

Gabriele Vollmar, Christian Keller

Was bringt die neue ISO 9001:2015?

Voraussichtlich im Herbst dieses Jahres wird die revidierte Fassung der ISO 9001 erscheinen. Diese erste grundlegende Revision seit 2008 wird einige wesentliche Änderungen bringen: So soll mit neuen Themen wie Risiko-, Change- und auch Wissensmanagement der Tatsache Rechnung getragen werden, dass Organisationen sich heute zunehmend in einem komplexen, dynamischen Umfeld befinden, das sie vor große Herausforderungen stellt. Auch wenn der Begriff Wissensmanagement nicht explizit verwendet wird, nimmt der „Umgang mit dem Wissen der Organisation“ doch deutlich Raum ein. Was genau wird darunter verstanden und was wird konkret in der Norm gefordert?

→ Das Wissen nach ISO – Begriffsdefinitionen

Im Abschnitt 3 der Norm [1] werden im Kontext des Themas Wissensmanagement die folgenden zentralen Begriffe definiert:

1. Daten,
2. Information,
3. Wissen und
4. Kompetenz.

Welches grundlegende Verständnis kommt dabei zum Ausdruck? Zunächst der jeweilige Originaltext:

1. „Daten: Fakten über ein Objekt“ [2]
2. „Information: Daten mit Bedeutung“ [3]
3. „Wissen: verfügbare Sammlung von Informationen, die eine berechtigte Überzeugung darstellen und mit großer Sicherheit wahr sind“ [4]
4. „Kompetenz: Fähigkeit Wissen und Fertigkeit anzuwenden, um beabsichtigte Ergebnisse zu erzielen“ [5]

Auch wenn die Definition des Wissensbegriffs auf den ersten Blick Wissen und Information zu vermischen scheint, enthüllt der zweite Blick doch das im Wissensmanagement-Umfeld weitgehend akzeptierte konstruktivistische Verständnis, wonach Wissen sich auf Daten und Informationen stützt, dabei aber immer von Individuen konstruiert wird und deren Erwartungen an Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge repräsentiert. [6] Was Probst hier eine „Erwartung an Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge“ nennt, nennt die Norm „berechtigte Überzeugung“. D. h. Wissen bezeichnet keine objektive Wahrheit, sondern eine Überzeugung, die sich im Handlungskontext als Entscheidungsgrundlage bewährt und daher „wahr“ zu sein scheint.

Wenn auch aufgrund der Kürze der Formulierung etwas versteckt, so liegt der Norm damit ein Verständnis von Wissen zugrunde, das Wissen erkennt als

- Ergebnis eines individuellen Erkenntnisprozesses und damit an Personen gebunden.
- kontextbezogen, d. h. es erhält seine Relevanz in einem spezifischen Kontext.
- nicht per se wahr, sondern lediglich valide, d. h. es bewährt sich als Entscheidungs- und Handlungsgrundlage. Dies impliziert, dass Wissen aufgrund sich verändernder Rahmenbedingungen revidiert oder weiterentwickelt werden muss.

Die Norm verwendet außerdem den Begriff „Wissen der Organisation“, um den Gegenstand ihrer Forderungen zu beschreiben. Annex A führt aus, was darunter zu verstehen ist: Es ist das Wissen, das von der Organisation erlangt wurde, dies schließt explizit das Wissen ihrer Mitglieder mit ein. Die organisatio-

→ Kurz gefasst:

- Die Revision der ISO 9001 bietet die Chance, zwei grundlegende Managementsysteme (QM & WM) sinnvoll miteinander zu integrieren.
- Gleichzeitig birgt sie das Risiko zu Fehlinterpretationen, denn die Norm gibt wenig Konkretes vor.
- In den nächsten drei Jahren sind nun die Wissensmanager und Wissensmanagement-Experten gefordert, ein angemessenes Verständnis für Wissensmanagement und seinen Nutzen in den Q-Organisationen zu erzeugen.

