

SAQ Sektion Ostschweiz

# Wissens-Management und ISO

Workshop, 4. April 2018

**Dr. Pavel Kraus**

AHT intermediation GmbH  
Churerstrasse 35  
8808 Pfäffikon

+41 79 396 55 35

[www.aht.ch](http://www.aht.ch)

[pavel.kraus@aht.ch](mailto:pavel.kraus@aht.ch)

Swiss Knowledge Management Forum  
Lettenstrasse 95  
8134 Adliswil

[www.skmf.net](http://www.skmf.net)

**skmf**  
SWISSKNOWLEDGE  
MANAGEMENTFORUM

**aht** intermediation

- ▶ 13:30 Begrüssung – Michael Vogt
- ▶ 13:35 – 14:15 Input zum Thema – Pavel Kraus
- ▶ 14:15 – 14:45 Pause
- ▶ 14:45 – 16:15 Knowledge Café
  - ▶ Einführung Pavel Kraus
  - ▶ 3 Fragen – 3 Rotationen à 20min
  - ▶ Feedback von den Café-Tischen
- ▶ 16:15 – 16:45 Pause
- ▶ 16:45 – 17:15 Frage und Antwort Session
- ▶ 17:15 Fazit und Abschluss – Michael Vogt
- ▶ 17:30 Apéro

## Dr. Pavel Kraus

- Mehr als 30 Jahre Projekterfahrung in Industrie und Verwaltung
- Gründungspartner der AHT Management Consulting
- Seit 2015 Business Development bei Douglas Connect (Predictive Toxicology)
- Dozent für Innovations- und Knowledge Management an BFH Bern, FHNW Muttenz, HSLU Luzern, HTW Chur and ZHAW
- 1995 – 2001 Mitglied Geneva Knowledge Group
- 1998 – 2000 Knowledge Networking Officer, Roche Diagnostics
- 10 Jahre Erfahrung in Erforschung von Kundenanforderungen (Roche Pharma, Roche Diagnostics)
- Präsident des Swiss Knowledge Management Forums (SKMF)
- Vorstand Prozessmanagement-Akademie (PMA)
- Ausbildung: ETH Zürich und University of Chicago



## ■ Einführung - Was ist Wissensmanagement

- Ziele des WM - Instant Wissen, Fragen können, Nachschlagen
- 20 Jahre Entwicklung des WM (1995 - 2015)
- Sprachregelung - DACH-Glossar

## ■ Zielrichtung des WM

- Angriffspunkte in einer Organisation - Einbindung des WM in die Unternehmens-Bereiche
- Methoden und Tools

## ■ Praktische Beispiele aus

- Industrie / Produktionsbetrieb
- Verwaltung
- Dienstleistungsfirma

## ■ Was ist neu seit ISO-Update 2015 - Normforderung:

- Notwendiges Wissen bestimmen
- Wissen aufrechterhalten
- Wissen zur Verfügung zustellen
- Wissen erlangen
- auf Wissen zugreifen

## ■ Einführung des Wissensmanagements

- Lessons learned der letzten 20 Jahre
- Vorgehen bei der Umsetzung
- Erfolgslogik



Kompetenz und Fähigkeit  
zum effektiven Handeln für jede Aufgabe:

**Wissen oder Können**

(persönliche Kompetenz)

**Fragen**

(Zugang zu Spezialisten)

**Nachschlagen**

(Zugang zu Informationen)

- ... Projektteams zu langsam vorankommen
- ... die Koordination von Prozessen zu komplex wird
- ... die Kommunikation zwischen Firmeneinheiten hapert
- ... die Übersicht für effektives Handeln fehlt
- ... neue Mitarbeitende schneller produktiv werden sollen
- ... die Fluktuation bei Wissensarbeitern zu gross ist
- ... viele Spezialisten pensioniert werden
- ... man Informationen nicht schnell genug findet
  
- ... Ressourcen nicht optimal ausgenutzt werden
- ... das Rad immer wieder neu erfunden wird

# Entwicklung des Wissens-Managements als Fachdisziplin

1991

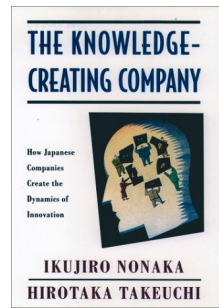


1995

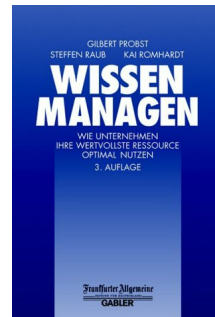


1996

1. Schweiz. WM - Konferenz St. Gallen



1997



2002

Gründung Swiss Knowledge Management Forum

www.skmf.net

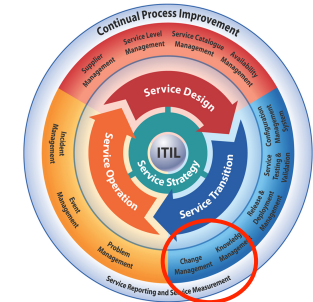
2002

Integration des WM ins EFQM Modell

Bereich Mitarbeiter und Ressourcen

2007

Integration des WM in den ITIL V3 Standard



Gründung Geneva Knowledge Group Prof. G. Probst

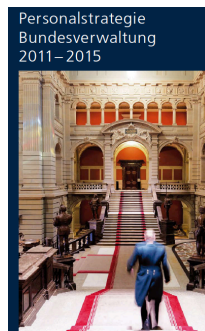
2009



Erarbeitung des deutschsprachigen D-A-CH WM-Glossars

Zusammenarbeit der 6 WM-Communities aus Deutschland, Österreich und Schweiz

2010



Aufnahme von WM in die Personalstrategie des Bundesrates

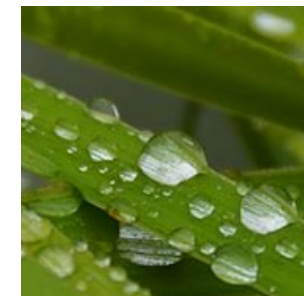
Eidg. Personalamt (EPA)

2011



WM Glossar für iPhone und iPad

2015



WM Integration in ISO, Wissen: 7.1.6 Kompetenzen: 7.2

### WM gestern (1. Generation WM) – ca. 1994 bis 2002

- Technologiezentriert, IT-Einsatz (Dokument- und Informationsmanagement etc.)
- Aufbereitung und Verbreitung bestehenden (expliziten) Wissens

### WM heute und morgen (2. Generation WM) – ca. ab 2003

- **Knowledge Flow / Process Management - Einbindung von WM in Prozesse**
- Erarbeitung einfacher Werkzeuge und Integration in tägliche Arbeitsabläufe
- Bewusster und disziplinierter Gebrauch von einfachen Methoden und Tools
- Berücksichtigung von HR-Fragen, Prozessen und Strukturen
- Schaffung von Rahmenbedingungen für eine "Lernende Organisation"
- Bildung von "Communities" zur Pflege verborgenen Wissens

- Was verstehen Sie unter Wissen?
- Was gehört zum Wissensmanagement?

2009



Erarbeitung des deutschsprachigen D-A-CH WM-Glossars

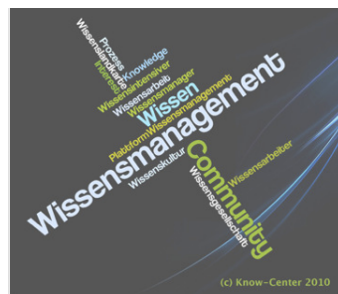
Zusammenarbeit der 6 WM-Communities aus Deutschland, Österreich und Schweiz

- Begriffsklärung
- Vereinheitlichung und Sprachregelung

## ■ Wissen

- Wissen ist die Befähigung zum effektiven Handeln (Senge)
- Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. **Wissen ist immer an den Menschen gebunden** (Probst)

2011

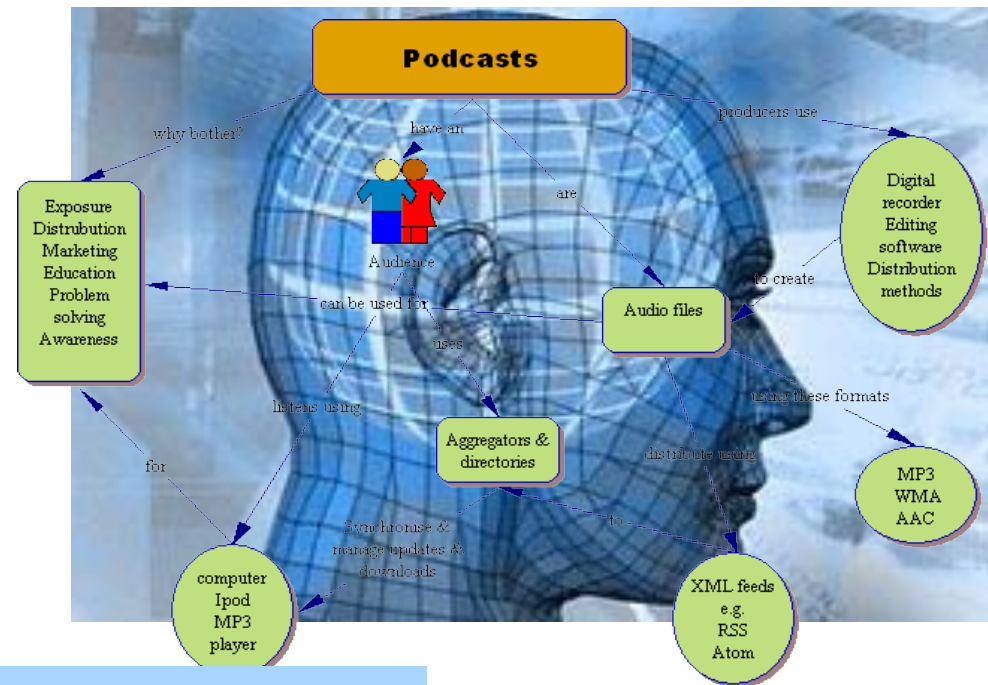


WM Glossar für iPhone und iPad

- Kompetenz
  - Kompetenz ist die Fähigkeit, situationsadäquat zu handeln
- Information
  - Informationen sind Daten, die in einem Bedeutungskontext stehen, und zur Vorbereitung von Entscheidungen und Handlungen dienen.

