

## Die neue ISO 9001: Best Practices dringend gesucht!

Der Faktor Wissen hat sich in den Unternehmen längst zum strategischen Wettbewerbsfaktor entwickelt. Der Bedeutung ihres immateriellen Kapitals ist sich die Wirtschaft also durchaus bewusst. Und dennoch machen althergebrachte Ordnerstrukturen, verteilte Ablagesysteme und die stetig wachsende Informationsflut ein gezieltes Management der so wichtigen Ressource Wissen oft schwer. An dieser Stelle kann man natürlich die Frage aufwerfen, ob sich Wissen überhaupt managen lässt. Schon Peter Drucker betonte, dass das im Grunde nicht möglich sei – denn das Wissen sitze zwischen zwei Ohren, sprich: in den Köpfen der Mitarbeiter und ist somit an Personen gebunden. Doch im Zuge ihrer Revision fordert die – nicht mehr ganz – neue ISO 9001: ein Management von Wissen. Fordert die Qualitätsmanagement-Norm das Unmögliche?

Um das gleich vorwegzunehmen: Nein, vom Unmöglichen ist die ISO 9001 weit entfernt. Genau genommen ist es der systematische Umgang mit der Ressource Wissen, den die Norm bei einer Zertifizierung sehen möchte. Damit trägt sie der wachsenden Bedeutung des immateriellen Kapitals – zu Recht – Rechnung. Denn, auch darauf machte Peter Drucker in seiner Rolle als Vordenker bereits aufmerksam: „Nicht Arbeit, nicht Kapital, nicht Land oder Rohstoffe sind die Produktionsfaktoren, die heute in unserer Gesellschaft zählen, sondern das Wissen der Mitarbeiter in den Unternehmen.“

Und dennoch stellt die ISO 9001 Unternehmen damit vor ungeahnte Herausforderungen. Zum einen gibt sie nicht explizit vor, wie der Umgang mit Wissen

konkret aussehen muss, um zertifiziert zu werden. Doch das ist im Grunde kein Nachteil: So vielfältig wie die Unternehmensstrukturen und Wissensflüsse, so vielfältig ist auch der mögliche Umgang mit dem vorhandenen – oder noch zu erwerbenden – Know-how. Der Handlungsspielraum ist folglich genau das, was wissensintensive Organisationen benötigen, will man sie nicht in ein enges – und dadurch unpassendes – Korsett zwängen.

Zum anderen gibt es – nach der Revision im vergangenen Jahr – noch keine breite Masse an Best Practices. Es bedarf also erst einmal Vorreiter in Sachen „neue“ ISO, bevor sich die Nachahmer ans Werk machen können. Das verunsichert. Doch die Vorreiter werden zusehends mehr. Die Nachahmer dürfen also schon einmal in Richtung Startlinie gehen. Zur Beruhigung sei ihnen versichert: Die meisten Unternehmen leben den systematischen Umgang mit der Ressource Wissen bereits zu großen Teilen, oft ohne es zu wissen. Und auch das fordert die ISO: Das organisationale Know-how unter die Lupe zu nehmen sowie Abläufe zu definieren.

Wie Unternehmen die ISO 9001:2015 ein Jahr nach ihrem Inkrafttreten bewerten – und worauf sie bei der Umsetzung der Norm achten müssen, das lesen Sie in unserem aktuellen Titelthema ab Seite 20. Und auch bei den 12. Stuttgarter Wissensmanagement-Tagen gehört die ISO zu den Schwerpunkten. Hier können Sie mit Unternehmen ins Gespräch kommen, die die Re-Zertifizierung bereits erfolgreich gemeistert haben – und von den Best Practices dieser Vorreiter lernen. Weitere Infos zum Kongress finden Sie unter [www.wima-tage.de](http://www.wima-tage.de).

### → Ihr Herausgeber



*Oliver Lehnert*

Oliver Lehnert