

DIN ISO 30401

ICS 03.100.30; 03.100.70

Einsprüche bis 2020-09-03

Entwurf**Wissensmanagementsysteme –
Anforderungen (ISO 30401:2018);
Text Deutsch und Englisch**

Knowledge management systems –
Requirements (ISO 30401:2018);
Text in German and English

Systèmes de management des connaissances –
Exigences (ISO 30401:2018);
Texte en allemand et anglais

Anwendungswarnvermerk

Dieser Norm-Entwurf mit Erscheinungsdatum 2020-07-03 wird der Öffentlichkeit zur Prüfung und Stellungnahme vorgelegt.

Weil die beabsichtigte Norm von der vorliegenden Fassung abweichen kann, ist die Anwendung dieses Entwurfs besonders zu vereinbaren.

Stellungnahmen werden erbeten

- vorzugsweise online im Norm-Entwurfs-Portal von DIN unter www.din.de/go/entwuerfe bzw. für Norm-Entwürfe der DKE auch im Norm-Entwurfs-Portal der DKE unter www.entwuerfe.normenbibliothek.de, sofern dort wiedergegeben;
- oder als Datei per E-Mail an nadl@din.de möglichst in Form einer Tabelle. Die Vorlage dieser Tabelle kann im Internet unter www.din.de/go/stellungnahmen-norm-entwuerfe oder für Stellungnahmen zu Norm-Entwürfen der DKE unter www.dke.de/stellungnahme abgerufen werden;
- oder in Papierform an den DIN-Normenausschuss Dienstleistungen (NADL), 10772 Berlin oder Saatwinkler Damm 42/43, 13627 Berlin.

Die Empfänger dieses Norm-Entwurfs werden gebeten, mit ihren Kommentaren jegliche relevanten Patentrechte, die sie kennen, mitzuteilen und unterstützende Dokumentationen zur Verfügung zu stellen.

Gesamtumfang 52 Seiten

DIN-Normenausschuss Dienstleistungen (NADL)

Inhalt

	Seite
Nationales Vorwort	3
Vorwort	4
Einleitung	5
1 Anwendungsbereich	7
2 Normative Verweisungen	7
3 Begriffe	7
4 Kontext der Organisation	11
4.1 Verstehen der Organisation und ihres Kontextes	11
4.2 Verstehen der Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien (Anspruchsgruppen)	12
4.3 Festlegen des Anwendungsbereichs des Wissensmanagementsystems	12
4.4 Wissensmanagementsystem	12
4.4.1 Allgemeines	12
4.4.2 Entwicklung von Wissen	12
4.4.3 Übermittlung und Umwandlung von Wissen	13
4.4.4 Enabler des Wissensmanagements	14
4.5 Wissensmanagementkultur	14
5 Führung	15
5.1 Führung und Verpflichtung	15
5.2 Politik	15
5.3 Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse	16
6 Planung	16
6.1 Maßnahmen zum Umgang mit Risiken und Chancen	16
6.2 Wissensmanagementziele und Planung zu deren Erreichung	16
7 Unterstützung	17
7.1 Ressourcen	17
7.2 Kompetenz	17
7.3 Bewusstsein	18
7.4 Kommunikation	18
7.5 Dokumentierte Information	18
7.5.1 Allgemeines	18
7.5.2 Erstellen und Aktualisieren	19
7.5.3 Lenkung dokumentierter Information	19
8 Betrieb	19
9 Bewertung der Leistung	20
9.1 Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung	20
9.2 Internes Audit	20
9.3 Managementbewertung	21
10 Verbesserung	21
10.1 Nichtkonformität und Korrekturmaßnahmen	21
10.2 Fortlaufende Verbesserung	22
Anhang A (informativ) Das Wissensspektrum — Die Bandbreite des Wissensmanagements	23
Anhang B (informativ) Zusammenhang zwischen Wissensmanagement und angrenzenden Disziplinen	24
Anhang C (informativ) Wissensmanagementkultur	26
Literaturhinweise	28

Nationales Vorwort

Dieses Dokument enthält die deutsche Übersetzung der Internationalen Norm ISO 13276:2020, die vom Technischen Komitee ISO/TC 160, *Human resource management* erarbeitet wurde.

Das zuständige deutsche Normungsgremium ist der Arbeitsausschuss NA 159-01-19 AA „Personalmanagement“ im DIN-Normenausschuss Dienstleistungen (NADL).

Um Zweifelsfälle in der Übersetzung auszuschließen, ist die englische Originalfassung beigelegt. Die Nutzungsbedingungen für den deutschen Text des Norm-Entwurfes gelten gleichermaßen auch für den englischen Text.

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

Vorwort

ISO (die Internationale Organisation für Normung) ist eine weltweite Vereinigung nationaler Normungsinstitute (ISO-Mitgliedsorganisationen). Die Erstellung von Internationalen Normen wird üblicherweise von Technischen Komitees von ISO durchgeführt. Jede Mitgliedsorganisation, die Interesse an einem Thema hat, für welches ein Technisches Komitee gegründet wurde, hat das Recht, in diesem Komitee vertreten zu sein. Internationale staatliche und nichtstaatliche Organisationen, die in engem Kontakt mit ISO stehen, nehmen ebenfalls an der Arbeit teil. ISO arbeitet bei allen elektrotechnischen Normungsthemen eng mit der Internationalen Elektrotechnischen Kommission (IEC) zusammen.

