

DIN ISO 30401

DIN

ICS 03.100.30; 03.100.70

Ersatz für
DIN ISO 30401:2021-02

Wissensmanagementsysteme – Anforderungen (ISO 30401:2018 + Amd.1:2022)

Knowledge management systems –
Requirements (ISO 30401:2018 + Amd.1:2022)

Systèmes de management des connaissances –
Exigences (ISO 30401:2018 + Amd.1:2022)

Gesamtumfang 30 Seiten

DIN-Normenausschuss Dienstleistungen (NADL)



Inhalt

	Seite
Nationales Vorwort	3
Nationaler Anhang NA (informativ) Literaturhinweise	4
Vorwort	5
Einleitung	6
1 Anwendungsbereich	8
2 Normative Verweisungen	8
3 Begriffe	8
4 Kontext der Organisation	14
4.1 Verstehen der Organisation und ihres Kontextes	14
4.2 Verstehen der Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien (Anspruchsgruppen)	14
4.3 Festlegen des Anwendungsbereichs des Wissensmanagementsystems	14
4.4 Wissensmanagementsystem	15
4.4.1 Allgemeines	15
4.4.2 Entwicklung von Wissen	15
4.4.3 Übermittlung und Umwandlung von Wissen	15
4.4.4 Enabler des Wissensmanagements	16
4.5 Wissensmanagementkultur	17
5 Führung	17
5.1 Führung und Verpflichtung	17
5.2 Politik	18
5.3 Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse	18
6 Planung	18
6.1 Maßnahmen zum Umgang mit Risiken und Chancen	18
6.2 Wissensmanagementziele und Planung zu deren Erreichung	19
7 Unterstützung	20
7.1 Ressourcen	20
7.2 Kompetenz	20
7.3 Bewusstsein	20
7.4 Kommunikation	20
7.5 Dokumentierte Information	21
7.5.1 Allgemeines	21
7.5.2 Erstellen und Aktualisieren	21
7.5.3 Lenkung dokumentierter Information	21
8 Betrieb	22
9 Bewertung der Leistung	22
9.1 Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung	22
9.2 Internes Audit	23
9.3 Managementbewertung	23
10 Verbesserung	24
10.1 Nichtkonformität und Korrekturmaßnahmen	24
10.2 Fortlaufende Verbesserung	24
Anhang A (informativ) Das Wissensspektrum — Die Bandbreite des Wissensmanagements	25
Anhang B (informativ) Zusammenhang zwischen Wissensmanagement und angrenzenden Disziplinen	26
Anhang C (informativ) Wissensmanagementkultur	28
Literaturhinweise	30

Nationales Vorwort

Dieses Dokument enthält die deutsche Übersetzung der Internationalen Norm ISO 30401:2018 und der Änderung ISO 30401:2018/Amd.1:2022, die vom Technischen Komitee ISO/TC 260, *Human resource management* erarbeitet wurde, dessen Sekretariat von ANSI (Vereinigte Staaten von Amerika) gehalten wird.

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

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.

Dieses Dokument enthält die Änderung 1, angenommen von ISO am 2022-04-01. Der Beginn und das Ende von neuem oder geändertem Text werden durch die Markierungen **A1** **A1** angezeigt.

Für die in diesem Dokument zitierten Dokumente wird im Folgenden auf die entsprechenden deutschen Dokumente hingewiesen:

ISO 9001 siehe DIN EN ISO 9001

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

Änderungen

Gegenüber DIN ISO 30401:2021-02 wurden folgende Änderungen vorgenommen:

- Abschnitt 3: Begriffe 3.2, 3.4, 3.20, 3.23, 3.25, 3.26, 3.28 und 3.29 ersetzt;
- Abschnitt 3: Begriffe 3.31 bis 3.38 neu hinzugefügt.

Frühere Ausgaben

DIN ISO 30401: 2021-02

Nationaler Anhang NA (informativ)

Literaturhinweise

DIN EN ISO 9001, Qualitätsmanagementsysteme — Anforderungen

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-Dokumentarten 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 angewandten 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 wird.
- 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

A1 interessierte Partei (bevorzugt)

Anspruchsgruppe (zugelassen)

Person oder Organisation, die eine Entscheidung oder Tätigkeit beeinflussen kann, die davon beeinflusst sein kann, oder die sich davon beeinflusst fühlen kann

BEISPIEL Kunden, Eigentümer, Personen in einer Organisation, Lieferanten, Bankiers, Gewerkschaften, Betriebsräte, Partner, oder die Gesellschaften, die Wettbewerber oder Interessengruppen einschließen können. **A1**

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

A1 Managementsystem

Satz zusammenhängender oder sich gegenseitig beeinflussender Elemente einer Organisation, um Politiken, Ziele und Prozesse zum Erreichen ihrer 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. [A1](#)

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 (ISO Guide 73:2009, 3.5.1.3) und Folgen (ISO Guide 73:2009, 3.6.1.3) oder eine Kombination beider charakterisiert.

