

Ein ISO 15504-kompatibles Reifegradmodell für eine Prozessgruppe „Wissensmanagement“ (Teil 2)

Reinhard Höhn, Knowledge Management Associates, FHWien GmbH

Ulrike Todt, FHWien GmbH

Zusammenfassung: Im 35.WI-MAW-Rundbrief wurden die Prozessattribute der Reifegrade der Wissensmanagementprozesse zu den Bausteinen Nr.1 Wissensidentifizierung, Nr.2 Wissenserwerb, Nr.3 Wissensentwicklung nach dem Wissensmanagementprozess aus (Probst) vorgestellt. Hier folgt nun die Fortsetzung für die Bausteine Nr.4 Wissensverteilung, Nr.5 Wissensnutzung, Nr.6 Wissensbewahrung, Nr.7 Wissenszielsetzung, Nr.8 Wissensbewertung. Ein dritter Teil, der die Wissensbausteine von Probst um weitere Gebiete ergänzt, folgt im 37.WI-MAW-Rundbrief

1 Wissensverteilung (Baustein 4 von Probst)

1.1 Begründung

Die Leitfrage bei der Wissensverteilung lautet: Wer sollte was, wann, wo in welchem Umfang wissen oder können und wie können die Prozesse zur Wissensverteilung und Wissensteilung im Unternehmen verbessert werden? Es geht hier um die Frage, wie das Wissen um neue Systeme für die komplette Organisation (Probst 2006, S. 30), an dem Ort (Wo) nutzbar gemacht werden kann, an dem die Wissens Elemente zur Lösung von Problemen, zur Festlegung alternativer Handlungen (Wer, Was) benötigt werden.

Dieser Prozess erfordert die Erstellung von Dokumentationen und Wissensressourcen für die Nutzer. Er umfasst auch die Erstellung von Navigationswegen aus dem Geschäftsprozess heraus, oder sogar Geschäftsfall-bezogen, aus der Situation heraus. Die Verteilungsregeln erfordern die Durchführung von Schulungen (IT Governance Institute 2005, S. 93), da der Umgang mit Navigationsinstrumenten nicht selbsterklärend ist.

Die Wissensverteilung hat, wie alle anderen Wissensprozesse, auch wieder drei Gestaltungsfacetten zu bewältigen: Die technische Facette unterstützt die Navigation, die automatisierte Zustellung neuer Inhalte, die Ordnungsfunktion in (Riemp). Die betriebswirtschaftliche Facette befasst sich mit der Beistellung der Wissens Elemente für Organisationseinheiten und zu Geschäftsprozessen, sowie die Priorisierung nach Wertbeiträgen und Zielerfüllung, mit der Kostenerfassung, der Nutzwertfindung, der Kosten-Nutzen-Analyse. Die soziale Facette setzt sich mit den soziologischen Mechanismen der Verteilung von Wissen auseinander, mit Freiwilligkeit, Sendebewusstsein, Präsentationsängsten, mit dem Schaffen von Freiräumen und Motivationen zur Weitergabe und dem Zurückhalten von Information und Wissen. Soziale Produkte, Sozial-Architekturen, Soziale Mechanismen werden nicht als Beiwerk zu den Wissensbausteinen dargestellt, sondern zu einem eigenen reifeprüfungswürdigen Gebiet zusammengezogen (Teil 3) im 36.Wi-MAW-Rundbrief.

1.2 Produkte

Einige für die Wissensverteilung relevante Produkte sind:

- Richtlinie für die Verteilung von Wissensressourcen, zur Kategorisierung von Wissensselementen
- Methodik zur Kartografie der Beistellung von Wissensressourcen zu Geschäftsprozessen, wie z.B. Semantisches Netz, IUM (Heisig)
- Benutzerhandbücher, Schulungspläne
- Verteiler, Adressatenliste mit Relevanz-Hinweisen, Interessenprofile
- Regeln für die Wartung des Systems und für die Administration.
- Änderungen des Systems werden auf Basis von Anforderungskatalogen umgesetzt
- Testszenarien zur Erprobung der Verteilung.
- Groupwaresystem, Computer Supported Corporate Work-Software (CSCW)
- Workflowsystem
- Semantische Netz Navigation
- Dokumentenmanagementsystem
- Social Web-Lösungen, WIKIs, Web2.0-Systeme, Web 3.0-Anwendungen

1.3 Reifegrade

Reifegrad 0

Es gibt keine Verteilung, wer was braucht sucht. Einige Mitarbeiter sind darauf bedacht „ihr“ Wissen für sich zu behalten. Dokumentationen für den Wissenstransfer, Benutzerhandbücher und Schulungspläne sind nicht erstellt. Formelle Implementierungsprozesse sind nicht vorhanden und für die Verifikation, ob das System für den bestimmten Zweck geeignet ist, gibt es keine Verantwortlichen. Eine Release Planung wird nicht durchgeführt.

Kosten werden nicht erfasst.

Reifegrad 1

Im Zugriff verfügbare Dokumentationen und Benutzerhandbücher sind oftmals veraltet und werden nur sporadisch erstellt.

Eine Verifikation, ob implementierte Lösungen den geplanten Wissensaspekt erfüllen, ist zwar im Bewusstsein, wird aber nicht durchgeführt.

Wissen wird nicht systematisch verlinkt, neue Wissensselemente landen eher zufällig und sehr abhängig von der Teilnehmer-Motivation in Besprechungskreisen.

Adressaten werden generell aber nicht inhaltsbezogen verwaltet. Die Aktualisierung der Adressaten findet freiwillig statt.

Systemtests bei der Implementierung, beim Release Wechsel oder bei Änderungsanforderungen werden nur fallweise durchgeführt.

Kosten und Nutzen werden manchmal und nach freier Entscheidung erfasst.

Prozessattribute		Praktiken	
4.1.1	Prozessdurchführung	4.1.1	Erstelle die Verteilungsanforderungen für Wissen und Wissensmanagement-Systeme ad hoc und grob, z.B. durch Benennung des empfangenden Geschäftsprozesses, der Rolle, oder der Aktivität.

Reifegrad 2

Einheitliche Ansätze zur Wissensverteilung sind vorhanden, haben aber keinen strukturierten Ansatz und kein Framework.

Schulungspläne sind zwar erstellt, werden aber nicht in der gesamten Organisation abgestimmt. Die Schulungen werden freiwillig besucht.

Systemtests der Wissensverteilung werden ohne Methodik durchgeführt, sind aber üblich und ein informeller Abnahmeprozess existiert. Eine pro-aktive Verifikation erfolgt und überprüft, ob das eingesetzte System den vorgesehenen Einsatzzweck erfüllt.

Soziale Wissensverteilungs-Mechanismen sind nicht an der Tagesordnung, Selbstorganisation funktioniert nur selten. Es gibt kein Bring-Schuld-Verständnis.

Kosten und Nutzen werden regelmäßig erfasst und dienen der Steuerung.

Prozessattribute		Praktiken	
4.2.1	Management der Prozessdurchführung	4.2.1.1	Stelle aus der Bedarfserkenntnis für Wissen und WMS eine Zielsetzung der Wissensverteilung auf, z.B. die Integration von Wissensprozessen in die Geschäftsprozesse.
		4.2.1.2	Analysiere und plane ein systematisches Vorgehen für die Erreichung der Ziele der Wissensverteilung.
		4.2.1.3	Steuere und regele die Wissensverteilung und die Bereitstellung von Wissensmanagement-Systemfunktionen (z. B.: Portal). Erfasse Kosten und Nutzen.
		4.2.1.4	Definiere die Rollen und Verantwortungen zur Wissensverteilung, z.B. Wissensstewards, und erteile die Befugnisse.
		4.2.1.5	Stelle den Freiraum mit Kapazität, Zeit, Ort, Methode und Handlungsform zur Wissensverteilung her.
		4.2.1.6	Führe und Pflege die Schnittstellen zu den Wissens-Lieferanten und WMS-Lieferanten (z.B. Taxonomie-Produzenten, Hochschulen, Personalvermittlung).
4.2.2	Management der Arbeitsprodukte	4.2.2.1	Definiere einen Kommunikationsplan für die Wissensverteilung.
		4.2.2.2	Definiere die Regeln der Anforderungsformen von Wissensverteilung und WMS-Bereitstellung. Z.B. durch Explizieren der Wissensobjekten mittels Kontexten und Taxonomien, z.B. zur Lenkung von Dokumenten.
		4.2.2.3	Dokumentiere die Wissensverteilung und die Freischaltung von WMS, Bilde z.B. mentale Modelle ab, bis zur Lieferung und Integration in WMS.
		4.2.2.4	Überprüfe die Praxistauglichkeit der Anforderungsformen für die Wissensverteilung.

Reifegrad 3

Ein Verfahren zur Wissensverteilung (Dokumentationen, Prozesse, Benutzerhandbücher, Schulungsunterlagen) ist definiert, akzeptiert und in einer formellen Bibliothek, bzw. in einem semantischen Netz, in einem Portal für alle zugänglich.

Die Wissensverteilung betrifft dabei nicht nur Dokumente, sondern auch Informationen über Know-how-Träger und über Wissenssysteme, wie z.B. unter „Wissensressource“ in (Heisig) aufgeführt. Auch die Schnittstellen zwischen den Abteilungen und zwischen Prozessen sind dokumentiert.

Zur Wissensverteilung gehören die Annotationsinformationen, z.B. die Metainformation, wie Wissensselemente in Prozesse, Aufgabenstellungen, Problemfelder integriert werden sollen, oder z.B. semantische Netze die Wissensselemente verlinken.

Es gibt Schulungskonzepte die den Prozess der Wissensverteilung und seine Methoden sowie die eingesetzten Systeme beschreiben. Die Schulungen werden geplant und umgesetzt.

Die Aktualisierung der Verlinkung, Annotation und die Aktualisierung der Inhalte der verteilten Dokumente und der zugestellten Wissensressourcen, werden den Richtlinien entsprechend gemanagt, verfolgt und kontrolliert.

Installations- und Akkreditierungsprozesse sind in den Systemzyklus zwar integriert, weichen aber je nach der Entscheidung Einzelner ab wodurch oftmals ein hoher Nachbearbeitungsaufwand entsteht.

Kosten und Nutzen werden mittels Standard-templates und einer klar zugeordneten Kostenartengliederung und Kostenstellen und Kostenprozessen erfasst und berichtet.

