Expertenwissen für DGQ-Mitglieder

Wirkung messen und Nachweis führen – wie geht das für Wissensmanagement?

DGQ
Deutsche Gesellschaft
für Qualität

Wirkung messen und Nachweis führen – wie geht das für Wissensmanagement?

1. Einleitung

Wissensmanagement in Organisationen steht vor zwei großen Herausforderungen, einer alten und einer neuen: Schon immer hat sich Wissensmanagement schwer damit getan, die Wirksamkeit seiner eigenen Maßnahmen zu messen und nachvollziehbar darzustellen. Hinzu kommt nun, dass durch die aktuelle Revision der ISO 9001 im Falle eines Zertifizierungsaudits der Nachweis geführt werden muss, dass die Anforderungen der Norm an den ‚Umgang mit dem Wissen der Organisation' erfüllt werden. Mit einer so genannten Knowledge Scorecard, deren Dimensionen sich an den Anforderungen der Norm orientieren, kann mit nur einem Instrument beides geleistet werden.

2. Die Anforderungen der Norm an den Umgang mit Wissen

Bevor auf die Frage einer möglichen Wirkungsmessung eingegangen wird, werden einleitend die Normanforderungen kurz erläutert[1]:

Die ISO 9001:2015 stellt vier Anforderungen an den Umgang mit dem Wissen der Organisation[2]:

1. Die Organisation muss notwendiges Wissen bestimmen.
2. Die Organisation muss dieses Wissen aufrechterhalten.
3. Die Organisation muss dieses Wissen in angemessenem Umfang zur Verfügung stellen.
4. Die Organisation muss fehlendes bzw. zusätzliches Wissen erlangen.

