



WISSEN NUTZEN – **WERTE** SCHAFFEN

Wissen der Organisation

DIN EN ISO 9001:2015 interpretiert und für die Praxis erläutert
Dr. Lars Langenberg, Pumacy Technologies AG

- 1 Was fordert die neue ISO 9001:2015?
- 2 Wissen der Organisation
 - Was ist darunter zu verstehen?
 - Wie lässt sich Wissen „managen“?
 - Was ist der Nutzen für die Organisation?
- 3 Wie gelingt die Umsetzung in der Praxis?
 - Wissen bestimmen
 - Wissen aufrechterhalten
 - Wissen zur Verfügung stellen
 - Zusatzwissen erlangen
- 4 Wirksamkeit messen
- 5 Fazit & Empfehlungen



Neue Anforderungen der DIN EN ISO 9001:2015

Was ist neu in der DIN EN ISO 9001:2015? (siehe Anhang A der Norm)

- Struktur gemäß ISO Grundstruktur für Managementsystemnormen („High Level Structure“)
- Das Wissen der Organisation als Ressource (7.1.6)
- Prozessorientierter Ansatz gestärkt (4.4)
- Risikobasiertes Denken erfordert Umgang mit Risiken und Chancen (6.1, früher als „vorbeugende Maßnahmen“)
- Bestimmung der interessierten Parteien und ihrer Anforderungen (4.2)
- „Beauftragter der obersten Leitung“ sowie „Qualitätsmanagementhandbuch“ nicht mehr explizit gefordert (5)
- Planung von Änderungen am QMS (6.3)
- Tätigkeiten nach der Lieferung berücksichtigt (8.5.5)
- . . .

Wissen in der Organisation im PDCA-Zyklus ähnlich DIN ISO 9001:2015



Auszüge aus der Norm (1)

Abschnitt 7.1.6 – Wissen der Organisation

Die Organisation

- **muss das Wissen bestimmen**, das benötigt wird, um ihre Prozesse durchzuführen und die Konformität von Produkten und Dienstleistungen zu erhalten
- muss **Wissen aufrechterhalten** und in erforderlichem Umfang **zur Verfügung stellen**
- muss bestimmen, auf welche Weise [...] **notwendiges Zusatzwissen erlangt werden kann**.

Motivation (vergl. Anhang A):

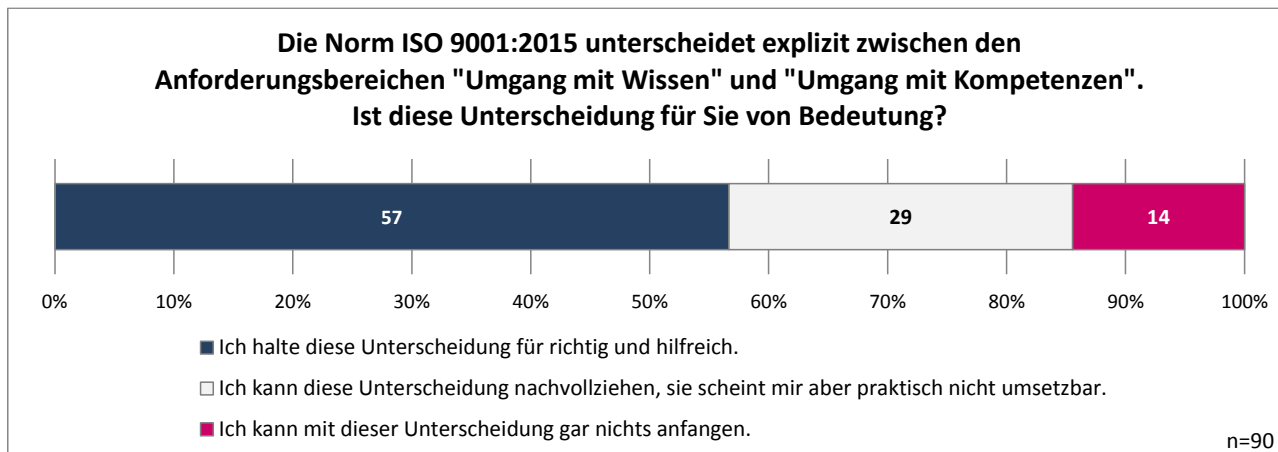
- Schutz vor Wissensverlust
- Ermutigen zum Wissenserwerb

Auszüge aus der Norm (2)

Abschnitt 7.2 - Kompetenz (ähnlich 9001:2008)

Die Organisation muss

- **für Personen**, die unter ihrer Aufsicht Tätigkeiten verrichten, welche die Leistung und Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems beeinflussen, die **erforderliche Kompetenz bestimmen**;
- **sicherstellen**, dass diese Personen ... **kompetent** sind;
- ... Maßnahmen einleiten, um die benötigte Kompetenz zu **erwerben**, und deren Wirksamkeit ... zu **bewerten**;
- angemessene **dokumentierte Informationen als Nachweis** ... aufbewahren.

