

DIN EN ISO 9004

ICS 03.100.70; 03.120.10

Ersatz für
DIN EN ISO 9004:2009-12

**Qualitätsmanagement –
Qualität einer Organisation –
Anleitung zum Erreichen nachhaltigen Erfolgs (ISO 9004:2018);
Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9004:2018**

Quality management –
Quality of an organization –
Guidance to achieve sustained success (ISO 9004:2018);
German and English version EN ISO 9004:2018

Management de la qualité –
Qualité d'un organisme –
Lignes directrices pour obtenir des performances durables (ISO 9004:2018);
Version allemande et anglaise EN ISO 9004:2018

Gesamtumfang 128 Seiten

DIN-Normenausschuss Qualitätsmanagement, Statistik und Zertifizierungsgrundlagen (NQSZ)

Nationales Vorwort

Dieses Dokument (EN ISO 9004:2018) wurde vom Technischen Komitee ISO/TC 176, *Quality management and quality assurance*, Unterkomitee SC 2, *Quality management systems*, in Zusammenarbeit mit dem Europäischen Komitee für Normung (CEN) erarbeitet.

Das zuständige nationale Normungsgremium ist der Arbeitsausschuss NA 147-00-01 AA „Qualitätsmanagement“ im DIN-Normenausschuss Qualitätsmanagement, Statistik und Zertifizierungsgrundlagen (NQSZ).

Die in diesem Dokument verwendeten Begriffe, wie beispielsweise „Manager“, „Mitarbeiter“ usw., gelten für Frauen und Männer gleichermaßen. Lediglich aufgrund der besseren Verständlichkeit des Textes wurde einheitlich die männliche Form gewählt.

Für die in diesem Dokument zitierten internationalen Dokumente wird im Folgenden auf die entsprechenden deutschen Dokumente hingewiesen:

ISO 9000:2015	siehe DIN EN ISO 9000:2015-11
ISO 9001	siehe DIN EN ISO 9001
ISO 10001	siehe DIN ISO 10001
ISO 10002	siehe DIN ISO 10002
ISO 10003	siehe DIN ISO 10003
ISO 10004	siehe DIN ISO 10004
ISO 10005	siehe DIN ISO 10005
ISO 10006	siehe DIN-Fachbericht ISO 10006
ISO 10007	siehe DIN ISO 10007
ISO 10008	siehe DIN ISO 10008
ISO 10012	siehe DIN EN ISO 10012
ISO 14001	siehe DIN EN ISO 14001
ISO 14040	siehe DIN EN ISO 14040
ISO 14044	siehe DIN EN ISO 14044
ISO/TR 14062	siehe DIN-Fachbericht ISO/TR 14062
ISO 19011	siehe DIN EN ISO 19011
ISO 19600	siehe DIN ISO 19600
ISO 22000	siehe DIN EN ISO 22000
ISO 22301	siehe DIN EN ISO 22301
ISO 26000	siehe DIN ISO 26000
ISO 37001	siehe DIN ISO 37001
ISO 50001	siehe DIN EN ISO 50001
ISO/IEC 27000	siehe DIN EN ISO/IEC 27000
ISO/IEC 27001	siehe DIN EN ISO/IEC 27001
ISO/IEC 27002	siehe DIN EN ISO/IEC 27002
IEC 60300-1	siehe DIN EN 60300-1
IEC 61160	siehe DIN EN 61160

Änderungen

Gegenüber DIN EN ISO 9004:2009-12 wurden folgende Änderungen vorgenommen:

- a) der Titel der Norm wurde geändert;
- b) die verwendete Terminologie wurde an DIN EN ISO 9000:2015-11 angepasst;
- c) die Norm wurde strukturell und inhaltlich an DIN EN ISO 9001:2015-11 angepasst;
- d) Anhang A wurde überarbeitet;
- e) Anhang B und Anhang C wurden gestrichen;
- f) die Norm wurde redaktionell überarbeitet.

Frühere Ausgaben

DIN ISO 9004: 1987-05, 1990-05

DIN EN ISO 9004-1: 1994-08

DIN EN ISO 9004: 2000-12, 2009-12

Nationaler Anhang NA (informativ)

Literaturhinweise

DIN EN 60300-1, *Zuverlässigkeitsmanagement — Teil 1: Leitfaden für Management und Anwendung*

DIN EN 61160, *Entwicklungsbewertung*

DIN EN ISO 9000:2015-11, *Qualitätsmanagementsysteme — Grundlagen und Begriffe (ISO 9000:2015); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9000:2015*

DIN EN ISO 9001, *Qualitätsmanagementsysteme — Anforderungen*

DIN EN ISO 10012, *Messmanagementsysteme — Anforderungen an Messprozesse und Messmittel*

DIN EN ISO 14001, *Umweltmanagementsysteme — Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung*

DIN EN ISO 14040, *Umweltmanagement — Ökobilanz — Grundsätze und Rahmenbedingungen*

DIN EN ISO 14044, *Umweltmanagement — Ökobilanz — Anforderungen und Anleitungen*

DIN EN ISO 19011, *Leitfaden zur Auditierung von Managementsystemen*

DIN EN ISO 22000, *Managementsysteme für die Lebensmittelsicherheit — Anforderungen an Organisationen in der Lebensmittelkette*

DIN EN ISO 22301, *Sicherheit und Schutz des Gemeinwesens — Business Continuity Management System — Anforderungen*

DIN EN ISO 50001, *Energiemanagementsysteme — Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung*

DIN EN ISO/IEC 27000, *Informationstechnik — Sicherheitsverfahren — Informationssicherheits-Managementsysteme — Überblick und Terminologie*

DIN EN ISO/IEC 27001, *Informationstechnik — Sicherheitsverfahren — Informationssicherheitsmanagementsysteme — Anforderungen*

DIN EN ISO/IEC 27002, *Informationstechnik — Sicherheitsverfahren — Leitfaden für Informationssicherheitsmaßnahmen*

DIN-Fachbericht ISO 10006, *Qualitätsmanagementsysteme — Leitfaden für Qualitätsmanagement in Projekten*

DIN-Fachbericht ISO/TR 14062, *Umweltmanagement — Integration von Umweltaspekten in Produktdesign und -entwicklung*

DIN ISO 10001, *Qualitätsmanagement — Kundenzufriedenheit — Leitfaden für Verhaltenskodizes für Organisationen*

DIN ISO 10002, *Qualitätsmanagement — Kundenzufriedenheit — Leitfaden für die Behandlung von Reklamationen in Organisationen*

DIN ISO 10003, *Qualitätsmanagement — Kundenzufriedenheit — Leitfaden für Konfliktlösung außerhalb von Organisationen*

DIN ISO 10004, *Qualitätsmanagement — Kundenzufriedenheit — Leitfaden zur Überwachung und Messung*

DIN ISO 10005, *Qualitätsmanagementsysteme — Leitfaden für Qualitätsmanagementpläne*

DIN ISO 10007, *Qualitätsmanagement — Leitfaden für Konfigurationsmanagement*

DIN ISO 10008, *Qualitätsmanagement — Kundenzufriedenheit — Leitfaden für den elektronischen Geschäftsverkehr zwischen Unternehmen und Verbrauchern*

DIN ISO 19600, *Compliance-Managementsysteme — Leitlinien*

DIN ISO 26000, *Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung*

DIN ISO 37001, *Managementsysteme zur Korruptionsbekämpfung — Anforderungen mit Leitlinien zur Anwendung*

— Leerseite —

Deutsche und Englische Fassung / German and English version

Qualitätsmanagement —
Qualität einer Organisation —
Anleitung zum Erreichen nachhaltigen Erfolgs
(ISO 9004:2018)

Quality management —
Quality of an organization —
Guidance to achieve sustained success
(ISO 9004:2018)

Management de la qualité —
Qualité d'un organisme —
Lignes directrices pour obtenir des performances durables
(ISO 9004:2018)

Diese Europäische Norm wurde vom CEN am 22. März 2018 angenommen.

Die CEN-Mitglieder sind gehalten, die CEN/CENELEC-Geschäftsordnung zu erfüllen, in der die Bedingungen festgelegt sind, unter denen dieser Europäischen Norm ohne jede Änderung der Status einer nationalen Norm zu geben ist. Auf dem letzten Stand befindliche Listen dieser nationalen Normen mit ihren bibliographischen Angaben sind beim CEN-CENELEC-Management-Zentrum oder bei jedem CEN-Mitglied auf Anfrage erhältlich.

Diese Europäische Norm besteht in drei offiziellen Fassungen (Deutsch, Englisch, Französisch). Eine Fassung in einer anderen Sprache, die von einem CEN-Mitglied in eigener Verantwortung durch Übersetzung in seine Landessprache gemacht und dem Management-Zentrum mitgeteilt worden ist, hat den gleichen Status wie die offiziellen Fassungen.

CEN-Mitglieder sind die nationalen Normungsinstitute von Belgien, Bulgarien, Dänemark, Deutschland, der ehemaligen jugoslawischen Republik Mazedonien, Estland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Irland, Island, Italien, Kroatien, Lettland, Litauen, Luxemburg, Malta, den Niederlanden, Norwegen, Österreich, Polen, Portugal, Rumänien, Schweden, der Schweiz, Serbien, der Slowakei, Slowenien, Spanien, der Tschechischen Republik, der Türkei, Ungarn, dem Vereinigten Königreich und Zypern.

This European Standard was approved by CEN on 22 March 2018.

CEN members are bound to comply with the CEN/CENELEC Internal Regulations which stipulate the conditions for giving this European Standard the status of a national standard without any alteration. Up-to-date lists and bibliographical references concerning such national standards may be obtained on application to the CEN-CENELEC Management Centre or to any CEN member.

This European Standard exists in three official versions (English, French, German). A version in any other language made by translation under the responsibility of a CEN member into its own language and notified to the CEN-CENELEC Management Centre has the same status as the official versions.

CEN members are the national standards bodies of Austria, Belgium, Bulgaria, Croatia, Cyprus, Czech Republic, Denmark, Estonia, Finland, Former Yugoslav Republic of Macedonia, France, Germany, Greece, Hungary, Iceland, Ireland, Italy, Latvia, Lithuania, Luxembourg, Malta, Netherlands, Norway, Poland, Portugal, Romania, Serbia, Slovakia, Slovenia, Spain, Sweden, Switzerland, Turkey and United Kingdom.



