

■ 1.1 ISO 9001 – Eine beispiellose Erfolgsgeschichte

Qualitätsmanagementnormen, so wie wir sie heute kennen, haben sich erst im 20. Jahrhundert entwickelt. Es war ein langer Weg, bis sich in den 60er und 70er Jahren, v. a. in den USA und Großbritannien Vertragsnormen entwickelten und im Jahre 1987 eine erste globale Norm veröffentlicht wurde: die ISO 9001:1987.

Die Norm wurde bald als Lieferbedingung bei Organisationen angewendet. Dies, und auch der Fakt, dass Organisationen wirtschaftlichen Nutzen in der Anwendung fanden, hat die ISO 9001 zur populärsten Norm weltweit gemacht. Derzeit sind weltweit über 1,1 Millionen Organisationen nach dieser Norm zertifiziert, wobei Europa und Asien die dominierenden Anwenderregionen sind.

Die ISO 9001 setzt nicht nur einen Standard für Kunden-/Lieferantenbeziehungen, sondern wurde insgesamt mittlerweile zu einem Bezugsrahmen, der den Kunden in den Mittelpunkt stellt.

Die erste Ausgabe in den 80er Jahren des vorigen Jahrhunderts wurde noch von der wirtschaftlichen Entwicklung nach dem kalten Krieg geprägt, als Vertragsnorm für die produzierende Industrie. Für die politische und wirtschaftliche Öffnung der 90er Jahre, die Schaffung des einheitlichen europäischen Marktes und die beginnende Globalisierung kam die Norm gerade rechtzeitig. Die Norm wurde von anderen Industriezweigen aber auch von Dienstleistungsorganisationen schnell angenommen. Mit der Revision 1994 wurde die damals noch dreistufige Norm als globaler „Stand der Technik“ etabliert.

Die große Revision im Jahr 2000 brachte die Schaffung einer einzigen einheitlichen Norm ISO 9001 und den „prozessorientierten Ansatz“. Zu Beginn des neuen Jahrtausends war die Prozessorientierung ein wichtiges innovatives Merkmal für die fortschreitende globale Arbeitsteilung. Im Jahr 2000 waren wir in der frühen Phase des Internetzeitalters, mittlerweile laufen Prozesse im virtuellen, globalen Netz in Echtzeit und über Kontinente koordiniert.

Bei der kleinen Anpassung im Jahr 2008, auf der die bis zum Erscheinen der ISO 9001:2015 gültige Ausgabe ISO 9001:2008 beruht, war schon ersichtlich, dass demnächst größere Änderungen anstehen. Das zuständige ISO-Fachkomitee begann die Arbeit an Zukunftskonzepten. Die Benutzer der Norm wurden im Jahr 2010/2011 über die Relevanz der diskutierten Konzepte befragt. Die Mehrheit sprach sich dabei für eine Revision aus und bestimmte auch die Prioritäten gemäß der Leitfrage „Wie wichtig ist die Integration folgender Konzepte in die ISO 9001?“ (vgl. Tabelle 1.1).

Tabelle 1.1 Ergebnisse der Benutzerbefragung der ISO im Jahr 2010/2011 zu den Zukunftskonzepten. Antworten in Prozent auf die Frage: „Wie wichtig ist die Integration folgender Konzepte in die ISO 9001?“

Konzept	% zu Gunsten
Management von Ressourcen	75
Voice of Customer (Stimme des Kunden)	74
Maßnahmen (Leistung, Zufriedenheit, Return of Investment)	72
Wissensmanagement	72
Integration von Risikomanagement	73
Systematische Problemlösung und Lernen	73
Instrumente zur Selbstbewertung	71
Strategische Planung	68
Innovation	65
Nutzung von Technologien, um die Normanforderungen auszuarbeiten/ umzusetzen	63
Life Cycle Management	62
Nutzung von Technologien zur Führung Ihres Unternehmens	61
Finanzielle Mittel der Organisation	55
Werkzeuge zur Qualitätsunterstützung (Six Sigma, Lean, Statistische Prozesskontrolle)	55

Viele der hier erhobenen prioritären Themen wurden in der Norm entweder als zusätzliche Anforderungen aufgenommen oder ihre Konzepte im Rahmen der Revision nachgeschärft.