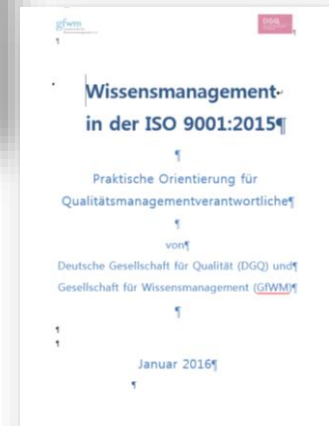
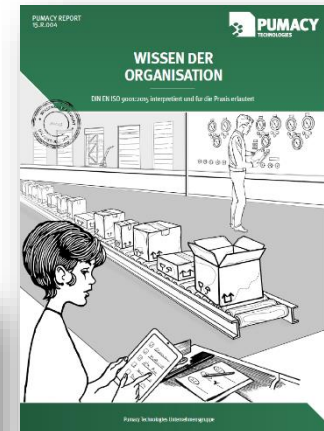


Quelle: DGQ/GfWM-Studie „Umgang mit Wissen und Kompetenzen in der ISO 9001:2015. Ergebnisbericht einer Umfrage der GfWM und DGQ“



Wissen der Organisation

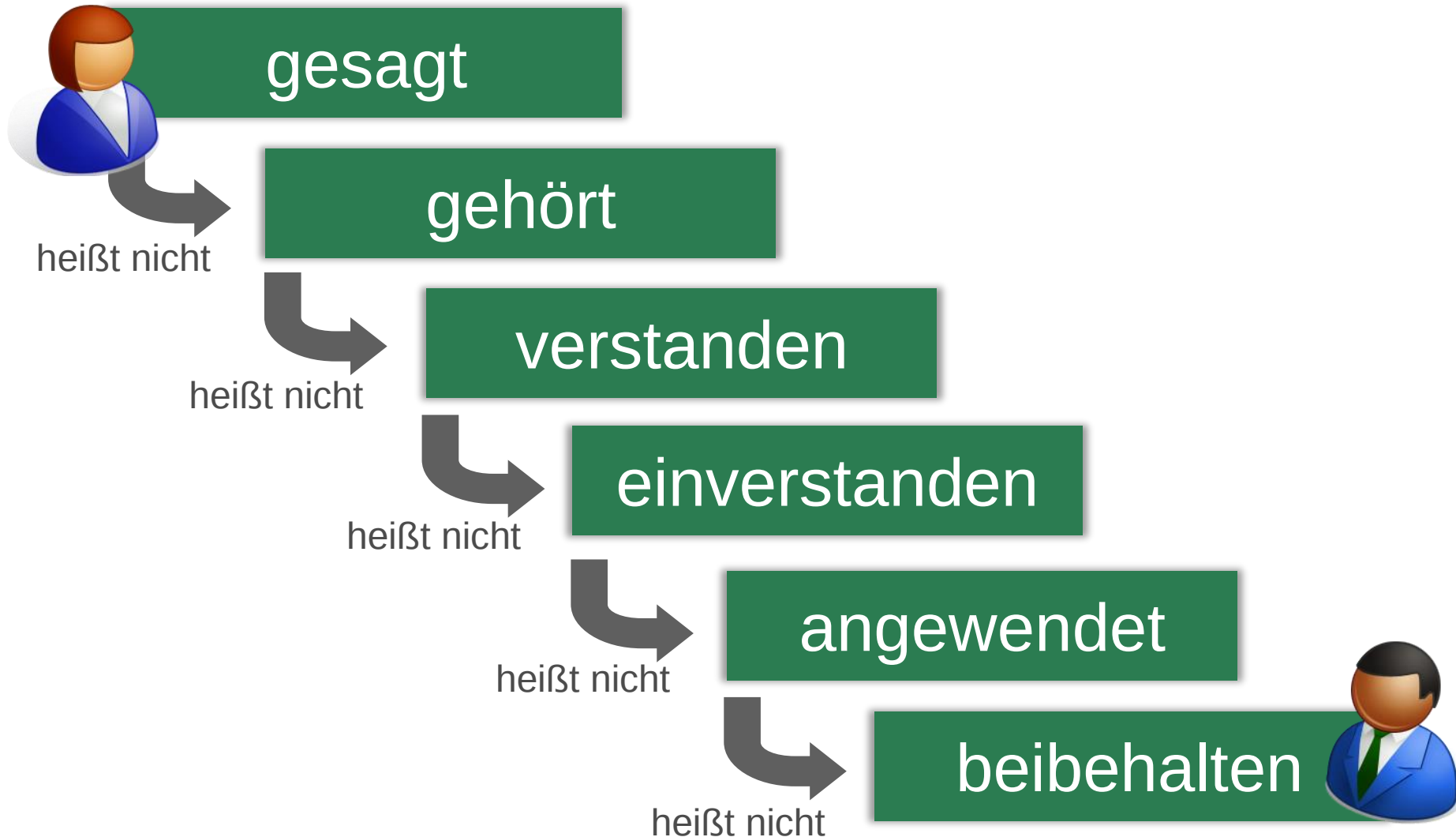
1. Pumacy Report: „Wissen der Organisation - DIN EN ISO 9001:2015 interpretiert und für die Praxis erläutert“, Nov. 2015 → [Download](#)
2. DGQ/GfWM-Studie: „Umgang mit Wissen und Kompetenzen in der ISO 9001:2015. Ergebnisbericht einer Umfrage der GfWM und DGQ“, April 2016
3. DGQ/GfWM: „Wissensmanagement in der ISO 9001:2015. Praktische Orientierung für Qualitätsmanagementverantwortliche“, April 2016