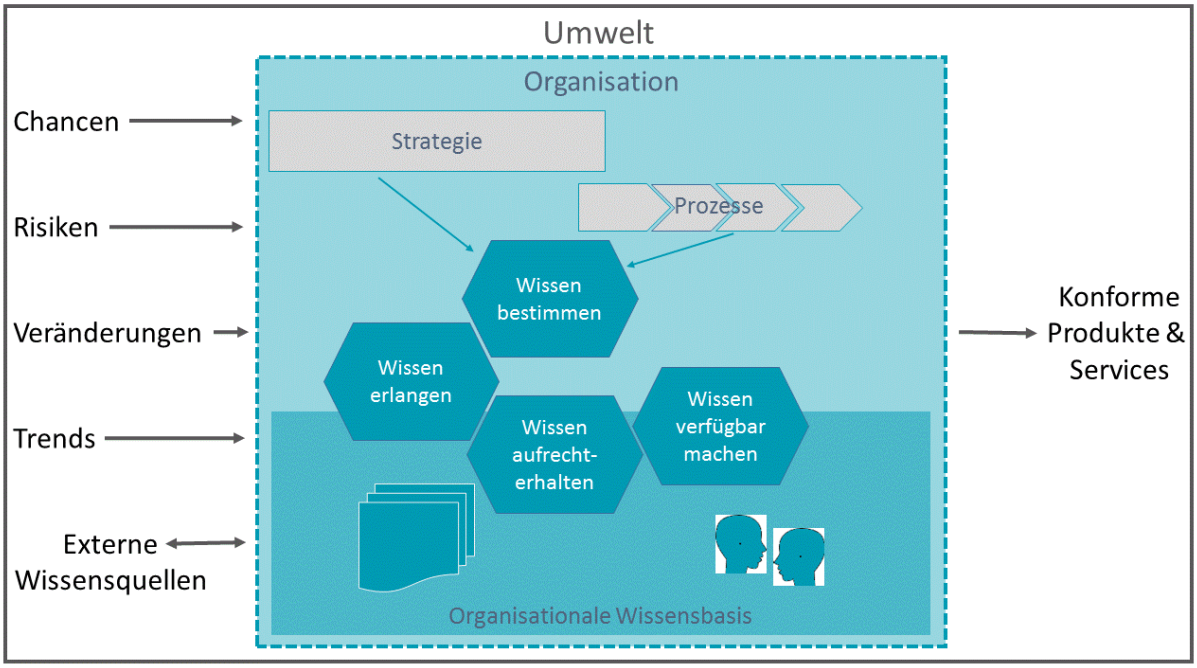

Abbildung 1: Umgang mit Wissen in der DIN ISO 9001

[1] *Im Detail werden die Normanforderungen in „Wissensmanagement in der Norm ISO 9001:2015. Praktische Orientierungshilfe für Qualitätsmanagementverantwortliche" erläutert. Dieser Leitfaden wurde von einer Arbeitsgruppe aus Mitgliedern der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. (GfWM) und DGQ erarbeitet. http://www.gfwm.de/wp-content/uploads/2016/05/Praktische_Orientierung_fuer_Qualitaetsmanagementverantwortliche_GfWM_DGQ.pdf*

[2] *Der Begriff ‚Wissensmanagement' wird in der Norm nicht explizit verwendet.*

Wie sind diese Anforderungen zu verstehen?

Notwendiges Wissen bestimmen
Auszug aus ISO 9001:2015:
„Die Organisation muss das Wissen bestimmen, das benötigt wird, um ihre Prozesse durchzuführen und um die Konformität von Produkten und Dienstleistungen zu erreichen."

Diese Anforderung hat sowohl eine operative als auch eine strategische Dimension. Operativ bedeutet es, in den einzelnen Geschäftsprozessen konkret benötigtes Wissen zu identifizieren und in einem nächsten Schritt zu gewährleisten, dass es dort zur Verfügung steht. Strategisch betrachtet, bedeutet es, sich ausgehend von der Unternehmensstrategie und den Zielen der Organisation grundsätzlich die Frage zu stellen, ob das notwendige Wissen, diese Strategie umzusetzen und diese Ziele zu erreichen, vorhanden ist. Die Beantwortung dieser Frage setzt voraus, dass die Organisation wiederum weiß, was sie weiß, aber auch, was sie nicht zu wissen braucht (positive Ignoranz). Wie der Begriff „bestimmen" in diesem Kontext zeigt, geht es also um die bewusste und aktive Definition von Relevanz von Wissen. Dabei soll die Organisation laut Annex A der Norm ihren eigenen Kontext berücksichtigen, wozu sowohl die eigene Größe und Komplexität gehören als auch die Chancen und Risiken, denen sie sich in ihrer Umwelt gegenüber sieht.

Wichtig dabei ist, dass es nicht darum geht, relevantes Wissen zu bestimmen, um es dann zu verwalten, sondern vielmehr darum zu erkennen, wie es für die zukünftige Geschäftsentwicklung und Zukunftssicherung genutzt werden kann.

Wissen aufrechterhalten
Auszug aus ISO 9001:2015:
„Dieses Wissen muss aufrechterhalten […] werden."

Dasjenige Wissen, das als notwendig bzw. relevant bestimmt wurde, muss dann aufrechterhalten werden. Auch hier lohnt es wieder, den verwendeten Begriff näher zu beleuchten, denn „aufrechterhalten" impliziert mehr als reines Bewahren, „aufrechterhalten" bedeutet auch das Wissen aktuell und valide zu halten, d.h. kontinuierlich weiterzuentwickeln. Wie das Wissen konkret aufrechterhalten werden soll, gibt die Norm wiederum nicht vor. So kann beispielsweise Wissensbewahrung grundsätzlich durch Dokumentation erfolgen, aber auch durch Kommunikation, d.h. Verteilung auf mehrere Wissensträger. In diesem Zusammenhang lohnt wieder ein Blick in den Annex A7 „Wissen der Organisation": Dort ist zu lesen, dass es der Organisation selbst obliegt, ein für sie sinnvolles Gleichgewicht herzustellen zwischen Wissen, das durch kompetente Personen in die organisationale Wissensbasis einfließt (personales Wissen) und Wissen, das über andere Medien (externalisiertes Wissen) verfügbar gemacht wird. Es geht der Norm also keineswegs – ganz im Sinne ihrer fokussierten Forderung nach Risikomanagement – um eine forcierte Wissensdokumentation und ein daraus folgendes Informations- und Dokumentenmanagement, sondern vielmehr um eine für die spezifische Situation der Organisation (Stichwort Kontext s. oben) sinnvolle Steuerung aller Wissensressourcen, die relevant sind für die Erzielung der Produkt- bzw. Dienstleistungskonformität.