■ 1.2 Gemeinsame Struktur von Managementsystemen

Jedoch nicht nur die qualitätsspezifischen Themen haben die Überarbeitung bestimmt. Wesentliche Änderungen ergeben sich durch eine gemeinsame Struktur und die gemeinsamen Kerninhalte, die für alle Managementsystemnormen seit dem Jahr 2012 verwendet werden.

In den frühen 2000er Jahren haben die ISO-Komitees für Qualitäts- und Umweltmanagement bereits begonnen, an der Annäherung der inhaltlichen Konzepte „process approach“ und PDCA, dem Plan Do Check Act-Zyklus, der in allen Managementsystemen verankert ist, zu arbeiten. Diese Arbeit erhielt mehr Gewicht durch die Einbeziehung der Komitees anderer Managementsystem-Disziplinen im Jahr 2007 (IT Sicherheit, Lebensmittelsicherheit etc.) und den darauffolgenden Beschluss der ISO-Mitglieder über eine „Joint Vision“, die besagt, dass zukünftige ISO-Managementsystemnormen

- eine gemeinsame Struktur,
- einen gemeinsamen Kerntext und
- eine gemeinsame Terminologie

benutzen müssen. Diese Arbeit wurde in 2010 abgeschlossen und in 2011 von den Komitees und den ISO-Mitgliedern bestätigt. Daraus resultierte eine Änderung der ISO/IEC Direktiven im Jahr 2012. Es wurde ein neuer Annex SL ins ISO Supplement aufgenommen, der nun Vorgaben für alle technischen Komitees im Bereich Managementsysteme enthält, wie Managementsystemnormen strukturiert sein müssen und welchen Kerntext sie beinhalten.

Damit wurde auch vorausbestimmt, dass die im September 2012 beschlossene Revision der ISO 9001 größere Änderungen im Text und Konzept bringen würde. Der verbindliche gemeinsame Kerntext aus dem Annex SL betrifft etwa 40 Prozent der Anforderungen und hat den Kapitelaufbau der ISO 9001 wesentlich verändert (vgl. Tabelle 1.2).

Tabelle 1.2 Kapitelstruktur von Managementsystemen laut Vorgabe aus den ISO Direktiven (Annex SL)

High Level Structure	
1. Anwendungsbereich	
2. Normative Verweisungen	
3. Begriffe	
4. Kontext der Organisation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verstehen der Organisation und ihres Kontextes ▪ Verstehen der Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien ▪ Festlegen des Anwendungsbereichs des XXXmanagementsystems ▪ XXXmanagementsystem

Tabelle 1.2 Fortsetzung

High Level Structure	
5. Führung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Führung und Verpflichtung ▪ Politik ▪ Rollen, Verantwortungen und Befugnisse in der Organisation
6. Planung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maßnahmen zum Umgang von Risiken und Chancen ▪ XXXziele und -pläne zu deren Erreichung
7. Unterstützung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ressourcen ▪ Kompetenz ▪ Bewusstsein ▪ Kommunikation ▪ dokumentierte Information
8. Betrieb	<ul style="list-style-type: none"> ▪ betriebliche Planung und Steuerung
9. Leistungsbewertung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung ▪ internes Audit ▪ Managementbewertung
10. Verbesserung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nichtkonformität und Korrekturmaßnahmen ▪ fortlaufende Verbesserung

Konzeptionell beschreiben diese Anforderungen die Kernelemente eines Managementsystems (vgl. Bild 1.1). Die Kapitel Planung, Betrieb, Leistungsbewertung und Verbesserung bilden den PDCA-Kreislauf. Kontext und Stakeholder beschreiben die Systemgrenzen und die Einbettung der Organisation in ihr Umfeld; Führung und Unterstützung sind Themen, welche alle anderen Elemente des Systems beeinflussen.

