

# ISO 9001:2015: Anforderungen im Umgang mit Wissen und Kompetenzen - Entwicklungen zwischen der Einführung der Norm 2015 bis zur Verbindlichkeit als Zertifizierungsgrundlage 2018



Onlinebefragung Q3/2018  
Befragungsintervall 1. Oktober - 31. Oktober 2018; N=256

Im Herbst 2015 hat die Deutsche Gesellschaft für Qualität (DGQ) gemeinsam mit der Gesellschaft für Wissensmanagement (GfWM) eine Befragung zum Thema „Wissen und Kompetenzen in der ISO 9001:2015“ durchgeführt. Ziel war es, den Status Quo des Kenntnisstandes über die neuen Anforderungen zu erfassen und einen Überblick zu genutzten Praktiken zu erhalten. Es konnten 90 Fragebögen ausgewertet werden.

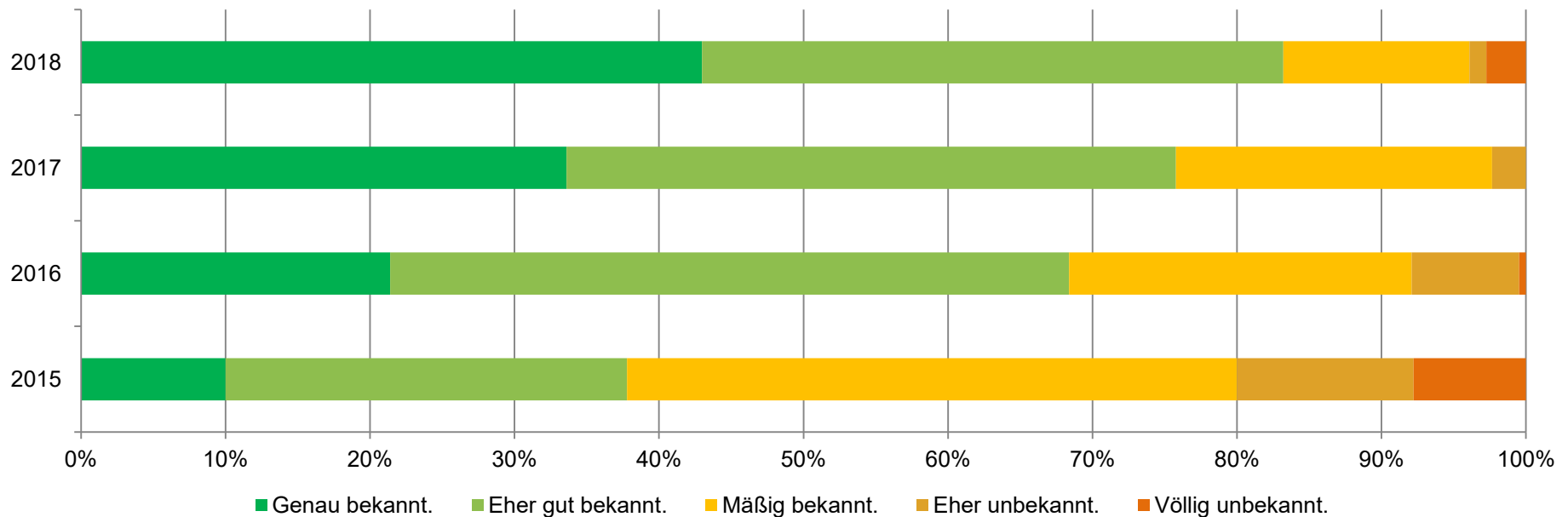
Ende 2016 wurde die Befragung wiederholt, um zu ermitteln, ob es im ersten Jahr nach Inkrafttreten der revidierten Norm zu wesentlichen Änderungen im Verständnis der und Umgang mit den Normanforderungen in Sachen Wissen und Kompetenzen kam. 215 Fragebögen konnten ausgewertet werden.

Von Oktober bis Dezember 2017 lief die dritte Befragungswelle. Der Fragebogen wurde gekürzt, um den Aufwand für die Befragung zu senken. Konkret wurde nicht mehr hinterfragt, ob die 2015 noch neuen Texte in der Norm „verständlich“ sind – die Aussage dazu waren in den ersten beiden Umfragen (positiv) stabil. Für den Ergebnisbericht konnten 138 Datensätze ausgewertet werden.

Im Herbst 2018 wurde die Befragung zum vierten Mal durchgeführt. Es war die erste Befragung, nachdem die revidierte Norm verbindlich wurde. Für viele Organisationen wurde die Norm und damit auch Verständnis und Umgang mit den Normanforderungen in Sachen Wissen und Kompetenzen erstmals einem Zertifizierungsaudit unterzogen.

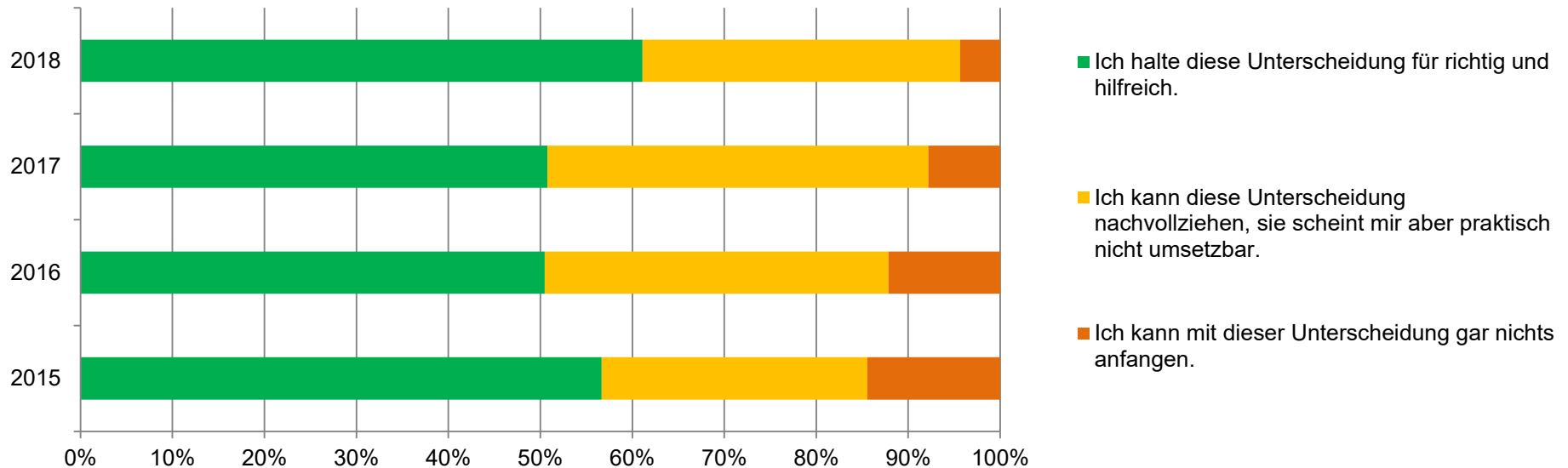
Die Stichprobenverteilung ist über den Beobachtungszeitraum bezogen Mitarbeiteranzahl, Umsatzhöhe und Branchenverteilung relativ stabil und erlaubt eine Vergleichbarkeit der Antworten. Mit Rücklaufanzahl von  $n = 256$  ist auch die Repräsentativität gewährleistet (vgl. Folien 19 ff.)

Wie bekannt sind Ihnen die aktuellen Anforderungen der ISO 9001 hinsichtlich des Umgangs mit Wissen und Kompetenzen?



Der Bekanntheitsgrad der Norm zeigt seit 2015 eine kontinuierliche Verbesserung. Die Informationsmaßnahmen scheinen zu wirken. Den Unternehmen fällt es schwer zu bestimmen, welches Wissen sie eigentlich benötigen.