Prozessattribute		Praktiken	
4.3.1	Prozessdefinition	4.3.1.1	Definiere den Prozess der Wissensverteilung.
		4.3.1.2	Bestimme die Interoperabilität des Prozess der Wissensverteilung mit den anderen WM-Prozessen und auch den betroffenen Geschäftsprozessen.
		4.3.1.3	Lege die Rollen und Verantwortungen für den Prozess der Wissensverteilung fest.
		4.3.1.4	Bestimme die Arbeitsumgebung, die Tools für den Prozess der Wissensverteilung, z.B. im Content Management System, in Metadaten Systemen.
		4.3.1.5	Stelle die Methoden zur Überwachung von Zielerreichung und Effektivität des Prozesses der Wissensverteilung auf.
4.3.2	Prozessanwendung	4.3.2.1	Entwickle den Prozess der Wissensverteilung entsprechend der Definition.
		4.3.2.2	Weise dem Prozess Wissensverteilung Rollen, Verantwortlichkeiten, Kompetenzen, Befugnisse zu.
		4.3.2.3	Stelle die benötigten Kompetenzen für die Ausführung der Wissensverteilung sicher und kommuniziere diese.
		4.3.2.4	Stelle Ressourcen und Informationen bereit um die Wissensverteilung aufbauen und unterhalten zu können.
		4.3.2.5	Stelle eine angemessene Informationsstruktur bereit um die Wissensverteilung durchführen zu können.
		4.3.2.6	Erfasse die Daten zur Ausführung und Steuerung des Prozesses der Wissensverteilung.

Reifegrad 4

Ein Prozessframework zur Verteilung der Dokumente und Wissensressourcen und der Annotationen ist in der gesamten Organisation vorhanden.

Die Einhaltung bzw. Verteilung von Wissensressourcen wird gemessen, etwa mit der „Reichweite“ der Verteilung, etwa mit Qualitätsmerkmalen zu Inhalt und Quelle, wie Aktualität, Reputation, Angemessenheit, Umfang. Rückmeldungen der Nutzer zur Wissensverteilung werden gesammelt und ausgewertet und für Gegensteuerungsmaßnahmen verwendet.

Wenn die Güte der Wissensverteilung nachlässt, wenn Annotationen nicht aktualisiert werden, wenn Adressaten nicht gepflegt werden, wird entsprechend gegengesteuert

Abnahmeverfahren für Wissensverteilungsfunktionen sind formalisiert und vereinheitlicht.

Standardisierte Metriken messen in Systemevaluationen, ob die Anforderungen zur Wissensverteilung und die funktionale Unterstützung der Wissensverteilungssysteme, erfüllt sind.

Kosten und Nutzenerfassung werden kontinuierlich und vollständig erfasst zur Steuerung der Prozesse eingesetzt.

Prozessattribute		Praktiken	
4.4.1	Prozessmessung	4.4.1.1	Ermittle den Informationsbedarf zur Messung und Beurteilung der Wissensverteilung.
		4.4.1.2	Leite Prozessmessziele für die Wissensverteilung ab.
		4.4.1.3	Stelle Messziele für die Wissensverteilung auf.
		4.4.1.4	Identifiziere Messgrößen und Messwerte für die Wissensverteilung und ihre Produkte.
		4.4.1.5	Sammele die Messergebnisse zur Wissensverteilung und seine Produkte aus den Messungen ein.
		4.4.1.6	Nutze die Informationen, die Messergebnisse zum Prozess Wissensverteilung aus den Messungen.
4.4.2	Prozesssteuerung	4.4.2.1	Bestimme Analyse- und Steuerungstechniken für den Prozess Wissensverteilung und ihre Produkte.
		4.4.2.2	Bestimme geeignete Parameter zur Steuerung des Prozesses Wissensverteilung.
		4.4.2.3	Analysiere die gewonnenen Messwerte der Wissensverteilung.
		4.4.2.4	Bestimme und setze die Korrekturmaßnahmen für den Prozess der Wissensverteilung.
		4.4.2.5	Passe die Prozesskontrollgrenzen der Wissensverteilung an.

Reifegrad 5

Die automatisierte Wissensverteilung und Systemänderungen werden durch den Einsatz neuer Werkzeuge (Wissensdatenbank, Workflow Management) laufend verbessert, sodass unternehmensweite Anforderungen nicht nur IT-orientiert vorgesehen werden.

Benutzer können ihr Erfahrungswissen in Wikis und Blogs durch Web 2.0 Technologien austauschen.

Schulungsprogramme sind komplett in die Geschäftstätigkeit integriert, und zum Teil auch online verfügbar (E-Learning Programme unterstützen die Benutzer beim Einsatz neuer Technologien).

Installations- Akkreditierungsprozesse und Change-Prozesse sind komplett in den Systemlebenszyklus integriert, wobei Erfahrungsberichte in den Prozess zurückfließen um das Wissen aktiv zu nutzen.

Changemanagement zur Wissensverteilung ist konsequent umgesetzt und Änderungen werden danach kontinuierlich implementiert. Informationen von den Stakeholdern werden in die Planung mit einbezogen (von den Kunden und Nutzern lernen wird aktiv gelebt).

Kosten und Nutzenerfassung werden analysiert und zur Optimierung und zur Ableitung von Innovationsmaßnahmen genutzt.

Prozessattribute		Praktiken	
4.5.1	Prozessinnovation	4.5.1.1	Definiere eine Strategie zur Umsetzung langfristiger Verbesserungsziele und zu Visionen zur Wissensverteilung.
		4.5.1.2	Analysiere Messdaten zur Wissensverteilung, z.B. die Nutzung des Wissensmanagement-Systems zur Verteilung.
		4.5.1.3	Leite Verbesserungsmöglichkeiten zur Wissensverteilung aus Lessons-learned und Best-practices ab.
		4.5.1.4	Leite Verbesserungsmöglichkeiten zur Wissensverteilung aus neuen Technologien, neuen Prozesskonzepten, Erkenntnissen zu Sozialarchitekturen, z.B. aus der Theorie der Organisationsentwicklung ab, z.B. SECI (Nonaka).
		4.5.1.5	Definiere eine Strategie und Vision zur Umsetzung der langfristigen Verbesserung der Wissensverteilung.
4.5.2	Prozessoptimierung	4.5.2.1	Untersuche die Auswirkungen bei System- und Prozessänderungen der Wissensverteilung.
		4.5.2.2	Führe die Umsetzung der beschlossenen System- und Prozessänderungen zur Wissensverteilung.
		4.5.2.3	Untersuche die Effektivität der beschlossenen System- und Prozessänderungen der Wissensverteilung.

2 Wissensnutzung (Baustein 5 von Probst)

2.1 Begründung

Bei der Wissensnutzung geht es um den produktiven Einsatz organisationalen Wissens. Die Nutzung unternehmensrelevanten und des über die Verteilung verfügbar gemachten Wissens (z. B.: Lizenzen oder Patente) und der Einsatz von wertvollen Fähigkeiten muss sichergestellt werden (Probst 2006, S. 29). Diese Prozesse decken den Service „kontinuierlicher Wissensstrom“ für die Benutzer eines integrierten Wissensmanagement-Systems ab.

Die drei Gestaltungsfacetten umfassen Maßnahmen, die dem Nicht-Nutzen entgegenwirken. Die soziale Facette versucht zu eruieren, warum in einigen Organisation Wissensträger

„geschnitten“ werden, in Besprechungen einige Beiträge herabgewürdigt, andere hervorgehoben werden, und zwar unabhängig vom Nutzen und von der Qualität der Beiträge, warum Koalitionen des Verwendens von Information und Wissen geschmiedet werden, ob die Reputation von Wissensträgern geschmälert wird. Regelmäßige Umfragen zu Ressourcen und Fähigkeiten und Sozialstrukturen der Wissensnutzung führen Grundursachenanalysen durch, z.B. auch Kulturauffassungen, Metaphern.

Der technische Aspekt der Nicht-Nutzung geht oft mit der eingesetzten Technologie, der ungünstigen Navigation, der Fensteraufteilung und Benutzerführung, der Effizienz der Programm-Nutzung, der Benutzerfreundlichkeit einher. Portale für Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten bündeln Funktionen und Dienste für die integrierte Aufgabenlösung in den jeweiligen Prozessen durch eine einheitliche Benutzeroberfläche. Das Wissen wird in diesem Rahmen nach Inhalten (Erstellen, Freigeben, Publizieren, Archivieren) mittels Workflow und nach Kompetenzen (Funktionen, Kompetenzprofile, e-Learning) genutzt, z.B. (Riempp), (Gronau), (Tiwana), (Maier).

Richtlinien und SLA's sind klar definiert und an alle Beteiligten kommuniziert, damit die Anwender den notwendigen Support zu ihren Anfragen und Incidents erhalten. Eine rasche Reaktion, klare Eskalationsverfahren, sowie Lösungs- und Trendanalysen sind im System integriert. Das im Informationsmanagement etablierte Problem- und Performancemanagement wird auf Wissensmanagement-Lösungen ausgeweitet und identifiziert, klassifiziert, es misst und überwacht die Applikationen des Wissensmanagement.

Im betriebswirtschaftlichen Aspekt spielt die Relevanz der Wissenskomponenten für die vorliegenden Geschäftsfälle, die Kompetenz der Fall-Bearbeiter eine Rolle. Das für den effizienten Betrieb erforderliche Wissen ist mit den Zielen der Organisation abgestimmt und definiert. Alle Kernprozesse sind erfasst, werden analysiert und gemanagt, und das gewonnene Wissen wird für notwendige und zukünftige Maßnahmen verwendet. Bei der Erledigung der Aufgaben verbindet die Zusammenarbeit durch die Beteiligten diese Funktionen, welche durch geeignete Mechanismen zur Suche, Navigation und Administration) mittels Ordnungsfunktionen) unterstützt werden (Riempp 2004, S. 126f.).

2.2 Produkte

Einige für die Wissensnutzung relevante Produkte sind:

- Nutzungsrichtlinien, Schulungsunterlagen,
- Schulungen (technisch, betriebswirtschaftlich, sozial)
- Service Level Agreement (SLA)
- Eskalationsverfahren
- Trendanalysen
- Nutzungsstatistik, Fehlerstatistik, Nutzungsauswertungen
- Befragung zur Unternehmenskultur
- Portalsystem
- Groupwaresystem (CSCW)
- Workflowsystem
- Semantische Netz Navigation
- Dokumentenmanagementsystem

- Social Web-Lösungen
- WIKI-System
- System-Monitoring System

2.3 Reifegrade

Reifegrad 0

Das Bewusstsein zur Wissensnutzung ist nicht vorhanden. Schulungen finden nicht statt. Die Verwendung der Formalisierung der semantischen Anreicherung und der Tools dafür sind unbekannt. Die Wissensnutzung ist eher zufällig, der Zugriff aus dem laufenden Arbeitsprozess ist nicht möglich. Bezüglich der Verteilung herrscht das Hol-Schuld-Prinzip.