Der Annex SL bildet, neben allen anderen Managementsystemnormen, auch die Basis für die Revision der ISO 14001 sowie für die ISO 45001, der Nachfolgenorm für den Standard OHSAS 1800, sowie einer Reihe weiterer ISO basierter Managementsysteme. Mit der Umsetzung des Annex SL wurden Voraussetzungen geschaffen, die wesentliche Ziele der ISO-Revision unterstützen:

- die Wertschöpfung für die Organisation und für ihre Kunden zu verbessern,
- die Risikobeherrschung und Chancennutzung durch das System zu unterstützen,
- die Anwendbarkeit des Systems zu verbessern und eine durchgängige Sprache zu etablieren.

Diese Zielsetzungen sind eindeutig positiv für die Anwender zu bewerten und kreieren ein Potenzial für erhöhtes Vertrauen in die Systeme. Die Forderungen geben ebenfalls einen Rahmen für Organisationen, maßgeschneiderte Managementsysteme zur Erreichung ihrer Ziele zu etablieren.

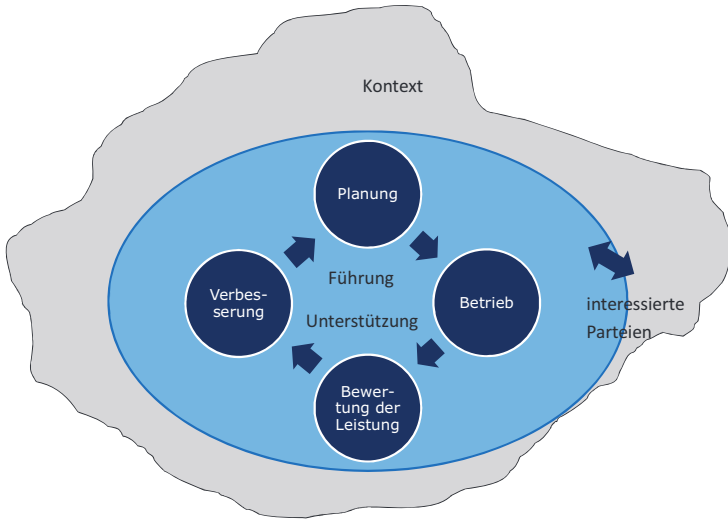


Bild 1.1 Kernelemente eines Managementsystems, basierend auf Annex SL

Maßgeschneiderte Managementsysteme

Organisationen sind gefordert, ihr Managementsystem an ihrer spezifischen Identität zu orientieren. Dazu sind in der Norm drei – im Wesentlichen neue – Anforderungen verankert (vgl. Bild 1.2), die durch den Annex SL definiert sind.

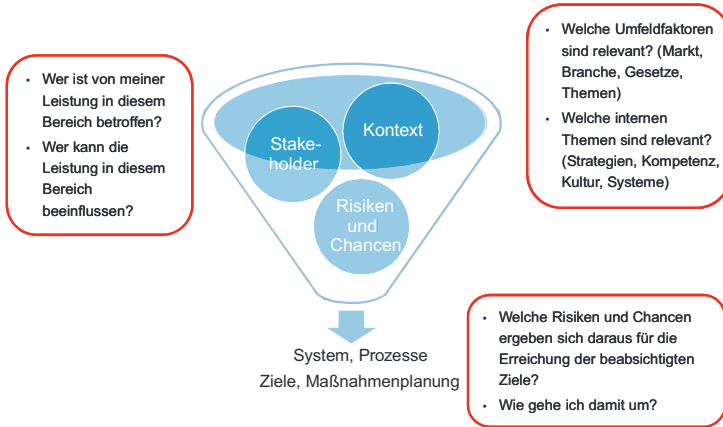


Bild 1.2 Maßgeschneiderte Managementsysteme

Diese Kernelemente eines Managementsystems sind für ein Qualitätsmanagementsystem wichtige konstitutive Elemente:

1. Die Betrachtung des Kontexts der Organisation: Welche Themen sind derzeit für unsere Organisation, unseren Unternehmenszweck, relevant? Welche Veränderungen und Innovationen könnten meine Produkt- und/oder Dienstleistungsqualität und die Kundenzufriedenheit beeinflussen? Welche gesetzlichen Regelungen treffen zu? Wie entwickelt sich der Markt und was werden meine Kunden in Zukunft fordern oder erwarten? Welche Technologien sind im Entstehen?
Achtung: Die Norm fordert hier zwar eine längerfristige Perspektive aber keinen Strategieprozess – auch wenn derartige Informationen üblicherweise in einem derartigen Prozess erhoben werden. Diese Daten sind dazu da, das Qualitätsmanagementsystem zweckmäßig – also effektiv – auszurichten und zu planen.
2. Das Erfassen der Anforderungen der relevanten interessierten Parteien: Hier geht es darum, jene Gruppen zu identifizieren, welche meine Leistung im jeweiligen Bereich beeinflussen können bzw. welche von meiner Tätigkeit und Leistung in dem entsprechenden Managementbereich betroffen oder beeinflusst sein können. Diese können für das Thema Umwelt oder Arbeitnehmerschutz andere sein, als z.B. im Bereich Qualität oder Informationssicherheit. Während z.B. im Bereich Qualität Lieferanten, Mitarbeiter, Konsumenten, bzw. Behörden im Rahmen der Produktzulassung wesentliche interessierte Parteien sein werden, könnten im Bereich Umwelt z.B. Anwohner, Nichtregierungsorganisationen oder Behörden in der Anlagenzulassung von Bedeutung sein.
3. Der risikobasierte Zugang: In der Planung des Managementsystems sind Risiken und Chancen zu betrachten. Das System ist entsprechend dieser Chancen und Risiken ausulegen. Dies könnte heißen, mehr Kontrolle und Dokumentation bei risikoreichen Prozessen oder Funktionen und weniger bei risikoarmen. Es könnte auch heißen, zusätzliche Aspekte bei neuen Projekten oder in neuen Märkten zu beachten. Das System muss einen sicheren Rahmen für die Umsetzung von Managemententscheidungen bieten.

Qualitätsmanagementsysteme zum Nutzen der Organisation

Kontext, Strategie, Stakeholder, Chancen und Risiken – das ist die Sprache des Geschäftes. In diesem Rahmen muss ein Qualitätsmanagementsystem die Organisation und ihre Führung darin unterstützen, dass die Kundenanforderungen erfüllt und die Kundenzufriedenheit erhöht wird.

Eine schlechte Nachricht für alle, für die das QM-System fälschlich immer noch ein Handbuch, sechs Verfahrensanweisungen und eine bestimmte Anzahl von Ablagen bedeutet.

Eine gute Nachricht für alle Qualitätsmanager, für die das QM-System einen wichtigen Beitrag zum Geschäftserfolg bedeutet. Sie werden gestärkt, durch erweiterte Anforderungen an die Verpflichtung der obersten Leitung, ihre Strategie weiterzuverfolgen. Jene, die an die Errichtung eines QM-Systems nutzenorientiert herangehen, werden einen berechtigten Vorteil haben und alle schon zertifizierten Organisationen werden die Mög-

lichkeit zu schätzen wissen, dass strategische und Risikoaspekte Teil der Auditdienstleistung werden. Die Durchgängigkeit der Organisationen, Stimmigkeit von der Strategie bis hin zur Umsetzung im Detail sowie die Integration der QMS-Vorkehrungen in die allgemeinen Geschäftsprozesse, wird dadurch unterstützt.