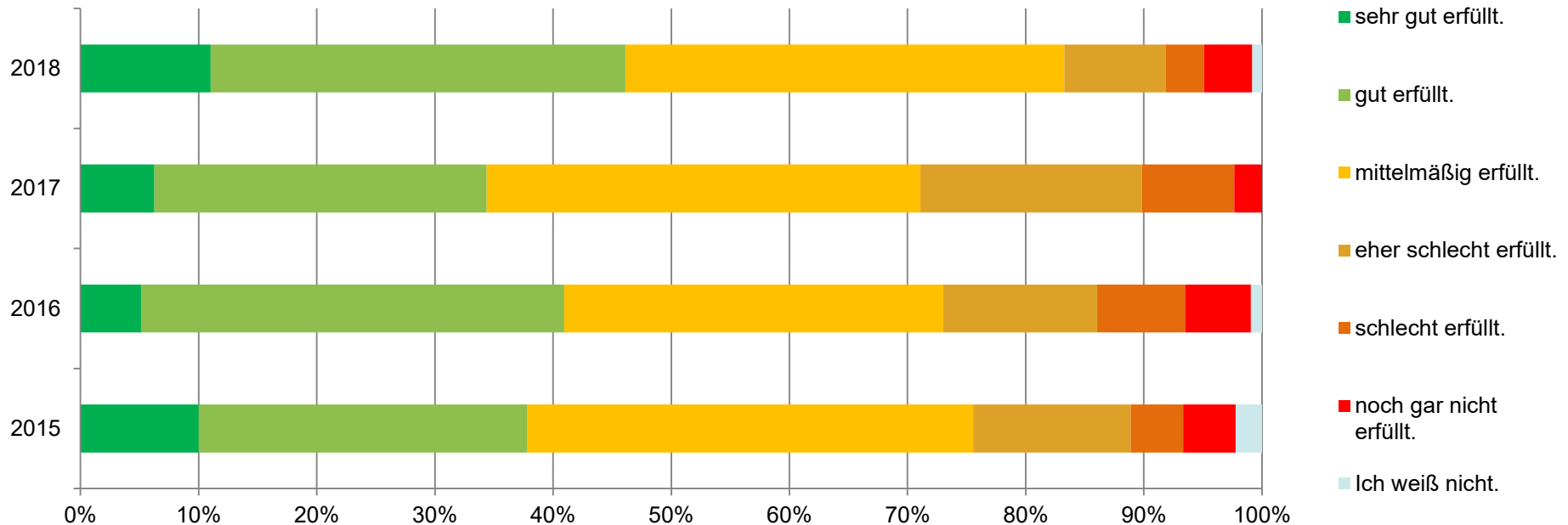
Die Norm ISO 9001:2015 unterscheidet explizit zwischen den Anforderungsbereichen "Umgang mit Wissen" und "Umgang mit Kompetenz". Ist diese Unterscheidung für Sie von Bedeutung?



Die Unterscheidung zwischen Wissen und Kompetenzen zeigt über die Jahre relativ stabile Aussagen: während der einen Hälfte der Unterschied klar ist, fällt es der anderen schwer, damit auch konkret zu arbeiten. Die wenigsten Organisationen haben eine Antwort auf die Frage nach ihren strategischen Kernkompetenzen.

✚ ...das benötigt wird, um ihre Prozesse durchzuführen und um die Konformität von Produkten und Dienstleistungen zu erreichen.

> Wie gut ist diese spezifische Anforderung derzeit in Ihrem Unternehmen erfüllt?

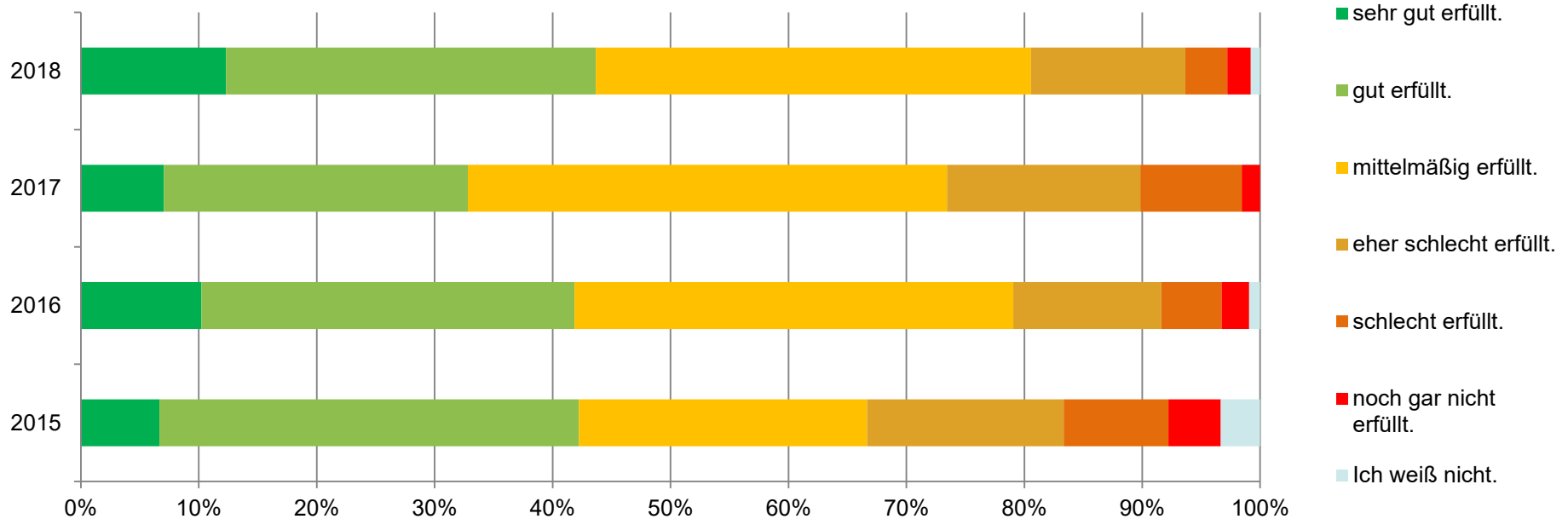


Relativ gesehen gibt es seit 2015 eine bessere Erfüllung der Normanforderungen, absolut erfüllen aber erst 10% der Organisationen die Anforderungen sehr gut.



...muss aufrecht erhalten werden.

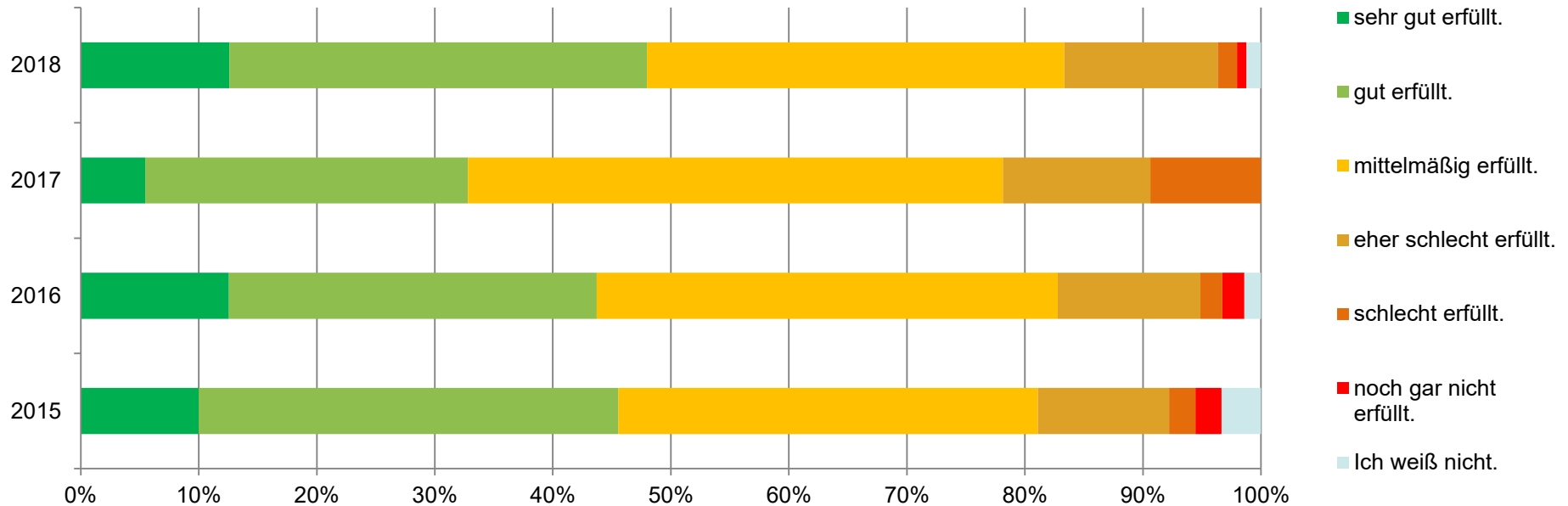
> Wie gut ist diese spezifische Anforderung derzeit in Ihrem Unternehmen erfüllt?



Im Vergleich zu 2015 sehen wir eine minimal bessere Einschätzung der Erfüllung der Anforderungen zur Aufrechterhaltung des Wissens.

✚ ...muss in ausreichendem Umfang vermittelt werden.