DIN ISO 30401:2022-11

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

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

¶ 1) Korrektur

Maßnahme zur Beseitigung einer erkannten Nichtkonformität

[QUELLE: ISO 9000:2015, 3.12.3, modifiziert — Anmerkungen zum Begriff gestrichen.] **¶ 1**

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

¶ 1) Kollaboration

zwei oder mehr Personen, die für einen gemeinsamen vereinbarten Zweck zusammenarbeiten

Anmerkung 1 zum Begriff: Die Kollaboration erfolgt häufig über funktionsbezogene, organisationsbezogene, geografische oder andere Grenzen hinweg.

Anmerkung 2 zum Begriff: Die Kollaboration erfordert Vertrauen, soziale Interaktionen und die Weitergabe von Wissen **¶ 1**

3.24

Information

Daten mit Bedeutung

[QUELLE: ISO 9000:2015, 3.8.2]

3.25

[A1] Wissen

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

BEISPIEL Erkenntnisse, Know-how und kodifiziertes Wissen.

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

Anmerkung 2 zum Begriff: Die zahlreichen Arten und Formen von Wissen sind für verschiedene Ziele und in verschiedenen Kontexten von Bedeutung.

Anmerkung 3 zum Begriff: Wissen wird durch Lernen oder durch Erfahrung angeeignet A1

3.26

[A1] Wissensmanagement

auf Wissen ausgerichtete, ganzheitliche, funktionsübergreifende Disziplin und Praktiken zur Verbesserung der Leistung der Organisation

Anmerkung 1 zum Begriff: Das Wissensmanagement umfasst u. a. das Erzeugen, Aneignen, Anwenden, Bewahren, die Weitergabe und den Schutz von Wissen, um einen Mehrwert für die Organisation zu schaffen. A1

3.27

Wissensmanagementkultur

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

3.28

[A1] Wissensmanagementsystem

Teil eines Managementsystems bezüglich Wissen

Anmerkung 1 zum Begriff: Zu den Elementen des Managementsystems gehört die Wissensmanagementkultur der Organisation. A1

3.29

[A1] Organisationskultur

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

[QUELLE: ISO 30400:2016, 3.2] A1

3.30

Fertigkeit

erlernte Fähigkeit, eine Aufgabe nach festgelegten Erwartungen auszuführen

3.31

[A1] Einsatzvorbesprechung

BAR, en: before action review

vor dem Beginn einer Aufgabe oder Tätigkeit durchgeführtes Verfahren zur Erkennung und Thematisierung von Risiken und Möglichkeiten

Anmerkung 1 zum Begriff: Eine Einsatzvorbesprechung schließt üblicherweise das Ermitteln bedeutsamer Erfahrungen und den Dialog mit Personen ein, die über bedeutsames Wissen verfügen.

3.32

kodifiziertes Wissen

Wissen, das repräsentiert wird, indem Wörter, Zahlen, Abbilder oder sonstige Symbole verwendet werden

Anmerkung 1 zum Begriff: Das Kodieren von Wissen ist ein übliches Verfahren im Wissensmanagement, weil sich kodifiziertes Wissen leicht weitergeben lässt.

Anmerkung 2 zum Begriff: „Kodifiziert“ bedeutet häufig „dokumentiert“ oder „niedergeschrieben“, kann jedoch auch andere Darstellungen wie das gesprochene Wort, Partituren und maschinenlesbaren Code umfassen.

Anmerkung 3 zum Begriff: Kodifiziertes Wissen ist stets eine unvollständige Darstellung von Wissen.

3.33

Community of Practice

Netzwerk aus Personen, die Wissen, das sich auf einen bestimmten Tätigkeitsbereich bezieht, austauschen und erzeugen

Anmerkung 1 zum Begriff: Communities of Practice werden im Wissensmanagement weithin als Wissenswahrer in ihrem jeweiligen Tätigkeitsbereich genutzt.

Anmerkung 2 zum Begriff: Communities of Practice erstrecken sich häufig über interne und externe Grenzen von Organisationen. Sie können formell oder informell und selbstorganisierend oder strukturiert sein.

Anmerkung 3 zum Begriff: Communities of Practice unterscheiden sich durch drei Merkmale von anderen Gemeinschafts- und Netzwerkarten: sie konzentrieren sich auf einen bestimmten Bereich, ihre Mitglieder sind in diesem Bereich aktiv tätig und es gibt regelmäßige Interaktionen zwischen den Mitgliedern.

3.34

auschlaggebendes Wissen

Wissen, das einen höchst bedeutsamen Einfluss auf die Leistung der Organisation hat

Anmerkung 1 zum Begriff: Das Bestimmen von ausschlaggebendem Wissen hilft Organisationen dabei, Anforderungen an das Wissensmanagementsystem zu entwickeln und zu priorisieren.

Anmerkung 2 zum Begriff: Ausschlaggebendes Wissen ist je nach Art der Industrie, des Sektors und der Organisation verschieden.