Explizite Anforderungen, welche ohne Verständnis für die Tätigkeit der Organisation isoliert betrachtet werden könnten, wären manchen Anwendern lieber. Sie könnten sich Gestaltungsarbeit zur Angemessenheit ersparen und würden möglichen Meinungsunterschieden ob intern oder extern z.B. mit dem Auditor aus dem Weg gehen. Manche Themen werden, speziell in Branchen mit hohem Bedarf an Gesetzeskonformität wie z.B. Medizinprodukte oder Luftfahrt, durch mehr spezifische Branchennormen noch vertieft werden müssen.

Für die allermeisten Anwender muss die Flexibilität für die Zukunft gewahrt werden. Der Umgang mit dokumentierter Information ändert sich rapide. QM-Dokumentation im Intranet ist der Standard, interne soziale Netzwerke und Company-Wikis laufen; die Prozesse gehen über die internen Systemgrenzen hinaus ins offene Netz. Wir alle werden uns den Herausforderungen durch die Änderung der Kommunikationstechnologie und den damit verbundenen Veränderung von Prozessen, Geschäftsmodellen oder sonstiger Anforderungen stellen müssen. Ob mit oder ohne ISO 9001 – aber wenn mit ISO 9001, dann vorausschauend, ergebnisorientiert und in systematischer Weise.

Sinnvolle Dokumentation

Der neu geschaffene Begriff „dokumentierte Information“ ersetzt den Begriff „Dokument“, wobei in dem Zusammenhang das Konzept der 2000er Revision weitgehend unverändert bleibt: Dokumentierte Information bezeichnet jene Information, die von einer Organisation gelenkt und aufrechterhalten respektive aufbewahrt werden muss, und das Medium auf dem sie enthalten ist. Darunter sind alle „Informationen“ gemeint, die

- sich auf das Managementsystem bzw. seine Prozesse beziehen,
- für das Funktionieren der Organisation geschaffen wurden und
- zum Nachweis von Ergebnissen (Aufzeichnungen) dienen.

Die Begriffe „dokumentiertes Verfahren“ und „Aufzeichnung“ werden im Anforderungsteil nicht mehr verwendet. Ein Handbuch wird als eigenes Schriftstück nicht mehr gefordert, auch dies ist eine Änderung, welche schon im Annex SL verankert ist. Weiterhin muss jedoch der Anwendungsbereich – und dies nun in mehr Detail – als „dokumentierte Information“ vorliegen.

- a) Gänzlich verzichtet wurde im Annex SL auf die Nutzung des Begriffes „procedure/Verfahren“. Vielfach wurde in der Anwendung der Normen „das System“ als eine Sammlung von Verfahrensanweisungen inklusive Prozessdiagrammen fehlgedeutet.
- b) Die Steuerung dokumentierter Informationen soll sicherstellen, dass jede Organisation in einer für sie geeigneten Weise ihre erforderlichen Prozesse festlegt: dies kann auch durch Formblätter, Checklisten, Aufgabenbeschreibungen, Workflows, Datenbank-Anwendungen usw. festgelegt werden. Dabei können „dokumentierte Verfah-

ren“ weiterhin nützlich und in vielen Fällen unerlässlich sein – aber entscheidend wird die Angemessenheit der Dokumentation für die jeweilige Organisation und für den konkreten Prozess sein. Es wird weniger darum gehen, ob Verfahrensanweisungen und Aufzeichnungen vorgefunden werden, sondern

- ob die für Entscheidungen und Arbeitsdurchführung benötigten Informationen am Arbeitsplatz verfügbar, gültig und angemessen sind, verwendet werden und damit beabsichtigte Ergebnisse erzielt werden können und
- ob die Informationen sicher aufgehoben werden, wo es zum Nachweis von Ergebnissen erforderlich ist.