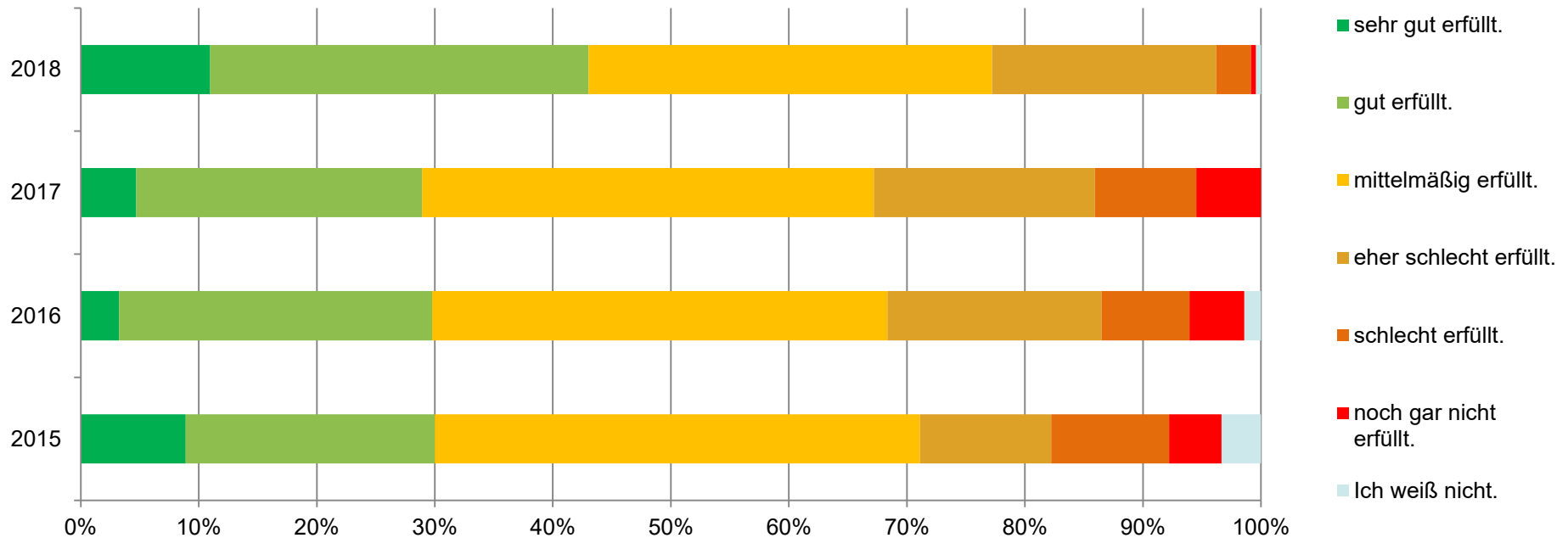
> Wie gut ist diese spezifische Anforderung derzeit in Ihrem Unternehmen erfüllt?



Der Anteil der „sehr guten Erfüllung“ und „gute Erfüllung“ zur Wissensvermittlung steigt 2018 wieder. Trotzdem zeigen mehr als 50% der antwortenden Organisationen mittleren oder höheren Handlungsbedarf.

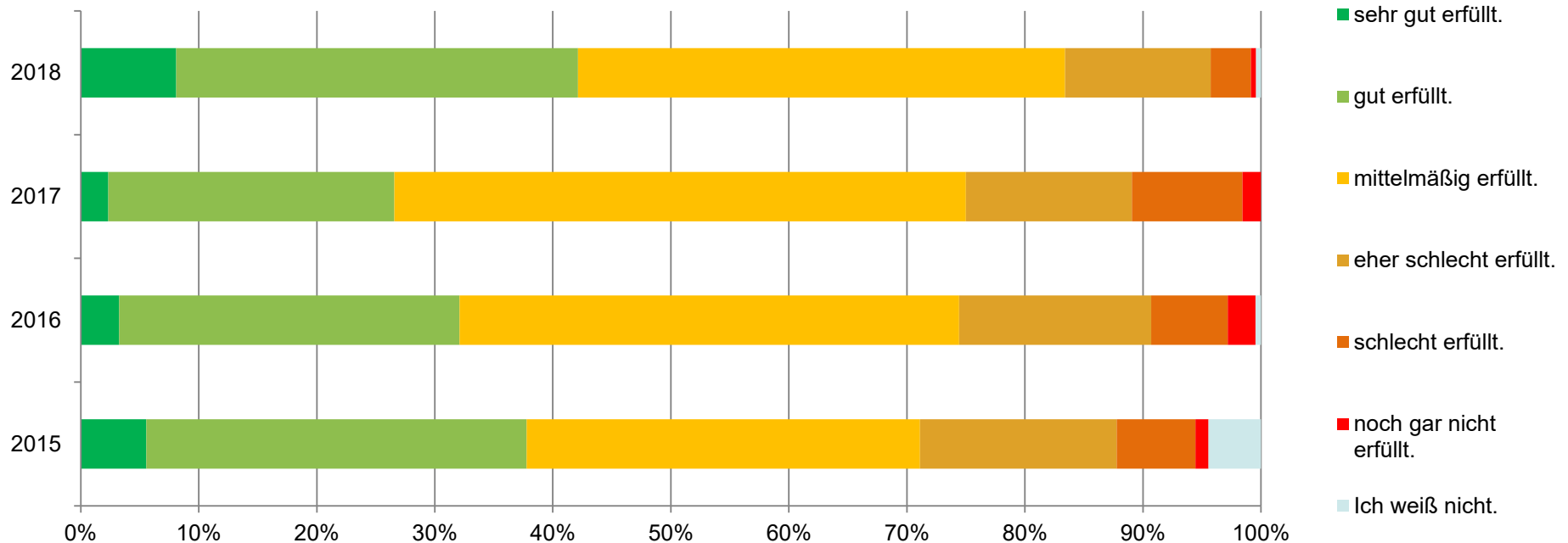


✚ ...auf welche Weise das nötige Zusatzwissen erlangt wird oder wie darauf zugegriffen wird.  
> Wie gut ist diese spezifische Anforderung derzeit in Ihrem Unternehmen erfüllt?



Das „nötige Zusatzwissen zu erlangen“ gelingt 2018 über 40% der antwortenden Organisationen sehr gut bzw. gut – bleibt aber eine der zentralen Herausforderungen. Es zeigt sich, dass erste Maßnahmen umgesetzt werden.

🇩🇪 Wie gut ist der gesamte Anforderungsbereich „Umgang mit Wissen“ in Ihrem Unternehmen bereits erfüllt?

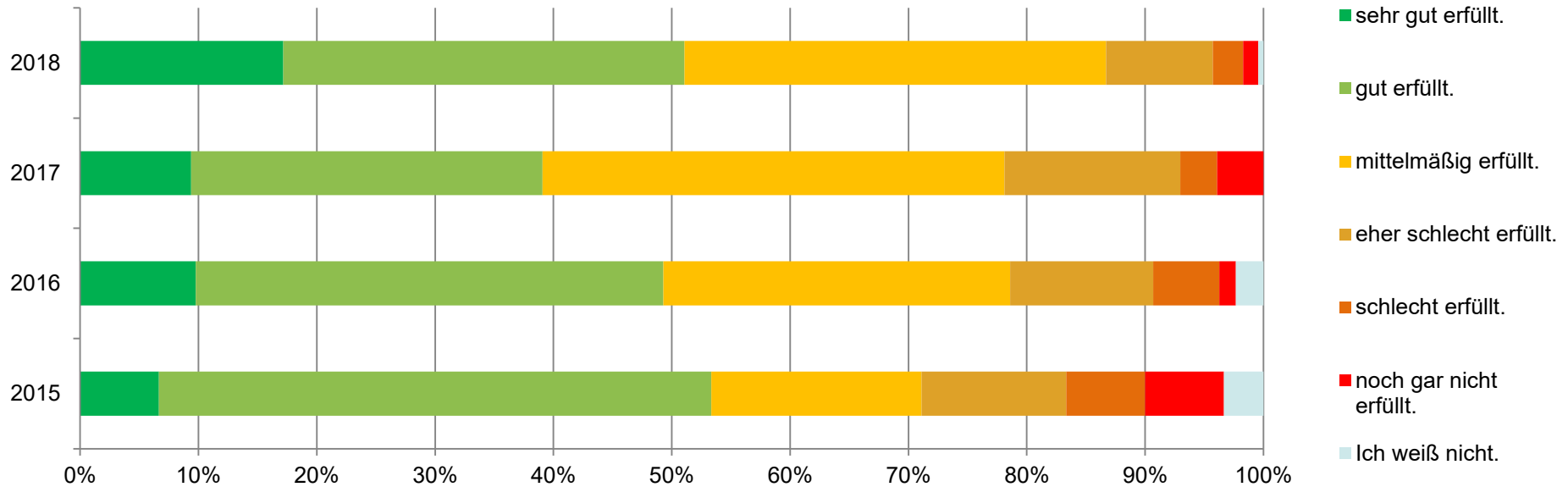


Die Unsicherheiten im „Umgang mit Wissen“ nehmen in 2018 wieder ab, bilden aber weiterhin eine große Baustelle bei den Normanforderungen.