Wissen zur Verfügung stellen
Auszug aus ISO 9001:2015:
„Dieses Wissen muss […] in erforderlichem Umfang zur Verfügung gestellt werden."

Vorhandenes und als relevant erachtetes Wissen soll dann auch angemessen zur Verfügung gestellt werden. Dazu muss es zur richtigen Zeit, am richtigen Ort und in der richtigen Qualität zur Verfügung stehen, und zwar für diejenigen, die in der Lage sind, dieses Wissen kompetent anzuwenden. Über die Nutzung des Wissens wird die Brücke geschlagen zu den Anforderungen hinsichtlich der Förderung und Entwicklung der Kompetenzen (s.u.).

Es reicht zur Erfüllung dieser Anforderung also keineswegs aus, dokumentiertes Wissen – und damit letztlich lediglich Daten und Informationen – mittels IT-Systemen in der Organisation vorzuhalten und zu verteilen. Denn dies alleine stellt noch keine effektive Nutzung sicher. Weitergabe und (Ver)Teilen von Wissen ist eng verbunden mit der Organisationskultur, seine Nutzung setzt angemessene Qualifikation und Kompetenz auf Seiten der Mitarbeiter voraus. Beim Wissen geht es immer um den Menschen.

Zusatzwissen erlangen
Auszug aus ISO 9001:2015:

„Beim Umgang mit sich ändernden Erfordernissen und Entwicklungstendenzen muss die Organisation ihr momentanes Wissen berücksichtigen und bestimmen, auf welche Weise jegliches notwendige Zusatzwissen und erforderliche Aktualisierungen erlangt oder darauf zugegriffen werden kann."

Fehlendes notwendiges Wissen schließlich muss von der Organisation erlangt werden. Gemäß Abschnitt 7.1.6 der Norm muss eine Organisation ihr Wissen immer wieder vor dem Hintergrund sich ändernder Erfordernisse und Trends bewerten und bestimmen, auf welche Weise das eventuell erforderliche zusätzliche oder neue Wissen erlangt werden kann. Hier greifen also die Normanforderungen „Wissen bestimmen" in seiner strategischen Dimension, „Wissen aufrechterhalten" im Sinne der regelmäßigen Bewertung seiner Validität und „Wissen erlangen" ineinander. Erlangen kann dabei bedeuten, neues Wissen selbst zu entwickeln oder aber es zu erwerben. Dabei sollen laut Norm sowohl interne Quellen, also z. B. die eigenen Experten, eigene Erkenntnisse aus gemachten Erfahrungen usw. genutzt werden als auch externe Quellen, wie z. B. die eigenen Kunden und Lieferanten, Kooperationen mit Hochschulen, Besuch von Konferenzen usw.

Anforderungen an Bestimmung und Entwicklung von Kompetenzen
Kompetenz wird in der Norm definiert als die Fähigkeit, Wissen anzuwenden. Auch hier müssen seitens der Organisation für jeweils einzelne Personen die für ihre Tätigkeit erforderlichen Kompetenzen bestimmt werden. Es muss sichergestellt werden, dass eine Person auf Grundlage von Schulung, Ausbildung und Erfahrung für ihre Tätigkeit kompetent, also befähigt ist. Falls erforderlich, müssen Maßnahmen ergriffen werden, um notwendige Kompetenz aufzubauen, z. B. Schulung, Mentoring, Versetzung oder auch Neueinstellung. Auch muss die Wirksamkeit dieser Maßnahme bewertet werden, worin die Verbindung zum Wissen und dessen Anwendung liegt.

Auch wenn die Themen „Wissen der Organisation" und „Kompetenzen" in zwei getrennten Abschnitten behandelt werden, müssen sie integriert betrachtet werden.