CEN-CENELEC Management-Zentrum: Rue de la Science 23, B-1040 Brüssel
CEN-CENELEC Management Centre: Rue de la Science 23, B-1040 Brussels

Inhalt

	Seite
Europäisches Vorwort	6
Vorwort	8
Einleitung	10
1 Anwendungsbereich	13
2 Normative Verweisungen	13
3 Begriffe	13
4 Qualität einer Organisation und nachhaltiger Erfolg	14
4.1 Qualität einer Organisation	14
4.2 Leiten zum nachhaltigen Erfolg einer Organisation	15
5 Kontext einer Organisation	17
5.1 Allgemeines	17
5.2 Relevante interessierte Parteien	17
5.3 Externe und interne Themen	18
6 Identität einer Organisation	19
6.1 Allgemeines	19
6.2 Mission, Vision, Werte und Kultur	20
7 Führung	20
7.1 Allgemeines	20
7.2 Politik und Strategie	22
7.3 Ziele	25
7.4 Kommunikation	25
8 Prozessmanagement	26
8.1 Allgemeines	26
8.2 Bestimmung der Prozesse	27
8.3 Verantwortlichkeit und Befugnis für Prozesse	28
8.4 Management von Prozessen	29
9 Ressourcenmanagement	32
9.1 Allgemeines	32
9.2 Personen	33
9.2.1 Allgemeines	33
9.2.2 Engagement von Personen	33
9.2.3 Befähigung und Motivierung von Personen	34
9.2.4 Kompetenz von Personen	34
9.3 Wissen der Organisation	35
9.4 Technologie	36
9.5 Infrastruktur und Arbeitsumgebung	36
9.5.1 Allgemeines	36
9.5.2 Infrastruktur	37
9.5.3 Arbeitsumgebung	37
9.6 Extern bereitgestellte Ressourcen	38
9.7 Natürliche Ressourcen	39
10 Analyse und Bewertung der Leistung einer Organisation	40

10.1	Allgemeines	40
10.2	Leistungsindikatoren.....	41
10.3	Leistungsanalyse	43
10.4	Leistungsbewertung.....	44
10.5	Internes Audit.....	46
10.6	Selbstbewertung.....	47
10.7	Überprüfungen.....	48
11	Verbesserung, Lernen und Innovation.....	49
11.1	Allgemeines	49
11.2	Verbesserung	49
11.3	Lernen.....	50
11.4	Innovation.....	51
11.4.1	Allgemeines	51
11.4.2	Anwendung.....	52
11.4.3	Zeitliche Planung und Risiko.....	53
	Anhang A (informativ) Werkzeug zur Selbstbewertung.....	54
A.1	Allgemeines	54
A.2	Reifegradmodell	55
A.3	Selbstbewertung einzelner Elemente	56
A.4	Anwendung der Selbstbewertungsinstrumente	57
	Literaturhinweise.....	119

Contents

	Page
European Foreword.....	7
Foreword	8
Introduction.....	10
1 Scope	13
2 Normative references	13
3 Terms and definitions.....	13
4 Quality of an organization and sustained success.....	14
4.1 Quality of an organization	14
4.2 Managing for the sustained success of an organization	15
5 Context of an organization	17
5.1 General	17
5.2 Relevant interested parties	17
5.3 External and internal issues.....	18
6 Identity of an organization.....	19
6.1 General	19
6.2 Mission, vision, values and culture	20
7 Leadership.....	20
7.1 General	20
7.2 Policy and strategy	22
7.3 Objectives	25
7.4 Communication	25
8 Process management	26
8.1 General	26
8.2 Determination of processes.....	27
8.3 Responsibility and authority for processes.....	28
8.4 Managing processes.....	29
9 Resource management	32
9.1 General	32
9.2 People	33
9.2.1 General	33
9.2.2 Engagement of people.....	33
9.2.3 Empowerment and motivation of people	34
9.2.4 Competence of people.....	34
9.3 Organizational knowledge	35
9.4 Technology.....	36
9.5 Infrastructure and work environment.....	36
9.5.1 General	36
9.5.2 Infrastructure	37
9.5.3 Work environment.....	37
9.6 Externally provided resources	38
9.7 Natural resources	39
10 Analysis and evaluation of an organization's performance.....	40

10.1	General	40
10.2	Performance indicators	41
10.3	Performance analysis	43
10.4	Performance evaluation	44
10.5	Internal audit	46
10.6	Self-assessment	47
10.7	Reviews	48
11	Improvement, learning and innovation	49
11.1	General	49
11.2	Improvement	49
11.3	Learning	50
11.4	Innovation	51
11.4.1	General	51
11.4.2	Application	52
11.4.3	Timing and risk	53
Annex A (informative)	Self-assessment tool	54
A.1	General	54
A.2	Maturity model	55
A.3	Self-assessment of detailed elements	56
A.4	Using the self-assessment tools	57
Bibliography		121

Europäisches Vorwort

Dieses Dokument (EN ISO 9004:2018) wurde vom Technischen Komitee ISO/TC 176, *Quality management and quality assurance*, erarbeitet.

Diese Europäische Norm muss den Status einer nationalen Norm erhalten, entweder durch Veröffentlichung eines identischen Textes oder durch Anerkennung bis Oktober 2018, und etwaige entgegenstehende nationale Normen müssen bis Oktober 2018 zurückgezogen werden.

Es wird auf die Möglichkeit hingewiesen, dass einige Elemente dieses Dokuments Patentrechte berühren können. CEN ist nicht dafür verantwortlich, einige oder alle diesbezüglichen Patentrechte zu identifizieren.

Dieses Dokument ersetzt EN ISO 9004:2009.

Entsprechend der CEN-CENELEC-Geschäftsordnung sind die nationalen Normungsinstitute der folgenden Länder gehalten, diese Europäische Norm zu übernehmen: Belgien, Bulgarien, Dänemark, Deutschland, die ehemalige jugoslawische Republik Mazedonien, Estland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Irland, Island, Italien, Kroatien, Lettland, Litauen, Luxemburg, Malta, Niederlande, Norwegen, Österreich, Polen, Portugal, Rumänien, Schweden, Schweiz, Serbien, Slowakei, Slowenien, Spanien, Tschechische Republik, Türkei, Ungarn, Vereinigtes Königreich und Zypern.

Anerkennungsnotiz

Der Text von ISO 9004:2018 wurde von CEN als EN ISO 9004:2018 ohne irgendeine Abänderung genehmigt.

European Foreword

This document (EN ISO 9004:2018) has been prepared by Technical Committee ISO/TC 176 "Quality management and quality assurance".

This European Standard shall be given the status of a national standard, either by publication of an identical text or by endorsement, at the latest by October 2018, and conflicting national standards shall be withdrawn at the latest by October 2018.

Attention is drawn to the possibility that some of the elements of this document may be the subject of patent rights. CEN shall not be held responsible for identifying any or all such patent rights.

This document supersedes EN ISO 9004:2009.

According to the CEN-CENELEC Internal Regulations, the national standards organizations of the following countries are bound to implement this European Standard: Austria, Belgium, Bulgaria, Croatia, Cyprus, Czech Republic, Denmark, Estonia, Finland, Former Yugoslav Republic of Macedonia, France, Germany, Greece, Hungary, Iceland, Ireland, Italy, Latvia, Lithuania, Luxembourg, Malta, Netherlands, Norway, Poland, Portugal, Romania, Serbia, Slovakia, Slovenia, Spain, Sweden, Switzerland, Turkey and the United Kingdom.

Endorsement notice

The text of ISO 9004:2018 has been approved by CEN as EN ISO 9004:2018 without any modification.

Vorwort

ISO (die Internationale Organisation für Normung) ist eine weltweite Vereinigung nationaler Normungsorganisationen (ISO-Mitgliedsorganisationen). Die Erstellung von Internationalen Normen wird üblicherweise von Technischen Komitees von ISO durchgeführt. Jede Mitgliedsorganisation, die Interesse an einem Thema hat, für welches ein Technisches Komitee gegründet wurde, hat das Recht, in diesem Komitee vertreten zu sein. Internationale staatliche und nichtstaatliche Organisationen, die in engem Kontakt mit ISO stehen, nehmen ebenfalls an der Arbeit teil. ISO arbeitet bei allen elektrotechnischen Themen eng mit der Internationalen Elektrotechnischen Kommission (IEC) zusammen.

Die Verfahren, die bei der Entwicklung dieses Dokuments angewendet wurden und die für die weitere Pflege vorgesehen sind, werden in den ISO/IEC-Direktiven, Teil 1 beschrieben. Es sollten insbesondere die unterschiedlichen Annahmekriterien für die verschiedenen ISO-Dokumententypen beachtet werden. Dieses Dokument wurde in Übereinstimmung mit den Gestaltungsregeln der ISO/IEC-Direktiven, Teil 2 erarbeitet (siehe www.iso.org/directives).

Es wird auf die Möglichkeit hingewiesen, dass einige Elemente dieses Dokuments Patentrechte berühren können. ISO ist nicht dafür verantwortlich, einige oder alle diesbezüglichen Patentrechte zu identifizieren. Details zu allen während der Entwicklung des Dokuments identifizierten Patentrechten finden sich in der Einleitung und/oder in der ISO-Liste der erhaltenen Patent-erklärungen (siehe www.iso.org/patents).

Jeder in diesem Dokument verwendete Handelsname dient nur zur Unterrichtung der Anwender und bedeutet keine Anerkennung.

Eine Erläuterung zum freiwilligen Charakter von Normen, der Bedeutung ISO-spezifischer Begriffe und Ausdrücke in Bezug auf Konformitätsbewertungen sowie Informationen darüber, wie ISO die Grundsätze der Welthandelsorganisation (WTO) hinsichtlich technischer Handelshemmnisse (TBT) berücksichtigt, enthält der folgende Link: www.iso.org/iso/foreword.html.

Foreword

ISO (the International Organization for Standardization) is a worldwide federation of national standards bodies (ISO member bodies). The work of preparing International Standards is normally carried out through ISO technical committees. Each member body interested in a subject for which a technical committee has been established has the right to be represented on that committee. International organizations, governmental and non-governmental, in liaison with ISO, also take part in the work. ISO collaborates closely with the International Electrotechnical Commission (IEC) on all matters of electrotechnical standardization.

The procedures used to develop this document and those intended for its further maintenance are described in the ISO/IEC Directives, Part 1. In particular the different approval criteria needed for the different types of ISO documents should be noted. This document was drafted in accordance with the editorial rules of the ISO/IEC Directives, Part 2 (see www.iso.org/directives).

Attention is drawn to the possibility that some of the elements of this document may be the subject of patent rights. ISO shall not be held responsible for identifying any or all such patent rights. Details of any patent rights identified during the development of the document will be in the Introduction and/or on the ISO list of patent declarations received (see www.iso.org/patents).

Any trade name used in this document is information given for the convenience of users and does not constitute an endorsement.

For an explanation on the voluntary nature of standards, the meaning of ISO specific terms and expressions related to conformity assessment, as well as information about ISO's adherence to the World Trade Organization (WTO) principles in the Technical Barriers to Trade (TBT) see the following URL: www.iso.org/iso/foreword.html.

Dieses Dokument wurde vom Technischen Komitee ISO/TC 176, *Quality management and quality assurance*, Unterkomitee 2, *Quality systems* erarbeitet.