# Normforderung: Die Organisation muss für alle Personen, die unter ihrer Aufsicht Tätigkeiten verrichten...

✚ ...welche die Qualitätsleistung der Organisation beeinflussen, die erforderlichen Kompetenzen bestimmen.

> Wie gut ist diese spezifische Anforderung derzeit in Ihrem Unternehmen erfüllt?

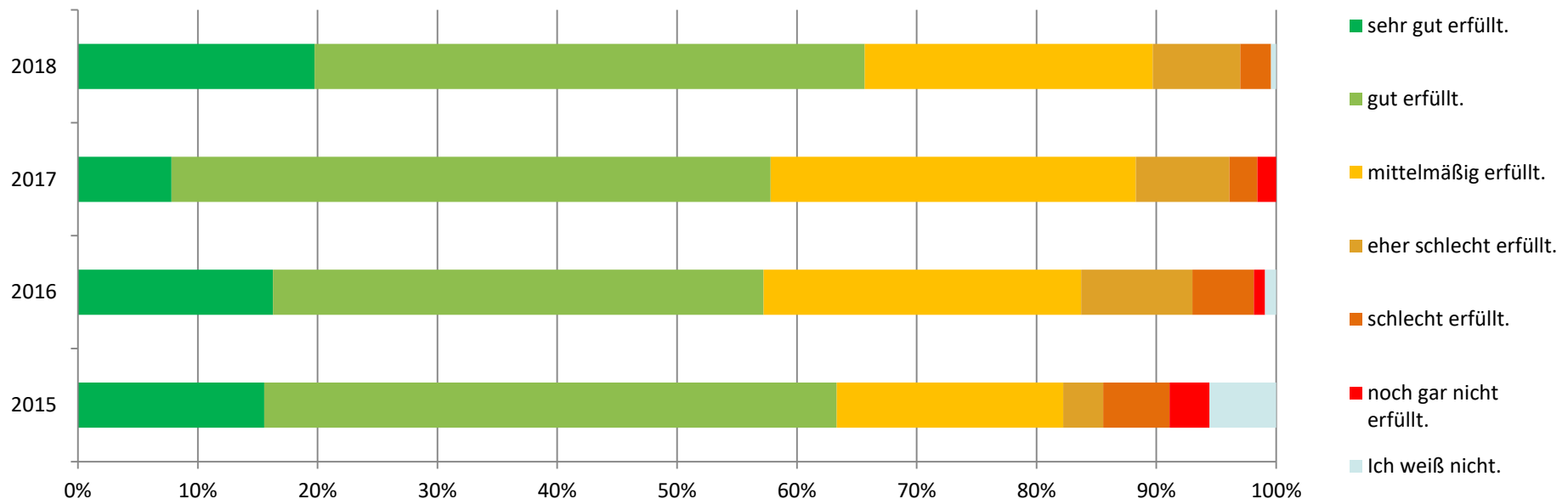


Die Bestimmung der erforderlichen Kompetenzen gelingt inzwischen knapp über 50% der antwortenden Organisationen sehr gut bzw. gut. Das ist höher als bei der „Bestimmung von Wissen“.

# Normforderung: Die Organisation muss sicherstellen, dass diese Personen...

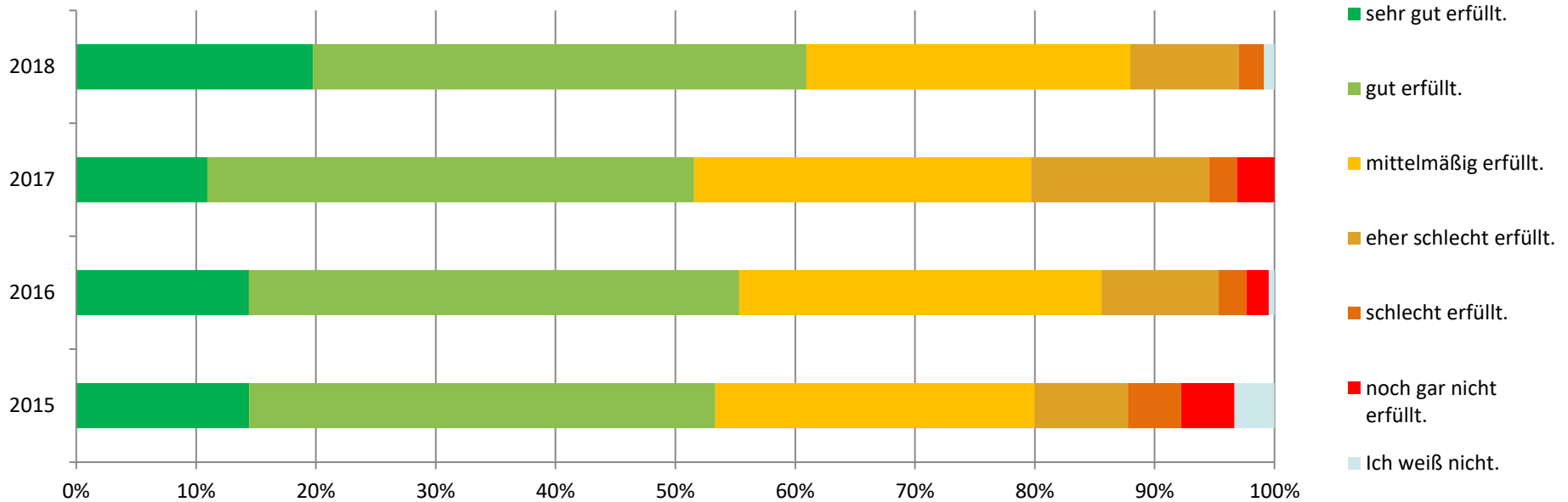
✚ ...auf Grundlage angemessener Ausbildung, Schulung oder Erfahrung auch tatsächlich kompetent sind.

> Wie gut ist diese spezifische Anforderung derzeit in Ihrem Unternehmen erfüllt?



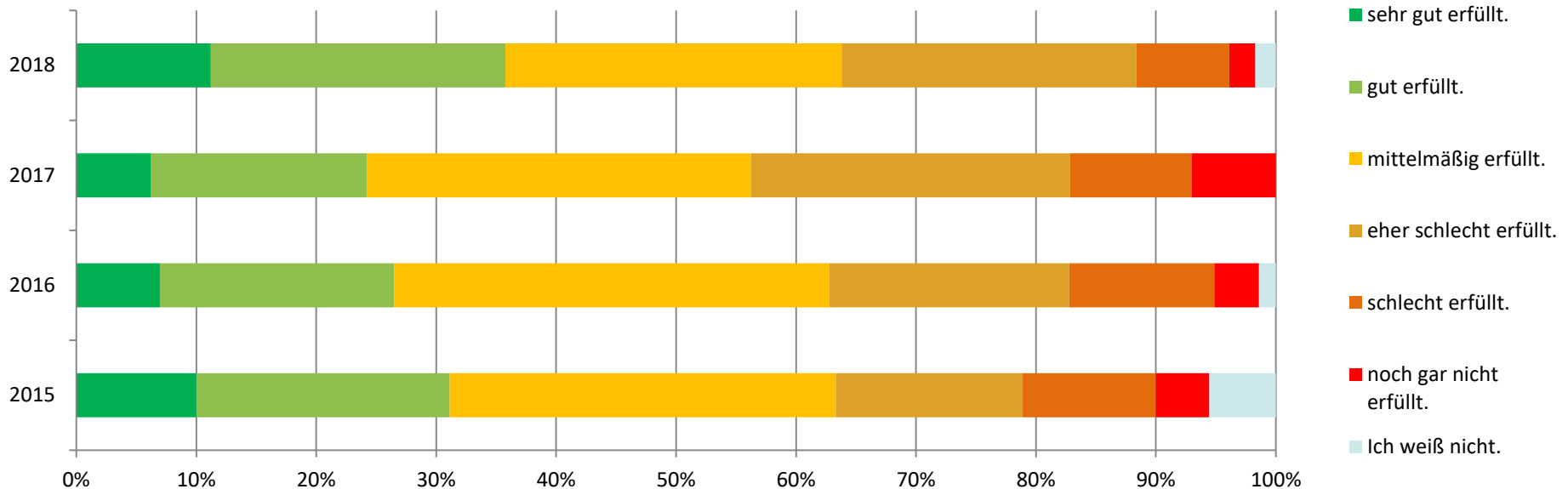
Die Sicherstellung der Kompetenz gelingt stabil, der Anteil der sehr guten Erfüllung liegt erstmals bei 20%. Für insgesamt knapp 35% der antwortenden Organisationen gibt es hier weiterhin hohe Entwicklungsbedarfe.