Anmerkung 3 zum Begriff: Ausschlaggebendes Wissen kann alle möglichen Formen aufweisen, u. a. individuelle Erkenntnisse, Know-how und kodifiziertes Wissen.

3.35

Knowledge-Café

Verfahren aus strukturierten sozialen Interaktionen, das ein Verständnis über eine gemeinsame Problemstellung oder einen gemeinsamen Belang erzeugt

Anmerkung 1 zum Begriff: Erfolgreiche Knowledge-Cafés sind informell, zwanglos und nicht konfrontativ, um den offenen Dialog zu fördern und ein tieferes, breiteres Verständnis und tiefere, breitere Erkenntnisse zu erzeugen.

3.36

Erzeugung von Wissen

Entwickeln von Wissen, das der Organisation zuvor nicht verfügbar war

Anmerkung 1 zum Begriff: Wissen kann innerhalb oder außerhalb der Organisation, oder in Zusammenarbeit zwischen Organisationen erzeugt werden.

Anmerkung 2 zum Begriff: Wissen kann auf verschiedene Arten erzeugt werden, u. a. durch Forschung, Innovationsprozesse, Diskussionen, praktische Erfahrungen und individuelle Überlegungen oder Überlegungen in einer Gruppe.

3.37

Wissensarbeit

Aufgabe oder Tätigkeit, bei der Wissen von Bedeutung ist

Anmerkung 1 zum Begriff: Wissen ist häufig eine Grundlage in die Wissensarbeit und das Ergebnis davon.

Anmerkung 2 zum Begriff: Die meiste Wissensarbeit wird von Personen mit bedeutsamen Kenntnissen und Fachwissen in dem betreffenden Bereich durchgeführt.

3.38

Lessons Learned

Verhaltensänderungen als Ergebnis eines Lernprozesses oder als Ergebnis von auf Erfahrungen beruhenden Empfehlungen

Anmerkung 1 zum Begriff: Das Lernen aus Erfahrungen erfolgt häufig in Nachbesprechungen oder Revisionssitzungen. Die Lessons (Empfehlungen) werden häufig gesammelt, sodass sie breitflächig weitergegeben werden können. [A1](#)

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 Produktentwicklungszeit als auf ein schnelles Abrufen von Dokumenten beziehen.

Die Anforderungen der interessierten Parteien müssen im Kontext der Organisation beurteilt werden (z. B. 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 gemanagten 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 effektiv 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, Nachfolgenpläne, 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 Übertritts 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);
- c) im Einklang mit der Wissensmanagementpolitik stehen;
- d) anzuwendende Anforderungen berücksichtigen;
- e) messbar sein (sofern umsetzbar) im Hinblick auf Nutzen und Auswirkungen;
- f) überwacht werden;
- g) vermittelt werden;
- h) soweit erforderlich, aktualisiert werden.

Die Organisation muss dokumentierte Informationen zu den Wissensmanagementzielen aufbewahren.

Ziele können quantitativ oder qualitativ sein und sich auf Themen wie Sicherheit, Zeit, Risiko, Qualität, Kosten, Marktanteile, Kundenerfahrungen beziehen.

Die Ziele können verschiedenster Art sein wie Geschäftsergebnisse, Ergebnisse der Organisation, kundenbezogene Ergebnisse und/oder gesellschaftliche und umweltbezogene Ergebnisse.

Bei der Planung zum Erreichen der Wissensmanagementziele muss die Organisation bestimmen:

- was durchgeführt wird und von wem;
- wer dafür rechenschaftspflichtig ist;
- welche Ressourcen benötigt werden;
- wer verantwortlich ist;
- wann es abgeschlossen wird;
- wie die Ergebnisse bewertet werden.

7 Unterstützung

7.1 Ressourcen

Die Organisation muss die erforderlichen Ressourcen (z. B. Finanzierung, Arbeitskräfte, Technologie, Commitment der Leitung) für den Aufbau, die Verwirklichung, die Aufrechterhaltung, die Messung, das Berichten und die fortlaufende Verbesserung des Wissensmanagementsystems bestimmen und bereitstellen.

7.2 Kompetenz

Die Organisation muss:

- die notwendige Kompetenz der Personen bestimmen, die unter ihrer Kontrolle Arbeiten ausführen, die die wissensbasierte Leistungserbringung der Organisation beeinflussen;
- das für verschiedene Arten von Arbeitnehmern erforderliche Kompetenzniveau, wenn erforderlich, bestimmen, einschließlich:
 - a) denjenigen, die für die Gestaltung, Bereitstellung und fortlaufende Verbesserung des Wissensmanagementsystems und den damit verbundenen unterstützenden Kulturwandel verantwortlich sind;
 - b) denjenigen mit rechenschaftspflichtigen Rollen innerhalb des Wissensmanagementsystems;

ANMERKUNG 1 Beispiele für Rollen sind in 4.4.3 aufgelistet.