Was ist Wissen? Was ist Kompetenz?

Die Wissenstreppe (North 2011)





(Modell nach Konrad Lorenz)

Welche Arten von Wissen gibt es?

Eisbergmodell (nach Nonaka, Takeuchi 1997)

EXPLIZITES WISSEN

- Informationen
- Dokumente
- Protokolle
- Daten

Externalisierbares IMPLIZITES WISSEN

Nicht-externalisierbares IMPLIZITES WISSEN

- Erfahrungen
- Kompetenz
- Engagement
- Handlungen
- Gedanken



Wie lässt sich Wissen erfassen, lenken und entwickeln?



Wie gelingt die Umsetzung in der Praxis?

- Wissen bestimmen
- Wissen aufrechterhalten
- Wissen zur Verfügung stellen
- Wissen erlangen



Überblick

Methoden & Werkzeuge im Wissensmanagement

Die Zuordnung der Werkzeuge und Methoden ist mehrfach möglich. Hier wurde sich jeweils auf einen Einsatzschwerpunkt konzentriert.

BESTIMMUNG IN DER NORM

Wissen bestimmen und
Wissen betrachten

Wissen aufrechterhalten

Wissen vermitteln

Zugang zu Wissen
bereitstellen

Zusatzwissen erlangen
und darauf zugreifen

Wissensrisiken und
-chancen bestimmen
Erfordernisse und Trends
berücksichtigen

METHODENSET AUS DEM WISSENSMANAGEMENT UND ANGRENZENDEN DISZIPLINEN

- Best Practice / FAQs
- Debriefing / Lessons Learned
- Wissenslandkarte
- Wiki
- Storytelling
- World Café
- Wissensmodellierung
- Wissensaudit

- Wissenstransfer
- Selbsterklärende Ordnerstruktur
- KM Cloud-Anwendung

- Open Space
- Jobrotation
- Betriebsbegehung
- Blog/Mikroblog
- Forum/Wissensmarktplatz
- Newsgroups/Feeds/RSS
- Knowledge Management-App

- Suchmaschine
- Tagging
- Projektdatenbank
- Content Management System
- Document Management System
- Groupware System

- E-Learning / Blended Learning
- Community of Practice / Wissensgemeinschaften
- Weiterbildung
- Wissensmanager
- Expertendatenbank/ Yellow Pages
- Business Intelligence
- Knowledge-Pod / Video-Cast