Die Verfahren, die bei der Entwicklung dieses Dokuments angewendet wurden und die für die weitere Pflege vorgesehen sind, werden in den ISO/IEC-Direktiven, Teil 1 beschrieben. Es sollten insbesondere die unterschiedlichen Annahmekriterien für die verschiedenen ISO-Dokumentenarten beachtet werden. Dieses Dokument wurde in Übereinstimmung mit den Gestaltungsregeln der ISO/IEC-Direktiven, Teil 2 erarbeitet (siehe www.iso.org/directives).

Es wird auf die Möglichkeit hingewiesen, dass einige Elemente dieses Dokuments Patentrechte berühren können. ISO ist nicht dafür verantwortlich, einige oder alle diesbezüglichen Patentrechte zu identifizieren. Details zu allen während der Entwicklung des Dokuments identifizierten Patentrechten finden sich in der Einleitung und/oder in der ISO-Liste der erhaltenen Patenterklärungen (siehe www.iso.org/patents).

Jeder in diesem Dokument verwendete Handelsname dient nur zur Unterrichtung der Anwender und bedeutet keine Anerkennung.

Für eine Erläuterung des freiwilligen Charakters von Normen, der Bedeutung ISO-spezifischer Begriffe und Ausdrücke in Bezug auf Konformitätsbewertungen sowie Informationen darüber, wie ISO die Grundsätze der Welthandelsorganisation (WTO, en: World Trade Organization) hinsichtlich technischer Handelshemmnisse (TBT, en: Technical Barriers to Trade) berücksichtigt, siehe www.iso.org/iso/foreword.html.

Dieses Dokument wurde vom Technischen Komitee ISO/TC 260, *Human resource management*, erarbeitet.

Rückmeldungen oder Fragen zu diesem Dokument sollten an das jeweilige nationale Normungsinstitut des Anwenders gerichtet werden. Eine vollständige Auflistung dieser Institute ist unter www.iso.org/members.html zu finden.

Einleitung

0.1 Zweck

Der Zweck dieser ISO-Managementsystem-Norm für das Wissensmanagement besteht darin, Organisationen bei der Entwicklung eines Managementsystems zu unterstützen und sie zu befähigen Wertschöpfung durch Wissen zu erzielen und diese wirksam zu fördern.

Wissensmanagement ist eine Disziplin, die sich damit beschäftigt, wie Organisationen Wissen schaffen und anwenden. Für das Wissensmanagement gibt es keine allgemeingültige Definition und diese Managementsystem-Norm verfügt auch über keine globalen Vorgängernormen. Es gibt zahlreiche bekannte Hindernisse für ein erfolgreiches Wissensmanagement, die noch zu überwinden sind; dazu zählen die häufige Konfusion mit anderen Disziplinen wie dem Informationsmanagement und häufig falschen Auffassungen darüber, wie Wissensmanagement umgesetzt wird, z.B. die Ansicht, dass der einfache Erwerb eines Technologiesystems ausreicht, damit Wissensmanagement einen Mehrwert schafft.

Jede Organisation entwickelt einen Wissensmanagementansatz mit Bezug auf das eigene Geschäft und auf das Betriebsumfeld, um damit ihren spezifischen Erfordernissen und gewünschten Ergebnissen zu entsprechen.

Ziel dieses Dokuments ist es, solide Wissensmanagementgrundsätze und -anforderung festzulegen

- a) als Leitlinien für Organisationen, die darauf abzielen, kompetent zu sein, den Wert des organisationalen Wissens zu optimieren;
- b) als eine Grundlage für das Auditieren, Zertifizieren, Bewerten und die Anerkennung kompetenter Organisationen durch interne und externe anerkannte auditierende Stellen.

0.2 Die Relevanz des Wissensmanagements

- a) Das Ziel der Arbeit ist es, wertvolle Ergebnisse zu liefern. Wertvolle Ergebnisse leiten sich aus dem angewendeten Wissen ab. Organisationales Wissen wird zum wichtigsten Differenzierungsmerkmal hinsichtlich Wirksamkeit, besserer Zusammenarbeit und Wettbewerbsfähigkeit.
- b) Wissensarbeit erlangt in vielen gesellschaftlichen Bereichen und Organisationen zunehmende Bedeutung. Viele Volkswirtschaften streben danach, Wissensökonomie zu werden, in denen Wissen die Hauptquelle für Wohlstand ist. In diesem Zusammenhang wird Wissen zu einem zentralen Vermögenswert für Organisationen. Wissen ist in vielen Bereichen von großer Bedeutung: es ermöglicht eine effektive Entscheidungsfindung, es unterstützt die Wirksamkeit von Prozessen und leistet einen Beitrag zu deren Verbesserung, es schafft Resilienz und Anpassungsfähigkeit, schafft einen Wettbewerbsvorteil und kann sogar ein eigenständiges Produkt werden.
- c) Ein vereinfachter Zugang zu Wissen schafft Möglichkeiten für die berufliche Entwicklung der Personen in der Organisation durch Lernen, durch praktische Anwendung und durch Austausch von Wissen.
- d) Um mit dem Tempo der Veränderungen mitzuhalten, können sich Organisationen nicht länger auf die spontane Verbreitung von Wissen verlassen. Stattdessen muss Wissen bewusst geschaffen, gefestigt, angewendet und schneller aufgearbeitet werden, als durch die Veränderungsrate vorgegeben vorgibt.
- e) Geographisch verteilte und dezentrale Organisationen, die an verschiedenen Standorten dieselben Prozesse ausführen und dieselben Dienstleistungen bereitstellen, können enorme Vorteile erzielen, indem sie Praktiken, Fachwissen und Lernprozesse über Organisationsgrenzen hinweg austauschen.
- f) In unserer heutigen Gesellschaft nehmen Personalabgang und Mitarbeiterfluktuation Einfluss auf das Wissensmanagement. In vielen Organisationen wird unverzichtbares Wissen oftmals isoliert und/oder von Fachkräften gehalten, was das Risiko birgt, dass dieses Wissen verloren geht, wenn sich die Organisation verändert oder diese Fachkräfte die Organisation verlassen.