Kosten werden nicht erfasst.

Reifegrad 1

Das Unternehmen erkennt die Notwendigkeit eines integrierten Wissensmanagement-Systems. Formelle Verfahren für die Kommunikation, dem Wissensaustausch und einer Koppelung der Wissensmanagement-Prozesse mit den IT-Systemen sind nicht vorhanden.

Weiterbildungen werden von den Mitarbeitern selbst organisiert. Die Nutzung der Formalisierung der semantischen Anreicherung ist teilweise bekannt und findet vereinzelt Interesse, in der Breite der Anwender herrscht allerdings Skepsis bezüglich der Navigation mittels Annotationen.

Kosten und Nutzen werden manchmal und nach freier Entscheidung erfasst.

Prozessattribute		Praktiken	
5.1.1	Prozessdurchführung	5.1.1.1	Erstelle die Nutzungsanforderungen für Wissen und Wissensmanagement-Systemfunktionen ad hoc, z.B. durch Benennung des empfangenden Geschäftsprozesses, der Rolle.

Reifegrad 2

Die Verantwortung für das Sammeln, Auswerten, Nutzen und Verwenden, Anwenden von Wissensselementen liegt bei einzelnen Key-Nutzern.

Die Nutzung ist von den Umgebungsbedingungen, von der Nutzungssituation abhängig. Die Wissensselemente können fallbezogen in einem Nicht-Routineprozess benötigt werden. Eventuell kann man die benötigten Wissensselemente in Form und Inhalt erst schrittweise mit der Klärung der Prozesssituation feststellen.

Mit dem Reifegrad 2 sind die Situationsbedingungen als Bedarf formuliert. Die Bedarfsbeschreibung, die Anforderung an die Wissensnutzung ist an Rollen, Prozessen, Organisationseinheiten, Unternehmenssituationen ausgerichtet.

Die Informationssuche in den Medien erfolgt geplant, Werkzeuge werden gezielt eingesetzt, um die zu nutzenden Information und Wissensselemente relevant zur Arbeitssituation zu erhalten.

Einige Mitarbeiter erstreben Schulungen zur Anwendung der Wissensnutzung, z.B. Portale, Dokumentenmanagement, Workflowmanagement-Systeme.

Kosten und Nutzen werden regelmäßig erfasst und dienen der Steuerung.

Prozessattribute		Praktiken	
5.2.1	Management der Prozessdurchführung	5.2.1.1	Stelle aus der Bedarfserkenntnis für Wissen und WMS eine Zielsetzung der Wissensnutzung auf, z.B. mit Integration von Wissensprozessen in die Geschäftsprozesse, z.B. mit Bezug zur Geschäftsstrategie und zur Wertschöpfung.
		5.2.1.2	Analysiere und plane ein systematisches Vorgehen für die Erreichung der Ziele der Wissensnutzung.
		5.2.1.3	Steuere und regele die Wissensnutzung und die Nutzung von Wissensmanagement-Systemfunktionen (z. B.: Portal). Erfasse Kosten und Nutzen.
		5.2.1.4	Definiere die Rollen und Verantwortungen zur Wissensnutzung, z.B. Wissensadministratoren, und erteile die Befugnisse.
		5.2.1.5	Stelle den Freiraum mit Kapazität, Zeit, Ort, Methode und Handlungsform zur Wissensnutzung her.
		5.2.1.6	Führe und Pflege die Schnittstellen zu den Wissens-Lieferanten und WMS-Lieferanten (z.B. Taxonomie-Produzenten, Hochschulen, Personalvermittlung).
5.2.2	Management der Arbeitsprodukte	5.2.2.1	Definiere ein Anforderungstemplate für die Wissensnutzung (z.B. mit Zeit, Ort, Form, Regeln, Bedingungen) und Anforderungsformulare für die Nutzung von WMS-Funktionen.
		5.2.2.2	Definiere die Regeln der Anforderungsformen von Wissensnutzung und WMS-Funktionsbereitstellung. z.B. unter Berücksichtigung der drei Ebenen: Strategie, Prozesse, Systeme innerhalb der Anforderungsdokumentation). Z.B. durch Explizieren der Wissensobjekten mittels Kontexten und Taxonomien.
		5.2.2.3	Dokumentiere die Wissensnutzung
		5.2.2.4	Überprüfe die Praxistauglichkeit der Anforderungsformen für die passende Darstellung der Wissensnutzung.

Reifegrad 3

Prozesseigner zur Wissensnutzung sind zugewiesen und die Unterscheidung in Routineprozesse und in wissensintensive Prozesse ist vollzogen.

Wissensnutzung wird im Unternehmen verstanden. Die Nutzungsunterstützungstools sind bekannt, geschult, als Arbeitsmittel akzeptiert und als nützlich empfunden.

Eine Prozesslandkarte ist vorhanden und ist mit den betrieblichen Anforderungen zur Wissensnutzung, im Gegensatz zum Informationsbedarf, abgestimmt, z.B. sind die Prozesslandkarten um Angaben zur Beistellung von Wissensressourcen erweitert, etwa wie im IUM, (Heisig).

Verfahren der Nutzung von Wissensquellen, Wissensressourcen, Wissens Elemente sind standardisiert und in Benutzerrichtlinien dokumentiert. Die Wissensquellen, Wissensressourcen, Wissens Elemente können aus dem Arbeitsprozess heraus angesprochen und verwendet werden.

Die Annotationen aus dem Baustein „Wissensverteilung“ werden verstanden und im Arbeitsprozess eingesetzt.

Ein Ausbildungs- und Schulungsprogramm für Werkzeuge, Sozialarchitekturen zur Wissensnutzung ist institutionalisiert und Wissensquellen, Wissensressourcen, Wissensselemente werden angewendet.

Kosten und Nutzen werden mittels Standard-templates und einer klar zugeordneten Kostenartengliederung, mit Kostenstellen und Kostenprozessen erfasst und berichtet.

Prozessattribute		Praktiken	
5.3.1	Prozessdefinition	5.3.1.1	Definiere den Prozess der Wissensnutzung.
		5.3.1.2	Bestimme die Interoperabilität des Prozess Wissensnutzung mit den anderen WM-Prozessen und auch den betroffenen Geschäftsprozessen.
		5.3.1.3	Lege die Rollen und Verantwortungen für den Prozess der Wissensnutzung fest.
		5.3.1.4	Bestimme die Arbeitsumgebung, die Tools für den Prozess der Wissensnutzung, z.B. im Content Management System, in Meta Daten Systemen.
		5.3.1.5	Stelle die Methoden zur Überwachung von Zielerreichung und Effektivität des Prozesses des Wissensnutzung auf.
5.3.2	Prozessanwendung	5.3.2.1	Entwickle den Prozess der Wissensnutzung entsprechend der Definition.
		5.3.2.2	Weise dem Prozess Wissensnutzung Rollen Verantwortlichkeiten, Kompetenzen, Befugnisse zu.
		5.3.2.3	Stelle die benötigten Kompetenzen für die Ausführung des Wissensnutzung sicher und kommuniziere diese.
		5.3.2.4	Stelle Ressourcen und Informationen bereit, um Wissensnutzung aufbauen und unterhalten zu können.
		5.3.2.5	Stelle eine angemessene Informationsarchitektur bereit um den Wissensnutzung durchführen zu können.
		5.3.2.6	Erfasse die Daten zur Ausführung und Steuerung des Prozesses Wissensnutzung.

Reifegrad 4

Ein Wissensmanagementsystem ist eingerichtet und unterstützt die Stakeholder bei der Verarbeitung von Informationen zu Wissen in den Prozessen. Die Wissensnutzung, die Akzeptanz der Tools, wird gemessen. Es werden Protokolle der Toolverwendung ausgewertet.

Der Einsatz von Sozialen Strukturen zur Wissensnutzung wird erfasst und ausgewertet, z.B. spontane Zusammenkunft von Gruppen, Bildung von Task-forces, Bearbeitung von Eskalationen.

Zuständigkeiten sind klar definiert, zugewiesen und werden auf Verwendbarkeit überprüft. Dazu gehören z.B. Wissens- und Informationsqualitätskriterien wie Aktualität, Referenz, Korrektheit, Präsentationsform und Darstellungsgenauigkeit, Granularität.

Die Nutzungszeit der Wissensmanagement-Werkzeuge wird erfasst und ausgewertet, nach Prozessen und Rollen.

Neue Anforderungen an die Wissensnutzung werden erkannt und umgesetzt.

Kosten und Nutzenerfassung werden kontinuierlich und vollständig erfasst zur Steuerung der Prozesse eingesetzt.

Prozessattribute		Praktiken	
5.4.1	Prozessmessung	5.4.1.1	Ermittle den Informationsbedarf zur Messung und Beurteilung der Wissensnutzung.
		5.4.1.2	Leite Prozessmessziele für die Wissensnutzung ab.
		5.4.1.3	Stelle Messziele für die Wissensnutzung auf.
		5.4.1.4	Identifiziere Messgrößen und Messwerte für die Wissensnutzung und ihre Produkte
		5.4.1.5	Sammele die Messergebnisse zur Wissensnutzung und seine Produkte aus den Messungen ein.
		5.4.1.6	Nutze die Informationen, die Messergebnisse zur Wissensnutzung aus den Messungen.
5.4.2	Prozesssteuerung	5.4.2.1	Bestimme Analyse- und Steuerungstechniken für die Wissensnutzung und ihre Produkte.
		5.4.2.2	Bestimme geeignete Parameter zur Steuerung des Prozesses Wissensnutzung.
		5.4.2.3	Analysiere die gewonnenen Messwerte der Wissensnutzung.
		5.4.2.4	Bestimme und setze um die Korrekturmaßnahmen für den Wissensnutzungsprozess.
		5.4.2.5	Passe die Prozesskontrollgrenzen der Wissensnutzung an.

Reifegrad 5

Geeignete Werkzeuge unterstützen die Nutzung des Wissensmanagementsystems und zu den die Nutzungs-Messungen werden Analysen erstellt und die Funktionen des Wissensmanagementsystems werden auf Verbesserungsmöglichkeiten hin beurteilt.