- Wissensstrategie
- Wissensevaluation
- Wissensbilanz
- Kompetenzmanagement



Konformität der
Produkte und
Dienstleistungen

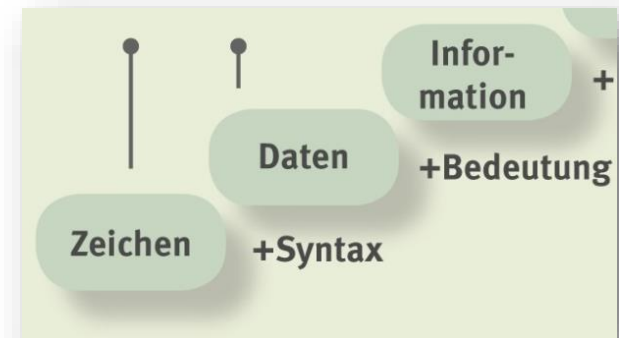
+ Kunden-
zufriedenheit

Definitionen der Wissensmanagement-
Methoden in "Wissensmanagement-Trends
2014-2023: Was Anwender nutzen und
Visionäre erwarten"

Der systematische Umgang mit Daten & Informationen
ist die Grundlage für ein funktionierendes Wissensmanagement.

Maßnahmenbeispiele:

- **zentrale Dateiablage**
- **einheitliche Ordnerstrukturen** mit klarer **Dateinomenklatur**
- **Datenpflege / Archivierung**
- **Intranet** als gemeinsame Informationsplattform
- **geregelte Verteilung** von Informationen (Push)
bzw. **Zugriff** auf Informationen (Pull)
- **klare Verantwortlichkeiten**



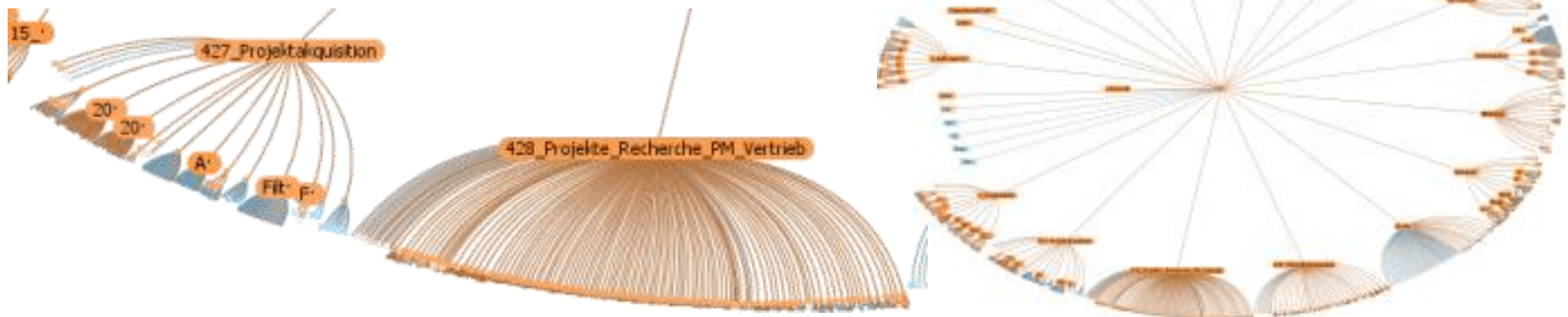
Beispiel „Wissen bestimmen“

Praxisbeispiel „Wissenslandkarte“

Strukturierte Ablage von Dokumenten und Informationen

[2011, Bremen, Patentverwertungsgesellschaft]

- Zielsetzung: Den Umgang mit Dateien und Papierdokumenten durch neue selbsterklärende Strukturen vereinfachen, Transparenz herstellen
- Methoden und Werkzeuge
 - Datenstrukturanalyse (Laufwerke Scan, Struktur-Visualisierung, Prozessanalyse), Workshops zur Datenstrukturierung
 - „Wissenslandkarte“
 - Leitfaden zur Daten-Migration
- Treiber: Vorstand



Beispiel „Wissen bestimmen“

Praxisbeispiel Wissenslandkarte



Beispiel „Wissen aufrechterhalten“

Moderierter Wissenstransfer

Anwendungsfälle

- Ruhestand, Kündigung, Elternzeit
- Stellenwechsel, Einarbeitung neuer Mitarbeiter
- Um-/Neuorganisation, neue Standorte

Nutzen

- Einarbeitungs- und Lernprozesse **verlaufen schneller**.
→ durchschnittliche Zeitersparnis von ca. 30%
- **Lernprozesse verlaufen vollständiger**, geplant und nachverfolgt.
- **Bewährtes Wissen wird gesichert** und muss nicht neu erfunden werden
- **Kontinuität** trotz Personalwechsel.
- **Sanfter Übergang** für neue/wechselnde Mitarbeiterin, weniger Stress.
- Motivation durch **Wertschätzung von Mitarbeitern**.
- **Lernprozesse verlaufen reibungsloser** durch neutralen Ansprechpartner.