Diese vierte Ausgabe ersetzt die dritte Ausgabe (ISO 9004:2009), die technisch überarbeitet wurde. Die wesentlichen Änderungen im Vergleich zur Vorgängerausgabe sind folgende:

- Abstimmung mit den Konzepten und Begriffen von ISO 9000:2015 und ISO 9001:2015;
- Ausrichtung auf das Konzept der „Qualität einer Organisation“;
- Ausrichtung auf das Konzept der „Identität einer Organisation“.

This document was prepared by Technical Committee ISO/TC 176, *Quality management and quality assurance*, Subcommittee 2, *Quality systems*.

This fourth edition cancels and replaces the third edition (ISO 9004:2009), which has been technically revised. The main changes compared to the previous edition are as follows:

- alignment with the concepts and terminology of ISO 9000:2015 and ISO 9001:2015;
- focus on the concept of “quality of an organization”;
- focus of the concept of “identity of an organization”.

Einleitung

Dieses Dokument bietet eine Anleitung, die, unter Verweisung auf die in ISO 9000:2015 festgelegten Qualitätsmanagementgrundsätze, Organisationen dabei unterstützen soll, nachhaltigen Erfolg in einer komplexen, anspruchsvollen und von permanenten Veränderungen geprägten Umgebung zu erzielen. Kollektiv angewendet können Qualitätsmanagementgrundsätze eine vereinheitlichende Grundlage für die Werte und Strategien einer Organisation bieten.

Während sich ISO 9001:2015 darauf konzentriert, Vertrauen in die Produkte und Dienstleistungen einer Organisation zu schaffen, dient das vorliegende Dokument dazu, Vertrauen in die Fähigkeit der Organisation zu erzeugen, nachhaltigen Erfolg zu erzielen.

Die Konzentration der obersten Leitung auf die Fähigkeit der Organisation, die Erfordernisse und Erwartungen ihrer Kunden und anderer relevanter interessierter Parteien zu erfüllen, erzeugt Vertrauen, dass nachhaltiger Erfolg erzielt wird. Dieses Dokument behandelt die systematische Verbesserung der Gesamtleistung einer Organisation. Es umfasst die Planung, Verwirklichung, Analyse, Bewertung und Verbesserung eines wirksamen und effizienten Managementsystems.

Der Erfolg einer Organisation unterliegt permanent neuen Einflussfaktoren oder Einflussfaktoren, die sich im Verlauf der Jahre verändern, stärker werden oder an Bedeutung verlieren. Die Anpassung an diese Veränderungen ist wichtig für den nachhaltigen Erfolg. Beispiele hierfür sind soziale Verantwortung, Umwelt- und kulturelle Faktoren zusätzlich zu den möglicherweise bereits zuvor betrachteten Faktoren wie etwa Effizienz, Qualität und Agilität, die zusammengekommen Teil des Kontexts einer Organisation bilden.

Die Fähigkeit, nachhaltigen Erfolg zu erzielen, wird durch Manager aller Ebenen unterstützt, die sich über den veränderlichen Kontext der Organisation informieren und diesen verstehen. Auch Verbesserungen und Innovationen unterstützen den nachhaltigen Erfolg.

Introduction

This document provides guidance for organizations to achieve sustained success in a complex, demanding and ever-changing environment, with reference to the quality management principles described in ISO 9000:2015. Where they are applied collectively, quality management principles can provide a unifying basis for an organization's values and strategies.

While ISO 9001:2015 focuses on providing confidence in an organization's products and services, this document focuses on providing confidence in the organization's ability to achieve sustained success.

Top management's focus on the organization's ability to meet the needs and expectations of customers and other relevant interested parties provides confidence in achieving sustained success. This document addresses the systematic improvement of the organization's overall performance. It includes the planning, implementation, analysis, evaluation and improvement of an effective and efficient management system.

Factors affecting an organization's success continually emerge, evolve, increase or diminish over the years, and adapting to these changes is important for sustained success. Examples include social responsibility, environmental and cultural factors, in addition to those that might have been previously considered, such as efficiency, quality and agility; taken together, these factors are part of the organization's context.

The ability to achieve sustained success is enhanced by managers at all levels learning about and understanding the organization's evolving context. Improvement and innovation also support sustained success.

Dieses Dokument unterstützt die Selbstbewertung und bietet ein Selbstbewertungsinstrument, um zu überprüfen, in welchem Maß die Organisation die in diesem Dokument enthaltenen Konzepte (siehe Anhang A) angewendet hat.

This document promotes self-assessment and provides a self-assessment tool for reviewing the extent to which the organization has adopted the concepts in this document (see Annex A).

Bild 1 zeigt die Struktur dieses Dokuments einschließlich der wesentlichen Elemente zur Erreichung des nachhaltigen Erfolgs einer Organisation, die in diesem Dokument behandelt werden.

A representation of the structure of this document, incorporating the elements essential to achieve sustained success of an organization as covered in this document, is presented in Figure 1.