- g) Wirksames Wissensmanagement unterstützt die Zusammenarbeit verschiedener Organisationen beim Erreichen gemeinsamer Ziele.

Wissen ist ein immaterieller Wert der Organisation, der genau wie alle anderen Werte gemanagt werden muss. Es muss entwickelt, gefestigt, bewahrt, geteilt, angepasst und angewendet werden, damit Arbeitskräfte wirksame Entscheidungen treffen und zielgerichtete Maßnahmen ergreifen können, um Probleme auf Grundlage der in der Vergangenheit gesammelten Erfahrungen und neuen zukunftsweisenden Erkenntnisse lösen zu können. Wissensmanagement ist ein ganzheitlicher Ansatz zur Verbesserung des Lernens und der Effektivität durch Optimierung des Wissenseinsatzes, um einen Mehrwert für die Organisation zu schaffen. Wissensmanagement unterstützt die bereits bestehenden Prozess- und Entwicklungsstrategien. Daher muss es in andere Funktionsbereiche der Organisation integriert werden.

0.3 Leitende Grundsätze

- a) Wesen des Wissens: Wissen ist immateriell und komplex; es ist von Menschen geschaffen.
- b) Wert: Wissen ist eine zentrale Wertschöpfungsquelle für Organisationen, um ihre Ziele zu erreichen. Der bestimmbare Wert von Wissen lässt sich an dessen Einfluss auf den Zweck, Vision, Ziele, Politiken, Prozesse und Leistung der Organisation bestimmen. Wissensmanagement ist ein Mittel, um den potenziellen Wert von Wissen zu erschließen.
- c) Fokus: Wissensmanagement dient den Zielen, Strategien und Erfordernissen der Organisation.
- d) Anpassungsfähigkeit: es gibt keine alleinige Wissensmanagementlösung, die für alle Organisationen in beliebigen Kontexten zutreffend ist. Auf Grundlage ihrer Erfordernisse und ihres Kontextes können Organisationen ihren eigenen Ansatz bezüglich Anwendungsbereich von Wissen und Wissensmanagement sowie bezüglich der Art und Weise, wie dieses Bestreben umgesetzt werden, erarbeiten.
- e) Gemeinsames Verständnis: Personen schaffen ihr eigenes Wissen durch ihr eigenes Verständnis des Inputs, den sie erhalten. Für ein gemeinsames Verständnis sollte das Wissensmanagement die Interaktionen zwischen den Personen berücksichtigen, die die Inhalte, Prozesse und Technologien anwenden, soweit zutreffend.
- f) Umwelt: Wissen wird nicht direkt gemanagt; Wissensmanagement konzentriert sich auf das Management der Arbeitsumgebung und fördert somit den Wissenslebenszyklus.
- g) Kultur: die Kultur spielt für die Wirksamkeit des Wissensmanagements eine bedeutende Rolle.
- h) Iteration: Wissensmanagement sollte in Phasen unterteilt sein, zu denen Lern- und Rückmelde-Zyklen gehören.

0.4 Bandbreite des Wissensmanagement

Wissensmanagement unterscheidet sich von Organisation zu Organisation.

Anhang A erläutert die Bandbreite, indem die verschiedenen Ausprägungen von Wissen als Kontinuum gesehen werden

Anhang B erläutert die interessierenden Wissensmanagementgebiete im Vergleich mit angrenzenden Disziplinen.

0.5 Zusammenfassung

Dieses Dokument definiert die Anforderungen an Wissensmanagementsysteme in Organisationen, die eine erfolgreiche Umsetzung des Wissensmanagements versprechen. Dabei erhält dieses Dokument jedoch die Flexibilität im Kontext der Anforderungen aufrecht, wodurch für jede Art von Organisation die Konformität und die Anpassung an alle Besonderheiten und Erfordernisse ermöglicht wird.

1 Anwendungsbereich

Dieses Dokument legt Anforderungen fest und liefert Leitlinien zum Aufbauen, Verwirklichen, Aufrechterhalten, Überprüfen und Verbessern eines wirksamen Managementsystems für das Wissensmanagement in Organisationen. Alle Anforderungen dieses Dokuments sind auf jede Organisation zutreffend, unabhängig von deren Art oder Größe oder von der Art der von ihr bereitgestellten Produkte und Dienstleistungen.

2 Normative Verweisungen

Es gibt keine normativen Verweisungen in diesem Dokument.

3 Begriffe

Für die Anwendung dieses Dokuments gelten die folgenden Begriffe.

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

- ISO Online Browsing Platform: verfügbar unter <https://www.iso.org/obp>
- IEC Electropedia: verfügbar unter <https://www.electropedia.org/>

3.1

Organisation

Person oder Personengruppe, die eigene Funktionen mit Verantwortlichkeiten, Befugnissen und Beziehungen hat, um ihre *Ziele* (3.8) zu erreichen

Anmerkung 1 zum Begriff: Der Begriff „Organisation“ umfasst unter anderem Einzelunternehmer, Gesellschaft, Konzern, Firma, Unternehmen, Behörde, Handelsgesellschaft, Wohltätigkeitsorganisation, Institution, oder Teile oder eine Kombination der genannten, ob eingetragen oder nicht, öffentlich oder privat.