Es wird eruiert, ob neue Sozialstrukturen die Wissensnutzung verbessern können.

Die Verfügbarkeit des Wissens gerade in den wissensintensiven Prozessen wird nach Form, Qualität und Angemessenheit beurteilt. Eventuell werden Verantwortlichkeiten geändert und Motivationsmaßnahmen eingeleitet.

Ausbildungen und Schulungen verbessern die Leistung der Mitarbeiter.

Der Wissensnutzungsprozess wird durch Reifegrad-Modellierung verfeinert und Probleme nach ihrer Grundursache analysiert um wirksame Maßnahmen gegen einen Kosten- und Imageverlust zu treffen.

Kosten und Nutzenerfassung werden analysiert und zur Optimierung des Prozesses und zur Ableitung von Innovationsmaßnahmen genutzt.

Prozessattribute		Praktiken	
5.5.1	Prozessinnovation	5.5.1.1	Definiere eine Strategie zur Umsetzung langfristiger Verbesserungsziele und Visionen zur Wissensnutzung.
		5.5.1.2	Analysiere Messdaten zum Wissensnutzung, z.B. die Nutzung des Wissensmanagement-Systems.
		5.5.1.3	Leite Verbesserungsmöglichkeiten der Wissensnutzung aus Lessons-learned und Best-practices ab.
		5.5.1.4	Leite Verbesserungsmöglichkeiten zur Wissensnutzung aus neuen Technologien, neuen Prozesskonzepten, Erkenntnissen zu Sozialarchitekturen, z.B. aus der Theorie der Organisationsentwicklung ab.
		5.5.1.5	Definiere eine Strategie und Vision zur Umsetzung der langfristigen Verbesserung der Wissensnutzung.
5.5.2	Prozessoptimierung	5.5.2.1	Untersuche die Auswirkungen bei System- und Prozessänderungen der Wissensnutzung.
		5.5.2.2	Führe die Umsetzung der beschlossenen System- und Prozessänderungen der Wissensnutzung.
		5.5.2.3	Untersuche die Effektivität der beschlossenen System- und Prozessänderungen der Wissensnutzung.

3 Wissensbewahrung (Baustein 6 von Probst)

3.1 Begründung

Einige Wissens Elemente werden sich im betriebswirtschaftlichen Prozess bzw. im Geschäftsfall bewähren, andere Wissens Elemente werden nicht den gewünschten Effekt bewirken, einige Wissens Elemente werden sich sogar als Irrtum herausstellen. Die positive Wirkung der Anwendung von bisher bewährtem Wissen kann sich durch Verändern der Umfeld-Situation sogar ins Gegenteil, in einen negativen Effekt, umkehren. Wissen ist nicht generell für alle Zeit gültig. Es ist nun besonders wichtig, das nicht taugliche Wissen „aus dem Informations-Verkehr zu ziehen“ und nicht weiterhin in die wissensintensiven Prozesse einzuspeisen und damit die gleichen Fehler wieder zu begehen. Es ist ebenfalls wichtig, diese Einschätzung von Zeit zu Zeit zu wiederholen und die Anwendungsempfehlung zu erneuern.

Das Wissen, dass unerwünschte Ergebnisse brachte – Ziel nicht erreicht, falsches Ziel erreicht, falsche Lösungshandlung ausgelöst, Missverständnisse verursacht – kann nicht einfach gelöscht werden, denn es muss über lange Zeit nachvollziehbar bleiben, ob und wie „nach bestem Wissen und Gewissen“ gehandelt wurde. Wissensbewahrung umfasst also erhalten, vernichten, außerkraftsetzen, Nachvollziehbarkeit sicherstellen, historisieren und eventuell wieder aktivieren. Das gilt für das gesamte Organisationsgedächtnis (Lehner) unabhängig der Repräsentationsform, unabhängig vom physischen Wissensträger. Vor allem besteht im Zuge von Reorganisationen die Gefahr, dass Unternehmen ihr „Gedächtnis“ verlieren.

Prozesse der Selektion und Speicherung von bewährtem also relevantem Wissen, sowie die regelmäßige Aktualisierung müssen bewusst etabliert werden, um eine effiziente Nutzung des organisationalen Wissens zu gewährleisten (Probst 2006, S. 30).

Bereits erworbene bewährte Fähigkeiten müssen erhalten bleiben und an die nächste Mitarbeitergeneration vermittelbar gemacht werden. Dazu gehört auch die Weitergabe und

Aufarbeitung von Fehlern. Das setzt wiederum eine Fehlerkultur voraus (sozialer Aspekt). Quer durch alle gesellschaftlichen Gruppierungen und Organisationsformen keimt immer wieder der Verdacht auf, dass etablierte Organisationseinheiten mehr in die Vertuschung von Fehlern investieren, als in deren Verhinderung. Gleichzeitig muss bedacht werden, dass wertvolle Expertise nicht leichtfertig aus der Hand gegeben wird, z.B. an die Konkurrenz.

3.2 Produkte

Einige für die Wissensbewahrung relevante Produkte sind:

- Historisierte Inhalte
- Freigabeprozesse zu Wissens-Änderungen (Inhalt und Status) und Bewahrungsinformationen.
- Bewahrungs-Begründungen
- Softwaresysteme zur Bewahrung: Archivierung, Dokumentenmanagement, Content-Management
- Know-how-Träger
- Unternehmensgeschichten
- Change-Management-Verfahren bezogen auf Außerkraftsetzen von Wissen
- Museum, Ausstellungen, Lehrmittel, Modelle.

3.3 Reifegrade

Reifegrad 0

Ein Prozess für Wissensbewahrung und Wissens-Change-Management-Verfahren existiert nicht. Inhalts-Änderungen und Statusänderungen werden ohne Dokumentationen und unkontrolliert durchgeführt. Veraltete Informationen bleiben in Umlauf. Verteiler sind ungepflegt. Fehlern wird die Verfolgbarkeit genommen, um Schuldzuweisungen zu verhindern. Akten werden vernichtet. Daten werden gelöscht oder aus dem Zusammenhang genommen. Archivierungen finden ohne Annotation der Datenentstehung und der Wissensentstehung statt. Z.B. werden die Klassifizierungen aus einem Data Mining Prozess archiviert, aber die Modelle und Algorithmen, die zur Klassifikation geführt haben, werden gelöscht.

Kosten der Wissensbewahrung werden nicht erfasst.

Reifegrad 1

Das Unternehmen ist sich weitgehend bewusst, dass Änderungen in Prozessen, Wissensstatus und Änderungen von Systemen gesteuert werden müssen. Die Praktiken bei der Durchführung von Änderungen (Inhalt und Metadaten) variieren nach Personen und Motivation. Dokumentationen von Änderungen sind schlecht oder existieren nicht.

Kosten und Nutzen der Wissensbewahrungsmaßnahmen werden manchmal und nach freier Entscheidung erfasst.

Prozessattribute		Praktiken	
6.1.1	Prozessdurchführung	6.1.1.1	Erstelle die Bewahrungsanforderungen für Wissen und Wissensmanagement-Systeme ad hoc und grob z.B. durch Benennung des empfangenden Geschäftsprozesses, der Rolle.

Reifegrad 2

Ein informeller Wissens-Change-Management-Prozess, Wissensbewahrungsprozess, ist vorhanden. Dieser wird bei den meisten Änderungsanforderungen verfolgt. Zuständigkeiten sind definiert. Dokumentationen werden erstellt, sind aber inkonsistent. Änderungsinformationen werden erfasst, z.B. auch die Begründung der Änderung.

Kosten und Nutzen werden regelmäßig erfasst und dienen der Steuerung.

Prozessattribute		Praktiken	
6.2.1	Management der Prozessdurchführung	6.2.1.1	Stelle aus der Bedarfserkenntnis für Wissen und WMS eine Zielsetzung der Wissensbewahrung auf, z.B. mit Integration von Wissensprozessen in die Geschäftsprozesse, z.B. mit Bezug zur Geschäftsstrategie und zur Wertschöpfung.
		6.2.1.2	Analysiere und plane ein systematisches Vorgehen für die Erreichung der Ziele der Wissensbewahrung.
		6.2.1.3	Steuere und regele die Wissensbewahrung und den Erwerb von Wissensmanagement-Systemfunktionen (z. B.: Portal). Erfasse Kosten und Nutzen.
		6.2.1.4	Definiere die Rollen und Verantwortungen zur Wissensbewahrung, z.B. Wissensstewards, und erteile die Befugnisse
		6.2.1.5	Stelle den Freiraum mit Kapazität, Zeit, Ort, Methode und Handlungsform zur Wissensbewahrung her.
		6.2.1.6	Führe und Pflege die Schnittstellen zur Wissensbewahrung und (z.B. Taxonomie-Produzenten, Hochschulen, Personalvermittlung).
6.2.2	Management der Arbeitsprodukte	6.2.2.1	Definiere ein Anforderungstemplate für die Wissensbewahrung und Anforderungsformulare für WMS-Funktionen.
		6.2.2.2	Definiere die Regeln der Anforderungsformen von Wissensbewahrung und WMS-Erwerb. Mit Bezug zu den Ebenen: Strategie, Prozesse, Systeme, z.B. durch Festlegung der Bewahrung der Kontexte und Taxonomien zu den Wissensobjekten beim Archivieren.
		6.2.2.3	Dokumentiere die Wissensbewahrung, z.B. den Vorgang von der Anforderung von Kompetenzen von den Wissensträgern, Inhalten oder WMS. Bilde z.B. mentale Modelle ab, bis zur Lieferung und Integration in WMS.
		6.2.2.4	Überprüfe die Praxistauglichkeit der Anforderungsformen für die passende Darstellung des Wissensbewahrungsbedarfs.

Reifegrad 3

Ein Wissens-Change-Management-Prozess für die Freigabe durch die Stakeholder ist, inklusive Kategorisierung, Metadaten-Change, Wissensgenerierungsprozess, Wissensträger definiert, dokumentiert und trainiert. Die Attribute zur Beschreibung der Änderung sind festgelegt. Wird dieser Prozess hin und wieder umgangen, geschieht dies nur mit Begründung

der Ausnahme. Eine Analyse der Auswirkungen auf das Wissen im Unternehmen bei Änderungen wird nur teilweise eingesetzt.

Die Archivierung von Wissenselementen, Situationen etc. wird so organisiert, dass eine Aktivierung wieder möglich ist.

Kosten und Nutzen werden mittels Standard-templates und einer klar zugeordneten Kostenartengliederung und Kostenstellen und Kostenprozessen erfasst und berichtet.