- c) Teilnehmenden, die im Zuge der Erledigung ihrer Aufgaben und Arbeiten mit dem Wissensmanagementsystem interagieren und es anwenden.
- sicherstellen, dass diese Personen auf Grundlage angemessener Ausbildung, Schulung oder Erfahrung kompetent sind;
- wenn erforderlich, Maßnahmen einleiten, um die benötigte Kompetenz zu erwerben, und die Wirksamkeit der getroffenen Maßnahmen zu bewerten;
- angemessene dokumentierte Informationen als Nachweis der Kompetenz aufzubewahren.

ANMERKUNG 2 Geeignete Maßnahmen können zum Beispiel sein: Schulung, Mentoring oder Versetzung von gegenwärtig angestellten Personen, oder Anstellung oder Beauftragung kompetenter Personen.

7.3 Bewusstsein

Personen, die unter der Aufsicht der Organisation Arbeiten verrichten, und gegebenenfalls andere interessierte Parteien, müssen sich über folgendes bewusst sein:

- die Wissensmanagementpolitik;
- ihren Beitrag und ihre Rechenschaftspflichten für die Wirksamkeit des Wissensmanagementsystems, einschließlich der Vorteile einer verbesserten Wissensmanagementleistung;
- die Folgen einer Nichterfüllung der Anforderungen des Wissensmanagementsystems.

7.4 Kommunikation

Die Organisation muss die für das Wissensmanagementsystem relevante interne und externe Kommunikation bestimmen, einschließlich:

- worüber sie kommunizieren wird;

- wann kommuniziert wird;
- mit wem kommuniziert wird;
- wie kommuniziert wird.

Die Kommunikation dient allen Phasen, einschließlich des Aufbaus des Wissensmanagementsystems, des Änderungsmanagements zur Einbettung des Systems und der Förderung von Teilen und Nutzen.

ANMERKUNG 1 Kommunikation ist ein abgeschlossener Zyklus, einschließlich Übertragung, Aufnahme, Verstehen, Nachdenken, Rückmelden.

ANMERKUNG 2 Effektive Kommunikation umfasst konstruktive Dialoge, sowohl verbal als auch nonverbal.

7.5 Dokumentierte Information

ANMERKUNG Dieser Unterabschnitt legt Anforderungen für die spezifische Dokumentation des Wissensmanagementsystems fest und bezieht sich nicht auf dokumentierte Information im Allgemeinen.

7.5.1 Allgemeines

Das Wissensmanagementsystem der Organisation muss beinhalten:

- a) die von diesem Dokument geforderte dokumentierte Information;
- b) dokumentierte Information, welche die Organisation als notwendig für die Wirksamkeit des Wissensmanagementsystems bestimmt hat.

ANMERKUNG Der Umfang dokumentierter Information für ein Wissensmanagementsystem kann sich von Organisation zu Organisation unterscheiden, und zwar aufgrund:

- der Größe der Organisation und der Art ihrer Tätigkeiten, Prozesse, Produkte und Dienstleistungen;
- der Komplexität ihrer Prozesse und deren Wechselwirkungen;
- der Kompetenz der Personen.

7.5.2 Erstellen und Aktualisieren

Beim Erstellen und Aktualisieren dokumentierter Information muss die Organisation folgendes sicherstellen:

- angemessene Kennzeichnung und Beschreibung (z. B. Titel, Datum, Autor oder Referenznummer);
- angemessenes Format (z. B. Sprache, Softwareversion, Graphiken) und Medium (z. B. Papier, elektronisch);
- angemessene Überprüfung und Genehmigung im Hinblick auf Eignung und Angemessenheit.

7.5.3 Lenkung dokumentierter Information

Die für das Wissensmanagementsystem erforderliche und von diesem Dokument geforderte dokumentierte Information muss gelenkt werden, um sicherzustellen, dass sie:

- a) verfügbar und für die Verwendung geeignet ist, wo und wann sie benötigt wird;
- b) angemessen geschützt wird (z. B. vor Verlust der Vertraulichkeit, unsachgemäßem Gebrauch, Verlust der Integrität).

Zur Lenkung dokumentierter Information muss die Organisation, falls zutreffend, folgende Tätigkeiten berücksichtigen:

- Verteilung, Zugriff, Auffindung und Verwendung;
- Ablage/Speicherung und Erhaltung, einschließlich Erhaltung der Lesbarkeit;
- Überwachung von Änderungen (z. B. Versionskontrolle);
- Aufbewahrung und Entsorgung.

Dokumentierte Information externer Herkunft, die von der Organisation als notwendig für Planung und Betrieb des Wissensmanagementsystems bestimmt wurde, muss angemessen gekennzeichnet und gelenkt werden.

ANMERKUNG Zugriff kann eine Entscheidung voraussetzen, mit der die Erlaubnis erteilt wird, dokumentierte Information lediglich zu lesen, oder die Erlaubnis und Befugnis zum Lesen und Ändern dokumentierter Information.