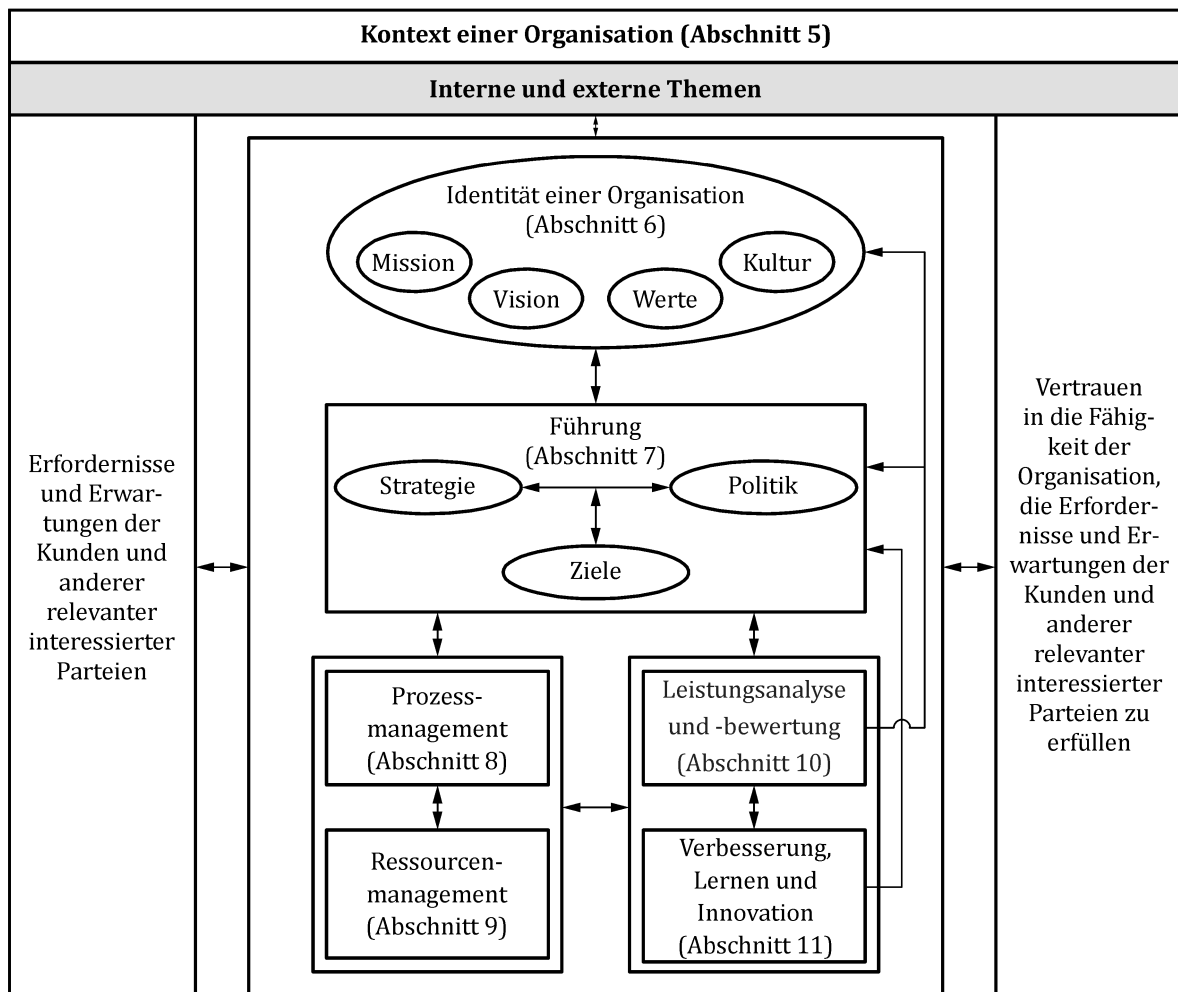


Bild 1 — Darstellung der Struktur dieses Dokuments

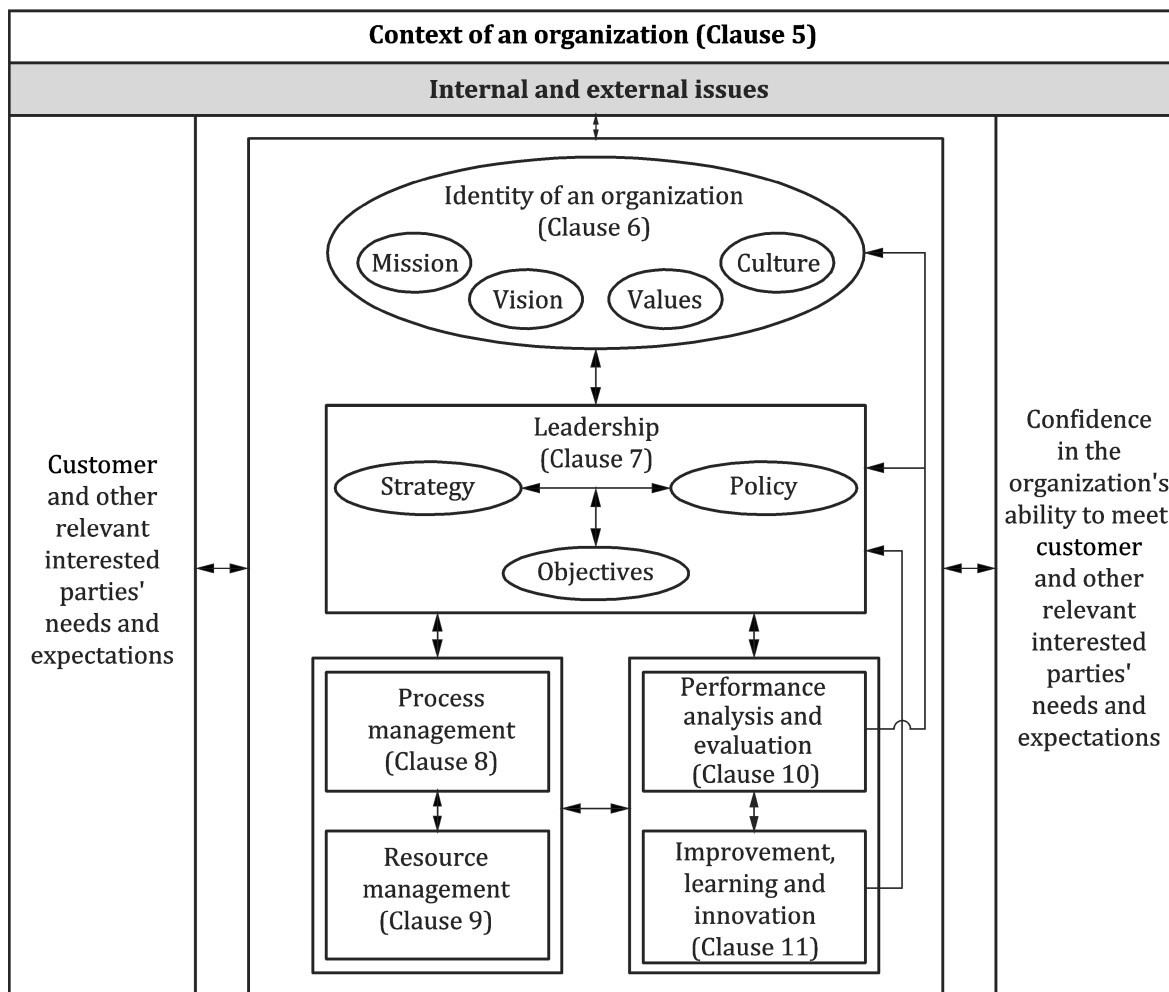


Figure 1 — Representation of the structure of this document

1 Anwendungsbereich

Dieses Dokument gibt Leitlinien für die Verbesserung der Fähigkeit einer Organisation, nachhaltigen Erfolg zu erzielen. Diese Anleitung steht im Einklang mit den Qualitätsmanagementgrundsätzen nach ISO 9000:2015.

Dieses Dokument bietet ein Werkzeug zur Selbstbewertung, um zu überprüfen, in welchem Maß die Organisation die in diesem Dokument enthaltenen Konzepte übernommen hat.

Dieses Dokument gilt für jede Organisation ungeachtet ihrer Größe, Art und Tätigkeit.

2 Normative Verweisungen

Die folgenden Dokumente werden im Text in solcher Weise in Bezug genommen, dass einige Teile davon oder ihr gesamter Inhalt Anforderungen des vorliegenden Dokuments darstellen. Bei datierten Verweisungen gilt nur die in Bezug genommene Ausgabe. Bei undatierten Verweisungen gilt die letzte Ausgabe des in Bezug genommenen Dokuments (einschließlich aller Änderungen).

ISO 9000:2015, *Quality management systems — Fundamentals and vocabulary*

3 Begriffe

Für die Anwendung dieses Dokuments gelten die Begriffe nach ISO 9000:2015.

ISO und IEC stellen terminologische Datenbanken für die Verwendung in der Normung unter den folgenden Adressen bereit:

- ISO Online Browsing Platform: unter <https://www.iso.org/obp>
- IEC Electropedia: unter <http://www.electropedia.org/>

1 Scope

This document gives guidelines for enhancing an organization's ability to achieve sustained success. This guidance is consistent with the quality management principles given in ISO 9000:2015.

This document provides a self-assessment tool to review the extent to which the organization has adopted the concepts in this document.

This document is applicable to any organization, regardless of its size, type and activity.

2 Normative references

The following documents are referred to in the text in such a way that some or all of their content constitutes requirements of this document. For dated references, only the edition cited applies. For undated references, the latest edition of the referenced document (including any amendments) applies.

ISO 9000:2015, *Quality management systems — Fundamentals and vocabulary*

3 Terms and definitions

For the purposes of this document, the terms and definitions given in ISO 9000:2015 apply.

ISO and IEC maintain terminological databases for use in standardization at the following addresses:

- ISO Online browsing platform: available at <https://www.iso.org/obp>
- IEC Electropedia: available at <http://www.electropedia.org/>

4 Qualität einer Organisation und nachhaltiger Erfolg

4.1 Qualität einer Organisation

Die Qualität einer Organisation ist der Grad, in dem die inhärenten Merkmale der Organisation die Erfordernisse und Erwartungen ihrer Kunden und anderen interessierten Parteien erfüllen, um nachhaltigen Erfolg zu erzielen. Es obliegt der Organisation, zu bestimmen, was für das Erreichen des nachhaltigen Erfolgs relevant ist.

ANMERKUNG 1 Die Formulierung „Qualität einer Organisation“ ist aus der in ISO 9000:2015, 3.6.2 angegebenen Definition für „Qualität“ („der Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale eines Objekts Anforderungen erfüllt“) und aus der Definition des Begriffs „Anforderung“ nach ISO 9000:2015, 3.6.4 („Erfordernisse oder Erwartungen, die festgelegt, üblicherweise vorausgesetzt oder verpflichtend sind“) abgeleitet. Sie unterscheidet sich von dem Zweck von ISO 9001, die sich auf die Qualität von Produkten und Dienstleistungen konzentriert, um das Vertrauen in die Fähigkeit einer Organisation zu vermitteln, konforme Produkte und Dienstleistungen zu liefern und die Zufriedenheit ihrer Kunden zu steigern.

ANMERKUNG 2 Alle Bezugnahmen auf „Erfordernisse und Erwartungen“ bezeichnen „relevante Erfordernisse und Erwartungen“.

ANMERKUNG 3 Alle Bezugnahmen auf „interessierte Parteien“ bezeichnen „relevante interessierte Parteien“.

ANMERKUNG 4 Alle Bezugnahmen auf „interessierte Parteien“ beinhalten Kunden.

Die Organisationen sollte nicht nur Wert auf die Qualität ihrer Produkte und Dienstleistungen und die Erfordernisse und Erwartungen ihrer Kunden legen. Um nachhaltigen Erfolg zu erzielen, sollte sich die Organisation auf die Vorwegnahme und Erfüllung der Erfordernisse und Erwartungen ihrer interessierten Parteien konzentrieren, um deren Zufriedenheit zu steigern und deren übergreifende Erfahrung zu verbessern.

Die Organisation sollte alle Qualitätsmanagementgrundsätze (siehe ISO 9000:2015) anwenden, um nachhaltigen Erfolg zu erzielen. Es sollte insbesondere darauf geachtet werden, die Grundsätze der „Kundenorientierung“ und des „Beziehungsmanagements“ anzuwenden, um die verschiedenen Erfordernisse und Erwartungen der interessierten Parteien zu erfüllen.

4 Quality of an organization and sustained success

4.1 Quality of an organization

The quality of an organization is the degree to which the inherent characteristics of the organization fulfil the needs and expectations of its customers and other interested parties, in order to achieve sustained success. It is up to the organization to determine what is relevant to achieve sustained success.

NOTE 1 The term “quality of an organization” is derived from the definition of “quality” given in ISO 9000:2015, 3.6.2 (“the degree to which a set of inherent characteristics of an object fulfils requirements”), and from the definition of “requirement” given in ISO 9000:2015, 3.6.4, (“needs or expectations that are stated, generally implied or obligatory”). It is distinct from the purpose of ISO 9001, which focuses on the quality of products and services in order to give confidence in the ability of an organization to provide conforming products and services and to enhance its customers’ satisfaction.

NOTE 2 All references to “needs and expectations” mean “relevant needs and expectations”.

NOTE 3 All references to “interested parties” mean “relevant interested parties”.

NOTE 4 All references to “interested parties” include customers.

The organization should go beyond the quality of its products and services and the needs and expectations of its customers. To achieve sustained success, the organization should focus on anticipating and meeting the needs and expectations of its interested parties, with the intent of enhancing their satisfaction and overall experience.

The organization should apply all of the quality management principles (see ISO 9000:2015) to achieve sustained success. Particular attention should be given to the principles of “customer focus” and “relationship management” to meet the different needs and expectations of interested parties.

Die Erfordernisse und Erwartungen einzelner interessierter Parteien können sich von den Erfordernissen und Erwartungen anderer interessierter Parteien unterscheiden, mit diesen abgestimmt sein oder in Widerspruch zu diesen stehen oder sich schnell verändern. Die Mittel, durch die die Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien ausgedrückt und erfüllt werden, können vielfältiger Art sein und z. B. Zusammenarbeit, Verhandlung, Outsourcing oder die Beendigung einer Tätigkeit umfassen. Aus diesem Grund sollte eine Organisation bei der Betrachtung der Erfordernisse und Erwartungen der interessierten Parteien auch deren Wechselbeziehungen berücksichtigen.

The needs and expectations of individual interested parties can be different, aligned to, or in conflict with those of other interested parties, or can change quickly. The means by which the needs and expectations of interested parties are expressed and met can take a wide variety of forms, for example co-operation, negotiation, outsourcing, or by terminating an activity; consequently, the organization should give consideration to the interrelationships of its interested parties when addressing their needs and expectations.

Die Zusammensetzung interessierter Parteien kann sich im Lauf der Zeit erheblich verändern und je nach Organisation, Wirtschaftszweig, Kulturkreis und Nation unterscheiden. Bild 2 bietet Beispiele interessierter Parteien und ihrer Erfordernisse und Erwartungen.

The composition of interested parties can differ significantly over time and between organizations, industries, cultures and nations; Figure 2 provides examples of interested parties and their needs and expectations.

