

## Rollenbasierte Wissensmanagement-Analyse

PROF. BINNER  
AKADEMIE  
www.pbaka.de

Die rollenbasierte Prozessstrukturierung durch die Swimlane-Darstellung eines definierten Geschäftsprozesses mit allen Prozessbeteiligten ist auch hervorragend geeignet, die in der DIN EN ISO 9001:2015 genannten Anforderungen an das Wissensmanagement zu erfüllen. In der im Herbst 2015 veröffentlichten Revision der ISO 9001 werden erstmalig die Anforderungen zum Umgang mit Wissen und Kompetenzen im Unternehmen explizit vorgegeben. So enthält die ISO 9001:2015 z. B. folgende Forderungen:

1. Die Organisation muss das Wissen bestimmen das benötigt wird, um ihre Prozesse durchzuführen und um die Konformität von Produkten und Dienstleistungen zu erreichen.
2. Das benötigte Wissen muss aufrechterhalten werden.
3. Das benötigte Wissen muss im ausreichenden Umfang vermittelt werden.
4. Um sich ändernde Erfordernisse und Trends zu berücksichtigen, muss die Organisation ihr momentanes Wissen betrachten und muss bestimmen, auf welche Weise das nötige Zusatzwissen erlangt wird oder wie darauf zugegriffen wird.

Ergänzend dazu stellt die ISO 9001 auch Anforderungen an eine exakte Kompetenzermittlung und Bewertung. Wobei der Unterschied zwischen Wissen und Kompetenz wie folgt definiert ist.

**Wissen:** Summe jener handlungs- und entscheidungsrelevanten Informationen und Fertigkeiten, welche im Rahmen der Durchführung ihrer Arbeitsprozesse zur Lösung von Aufgaben/Herausforderungen/Problem zur Anwendung zu bringen sind.

**(Fach-)Kompetenz:** Fähigkeit, Wissen und Fertigkeiten in einem bestimmten Fachkontext den jeweils zugrundeliegenden Anforderungen entsprechend anzuwenden und damit selbständig und eigenverantwortlich beabsichtigte Ergebnisse zu erzielen.

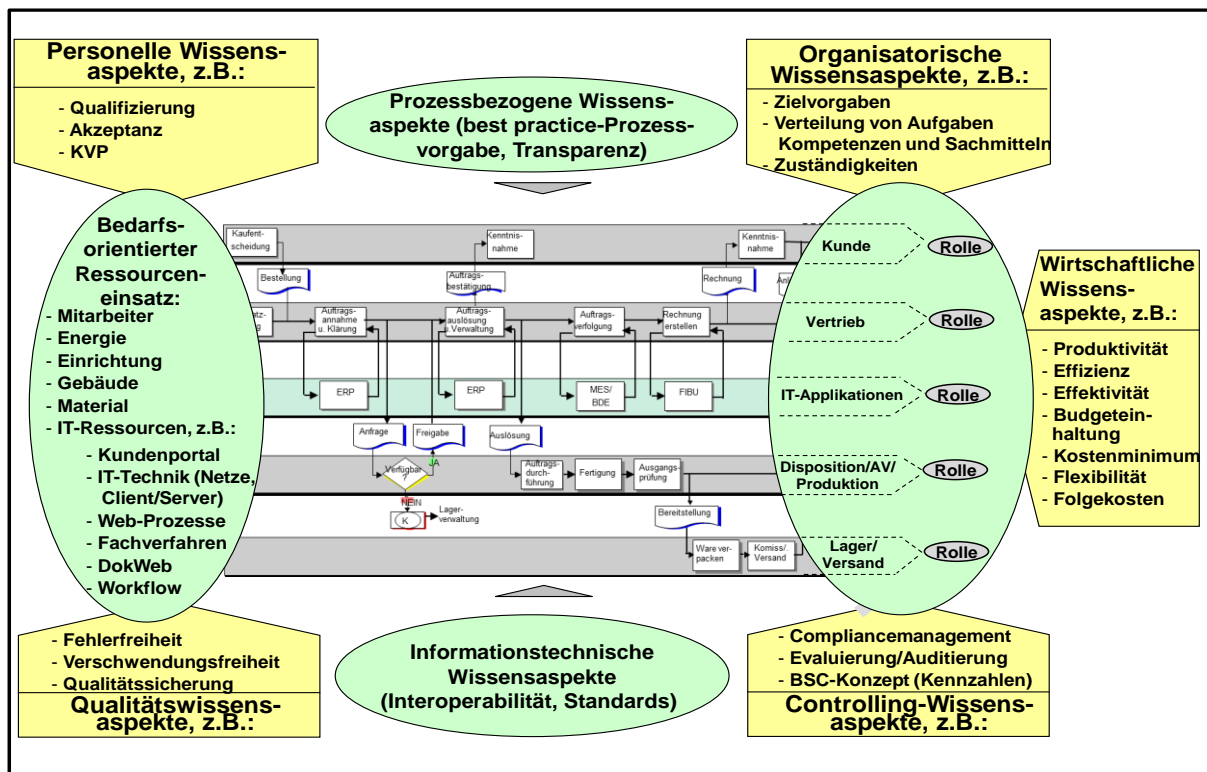
Die Anforderungen an die Erfassung und den Umgang mit Kompetenzen der ISO 9001 lautet beispielsweise:

1. Die Organisation muss für alle Personen, die unter ihrer Aufsicht Tätigkeiten verrichten, welche die Qualitätsleistung der Organisation beeinflussen, die erforderlichen Kompetenzen bestimmen.
2. Die Organisation muss sicherstellen, dass diese Personen auf Grundlage angemessener Ausbildung, Schulung oder Erfahrung auch tatsächlich kompetent sind.
3. Die Organisation muss, wenn erforderlich, Maßnahmen einleiten, um die benötigten Kompetenzen zu erwerben.
4. Die Organisation muss die Wirksamkeit der getroffenen Maßnahmen zum Kompetenzerwerb bewerten.
5. Die Organisation muss angemessene dokumentierte Informationen als Nachweis der Kompetenz aufbewahren.

Die Erfüllung dieser Anforderungen an das Wissen und an die Kompetenz ist sehr allgemein und zum Teil auch missverständlich formuliert. Auch für die Auditoren wird es schwierig, hier einen objektiven Nachweis zu erhalten, ob die Anforderungen tatsächlich oder nur augenscheinlich erfüllt sind. Ein Unternehmen wird nur dann in der Lage sein, diese Anforderungen zu erfüllen, wenn eine Prozessorganisation eingeführt ist, die auf der Grundlage einer systematischen Analyse, Modellierung und Dokumentation der Geschäftsprozesse erfolgt ist.

Auch wenn diese Prozessorientierung und die Umsetzung des prozessorientierten Ansatzes als Grundlage der Wissensstrukturierung ebenfalls eine schon länger existierende Forderung der ISO 9001 ist, so kann man doch in der Praxis feststellen, dass es kaum prozessorientierte

Organisationen gibt und dass nach wie vor die funktionale Organisation mit ihren hierarchischen arbeitsteiligen Strukturen Anwendung findet. Hier ist es in der Regel schwierig, einen kontextbezogenen Wissensspeicher aufzubauen, weil die organisationale Wissensstruktur fehlt. Mit einer systematischen Vorgehensweise und den dabei eingesetzten Modellen ist es aber relativ einfach, hier eine Prozessorganisation einzuführen. Wobei der notwendige Changemanagement-Prozess auf der Grundlage einer rollenbasierten Swimlane-Strukturvorgabe abläuft, die exakt die geforderte organisationale Wissensstruktur vorgibt. Alle in Abbildung 1 genannten Prozessgestaltungssichten beziehen sich auf definierte Rollen mit ihren sachlich-zeitlich-logischen Aktivitäten und Verknüpfungen. Kontextbezogen wird auf diese Weise eine organisationale Wissensbasis aufgebaut.



Schiff-005\_wiss-Unt.PPT

Abbildung 1: Integrierte Wissensgestaltungsaspekte eines ganzheitlichen Prozessorganisationskonzeptes

Mit dieser rollenbasierten Swimlane-Prozessdarstellung wird es dann auch möglich, mit dem MITO-Methoden-Tool die vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) entwickelte Wissensbilanz als Managementinstrument anzuwenden. Diese Wissensbilanz ist ein Instrument zur gezielten Darstellung und Entwicklung des intellektuellen Kapitals einer Organisation. Beispielsweise können Banken eine präzisere Unternehmenseinschätzung auf der Grundlage der Wissensbilanz im Rahmen von Kreditverhandlungen vornehmen. Hierfür gibt es bereits MITO-Referenz-Checklisten für die MITO-Tool-gestützte Wissensbilanzerstellung.

Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme. Weitere Informationen dazu finden Sie unter [www.pbaka.de](http://www.pbaka.de)

PROF. BINNER AKADEMIE GmbH

Berliner Str. 29, 30966 Hemmingen,

Telefon (0511) 84 86 48-12, Telefax (0511) 84 86 48-19,

eMail: [info@pbaka.de](mailto:info@pbaka.de), Internet: [www.prof-binner-akademie.de](http://www.prof-binner-akademie.de)