durch eine Suche nach der Dokumentennummer aufgerufen werden.

Die in diesem Dokument gewählte maskuline Form der geschlechtsbezogenen Begriffe gilt für Personen allen Geschlechts. Lediglich aufgrund der besseren Verständlichkeit des Textes wurde einheitlich die maskuline Form gewählt.

Einleitung

Ein Unternehmen ist immer in einem spezifischen Umfeld aktiv und steht in Interaktion mit zahlreichen anderen Agierenden wie Kunden, Lieferanten, Kooperierende oder Mitbewerbende. Dieses Umfeld des Unternehmens bildet den Rahmen für strategische Schwerpunktsetzungen. Diese betreffen das ganze Unternehmen und haben einen Bezug zum Thema „Wissen“, weil Wissen (der Mitarbeitenden, der Organisation, aber auch im Verbund mit anderen Organisationen) eine wichtige Ressource bildet, die für die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen und eine verbesserte Wertschöpfung genutzt werden kann.

Es liegt in der Verantwortung der Unternehmensführung zu entscheiden, welche Schwerpunkte bei der gezielten Nutzung und Entwicklung der Ressource Wissen vor dem Hintergrund des Umfeldes des Unternehmens und der Kompetenzen der Wissensträger gesetzt werden sollten. Neben den externen Anforderungen des Umfelds und der interessierten Parteien liefert der Blick auf interne förderliche und hinderliche Einflussfaktoren wichtige Hinweise für die produktive und zielgerichtete Nutzung und Entwicklung von Wissen, insbesondere für die:

- Festlegung der Schwerpunkte und des Anwendungsbereiches von Wissensmanagement;
- Ableitung von konkreten und überprüfbaren Zielen;
- Planung und Implementierung von Wissensmanagement-Maßnahmen.

In Verbindung mit den strategischen Zielen des Unternehmens und einer Reflexion der Vergangenheit und der aktuellen Situation gewinnen die entscheidungsbefugten Personen eine Übersicht über die wissensrelevanten Chancen/Risiken und die Stärken/Schwächen des Unternehmens. Die abgeleiteten Maßnahmen und der Betrieb von Wissensmanagement erlangen dadurch eine klare und bewertbare Ausrichtung an den Zielen der Organisation und eine Fokussierung auf die Leistungsprozesse des Unternehmens. Dazu werden die Faktoren Mensch, Organisation und Technik (MOT) integrativ betrachtet, die Kernaktivitäten des Wissensmanagements (Wissen nutzen, erzeugen, speichern, teilen, aussondern) adressiert und der Umgang mit Wissen in der Arbeitspraxis zielgerichtet weiterentwickelt.

Die Ergebnisse von Wissensmanagement-Aktivitäten werden regelmäßig einer Bewertung unterzogen, wobei die Unterstützung der strategischen Ausrichtung einen wichtigen Bezugspunkt darstellt. Zentral ist die Frage, ob die Organisation ihre Leistungsfähigkeit durch einen verbesserten Umgang mit Wissen steigern kann und welche Schritte nötig sind, um (noch/wieder) besser zu werden. Im Sinne der strategischen und kontinuierlichen Organisationsentwicklung ist es für das Unternehmen sinnvoll anzustreben, eine „lernende Organisation“ zu werden.

Dieses Dokument legt Leitlinien für ein Wissensmanagement fest, das auf die Umsetzbarkeit in KMUs (kleine und mittlere Unternehmen) zugeschnitten ist. Wissensmanagement wird dabei aufgefasst als die Bestimmung, die Implementierung, das Betreiben sowie das Kontrollieren, Evaluieren und Verbessern von Maßnahmen zur Realisierung der Unternehmensziele durch die effiziente und effektive Nutzung und Entwicklung der Ressource Wissen. Es schafft förderliche Rahmenbedingungen, Strukturen und Anreize, damit Mitarbeitende in der täglichen Arbeit Wissen aufbauen, teilen und insbesondere zielgerichtet anwenden können.

Die Leitlinien dieses Dokuments zum Wissensmanagement für KMU stehen in einem Zusammenhang mit DIN ISO 30401 „Wissensmanagementsysteme — Anforderungen“. Die Anforderungen der DIN ISO 30401 sind eine wichtige Referenz für die Leitlinien dieses Dokuments. Daher können die Leitlinien dieses Dokuments eine Brückenfunktion zur DIN ISO 30401 für Unternehmen bilden, die ein umfassendes Wissensmanagementsystem nach DIN ISO 30401 einführen wollen.

Im Anhang A befindet sich eine Visualisierung der verschiedenen Aspekte des systematischen Wissensmanagements für KMU (siehe Bild A.1) nach den Leitlinien dieses Dokuments.

1 Anwendungsbereich

Dieses Dokument legt Leitlinien für die Implementierung, Planung, Steuerung und Weiterentwicklung von systematischen Wissensmanagement-Aktivitäten fest, die speziell für die Bedarfe, Rahmenbedingungen und Kontexte kleiner und mittlerer Unternehmen ausgelegt sind.

2 Normative Verweisungen

Es gibt keine normativen Verweisungen in diesem Dokument.

3 Begriffe

Für die Anwendung dieses Dokuments gelten die folgenden Begriffe.