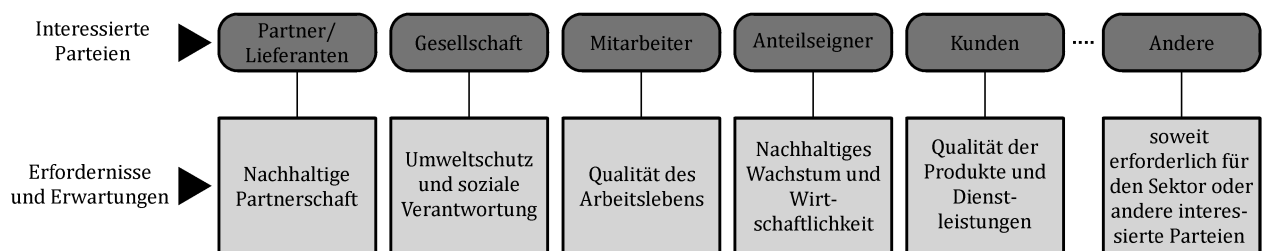


Bild 2 — Beispiele von interessierten Parteien und deren Erfordernissen und Erwartungen

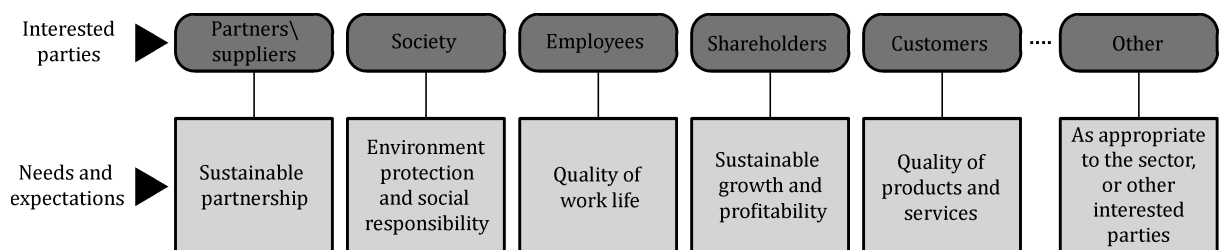


Figure 2 — Examples of interested parties and their needs and expectations

4.2 Leiten zum nachhaltigen Erfolg einer Organisation

4.2 Managing for the sustained success of an organization

4.2.1 Eine Organisation verbessert ihre Qualität und kann nachhaltigen Erfolg erzielen, indem sie langfristig die Erfordernisse und Erwartungen ihrer interessierten Parteien konsistent erfüllt. Diese langfristige Strategie sollte durch kurz- und mittelfristige Ziele unterstützt werden.

4.2.1 The quality of an organization is enhanced and sustained success can be achieved by consistently meeting the needs and expectations of its interested parties over the long term. Short- and medium-term objectives should support this long-term strategy.

Da der Kontext einer Organisation permanenten Veränderungen unterliegt, sollte die oberste Leitung, um nachhaltigen Erfolg zu erzielen:

- a) den Kontext der Organisation regelmäßig überwachen, analysieren, bewerten und überprüfen, um alle interessierten Parteien zu identifizieren sowie ihre Erfordernisse und Erwartungen und ihre einzelnen möglichen Auswirkungen auf die Leistung der Organisation zu bestimmen;
- b) die Mission, die Vision und die Werte der Organisation bestimmen, umsetzen und vermitteln und eine darauf abgestimmte Kultur fördern;
- c) kurz- und langfristige Risiken und Chancen bestimmen;
- d) die Politiken, die Strategie und die Ziele der Organisation bestimmen, verwirklichen und vermitteln;
- e) die relevanten Prozesse bestimmen und so steuern, dass diese innerhalb eines kohärenten Systems funktionieren;
- f) die Ressourcen der Organisation steuern, um die vorgesehenen Prozessergebnisse erzielen zu können;
- g) die Leistung der Organisation überwachen, analysieren, bewerten und überprüfen;
- h) einen Prozess für die Verbesserung, das Lernen und die Innovation festlegen, um die Fähigkeit der Organisation zu unterstützen, auf Veränderungen im Kontext der Organisation zu reagieren.

4.2.2 Die Berücksichtigung der Bedürfnisse und Erwartungen interessierter Parteien kann es der Organisation ermöglichen:

- a) Ziele wirksam und effizient zu erreichen;
- b) widersprüchliche Verantwortlichkeiten und Beziehungen zu beseitigen;
- c) Praktiken zu harmonisieren und zu optimieren;
- d) Beständigkeit zu schaffen;

As the context of an organization will be ever-changing, to achieve sustained success top management should:

- a) regularly monitor, analyse, evaluate and review the organization's context in order to identify all interested parties, determine their needs and expectations and their individual potential impacts on the organization's performance;
- b) determine, implement and communicate the organization's mission, vision and values, and promote an aligned culture;
- c) determine short- and long-term risks and opportunities;
- d) determine, implement and communicate the organization's policies, strategy and objectives;
- e) determine the relevant processes and manage them so that they function within a coherent system;
- f) manage the organization's resources to enable its processes to achieve their intended results;
- g) monitor, analyse, evaluate and review the organization's performance;
- h) establish a process for improvement, learning and innovation in order to support the organization's ability to respond to changes in the context of the organization.

4.2.2 Consideration of the needs and expectations of interested parties can enable the organization:

- a) to achieve objectives effectively and efficiently;
- b) to eliminate conflicting responsibilities and relationships;
- c) to harmonize and optimize practices;
- d) to create consistency;

- e) die Kommunikation zu verbessern;
- f) Schulungen, das Lernen und die persönliche Weiterentwicklung zu unterstützen;
- g) die Konzentration auf die wichtigsten Merkmale der Organisation zu unterstützen;
- h) Risiken und Chancen für ihre Marke oder ihr Ansehen zu steuern;
- i) Wissen zu erlangen und weiterzugeben.

5 Kontext einer Organisation

5.1 Allgemeines

Das Verstehen des Kontexts einer Organisation ist ein Prozess, der die Faktoren bestimmt, die die Fähigkeit einer Organisation beeinflussen, nachhaltig erfolgreich zu sein. Bei der Bestimmung des Kontexts einer Organisation sind als Hauptfaktoren zu berücksichtigen:

- a) interessierte Parteien;
- b) externe Themen;
- c) interne Themen.

5.2 Relevante interessierte Parteien

Interessierte Parteien sind jene, die eine Entscheidung oder Tätigkeit der Organisation beeinflussen können, davon beeinflusst sein können oder sich davon beeinflusst fühlen können. Die Organisation sollte bestimmen, welche interessierten Parteien relevant sind. Diese relevanten interessierten Parteien können externe und interne Parteien einschließlich Kunden umfassen und die Fähigkeit der Organisation, nachhaltigen Erfolg zu erzielen, beeinflussen.

Die Organisation sollte bestimmen, welche interessierten Parteien:

- a) ein Risiko für den nachhaltigen Erfolg der Organisation darstellen, wenn ihre relevanten Erfordernisse und Erwartungen nicht erfüllt werden;
- b) Möglichkeiten zur Steigerung des nachhaltigen Erfolgs bieten können.

- e) to improve communication;
- f) to facilitate training, learning and personal development;
- g) to facilitate focus on the most important characteristics of the organization;
- h) to manage risks and opportunities to its brand or reputation;
- i) to acquire and share knowledge.

5 Context of an organization

5.1 General

Understanding the context of an organization is a process that determines factors which influence the organization's ability to achieve sustained success. There are key factors to consider when determining the context of an organization:

- a) interested parties;
- b) external issues;
- c) internal issues.

5.2 Relevant interested parties

Interested parties are those that can affect, be affected by, or perceive themselves to be affected by a decision or activity of the organization. The organization should determine which interested parties are relevant. These relevant interested parties can be both external and internal, including customers, and can impact the organization's ability to achieve sustained success.

The organization should determine which interested parties:

- a) are a risk to its sustained success if their relevant needs and expectations are not met;
- b) can provide opportunities to enhance its sustained success.

Nachdem die relevanten interessierten Parteien bestimmt wurden, sollte die Organisation:

- die relevanten Erfordernisse und Erwartungen der interessierten Parteien identifizieren und bestimmen, welche dieser Erfordernisse und Erwartungen behandelt werden sollten;
- die notwendigen Prozesse zur Erfüllung der Erfordernisse und Erwartungen der interessierten Parteien festlegen.

Die Organisation sollte überlegen, wie dauerhafte Beziehungen zu den interessierten Parteien aufgebaut werden können, um Vorteile wie Leistungsverbesserung, ein gemeinsames Verständnis von Zielen und Werten sowie gesteigerte Stabilität zu erzielen.

5.3 Externe und interne Themen

5.3.1 Externe Themen sind Faktoren, die außerhalb der Organisation bestehen und die die Fähigkeit der Organisation, nachhaltigen Erfolg zu erzielen, beeinflussen können, wie:

- a) gesetzliche und behördliche Anforderungen;
- b) sektorspezifische Anforderungen und Vereinbarungen;
- c) Wettbewerb;
- d) Globalisierung;
- e) soziale, wirtschaftliche, politische und kulturelle Faktoren;
- f) Innovationen und technische Fortschritte;
- g) natürliche Umgebung.

5.3.2 Interne Themen sind Faktoren, die innerhalb der Organisation bestehen und die die Fähigkeit der Organisation, nachhaltigen Erfolg zu erzielen, beeinflussen können, wie:

- a) Größe und Komplexität;
- b) Tätigkeiten und damit verbundene Prozesse;
- c) Strategie;
- d) Art der Produkte und Dienstleistungen;

Once the relevant interested parties are determined, the organization should:

- identify their relevant needs and expectations, determining the ones that should be addressed;
- establish the necessary processes to fulfil the needs and expectations of the interested parties.

The organization should consider how to establish ongoing relationships with interested parties for benefits such as improved performance, common understanding of objectives and values, and enhanced stability.

5.3 External and internal issues

5.3.1 External issues are factors that exist outside of the organization that can affect the organization's ability to achieve sustained success, such as:

- a) statutory and regulatory requirements;
- b) sector-specific requirements and agreements;
- c) competition;
- d) globalization;
- e) social, economic, political and cultural factors;
- f) innovations and advances in technology;
- g) natural environment.

5.3.2 Internal issues are factors that exist within the organization itself that can affect the organization's ability to achieve sustained success, such as:

- a) size and complexity;
- b) activities and associated processes;
- c) strategy;
- d) type of products and services;

- e) Leistung;
- f) Ressourcen;
- g) Grad der Kompetenz und des Wissens der Organisation;
- h) Reifegrad;
- i) Innovation.

5.3.3 Bei der Betrachtung externer und interner Themen sollte die Organisation relevante historische Informationen, ihre aktuelle Situation und ihre strategische Ausrichtung berücksichtigen.

Die Organisation sollte bestimmen, welche externen und internen Themen zu Risiken für ihren nachhaltigen Erfolg führen oder Möglichkeiten zu dessen Verbesserung bieten können.

Sobald diese Themen bestimmt wurden, sollte die oberste Leitung entscheiden, welche dieser Risiken und Chancen behandelt werden sollten, und die Entwicklung, Einführung und Aufrechterhaltung der notwendigen Prozesse anstoßen.

Die Organisation sollte in Betracht ziehen, wie ein Prozess zur Überwachung, Überprüfung und Bewertung externer und interner Themen unter Berücksichtigung aller zu behandelnden Konsequenzen (siehe 7.2) festgelegt, umgesetzt und aufrechterhalten wird.

6 Identität einer Organisation

6.1 Allgemeines

Eine Organisation wird durch ihre Identität und ihren Kontext definiert. Die Identität einer Organisation wird durch ihre Merkmale auf der Grundlage ihrer Mission, ihrer Vision, ihrer Werte und ihrer Kultur bestimmt.

Mission, Vision, Werte und Kultur sind voneinander abhängig und ihre wechselseitige Beziehung sollte als dynamisch anerkannt werden.

- e) performance;
- f) resources;
- g) levels of competence and organizational knowledge;
- h) maturity;
- i) innovation.