Identifikation

Auftakt

Analyse

Aktion

Abschluss



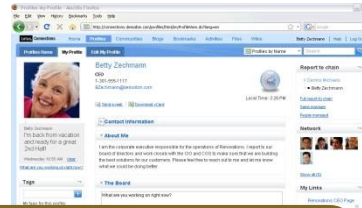
Beispiel „Wissen zur Verfügung stellen“ Verbreitete Software-Plattformen

Breite
Prozess-
abdeckung



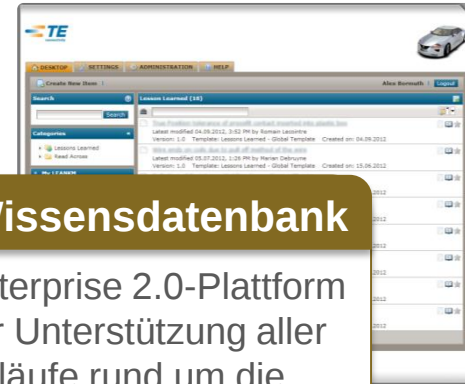
MS SharePoint

Erweiterung einer Dokumentations- und Collaboration-Plattform um Wissens Elemente und Social Media



IBM Connections

Social Media und Collaboration-Plattform: Blogs, Foren, Wikis, Communities, Profile, ...

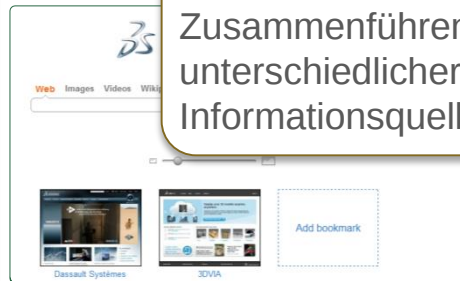


Wissensdatenbank

Enterprise 2.0-Plattform zur Unterstützung aller Abläufe rund um die Wissensaustausch & -anwendung