8 Betrieb

Die Organisation muss die Prozesse zur Erfüllung der Anforderungen und zur Durchführung der unter 6.1 bestimmten Maßnahmen planen, verwirklichen und steuern, indem sie:

- Kriterien für die Prozesse festlegt;
- die Steuerung der Prozesse in Übereinstimmung mit den Kriterien durchführt;
- dokumentierte Informationen im notwendigen Umfang bereithält, so dass darauf vertraut werden kann, dass die Prozesse wie geplant durchgeführt wurden.

Die Organisation muss geplante Änderungen überwachen sowie die Folgen unbeabsichtigter Änderungen beurteilen und, falls notwendig, Maßnahmen ergreifen, um nachteilige Auswirkungen zu vermindern.

Die Organisation muss sicherstellen, dass ausgegliederte Prozesse im Einklang mit dem Wissensmanagementsystem stehen und gesteuert werden.

9 Bewertung der Leistung

9.1 Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung

Die Organisation muss bestimmen:

- was überwacht und gemessen werden muss. Das muss die Messung der Konformität mit den Anforderungen dieses Dokuments und der Nachweis eines Mehrwerts für die relevanten interessierten Parteien einschließen.
- die Methoden zur Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung, soweit zutreffend, um gültige Ergebnisse sicherzustellen;
- wann die Überwachung und Messung durchzuführen sind;
- wann die Ergebnisse der Überwachung und Messung zu analysieren und zu bewerten sind.

Die Organisation muss geeignete dokumentierte Informationen als Nachweis der Ergebnisse aufbewahren.

Die Organisation muss die wissensbasierte Leistungserbringung und die Wirksamkeit des Wissensmanagementsystems bewerten.

9.2 Internes Audit

9.2.1 Die Organisation muss in geplanten Abständen interne Audits durchführen, um Informationen darüber zu erhalten, ob das Wissensmanagementsystem:

- a) die Anforderungen:
 - der Organisation an ihr Wissensmanagementsystem;
 - dieses Dokuments;erfüllt.
- b) wirksam verwirklicht und aufrechterhalten wird.

9.2.2 Die Organisation muss:

- a) ein oder mehrere Auditprogramm(e) planen, aufbauen, verwirklichen und aufrechterhalten, einschließlich der Häufigkeit, Methoden, Verantwortlichkeiten, Anforderungen an die Planung sowie Berichterstattung, welche die Bedeutung der betroffenen Prozesse und die Ergebnisse vorheriger Audits berücksichtigen müssen;
- b) für jedes Audit die Auditkriterien sowie den Umfang festlegen;
- c) Auditoren so auswählen und Audits so durchführen, dass Objektivität und Unparteilichkeit des Auditprozesses sichergestellt sind;
- d) sicherstellen, dass die Ergebnisse der Audits gegenüber der zuständigen Leitung berichtet werden;
- e) dokumentierte Information als Nachweis der Verwirklichung des Auditprogramms und der Ergebnisse der Audits aufzubewahren.

9.3 Managementbewertung

Die oberste Leitung muss das Wissensmanagementsystem der Organisation in geplanten Abständen bewerten, um dessen fort dauernde Eignung, Angemessenheit und Wirksamkeit sicherzustellen.

Die Managementbewertung muss folgende Aspekte behandeln:

- a) den Status von Maßnahmen vorheriger Managementbewertungen;
- b) Veränderungen bei externen und internen Themen, die das Wissensmanagementsystem betreffen;
- c) Informationen über die Leistung des Wissensmanagements, einschließlich Entwicklungen bei:
 - Nichtkonformitäten und Korrekturmaßnahmen;
 - Ergebnissen von Überwachungen und Messungen;
 - Auditorgebnissen;
- d) Chancen zur fortlaufenden Verbesserung.

Die Ergebnisse der Managementbewertung müssen Entscheidungen im Hinblick auf Möglichkeiten zur fortlaufenden Verbesserung sowie zu jeglichem Änderungsbedarf am Wissensmanagementsystem enthalten.

Die Organisation muss dokumentierte Information als Nachweis der Ergebnisse der Managementbewertung aufbewahren.

10 Verbesserung

10.1 Nichtkonformität und Korrekturmaßnahmen

Wenn eine Nichtkonformität auftritt, muss die Organisation:

- a) darauf reagieren und, falls zutreffend:
 - Maßnahmen zur Überwachung und zur Korrektur ergreifen und daraus ihre Lehre ziehen;
 - mit den Folgen umgehen;
- b) die Notwendigkeit von Maßnahmen zur Beseitigung der Ursachen von Nichtkonformitäten bewerten, damit diese nicht erneut oder an anderer Stelle auftreten, und zwar durch:
 - Überprüfen der Nichtkonformität;
 - Bestimmen der Ursachen der Nichtkonformität;
 - Bestimmen, ob vergleichbare Nichtkonformitäten bestehen, oder möglicherweise auftreten könnten;
 - jede Chance erkennen, die sich aus der Nichtkonformität ergeben kann;
- c) jegliche erforderliche Maßnahme einleiten;
- d) die Wirksamkeit jeglicher ergriffener Korrekturmaßnahmen überprüfen;
- e) falls erforderlich, das Wissensmanagementsystem ändern.