- Nur in den Köpfen
- Von Momenten abhängig
- Vernetzt, kontextabhängig und im Kontext am wertvollsten
- Flüchtig, schwierig fassbar
- Verpufft, wenn nicht dokumentiert
- Ob es überhaupt entwickelt wird hängt von der richtigen Technik ab: Doodling, Morphologie, Dialogtechnik
- Neues Wissen muss durch Diskussion oder Studium der Dokumente aufgebaut werden

- Durch eine Diskussion einmal aufgebaut, erscheint die Dokumentation **trivial und unnötig**

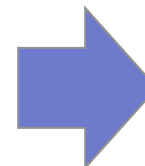
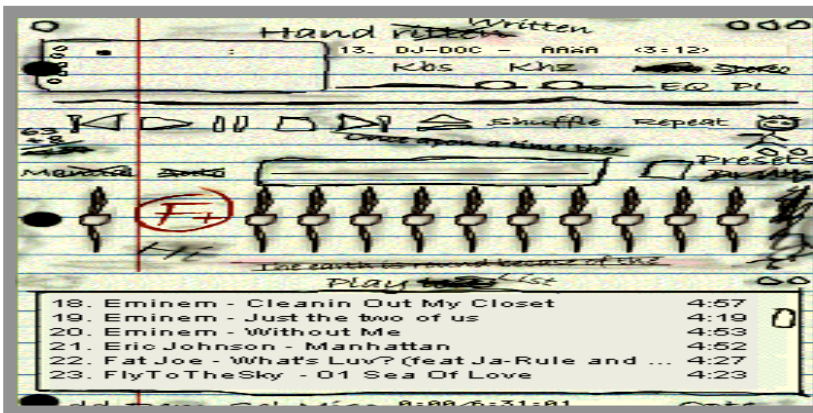


**Investition:** Ressourcen für Diskussion, Studium, Lernen  
Zeit „on the job“



# Charakteristik von Informationen

- Unterschiedliche Qualitätsstufen
- Unterschiedliche Interpretation
- Grundlage für Wissensaufbau (Lernen, Lehren)
- Verteilbar und zugänglich



Intranet meiner Firma

Navigation: Absorption | Metabolism | Distribution/Excretion | **Drug/Drug Interaction** | Early Safety

Workflow: Experiment design → Experiment planning → Experiment results analysis

<b>Experts to consider</b> Prof. Meinrad Huber - Reference link	For more information on structure properties contact Roche / Novartis chemist Detailed data 1 Detailed data 2 Detailed data 3	<b>Chem structure results</b> <chem>CC(O)O</chem>	<b>Related documentation / Rec Mngt</b> Document categories Folder structure Taxonomy Templates
<b>Chem structure search</b> Start Search	<chem>CC(O)O</chem>	<b>Experiment design details</b> Timing Workflow Experiment execution	<b>Related communication</b> Slack Channels External Emails SharePoint Sites
<b>Best practices</b> PB in experiment planning Point to consider FAQ Bottle necks Check lists / Examples	<b>Experiment planning tools</b> Tool 1 Tool 2 Tool 3	<b>Experiment planning documents</b> Experiment plan Experiment report Experiment validation plan Experiment validation report	

**Investition:** Ressourcen für Erfassung, Formulierung, Redigieren, strukturierte Dokumentation und Publikation



- Einführung - Was ist Wissensmanagement

- Ziele des WM - Instant Wissen, Fragen können, Nachschlagen
- 20 Jahre Entwicklung des WM (1995 - 2015)
- Sprachregelung - DACH-Glossar

- Zielrichtung des WM

- Angriffspunkte in einer Organisation - Einbindung des WM in die Unternehmens-Bereiche
- Methoden und Tools

- Praktische Beispiele aus

- Industrie / Produktionsbetrieb
- Verwaltung
- Dienstleistungsfirma

- Was ist neu seit ISO-Update 2015 - Normforderung:

- Notwendiges Wissen bestimmen
- Wissen aufrechterhalten
- Wissen zur Verfügung zustellen
- Wissen erlangen
- auf Wissen zugreifen

- Einführung des Wissensmanagements

- Lessons learned der letzten 20 Jahre
- Vorgehen bei der Umsetzung
- Erfolgslogik



- WM-Massnahmen bedeuten für jeden Bereich etwas anderes
- Relevante Massnahmen hängen von der Rolle und Art des Wissens und des Reifegrades der Organisation ab
- Wissensmanagement ist ein integrierter Schlüsselaspekt jeden Bereichs

## 1. Kommunikation

- Falsche Entscheidungen wegen ungenügender Kommunikation, z.B. vorhandenes Wissen nicht in der Diskussion eingebracht
- Wichtige Fakten zu spät berücksichtigt, weil ihre Relevanz im richtigen Zeitpunkt nicht erkannt
- Berechtigte Einwände durch nicht relevante Argumente auf die Seite geschoben

## 2. Dokumentation

- Zeitverluste weil kritische Erfolgsfaktoren in Projekten verlorengehen - Rad wird noch einmal erfunden
- Abmachungen nicht oder falsch berücksichtigt, weil nicht dokumentiert
- Entscheide werden noch einmal diskutiert, weil die Argumente (pro-contra) in Protokollen fehlen (=Zeitverluste)

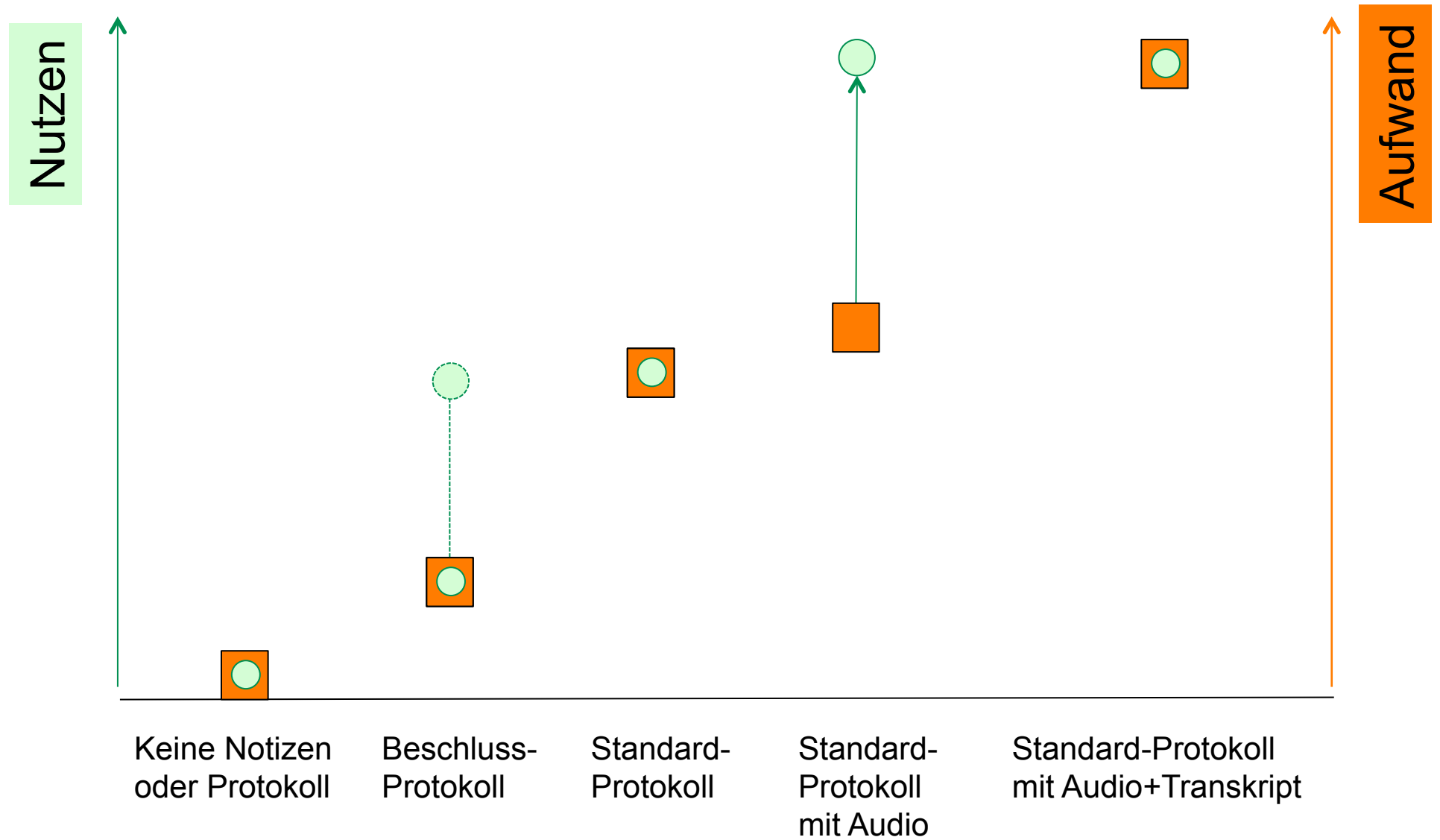
## 4. Lernen

- Zeitgerechtes Einbeziehen von Experten nicht möglich
- Mangelndes Verständnis durch schlechte Informationsqualität oder fehlende Visualisierung - dies verzögert Entscheide
- Aus Erfahrungen und Best practices wird nicht gelernt

## 3. Umgang mit Informationen

- Chaos auf gemeinsamen Laufwerken
- Zugriff auf relevante Informationen nicht möglich - Dokumente verstreut, nicht verschlagwortet, zuviele Dokumente, zuviele verschiedene Datenbanken, Laufwerke etc.
- Kein Kontext ersichtlich, unklar wo letzte Version
- Falsche Verwendung von elektronischen Tools (z.B. Outlook als Dokumentablage)

Denkstühle - Mikrolernen - Serious Games - Lernpartnerannonce -  
Lernpartnerschaft - Coaching - Mentoring - Lerntagebuch - Mikroartikel -  
Persönliche Wissensbank - Portfolio und E-Portfolio - Kompetenz-Portfolio -  
Wissensorientiertes Mitarbeitergespräch - Wissensentwicklungskarten -  
Manöverkritiksituation - Befragung - Lessons Learned Prozess - Storytelling -  
Narrativer Wissenstransfer (Story Telling) - Expert Debriefing - Wissensmeeting  
- Knowledge Flow Meeting - Lerntag - Aktionslernen - Projektlernen -  
Tobin's q - Egozentrierte Beziehungslandkarte - Wissensträgerkarten -  
Soziale Netzwerkanalyse - Beziehungsmanagement - Sechs Denkhüte -  
Wissensnetzwerk - Kommunikationsforum - Knowledge Café - Dialog -  
Pausenraum, - Mind Mapping - Assoziationspaarbildung - Metapher -  
Morphologisches Tableau - Checkliste - Handbuch - FAQ - LernCard -  
Wissenskarten - Argumentationskarten - Wissensbestandskarten -  
Wissensstrukturkarten - Taxonomie-Entwicklung - Wissensanwendungskarten  
- Job Rotation - Planspiel - Szenariotechnik - Critical Incident Technik -  
Wissensorientierte Geschäftsprozessanalyse - Partisanen Methode - K2BE  
Roadmap - Quick-Win Produktivitätsanalyse - Wissensmanagement  
Benchmarking - Balanced Scorecard - Wissensbilanz