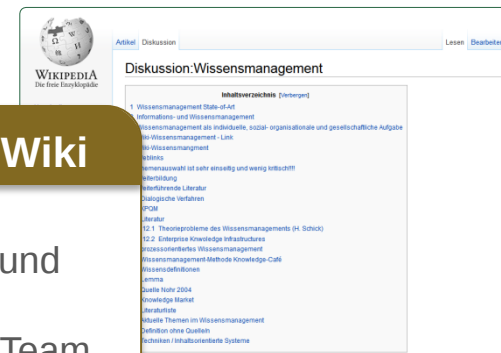
Enterprise Search

Suchen & Zusammenführen unterschiedlicher Informationsquellen



Enterprise Wiki

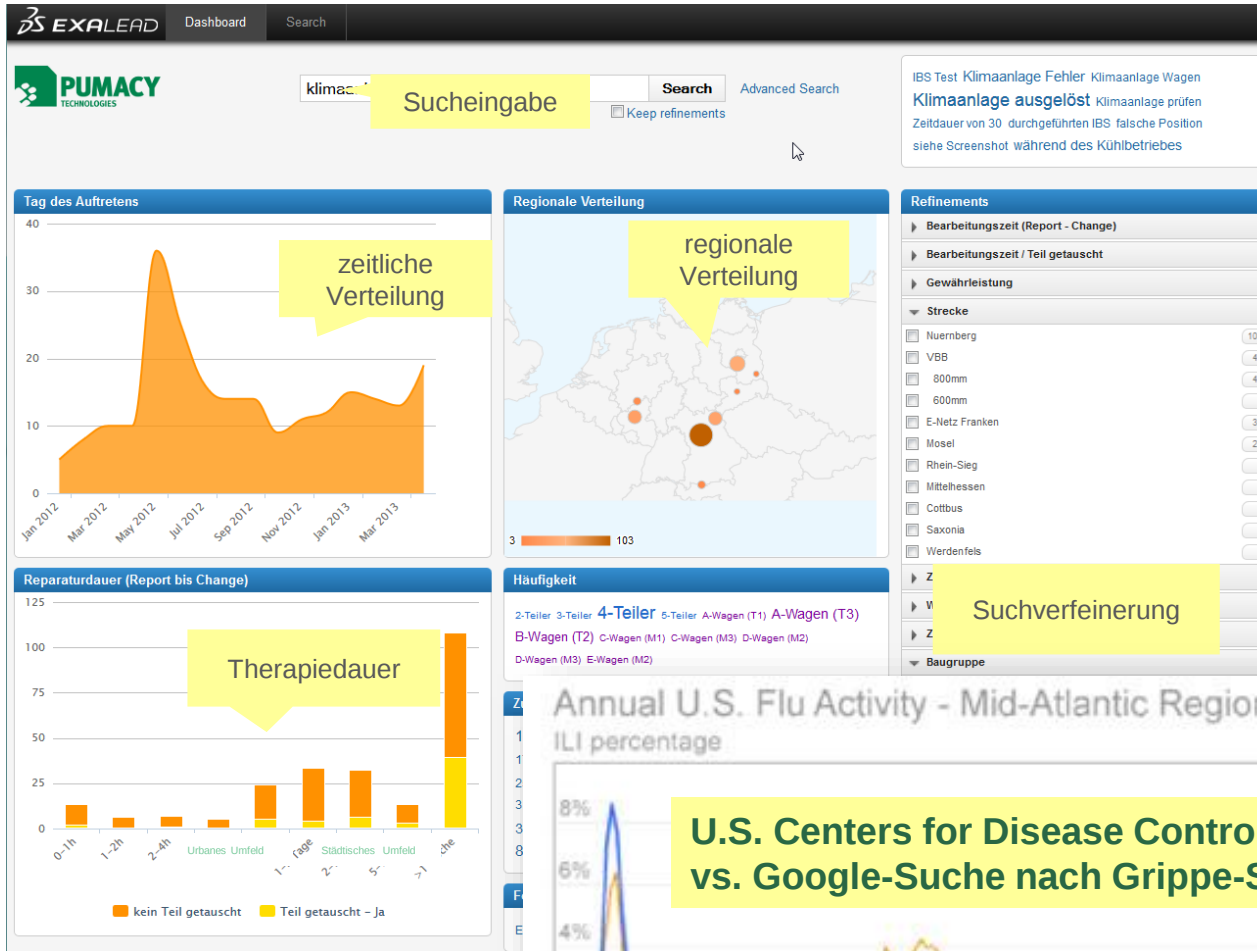
Gemeinsames Dokumentieren und Diskutieren von Erfahrungen im Team



„Enterprise“ Tools, integrative Lösungen

Spezialisierte WM-Tools

Beispiel „Wissen zur Verfügung stellen“ Von der Suche zur Auswertung



- Auswertung heterogener Datenquellen, interne + externe Daten
- Historische sowie Echtzeitanalysen, Trenderkennung
- Filter, Sichten und Visualisierung



Beispiel „Zusatzwissen erlangen“

Project Debriefing / Lessons Learned



Praktischer Nutzen, Messung der Wirksamkeit

Nutzen von WM

Aussagen von Unternehmen

Bezogen auf die Anwendungsfälle (einzeln oder kombiniert):

- Verkürzung von Einarbeitungszeiten
- Vermeidung von Doppel-/ Mehrfachentwicklungen
- Reduzierung von Suchaufwänden
- systematische Nutzung von "Best Practices"



Angegebene Einsparungen pro Jahr:

- DELPHI Group: 45 Mio€
- Daimler Chrysler: 62 Mio€
- Ford Motor Company: 200 Mio€
- Shell: 200 Mio€
- Schlumberger: 200 Mio€
- Honeywell: für 2/3 aller Mitarbeiter Einsparung von ca. 0,5 h/Woche

Key Performance Indicator (KPI)

Auswahl

- Wichtigstes Argument für WM sind Erfolgsgeschichten und Best Practices
- Ziel: Messen und nachweisen des Mehrwertes
- Entwicklung von KPIs nach und in Abhängigkeit von den definierten Zielen
- Beispiele:

Quelle: In Anlehnung an European Guide to Good Practice in Knowledge Management (CEN/ISSS 2004)



Empfehlung: Lambe, Patrick How to Use Key Performance Indicators in KM Initiatives, 2007 Straits Knowledge; www.straitsknowledge.com