Korrekturmaßnahmen müssen den Auswirkungen der aufgetretenen Nichtkonformitäten angemessen sein.

Die Organisation muss dokumentierte Information aufbewahren, als Nachweis für:

- die Art der Nichtkonformität sowie jede daraufhin getroffene Maßnahme;
- die Ergebnisse jeder Korrekturmaßnahme.

10.2 Fortlaufende Verbesserung

Die Organisation muss die Eignung, Angemessenheit, Effizienz und Wirksamkeit ihres Wissensmanagementsystems fortlaufend verbessern.

Die Organisation muss Prozesse planen, umsetzen und steuern, die benötigt werden, um die fortlaufende Verbesserung sicherzustellen.

Anhang A (informativ)

Das Wissensspektrum — Die Bandbreite des Wissensmanagements

Wissen tritt auf viele Arten und in vielen Formen auf, die ein Kontinuum von klar kodifiziertem zu nicht kodifiziertem, erfahrungs- und/oder handlungsbasiertem Wissen darstellen. Es ist wichtig, die Vielfältigkeit der Formen des Wissens anzuerkennen sowie den Fakt, dass Wissen in Abhängigkeit vom Kontext und dem Mehrwert, den es in sich trägt, von einer Form in eine andere umgewandelt werden kann. Eines der Hauptziele des Wissensmanagements ist es, sicherzustellen, dass die Arten und Formen sowie deren Umwandlungen den Erfordernissen der Organisation entsprechen und einen Mehrwert bringen.

Das Spektrum kann beispielsweise bei dem Wissen beginnen, dessen sich eine einzelne Person nicht einmal bewusst ist, über Wissen, dessen sie sich bewusst ist, jedoch nicht imstande ist, es mithilfe von Worten oder Symbolen auszudrücken (z. B. Ermessensentscheidung oder Intuition), bis hin zu Wissen, über das sie verfügt, sie es jedoch als schwierig empfindet, es zu erklären. Am anderen Ende des Spektrums steht das dokumentierte bzw. aufgezeichnete Wissen (z. B. Lehrbücher, Aktenordner oder offen zugängliche digitale Lerninhalte) und sogar das Wissen, das nach klar definierten Regeln kodifiziert und strukturiert worden ist (z. B. Partituren, Handbücher, Diagramme, Programmieralgorithmen).

Wissensmanagement befasst sich mit Aktivitäten, die mit allen Arten von Wissen innerhalb dieser Bandbreite verbunden sind: Nutzung vorhandenen Wissens, Schaffung neuen Wissens und Transformation von Wissen entlang dieses Kontinuums. Das Wissensmanagement zielt unter anderem darauf ab, zu entscheiden, wo in diesem Spektrum verschiedene Wissensbereiche am besten positioniert sind und welche Aktivitäten ergriffen werden sollten, um das Wissen optimal zu verstehen, anzuwenden und/oder möglicherweise zwischen den Beteiligten zu transferieren. Dies wird je nach Kontext und je nach der Art und Weise, wie es interpretiert und angepasst wird, variieren.

Wissen als ein Kontinuum innerhalb dieser Bandbreite aufzufassen, führt zu einem tieferen Verständnis für das Wesen des Wissensmanagements, und es ist weniger wichtig, welche Begriffe genutzt werden, um es zu definieren.

Anhang B (informativ)

Zusammenhang zwischen Wissensmanagement und angrenzenden Disziplinen

Die Bandbreite des Wissensmanagements kann durch einen Vergleich mit verwandten Disziplinen wie folgt erklärt werden:

a) Informationsmanagement

Wissensmanagement und Informationsmanagement werden häufig verwechselt; daher ist es wichtig, klar zwischen diesen beiden Disziplinen zu unterscheiden.

Wissensmanagement umfasst die Kodifizierung von Wissen und schließt somit das Erstellen von Informationen ein. Sobald das Wissen kodifiziert ist (z. B. in einem Dokument), unterliegt es den Informationsmanagementprozessen wie Speichern und Wiederauffinden. Auch ist es Teil des Wissensmanagements, wenn sich das Wissensmanagement mit dem Inhalt des kodifizierten Wissens befasst und sicherstellt, dass es die richtigen Entscheidungen und wirksame Maßnahmen unterstützt, die auf den Kontext und das Verständnis des Nutzers zugeschnitten sind.