5.3.3 When considering external and internal issues, the organization should take into account relevant information from the past, its current situation and its strategic direction.

The organization should determine which external and internal issues could result in risks to its sustained success or opportunities to enhance its sustained success.

Based on the determination of these issues, top management should decide which of these risks and opportunities should be addressed and initiate the establishment, implementation and maintenance of the necessary processes.

The organization should consider how to establish, implement and maintain a process for monitoring, reviewing and evaluating external and internal issues, with consideration of any consequences to be acted on (see 7.2).

6 Identity of an organization

6.1 General

An organization is defined by its identity and context. The identity of an organization is determined by its characteristics, based on its mission, vision, values and culture.

Mission, vision, values and culture are interdependent and the relationship between them should be recognized as dynamic.

6.2 Mission, Vision, Werte und Kultur

Die Identität einer Organisation umfasst ihre:

- a) Mission: den Existenzzweck der Organisation;
- b) Vision: Anspruch zur angestrebten Entwicklung einer Organisation;
- c) Werte: Grundsätze und/oder Denkweisen, die helfen sollen, die Kultur der Organisation zu formen und bestimmen sollen, was für die Organisation wichtig ist, um die Mission und Vision zu unterstützen;
- d) Kultur: Überzeugungen, Geschichte, Ethik, beobachtetes Verhalten und Einstellungen, die mit der Identität der Organisation verbunden sind.

Es ist wesentlich, dass die Kultur einer Organisation mit ihrer Mission, ihrer Vision und ihren Werten in Einklang gebracht wird. Die oberste Leitung sollte sicherstellen, dass der Kontext der Organisation bei der Bestimmung ihrer Mission, Vision und Werte berücksichtigt wird. Dies sollte ein Verständnis der bestehenden Kultur und die Bewertung des Erfordernisses einer Veränderung der Kultur umfassen. Die strategische Ausrichtung und die Politik der Organisation sollten mit diesen Elementen der Identität abgestimmt sein.

Die oberste Leitung sollte die Mission, die Vision, die Werte und die Kultur in geplanten Abständen und bei jeder Veränderung des Kontexts der Organisation überprüfen. Diese Überprüfung sollte externe und interne Themen berücksichtigen, die sich auf die Fähigkeit der Organisation, nachhaltigen Erfolg zu erzielen, auswirken können. Wenn Änderungen der Identitätselemente vorgenommen werden, sollten diese innerhalb der Organisation und den relevanten interessierten Parteien mitgeteilt werden, soweit erforderlich.

7 Führung

7.1 Allgemeines

7.1.1 Die oberste Leitung sollte durch ihr Führungsverhalten:

- a) die Anwendung der Mission und Vision, der Werte und der Kultur in einer präzisen und leicht verständlichen Weise fördern, um ein einheitliches Verständnis des Zwecks zu erzielen;

6.2 Mission, vision, values and culture

The identity of an organization includes its:

- a) mission: the organization's purpose for existing;
- b) vision: aspiration of what an organization would like to become;
- c) values: principles and/or thinking patterns intended to play a role in shaping the organization's culture and to determine what is important to the organization, in support of the mission and vision;
- d) culture: beliefs, history, ethics, observed behaviour and attitudes that are interrelated with the identity of the organization.

It is essential that the organization's culture aligns with its mission, vision, and values. Top management should ensure that the context of the organization is considered when determining its mission, vision and values. This should include an understanding of its existing culture and assessing the need to change the culture. The strategic direction of the organization and its policy should be aligned with these identity elements.

Top management should review the mission, vision, values and culture at planned intervals and whenever the context of the organization changes. This review should consider external and internal issues that can have an effect on the organization's ability to achieve sustained success. When changes are made to any of the identity elements, they should be communicated within the organization and to interested parties, as appropriate.

7 Leadership

7.1 General

7.1.1 Top management, through its leadership, should:

- a) promote the adoption of the mission, vision, values and culture in a way that is concise and easy to understand, to achieve unity of purpose;

- b) eine interne Umgebung schaffen, in der sich die Personen engagieren und sich zur Erreichung der Ziele der Organisation verpflichten;
- c) die Manager auf den entsprechenden Ebenen ermutigen und unterstützen, um ein einheitliches Verständnis des von der obersten Leitung festgelegten Zwecks und der Ausrichtung zu fördern und aufrechtzuerhalten.

7.1.2 Um nachhaltigen Erfolg zu erzielen, sollte die oberste Leitung Führung und Verpflichtung innerhalb der Organisation zeigen durch:

- a) Festlegung der Identität der Organisation (siehe Abschnitt 6);
- b) Förderung einer Kultur des Vertrauens und der Integrität;
- c) Aufbau und Aufrechterhaltung der Zusammenarbeit;
- d) Ausstattung der Personen mit den für verantwortliches Handeln notwendigen Ressourcen, Schulungen und Befugnissen;
- e) Förderung gemeinsamer Werte, von Fairness und ethischem Verhalten, sodass diese auf allen Ebenen der Organisation aufrechterhalten werden;
- f) Einführen und Aufrechterhalten einer Organisationsstruktur, welche die Wettbewerbsfähigkeit verbessert, wo anwendbar;
- g) die einzelne und kollektive Bekräftigung der Werte der Organisation;
- h) soweit erforderlich, die externe und interne Kommunikation erreichter Erfolge;
- i) Schaffung einer Grundlage für die wirksame Kommunikation mit den Personen der Organisation zur Diskussion von Themen mit allgemeiner Auswirkung einschließlich finanzieller Auswirkung, wo zutreffend;
- j) die Unterstützung der Weiterentwicklung des Führungsverhaltens auf allen Ebenen der Organisation.

- b) create an internal environment in which people are engaged and committed to the achievement of the organization's objectives;
- c) encourage and support managers at appropriate levels to promote and maintain the unity of purpose and direction as established by the top management.

7.1.2 To achieve sustained success top management should demonstrate leadership and commitment within the organization, by:

- a) establishing the organization's identity (see Clause 6);
- b) promoting a culture of trust and integrity;
- c) establishing and maintaining teamwork;
- d) providing people with the necessary resources, training and authority to act with accountability;
- e) promoting shared values, fairness and ethical behaviour so that these are sustained at all levels of the organization;
- f) establishing and maintaining an organizational structure to enhance competitiveness, where applicable;
- g) individually and collectively reinforcing the organization's values;
- h) communicating achieved successes externally and internally, as appropriate;
- i) establishing a basis for effective communication with people in the organization, discussing issues that have general impact, including financial impact, where applicable;
- j) supporting leadership development at all levels of the organization.

7.2 Politik und Strategie

Die oberste Leitung sollte die Absichten und die Ausrichtung der Organisation in Form der Organisationspolitik darlegen, die Aspekte wie etwa Compliance, Qualität, Umwelt, Energie, Beschäftigung, Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz, Qualität des Berufslebens, Innovation, Sicherheit, Privatsphäre, Datenschutz und Kundenerfahrung behandelt. Erklärungen zur Politik sollten die Verpflichtung zur Erfüllung der Erfordernisse und Erwartungen der interessierten Parteien sowie zur Förderung von Verbesserungen beinhalten.

Bei der Festlegung der Strategie sollte die oberste Leitung entweder ein anerkanntes und geeignetes marktübliches Modell anwenden oder ein speziell an die Organisation angepasstes Modell entwickeln und umsetzen. Sobald das Modell ausgewählt wurde, ist es wichtig, seine Stabilität als solide Grundlage und Referenz für die Führung der Organisation aufrechtzuerhalten.

Die Strategie sollte die Identität der Organisation sowie deren Kontext und langfristige Perspektive widerspiegeln. Alle kurz- und mittelfristigen Ziele sollten entsprechend abgestimmt werden (siehe 7.3).

Die oberste Leitung sollte strategische Entscheidungen zu Wettbewerbsfaktoren treffen (siehe Tabelle 1).

Diese Politik- und Strategie-Entscheidungen sollten auf ihre dauerhafte Eignung überprüft werden. Alle Veränderungen der externen und internen Themen sowie alle neuen Risiken und Chancen sollten behandelt werden.

Die Politiken und die Strategie der Organisation bilden die Grundlage für die Festlegung des Prozessmanagements (siehe Abschnitt 8).

7.2 Policy and strategy

Top management should set out the organization's intentions and direction in the form of the organization's policy, to address aspects such as compliance, quality, environment, energy, employment, occupational health and safety, quality of work life, innovation, security, privacy, data protection and customer experience. Policy statements should include commitments to satisfy the needs and expectations of interested parties and to promote improvement.

When establishing the strategy, top management should either apply a recognized and appropriate model available in the market, or design or implement an organization-specific customized model. Once chosen, it is crucial to maintain the stability of the model as the solid foundation and reference for managing the organization.

Strategy should reflect the identity of the organization, its context and long-term perspective. All short- and medium-term objectives should be aligned accordingly (see 7.3).

Top management should make strategic decisions regarding competitive factors (see Table 1).

These policy and strategy decisions should be reviewed for continued suitability. Any changes to the external and internal issues, as well as any new risks and opportunities, should be addressed.

The organization's policies and strategy constitute the basis to establish process management (see Clause 8).

Tabelle 1 — Beispiele für bei der Behandlung der Wettbewerbsfaktoren zu berücksichtigende Maßnahmen