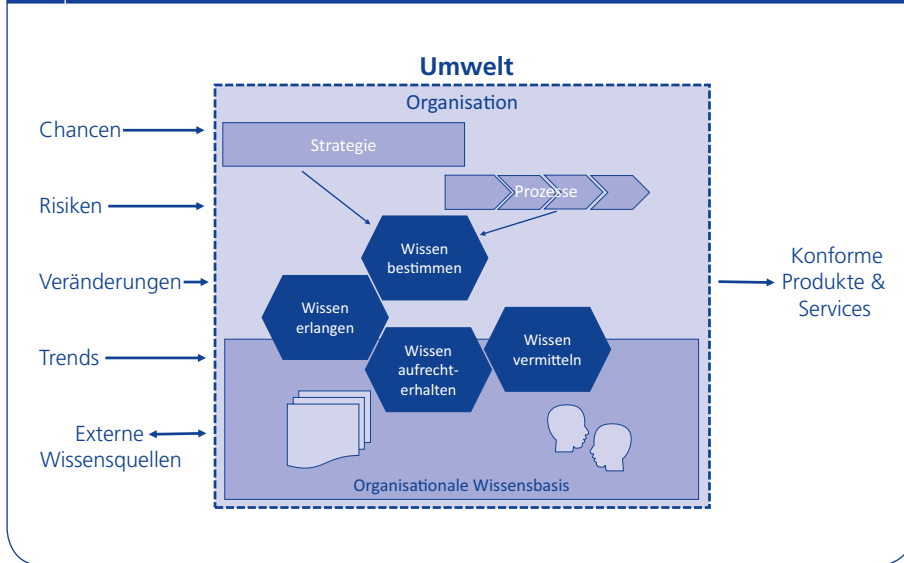
nale Wissensbasis besteht folglich im Verständnis der Norm sowohl aus Daten und Informationen als auch aus personalem Wissen, z. B. dem undokumentierten Erfahrungswissen der Experten in der Organisation. [7]

→ Die Normanforderungen an den Umgang mit Wissen

Die ISO DIS 9001:2014 stellt die folgenden Anforderungen an den Umgang mit dem Wissen der Organisation:

- notwendiges Wissen bestimmen,
- Wissen aufrechterhalten,
- Wissen vermitteln und
- Wissen erlangen.

→ Die Wissensprozesse nach ISO 9001:2015 im Organisationskontext



lung der Produkt- bzw. Dienstleistungs-konformität.

Vorhandenes und als relevant erachtetes Wissen soll dann auch angemessen vermittelt werden. Und wieder ist an dieser Stelle der verwendete Begriff bedeutsam, geht es bei einer Vermittlung doch um mehr als um eine reine Weitergabe von Wissen bzw. dessen zur Verfügung stellen (im englischen Original der Norm heißt es an dieser Stelle deutlich eingeschränkter „make available“). Vermitteln impliziert das Bemühen, ein echtes Verstehen auf der Seite des Empfängers zu erzeugen, damit das vermittelte Wissen dann auch angemessen, d. h. kompetent angewandt werden kann.

Fehlendes notwendiges Wissen schließlich muss von der Organisation erlangt werden. Gemäß ISO DIS 9001:2014 Abschnitt 7.1.6 muss eine Organisation ihr Wissen immer wieder vor dem Hintergrund sich ändernder Erfordernisse und Trends bewerten und bestimmen, auf welche Weise das eventuell erforderliche zusätzliche oder neue Wissen erlangt werden kann. Hier greifen also die Normanforderungen „Wissen bestimmen“ in seiner strategischen Dimension, „Wissen aufrechterhalten“ im Sinne der regelmäßigen Bewertung seiner Validität und „Wissen erlangen“ ineinander. Erlangen kann dabei bedeuten, neues Wissen selbst zu entwickeln oder aber es zu erwerben (Interpretation der Autoren). Dabei sollen laut Norm sowohl interne Quellen, also z.B. die eigenen Experten, eigene Erkenntnisse aus gemachten Erfahrungen usw., genutzt werden als auch externe Quellen, wie z.B. die eigenen Kunden und Lieferanten, Kooperationen mit Hochschulen, Besuch von Konferenzen usw.

→ Die Normanforderungen hinsichtlich der Kompetenz

Das Wissen der Organisation umfasst im Verständnis der Norm neben den diversen Medien externalisiertes Wissen auch das personale Wissen ihrer Mitglieder. Kompetenz wird in der Norm definiert als die Fähigkeit, Wissen anzuwenden. Damit lassen sich Wissens- und Kompetenzmanagement nicht trennscharf voneinander abgrenzen, auch wenn formal das Thema Kompetenz in der Norm als separates Thema behandelt

Was genau darunter zu verstehen ist, ist nicht bzw. teilweise nur sehr rudimentär in der Norm ausgeführt, gibt also Raum für eigene Interpretation.