Ein Großteil des vorhandenen Wissens innerhalb einer Organisation wird nicht kodifiziert und unterliegt daher nicht den Informationsmanagementprozessen. Auch wenn Wissen kodifiziert ist, kann es nie vollständig erfasst werden, unabhängig davon, welche Ressourcen auch immer investiert werden. Erfahrungen und Einblicke werden beispielsweise durch das Wissensmanagement erfasst und nicht durch das Informationsmanagement. Trotzdem also Elemente des Informationsmanagements im Wissensmanagement zur Anwendung kommen, kann das Informationsmanagement alleine nicht die Anforderungen an ein Wissensmanagementsystem erfüllen.

b) Datenmanagement

Wissensmanagement und Datenmanagement werden in der Regel als eigenständige Themengebiete betrachtet. Zu den Aspekten des Datenmanagements, die zu Wissensmanagement gezählt werden können, gehören die Kombination von Daten durch Datenverknüpfungen und die Verwendung von Algorithmen zum Abrufen und Analysieren von Daten und das Bereitstellen neuer Erkenntnisse.

c) Business Intelligence

Business Intelligence ist mit Wissensmanagement verbunden, da es hauptsächlich mit der Schaffung neuen Wissens und neuen Einsichten zu tun hat. Dies wird hauptsächlich erreicht, indem Daten und Informationen analysiert werden, um besondere Muster zu erkennen.

d) Kundenbeziehungsmanagement

Kundenbeziehungsmanagement beschäftigt sich mit Daten, Informationen und Wissen in Zusammenhang mit Kunden und anderen interessierten Parteien. Wissensmanagement kann daher als ein Hilfsmittel für die Verbesserung des Kundenbeziehungsmanagements dienen.

e) Lernen, Organisationsentwicklung und Schulung

Sowohl das Wissensmanagement als auch die Disziplinen Lernen, Organisationsentwicklung und Schulung ermöglichen es den Organisationen und Personen, die Lücken zwischen Gegenwart und Zukunft in Bezug auf den Wissensbedarf zu verstehen. Während Schulungen mithilfe von Lernprogrammen erfolgen, um die Lücken einzelner Personen zu schließen, wird mithilfe des Wissensmanagements der Wissenserwerb in verschiedenen Formen und auf verschiedenen Ebenen gefördert.

Lerndienstleistungen für die Aus- und Weiterbildung werden bereits in ISO 29990 behandelt.

f) Organisationsbezogenes Lernen

Organisationsbezogenes Lernen und Wissensmanagement können anhand der Art und Weise, wie sie mit dem Wissen umgehen, unterschieden werden. In der Disziplin organisationsbezogenes Lernen wird Wissen als ein Mittel für organisationsbezogene Lernprozesse betrachtet. In der Disziplin Wissensmanagement wird Wissen als ein Mittel zum Erreichen von Organisationszielen betrachtet. Dazu könnte die Moderation organisatorischer Lernprozesse gehören, wenn dies zur Erreichung der Ziele geeignet ist. In diesem Zusammenhang kann Wissensmanagement angewendet werden, um organisationsbezogenes Lernen zu unterstützen.

g) Personalmanagement

Das Personalmanagement deckt alle Aspekte des Managements von Personen in Organisationen ab; dazu zählt die Optimierung des Beitrags von Personen, mit dem der Erfolg der Organisation und der interessierten Parteien unterstützt wird sowie der Aufbau der richtigen Fähigkeiten (individuelle und kollektive). Durch das Schaffen, den Austausch und die Anwendung von Wissen ermöglicht das Wissensmanagement außerdem die Entwicklung individueller und kollektiver Fähigkeiten solcher Arbeitskräfte und verbessert deren Produktivität.

Diese beiden Disziplinen sind voneinander abhängig. Die Arbeitskraft verlässt sich auf das Wissen, mit dem sie ihren Pflichten nachkommt und ihre Arbeitsmarktfähigkeit steigert. Ähnlich verlässt sich die Organisation auf das Wissen, mit dem sie ihre Ziele und Erfolge anstrebt. Geteiltes Wissen ist mächtig, wird jedoch nutzlos, wenn es von den Arbeitskräften nicht angewendet wird. Ein Wissensmanagementsystem kann eine höhere Produktivität und Leistung bewirken. Die zweckmäßige Nutzung von Wissen wird die Einstellungspraktiken wirksamer gestalten und die Auswirkungen von Wissensverlusten durch freiwillige und unfreiwillige Arbeitskräfteabgänge verringern.

h) Innovationsmanagement

Innovationsmanagement ist verwandt mit dem Wissensmanagement. Innovationsmanagement umfasst Ideenbildungsprozesse, stärkt die Kreativität, wird oftmals durch Wissensmanagementtätigkeiten wie Wissensaustausch oder -entwicklung unterstützt, und schafft neues Wissen.

i) Risikomanagement

Wissensmanagement und Risikomanagement sind zwar auf vielfältige Weise eng miteinander verbunden, bleiben jedoch eigenständige Disziplinen. Auch wenn die Etablierung eines wirksamen Wissensmanagements, wie in 4.3 definiert, ein Weg ist, um Risiken zu verringern oder ihnen zu begegnen, gibt es noch andere Mechanismen als das Wissensmanagement, mit denen Risiken gemindert werden. Außerdem wirkt sich das Wissensmanagement auf die Effektivität, die Leistung und den Ruf des Geschäfts auf andere Weise aus als die Risikominde rung, beispielsweise durch Funktionserweiterung oder Entscheidungshilfen. Sowohl Wissensmanagement als auch Risikomanagement sind Disziplinen für den Umgang mit immateriellen Faktoren, die den Betrieb einer Organisation oder den Ablauf eines Projekts beeinflussen, und beide müssen während der Dauer eines Projekts oder als Teil der guten Organisationsführung gesteuert werden, sollten aber eher als parallel und ergänzend zueinander anstatt überlappend angesehen werden.

