

ISO 9001 Revision

ARBEITSHILFE IV

AKTUALISIERT NACH DER GÜLTIGEN
FASSUNG DER ISO 9001:2015

Die vorliegende Arbeitshilfe IV befasst sich mit dem Thema **Wissen der Organisation**.

Die ISO 9001 wurde grundlegend überarbeitet und modernisiert. Die neue Fassung ist seit dem 23. September 2015 gültig (DIN ISO 9001:2015). Die Übergangsfrist beträgt 3 Jahre.

Angesichts der Fülle der Änderungen ist es sinnvoll, sich bereits jetzt mit dem Inhalt zu befassen und die veränderten Anforderungen nach und nach in ein bestehendes Qualitätsmanagementsystem zu integrieren.

Die revidierte Fassung der ISO 9001 bringt eine Reihe substantieller Veränderungen mit sich, z.B.:

- Die Anforderungen sind offener gestaltet. Strikte Vorgaben, wie das Vorhandensein eines Qualitätsmanagementhandbuchs mit festgelegten Inhalten, die Festlegung eines Beauftragten der obersten Leitung (QMB) und einige Vorgaben zur Dokumentation entfallen.
- Neue Anforderungen beziehen sich auf die Berücksichtigung von Umwelteinflüssen und Interesseninhabern, auf die Abschätzung von Risiken und Chancen und ein erweitertes Prozessmodell.

Umfassende Informationen über die Änderungen können in kompakter Form von der QUBIC Beratergruppe angefordert werden (Adresse am Schluss dieses Dokuments).

Wir stellen mit darüber hinaus Arbeitshilfen Unterlagen zur Verfügung, die Ihnen helfen, sich mit den Änderungen der Norm zurecht zu finden. Neben der vorliegenden stehen zur Verfügung:

1. Anforderungen an qualitätsrelevante Prozesse
2. Anforderungen an die Leitung eines Unternehmens
3. Verstehen der Organisation, ihres Kontextes und der Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien



ARBEITSHILFE IV

Neue Anforderungen!

Die Normrevision enthält nur wenige, aber weittragende, *gänzlich neue* Anforderungen.

Dazu zählen Anforderungen, die sich um das „**Wissen der Organisation**“ (7.1.6) drehen.

Da es sich um eine neue Anforderungen handelt, zu der in der Fassung von 2008 keine Entsprechung zu finden ist, zitieren wir hier den Abschnitt 7.1.6 ohne Vergleich.

ISO 9001:2015	ISO 9001:2008
7.1.6 Wissen der Organisation	entfällt
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 erforderlichem Umfang zur Verfügung gestellt 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 ist das Wissen, das organisationsspezifisch ist; es wird erlangt durch Erfahrung. Es sind Informationen, die im Hinblick auf das Erreichen der Ziele der Organisation angewendet und ausgetauscht werden.	
ANMERKUNG 2 Das Wissen der Organisation kann auf Folgendem basieren:	
a) auf internen Quellen (z.B. geistiges Eigentum, aus Erfahrungen gesammeltes Wissen, Lektionen aus Fehlern und erfolgreichen Projekten, Erfassen und Austausch von nicht dokumentiertem Wissen und Erfahrung, die Ergebnisse aus Verbesserungen von Prozessen, Produkten und Dienstleistungen);	
b) externe Quellen (z. B. Normen, Hochschulen, Konferenzen, Wissenserwerb durch Kunden oder Anbieter).	

Substantiell neue Anforderungen

Wissen spielte in der bisherigen Normfassung nur mittelbar eine Rolle und wurde nicht direkt adressiert. Das Wort taucht im gesamten Text der ISO 9001:2008 nicht auf! Vielmehr ist von Fähigkeiten und von Kompetenz die Rede, was im jeweiligen Kontext (z.B. „Kompetenz des Personals“) bestenfalls als Teilaspekt von Wissen verstanden werden

kann. Es handelt sich also um ein völlig neues Thema, mit dem die revidierte Norm die Tatsache berücksichtigt, dass Wissen - gerade auch in der Dienstleistung - einen entscheidenden Produktivitätsfaktor darstellt.

Folgerichtig wird der neue Abschnitt im Kapitel 7 - „Unterstützung“ - und dort als eine der erforderlichen Ressourcen behandelt, die zur Durchführung der Kernaufgaben benötigt werden.

Der Normabschnitt bezieht sich sehr eindeutig auf Erfahrungswissen, also implizites Wissen und nicht auf offen verfügbare Informationen (wie z.B. Prozessdokumentationen). Der Umgang mit Erfahrungswissen wird als Dreisprung beschrieben, der sofort einsichtig ist:

1. Was muss ich wissen?
2. Wie behalte und verwende ich mein Wissen?
3. Wie stelle ich Lücken fest und fülle sie?

zu 1.

Die Überschrift des Abschnitts - Wissen der Organisation - lässt einen universalen Anspruch vermuten, das Thema wird aber gleich im ersten Satz eingeschränkt: Es geht um Wissen, das „benötigt“ wird. Dieses Wissen muss „bestimmt“ werden. Zur Erinnerung: „Bestimmen“ bedeutet in der Normsprache sowohl „herausfinden“ als auch „festlegen“.

Der Schlüssel hierzu ist der Begriff „erfolgskritisches Wissen“. Letztlich zielt die Norm darauf, Wissen als ein strategisches Moment zur Kenntnis zu nehmen: Wie soll eine Organisation ohne einen unmittelbaren Bezug zu ihrer Strategie herausfinden, welches Wissen benötigt wird?

Zum Verständnis des ersten Absatzes des Normtextes muss unbedingt die Anmerkung 2 hinzugezogen werden, denn dort werden Quellen benannt, die zur Bestimmung des benötigten Wissens herangezogen werden können.