Notwendiges Wissen zu bestimmen, bedeutet laut Norm, dass die Organisation dasjenige Wissen identifiziert, das benötigt wird, um die Prozesse der Organisation durchzuführen sowie die Konformität der Produkte und Dienstleistungen zu gewährleisten. Dies bedeutet auch (Interpretation der Autoren) zu bestimmen, inwieweit dieses Wissen bereits in der Organisation vorhanden ist und wo bzw. inwieweit dieses Wissen fehlt und folglich erst erlangt werden muss. Diese Anforderung hat damit sowohl eine operative als auch eine strategische Dimension. Operativ bedeutet es, in den einzelnen Geschäftsprozessen konkret benötigtes Wissen zu identifizieren und in einem nächsten Schritt zu gewährleisten, dass es dort zur Verfügung steht. Strategisch betrachtet bedeutet es, sich ausgehend von der Unternehmensstrategie und den Zielen der Organisation grundsätzlich die Frage zu stellen, ob das notwendige Wissen, um diese Strategie umzusetzen und diese Ziele zu erreichen, vorhanden ist. Die Beantwortung dieser Frage setzt voraus, dass die Organisation wiederum weiß, was sie weiß, aber auch, was sie nicht zu wissen braucht (positive Ignoranz). Wie der Begriff „bestimmen“ in diesem Kontext zeigt, geht es also um die bewusste und aktive Definition von Wissens-Relevanzen. Dabei soll die Organisation laut Annex A der Norm ihren

eigenen Kontext berücksichtigen, wozu sowohl die eigene Größe und Komplexität gehören als auch die Chancen und Risiken, denen sie sich in ihrer Umwelt gegenüber sieht.

Das Wissen, das als notwendig bzw. relevant bestimmt wurde, muss dann aufrechterhalten werden. Auch hier lohnt es sich, den verwendeten Begriff näher zu beleuchten, denn „aufrechterhalten“ impliziert mehr als reines Bewahren, „aufrechterhalten“ bedeutet auch das Wissen aktuell und valide zu halten, d. h. kontinuierlich weiterzuentwickeln. Wie das Wissen konkret aufrechterhalten werden soll, gibt die Norm wiederum nicht vor. So kann beispielsweise Wissensbewahrung grundsätzlich durch Dokumentation erfolgen, aber auch durch Kommunikation, d. h. Verteilung auf mehrere Wissensträger. In diesem Zusammenhang lohnt sich erneut ein Blick in den Annex A7 „Wissen der Organisation“: Dort ist zu lesen, dass es der Organisation selbst obliegt, ein für sie sinnvolles Gleichgewicht herzustellen zwischen Wissen, das durch kompetente Personen in die organisationale Wissensbasis einfließt (personales Wissen) und Wissen, das über andere Medien (externalisiertes Wissen) verfügbar gemacht wird. Es geht der Norm also keineswegs um eine forcierte Wissensdokumentation und ein daraus folgendes Informations- und Dokumentenmanagement, sondern vielmehr um eine für die spezifische Situation der Organisation (Stichwort Kontext) sinnvolle Steuerung aller Wissensressourcen, die relevant sind für die Erzie-

wird. Es lohnt also an dieser Stelle ein kurzer ergänzender Blick auf die (nicht neuen) Anforderungen hinsichtlich der Kompetenzen des Personals: [8]

Auch hier müssen seitens der Organisation für jeweils einzelne Personen die für ihre Tätigkeit erforderlichen Kompetenzen bestimmt werden.

Es muss sichergestellt werden, dass eine Person auf Grundlage von Schulung, Ausbildung und Erfahrung für ihre Tätigkeit kompetent, also befähigt ist.

Falls erforderlich, müssen Maßnahmen ergriffen werden, um notwendige Kompetenz aufzubauen, z.B. Schulung, Mentoring, Versetzung oder auch Neueinstellung. Auch muss die Wirksamkeit dieser Maßnahme bewertet werden.

Im Grunde begegnen uns bezogen auf die Kompetenzen die gleichen Bausteine aus Bestimmen, Aufrechterhalten und Vermitteln sowie, wo immer notwendig, Erlangen/Entwickeln wieder. Zusätzlich wird jedoch ein Wirksamkeits-Controlling eingefordert, eine Herausforderung, die so seitens der Norm an den Umgang mit Wissen (noch) nicht gestellt wird.