✚ ...Maßnahmen einleiten, um die noch benötigten Kompetenzen zu erwerben.  
> Wie gut ist diese spezifische Anforderung derzeit in Ihrem Unternehmen erfüllt?



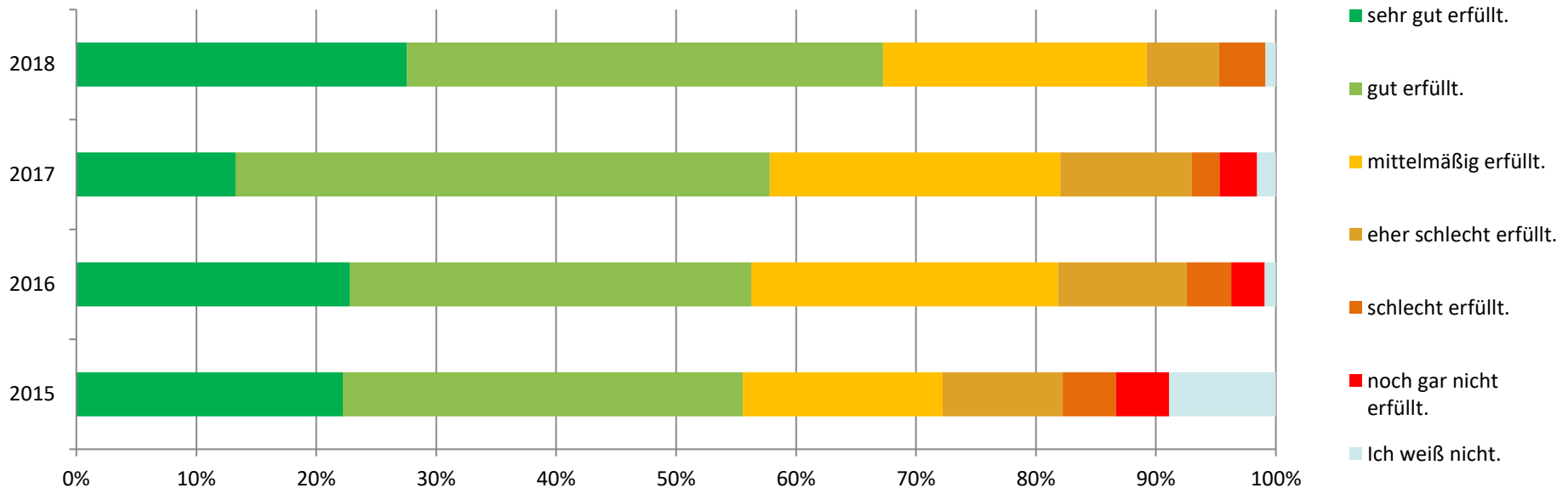
Mehr als 60% der antwortenden Organisationen leiten Maßnahmen zum Kompetenzerwerb bereits sehr gut oder gut ein. Eine Aussage über den Erfolg der Maßnahmen leitet sich hieraus allerdings noch nicht ab.

- ✚ ...der getroffenen Maßnahmen zum Kompetenzerwerb bewerten.
  - > Wie gut ist diese spezifische Anforderung derzeit in Ihrem Unternehmen erfüllt?



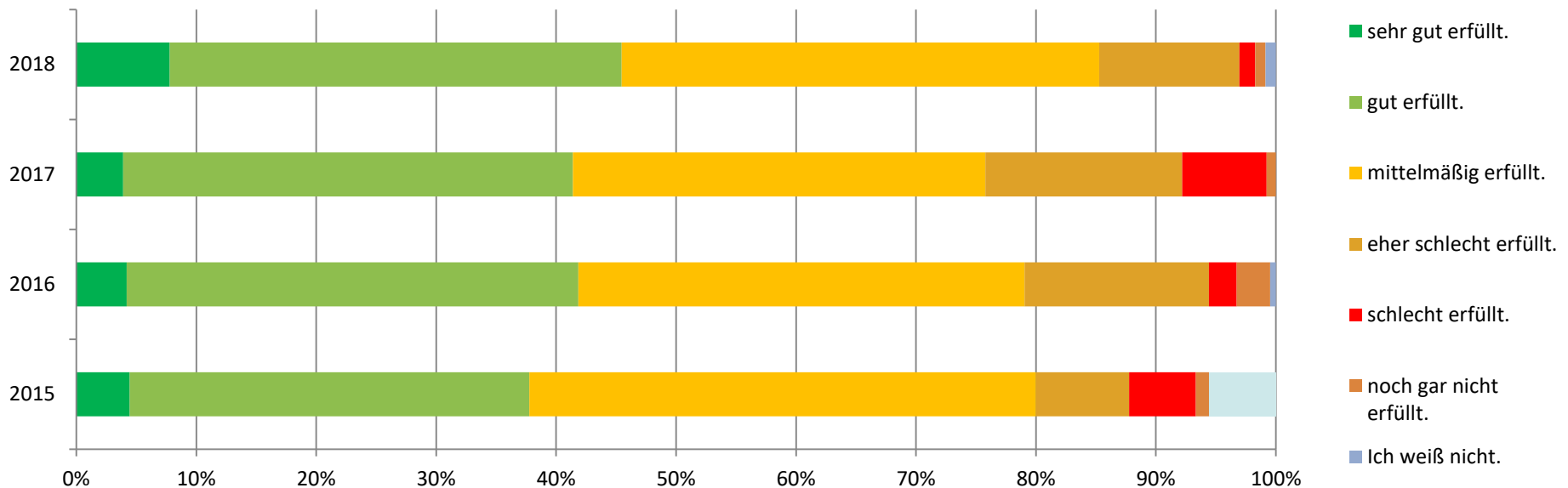
Die Wirksamkeit der Maßnahmen zum Kompetenzerwerb wird allerdings nur von wenigen Organisationen als sehr gut oder gut bewertet. D - im Kontext von PDCA - wird nur von einem Drittel gut / sehr gut erledigt, fast 40% der antwortenden Organisationen haben Handlungsbedarf.

- ✚ ...dokumentierte Informationen als Nachweis der Kompetenz aufbewahren.  
> Wie gut ist diese spezifische Anforderung derzeit in Ihrem Unternehmen erfüllt?



Die Dokumentation der Kompetenzen wird im Vergleich zu den Vorjahren besser bewertet, der Anteil der „sehr guten Erfüllung“ steigt deutlich von 13% auf 28%. Offen bleibt, ob die relevanten Kompetenzen tatsächlich verfügbar sind (siehe unten).

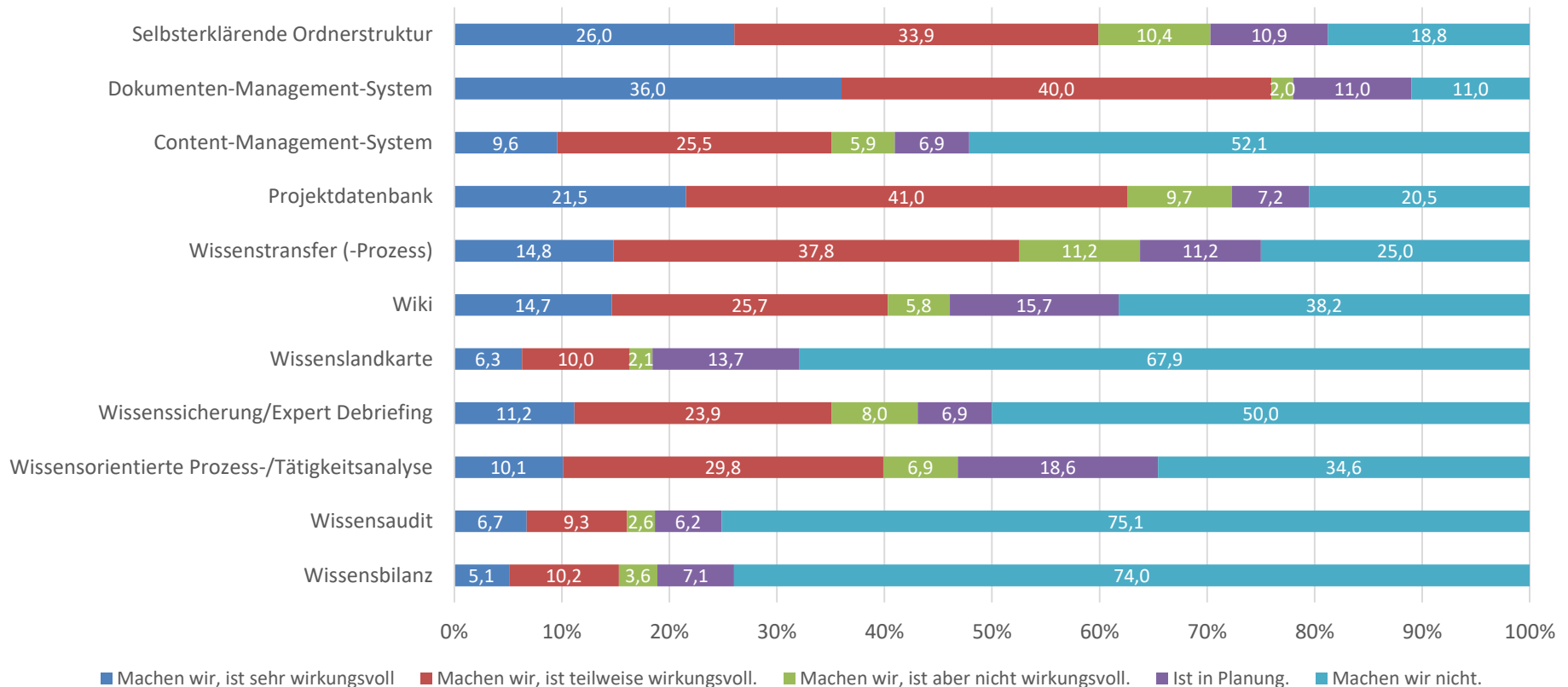
Wie gut ist der gesamte Anforderungsbereich „Umgang mit Kompetenzen“ in Ihrem Unternehmen bereits erfüllt?