3.2

interessierte Partei

Anspruchsgruppe

Person oder *Organisation* (3.1), die eine Entscheidung oder Tätigkeit beeinflussen kann, die davon beeinflusst sein kann, oder die sich davon beeinflusst fühlen kann

Anmerkung 1 zum Begriff: Im Wissensmanagement ist unter Umständen jede Person eine interessierte Partei. Gewisse Wissensmanagementinitiativen betreffen gewisse interessierte Parteien. Beispiele sind Arbeitskräfte, oberste Leitung, Projekt-/Abteilungs-/Arbeitsgruppenleiter, externe Kunden und Auftraggeber, Investoren, Geschäftspartner und Lieferanten.

3.3

Anforderung

Erfordernis oder Erwartung, das oder die festgelegt, üblicherweise vorausgesetzt oder verpflichtend ist

Anmerkung 1 zum Begriff: „Üblicherweise vorausgesetzt“ bedeutet, dass es für die Organisation und interessierte Parteien üblich oder allgemeine Praxis ist, dass das entsprechende Erfordernis oder die entsprechende Erwartung vorausgesetzt ist.

Anmerkung 2 zum Begriff: Eine festgelegte Anforderung ist eine, die beispielsweise in *dokumentierter Information* (3.11) enthalten ist.

3.4

Managementsystem

Satz zusammenhängender oder sich gegenseitig beeinflussender Elemente einer *Organisation* (3.1), um *Politiken* (3.7), *Ziele* (3.8) und *Prozesse* (3.12) zum Erreichen dieser *Ziele* festzulegen

Anmerkung 1 zum Begriff: Ein Managementsystem kann eine oder mehrere Disziplinen behandeln.

Anmerkung 2 zum Begriff: Die Elemente des Managementsystems beinhalten die Struktur der Organisation, Rollen und Verantwortlichkeiten, Planung und Betrieb.

Anmerkung 3 zum Begriff: Der Anwendungsbereich eines Managementsystems kann die ganze Organisation, bestimmte Funktionen der Organisation, bestimmte Bereiche der Organisation oder einen oder mehrere Funktionsbereiche über eine Gruppe von Organisationen hinweg umfassen.

Anmerkung 4 zum Begriff: Ein System kann Dynamiken und Verhaltensweisen von Menschen und Gruppen umfassen.

3.5

oberste Leitung

Person oder Personengruppe, die eine *Organisation* (3.1) auf der obersten Ebene führt und steuert

Anmerkung 1 zum Begriff: Die oberste Leitung ist innerhalb der *Organisation* in der Lage, Verantwortung zu delegieren und Ressourcen bereitzustellen.

Anmerkung 2 zum Begriff: Wenn der Anwendungsbereich des *Managementsystems* (3.4) nur einen Teil einer Organisation umfasst, bezieht sich „oberste Leitung“ auf diejenigen, die diesen Teil führen und steuern.

3.6

Wirksamkeit

Ausmaß, in dem geplante Tätigkeiten verwirklicht und geplante Ergebnisse erreicht werden

3.7

Politik

Absichten und Ausrichtung einer *Organisation* (3.1), wie von der *obersten Leitung* (3.5) formell ausgedrückt

3.8

Ziel

zu erreichendes Ergebnis

Anmerkung 1 zum Begriff: Ein Ziel kann strategisch, taktisch oder operativ sein.

Anmerkung 2 zum Begriff: Ziele können sich auf verschiedene Disziplinen beziehen (z. B. finanzielle, gesundheits- und sicherheitsbezogene sowie umweltbezogene Ziele) und für verschiedene Ebenen gelten [z. B. strategisch, organisationsweit, projekt-, produkt- und prozessbezogen (3.12)].

Anmerkung 3 zum Begriff: Ein Ziel kann auf andere Weise ausgedrückt werden, z. B. als beabsichtigtes Ergebnis, als Zweck, als betriebliches Kriterium, als *Wissensmanagementziel* (3.26) oder durch andere Wörter mit ähnlicher Bedeutung (en: z. B. aim, goal oder target).

Anmerkung 4 zum Begriff: Im Kontext von Wissensmanagementsystemen werden Wissensmanagementziele von der Organisation im Einklang mit ihrer Wissensmanagementpolitik gesetzt, um bestimmte Ergebnisse zu erreichen.

3.9

Risiko

Auswirkung von Ungewissheit

Anmerkung 1 zum Begriff: Eine Auswirkung ist eine Abweichung vom Erwarteten — in positiver oder negativer Hinsicht.

Anmerkung 2 zum Begriff: Ungewissheit ist der Zustand des auch teilweisen Fehlens von Informationen im Hinblick auf das Verständnis eines Ereignisses oder Wissen über ein Ereignis, seine Folgen oder seine Wahrscheinlichkeit.

Anmerkung 3 zum Begriff: Das Risiko wird häufig durch Bezugnahme auf mögliche Ereignisse (wie nach ISO Guide 73:2009, 3.5.1.3 festgelegt) und Folgen (wie nach ISO Guide 73:2009, 3.6.1.3 festgelegt) oder eine Kombination beider charakterisiert.

Anmerkung 4 zum Begriff: Risiko wird häufig mittels der Folgen eines Ereignisses (einschließlich Veränderungen der Umstände) in Verbindung mit der Wahrscheinlichkeit (wie in ISO Guide 73:2009, 3.6.1.1 festgelegt) seines Eintretens beschrieben.