Die Norm verlangt kein umfassendes Wissensmanagement; Instrumente des Wissensmanagements, wie Wissensbilanzen und die Festlegung von Wissenszielen, können hier jedoch sinnvoll eingesetzt werden.

zu 2.

Der Normtext ist auch hier sehr genau: „Aufrechterhalten“ heißt erfassen, sichern, zugänglich halten. Mit „zur Verfügung stellen“ wird der aktive Part benannt. Es ist sinnlos, Wissen zu horten. Vielmehr muss es aktiv an alle weitergegeben werden, die es benötigen.

Hier finden sich gleich mehrere Bezüge zu Instrumenten des Wissensmanagements:

- Es gilt, den Überblick über Daten, Wissen und Wissensträger (Experten) zu gewinnen und zu behalten, also Wissen zu strukturieren, zu dokumentieren und wieder aufzufinden, etwa dann, wenn Wissensträger nicht (mehr) verfügbar sind.

- Es geht auch um Wissenstransfer, etwa mittels Wissenslandkarten, und darum, wie erreicht werden kann, dass Wissen mit anderen geteilt wird.

zu 3.

So klar es ist, dass sich die Dinge ändern, so schwierig kann es sein, ein sinnvolles Maß für die Aktualisierung des erforderlichen Wissens zu finden. Die Norm gibt hier nichts vor. Wie oft und in welchem Umfang das Wissens aktualisiert werden muss, hängt unter anderem von den Umweltbedingungen, von veränderten Erfordernissen - gemessen an den beabsichtigten Ergebnissen der Organisationshandeln - und dem gesammelten Erfahrungsschatz (vgl. Anmerkung 2) ab. Die Festlegungen dazu sind also von der Organisation in eigener Verantwortung zu treffen. Konsequenter setzt die revidierte Norm auch hier für Organisationen jeder Art einen Rahmen, der selbst gefüllt werden muss.

Empfehlungen

Da der dargestellte Abschnitt der Norm neu ist, sind zwei Ebenen der Bearbeitung nötig - eine „initiale“ Erarbeitung der nötigen Informationen und die Integration in das Managementsystem im Sinne der laufenden Fortschreibung.

Zum Einstieg in das Thema schließen wir uns einer Empfehlung der Deutschen Gesellschaft für Qualität (DGQ) an: *„Eine mögliche Herangehensweise bietet die Wissensbilanzierung, eine seit 2002 von der Bundesregierung empfohlene Methode. Dies hat den Vorzug, dass es eine Anleitung und ein Softwaretool von Fraunhofer IPK kostenlos gibt. Die Methode führt sehr schnell zum Ziel, nach 6-8 Wochen mit 5 Workshops hat man eine erste Maßnahmenliste für das Unternehmen generiert. Es wird eine alle QM-Themen berührende Selbstbewertung durchgeführt, die zwar nicht so systematisch wie jene aus der ISO 9004 oder gar wissenschaftlich fundiert wie die mit dem EFQM-Modell ist. Der geringe Aufwand und die unmittelbare Handlungsanleitung, das ‚ins Tun kommen‘ dürfte aber gerade für KMU die Schwelle zur erfolgreichen Beschäftigung mit dem Thema stark absenken.“*

Das erwähnte Tool finden Sie unter

<http://www.wissensbilanz-schnelltest.de/schnelltest-starten>

Die DGQ empfiehlt zudem eine in der Initiierungsphase eine externe Moderation, für die aus verschiedenen Quellen auch Fördermöglichkeiten bestehen. Dafür eignet sich zum Beispiel das Programm UnternehmensWert:Mensch. Weitere Informationen hierzu:

<http://www.unternehmens-wert-mensch.de>

Die QUBIC Beratergruppe verfügt über drei für das Programm autorisierte Berater/innen.



Alternative Methoden können sein:



ARBEITSHILFE IV

- Definition von Wissenszielen (aus Unternehmenszielen, aus Geschäftsprozessen, aus Wissensinhalten), oder
- Wissensmanagement-Audit

Für die Integration in das Managementsystem bietet es sich an, Wissensmanagement als eigenen Stützprozess zu gestalten, sinnvollerweise in enger Verknüpfung mit Personalentwicklung. Die periodische Überwachung kann sehr gut im Rahmen der Managementbewertung (Kap. 9.3) erfolgen. Im Abschnitt 9.3.2, d) wird die Überprüfung der „Angemessenheit von Ressourcen“ explizit gefordert.

Methodisch sollte auch hier der Weg gewählt werden, die Bearbeitung in Workshops mit breiter Beteiligung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorzunehmen.

Hinweis:

Die QUBIC Beratergruppe kann Ihnen zum Thema Wissen in Unternehmen umfassende Unterstützung anbieten. Wir haben bereits in zwei umfangreichen, von der N-Bank geförderten Projekten eine Reihe von Unternehmen erfolgreich dabei unterstützt, ihr Wissensmanagement zu optimieren.

Sprechen Sie bei Interesse gern direkt unseren Experten Bernd Staemmler an:

Tel.: 0511 - 1699 888 4, E-Mail: staemmler@qubic.de

Fragen, Hinweise und Kommentare richten Sie gern an:

QUBIC Beratergruppe GmbH
Götz Hendricks
Telefon 0511-16 99 88 81
hendricks@qubic.de

Eine ausführliche Übersicht der Änderungen einschließlich einer Bewertung erhalten Sie gegen einen Unkostenbeitrag von 20,-€ über

QUBIC Beratergruppe GmbH
Birgit Westhaus
Telefon 0511-16 99 88 80
westhaus@qubic.de

Version 2; Stand: 20.10.2015