3. Der Aufbau einer Knowledge Scorecard gemäß ISO 9001

Die Idee einer Knowledge Scorecard beruht auf der in vielen Organisationen zur Unterstützung der Strategieumsetzung eingesetzten und bewährten Balanced Scorecard (BSC) nach Kaplan und Norton[3]. Diese führt Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen zur Messung der Maßnahmenumsetzung und Zielerreichung in einer ausgewogenen (balanced) Struktur zusammen. Die Ausgewogenheit wird erreicht durch die vier Perspektiven der BSC, die eine ganzheitliche Strategie- und damit auch Organisationsentwicklung unterstützen sollen. Häufig verwendete Perspektiven einer BSC sind:

- Finanzperspektive
- Kundenperspektive
- Interne Prozessperspektive
- Mitarbeiter-, Potenzial- bzw. Lern- und Wachstumsperspektive

Vor allem die so genannte Entwicklungsperspektive in der BSC bietet in der Regel zahlreiche Anhaltspunkte, um daraus Wissensmanagement-Ziele abzuleiten und diese dann auch innerhalb der BSC weiterhin nachzuhalten.

Es kann nun im Kontext der ISO 9001: 2015 aber auch sinnvoll sein, darüber hinauszugehen und eine eigenständige Knowledge Scorecard (KSC) zu entwickeln, deren Perspektiven sich an den Normanforderungen orientieren. Als weitere, gewissermaßen Meta-Perspektive hinzu kommt die Perspektive „Umgang mit Wissen gestalten"; diese adressiert sowohl normative Ziele als auch grundlegende Ziele hinsichtlich eines Wissensmanagement-Systems, wie z. B. die Einführung und kontinuierliche Weiterentwicklung eines Wissensmanagement-Systems, das wiederum alle anderen Wissensprozesse bzw. Normanforderungen umfasst.

[3] *Kaplan, Robert S.; Norton, David P.: Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart 1997*

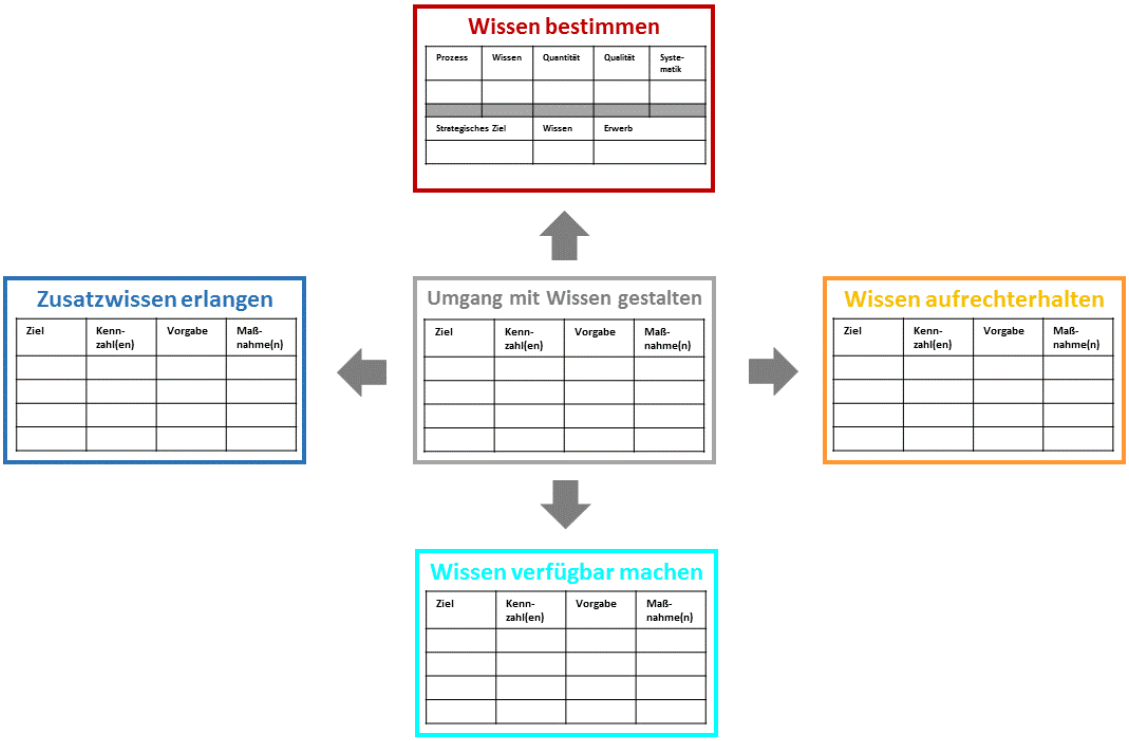

Abbildung 2: Aufbau einer KSC entlang der ISO 9001

Für jede Perspektive, mit Ausnahme der Perspektive ‚Wissen bestimmen' (s.u.), wird in der KSC das Folgende dargestellt:

Ziel	**Maßnahme**	**Kennzahl(en)**	**Vorgabe**

> Welche operativen (Wissensmanagement-)Ziele werden in dieser Perspektive verfolgt?
> Mit welchen Maßnahmen soll das jeweilige Ziel erreicht werden?
> Mittels welcher Kennzahlen kann eine Zielerreichung erkannt und nachgewiesen werden?
> Was ist ein angestrebter Soll-Wert für diese Kennzahl?

Hier ein Praxisbeispiel zum besseren Verständnis:

Wissen aufrechterhalten			
Ziel	**Maßnahmen**	**Kennzahl(en)**	**Vorgabe**
Wissen geht beim Personalwechsel nicht verloren	Expert Debriefing einführen	Anzahl durchgeführter Expert Debriefings Zufriedenheit Nachfolger mit Debriefing	80% der Personalwechsel mit Debriefing Zufriedenheit mind. „nützlich“
Wissen verfügbar machen			
Ziel	**Maßnahmen**	**Kennzahl(en)**	**Vorgabe**
Mitarbeiter verfügen über das notwendige Wissen	Mitarbeiter-schulen-Mitarbeiter	Anzahl durchgeführter Schulungen	20 interne Schulungen
		Zufriedenheit mit Schulungen	Zufriedenheit mind. gut
Wissen erlangen			
Ziel	**Maßnahmen**	**Kennzahl(en)**	**Vorgabe**
Externes Wissen wird genutzt	Expertenkontakte aufbauen	Anzahl Expertenkontakte	
Aus Erfahrungen wird gelernt	Lessons Learned Prozess etablieren	Anzahl Lessons Learned-Workshops Anzahl dokumentierte Lessons Learned Anzahl vermiedener Fehler	80% aller abgeschlossenen Projekte mit Workshop 2 Lessons Learned-Artikel pro Workshop 20% der Anzahl LL-Artikel

Meta-Perspektive ‚Umgang mit Wissen gestalten‘

Die Perspektive ‚Umgang mit Wissen gestalten‘ repräsentiert eine übergeordnete und umfassende Fragestellung, d. h. inwieweit die Organisation überhaupt bewusst, zielgerichtet und systematisch mit ihrem Wissen umgeht und die notwendigen Rahmenbedingungen für einen guten Umgang mit Wissen schafft. Dazu gehören auch Aspekte der Organisationskultur. Es geht also um das Wissensmanagement-System an sich, wozu ein abgestimmtes und ganzheitliches Maßnahmen-Portfolio ebenso gehört wie klare Definitionen hinsichtlich Governance (Rollen und Verantwortlichkeiten), sowie um normative Ziele.

[3] *in Anlehnung an den Mikroartikel nach Willke, Helmut (2004) Systemisches Wissensmanagement. Frankfurt*

Hier nochmals ein konkretes Praxisbeispiel:

Umgang mit Wissen gestalten			
Ziel	**Maßnahmen**	**Kennzahl(en)**	**Vorgabe**
Ein organisationsweites Wissensmanagement ist aufgebaut, etabliert und wird kontinuierlich weiterentwickelt	Etablieren der WM-Organisation Erstellen, Umsetzen und Weiterentwickeln der WM-Strategie	Abdeckungsgrad Bereiche und Niederlassungen vertreten im WM-Team Nutzeneinschätzung des Wissensmanagements Erfüllungsgrad aller operativen Ziele	100% 100% Mind. nützlich 80%
Die Einführung von Wissensmanagement wird durch Change Management begleitet	Erstellen und Umsetzen eines Change Management-Konzepts	Nutzeneinschätzung des Wissensmanagements Anzahl Veranstaltungen Anzahl Schulungen Anzahl Artikel/News	Mind. nützlich 20 10 4

Perspektive ‚Wissen erlangen'

Die Darstellung der Perspektive ‚Wissen erlangen' folgt in der Darstellung der KSC einer anderen Logik: An die Stelle der Ziele-Maßnahmen-Kennzahlen-Matrix treten zwei Matrizes, die Transparenz über das notwendige Wissen sowohl aus heutiger Sicht (operativ) als auch mit Blick auf die Zukunft (strategisch) herstellen.