3.10

Kompetenz

Fähigkeit, *Wissen* (3.25) und *Fertigkeiten* (3.30) anzuwenden, um beabsichtigte Ergebnisse zu erzielen

3.11

dokumentierte Information

Information, die von einer *Organisation* (3.1) gelenkt und aufrechterhalten werden muss, und das Medium, auf dem sie enthalten ist

Anmerkung 1 zum Begriff: Dokumentierte Information kann in jeglichem Format oder Medium vorliegen sowie aus jeglicher Quelle stammen.

Anmerkung 2 zum Begriff: Dokumentierte Information kann sich beziehen auf:

- das *Managementsystem* (3.4), einschließlich damit verbundener *Prozesse* (3.12);
- Informationen, die für den Betrieb der Organisation geschaffen wurden (Dokumentation);
- Nachweise erreichter Ergebnisse (Aufzeichnungen).

3.12

Prozess

Satz zusammenhängender oder sich gegenseitig beeinflussender Tätigkeiten, der Eingaben in Ausgaben umwandelt

3.13

Leistung

messbares Ergebnis

Anmerkung 1 zum Begriff: Leistung kann sich entweder auf quantitative oder qualitative Feststellungen beziehen.

Anmerkung 2 zum Begriff: Leistung kann sich auf das Management von Tätigkeiten, *Prozessen* (3.12), Produkten (einschließlich Dienstleistungen), Systemen oder *Organisationen* (3.1) beziehen.

3.14

ausgliedern

eine Vereinbarung treffen, bei der eine externe *Organisation* (3.1) einen Teil einer Funktion oder eines *Prozesses* (3.12) einer Organisation wahrnimmt bzw. durchführt

Anmerkung 1 zum Begriff: Eine externe Organisation befindet sich außerhalb des Anwendungsbereiches des *Managementsystems* (3.4), obwohl die ausgegliederte Funktion oder der ausgegliederte Prozess im Rahmen des Anwendungsbereichs liegt.

3.15

Überwachung

Bestimmung des Zustands eines Systems, eines *Prozesses* (3.12) oder einer Tätigkeit

Anmerkung 1 zum Begriff: Bei der Bestimmung des Zustands kann es erforderlich sein, zu prüfen, zu beaufsichtigen oder kritisch zu beobachten.

3.16

Messung

Prozess (3.12) zum Bestimmen eines Wertes

3.17

Audit

systematischer, unabhängiger und dokumentierter *Prozess* (3.12) zum Erlangen von Auditnachweisen und zu deren objektiven Auswertung, um zu bestimmen, inwieweit Auditkriterien erfüllt sind

Anmerkung 1 zum Begriff: Ein Audit kann ein internes (Erstparteien-Audit) oder ein externes (Zweitparteien- oder Drittparteien-Audit) Audit sein, und es kann ein kombiniertes Audit (das zwei oder mehr Disziplinen miteinander kombiniert) sein.

Anmerkung 2 zum Begriff: Ein internes Audit wird von der Organisation selbst oder in ihrem Auftrag durch eine externe Partei durchgeführt.

Anmerkung 3 zum Begriff: „Auditnachweis“ und „Auditkriterien“ sind in ISO 19011 definiert.

3.18

Konformität

Erfüllung einer *Anforderung* (3.3)

3.19

Nichtkonformität

Nichterfüllung einer *Anforderung* (3.3)

3.20

Korrektur

Maßnahme zur Beseitigung einer erkannten *Nichtkonformität* (3.19)

3.21

Korrekturmaßnahme

Maßnahme zum Beseitigen der Ursache einer *Nichtkonformität* (3.19) und zum Verhindern des erneuten Auftretens

3.22

fortlaufende Verbesserung

wiederkehrende Tätigkeit zum Steigern der *Leistung* (3.13)

3.23

Kollaboration

bewusster Ansatz für die grenzüberschreitende Zusammenarbeit an einem vereinbarten gemeinsamen Ziel

Anmerkung 1 zum Begriff: Grenzen können Funktionen betreffen, die Organisation betreffen oder geographischer Art sein, oder können zwischen *Organisationen* (3.1) bestehen. Die Kollaboration hängt häufig von einer gesunden *Wissensmanagementkultur* (3.27) ab, um den Austausch und die gemeinsame Schaffung von *Wissen* (3.25) zwischen den an der Kollaboration beteiligten Parteien zu erleichtern.

3.24

Information

Daten mit Bedeutung

[QUELLE: ISO 9000:2015, 3.8.2]

3.25

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 zur Übersetzung Im deutschen Sprachgebrauch wird Wissen auch als Ressource bezeichnet.

3.26

Wissensmanagement

Management mit Bezug auf Wissen

Anmerkung 1 zum Begriff: Hierbei kommt ein systemischer und ganzheitlicher Ansatz zum Einsatz, um Ergebnisse und Lernprozesse zu steigern.

Anmerkung 2 zum Begriff: Es umfasst das Optimieren der Identifizierung, Schaffung, Analyse, Darstellung, Verteilung und Anwendung von Wissen, um einen Mehrwert für die Organisation zu schaffen.

[QUELLE: ISO 30400:2016, 14.1, modifiziert]

3.27

Wissensmanagementkultur

Elemente der *Organisationskultur* (3.29) zur Unterstützung der mit dem *Wissensmanagementsystem* (3.28) verbundenen Werte, Verhaltensweisen und Aktivitäten

3.28

Wissensmanagementsystem

Teil eines *Managementsystems* (3.4) bezüglich *Wissen* (3.25)

Anmerkung 1 zum Begriff: Zu den Elementen des Managementsystems gehören die *Wissensmanagementkultur* (3.27), Struktur, Lenkung und Steuerung, Rollen und Verantwortlichkeiten, Planung, Technologie, Prozesse und der Betrieb der Organisation.