DIN und DKE stellen terminologische Datenbanken für die Verwendung in der Normung unter den folgenden Adressen bereit:

— DIN-TERMinologieportal: verfügbar unter <https://www.din.de/go/din-term>

— DKE-IEV: verfügbar unter <http://www.dke.de/DKE-IEV>

3.1

Wissen

personales oder organisationales Asset, das wirksame Entscheidungen und Handlungen im Rahmen des Kontextes ermöglicht

Anmerkung 1 zum Begriff: Wissen kann individuell, kollektiv oder organisational sein.

Anmerkung 2 zum Begriff: Es gibt unterschiedliche Auffassungen über den Umfang des Wissens, basierend auf Kontext und Zweck. Die vorstehende Definition ist in Bezug auf die verschiedenen Perspektiven allgemein gefasst. Beispiele für Wissen sind Erkenntnisse und Know-how.

Anmerkung 3 zum Begriff: Wissen wird durch Lernen oder durch Erfahrung angeeignet.

Anmerkung 4 zum Begriff: Im deutschen Sprachgebrauch wird Wissen auch als Ressource bezeichnet.

Anmerkung 5 zum Begriff: Wissen tritt in vielen Arten und in vielen Formen auf, die ein Kontinuum und Spektrum von klar kodifiziertem zu nicht kodifiziertem, erfahrungs- und/oder handlungsbasiertem Wissen darstellen.

Anmerkung 6 zum Begriff: Organisationales Wissen als Wertschöpfungs- und Produktionsfaktor wird aus ökonomischer Perspektive häufig auch als Intellektuelles Kapital bezeichnet. Es besteht aus Human-, Struktur- und Beziehungskapital

[QUELLE: DIN ISO 30401:2021-02, 3.25, modifiziert — Anmerkung 5 und Anmerkung 6 zum Begriff wurden hinzugefügt.]

3.2

Wissensmanagement

Bestimmung, Implementierung, das Betreiben sowie das Kontrollieren, Evaluieren und Verbessern von Maßnahmen zur effektiven und effizienten Nutzung der Ressource Wissen

Anmerkung 1 zum Begriff: Wissensmanagement muss einen Beitrag zur Realisierung der Unternehmensziele leisten. Es unterstützt die Geschäftsprozesse.

Anmerkung 2 zum Begriff: Wissensmanagement umfasst alle Verfahren, Methoden, Instrumente und Werkzeuge, die einen systematischen Umgang mit Wissen fördern und steuern.

3.3

Anwendungsbereich des Wissensmanagements

von der Unternehmensführung festgelegter Unternehmensbereich, in dem Wissensmanagement eingeführt und betrieben wird

Anmerkung 1 zum Begriff: Der Anwendungsbereich des Wissensmanagements kann das ganze Unternehmen, bestimmte Unternehmensbereiche oder -funktionen oder Geschäftsprozesse umfassen.

Anmerkung 2 zum Begriff: Der Anwendungsbereich des Wissensmanagements umfasst Unternehmenseinheiten der Aufbau- oder Ablauforganisation.

3.4

Wissensbereich

Wissensdomäne

thematisch zusammenhängende Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen und der damit verbundene Umgang mit diesem Wissen

Anmerkung 1 zum Begriff: Ein Wissensbereich ist häufig abteilungs- und hierarchieübergreifend und ist nicht an die Aufbau- oder Ablauforganisation gebunden.

Anmerkung 2 zum Begriff: In der Regel gliedert sich der Anwendungsbereich des Wissensmanagements in mehrere Wissensbereiche.

3.5

Wissensmanagement-Ziel

vom Unternehmen formulierte Vorgabe, um eine Wissensmanagement-Maßnahme zu bestimmen und zu steuern

Anmerkung 1 zum Begriff: Wissensmanagement-Ziele können spezifisches Wissen oder den Umgang mit Wissen betreffen.

Anmerkung 2 zum Begriff: Wissensmanagement-Ziele erlauben, Erfolg bzw. Misserfolg von Wissensmanagement-Maßnahmen zu bewerten.

Anmerkung 3 zum Begriff: Wissensmanagement-Ziele können strategisch, taktisch oder operativ sein.

3.6

Kernaktivitäten des Wissensmanagements

Haupttätigkeiten des operativen Wissensmanagements

Anmerkung 1 zum Begriff: Die Kernaktivitäten sind: Wissen nutzen, erzeugen, sichern, teilen und aussondern.

Anmerkung 2 zum Begriff: Durch die Kernaktivitäten des operativen Wissensmanagements zielt das Unternehmen aktiv und systematisch darauf ab, die Effektivität und die Effizienz von Wissensflüssen (3.7) zu steuern und zu fördern.

3.7

Wissensflüsse

Umgang mit Wissen im Unternehmen als Teil der täglichen Arbeitsabläufe

Anmerkung 1 zum Begriff: In Wissensflüssen wird Wissen übermittelt und transformiert, z. B. von Erfahrungen von Personen zu dokumentierten Kenntnissen.

Anmerkung 2 zum Begriff: Die Transformation und Übermittlung von Wissen in den Wissensflüssen vollzieht sich durch: wissensintensive Zusammenarbeit; adressatenorientierte Darstellung von Wissen; Neukombination von Wissen; Verinnerlichen und Lernen von neuem Wissen.