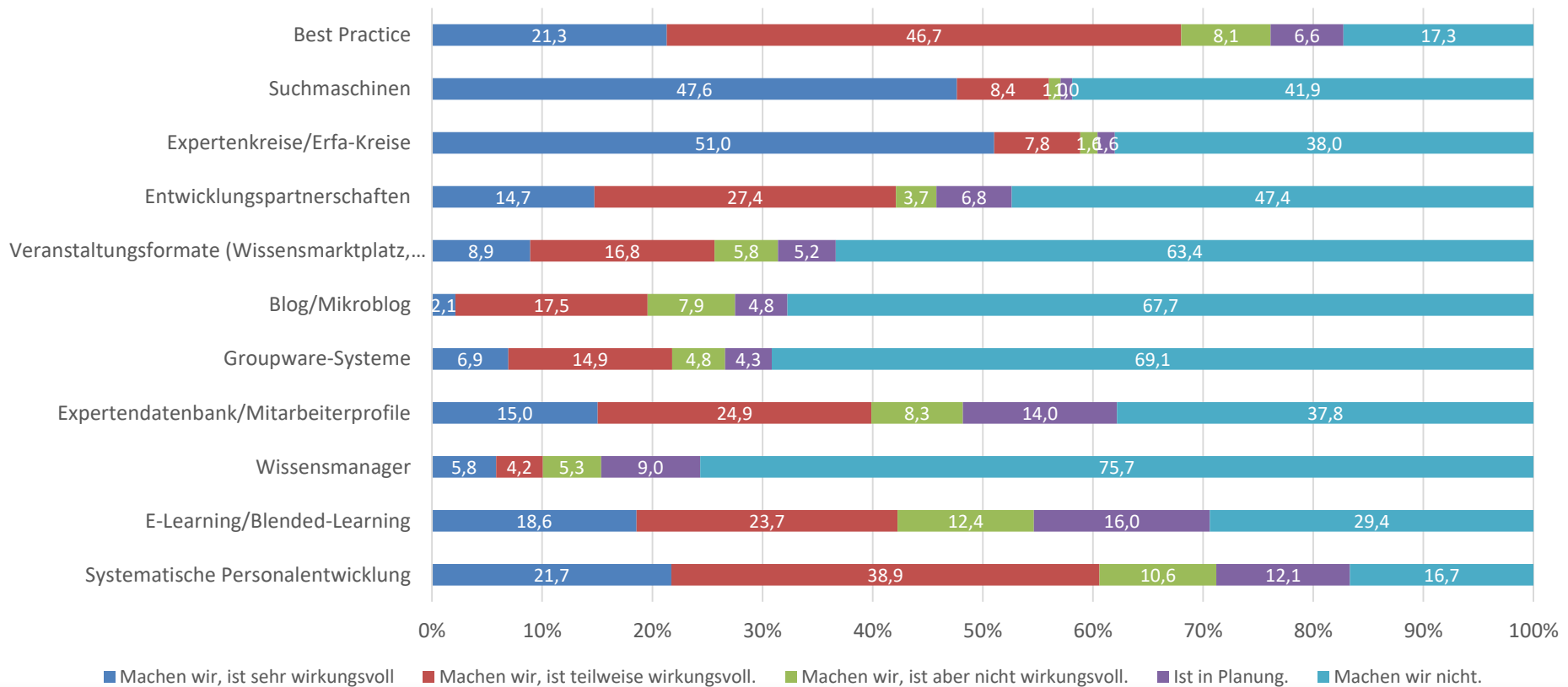
Der Umgang mit Kompetenzen wird ähnlich kritisch wie der Umgang mit Wissen bewertet. Im Zeitverlauf zeigt sich sehr hohe Stabilität auf niedrigem Niveau - und damit auch anhaltend hoher Handlungsbedarf, wenn Exzellenz und strategische Differenzierung angestrebt werden.



Die folgenden Maßnahmen/Strategien/Methoden sind klassische Beispiele, mit denen die Anforderungen der Norm erfüllt werden (können). Welche dieser Praktiken werden bei Ihnen im Unternehmen derzeit umgesetzt oder sind in Planung (2018)?

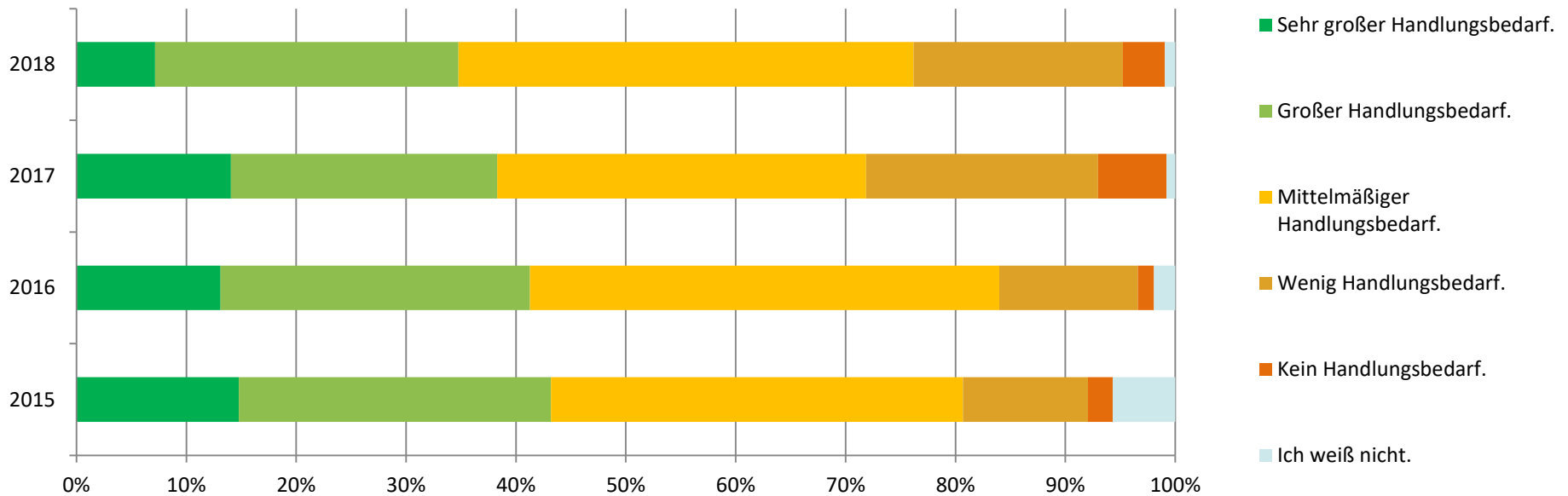


Die folgenden Maßnahmen/Strategien/Methoden sind klassische Beispiele, mit denen die Anforderungen der Norm erfüllt werden (können). Welche dieser Praktiken werden bei Ihnen im Unternehmen derzeit umgesetzt oder sind in Planung (2018)?