Empfehlungen & Fazit

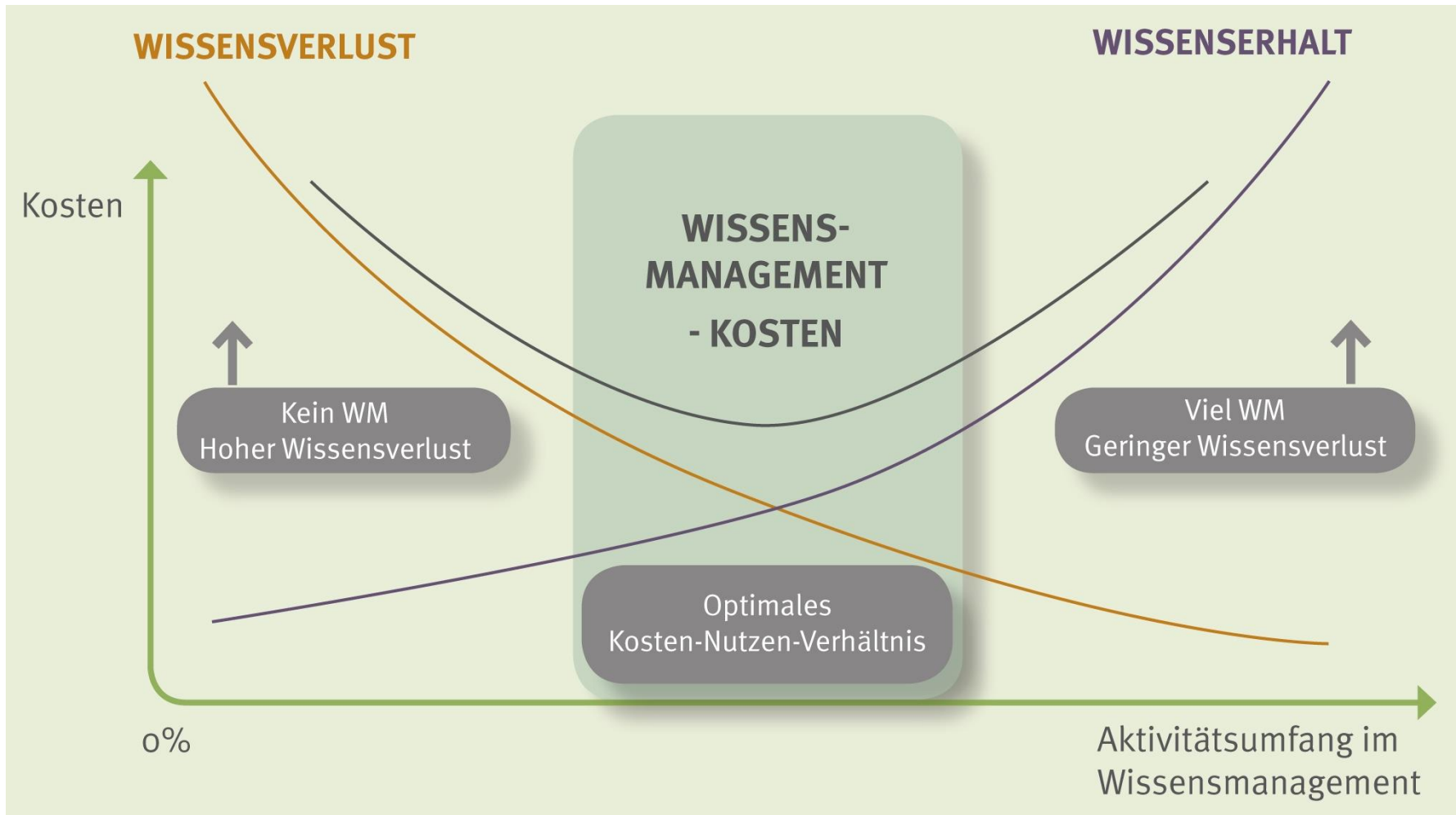
Empfehlungen (1)