Prozessattribute		Praktiken	
6.3.1	Prozessdefinition	6.3.1.1	Definiere den Prozess der Wissensbewahrung.
		6.3.1.2	Bestimme die Interoperabilität des Prozess der Wissensbewahrung mit den anderen WM-Prozessen und auch den betroffenen Geschäftsprozessen.
		6.3.1.3	Lege die Rollen und Verantwortungen für den Prozess der Wissensbewahrung fest.
		6.3.1.4	Bestimme die Arbeitsumgebung, die Tools für den Prozess der Wissensbewahrung, z.B. im Content Management System, in Meta Daten Systemen.
		6.3.1.5	Stelle die Methoden zur Überwachung von Zielerreichung und Effektivität des Prozesses der Wissensbewahrung auf.
6.3.2	Prozessanwendung	6.3.2.1	Entwickle den Prozess der Wissensbewahrung entsprechend der Definition.
		6.3.2.2	Weise dem Prozess Wissensbewahrung Rollen Verantwortlichkeiten, Kompetenzen, Befugnisse zu.
		6.3.2.3	Stelle die benötigten Kompetenzen für die Ausführung der Wissensbewahrung sicher und kommuniziere diese.
		6.3.2.4	Stelle Ressourcen und Informationen bereit um Wissensbewahrung aufzubauen und unterhalten zu können.
		6.3.2.5	Stelle eine angemessene Informationsstruktur bereit um die Wissensbewahrung durchführen zu können.
		6.3.2.6	Erfasse die Daten zur Ausführung und Steuerung des Prozesses Wissensbewahrung.

Reifegrad 4

Der Wissens-Change-Management-Prozess (bewahren – austauschen – archivieren – reaktivieren) ist gut entwickelt und wird für alle prozess- und systemrelevanten Änderungen befolgt. Die Dokumentationen des Wissens-Change-Management sind aktuell und die Änderungen werden formell nachverfolgt. Abweichungen von Wissensbewahrungsanforderungen werden gemessen, Begründungen von Abweichungen erfasst und beurteilt. Kontrollen der Änderungsimpementierung sind auf manuelle Maßnahmen angewiesen.

Die Änderungsanforderungen werden in die Geschäftsprozesse integriert, wodurch sichergestellt ist, dass Schulungen und organisatorische Änderungen integriert und berücksichtigt werden.

Eine Koordination zwischen dem Wissens-Change-Management-Prozess und dem Business Process Re-Design besteht. Ein konsistenter Prozess zur Überwachung der Änderungen liegt vor.

Die Reaktivierung archivierten Wissens ist erprobt.

Kosten und Nutzen werden kontinuierlich und vollständig erfasst zur Verbesserung der Wissensbewahrung eingesetzt.

Prozessattribute		Praktiken	
6.4.1	Prozessmessung	6.4.1.1	Ermittle den Informationsbedarf zur Messung und Beurteilung der Wissensbewahrung.
		6.4.1.2	Leite Prozessmessziele für die Wissensbewahrung ab.
		6.4.1.3	Stelle Messziele für die Wissensbewahrung auf.
		6.4.1.4	Identifiziere Messgrößen und Messwerte für die Wissensbewahrung und ihre Produkte.
		6.4.1.5	Sammele die Messergebnisse zur Wissensbewahrung und seine Produkte aus den Messungen ein.
		6.4.1.6	Nutze die Informationen, die Messergebnisse zur Wissensbewahrung aus den Messungen.
6.4.2	Prozesssteuerung	6.4.2.1	Bestimme Analyse- und Steuerungstechniken für die Wissensbewahrung und ihre Produkte.
		6.4.2.2	Bestimme geeignete Parameter zur Steuerung des Prozesses Wissensbewahrung.
		6.4.2.3	Analysiere die gewonnenen Messwerte der Wissensbewahrung.
		6.4.2.4	Bestimme und setze um die Korrekturmaßnahmen für die Wissensbewahrung.
		6.4.2.5	Passe die Prozesskontrollgrenzen der Wissensbewahrung an.

Reifegrad 5

Der Wissens-Change-Management-Prozess wird einem regelmäßigen Review unterzogen und mit Best Practices abgestimmt. Die Feststellungen der Abweichungen und ihre Begründungen werden für die Analyse von Verbesserungsmöglichkeiten des Wissens-Change-Management-Prozess verwendet.

Die Auswirkungen eventueller Verbesserungsmaßnahmen werden prognostiziert. Verbesserungsmaßnahmen können in Bezug gesetzt werden zur Unternehmenszielsetzung.

Werkzeuge werden zur Verfolgung der Änderungen eingesetzt, um Wissensdefizite zu lokalisieren. Innovationsmöglichkeiten werden regelmäßig ausgelotet.

Kosten und Nutzen werden analysiert und zur Optimierung des Prozesses und zur Ableitung von Innovationsmaßnahmen genutzt.

Prozessattribute		Praktiken	
6.5.1	Prozessinnovation	6.5.1.1	Definiere eine Strategie zur Umsetzung langfristiger Verbesserungsziele und Visionen zur Wissensbewahrung.
		6.5.1.2	Analysiere Messdaten zur Wissensbewahrung, z.B. die Nutzung des Wissensmanagement-Systems.
		6.5.1.3	Leite Verbesserungsmöglichkeiten zur Wissensbewahrung aus Lessons-learned und Best-practices ab.
		6.5.1.4	Leite Verbesserungsmöglichkeiten zur Wissensbewahrung aus neuen Technologien, neuen Prozesskonzepten, Erkenntnissen zu Sozialarchitekturen, z.B. aus der Theorie der Organisationsentwicklung ab.
		6.5.1.5	Definiere eine Strategie und Vision zur Umsetzung der langfristigen Verbesserung der Wissensbewahrung.
6.5.2	Prozessoptimierung	6.5.2.1	Untersuche die Auswirkungen bei System- und Prozessänderungen der Wissensbewahrung.
		6.5.2.2	Führe die Umsetzung der beschlossenen System- und Prozessänderungen der Wissensbewahrung.
		6.5.2.3	Untersuche die Effektivität der beschlossenen System- und Prozessänderungen der Wissensbewahrung.

4 Wissensziele (Baustein 7 von Probst)

4.1 Begründung

Mit der Wissenszielsetzung soll eine Ausrichtung der Wissensmanagementmaßnahmen auf die Unternehmenszielsetzung erreicht werden. Dabei geht es um die Verwendung eines Zielesystems, das sich in ein Wissensmanagement-Kennzahlensystem niederschlägt, das einen Bezug zu Wissensmanagementmaßnahmen herstellt, das Wissens Elemente quantitativ erfasst. Die Ziele müssen eine Begründung erfahren, ohne dass sich die Unternehmenszielsetzung hier wiederholt. Gemäß der hierarchischen Stufung von Unternehmenszielen kann auch das Wissensmanagement-Zielesystem hierarchisch gestuft sein. (Riemp) fokussiert hier z.B. die Dreistufigkeit Strategie, Prozess, IT-System aus dem Business Engineering Modell PROMET von (Österle, 1995). Dementsprechend wären die Wissensmanagement-Strategie, die Wissensmanagement-Prozesse, die Wissensmanagement-IT-Systeme Gegenstand der Zielsetzung.

Die Wissensmanagement-Ziele können auch in normative Ziele, strategische Ziele und operative Ziele, eingeteilt werden (Riemp 2004, S. 132f.). Die normativen Wissensziele beinhalten die Schaffung einer wissensbewussten Unternehmenskultur, die ethischen Regeln, den Verhaltenskodex, die Vision, die Mission der Wissensorganisation. Die strategischen Wissensziele definieren das organisationale Kernwissen, z. B.: "was soll insgesamt für das Unternehmen erreicht werden", während die operativen Wissensziele für die eigentliche Umsetzung des Wissensmanagements und das Wissensmanagement in der täglichen Arbeit sorgen. Dadurch soll verhindert werden, dass Wissensmanagement auf der Stabs- oder Strategieebene verkommt, oder dass der Wissensaspekt dem operativen Geschäft zum Opfer fällt (Probst 2006, S. 31).

Mittels der Wissensziele können die Wissensmanagementaktivitäten priorisiert werden, als kritische Erfolgsfaktoren für den Geschäftserfolg, oder für die Erfüllung der

Geschäftsprozessziele und bezüglich ihres Beitrages zu den Wissensprozessen. Folgende Punkte sollte eine Zielsetzung enthalten:

- die Transparenzierung von bestehendem Wissen (z. B.: Schaffung eines strukturierten, integrierten Informationsspeichers, Möglichkeit der Zusammenarbeit, Kompetenz-Datenbank, Suchfunktionen, Wissenslandkarten, etc.)
- die Förderung des Austausches von Wissen (z. B.: Themenverantwortliche als Katalysatoren für den Austausch von Wissen, Pflege von Netzwerken, Mentorenprogramme, offene Gebäude)
- Steuerung von aktuell oder künftig benötigtem Wissen (z. B.: Themengebiete definieren, Anreizsysteme für Zusammenarbeit, Identifikation von Kompetenzlücken, Entwicklung der Mitarbeiter)
- Sicherstellen der Effizienz von Wissensmanagement Maßnahmen (z. B.: Einführung von CMS Prozessen inkl. Mess-System, Anwenderbefragung, Messung der Nutzung und Anwender- Zufriedenheit von Navigations- und Suchfunktionen, Coaching der Wissensarbeiter, Messen der Veränderung des organisationalen Kompetenzprofils)

Erst durch die Definition von Wissenszielen können die Rollen des Wissensmanagements definiert werden und die Rollenträger ihre Aktivitäten im Sinne einer Zielausrichtung interpretieren und auf die Unternehmensziele gerichtet arbeiten.

Die Ziele des Wissensmanagement sollten mittels Alignment-Methoden erarbeitet werden, das wird als eigener Wissensmanagementprozess 10 (im noch folgenden Teil 3) dargestellt.

Für die Definition der Wissensziele können unterschiedliche Indikatoren-Arten verwendet werden. Kritische Erfolgsfaktoren legen den Fokus auf entscheidende Eigenschaften, Sachverhalte, Ressourcen oder Tätigkeiten (Riempp 2004, S. 326). Performance-Indikatoren, sollen messen, wie gut, mit welchem Aufwand ein Ziel erreicht wurde. Key-Goal-Indikatoren, sollen messen, ob das Ziel erreicht wurde. Reifegrade geben die Güte und Organisiertheit der Prozessausübung, der Qualifikation von Personen und sozialen Einheiten oder auch der Architekturausstattung an.