3.29

Organisationskultur

Werte, Denkweisen und Praktiken, die die Handlungs- und Verhaltensweisen der Personen und Organisationen beeinflussen

Anmerkung 1 zum Begriff: Die *Wissensmanagementkultur* (3.27) ist ein unterstützendes Element der Organisationskultur.

[QUELLE: ISO 30400:2016, 3.2]

3.30

Fertigkeit

erlernte Fähigkeit, eine Aufgabe nach festgelegten Erwartungen auszuführen

4 Kontext der Organisation

4.1 Verstehen der Organisation und ihres Kontextes

Die Organisation muss externe und interne Themen bestimmen, die für ihren Zweck relevant sind und sich auf ihre Fähigkeit auswirken, das beabsichtigte Ergebnis/die beabsichtigten Ergebnisse ihres Wissensmanagementsystems zu erreichen.

Die Ergebnisse des Wissensmanagementsystems sind ein Mittel, um die Ergebnisse der Organisation zu erreichen, und sind keine Ziele an sich.

ANMERKUNG Als Themen können positive und negative Faktoren oder Bedingungen in Betracht gezogen werden.

4.2 Verstehen der Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien (Anspruchsgruppen)

Die Organisation muss bestimmen:

- die interessierten Parteien, die für das Wissensmanagementsystem relevant sind;
- die relevanten Anforderungen dieser interessierten Parteien.

Diese Anforderungen müssen analysiert werden, wobei die zentralen Bereiche und Kontexte, die für die Organisation und das Wissensmanagementsystem von Bedeutung sind, priorisiert werden.

ANMERKUNG Die definierten Erfordernisse und Erwartungen werden eher in Bezug auf die geschäftliche und organisatorische Leistung als in Bezug auf die Erfordernisse des Wissensmanagements strukturiert. Beispielsweise kann sich ein Erfordernis eher auf eine verkürzte Produktentwicklungsdauer als auf ein schnelles Abrufen von Dokumenten beziehen.

Die Anforderungen der interessierten Parteien müssen im Kontext der Organisation beurteilt werden (d. h. Kultur, Umwelt, Infrastruktur).

4.3 Festlegen des Anwendungsbereichs des Wissensmanagementsystems

Die Organisation muss die Bandbreite und die Anwendbarkeit des Wissensmanagementsystems bestimmen, um dessen Anwendungsbereich zu bestimmen. Innerhalb des Anwendungsbereichs und mit Berücksichtigung des Zwecks der Organisation muss die Organisation diejenigen Wissensbereiche identifizieren, bewerten und priorisieren, die den größten Mehrwert für die Organisation und deren interessierte Parteien bringen und für die das Wissensmanagementsystem angewendet werden sollte.

Bei der Festlegung dieses Anwendungsbereichs muss die Organisation Folgendes berücksichtigen:

- die unter 4.1 genannten externen und internen Themen und den Kontext;
- die unter 4.2 genannten Anforderungen.

Der Anwendungsbereich muss als dokumentierte Information bereitgestellt werden.

4.4 Wissensmanagementsystem

4.4.1 Allgemeines

Die Organisation muss entsprechend den Anforderungen dieses Dokuments ein Wissensmanagementsystem aufbauen, verwirklichen, aufrechterhalten und fortlaufend verbessern, einschließlich der benötigten Prozesse und ihrer Wechselwirkungen.

4.4.2 bis 4.4.4 enthalten Anforderungen, die jeweils eine Dimension des Wissensmanagementsystems darstellen und voneinander abhängig sind. Um ein wirksames und ganzheitliches Wissensmanagementsystem in der Organisation zu verwirklichen, müssen diese Dimensionen anerkannt und in das Wissensmanagementsystem aufgenommen werden, und sie müssen durch einen gemanagt Änderungsprozess umgesetzt werden.

4.4.2 Entwicklung von Wissen

Die Organisation muss darlegen, dass das Wissensmanagementsystem die folgenden Tätigkeiten umfasst, um Wissen **durch systematische Tätigkeiten und Verhaltensweisen in seinen Entwicklungsphasen effek-**

tiv zu managen, die Ziele des Wissensmanagementsystems zu unterstützen und die in 4.3 definierten priorisierten Wissensbereiche abzudecken:

- a) **Erwerben von neuem Wissen:** bedeutet der Organisation Wissen bereitzustellen, das der Organisation zuvor unbekannt war oder das zuvor innerhalb der Organisation nicht verfügbar war.

ANMERKUNG 1 Beispiele für Tätigkeiten sind das Erzeugen von Wissen, Innovation, Forschung, Auffinden und Ermitteln von Wissen, Lessons Learned, Wissenserwerb aus externen Ressourcen, Sammeln von Feedback, Anpassen von vorhandenem Wissen an neue Anwendungsbereiche.

- b) **Anwenden von aktuellem Wissen:** bedeutet Wissen wirksam zu machen, indem aktuelles relevantes Wissen der Organisation integriert wird, um Maßnahmen und Entscheidungsfindung verbessern zu können.

ANMERKUNG 2 Beispiele für Tätigkeiten sind die Weitergabe von Wissen, die Konsolidierung von Wissen, das Teilen von Wissen, das Kodifizieren von Wissen, das Wiederverwenden von Wissen, das kreative Problemlösen.

- c) **Sichern von aktuellem Wissen:** bedeutet die Organisation vor den Risiken des Wissensverlusts zu schützen.