Wissen bestimmen (operativ)				
Prozess	**Benötigtes Wissen**	**Bewertung**		
		Quantität	**Qualität**	**Systematik**

Die Idee hier ist, dass zu jedem Prozess der QM-Prozesslandschaft[4] seitens des Prozesseigners – gegebenenfalls unterstützt durch am Prozess konkret beteiligte Mitarbeiter – das jeweils notwendige Wissen bestimmt wird. Dieses Wissen umfasst sowohl dokumentiertes Wissen im Sinne von Unterlagen, Datenbeständen usw. als auch das Wissen in den Köpfen der am Prozess beteiligten Mitarbeiter. Denkbar ist auch, notwendige Kompetenzen zur Ausführung von Tätigkeiten im jeweiligen Prozess in diese Matrix mitaufzunehmen und damit Anforderungen aus dem Normabschnitt ‚Kompetenzen' mit zu erfüllen.

In einem zweiten Schritt soll dieses Wissen dann regelmäßig bewertet werden und zwar in Anlehnung an die so genannte QQS-Methode der Wissensbilanz – Made in Germany[5] in den drei Kategorien

- Quantität – ist das Wissen in ausreichendem Maße vorhanden (wenn es benötigt wird)?
- Qualität – ist das vorhandene Wissen ausreichend gut, ausreichend aktuell?
- Systematik – wie systematisch wird dieses Wissen im Prozess verfügbar gemacht, aufrechterhalten, weiterentwickelt?

[4] In einer ersten Ausbauphase können auch lediglich die als wissensintensiv eingestuften Prozesse, z. B. Vertrieb, Entwicklung usw., oder die Kerngeschäftsprozesse betrachtet werden.
[5] Vgl. www.akwissensbilanz.org

Eventuelle Schwächen, die bei dieser Bewertung identifiziert werden, werden dann über entsprechende Ziele und Maßnahmen in einer der drei anderen KSC-Dimensionen adressiert.

Ein weiteres Praxisbeispiel (ohne Angaben zur Bewertung):

Wissen bestimmen (operativ)				
Prozess	**Benötigtes Wissen**	**Bewertung**		
		Quantität	**Qualität**	**Systematik**
Produktentwicklung	Normen, Vorgaben			
	Technologien			
	Kundenanforderungen			
Reklamationsmanagement	Fehlerkatalog			
	Trend Pareto Defekte			

Diese Matrix kann im Sinne einer Wissenslandkarte erweitert werden um Angaben zum „Ort" des Wissens innerhalb der Organisation, wobei „Ort" sowohl ein Dokument oder System als auch ein menschlicher Wissensträger sein kann. Dadurch entsteht nicht nur Transparenz im Sinne der Normanforderung ‚Wissen verfügbar machen', sondern zusätzlich zur QQS-Bewertung eine zusätzliche Basis für eine wissensorientierte Risikobetrachtung:

- Wo gibt es kritische, weil singuläre Wissensträger?
- Wo verteilt sich Wissen unnötig, unlogisch über verschiedene Systeme?
- Usw.

Eine große Herausforderung bei der Erstellung und Pflege dieser Matrix liegt sicherlich darin, eine wirtschaftliche Aufwand-Nutzen-Relation zu erzielen, d.h. das notwendige Wissen in einem angemessenen Abstraktionsgrad zu erfassen.