4.2 Produkte

Einige für die Wissenszielsetzung relevante Produkte sind:

- Zieleportfolio des Wissensmanagement
- Statements des Wissensmanagement im Geschäftsbericht
- Strategiepapier des Wissensmanagement
- Wissensbilanz (Mertins), (Heisig), (North)
- Liste der intangible Assets in der Buchhaltung (Reinhardt, S.314, s. 368), (Lev), (Sveiby), (Edvinson), (OECD 1999)
- Balanced Wissensmanagement-Scorecard (Liebowitz)
- Bezug der Wissensprozesse zu Wertschöpfungsschritten der Wertkette
- Beziehungen der Wissensprozesse zu Wissensmanagement-Zielen
- Zielprofile in Kompetenz-Datenbanken,
- Zielprofile in Wissenslandkarten (Probst)
- WMS-Software-Bebauungsplan
- WM-Organisationsstruktur mit Rollen, Mechanismen, Kompetenzen
- Unternehmensintelligenztest, Zielnoten (North, Seminarunterlage)
- WM-Benchmarking-Position zu vergleichbaren Unternehmen

4.3 Reifegrade

Reifegrad 0

Eine Definition von Wissenszielen ist im Unternehmen nicht vorhanden. Wissenszielsetzung findet kein Interesse.

Kosten werden nicht erfasst.

Reifegrad 1

Das Design von Wissensprozessen erfolgt bei Bedarf und wird als Reaktion auf bestimmte Unternehmensanforderungen durchgeführt. Wissensziele werden besprochen, aber nicht dokumentiert. Es gibt kein formales Tableau zur Darstellung von Wissenszielen. Im Geschäftsbericht werden keine Wissensziele ausgegeben.

Die praktizierten Wissensziele sind von einzelnen Mitarbeitern – aus dem Bauch heraus – im Selbstverständnis und auf Eigeninitiative entstanden. Wissensziele werden nicht abgeleitet, eine Methodik zur Ableitung ist nicht bekannt.

Kosten und Nutzen der Wissensziele-Formulierung werden manchmal und nach freier Entscheidung erfasst.

Prozessattribute		Praktiken	
7.1.1	Prozessdurchführung	7.1.1.1	Erstelle die Zielsetzungsanforderungen für Wissen und Wissensmanagement-Systeme ad hoc und grob, z.B. durch Benennung des empfangenden Geschäftsprozesses, der Rolle.

Reifegrad 2

Es existiert eine unvollständige Prozesslandkarte, die auch Wissensprozesse bei wesentlichen Projekten zuordnet. Zu den Prozessen werden Wissensziele dargestellt, jedoch nicht im gesamten Unternehmen und uneinheitlich.

Wissensziele werden auf strategischer Ebene vom Management grob definiert, im Geschäftsbericht werden Wissensziele ausgegeben. Wissensziele werden nicht generell abgeleitet, obwohl eine Methodik zur Ableitung bekannt ist und diese auch schon probiert wurde.

Es gibt unterschiedliche Varianten der formalen Darstellung von Wissenszielen, teilweise als Kennzahlensystem, manchmal als Balanced Scorecard.

Kosten und Nutzen der Wissensziele-Gewinnung werden regelmäßig erfasst und dienen der Steuerung.

Prozessattribute		Praktiken	
7.2.1	Management der Prozessdurchführung	7.2.1.1	Stelle aus der Bedarfserkenntnis für Wissen und WMS eine Wissenszielsetzung auf, z.B. mit Integration von Wissensprozessen in die Geschäftsprozesse, z.B. mit Bezug zur Geschäftsstrategie und zur Wertschöpfung.

		7.2.1.2	Analysiere und plane ein systematisches Vorgehen für die Erreichung der Ziele der Wissenszielsetzung.
		7.2.1.3	Steuere und regele die Wissenszielsetzung. Erfasse Kosten und Nutzen.
		7.2.1.4	Definiere die Rollen und Verantwortungen zur Wissenszielsetzung, z.B. Wissensstewards, und erteile die Befugnisse.
		7.2.1.5	Stelle den Freiraum mit Kapazität, Zeit, Ort, Methode und Handlungsform zur Wissenszielsetzung her.
		7.2.1.6	Führe und Pflege die Schnittstellen der Wissenszielsetzung.
7.2.2	Management der Arbeitsprodukte	7.2.2.1	Definiere ein Anforderungstemplate für die Wissenszielsetzung und Anforderungsformulare für WMS-Funktionen.
		7.2.2.2	Definiere die Regeln der Anforderungsformen zur Wissenszielsetzung und WMS-Erwerb. z.B. unter Berücksichtigung der drei Ebenen: Strategie, Prozesse, Systeme innerhalb der Anforderungsdokumentation).
		7.2.2.3	Dokumentiere die Wissenszielsetzung und den WMS-Erwerb, z.B. den Vorgang von der Anforderung von Kompetenzen von den Wissensträgern, Inhalten oder WMS. Bilde z.B. mentale Modelle ab, bis zur Lieferung und Integration in WMS.
		7.2.2.4	Überprüfe die Praxistauglichkeit der Anforderungsformen für die passende Darstellung der Wissenszielsetzung.

Reifegrad 3

Für die Definition von Wissenszielen wird ein strukturierter Ansatz verwendet, welcher dokumentiert und allen Mitarbeitern über Schulungen bekannt gemacht wurde.

Die eingesetzten Hilfsmittel, Vorlagen, Methoden sind standardisiert und werden akzeptiert und bei gleichem Verständnis organisationsweit einheitlich verwendet. Wenn abweichend vom Standard neue oder andere Kennzahlen für die Wissensziieldarstellung verwendet werden, wird dies begründet.

Kritische Erfolgsfaktoren werden in den Wissensprozessen nicht berücksichtigt. Es existieren noch keine Methoden zum Messen der Effizienz und zum Überprüfen der Prozesse.

Kosten und Nutzen werden mittels Standard-templates und einer klar zugeordneten Kostenartengliederung und Kostenstellen und Kostenprozessen erfasst und berichtet.

Prozessattribute		Praktiken	
7.3.1	Prozessdefinition	7.3.1.1	Definiere den Prozess Wissenszielsetzung und seine Formulare.
		7.3.1.2	Bestimme die Interoperabilität des Prozess Wissenszielsetzung mit den anderen WM-Prozessen und auch den betroffenen Geschäftsprozessen.
		7.3.1.3	Lege die Rollen und Verantwortungen für den Prozess Wissenszielsetzung fest.
		7.3.1.4	Bestimme die Arbeitsumgebung, die Tools für den Prozess des Wissenszielsetzung.
		7.3.1.5	Stelle die Methoden zur Überwachung von Zielerreichung und Effektivität des Prozesses Wissenszielsetzung auf.

7.3.2	Prozessanwendung	7.3.2.1	Entwickle den Prozess Wissenszielsetzung entsprechend der Definition.
		7.3.2.2	Weise dem Prozess Wissenszielsetzung Rollen Verantwortlichkeiten, Kompetenzen, Befugnisse zu.
		7.3.2.3	Stelle die benötigten Kompetenzen für die Ausführung der Wissenszielsetzung sicher und kommuniziere diese.
		7.3.2.4	Stelle Ressourcen und Informationen bereit um Wissenszielsetzung aufbauen und unterhalten zu können.
		7.3.2.5	Stelle eine angemessene Informationsstruktur bereit um die Wissenszielsetzung durchführen zu können.
		7.3.2.6	Erfasse die Daten zur Ausführung und Steuerung des Prozesses Wissenszielsetzung.

Reifegrad 4

Alle Wissensprozesse werden mit Wissenszielen versehen. Die Definition der Wissensziele erfolgt auf normativer, strategischer und auch auf operativer Ebene, und legt entsprechende Kriterien je Prozess fest, die mit den identifizierten, kritischen Erfolgsfaktoren abgestimmt sind.

Die Angemessenheit der Wissensziele wird wahrgenommen und gegebenenfalls werden die Wissensziele korrigiert.

Die Methoden der Wissenszielsetzung werden regelmäßig gegen die zu messenden Wissensobjekte und die Aussagekraft geprüft. Wenn Messlücken oder Aussageprobleme erkannt werden, wird das Kennzahlensystem der Ziele korrigiert.

Kosten und Nutzen werden kontinuierlich und vollständig erfasst zur Steuerung der Prozesse eingesetzt.

Prozessattribute		Praktiken	
7.4.1	Prozessmessung	7.4.1.1	Ermittle den Informationsbedarf zur Messung und Beurteilung der Wissenszielsetzung.
		7.4.1.2	Leite Prozessmessziele für die Wissenszielsetzung ab.
		7.4.1.3	Stelle Messziele für die Wissenszielsetzung auf.
		7.4.1.4	Identifiziere Messgrößen und Messwerte für die Wissenszielsetzung und ihre Produkte.
		7.4.1.5	Sammele die Messergebnisse zur Wissenszielsetzung und seine Produkte aus den Messungen ein.
		7.4.1.6	Nutze die Informationen, die Messergebnisse zur Wissenszielsetzung aus den Messungen.
7.4.2	Prozesssteuerung	7.4.2.1	Bestimme Analyse- und Steuerungstechniken für die Wissenszielsetzung und ihre Produkte.
		7.4.2.2	Bestimme geeignete Parameter zur Steuerung des Prozesses Wissenszielsetzung.
		7.4.2.3	Analysiere die gewonnenen Messwerte der Wissenszielsetzung.

		7.4.2.4	Bestimme und setze um die Korrekturmaßnahmen für die Wissenszielsetzung.
		7.4.2.5	Passe die Prozesskontrollgrenzen der Wissenszielsetzung an.

Reifegrad 5

Die Wissensziele werden aufgrund von Messergebnissen laufend adaptiert und den aktuellen Kundenanforderungen angepasst oder anderen Umweltveränderungen nachgeführt.

Die Identifikation kritischer Erfolgsfaktoren basiert auf einem dokumentierten, lebenden Prozess. Die ermittelten Erfolgsfaktoren werden bei der Bestimmung von Wissenszielen laufend berücksichtigt.

Eine langfristige Planung der Wissensziele ist etabliert und wird mit allen Wissensmanagement Maßnahmen zur Entwicklung neuer Leistungspotenziale in den Kernprozessen abgestimmt, wodurch die Wettbewerbsfähigkeit verbessert wird.

Die der Angemessenheit der Wissensziele wird wahrgenommen und kontinuierlich werden die Wissensziele korrigiert. Die Methoden der Wissenszielsetzung werden regelmäßig einer Leistungsprüfung unterzogen und in Ausnahmefällen in Frage gestellt.