j) Qualitätsmanagement

Wissensmanagement ergänzt das Qualitätsmanagement. Das „Wissen der Organisation“ wird in ISO 9001 als ein verbindliches Element für den Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems behandelt. Ein Wissensmanagementsystem, wie in diesem Dokument definiert, ist ein Mittel zum Erfüllen der Anforderungen von ISO 9001:2015, 7.1.6.

Zusammengefasst heißt das, dass eine eindeutige Verknüpfung von Wissensmanagement mit den verschiedenen Disziplinen Synergie schafft und somit integrierte und verbesserte Managementsysteme erzeugt.

Anhang C (informativ)

Wissensmanagementkultur

Die Wissensmanagementkultur ist ein unterstützendes Element der Organisationskultur. Eine Kultur, in der das Suchen, Teilen, Entwickeln und Anwenden von Wissen gefördert und erwartet wird, unterstützt den Aufbau und die Anwendung des Wissensmanagementsystems innerhalb der Organisation. Es gibt auch eine persönliche Dimension einer Wissensmanagementkultur, bei der letztlich jeder Einzelne die Verantwortung hat, durch sein Verhalten und seine Interaktionen Commitment zu zeigen. Eine Wissensmanagementkultur erkennt den Wert des individuellen und geteilten Wissens an, da es der Organisation zugute kommt.

Eine Wissensmanagementkultur spiegelt wider, inwieweit Personen:

- a) sich bei der offenen Diskussion von Themen und dem Unterbreiten von Ratschlägen wohl fühlen;
- b) Wissen und Informationen offen und ehrlich teilen, um die Sozialisierung und den Wissensfluss innerhalb der Organisation zu steigern;
- c) das Wissen der Organisation schützen;
- d) sich bestärkt fühlen, autonom auf der Grundlage von Wissen zu handeln;
- e) Verantwortung für ihr eigenes Lernen und ihre eigenen Ergebnisse übernehmen;
- f) ihr Wissen lieber anderen Personen unterbreiten, als es für sich zu behalten;
- g) lieber mit Kollegen zusammenarbeiten, als sich mit ihnen zu messen;
- h) Zeit in das Reflektieren von Wissen und in das Lernen investieren;
- i) Wert darauf legen, neues Wissen durch eigene Erfahrungen (Erfolg oder Misserfolg) zu erwerben.

Viele dieser Elemente sind voneinander abhängig und möglicherweise in unterschiedlichen Teilen der Organisation sichtbar. In solchen Fällen kann die Anwendung des Wissensmanagementsystems inkonsistent sein. Die Entwicklung einer Wissensmanagementkultur geschieht nicht zufällig und auch nicht in einer kurzen Zeit, sondern erfordert ein bewusstes und aktives Maßnahmenprogramm, um es in die Richtung des gewünschten Zustands zu lenken. Werden diese Elemente aufeinander abgestimmt gemanagt, führt dies zu positiven Ergebnissen, einschließlich der Fähigkeit der Organisation, sich an veränderliche Situationen anzupassen.

Zu den Hauptfaktoren, die die gewünschten Verhaltensweisen und Einstellungen beeinflussen, aus denen sich die Wissensmanagementkultur zusammensetzt, gehören:

- a) Führungsverhalten und Grundeinstellungen;
- b) Vertrauen;
- c) Engagement;
- d) Vielfältigkeit;
- e) Gewohnheiten und Normen;
- f) Politiken und Verfahrensweisen;

- g) Schulungen und Kompetenzniveaus;
- h) Anreize;
- i) physische und digitale Umgebung;
- jj) Technologie;
- k) Struktur der Organisation.

Viele dieser Faktoren werden im Hauptteil dieses Dokuments behandelt.

Mögliche Ansätze zur Förderung der Wissenskultur sind:

- a) Definieren einer gewünschten Wissenskultur;
- b) Analysieren von Lücken;
- c) Einen Plan erstellen, um mit den Lücken umzugehen;
- d) Nach diesem Plan zu handeln;
- e) Überprüfen und Aktualisieren aller vorherigen Schritte in festgelegten Intervallen.

Literaturhinweise

- [1] ISO 9001, *Quality management systems — Requirements*
 - [2] ISO 30400, *Human resource management — Vocabulary*
 - [3] SI 25006, *Knowledge management systems — Requirements*
 - [4] KELLEHER D. & LEVENE S. *Knowledge management: A guide to good practice*. London: British Standards Institution; 2001