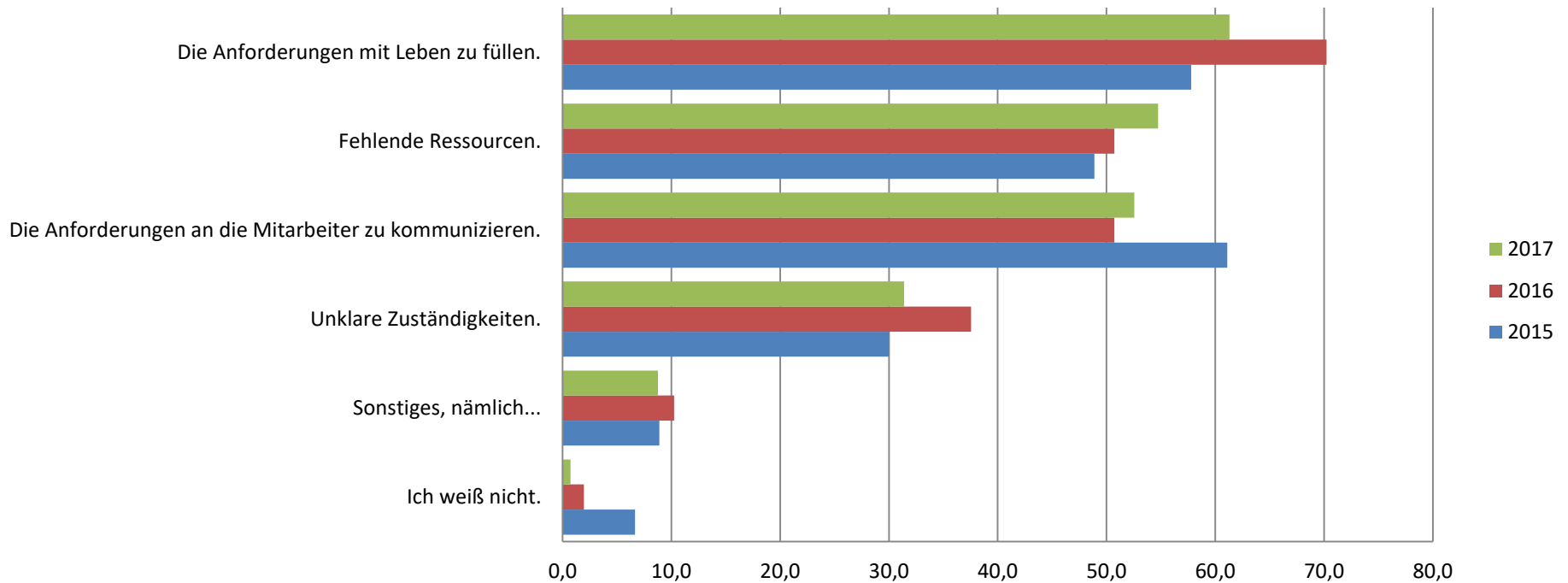
# Wie groß schätzen Sie den Handlungsbedarf Ihres Unternehmens ein,...

...die Anforderungen der neuen Norm in Bezug auf den Umgang mit Wissen und Kompetenzen zu erfüllen?



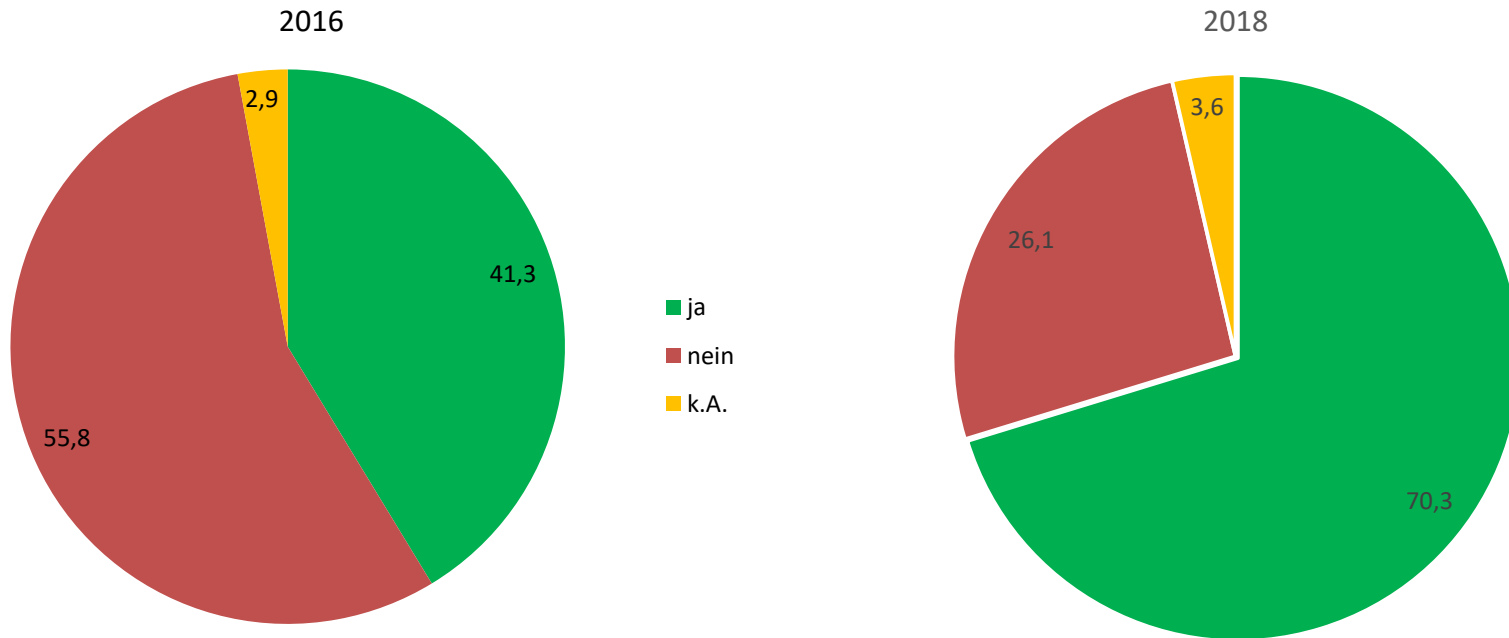
Etwa ein Drittel sehen keinen oder nur wenig Handlungsbedarf bezogen auf Wissen und Kompetenzen, während zwei Drittel der antwortenden Organisationen aktiver werden müssen. Der Anspruch scheint zu steigen, da sich ein kontinuierlich geringerer Anteil als sehr gut einschätzt.

✚ ...sehen Sie für die Umsetzung der Anforderungen?  
> Mehrfachantworten möglich



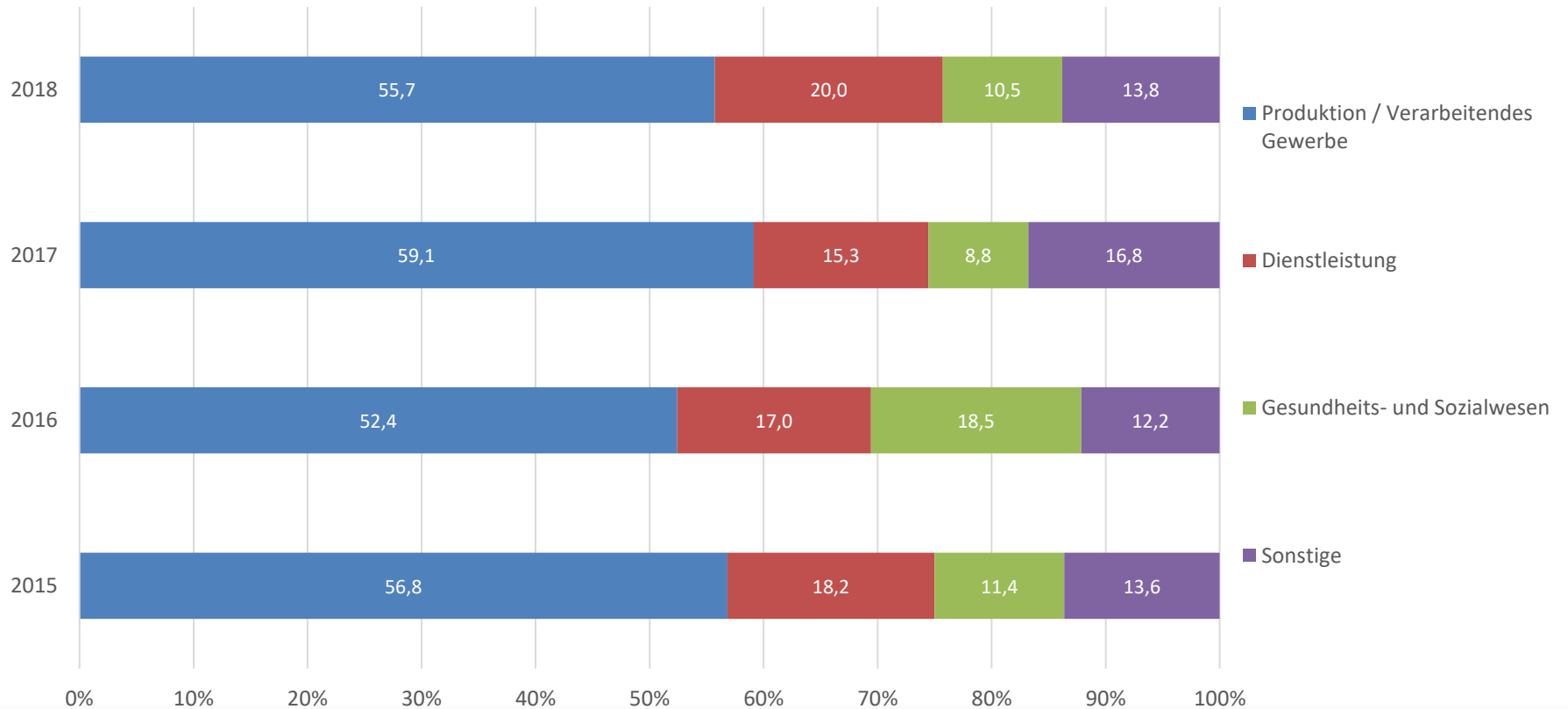
Nach wie vor ist es zentral, die Anforderungen mit Leben zu füllen, Ressourcen zur Verfügung zu stellen und an die Mitarbeiter zu kommunizieren.