ANMERKUNG 3 Beispiele für Tätigkeiten sind das Dokumentieren, das Sicherstellen von Expertenwissen im Fall von Mitarbeiterfluktuation, Datensicherung, Nachfolgepläne, Schulungen.

- d) **Umgang mit veraltetem oder ungültigem Wissen:** bedeutet die Organisation davor zu schützen, Fehler zu begehen oder ineffizient zu arbeiten, falls Wissen angewendet wird, das im aktuellen Kontext der Organisation ungeeignet ist.

ANMERKUNG 4 Beispiele für Tätigkeiten sind das Löschen, die Kuratierung, das Archivieren, das Aktualisieren von Wissen, Nachschulungen entsprechend dem Änderungsstand des Wissens.

4.4.3 Übermittlung und Umwandlung von Wissen

Das Wissensmanagementsystem der Organisation muss Tätigkeiten und Verhaltensweisen umfassen, die alle Arten von Wissensflüssen **durch systematische Tätigkeiten und Verhaltensweisen unterstützen, die die Ziele des Wissensmanagementsystems unterstützen und die in 4.3 definierten und priorisierten Wissensbereiche abdecken:**

- a) **Zwischenmenschliche Interaktion:** Austauschen und gemeinsames Schaffen von Wissen durch Gespräche und Interaktionen zwischen einzelnen Personen, Gruppen und innerhalb der gesamten Organisation.

BEISPIELE Community of Practice, Brainstorming-Sitzungen, kollaborative Teams, Knowledge/World-Cafés, Schichtübergabe, Nachfolgeplanung, Mentorenprogramme, Sinnstiftung, Storytelling.

- b) **Repräsentation:** Wissen zugänglich machen durch Darstellen, Aufzeichnen, Dokumentieren und/oder Kodifizieren.

BEISPIELE Gestalten oder Ausarbeiten von Verfahren und Leitlinien, Aufzeichnen von lehrreichen Erfahrungen, dokumentierte Stellenübergaben, Führen durch Vorbildfunktion.

- c) **Kombination:** Synthese, Pflege, Formalisieren, Strukturieren oder Klassifizieren von kodifiziertem Wissen, um das Wissen zugänglich und auffindbar zu machen.

BEISPIELE Klassifikation und Taxonomie, Indexierung, Zusammenfassen und Strukturieren von Inhalten, Auffrischen von erlerntem Wissen.

- d) **Internalisierung und Lernen:** Überprüfen, Beurteilen und Aneignen von Wissen, überführen von Wissen in die Praxis.

BEISPIELE Suchen und Aufspüren von Wissen, Einsatzvorbesprechung, Briefing, Checklisten, Durchführen von Simulationen, Mitarbeiter-Einarbeitung, E-Learning, Hospitation.

4.4.4 Enabler des Wissensmanagements

Das Wissensmanagementsystem der Organisation muss Elemente aller folgenden Enabler aufweisen und einbinden, um ein wirksames Wissensmanagementsystem aufzubauen. Dadurch müssen **die Ziele des Wissensmanagementsystems unterstützt und die in 4.3 definierten und priorisierten Wissensbereiche abgedeckt werden:**

- a) **Humankapital:** Rollen und Verantwortlichkeiten, einschließlich aller interessierter Parteien des Wissensmanagementsystems; Sicherstellen, dass das Wissensmanagement innerhalb der Organisation gefördert wird (ausführlich behandelt in Abschnitt 5).

ANMERKUNG 1 Beispiele für Enabler sind Abteilungsleiter im Bereich Wissen, Moderator von Communities of Practice; die Beteiligung am Wissensmanagement ist Teil des jährlichen Mitarbeitergesprächs und -der Mitarbeiterbeurteilung.

- b) **Prozesse:** definierte Wissenstätigkeiten, die in Prozessen der Organisation durchgeführt werden und darin verankert sind, einschließlich Verfahrensabläufen, Anleitungen, Methoden und Maßnahmen (behandelt in Abschnitt 8).

ANMERKUNG 2 Beispiele für Enabler sind das Entdecken und Erkennen von Wissen, Lektionen aus Misserfolgen und Erfolgen.

- c) **Technologie und Infrastruktur:** Digitale Kanäle, virtuelle und physische Arbeitsplätze und andere Werkzeuge.

ANMERKUNG 3 Beispiele für Enabler sind mobile Anwendungen, Portale, Wikis, Suchmaschinen, Cloud Computing, Big-Data-Plattformen, Arbeitsumgebungen, informelle Besprechungsumgebungen

- d) **Governance:** Strategie, Erwartungen und Mittel, um sicherzustellen, dass das Wissensmanagementsystem koordiniert arbeitet. (ausführlich behandelt in Abschnitt 5 bis Abschnitt 10).

ANMERKUNG 4 Beispiele für Enabler sind die Wissensmanagementstrategie, Politiken, Leistungsvereinbarungen, Verhaltenskodex.

- e) **Wissensmanagementkultur:** Grundhaltungen und Normen bezüglich Teilen von Wissen, Lernen aus Fehlern (ausführlich behandelt in 4.5).

ANMERKUNG 5 Ein Beispiel für Enabler ist, dass das Zugeben und Erklären eines Fehlers eher belohnt als bestraft wird.

4.5 Wissensmanagementkultur

Das Verankern einer Wissensmanagementkultur in die Organisation ist für ein nachhaltiges Wissensmanagement von entscheidender Bedeutung. Eine Kultur, in der Beziehungen und Wissenstätigkeiten gefördert werden und Wissen wertgeschätzt und aktiv genutzt wird, hilft beim Aufbau und bei der Anwendung des Wissensmanagementsystems innerhalb der Organisation.

