

Inhaltsverzeichnis

1	Zweck dieser Abhandlung	2
2	Einleitung	3
3	Vorhandenes Wissen sichern	4
3.1	Personenbezogener Aspekt	4
3.2	Systembezogener Aspekt	4
4	Zusätzliches Wissen erwerben	5
5	Datentransfer	5
6	Zusammenfassung	6

1 Zweck dieser Abhandlung

Die Bestimmung des Wissens der Organisation wurde 2015 neu in die ISO 9001 aufgenommen. Lange Zeit gab es hierzu Interpretationsschwierigkeiten, doch es kristallisiert sich inzwischen eine klare Richtung heraus.

Mit dieser Abhandlung will ich einen Weg aufzeigen, wie mit einfachen Mitteln dieses Thema in der Praxis umgesetzt werden kann. In den meisten Fällen werden dazu keine neuen Instrumentarien benötigt, da auch bereits heute in vielen Organisationen Wissensspeicher vorhanden sind, ohne dass es den Beteiligten vielleicht so bewusst ist. Diese Ausführungen resultieren aus Erfahrungen von **PWMP**. Sie sollen für betroffene Organisationen eine praktische Hilfestellung sein, erheben jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit und Richtigkeit. Fragen zur Abhandlung und Anregungen zur Verbesserung sind ausdrücklich erwünscht, zumal hierzu noch unterschiedliche Erkenntnisse aus Zertifizierungsverfahren oder auch den diversen Foren zu den Managementsystemen vorliegen.

Peter Wintzer
Seit 1981 Managementsystem-
Berater

Gensingen, den 12. April 2018
Aktualisiert: 08. März 2019

- EOQ Quality Systems Manager
- EOQ Quality Auditor
- Prozessauditor in der Lieferkette gem. VDA 6.3 (TÜV®) First and Second Party Auditor
- IATF 16949 1st/2nd party Auditor (Certificate number: IATF-1802-C-1293)

2 Einleitung

ISO 9001:2016 fordert unter Abschnitt 7.1.6 Abs. 1, dass die Organisation das Wissen bestimmt, das benötigt wird, um Prozesse durchzuführen und die Konformität von Produkten und Dienstleistungen zu erreichen.

Unter Anmerkung 1 wird definiert: *Das Wissen der Organisation ist das Wissen, das organisationspezifisch ist; es wird im Allgemeinen durch Erfahrung erlangt.*

Anmerkung 2 definiert:

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 externen Anbieter).*

Im Anhang zur ISO 9001:2016 steht unter Abschnitt A.7 Absatz 2 folgende Erläuterung: *Anforderungen in Bezug auf das Wissen der Organisation wurden aus folgenden Gründen aufgenommen:*

- a) *Schutz der Organisation vor Wissensverlust, wie z.B. aufgrund von Fluktuation; durch Fehler beim Erfassen und Austausch von Informationen;*
- b) *Ermöglichen der Organisation zum Wissenserwerb, z.B. Lernen aus Erfahrung; Mentoring (Beratung); Leistungsvergleich.*

ISO 9004:2009 definiert unter Abschnitt 6.7.2 Wissen wie folgt (Auszug):

Bei der Festlegung, wie vorhandenes Wissen zu ermitteln, aufrechterhalten und zu schützen ist, sind viele Themen zu berücksichtigen, wie z.B.:

- *Lernen aus Fehlern, aus Beinahe-Fehlern und aus Erfolgen,*
- *Erfassen des Wissens und der Erfahrungen von Mitarbeitern innerhalb der Organisation,*
- *Sammeln von Wissen von Kunden, Lieferanten und Partnern,*
- *Erfassen bisher nicht dokumentierten Wissens (stillschweigend und explizit)*
- *Sicherstellen der wirksamen Übermittlung wichtiger Informationsinhalte (insbesondere an jeder Schnittstelle in der Liefer- und Fertigungskette) und*
- *Leiten und Lenken von Daten und Aufzeichnungen.*

Zusammenfassung: Aus diesen Texten können folgende Schlüsse gezogen werden:

1. *Wie kann eine Organisation ihr zum Zeitpunkt X vorhandenes Wissen sichern?*
2. *Welche Möglichkeiten kann eine Organisation nutzen, um zusätzliches Wissen zu erwerben?*
3. *Wie stellt eine Organisation einen fehlerfreien Datentransfer sicher?*

Das Ganze unter einem personen- und systembezogenen Aspekt.

3 Vorhandenes Wissen sichern

3.1 Personenbezogener Aspekt

Im Rahmen der **Risikobetrachtung** wird u.a. auch ermittelt, in welchen Funktionseinheiten Personen mit speziellem „Know-How“ tätig sind. In diesem Zusammenhang wird geprüft, ob das spezielle Wissen dieser Person dokumentiert werden kann.

- Wenn ja, wird eine entsprechende Anweisung erstellt und der Managementsystemdokumentation zugefügt (Dokumentenlenkung)
- Wenn nein, wird geprüft und ggf. realisiert, dass mindestens eine zweite Person einzuweisen ist oder ob im Ereignisfall dieses Wissen extern beschafft werden kann (Notfallplan)

3.2 Systembezogener Aspekt

Der systembezogene Aspekt ist in folgende Gruppen aufzuteilen:

1. Wissen um Prozessabläufe
2. Wissen um einzusetzende Methoden
3. Wissen um die Einsetzeigenschaften von Produkten
4. Wissen um die Möglichkeiten der Produktherstellung

Wissen um Prozessabläufe

Die Managementsystemdokumentation enthält immer das aktuelle Wissen um Prozessabläufe, unterliegt einem regelmäßigen Änderungsdienst und einer regelmäßigen Prüfung in Form von internen und externen Audits. Es betrifft alle Geschäftsprozesse der Organisation.