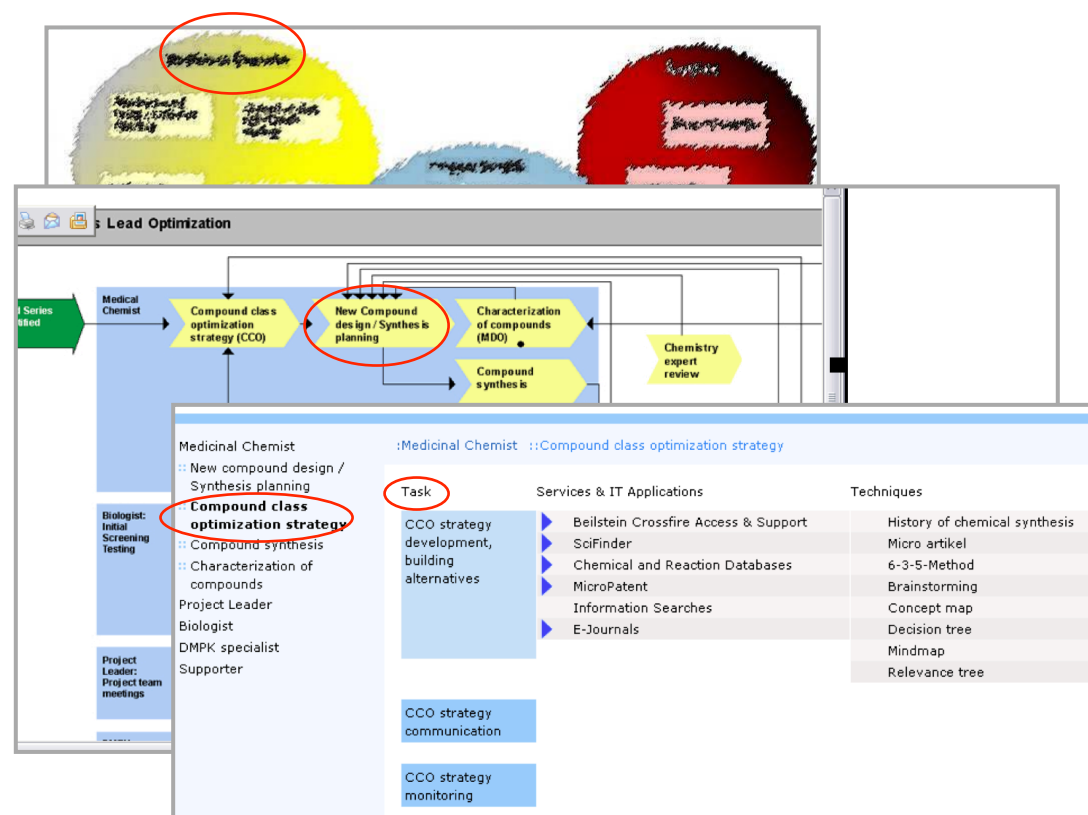


## Input

- After action reviews (US Army)
- Lessons learned (Disetronic)
- Story telling (MIT)
- Wissensstafette (Volkswagen)
- Projektskizze / Project snapshot
- Best practice workshops
  
- Ziel: Integration in die Prozesse und SOPs / QAPs

## Output

- Best Practice System



Workshop um das verteilte Wissen eines Projekt-Team schneller zu bündeln

**Zielgruppe:** Interdisziplinäre, abteilungs- oder standortübergreifende Teams

**Nutzen:** Systematisches Erarbeiten aller Massnahmen für den effektiven Projektstart und Projektablauf

- Gemeinsamen Verständnisbasis
- Visualisieren des kritischen Schlüsselwissens für das Projekt
- Abhängigkeiten verstehen und ausnutzen

**Resultat:** Vermeidung von Zeitverlusten



project-nr	project name	year	month	FTE month	FTE total
17619	ASG Technology	2007	5	90	430 %
Total: 3					
Bolliger, Jean-Pierre	100	30 %	JPB	aa	X
Borner, Sibylle	100	30 %	sibo	aa	X
Glauser, Michael	100	30 %	MGL	aa	X

abbr.	description	departement	delete
JPB		aa	X
sibo		aa	X
MGL		aa	X

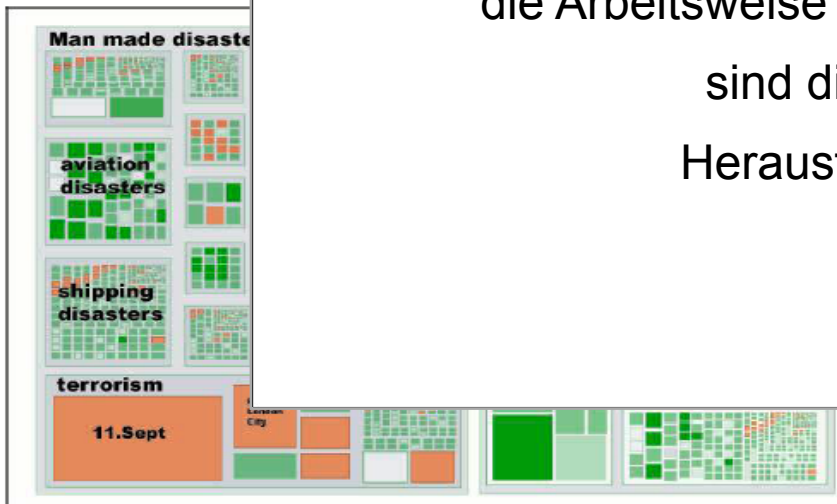
assign to project	dep.
Hein, Heinz-Michael	a
Nowak, Katharina	a
Sisepovic, Vuk	a

1007	17618	17619	17630	17948
X Borner, Sibylle	ASG Planning	ASG Technology	PCR Panels	Nanomics Technology

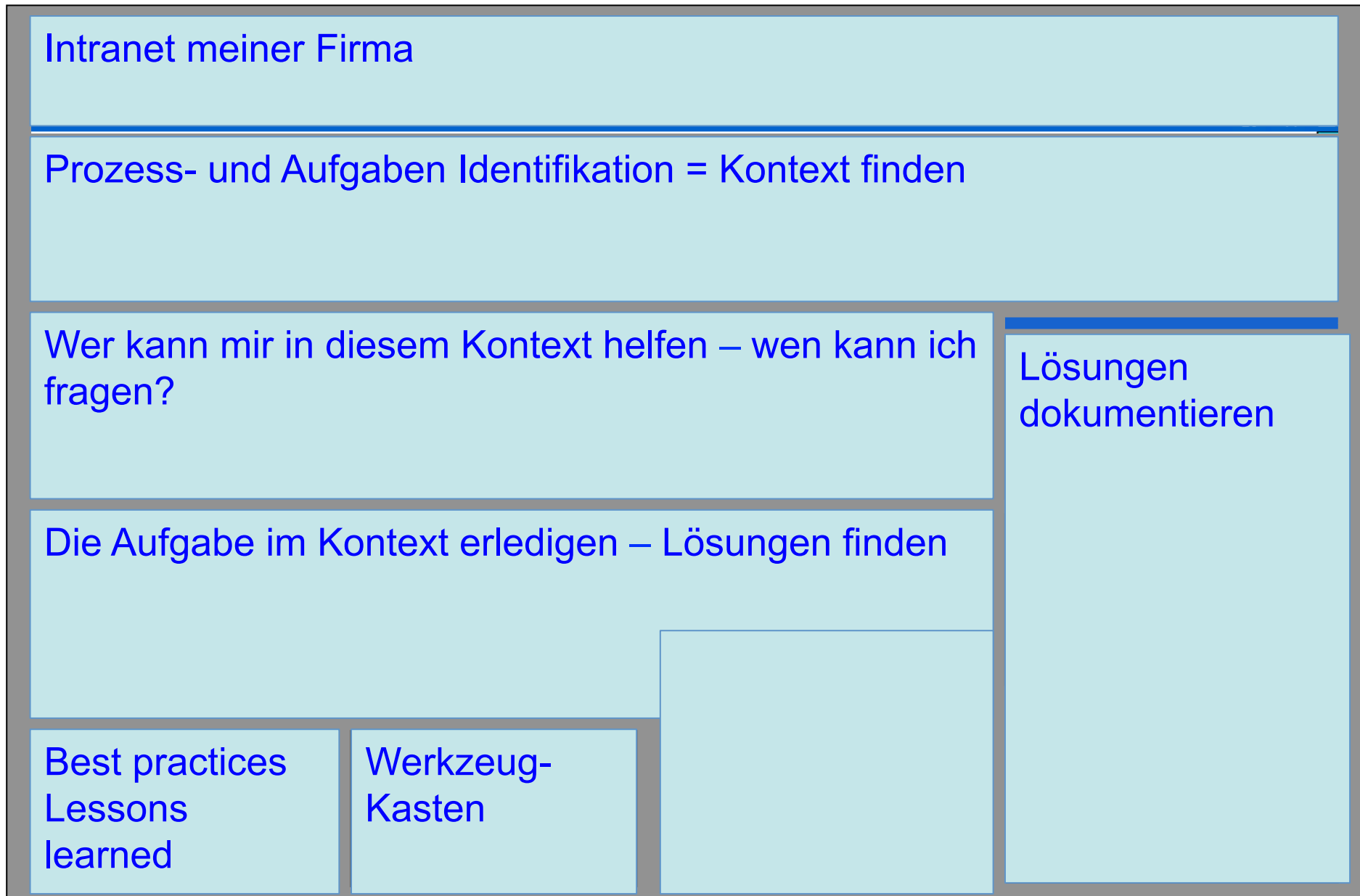


Einbindung von Wissensmanagement in die täglichen Abläufe und die Arbeitsweise mit neuen Techniken sind die grossen Herausforderungen





# Kontextorientierte Lösungs-Unterstützung / Kontext-Tool



# Knowledge Base / Adaptive Workplace / Process Collaboration Portal

## Intranet meiner Firma

- Absorption
- Metabolism
- Distribution/Excretion
- Drug-Drug Interaction**
- Early Safety



**Experts to consider**

Prof. Meinrad Huber –  
Reference link

For more information on structure properties contact Roche / Novartis chemist

Detailed data 1  
Detailed data 2  
Detailed data 3

**Chem structure results**

**Related documentation / Rec Mngt**

Document categories  
Folder structure  
Taxonomy

Templates

**Chem structure search**

Start Search

**Experiment design details**

Timing  
Workflow  
Experiment execution

**Related communication**

Slack Channels  
External Emails  
SharePoint Sites

**Best practices**

PB in experiment planning  
Point to consider  
FAQ  
Bottle necks  
Check lists / Examples

**Experiment planning tools**

Tool 1  
Tool 2  
Tool 3

**Experiment planning documents**

Experiment plan  
Experiment report

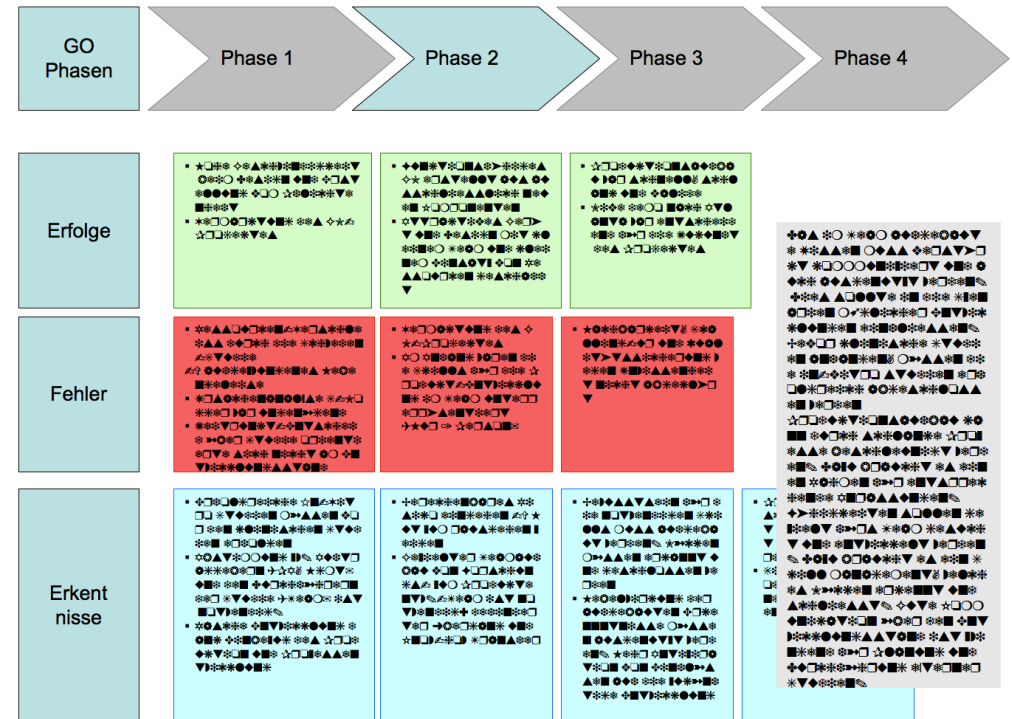
Experiment validation plan  
Experiment validation report