Wettbewerbsfaktoren	Zu berücksichtigende Maßnahmen
A Produkte und Dienstleistungen	— Konzentration auf aktuelle und mögliche Kunden sowie mögliche Märkte für Produkte und Dienstleistungen — Anbieten von Standardprodukten und -dienstleistungen oder von Ausführungen für spezifische Kundenanforderungen — Nutzung der Vorteile als erster Anbieter auf dem Markt oder als Nachahmer — gegebenenfalls Skalierung der Produktion von Einzelstückfertigung zur Massenproduktion — Umgang mit kurzen Innovationszyklen oder stabiler langfristiger Kundennachfrage — Steuerung der Qualitätsanforderungen
B Personen	— Erkennen demografischer Entwicklungen und sich ändernder Werte — Berücksichtigung der Diversität — Kultivierung eines Ansehens als attraktiver Arbeitgeber — Bestimmung der gewünschten Kompetenz und Erfahrung der gesuchten Personen — Berücksichtigung geeigneter Ansätze für Neueinstellungen, Kompetenzentwicklung, Mitarbeiterbindung und den Umgang mit Personalabgängen — Handhabung der Kapazitätsflexibilität durch Abwägung von unbefristeten gegen befristete Verträge — Abwägung von Vollzeitbeschäftigung gegen Teilzeitbeschäftigung oder Leiharbeit sowie Berücksichtigung eines ausgewogenen Verhältnisses zwischen diesen Modellen
C Wissen der Organisation und Technologie	— Anwendung des/der aktuell verfügbaren Wissens und Technologie auf neue Möglichkeiten — Identifizierung des Bedarfs an neuem Wissen und neuer Technologie — Bestimmung, wann dieses Wissen und diese Technologie zur Verfügung stehen müssen und wie sie innerhalb der Organisation angewendet werden soll — Bestimmung, ob dies intern entwickelt oder extern beschafft werden sollte
D Partner	— Bestimmung möglicher Partner — Förderung gemeinsamer Technologieentwicklung mit externen Anbietern und Wettbewerbern — Entwicklung maßgeschneiderter Produkte und Dienstleistungen in Zusammenarbeit mit Kunden — Zusammenarbeit mit örtlichen Gemeinschaften, akademischen Einrichtungen, Behörden und Verbänden
E Prozesse	— Entscheidung, ob das Prozessmanagement zentral, dezentral, integriert oder nicht integriert oder nach einem gemischten Ansatz hinsichtlich der Bestimmung, Festlegung, Aufrechterhaltung, Steuerung und Verbesserung von Prozessen einschließlich der Zuweisung von Rollen und Verantwortlichkeiten erfolgen soll — Bestimmung der notwendigen Informations- und Kommunikationstechnologie-(IKT) Infrastruktur (z. B. organisationseigene, maßgeschneiderte oder Standardlösungen)
F Ort	— Erwägung lokaler, regionaler oder globaler Präsenz — Erwägung virtueller Präsenz und Nutzung sozialer Netzwerke — Erwägung der Nutzung virtueller, dezentraler Projektteams
G Preisgestaltung	— Festlegen der Preisposition (z. B. Niedrig- gegenüber Hochpreisstrategie) — Preisbestimmung durch Auktionen/Ausschreibungen

Table 1 — Examples of actions to consider when addressing competitive factors

Competitive factors	Actions to consider
A Products and services	— focusing on current and potential customers and potential markets for products and services — offering standard products and services or designs specific to customer requirements — realizing the advantages of being first to market or being a follower — scaling production from one-off to mass production, as appropriate — dealing with short innovation cycles or a stable long-term customer demand — managing quality requirements
B People	— recognizing demographic development and changing values — considering diversity — cultivating an image as an attractive employer — determining the desired competence and experience of people to hire — considering appropriate approaches to recruitment, competence development, retention, and leave management — addressing capacity flexibility by considering permanent versus fixed-term contracts — considering full time versus part time or temporary employment, as well as the balance between them
C Organizational knowledge and technology	— applying currently available knowledge and technology to new opportunities — identifying the need for new knowledge and technology — determining when this knowledge and technology needs to be available and how to apply it within the organization — determining if this should be developed internally or acquired externally
D Partners	— determining potential partners — driving joint technology development with external providers and competitors — developing customized products and services in joint undertakings with customers — co-operating with the local community, academia, public authorities and associations
E Processes	— deciding whether process management will be centralized, decentralized, integrated or non-integrated, or a hybrid approach regarding determination, establishment, maintenance, control and improvement of processes, including the assignment of roles and responsibilities — determining necessary information and communications technology (ICT) infrastructure (e.g. proprietary, customized or standard solutions)
F Place	— considering local, regional and global presence — considering virtual presence and use of social media — considering the use of virtual decentralized project teams
G Pricing	— establishing price position (e.g. low versus premium pricing strategy) — determining prices by using an auction/bidding approach

7.3 Ziele

Die oberste Leitung sollte Führung innerhalb der Organisation demonstrieren durch die Festlegung und Aufrechterhaltung der Ziele der Organisation basierend auf ihren Politiken und ihrer Strategie sowie die Umsetzung der Ziele in den relevanten Funktionen, Ebenen und Prozessen.

Kurzfristige und langfristige Ziele sollten festgelegt werden und klar verständlich sein. Ziele sollten nach Möglichkeit quantifiziert werden. Die oberste Leitung sollte bei der Bestimmung der Ziele berücksichtigen:

- a) in welchem Umfang die Organisation von den interessierten Parteien anerkannt werden möchte als:
 - 1) führend im Hinblick auf wettbewerbliche Faktoren (siehe 7.2), die die Fähigkeiten der Organisation unterstreichen;
 - 2) Organisation mit positiver Auswirkung auf die wirtschaftlichen, Umwelt- und sozialen Bedingungen in ihrem Umfeld;
- b) den Grad des gesellschaftlichen Engagements der Organisation und ihrer Personen über die unmittelbar geschäftsbezogenen Themen hinaus (z. B. in nationalen und internationalen Organisationen wie etwa in öffentlichen Verwaltungen, Verbänden und Normungsinstitutionen).

Bei der Umsetzung der Ziele sollte die oberste Leitung Diskussionen zur Abstimmung zwischen den verschiedenen Funktionen und Ebenen der Organisation anregen.

7.4 Kommunikation

Die wirksame Kommunikation der Politiken und der Strategie einschließlich der relevanten Ziele ist wesentlich, um den nachhaltigen Erfolg der Organisation zu unterstützen.

Diese Kommunikation sollte aussagekräftig sein sowie rechtzeitig und fortlaufend erfolgen. Die Kommunikation sollte einen Rückmeldeprozess umfassen und Vorkehrungen zur proaktiven Behandlung von Veränderungen im Kontext der Organisation beinhalten.

7.3 Objectives

Top management should demonstrate leadership in the organization by defining and maintaining the organization's objectives based on its policies and strategy, as well as by deploying the objectives at relevant functions, levels and processes.

Objectives should be defined for the short and long term and should be clearly understandable. Objectives should be quantified where possible. When determining the objectives, top management should consider:

- a) to what extent the organization is aiming to be recognized by interested parties as:
 - 1) a leader with respect to competitive factors (see 7.2) emphasizing the organization's capability;
 - 2) having a positive impact on economic, environmental and social conditions around it;
- b) the degree of the organization's and its people's engagement in society beyond immediate business-related topics (e.g. in national and international organizations such as public administration, associations and standardization bodies).

When deploying the objectives, top management should encourage discussions for alignment between different functions and levels of the organization.

7.4 Communication

The effective communication of policies and strategy, with relevant objectives, is essential to support the sustained success of the organization.

Such communication should be meaningful, timely and continual. Communication should include a feedback mechanism and incorporate provisions to proactively address changes in the organization's context.

Der Kommunikationsprozess der Organisation sollte gleichermaßen vertikal und horizontal funktionieren und an die unterschiedlichen Erfordernisse der Empfänger angepasst werden. So können z. B. die gleichen Informationen auf eine Weise an Personen innerhalb der Organisation und auf andere Weise an interessierte Parteien vermittelt werden.

8 Prozessmanagement

8.1 Allgemeines

Organisationen schaffen Werte durch Tätigkeiten im Rahmen eines Prozessnetzwerks. Prozesse erstrecken sich oftmals über Grenzen zwischen Funktionen innerhalb der Organisation hinweg. Gleichbleibende und vorhersagbare Ergebnisse werden wirksamer und effizienter erzielt, wenn das Prozessnetzwerk als kohärentes System funktioniert.

Prozesse sind organisationsspezifisch und variieren je nach Art, Größe und Reifegrad der Organisation. Die Tätigkeiten in jedem Prozess sollten bestimmt und an die Größe und die besonderen Merkmale der Organisation angepasst werden.

Um ihre Ziele zu erreichen, sollte die Organisation sicherstellen, dass ihre gesamten Prozesse einschließlich extern zugelieferter Prozesse vorausschauend gesteuert werden, um deren Wirksamkeit und Effektivität zu gewährleisten. Es ist wichtig, das ausgewogene Verhältnis zwischen den verschiedenen Zwecken und spezifischen Zielen der Prozesse in Abstimmung mit den Zielen der Organisation zu optimieren.

Dies kann durch die Anwendung eines „Prozessansatzes“, der die Entwicklung von Prozessen, wechselseitigen Abhängigkeiten, Beschränkungen und gemeinsamen Ressourcen umfasst, erreicht werden.

ANMERKUNG Für weitere Informationen zu dem „Prozessansatz“ wird auf die dazugehörigen Qualitätsmanagementgrundsätze nach ISO 9000:2015 und das Dokument „*Guidance on the concept, content and use of the process approach for management systems*“ aus dem „ISO 9001:2008 Introduction and Support Package“ verwiesen, das auf <https://committee.iso.org/tc176sc2> erhältlich ist.

The organization's communication process should operate both vertically and horizontally and should be tailored to the differing needs of its recipients. For example, the same information can be conveyed in one way to people within the organization and in a different way to interested parties.

8 Process management

8.1 General

Organizations deliver value through activities connected within a network of processes. Processes often cross boundaries of functions within the organization. Consistent and predictable results are achieved more effectively and efficiently when the network of processes functions as a coherent system.

Processes are specific to an organization and vary depending on the type, size and level of maturity of the organization. The activities within each process should be determined and adapted to the size and distinctive features of the organization.

In order to achieve its objectives, the organization should ensure that all its processes are managed proactively, including externally provided processes, to ensure that they are effective and efficient. It is important to optimize the balance between the different purposes and specific objectives of the processes, in alignment with the organization's objectives.

This can be facilitated by adopting a “process approach” that includes establishing processes, interdependencies, constraints and shared resources.

NOTE For further information on the “process approach”, see the related quality management principles in ISO 9000:2015, and the “ISO 9001:2008 Introduction and Support Package” document *Guidance on the concept, content and use of the process approach for management systems*, available from: <https://committee.iso.org/tc176sc2>.

8.2 Bestimmung der Prozesse

8.2.1 Die Organisation sollte die Prozesse und deren Wechselwirkungen bestimmen, die erforderlich sind, um Ergebnisse zu erzielen, die die Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien fortlaufend erfüllen können. Bild 3 zeigt eine schematische Darstellung eines Prozesses.

8.2 Determination of processes

8.2.1 The organization should determine the processes and their interactions necessary for providing outputs that meet the needs and expectations of interested parties, on an ongoing basis. Figure 3 gives a schematic representation of a process.