Neben diesem Blick auf das Hier und Jetzt sollte auch der Blick in die Zukunft der Organisation in dieser Perspektive repräsentiert werden. Hierfür weicht eine zweite Matrix in ihrer Darstellung ein wenig ab:

Wissen bestimmen (strategisch)			
Strategisches Unternehmensziel	**Vorhandenes Wissen**	**Zusatzwissen**	**Erwerb**

Die unter ‚Erwerb' identifizierten Maßnahmen zur Erlangung notwendigen Zusatzwissens finden sich wiederum in Form konkreter Ziele und Maßnahmen in der Dimension ‚Wissen erlangen' wieder.

Auch hierzu ein Praxisbeispiel:

Wissen bestimmen (strategisch)			
Strategisches Unternehmensziel	**Vorhandenes Wissen**	**Zusatzwissen**	**Zusatzwissen**
Digitale Transformation vorantreiben	Bestehende IT-Systeme (SAP, usw.)	Möglichkeiten Datenanalyse, künstliche Intelligenz	Entwicklungspartnerschaft mit XX
		Konkrete Wertschöpfungspotenziale	Interner Auftrag: Business Case Entwicklung

Der Prozess der Strategieentwicklung wird hier ergänzt um die Wissensperspektive. Die Bestimmung des notwendigen Wissens stellt dabei eine notwendige Verbindung zwischen Unternehmens- und Wissensstrategie her. Notwendig deshalb, weil Wissensmanagement – auch in Zeiten von ISO 9001 – kein Selbstzweck (oder schierer Zertifizierungszweck) sein soll.

4. Die richtigen Kennzahlen - echte Wirkung messen

Kernstück einer jeden Scorecard sind die Kennzahlen, denn diese unterstützen dabei, die Erreichung der Ziele und damit die Wirkung und Nutzenentfaltung der Maßnahmen zu messen und auch für Außenstehende, beispielsweise einen Auditor, – sowie nicht zuletzt die eigene Führung – nachvollziehbar darzustellen. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass diese Ziele und die dahinter stehenden Nutzenerwartungen möglichst konkret von Anfang an formuliert werden. Unmittelbar mit der Zielformulierung sollten außerdem bereits mögliche Kennzahlen festgelegt werden. Dies zwingt zum einen dazu, Ziele und Nutzenerwartungen tatsächlich konkret zu fassen, zum anderen erlaubt es „Vorher-Nachher-Erhebungen", die dann eine Entwicklung sichtbar machen.

Die Herausforderung bei der Definition möglicher Kennzahlen ist, nicht nur zu messen, was sich eben einfach messen lässt, z. B. Anzahl Artikel in einem Wiki, sondern zu messen, ob ein intendierter Nutzen eintritt, z. B. Verbreitung von Guter Praxis in der Organisation. Der Nutzen ist im Wissensmanagement in der Regel qualitativ, d. h. neben quantitativen Kennzahlen werden auch qualitative benötigt, z. B. die Zufriedenheit der Nutzer mit einer Maßnahme. Damit wird eine (regelmäßige) Befragung zu Nutzung und Nutzen von Wissensmanagement-Maßnahmen zu einem wichtigen Messinstrument.

Wie bei einem – oft jährlich – wiederholten BSC-Prozess, werden auch bei einer KSC die Kennzahlen regelmäßig bewertet und aus dieser Bewertung Maßnahmen zur Weiterentwicklung des Wissensmanagements abgeleitet:

> Werden Zielwerte nicht erreicht? Muss die zugrundeliegende Maßnahme angepasst, durch eine andere ersetzt werden?
> Wurde der Zielwert erreicht? Kann eine Maßnahme eingestellt werden oder der Aufwand in diese Maßnahme reduziert werden?

Darüber hinaus dient dieser Prozess auch einer kritischen Hinterfragung der Wissensmanagement-Ziele jeder Perspektive selbst, immer mit Bezug auf die sich ebenfalls weiter entwickelnde Strategie der Organisation. Gegebenenfalls sind Ziele nicht mehr gültig oder nicht mehr relevant bzw. sind neue Zielvorgaben notwendig.

Zur (Weiter-)Entwicklung der Knowledge Scorecard können beispielsweise möglichst interdisziplinär, d.h. mit Vertretern aller Organisationsbereiche und Hierarchieebenen besetzte Workshops durchgeführt werden, empfehlenswerter Weise immer im Anschluss an die allgemeine Strategieentwicklung der Organisation.