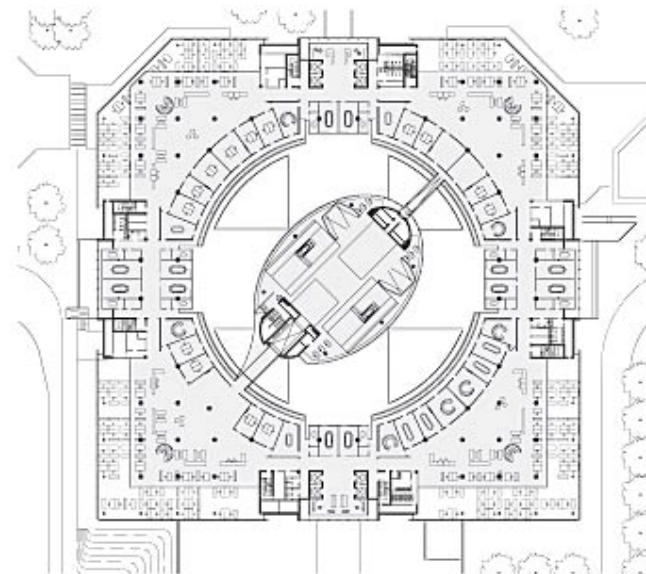
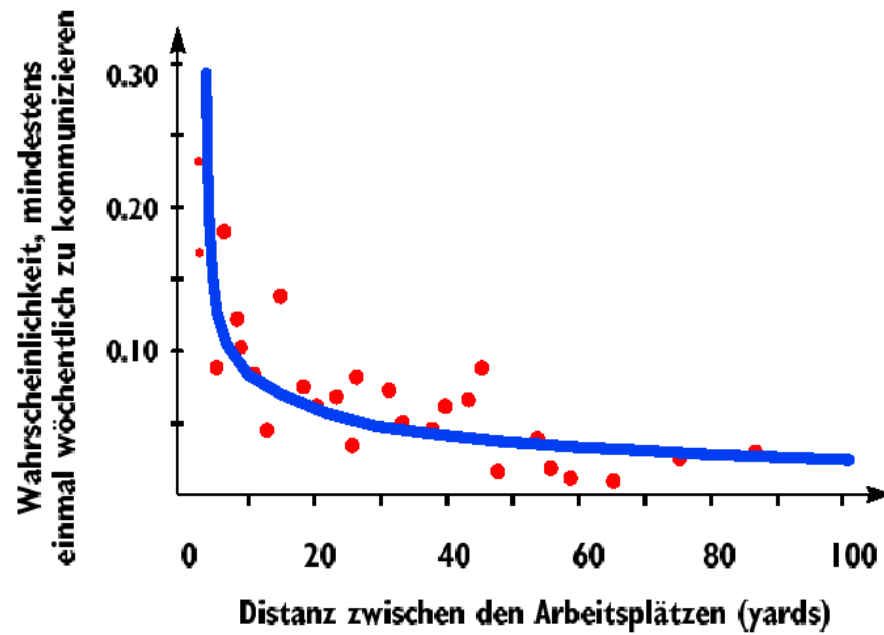
- Einführung - Was ist Wissensmanagement
  - Ziele des WM - Instant Wissen, Fragen können, Nachschlagen
  - 20 Jahre Entwicklung des WM (1995 - 2015)
  - Sprachregelung - DACH-Glossar
- Zielrichtung des WM
  - Angriffspunkte in einer Organisation - Einbindung des WM in die Unternehmens-Bereiche
  - Methoden und Tools
- Praktische Beispiele aus
  - Industrie / Produktionsbetrieb
  - Verwaltung
  - Dienstleistungsfirma
- Was ist neu seit ISO-Update 2015 - Normforderung:
  - Notwendiges Wissen bestimmen
  - Wissen aufrechterhalten
  - Wissen zur Verfügung zustellen
  - Wissen erlangen
  - auf Wissen zugreifen
- Einführung des Wissensmanagements
  - Lessons learned der letzten 20 Jahre
  - Vorgehen bei der Umsetzung
  - Erfolgslogik

## Teamworkshops bei Abschluss wichtiger Phasen

- Auftrag / Ergebnis- und Ressourcenkontrolle
- Vermeidbare Fehler früher erkennen und damit verbundenen Kosten und Zeitverluste vermeiden
- Schlüsselerfahrungen aus dem Prozess/Projekt erfassen
- Bewährtes explizit zu machen um wieder verwendbar machen
- Lernschleifen für das Team komplettieren und nutzen, direkte Verbesserungsmaßnahmen und Learnings abzuleiten.

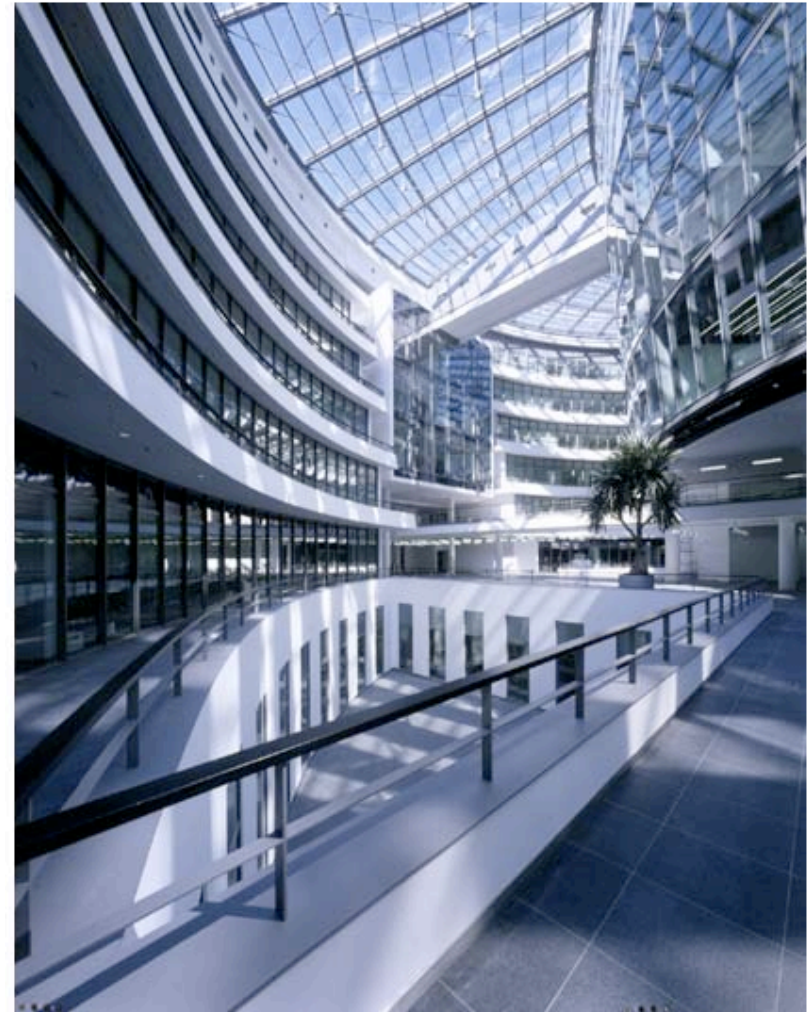
### ■ Beispiel für einen Workshop-Modul



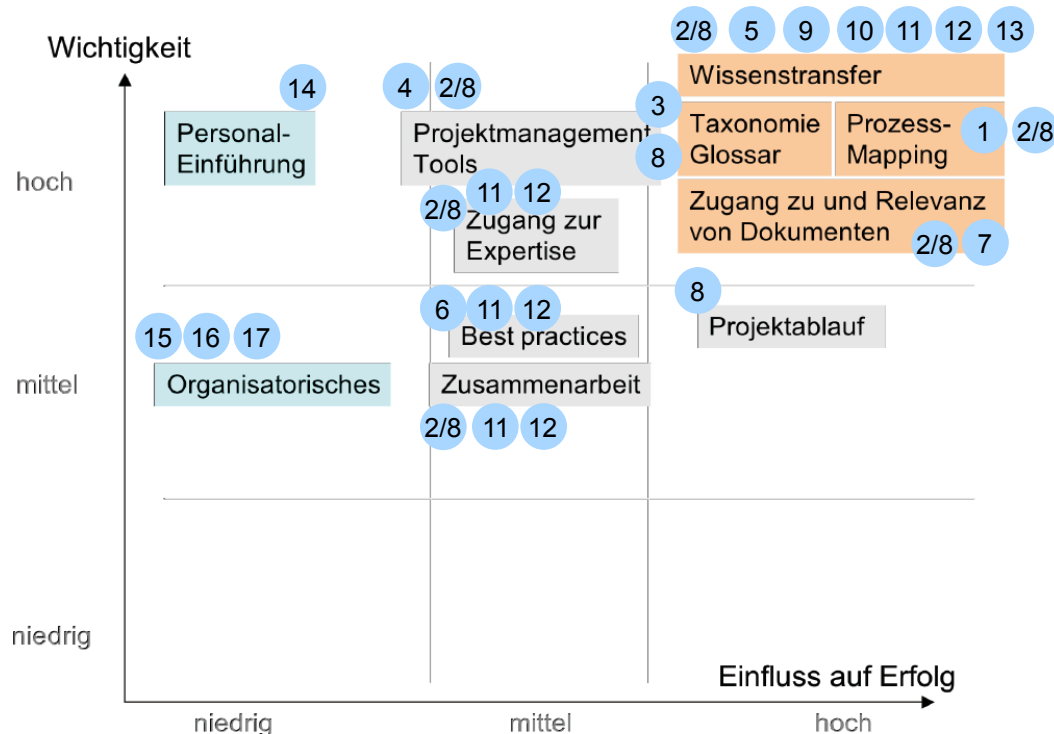


Forschungs- und Innovations-Zentrum  
BMW München (Henn Architekten)





# WM-Umsetzungsvorschlag gemäss identifizierten Bedürfnissen



1. **Prozessmapping**
2. **Konzept Kontext-Tool**
3. **Glossar / Taxonomie**
4. Vorlagen
5. Points-to-consider und Checklisten
6. Integration der Projektabschlussberichte in Projekte
7. Tutorials, Bedienungsanleitung, Video, E-learning
8. Prozessunterstützung und Zugang zu Dokumenten und Experten