## ...nach den neuen Anforderungen?

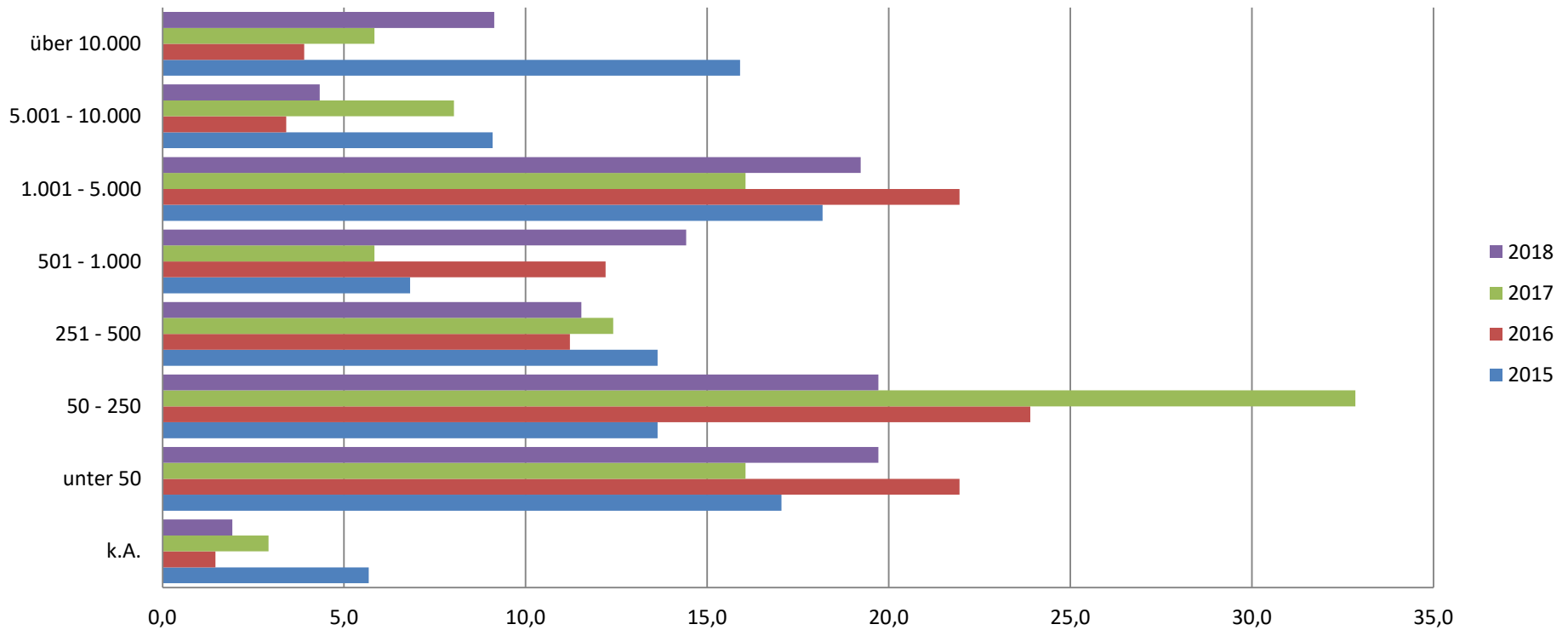


Fast Dreiviertel der Befragten hat inzwischen Erfahrungen mit der Re-Zertifizierung gesammelt.

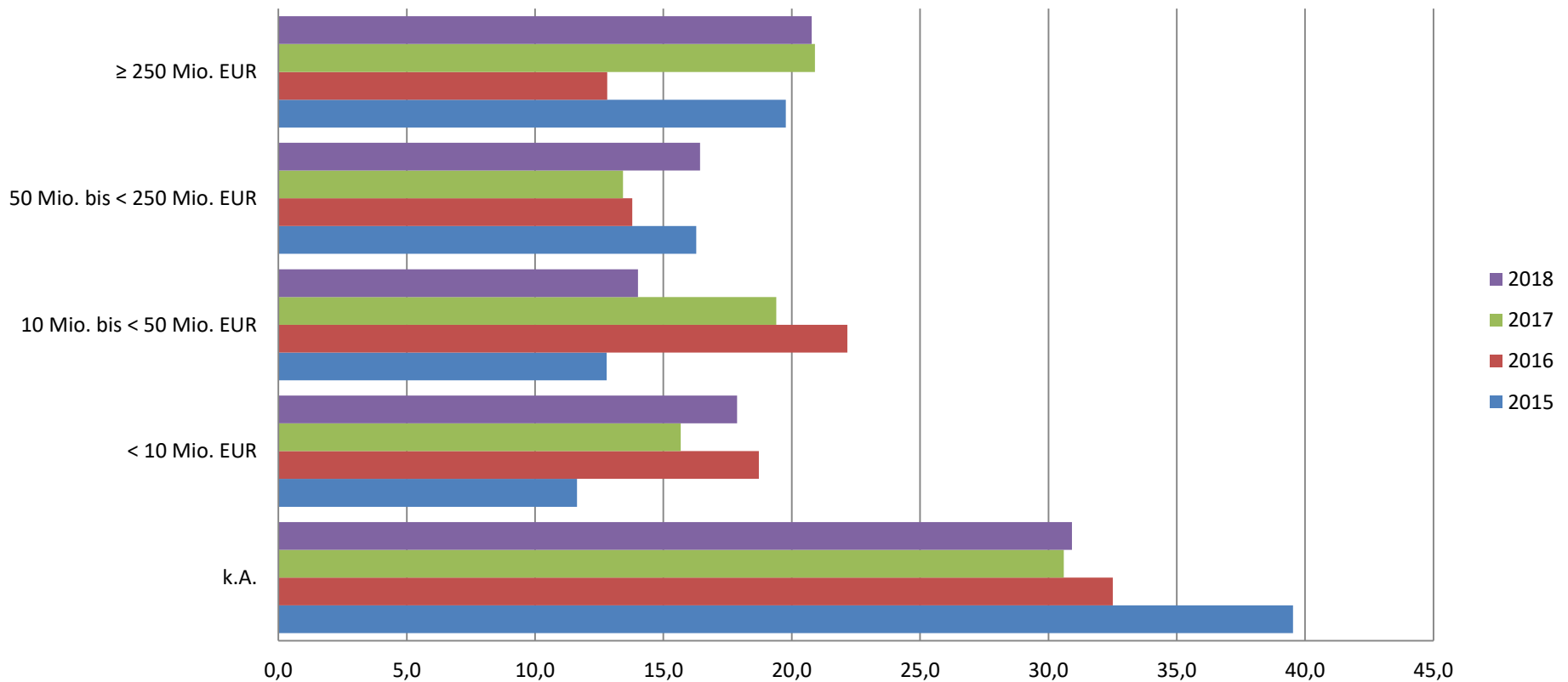
## Branchenverteilung



## Unternehmensgröße > Anzahl der Mitarbeiter



## Unternehmensgröße > Jahresumsatz im letzten Geschäftsjahr





Deutsche Gesellschaft  
für Qualität e. V.  
[www.dgq.de](http://www.dgq.de)

Gesellschaft für  
Wissensmanagement e. V.  
[www.gfwm.de](http://www.gfwm.de)

**Autoren:**

Dr. Manfred Bornemann\* - [bornemann@ia-consulting.at](mailto:bornemann@ia-consulting.at)  
Günter Hartmann\* - [hartmann@erfolgswissen.de](mailto:hartmann@erfolgswissen.de)

\* Mitglieder des gemeinsamen Fachkreises  
„Wissensmanagement und Qualitätsmanagement“