Die Organisation muss darlegen, dass die Organisationskultur als Mittel zur Unterstützung des Wissensmanagementsystems berücksichtigt wurde. Einige Möglichkeiten zur Berücksichtigung der Kultur werden in Anhang C erläutert.

5 Führung

5.1 Führung und Verpflichtung

Die oberste Leitung muss in Bezug auf das Wissensmanagementsystem Führung und Verpflichtung zeigen, indem sie:

- die Werte der Organisation stärkt, die Vertrauen als Schlüsselement für Wissensmanagement steigern;
- sicherstellt, dass die Wissensmanagementpolitik und die Wissensmanagementziele festgelegt und mit der strategischen Ausrichtung der Organisation vereinbar sind, mit ihr im Einklang stehen und evaluiert werden können;
- sicherstellt, dass die Anforderungen des Wissensmanagementsystems in die Geschäfts- und Projektprozesse der Organisation integriert werden;
- sicherstellt, dass die für das Wissensmanagementsystem erforderlichen Ressourcen zur Verfügung stehen;
- die Bedeutung eines wirksamen Wissensmanagements sowie die Wichtigkeit der Erfüllung oder des Übertreffens der Anforderungen des Wissensmanagementsystems vermittelt;
- die Änderungsprozesse zur Annahme und Anwendung des Wissensmanagementsystems und zur Schaffung einer Kultur managt, die Wissensmanagement wertschätzt, unterstützt und ermöglicht;
- sicherstellt, dass das Wissensmanagementsystem sein beabsichtigtes Ergebnis/seine beabsichtigten Ergebnisse erzielt;
- Personen anleitet, motiviert, inspiriert, stärkt und unterstützt, damit diese zur Wirksamkeit des Wissensmanagementsystems beitragen können;
- die fortlaufende Verbesserung des Wissensmanagementsystems fördert;
- andere relevante Führungskräfte unterstützt, um deren Führungsrolle in deren jeweiligen Verantwortungsbereichen deutlich zu machen.

ANMERKUNG Wenn in diesem Dokument das Wort „Geschäft“ (en: business) verwendet wird, ist dieses im weiteren Sinne zu verstehen und bezieht sich auf Tätigkeiten, die grundlegend sind für den Zweck der Existenz der Organisation.

5.2 Politik

Die oberste Leitung muss eine Wissensmanagementpolitik festlegen, die:

- a) für den Zweck der Organisation angemessen ist;
- b) einen Rahmen und leitende Grundsätze für das Festlegen, Überprüfen und Erreichen von Wissensmanagementzielen bietet;
- c) eine Verpflichtung zur Erfüllung zutreffender behördlicher und sonstiger Anforderungen enthält;
- d) Erwartungen an alle Mitarbeitenden stellt hinsichtlich der Nutzung des Wissensmanagementsystems und der Schaffung einer Kultur, die Wissen wertschätzt;
- e) eine Verpflichtung zur fortlaufenden Verbesserung des Wissensmanagementsystems enthält;
- f) das Gleichgewicht zwischen dem Teilen und dem Schutz von Wissen steuert.

Die Wissensmanagementpolitik muss:

- als dokumentierte Information verfügbar sein;
- innerhalb der Organisation bekanntgemacht, verstanden und angewendet werden;
- für interessierte Parteien verfügbar sein, soweit angemessen.

5.3 Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse

Die oberste Leitung muss sicherstellen, dass die Verantwortlichkeiten und Befugnisse für relevante Rollen innerhalb des Wissensmanagementsystems zugewiesen und innerhalb der Organisation sowie, soweit erforderlich, mit externen interessierten Parteien kommuniziert werden.

Die oberste Leitung muss die Verantwortlichkeiten und Befugnisse zuweisen für:

- a) das Sicherstellen, dass das Wissensmanagementsystem die Anforderungen dieses Dokuments erfüllt;
- b) das Sicherstellen der Beteiligung von Personen und der wirksamen Anwendung des Wissensmanagementsystems innerhalb der Organisation;
- c) das Berichten an die oberste Leitung über die Leistung des Wissensmanagementsystems.

6 Planung

6.1 Maßnahmen zum Umgang mit Risiken und Chancen

Bei Planungen für das Wissensmanagementsystem muss die Organisation die in 4.1 genannten Themen und die in 4.2 genannten Anforderungen berücksichtigen sowie die Risiken und Chancen bestimmen, die betrachtet werden müssen, um:

- sicherzustellen, dass das Wissensmanagementsystem sein beabsichtigtes Ergebnis/seine beabsichtigten Ergebnisse erzielen kann;
- unerwünschte Auswirkungen zu verhindern oder zu verringern;
- fortlaufende Verbesserung zu erreichen.

Die Organisation muss planen:

- a) Maßnahmen zum Umgang mit diesen Risiken und Chancen;
- b) wie:
 - die Maßnahmen in die Wissensmanagementsystem-Prozesse der Organisation integriert und dort umgesetzt werden;
 - die Wirksamkeit dieser Maßnahmen bewertet wird.

6.2 Wissensmanagementziele und Planung zu deren Erreichung

Die Organisation muss Wissensmanagementziele für relevante Funktionen und Ebenen festlegen.

Die Wissensmanagementziele müssen:

- a) geschäftlichen Erfordernissen dienen und sich an den Geschäftszielen orientieren (siehe 4.1);
- b) die priorisierten Anforderungen der interessierten Parteien erfüllen (siehe 4.2);