9. **Wissenstransfer via Analyse und Experten-Walkthrough**
10. Erstellung der Projektabschlussberichte
11. Communities of Practice zu ausgewählten Themen
12. Kolloquien für Projektleiter zu ausgewählten Themen
13. Workshop-Designs für besonders kritische Projekt- oder Projektaufgaben

14. Integration der WM-Themen in Ausbildungs-Programmen und Personal-Einführungen auf allen Managementstufen
15. Führungsinstrumente wie PB (MBO) mit Zielvorgaben bezüglich WM ergänzen
16. Einführen von WM-Rollen (z.B. Leiter einer CoP, WM-Methoden-Experte)
17. Regelmässige Überprüfung und strategische Ausrichtung des Wissensmanagements

- Dokumentmanagement in Krisensituationen
  - Wissensprobleme in der Krise
  - Umgang mit GEVER
  - Digital vs. analog in Stress-Situationen
  
- Lösung
  - Zeitlich begrenztes Ausweichen auf analoge Arbeitsmittel
  - Support zur digitalen Erfassung
  - Organisierter Übergang zum Normalbetrieb





**Gemeinsame Themen** - Cross-funktional  
allgemeines Wissen



**Verbesserungen** – Prozesse oder  
Strategie



**Hilfeleistung** - Troubleshooting,  
Support  
Problemlösung



**Innovation** – Neue Ideen und  
Zugänge



## Bestes Anreizsystem: Leichtere Arbeit

Klassische Geschäftsprozesse ohne Wissensmanagement



Effizientere Geschäftsprozesse mit integriertem WM



**WM wird nur dann funktionieren, wenn es zu einfacheren, schnelleren Prozessen führt.**

Betrachtungsebene End2End analog zu «Total Cost of Ownership»  
und nicht nur Teilbereiche !!!

## ■ Einführung - Was ist Wissensmanagement

- Ziele des WM - Instant Wissen, Fragen können, Nachschlagen
- 20 Jahre Entwicklung des WM (1995 - 2015)
- Sprachregelung - DACH-Glossar

## ■ Zielrichtung des WM

- Angriffspunkte in einer Organisation - Einbindung des WM in die Unternehmens-Bereiche
- Methoden und Tools

## ■ Praktische Beispiele aus

- Industrie / Produktionsbetrieb
- Verwaltung
- Dienstleistungsfirma

## ■ Was ist neu seit ISO-Update 2015 - Normforderung:

- Notwendiges Wissen bestimmen
- Wissen aufrechterhalten
- Wissen zur Verfügung zustellen
- Wissen erlangen
- auf Wissen zugreifen

## ■ Einführung des Wissensmanagements

- Lessons learned der letzten 20 Jahre
- Vorgehen bei der Umsetzung
- Erfolgslogik

## ■ 7 Unterstützung

### ■ 7.1 Ressourcen

#### ■ 7.1.1 Allgemeines

- Die Organisation muss die erforderlichen Ressourcen für den Aufbau, die Verwirklichung, die Aufrechterhaltung und die fortlaufende Verbesserung des Qualitätsmanagementsystems bestimmen und bereitstellen.

#### ■ 7.1.6 Wissen der Organisation

- Die Organisation muss das Wissen bestimmen, das **benötigt** wird, um ihre Prozesse durchzuführen und um die Konformität von Produkten und Dienstleistungen zu erreichen.
- Dieses Wissen muss **aufrechterhalten** und in ausreichendem Umfang **vermittelt** werden.
- 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**.
  - ANMERKUNG 1: Das Wissen der Organisation kann Informationen umfassen, z. B. geistiges Eigentum und Erfahrungsschatz.
  - ANMERKUNG 2: Um das erforderliche Wissen zu erlangen, kann die Organisation Folgendes betrachten:
    - a) interne Quellen (z. B. aus Fehlern sowie aus erfolgreichen Projekten lernen, Erfassen von nicht dokumentiertem Wissen und Erfahrung der Experten innerhalb der Organisation);
    - b) externe Quellen (z. B. Normen, Hochschulen, Konferenzen, Wissenserwerb durch Kunden oder Anbieter).

- ▶ **7 Unterstützung**
- ▶ **7.2 Kompetenz**
- ▶ Die Organisation muss
  - ▶ a) für Personen, die unter ihrer Aufsicht Tätigkeiten verrichten, welche die Qualitätsleistung der Organisation beeinflussen, die erforderliche Kompetenz bestimmen,
  - ▶ b) sicherstellen, dass diese Personen auf Grundlage angemessener Ausbildung, Schulung oder Erfahrung kompetent sind,
  - ▶ c) wenn erforderlich, Massnahmen einleiten, um die benötigte Kompetenz zu erwerben, und die Wirksamkeit der getroffenen Massnahmen zu bewerten,
  - ▶ d) angemessene dokumentierte Informationen als Nachweis der Kompetenz aufbewahren.
  
- ▶ ANMERKUNG Geeignete Massnahmen können zum Beispiel sein: Schulung, Mentoring oder Versetzung von gegenwärtig angestellten Personen, oder Anstellung oder Beauftragung kompetenter Personen.

- Einführung - Was ist Wissensmanagement
  - Ziele des WM - Instant Wissen, Fragen können, Nachschlagen
  - 20 Jahre Entwicklung des WM (1995 - 2015)
  - Sprachregelung - DACH-Glossar
- Zielrichtung des WM
  - Angriffspunkte in einer Organisation - Einbindung des WM in die Unternehmens-Bereiche
  - Methoden und Tools
- Praktische Beispiele aus
  - Industrie / Produktionsbetrieb
  - Verwaltung
  - Dienstleistungsfirma
- Was ist neu seit ISO-Update 2015 - Normforderung:
  - Notwendiges Wissen bestimmen
  - Wissen aufrechterhalten
  - Wissen zur Verfügung zustellen
  - Wissen erlangen
  - auf Wissen zugreifen
- Einführung des Wissensmanagements
  - Lessons learned der letzten 20 Jahre
  - 3-Sphären Modell (2017)
  - Vorgehen bei der Umsetzung
  - Erfolgslogik

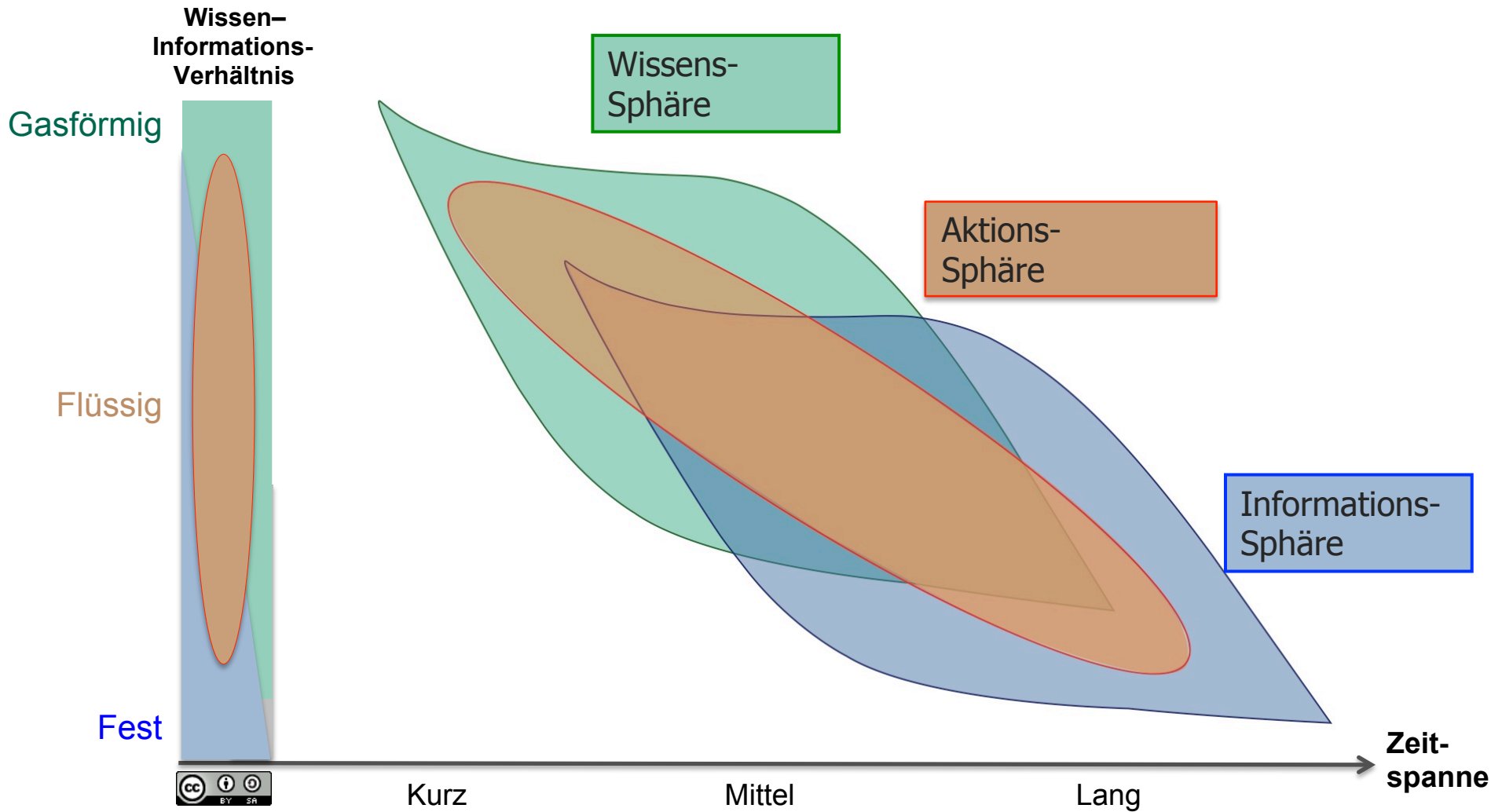
- Wissen und Information wird von der Norm nicht klar unterschieden
- Die sogenannte organisationale Wissensbasis besteht im Verständnis der Norm sowohl aus Daten und Informationen als auch aus personalem Wissen.

--> Hauptstolperstein für gescheiterte WM-Projekte der letzten 20 Jahre !!!