Kosten und Nutzen werden analysiert und zur Optimierung des Prozesses und zur Ableitung von Innovationsmaßnahmen genutzt.

Prozessattribute		Praktiken	
7.5.1	Prozessinnovation	7.5.1.1	Definiere eine Strategie zur Umsetzung langfristiger Verbesserungsziele und Visionen zur Wissenszielsetzung.
		7.5.1.2	Analysiere Messdaten zur Wissenszielsetzung, z.B. die Nutzung des Wissensmanagement-Systems, Güte der Ableitungsmethode.
		7.5.1.3	Leite Verbesserungsmöglichkeiten zur Wissenszielsetzung aus Lessons-learned und Best-practices ab.
		7.5.1.4	Leite Verbesserungsmöglichkeiten zur Wissenszielsetzung aus neuen Technologien, neuen Prozesskonzepten, Erkenntnissen zu Sozialarchitekturen, z.B. aus der Theorie der Organisationsentwicklung ab.
		7.5.1.5	Definiere eine Strategie und Vision zur Umsetzung der langfristigen Verbesserung der Wissenszielsetzung.
7.5.2	Prozessoptimierung	7.5.2.1	Untersuche die Auswirkungen bei System- und Prozessänderungen der Wissenszielsetzung.
		7.5.2.2	Führe die Umsetzung der beschlossenen System- und Prozessänderungen der Wissenszielsetzung.
		7.5.2.3	Untersuche die Effektivität der beschlossenen System- und Prozessänderungen der Wissenszielsetzung.

5 Wissensbewertung (Baustein 8 von Probst)

5.1 Begründung

Die Wissensbewertung ist der Gegenpart zur Wissenszielsetzung. Die Wissensbewertung stellt die Soll-Ziele den Ist-Zielen gegenüber. Die Güte der Wissensbewertung hängt empfindlich von der Güte der Wissenszielsetzung und der Messung der Wissensziele ab, schlechte, ungeeignete, irrelevante Ziele führen zu einer nutzlosen Wissensbewertung. Durch das Management wird sichergestellt, dass ein Framework für das Monitoring aufgestellt ist, welches Messmethoden und Prozesse festlegt, die befolgt werden müssen, um jene Prozesse zu überwachen und zu integrieren, die für die Wertschöpfung einen Beitrag leisten (IT Governance Institute 2005, S. 172).

Anhand eines Controlling-Prozesses werden die formulierten normativen, strategischen und operativen Wissensziele nach Messmethoden bewertet (Probst, S. 31). Management Berichte werden erstellt, die den Review des Fortschritts der Organisation hinsichtlich der identifizierten Ziele beinhalten. Aus den Review Berichten werden Abweichungen identifiziert, um Verbesserungsmaßnahmen zu initiieren.

Diese Überprüfung der Wissensziele stellt einen wirksamen Überwachungsprozess zur Steuerung und Einhaltung der entsprechenden Richtlinien und Vorschriften dar. Dadurch wird eine Bestandsaufnahme zur Bewertung des aktuellen Wissens im Unternehmen gewährleistet.

Das integrierte Wissensmanagement System wird zur Transparenz und zum Verständnis von Wissensmanagementkosten, -nutzen, -strategie und Richtlinien in Übereinstimmung mit Governance Vorgaben gemessen. Durch Monitoring und Berichterstattung mittels Prozess-Metriken können Maßnahmen zu Prozessverbesserungen und zu Performanceverbesserungen des integrierten Wissensmanagementsystems durchgeführt werden.

Governance sorgt dafür, dass die Unternehmensstrategie mit dem integrierten Wissensmanagement System laufend abgestimmt wird (IT Governance Institute 2005, S. 183). In Abstimmung mit dem Management liegt eine Definition vor, die ein abgewogenes Maß an Messgrößen (z. B. Beitrag zum Kerngeschäft, Risiken aus und von Regulativen, zukunftsorientierte Aktivitäten), Zielen und Benchmarks beinhaltet.

Die Wissensbewertung hängt von den Methoden der Darstellung und Ableitung der Wissensziele ab.

5.2 Produkte

Die für die Wissensbewertung relevanten Produkte sind die gleichen wie die zur Wissenszielsetzung nur inhaltlich ist ein Unterschied, zusätzlich zu den Soll-Werten enthalten sie auch Ist-Werte und den Soll-Ist-Vergleich:

- Zieleportfolio des Wissensmanagement
- Statements des Wissensmanagement im Geschäftsbericht
- Strategiepapier des Wissensmanagement
- Wissensbilanz (Mertins), (Heisig), (North)
- Liste der intangible Assets in der Buchhaltung (Reinhardt, S.314, s. 368), (Lev), (Sveiby), (Edvinson), (OECD 1999)
- Balanced Wissensmanagement-Scorecard (Liebowitz)
- Bezug der Wissensprozesse zu Wertschöpfungsschritten der Wertkette
- Beziehungen der Wissensprozesse zu Wissensmanagement-Zielen

- Zielprofile in Kompetenz-Datenbanken,
- Zielprofile in Wissenslandkarten (Probst)
- WMS-Software-Bebauungsplan
- WM-Organisationsstruktur mit Mechanismen, Kompetenzen
- Unternehmensintelligenztest, Zielnoten (North, Seminarunterlage)
- WM-Benchmarking-Position zu vergleichbaren Unternehmen
- 4 Frames-Befragung mit WM-Bezug
- WM-Benchmarking mit vergleichbaren Unternehmen
- Bestückung des Wissenskonversionszyklus (Nonaka), mit Soll-Ist-Vergleich

5.3 Reifegrade

Reifegrad 0

Die Organisation hat keinen Monitoring Prozess implementiert. Berichte sind nicht vorhanden. Wissenskennzahlen und erst recht Wissenskennzahlensysteme sind unbekannt. An einer Auswertung von Wissensmanagement-Indikatoren ist niemand interessiert.

Kosten werden nicht erfasst.

Reifegrad 1

Das Management hat den Bedarf erkannt, Informationen zu sammeln und zu beurteilen, allerdings sind standardisierte Prozesse zur Sammlung und für die Beurteilung nicht vorhanden. Vereinzelt werden je mmach Motivation Balanced Scorecard, Wissensbilanzen oder intangible Assets ausgewertet, diese liefern allerdings kein unternehmensweit vollständiges Bild.

Monitoring und Messgrößen werden vereinzelt ausgewählt und eingesetzt.

Kosten und Nutzen werden manchmal und nach freier Entscheidung erfasst.

Prozessattribute		Praktiken	
8.1.1	Prozessdurchführung	8.1.1.1	Erstelle die Wissensbewertungsanforderungen für Wissen und Wissensmanagement-Systeme ad hoc und grob z.B. durch Benennung des empfangenden Geschäftsprozesses, der Rolle.

Reifegrad 2

Grundlegende Messgrößen und Messmethoden sind festgelegt, diese werden aber nicht im gesamten Unternehmen eingesetzt. Man hat sich auf Positionen einer Balanced Wissens-Scorecard oder eine Staffel Wissensbilanz-Kennzahlen einigen können und erhebt diese regelmäßig und diskutiert Soll-Ist-Vergleiche.

Die Interpretation der Ergebnisse aus den Messdaten erfolgt durch die Expertise von Schlüsselpersonen. Werkzeuge zur Informationssammlung werden begrenzt und ohne Planung eingesetzt.

Kosten und Nutzen der Wissensbewertung werden regelmäßig erfasst und dienen der Steuerung.

Prozessattribute		Praktiken	
8.2.1	Management der Prozessdurchführung	8.2.1.1	Stelle aus der Bedarfserkenntnis für Wissen und WMS eine Zielsetzung der Wissensbewertung auf, z.B. mit Integration von Wissensprozessen in die Geschäftsprozesse, z.B. mit Bezug zur Geschäftsstrategie und zur Wertschöpfung.
		8.2.1.2	Analysiere und plane ein systematisches Vorgehen für die Erreichung der Ziele der Wissensbewertung.
		8.2.1.3	Steuere und regele die Wissensbewertung. Erfasse Kosten und Nutzen.
		8.2.1.4	Definiere die Rollen und Verantwortungen zur Wissensbewertung, z.B. Wissensstewards, und erteile die Befugnisse.
		8.2.1.5	Stelle den Freiraum mit Kapazität, Zeit, Ort, Methode und Handlungsform zur Wissensbewertung her.
		8.2.1.6	Führe und Pflege die Schnittstellen der Wissensbewertung zu den Wissens-Zielwerte-Lieferanten (z.B. Benchmark-Produzenten, Hochschulen, Statistikinstituten).
8.2.2	Management der Arbeitsprodukte	8.2.2.1	Definiere ein Anforderungstemplate für die Wissensbewertung und Anforderungsformulare für WMS-Funktionen.
		8.2.2.2	Definiere die Regeln der Wissensbewertung, z.B. unter Berücksichtigung der drei Zielebenen: Strategie, Prozesse, Systeme innerhalb der Anforderungsdokumentation), z.B. durch Explizieren der Wissensobjekten mittels Kontexten und Taxonomien.
		8.2.2.3	Dokumentiere die Wissensbewertung, z.B. den Vorgang von der Anforderung von Kompetenzen von den Wissensträgern, Inhalten oder WMS. Bilde z.B. mentale Modelle ab, bis zur Lieferung und Integration in WMS.
		8.2.2.4	Überprüfe die Praxistauglichkeit der Anforderungsformen für die passende Darstellung der Wissensbewertung.

Reifegrad 3

Es liegen standardisierte Überwachungsprozesse (Framework) durch alle drei Managementebenen vor. Für die Durchführung des Monitorings werden eigens Mitarbeiter geschult.

Die Beurteilung des Beitrags des Wissensmanagement Systems erfolgt auf Basis einzelner Wissensprozesse unter Einsatz von standardisierten Messwerkzeugen mit einem homogenen Satz von Indikatoren, Messgrößen und Zielwerten, der nach einer einheitlichen Methodik (Balanced Wissens-Scorecard, Wissensbilanz, Intangible Assets nach IFRS) zu einem Zielgrößensystem zusammengeführt wurde und dessen Ziel-Sollwerte regelmäßig und fallabhängig mit den Ziel-Istwerten verglichen werden.

Kosten und Nutzen werden mittels Standard-templates und einer klar zugeordneten Kostenartengliederung und Kostenstellen und Kostenprozessen erfasst und berichtet.