Standortbestimmung

		TRIFFT GAR NICHT ZU 0	TRIFFT EHER NICHT ZU 1	TRIFFT EHER ZU 2	TRIFFT VOLL ZU 2
Bestimmen	Uns ist bekannt, welches Wissen und Fähigkeiten wir benötigen, um unsere Produkte/Dienstleistungen erfolgreich zu erstellen.	☐	☐	☐	☐
	Uns ist bewusst, welches Wissen wir nicht selbst haben und welche Fähigkeiten wir zukünftig entwickeln müssen.	☐	☐	☐	☐
	Wir sammeln systematisch Kundenanforderungen und -rückmeldungen und lassen sie in die Produkt-/Serviceentwicklung einfließen.	☐	☐	☐	☐
Zugang	Die Wissensträger in der Organisation sind bekannt und auffindbar.	☐	☐	☐	☐
	Die Organisation hat einen Überblick über sämtliche intern verfügbaren Daten- und Informationsbestände und macht sie für die Mitarbeitenden sichtbar.	☐	☐	☐	☐
	Daten und Informationen zu Produkten und Prozessen sind für die Mitarbeitenden auffindbar abgelegt und zugänglich.	☐	☐	☐	☐
Vermitteln	Die Organisation bietet den Mitarbeitenden gezielt Gelegenheiten, um sich über Erfahrungen mit Produkten und Prozessen auszutauschen.	☐	☐	☐	☐
	Die Mitarbeitenden haben ein gemeinsames Verständnis von internen Prozessen.	☐	☐	☐	☐
	Über Neuerungen zu Produkten und Prozessen wird zügig und flächen-deckend informiert.	☐	☐	☐	☐
	Die Organisation bietet den Mitarbeitenden mehrere Hilfsmittel an, um Wissen weiterzugeben (Meetings, interne Trainings, Erfahrungsaus-tausch, Kollaborationssoftware, Dokumentenablagen, Visualisierungs-möglichkeiten etc.).	☐	☐	☐	☐
Aufrecht- erhalten	Erfahrungen aus besonders erfolgreichen/erfolglosen Projekten werden aufgearbeitet und in der Organisation verbreitet.	☐	☐	☐	☐
	Aus guten Praktiken werden Standards definiert und verbreitet.	☐	☐	☐	☐
	Nicht-veränderliches bzw. langfristig gültiges Wissen ist dokumentiert und steht allen Mitarbeitenden zur Verfügung (z.B. Produkthistorie).	☐	☐	☐	☐
Zusatzwissen	Wir beobachten externe Entwicklungen (Markt, Wettbewerber, Technologie, Recht ...) und informieren uns aktiv über Neuerungen.	☐	☐	☐	☐
	Wir kooperieren gezielt mit anderen Organisationen, um unsere Fähig-keiten zu ergänzen.	☐	☐	☐	☐
	Wir suchen den „Blick über den Tellerrand“ bei Konferenzen, externen Trainings, in Fachpublikationen etc.	☐	☐	☐	☐

Empfehlungen (2)

Aufwand/Nutzen-Betrachtung



Einführung von Wissensmanagement

Was ist zu beachten?

- Jede Organisation ist anders → erst den eigenen **Standort** bestimmen
- Stakeholder einbeziehen → **Nutzen für alle Beteiligten** sicherstellen
- Einige Methoden eignen sich besonders gut für den Einstieg, z.B.
 - **Wissenslandkarte** → gemeinsame Arbeitsgrundlage und Fokussierung
 - **Wissenstransfer** → schneller Erfolg, hohe Akzeptanz
 - **Debriefing / Lessons Learned** → Potenziale erkennen & nutzen
 - gemeinsame **Wissensplattform** oder **Enterprise Search**
→ Anlaufpunkt für alle Mitarbeiter
- Besser **im kleinen starten**, ausbauen und optimieren
→ nicht auf den „großen Wurf“ warten
- Wissensmanagement ist eine Investition in die Zukunft
→ **Kontinuität** führt zum Erfolg

- Anbieter für Wissens-, Prozess- und Innovationsmanagement
- 2000 gegründet, inhabergeführt
- Niederlassungen in Berlin/Brandenburg, Sachsen-Anhalt
- Ca. 40 Mitarbeiter, interdisziplinäres Team aus Ingenieuren, Informatikern, Psychologen, Betriebswirten, ...
- Portfolio eigener und Partnerlösungen: Dassault Exalead, MS SharePoint, KMmaster, Induct,, ...
- Strategischer Branchenfokus auf:
 - Transport & Verkehr
 - Energie & Umwelt
 - Medizin & Gesundheit
 - Maschinen & Anlagen
- Zertifizierung DIN EN ISO 9001:2008, Qualitätsauszeichnung



VIELEN DANK!
SO ERREICHEN SIE UNS

Pumacy Technologies AG
Bartningallee 27
10557 Berlin

 +49 30 2216128-0

 +49 30 2216128-9

 info@pumacy.de

 www.pumacy.de