...und bestens in der WM-Literatur dokumentiert

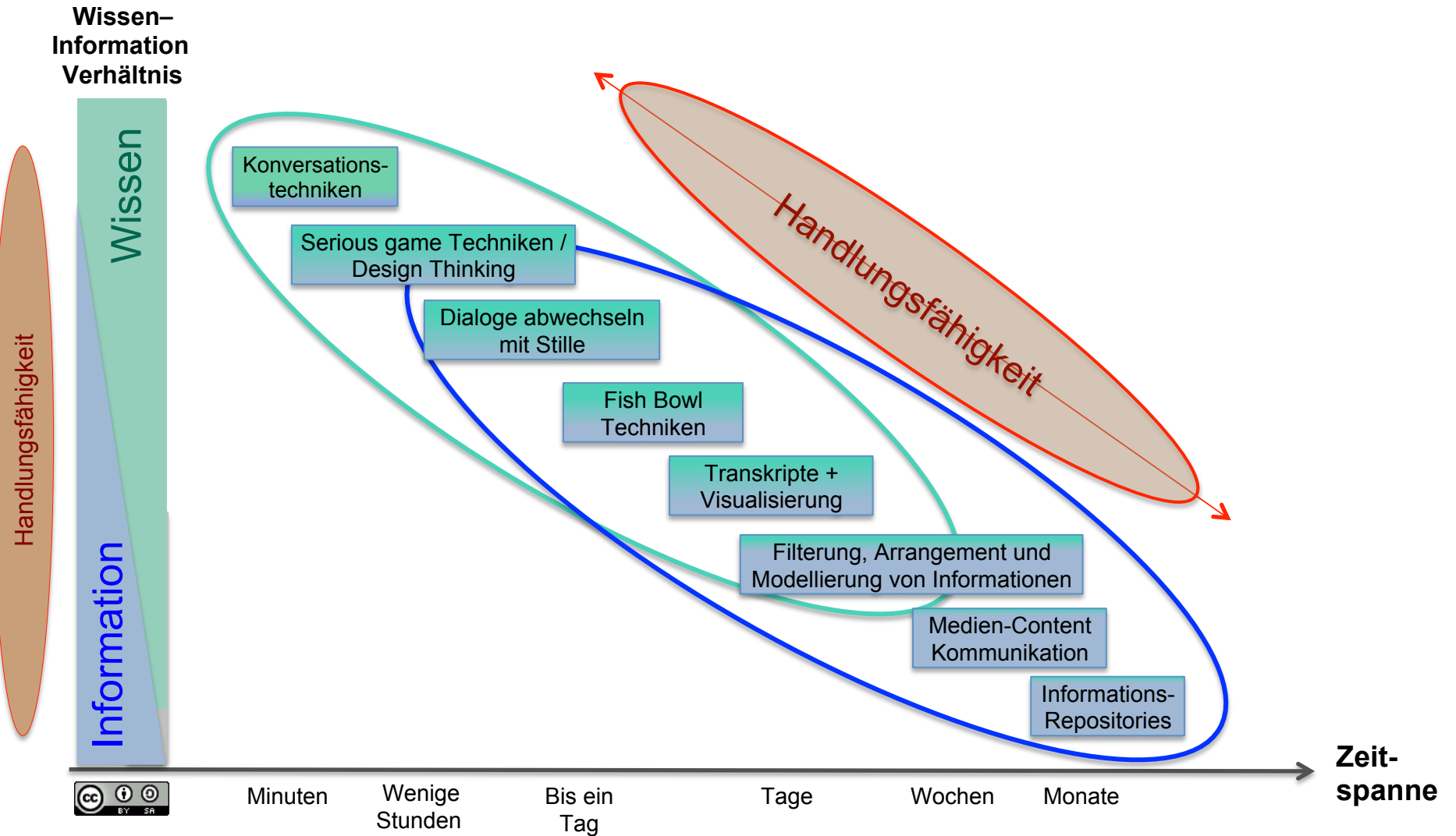
# 3 Sphären-Modell

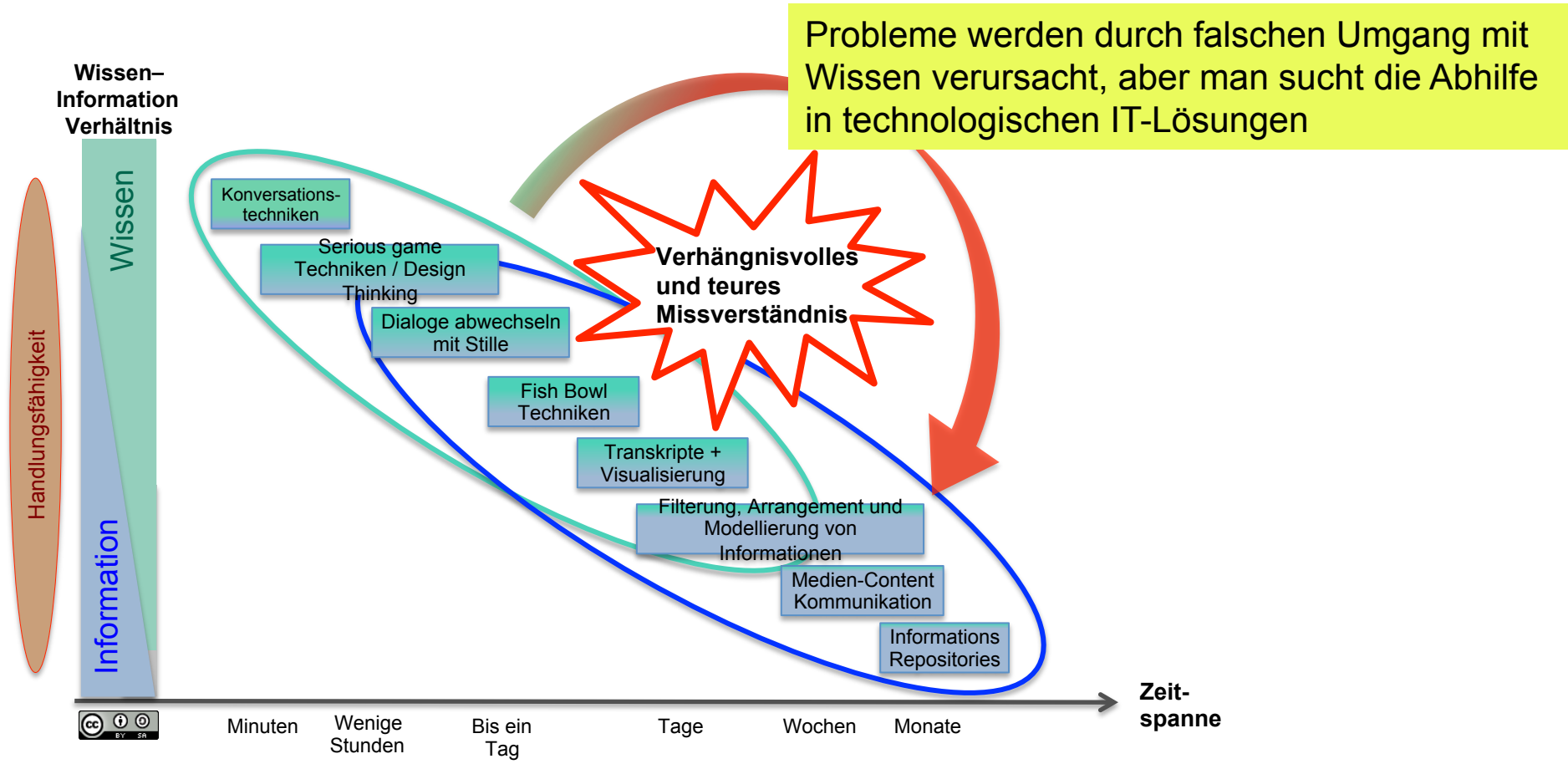
für Innovations- und Wissens-Management  
für Design Thinking und Agile Entwicklung



Angelehnt an: Pavel Kraus and Gil Regev (2017) Beyond Activities  
<https://infoscience.epfl.ch/record/230298>



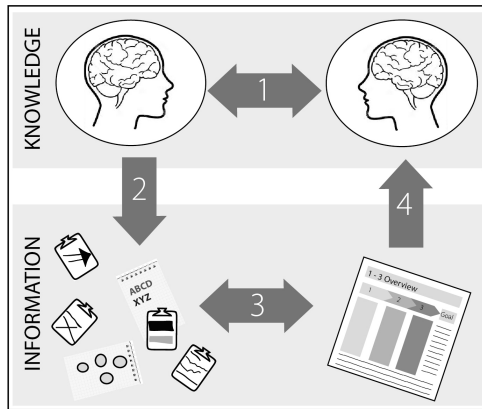




## Richtiger Ansatz:

Tools und Methoden für den **wissensintensiven Bereich** nutzen kombiniert mit einem professionellen Übergang in den **informationslastigen Bereich**