Prozessattribute		Praktiken	
8.3.1	Prozessdefinition	8.3.1.1	Definiere den Prozess der Wissensbewertung.
		8.3.1.2	Bestimme die Interoperabilität des Prozess der Wissensbewertung mit den anderen WM-Prozessen und auch den betroffenen

			Geschäftsprozessen.
		8.3.1.3	Lege die Rollen und Verantwortungen für den Prozess der Wissensbewertung fest.
		8.3.1.4	Bestimme die Arbeitsumgebung, die Tools für den Prozess der Wissensbewertung, z.B. im Content Management System, in Meta Daten Systemen, in der FIBU, im Business Intelligence System.
		8.3.1.5	Stelle die Methoden zur Überwachung von Zielerreichung und Effektivität des Prozesses der Wissensbewertung auf.
8.3.2	Prozessanwendung	8.3.2.1	Entwickle den Prozess der Wissensbewertung entsprechend der Definition.
		8.3.2.2	Weise dem Prozess Wissensbewertung Rollen Verantwortlichkeiten, Kompetenzen, Befugnisse zu.
		8.3.2.3	Stelle die benötigten Kompetenzen für die Ausführung der Wissensbewertung sicher und kommuniziere diese.
		8.3.2.4	Stelle Ressourcen und Informationen bereit, um die Wissensbewertung aufbauen und unterhalten zu können.
		8.3.2.5	Stelle eine angemessene Informationsstruktur bereit um die Wissensbewertung durchführen zu können.
		8.3.2.6	Erfasse die Daten zur Ausführung und Steuerung des Prozesses Wissensbewertung.

Reifegrad 4

In Geschäftsprozessen, wie auch im Wissensmanagementprozess, sind die Metriken mit Zielwerten und festgelegten Toleranzgrenzen integriert.

Das Management-Reporting zur Wissenszielabweichung ist formalisiert, die Messinstrumente sind etabliert und anerkannt.

Tools zur Evaluierung der Wissensmanagement-Performance sind fixer Bestandteil des Reporting und mit den Organisationszielen abgestimmt.

Die Ausstattung und Nutzung der wissensorientierten Software wird festgestellt und gegen die Ausbau-Zielsetzung, die Reichweite und Nutzungserwartung verglichen.

Es werden regelmäßig und ergänzend fallweise Assessments zur Reifegradermittlung, zur Selbsteinschätzung, abgehalten und die Ergebnisse werden der Belegschaft nachvollziehbar dargestellt und besprochen.

Die Wissenskultur der Organisation ist bekannt, Defizite werden besprochen, Gegenmaßnahmen werden eingeleitet.

Kosten und Nutzen werden kontinuierlich und vollständig erfasst zur Steuerung der Prozesse eingesetzt.

Prozessattribute		Praktiken	
8.4.1	Prozessmessung	8.4.1.1	Ermittle den Informationsbedarf zur Messung und Beurteilung der Wissensbewertung.
		8.4.1.2	Leite Prozessmessziele für die Wissensbewertung ab.

		8.4.1.3	Stelle Messziele für die Wissensbewertung auf.
		8.4.1.4	Identifiziere Messgrößen und Messwerte für die Wissensbewertung und ihre Produkte.
		8.4.1.5	Sammle die Messergebnisse zur Wissensbewertung und seine Produkte aus den Messungen ein.
		8.4.1.6	Nutze die Informationen, die Messergebnisse zur Wissensbewertung aus den Messungen.
8.4.2	Prozesssteuerung	8.4.2.1	Bestimme Analyse- und Steuerungstechniken für die Wissensbewertung und ihre Produkte.
		8.4.2.2	Bestimme geeignete Parameter zur Steuerung des Prozesses Wissensbewertung.
		8.4.2.3	Analysiere die gewonnenen Messwerte der Wissensbewertung.
		8.4.2.4	Bestimme und setze um die Korrekturmaßnahmen für die Wissensbewertung.
		8.4.2.5	Passe die Prozesskontrollgrenzen der Wissensbewertung an.

Reifegrad 5

Ein Prozess zur kontinuierlichen Qualitätsverbesserung wurde etabliert, um die Richtlinien und Standards für das Monitoring zu verbessern.

Best Practices der Branche und Benchmarking von den Mitbewerbern werden auf Basis von Vergleichskriterien formalisiert (IT Governance Institute 2005, S. 174).

Die Selbstbewertung (Fehler sind nützliche Verbesserungsquelle) wird nicht gefürchtet, sondern bis zur Erkenntnis von Verbesserungsmaßnahmen intensiv begutachtet.

Der Tool-Ausbau (Software—Bebauungsplan) für Wissenskennzahlensysteme – z.B. ein Business Intelligence System - wird kontinuierlich den neuen marktreifen technologischen Möglichkeiten nachgeführt.

Hindernisse der Kultur werden erkannt, kulturbildende Maßnahmen werden unterstützt, Selbstorganisation wird gefördert.

Kosten und Nutzen der Wissensbewertung werden analysiert und zur Optimierung des Messprozesses und zur Ableitung von Innovationsmaßnahmen genutzt.

Prozessattribute		Praktiken	
8.5.1	Prozessinnovation	8.5.1.1	Definiere eine Strategie zur Umsetzung langfristiger Verbesserungsziele und Visionen zur Wissensbewertung.
		8.5.1.2	Analysiere Messdaten zur Wissensbewertung, z.B. die Nutzung des Wissensmanagement-Systems.
		8.5.1.3	Leite Verbesserungsmöglichkeiten zur Wissensbewertung aus Lessons-learned und Best-practices ab.
		8.5.1.4	Leite Verbesserungsmöglichkeiten zur Wissensbewertung aus neuen Technologien, neuen Prozesskonzepten, Erkenntnissen zu Sozialarchitekturen, z.B. aus der Theorie der Organisationsentwicklung ab.

		8.5.1.5	Definiere eine Strategie und Vision zur Umsetzung der langfristigen Verbesserung der Wissensbewertung.
8.5.2	Prozessoptimierung	8.5.2.1	Untersuche die Auswirkungen bei System- und Prozessänderungen der Wissensbewertung.
		8.5.2.2	Führe die Umsetzung der beschlossenen System- und Prozessänderungen der Wissensbewertung.
		8.5.2.3	Untersuche die Effektivität der beschlossenen System- und Prozessänderungen der Wissensbewertung.

Im Teil 3 im 37. WI-MAW-Rundbrief des Artikels werden die Prozesse, und Gebiete die nicht durch die Bausteine des Wissensmanagements von (Probst) repräsentiert werden, dargestellt. Es handelt sich um die Prozesse „Wissensmanagement-Projekt“ und „Wissensmanagement-Alignment“. Hinzu kommt eine Gruppe, die weniger Prozesscharakter wie die Wissensbausteine zeigen, das Gebiet „Sozialarchitektur“ und das Gebiet „Wissenskultur“.

Literaturverzeichnis

Edvinson Leif, Malone M S, Intellectual Capital, New York 1997

Gronau Norbert, Hrsg, Bahrs Julian, Schmid Simone, Anwendungen und Systeme für das Wissensmanagement, 2.A., GITO-Verlag 2005 Berlin

Heisig Peter, Business Process Oriented Knowledge Management, in (Mertins) S.20

Heisig Peter, Wissensbilanzen Springer 2008

Hildebrand Knut, Gebauer M, Hinrichs H, Mielke M, Hrsg, Daten- und Informationsqualität, Vieweg 2008

Höhn Reinhard, Höppner Stephan, Das V-Modell XT, 2008, 700s

ISO - International Organization for Standardization, ISO/IEC 15504-2:2003 - Information technology -- Process assessment -- Part 2: Performing an assessment. Intec. Online verfügbar unter

http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=37458, zuletzt aktualisiert am 12.12.2009, zuletzt geprüft am 12.12.2009

ISO - International Organization for Standardization, ISO/IEC 15504-3:2004 - Information technology -- Process assessment -- Part 3: Guidance on performing an assessment. Intec. Online verfügbar unter

http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=37454, zuletzt aktualisiert am 12.12.2009, zuletzt geprüft am 12.12.2009

ISO - International Organization for Standardization, ISO/IEC 15504-5:2006 - Information technology -- Process Assessment -- Part 5: An exemplar Process Assessment Model. Intec. Online verfügbar unter

http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=38934, zuletzt aktualisiert am 12.12.2009, zuletzt geprüft am 12.12.2009

Lev Baruch, Intangibles, Washington 2001

Liebowitz Jay, Knowledge Management Handbook, CRC Press 1999

Maier Ronald, Knowledge Management Systems, Springer 2002

- Mertins Kai, Heisig Peter, Vorbeck Jens, Knowledge Management, Springer 2003
- Nonaka Ikujiro, Takeuchi Hirotaka, Mader Friedrich, Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt/Main: Campus-Verlag 1997
- North Klaus, Wissensorientierte Unternehmensführung, Wertschöpfung durch Wissen, Wiesbaden Gabler 1999
- OECD, Measuring and Reporting Intellectual Capital, Amsterdam 1999
- Österle Hubert, Business Engineering, Prozeß- und Systementwicklung, Band 1 Entwurfstechniken, Springer 1995
- Österle Hubert, Winter R, Business Engineering, Auf dem Weg zum Unternehmen des Informationszeitalters, Spriger 2003
- Probst Gilbert, Raub Stefan, Romhardt Kai, Wissen Managen, 1998, Frankfurt, enthält den Standard-Wissensprozess
- Reinhardt Rüdiger, Wissen als Ressource, Peter Lang 2002
- Riemp Gerold, Integrierte Wissensmanagement-Systeme. Architektur und praktische Anwendung. Berlin: Springer 2004
- Schulte-Zurhausen Manfred, Organisation, 4.A, Vahlen 2005
- Sowa John R, Knowledge Representation, Thomson 2002
- Stuckenschmidt H, Ontologien, Springer 2009, 270 Seiten, gut verständlich
- Sveiby Karl E, Wissenskapital – Das unentdeckte Vermögen, 1998 Landsberg,
- Tiwana Amrit, The Knowledge Management Toolkit, Prentice Hall 2000
- Weber Ron, Information Systems Control and Audit, Prentice Hall 1999
- Wiig Karl M, Knowledge Management Foundations, Volume 1, Schema Press 1993
- Wiig Karl M, Knowledge Management, Volume 2, Schema Press 1994
- Wiig Karl M, Knowledge Management Methods, Volume 3, Schema Press 1995
- Wiig Karl M, People-Focused Knowledge Management, Elsevier 2004