5. Vorteile und Nutzen einer KSC entlang der ISO 9001

Primäre Intention einer KSC ist es, den Umgang mit Wissen und die Umsetzung entsprechender Maßnahmen zu monitoren und deren Wirkungsentfaltung im Sinne einer Zielerreichung zu bewerten, um sowohl Wissensmanagement-Strategie als auch Wissensmanagement-System (zu verstehen als integriertes Maßnahmen-Portfolio, nicht als IT-System) kontinuierlich, zielgerichtet und ausgerichtet an der Gesamtstrategie der Organisation weiterzuentwickeln.

Neben einem solchen Controlling kann eine KSC, wie ihre „Mutter“ die BSC die Umsetzung der Wissensmanagement-Strategie effektiv unterstützen, nämlich indem die Scorecard für die Gesamtorganisation heruntergebrochen wird auf davon abgeleitete Scorecards für die einzelnen Bereiche, Teams und letztlich auf individuelle Scorecards. Individuelle Wissensmanagement-Ziele sind eines der wirkungsvollsten und nachhaltigsten Motivationsinstrumente.

Und eine KSC zwingt gleichzeitig zur Konkretisierung wie auch strategischen Kontextualisierung in der (Weiter-) Entwicklung eines Wissensmanagement-Systems, d.h. Maßnahmen können nicht vereinzelt umgesetzt werden, sondern müssen sich vor dem Hintergrund einer konkreten Formulierung von Ziel und Nutzenerwartung bewähren. Die KSC zwingt also dazu, den Umgang Wissen als stimmiges und integriertes Gesamtsystem zu konzipieren und nicht als Sammlung vereinzelter Maßnahmen.

Außerdem stellt eine solche Scorecard Umfang, Wirkung und Nutzen nachvollziehbar dar und bildet damit eine Art Legitimationsgrundlage (Wozu tun wir das?), und zwar nicht nur für die eigenen Mitarbeiter und die Führung, sondern auch für einen internen oder externen Auditor, der überprüfen möchte, ob die Normanforderungen angemessen adressiert werden. In diesem Falle hilft die Strukturierung der Scorecard entlang den Anforderungen aus der ISO 9001. Sie unterstützt den Auditor (und auch das eigene Qualitätsmanagement) optimal dabei, generische Normanforderungen und konkretes Wissensmanagement-System zur Deckung zu bringen.

Die Forderungen bzw. Wissensprozesse aus der ISO 9001:2015 als Perspektiven in der KSC zu nutzen, birgt noch zwei weitere Vorteile: Sie sind langfristig stabil und eignen sich darüber hinaus gegebenenfalls zu einem Benchmark mit anderen Unternehmen, die ihr Wissensmanagement ebenfalls an der ISO 9001 orientieren.

Eine KSC, die sich an den Wissensprozessen der ISO 9001 orientiert, ist ein pragmatisches Instrument, sowohl die Wirkung des Wissensmanagements kontinuierlich zu bewerten und nachvollziehbar darzustellen als auch im Sinne der Zertifizierung den Nachweis der Erfüllung der Normanforderungen zu führen.

Über die Autorin

Gabriele Vollmar M.A. unterstützt als Beraterin Organisationen im In- und Ausland bei der Einführung von Wissensmanagement. Ihre Schwerpunkte sind der strategische Umgang mit Wissen, Wissensbilanzierung und Wissenstransfer. Begonnen hat sie ihre Laufbahn als Qualitätsmanagerin.

Gabriele Vollmar ist Mitglied des Beirats der GfWM e.V. Sie hat verschiedene Lehraufträge für Wissensmanagement. Neben zahlreichen Fachartikeln hat sie das Buch „Knowledge Gardening. Wissensarbeit in intelligenten Organisationen“ veröffentlicht. Außerdem ist sie Mitautorin des Kapitels „Wissensmanagement“ im „Masing Handbuch Qualitätsmanagement“ und von „Wissensmanagement in der ISO 9001:2015 – praktische Orientierung für Qualitätsverantwortliche“.