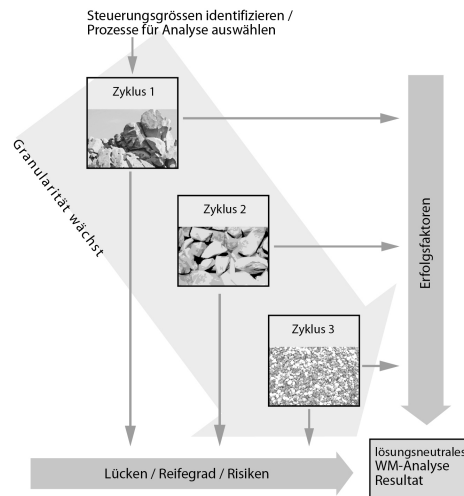
## Transferprozesse



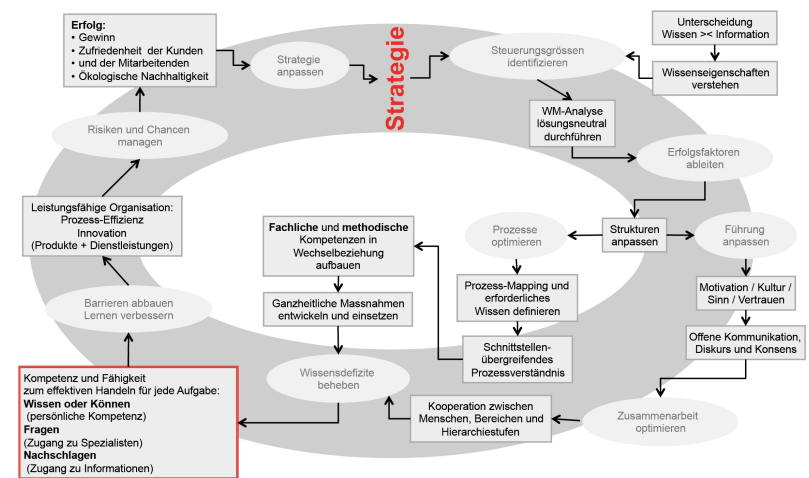
## Adjuvantive Tätigkeiten

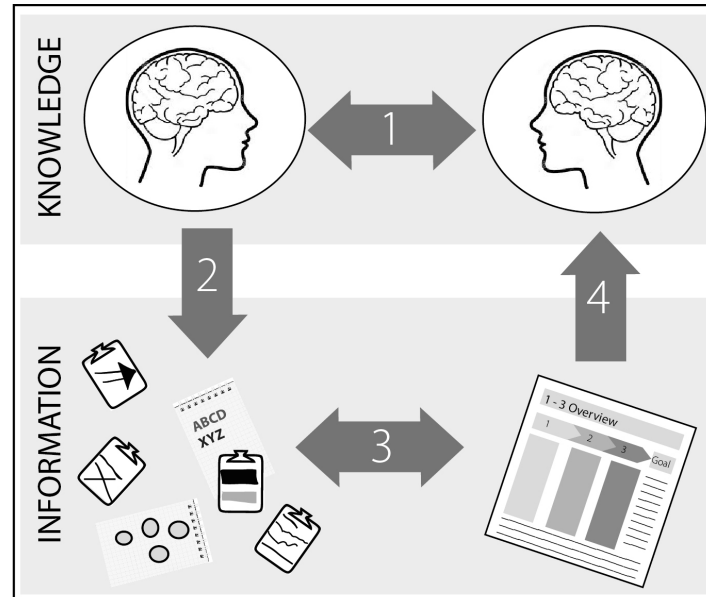


## Granularität



## Erfolgslogik

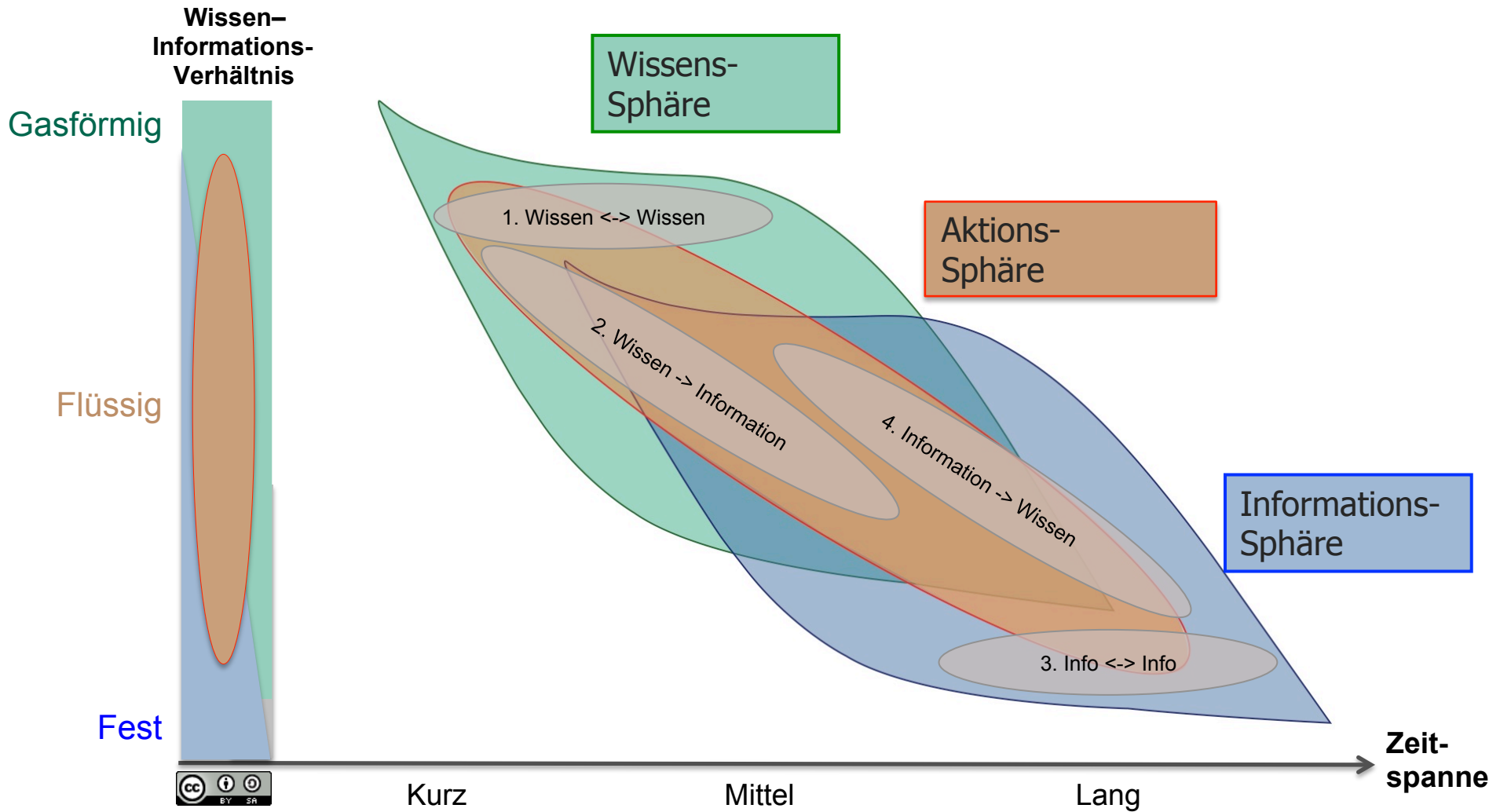




- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| <b>1 Direkter Wissensaustausch:</b> | Präsentation und Moderationstechniken, persönliche Kommunikation, Rhetorik, Leadership                 |
| <b>2 Wissen zu Information:</b>     | Dokumentation, Visualisierung, Techniken (analog + digital)  |
| <b>3 Informations-Transfer:</b>     | Datenbanken-Schnittstellen, Kodierung, Informations-Organisation, durchgehende IT-Prozessunterstützung |
| <b>4 Information zu Wissen:</b>     | Informationszugang , Information Retrieval, kontrolliertes Vokabular, Info-Präsentation, Taxonomie     |

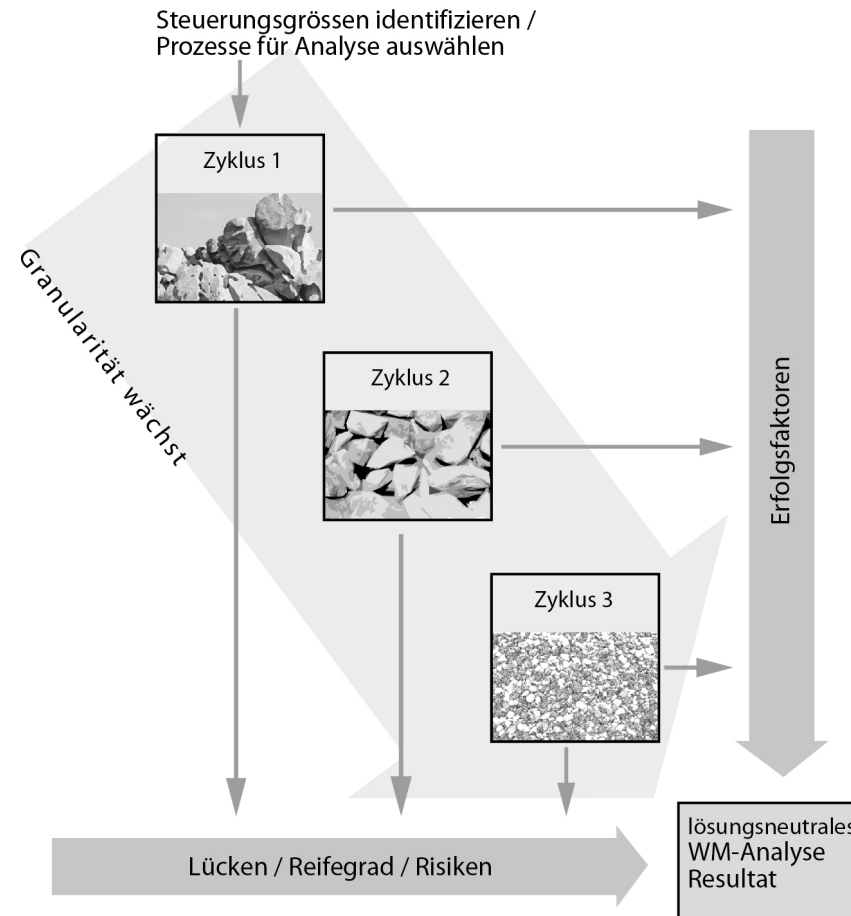
# 3 Sphären-Modell

für Innovations- und Knowledge Management  
für Design Thinking und Agile Entwicklung



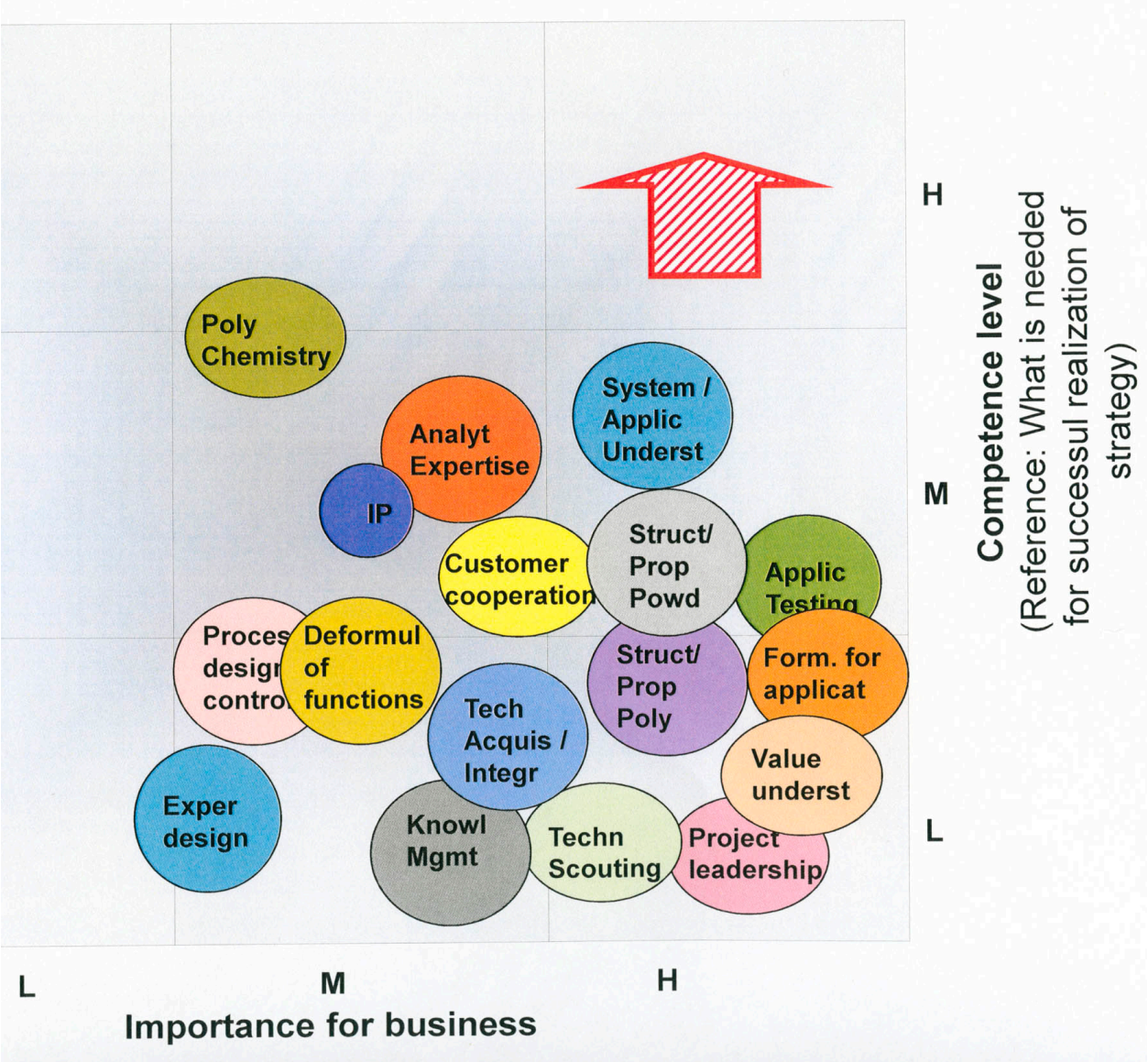
Angelehnt an: Pavel Kraus and Gil Regev (2017) Beyond Activities  
<https://infoscience.epfl.ch/record/230298>