→ Fazit

Wie viele neue Entwicklungen stellt auch die Revision der ISO 9001 für das Thema Wissensmanagement zugleich eine Chance und ein Risiko dar. Eine Chance, Organisationen mit einem etablierten Qualitätsmanagementsystem nach ISO 9001 seitens Wissensmanagement besser zu durchdringen. Eine Chance, zwei grundlegende Managementsysteme sinnvoll miteinander zu integrieren. Eine Chance, Wissensmanagement auch als strategischen Topos im Unternehmen zu positionieren, vor allem wenn die Anforderung, notwendiges Wissen zu bestimmen, grundlegender verstanden wird als operativ im Prozess Wissen zielgerichtet zur Verfügung zu stellen. Ein Risiko, denn die Norm gibt wenig Konkretes vor und eröffnet damit weite Interpretationsräume. Räume, die auch zu Fehlinterpretationen einladen. Nämlich zum Beispiel Wissensmanagement auf Informations- und Dokumentenmanagement zu reduzieren. Den Umgang mit Wissen auf das

Dokumentieren zu begrenzen (ein durchaus naheliegendes Risiko, da die Norm selbst ja großen Wert auf Evidenz qua Dokumentation legt). Ein Risiko, aus dem Thema einen Bürokratiertiger aus Pseudo-Maßnahmen für das nächste Audit zu machen.

Die Organisationen haben ab Erscheinen der revidierten Fassung drei Jahre Zeit, die neue Norm 9001:2015 einzuführen und damit auch den Umgang mit dem Wissen der Organisation zu gestalten und zu systematisieren. In dieser Zeit sind nun die Wissensmanager und Wissensmanagement-Experten gefordert, ein angemessenes Verständnis für Wissensmanagement, seinen Wirkungsgrad, seine Möglichkeiten und seinen Nutzen jenseits einer Zertifizierung zu erzeugen und oben genannten Fehlinterpretationen vorzubeugen. Und sie sind gefordert, die Organisationen in einem für sie gegebenenfalls neuen Feld zu begleiten und Orientierung zu geben. Aber auch die Auditoren sind gefordert,

das auch für sie neue Thema Wissensmanagement zu durchdringen und in einem Audit angemessen zu adressieren. Eine echte Herausforderung, denn wie kann während eines Audits geprüft bzw. belegt werden, dass eine Organisation angemessen und normgerecht mit ihrem Wissen umgeht? Vor allem dann, wenn Wissensmanagement eben mehr ist als ein Daten- und Informationsmanagement. Die nächsten drei Jahre werden spannend!

→ Literatur

- [1] basierend auf dem Arbeitsentwurf vom Sommer 2014
- [2] s. ISO DIS 9001:2014, 3.49
- [3] s. ISO DIS 9001:2014, 3.50
- [4] s. ISO DIS 9001:2014, 3.53
- [5] s. ISO DIS 9001:2014, 3.10
- [6] vgl. Probst, Gilbert et al.: Wissen managen. Wiesbaden 2003. 4. Auflage. S. 44
- [7] vgl. ISO DIS 9001:2014, A7
- [8] vgl. ISO DIS 9001:2014, 7.2.

→ Die Autoren



Gabriele Vollmar M.A. hat ihre berufliche Laufbahn als Qualitäts- und Wissensmanagerin in einem mittelständischen Unternehmen begonnen. Seit mehr als 15 Jahren beschäftigt sie sich mit Wissensmanagement, seit 10 Jahren als selbstständige Beraterin. Gabriele Vollmar ist Mitglied der Fachgruppe „Qualitätsmanagement und Wissensmanagement“ der GfWM e.V. Außerdem hat sie gemeinsam mit Christian Keller für das WEKA Business Portal den Wissensmanagement smartPilot entwickelt, eine Grundlageneinführung ins Wissensmanagement im Kontext der ISO 9001:2015.

✉ vollmar@wissensmanagement.net



Christian Keller studierte Technisches Gesundheitswesen bevor er nach 10 Jahren in verantwortungsvollen Funktionen sein erstes Unternehmen gründete. Heute unterstützt er mit hoher analytischer Managementkompetenz und zielorientierter Leidenschaft Wirtschaftsunternehmen und öffentliche Einrichtungen in ihrer strategischen, organisatorischen und personellen Entwicklung. Eine Herzensangelegenheit erfüllte er sich 2009, als er mit Partnern die Initiative „Exzellente Wissensorganisation“ ins Leben rief. Christian Keller ist Mitglied der Fachgruppe „Qualitätsmanagement und Wissensmanagement“ der GfWM e.V. Außerdem hat er gemeinsam mit Gabriele Vollmar für das WEKA Business Portal den Wissensmanagement smartPilot entwickelt.

✉ keller@wissensmanagement.net