Wissen um einzusetzende Methoden

Welche Methoden eingesetzt werden, resultiert aus internen und externen Anforderungen und ist immer Bestandteil der betroffenen Prozessbeschreibung oder ist bei übergreifenden Methoden Bestandteil der Prozessbeschreibung zum Dokumenten- und Methodenmanagement. Dort sind die eingesetzten Methoden aufgelistet und der Umgang mit diesen Methoden ist beschrieben.

Wissen um Einsetzeigenschaften von Produkten

Dieses Wissen ist mindestens in den Funktionseinheiten vorhanden, die sich mit der Entwicklung von Produkten beschäftigen. Dabei kann es sich um reine Erfahrungswerte handeln, die nicht oder nur schwer zu dokumentieren sind (in diesen Fällen gilt der personenbezogene Aspekt) oder das Entwicklungs-Know-How ist in Spezifikationen oder Datenbanken (z.B. FMEA, Spezifikationen, Umweltaspekten, Prüfergebnisauswertungen, Normen, Regelwerken u.ä.) dokumentiert. Die Vorgehensweisen sind Bestandteil der Prozessbeschreibungen.

Wissen um die Möglichkeiten der Produktherstellung

Hier gilt grundsätzlich Gleiches wie bei „Wissen um Einsetzeigenschaften von Produkten“, nur bezogen auf die Herstellungsprozesse von Produkten und die damit verbundenen Funktionseinheiten.

4 Zusätzliches Wissen erwerben

Der Bedarf, zusätzliches Wissen erwerben zu müssen, entsteht aus folgenden Gründen:

1. Anforderungen vom Kunden/Markt nach neuen oder verbesserten Produkten
2. Interne Innovationsansätze, nicht zuletzt aus wirtschaftlichen Erfordernissen
3. Neue (Fertigungs-)Technologien
4. Ergebnisse aus Risiko-/Fehleranalysen

Anforderungen Kunde/Markt

Alle Anforderungen von Kunden oder aus dem Markt nach neuen oder verbesserten Produkten fließen immer über die Entwicklung in die Organisation ein und führen zur Erstellung eines Lastenheftes. In diesem Zusammenhang wird auch festgestellt, ob zusätzliches Wissen zur Produktentwicklung oder Produktherstellung benötigt wird. Wie in diesen Fällen zu handeln ist, ist in der Prozessbeschreibung zur Entwicklung geregelt. Im Ergebnis führt dieses zu weiteren Schulungsmaßnahmen (siehe Schulungsplan) oder zu Literaturrecherchen. Im Ergebnis führt es zur formalen Ergänzung der unter Abschnitt 2 genannten Wissensspeicher.

Interne Innovationsansätze

Selbstverständlichen können auch informelle oder formelle Verbesserungsmaßnahmen dazu führen, dass zusätzliches Know-How benötigt wird. Ergebnisse dieser Innovationen fließen in Produkte und Prozesse ein und führen ebenfalls zu Schulungsmaßnahmen, die in Folge die Wissensspeicher ergänzen.

Neue Technologien und Risiko-/Fehleranalysen

Letztlich ist das ergänzende Wissen in Verbindung mit neuen Technologien oder Risiko-/Fehleranalysen genau so zu behandeln, wie Innovationen.

5 Datentransfer

Das Wissen, das benötigt wird, um einen sicheren Datentransfer zu gewährleisten, ist abhängig von der Transferart.

1. Daten werden in ein Formular, eine Liste oder eine Datei/Datenbank eingegeben
2. Daten werden von Formular/Liste/Datenbank zu Formular/Liste/Datenbank händisch übertragen
3. Automatischer Transfer von Datenbank zu Datenbank

Bei Pos. 1 und 2. ist der Mensch im Spiel und es wird nie zu 100% zu vermeiden sein, dass dabei Fehler passieren. In Abhängigkeit von der Relevanz der eingegebenen Daten ist in der zutreffenden Prozessbeschreibung festgelegt, welche Sicherungsmechanismen an dieser Stelle eingebaut sind. Sicherungsmechanismen sind z. B., turnusmäßiger Arbeitsplatzwechsel, 4-Augen-Prinzip, Doppeleingaben, systemtechnische Plausibilitätsprüfungen.

Beim automatischen Transfer wird im Rahmen der Abnahmeprüfung der Software gewährleistet, dass keine fehlerhaften Übertragungen möglich sind.

6 Zusammenfassung

Je nach Organisationsstruktur und –größe können die vorgenannten Themen gemäß Alternative A oder Alternative B oder auch einer Kombination dokumentiert werden.

Alternative A

Aus vorstehender Beschreibung ist abzuleiten, dass es in dieser Organisation keine eigenständige Auflistung von Wissensgebieten und Wissensquellen gibt, da diese Sachverhalte immer in der jeweils zutreffenden Prozessbeschreibung oder den Analysedokumenten dokumentiert sind.

Alternative B

Nachfolgend die Auflistung der Wissensgebiete, Anwender und Wissensquellen

Beispieltabelle

Pos.	Wissensgebiet	Anwender	Quelle
1	FMEA	Produkt-/Prozessentwickler	VDA Band xxxx
2	Besondere Merkmale	Produktentwickler	VDA Band xxxx

Wenn eine Organisation die Inhalte dieses Dokuments an die eigenen Verhältnisse anpassen will, muss unbedingt darauf geachtet werden, dass diese auch an die Sprache der jeweiligen Organisation angepasst wird.