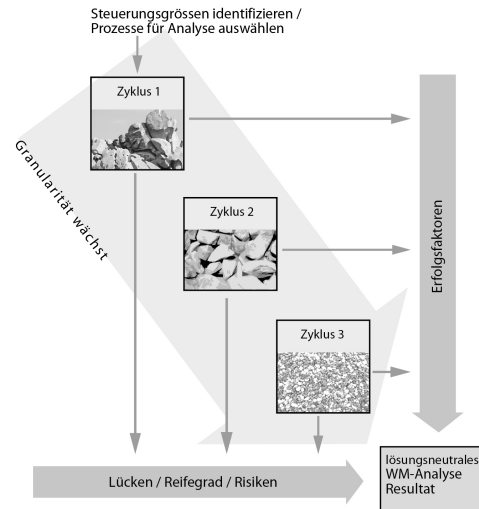
# Analyse der Potentiale und Probleme aus der Wissensoptik unter Berücksichtigung der Wissen-Information-Transfer-Prozesse





# Beispiel: Analyse der geschäftskritischen Wissensgebiete





Projektphase: 1.3.1.6 Vorprojekt							
Teil-Prozesse	Rolle (Verantwortung für)	Aufgaben-Kategorien I	Aufgaben	Dokumente (Input)	Dokumente (Output)	Notwendiges Know-How (kategorisiert)	Experten
Start			Nach durchlaufenem Genehmigungsablauf für den PA wird der Vorprojektkredit im SAP PS freigegeben	Vollständiges Projektdossier	Krediteröffnung SAP PS	Erfahrungen aus vorherigen Projekten über Termine und Kosten, Kenntnisse über die formellen Aspekte Kenntnisse über Auswertungsmöglichkeiten im SAP PS, Projektnavigator, bei der Erstellung der Wirtschaftlichkeitsrechnung etc.	IM-F-FA (vorher als Info an IM-F-IC)
	Projektleitender SBB IM-DV						
Grundlagen beschaffen		Grundlagen ergänzen - Vertiefung der Grundlage- und Analysebereiche gemäss Phase Studie	PQM erarbeiten (G)	Dokumente und Erfahrungen aus vorherigen Projekten	PQM	Lessons learned aus vergangenen Projekten, Zuordnung der PL zu den erwarteten Herausforderungen	SBB IM-DV Projektleitung
	Bauen an Bahn - Rahmenbedingungen abklären (G)		Dokumente von SBB I	Genauer definierte Rahmenbedingungen	Sicherheits-Knowhow	SBB I	
			Projektorganisation: Neues Team aktualisieren, Wissen updaten, Organigramm definieren	SPO, Anleitung_Projektierungsauftrag (Anleitung-pa_neue Struktur-1.pdf)	Projektorganisation - Organigramm gemäss SPO	Lessons learned aus vergangenen Projekten, Zuordnung der PL zu den erwarteten Herausforderungen	SBB IM-DV Projektleitung
		Kommunikation					

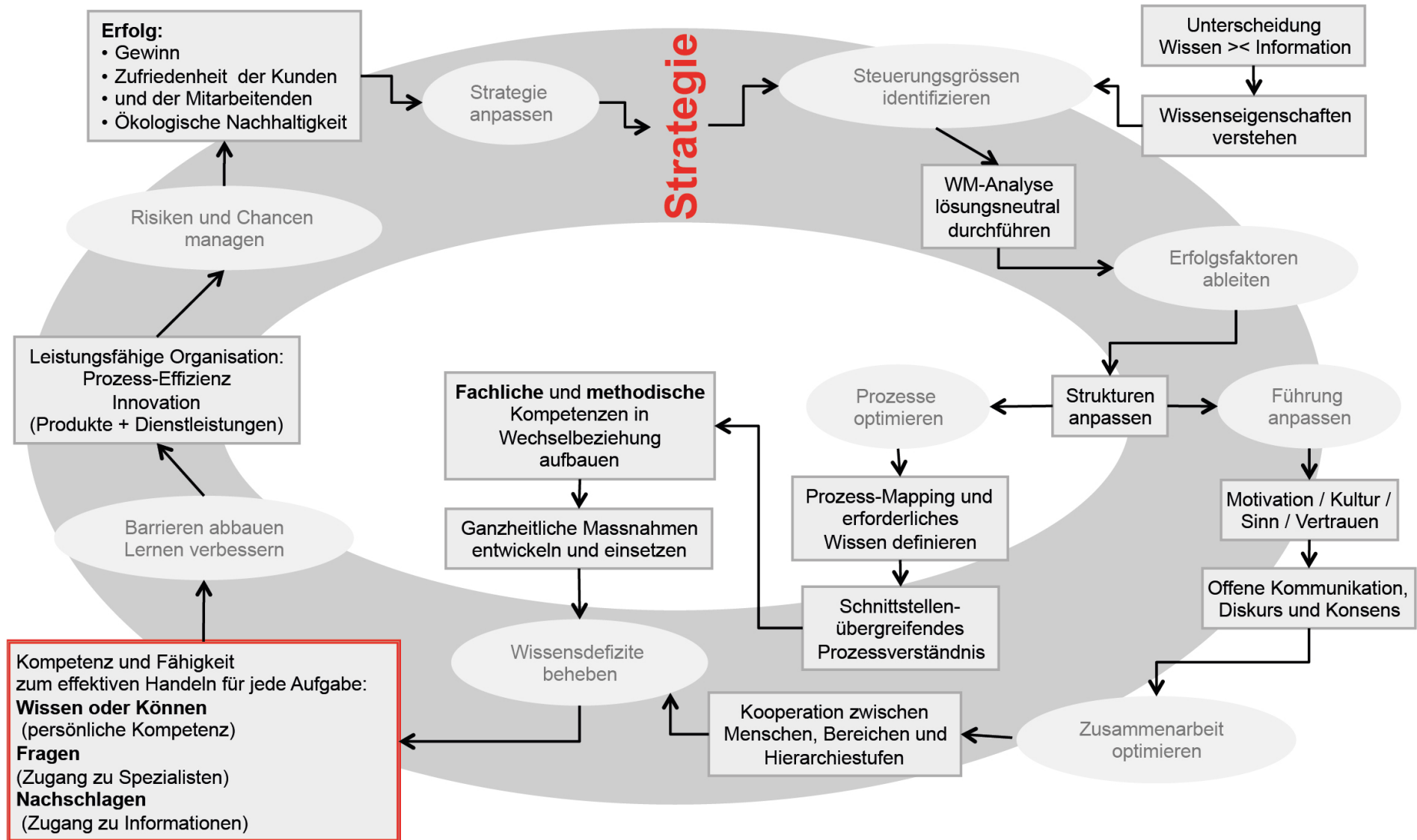




# Anleitung für Vorbereitung auf ein Wissensmanagement-Audit gemäss ISO-Update 2015

57

- Wissensmanagement zur Chef-Sache machen
- Nutzen des verbesserten Wissensmanagement kommunizieren, z.B. bessere Konkurrenzfähigkeit
- Wissen und Information voneinander trennen und klar unterscheiden können (Siehe Erfolgslogik für Wissensmanagement-Projekte)
- Analyse wo die Firma / Organisation Risiken aus der Wissensperspektive hat:
  - Keine Schnellschüsse, sondern Fokussierung aufs Relevante
  - Was gibt es bereits, was kann man standardisieren, was muss man transferieren?
  - Bus-Faktor für kritische Geschäftsprozesse eruieren ([https://en.wikipedia.org/wiki/Bus\\_factor](https://en.wikipedia.org/wiki/Bus_factor))
- Mapping der Informationsquellen (semantische Interoperabilität)
- Informations-Qualität der Quellen optimieren – Information verständlich machen und schnelles Lernen zu ermöglichen
- Verständlichen Zugang zu Informationen schaffen
- Wissensflüsse gemäss der vier Wissen-Information-Transferprozesse überprüfen und damit die Grundlage für Festlegung möglicher Massnahmen schaffen
- Massnahmen aus der Praxis ableiten, priorisieren und umsetzen
  - Prozessverbesserungen
  - Zusammenarbeit
  - Wissenstransfer
  - Kultur, Werte und Anreize überdenken



**Bäppler, E. (2008)** Nutzung des Wissensmanagements im Strategischen Management. Zur interdisziplinären Verknüpfung durch den Einsatz von IKT. Gabler, Wiesbaden.

**Gretsch, S.M. (2014).** Wissensmanagement im Arbeitskontext. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

**Kraus, P. and Regev G. (2017)** Beyond Activities: Business Process Models from a Knowledge Management Perspective. BPMDS Lessons learned from practice, p.81-89 - bpmds.org

**Kraus Pavel (2015)** Wie Wissensmanagement-Projekte nachhaltig scheitern. In WISSENSMANAGEMENT beflügelt.. Beier H., Schmidt U., Klett D. (Herausgeber). Akademische Verlagsgesellschaft AKA, Berlin. p.185-212.

**Bertschy H. and Kraus P. (2014)** Managing Complexity in Pharmaceutical Research. In Systemics, Viable Solutions for Complex Challenges – Ninck, A., Bürki, L., Hungerbühler, R., Mühlemann, H., (eds.), CreateSpace Independent Publishing Platform, Seattle.

**Kreitel, W. (2008)** Ressource Wissen: Wissensbasiertes Projektmanagement erfolgreich einführen und nutzen. Mit Empfehlungen und Fallbeispielen. Wiesbaden: Gabler.

**Leistner, F. (2010)** Mastering organizational knowledge flow: How to make knowledge sharing work. Wiley & SAS business series, Hoboken, NJ

**Leistner, F. (2012)** Connecting organizational silos: taking knowledge flow management to the next level with social media. Wiley & SAS business series, Hoboken, NJ

**DACH Glossar download:**  
[www.skmf.net/resources/glossary](http://www.skmf.net/resources/glossary)

**Mittelmann, A. (2011)** Werkzeugkasten Wissensmanagement. Books on Demand GmbH, Norderstedt

**Nonaka, I./Takeuchi, H. (1995)**  
The Knowledge Creating Company,  
New York.

**North, K. (2011)** Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen. Gabler, Wiesbaden.

**North, K. (2008)** Produktive Wissensarbeit(er). Gabler, Wiesbaden.

**North, K. (2005)** Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen. Gabler, Wiesbaden.

**Pircher, Richard (2010)** Wissensmanagement, Wissenstransfer, Wissensnetzwerke : Konzepte, Methoden, Erfahrungen (Hrsg.), Verlag Publicis, Erlangen, pp. 331.

**Probst, Gilbert J. B./Raub, Steffen P./Romhardt, Kai (2006)**  
Wissen managen: wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, Wiesbaden (5.Auflage)

**Senge, Peter M. (2004)** Das Fieldbook zur Fünften Disziplin, Klett-Cotta Verlag.

**Wenger, Etienne C. (1998)** Communities of Practice: Learning, meaning, and identity, Cambridge.