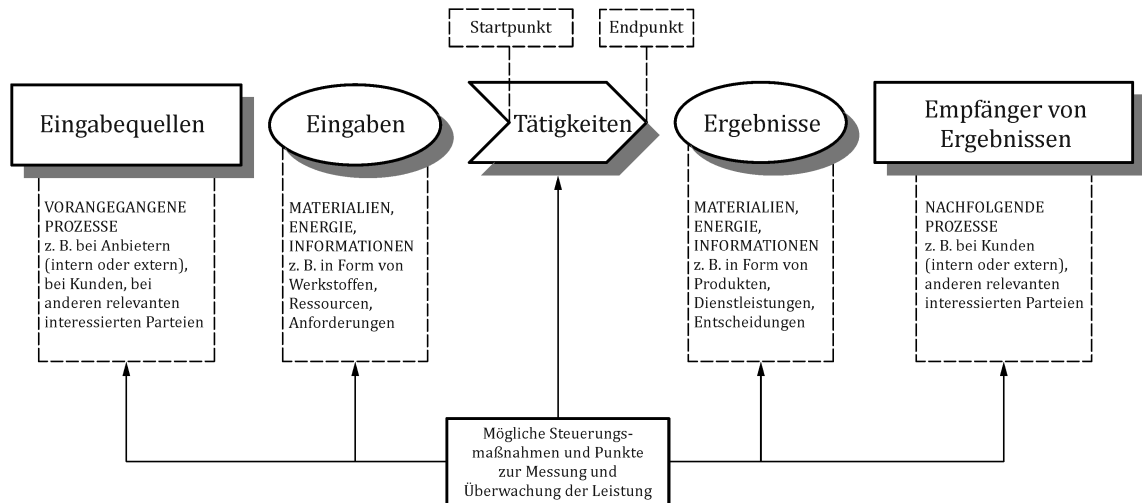


Bild 3 — Schematische Darstellung der Elemente eines einzelnen Prozesses

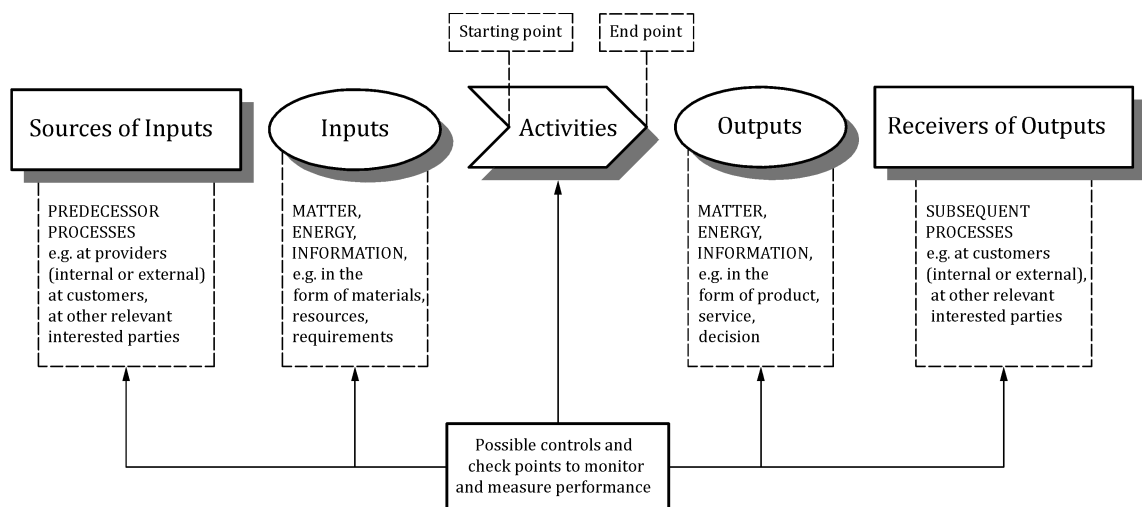


Figure 3 — Schematic representation of the elements of a single process

Prozesse und ihre Wechselwirkungen sollten entsprechend den Politiken, der Strategie und den Zielen der Organisation bestimmt werden und Bereiche behandeln wie etwa:

- a) betriebliche Tätigkeiten in Verbindung mit Produkten und Dienstleistungen;
- b) die Erfüllung der Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien;

Processes and their interactions should be determined in accordance with the organization's policies, strategy and objectives, and should address areas such as:

- a) operations related to products and services;
- b) meeting the needs and expectations of interested parties;

- c) die Bereitstellung von Ressourcen;
- d) Führungstätigkeiten einschließlich Überwachung, Messung, Analyse, Überprüfung, Verbesserung, Lernen und Innovation.

8.2.2 Die Organisation sollte bei der Bestimmung ihrer Prozesse und deren Wechselwirkungen gegebenenfalls Folgendes berücksichtigen:

- a) den Zweck des Prozesses;
- b) die zu erreichenden Ziele und die damit verbundenen Leistungsindikatoren;
- c) die zu liefernden Ergebnisse;
- d) die Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien und deren Veränderungen;
- e) Veränderungen der betrieblichen Tätigkeiten, Märkte und Technologien;
- f) die Auswirkungen der Prozesse;
- g) die erforderlichen Eingaben, Ressourcen und Informationen und deren Verfügbarkeit;
- h) die umzusetzenden Tätigkeiten und anwendbaren Verfahren;
- i) Prozessbeschränkungen;
- j) Risiken und Chancen.

8.3 Verantwortlichkeit und Befugnis für Prozesse

Die Organisation sollte für jeden Prozess in Abhängigkeit von der Art des Prozesses und von der Kultur der Organisation eine Person oder ein Team (oftmals „Prozessverantwortliche“ genannt) mit festgelegten Verantwortlichkeiten und Befugnissen zum Bestimmen, Aufrechterhalten, Steuern und Verbessern des Prozesses, seiner Wechselwirkung mit anderen Prozessen, auf die er sich auswirkt, sowie mit den Prozessen, die sich auf ihn auswirken, ernennen. Die Organisation sollte sicherstellen, dass die Verantwortlichkeiten, die Befugnisse und die Rollen der Prozessverantwortlichen in der gesamten Organisation anerkannt werden und die mit den einzelnen Prozessen verbundenen Personen über die erforderlichen Kompetenzen für die damit verbundenen Aufgaben und Tätigkeiten verfügen.

- c) the provision of resources;
- d) managerial activities, including monitoring, measuring, analysis, review, improvement, learning and innovation.

8.2.2 In determining its processes and their interactions, the organization should give consideration, as appropriate, to:

- a) the purpose of the process;
- b) the objectives to be achieved and related performance indicators;
- c) the outputs to be provided;
- d) the needs and expectations of interested parties, and their changes;
- e) changes in operations, markets and technologies;
- f) the impacts of the processes;
- g) the inputs, resources and information needed, and their availability;
- h) the activities that need to be implemented and methods that can be used;
- i) constraints for the process;
- j) risks and opportunities.

8.3 Responsibility and authority for processes

For each process, the organization should appoint a person or a team (often referred to as the “process owner”), depending on the nature of the process and the organization’s culture, with defined responsibilities and authorities to determine, maintain, control and improve the process and its interaction with other processes it impacts and those that have impact on it. The organization should ensure that the responsibilities, authorities and roles of process owners are recognized throughout the organization and that the people associated with the individual processes have the competences needed for the tasks and activities involved.

8.4 Management von Prozessen

8.4.1 Um ihre Prozesse wirksam und effizient zu steuern, sollte die Organisation:

- a) zur Verbesserung der Abstimmung/Verknüpfung zwischen den Prozessen, die Prozesse und deren Wechselwirkungen einschließlich extern gelieferter Prozesse als ein System steuern;
- b) das Prozessnetzwerk sowie die Abfolge und die Wechselwirkungen der Prozesse in einer Grafik (z. B. Prozesskarte, Diagramme) darstellen, um die Rollen jedes Prozesses in dem System und seinen Einfluss auf die Leistung des Systems zu verstehen;
- c) die Kriterien für die Prozessergebnisse bestimmen, die Fähigkeit und Leistung der Prozesse durch Vergleich der Ergebnisse mit den Kriterien bewerten und Maßnahmen zur Verbesserung der Prozesse planen, wenn diese die von dem System erwartete Leistung nicht tatsächlich erreichen;
- d) die Risiken und Chancen in Verbindung mit den Prozessen bewerten und jede notwendige Maßnahmen umsetzen, um unerwünschte Ereignisse einschließlich der folgenden Risiken zu verhindern, zu erkennen und abzumindern:
 - 1) menschliche Faktoren (z. B. mangelnde(s) Wissen und Fertigkeiten, Verstöße gegen Vorschriften und menschliches Versagen);
 - 2) unzureichende Fähigkeit, Verschleiß und Ausfall von Geräten;
 - 3) Entwicklungsfehler;
 - 4) ungeplante Änderungen eingehender Materialien und erhaltener Dienstleistungen;
 - 5) ungesteuerte Veränderungen des Umfelds, in dem die Prozesse ausgeführt werden;
 - 6) unerwartete Veränderungen der Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien einschließlich der Marktnachfrage;
- e) die Prozesse und deren Wechselbeziehungen regelmäßig überprüfen sowie geeignete Maßnahmen zur Steuerung und Verbesserung anwenden, um die Wirksamkeit dauerhaft sicherzustellen und den nachhaltigen Erfolg der Organisation zu unterstützen.

8.4 Managing processes

8.4.1 To manage its processes effectively and efficiently, the organization should:

- a) manage the processes and their interactions, including externally provided processes, as a system to enhance alignment/linkage between the processes;
- b) visualize the network of processes, their sequence and interactions in a graphic (e.g. process map, diagrams) in order to understand the roles of each process in the system and its effects on the performance of the system;
- c) determine criteria for the outputs of processes, evaluate the capability and performance of processes by comparing the outputs with the criteria, and plan actions to improve the processes when they are not effectively achieving the performance expected by the system;
- d) assess the risks and opportunities associated with the processes and implement any actions that are necessary in order to prevent, detect and mitigate undesired events, including risks such as:
 - 1) human factors (e.g. shortage of knowledge and skills, rule violations, human errors);
 - 2) inadequate capability, deteriorations and breakdowns of equipment;
 - 3) design and development failure;
 - 4) unplanned changes in incoming materials and services;
 - 5) uncontrolled variation in the environment for the operation of processes;
 - 6) unexpected changes in the needs and expectations of interested parties, including market demand;
- e) review the processes and their interrelationships on a regular basis and take suitable actions for control and improvement, to ensure they continue to be effective and support the sustained success of the organization.

8.4.2 Prozesse sollten innerhalb eines kohärenten Managementsystems zusammenwirken. Einige Prozesse beziehen sich auf das Managementsystem insgesamt und einige zusätzlich auf spezielle Managementaspekte wie:

- a) die Qualität der Produkte und Dienstleistungen einschließlich Kosten, Menge und Lieferung (z. B. ISO 9001);
- b) Gesundheit, Sicherheit, Schutz (z. B. ISO 45001, ISO/IEC 27001);
- c) Umwelt, Energie (z. B. ISO 14001, ISO 50001);
- d) gesellschaftliche Verantwortung, Korruptionsbekämpfung, Compliance (z. B. ISO 26000, ISO 37001, ISO 19600);
- e) Business Continuity, Resilienz (z. B. ISO 22301, ISO 22316).

8.4.3 Um ein höheres Leistungsniveau zu erreichen, sollten die Prozesse und ihre Wechselwirkungen in Übereinstimmung mit den Politiken, der Strategie und den Zielen der Organisation (siehe 7.2 und 7.3) fortlaufend verbessert werden. Hierbei sollte das Erfordernis der Entwicklung oder des Erwerbs neuer Technologien oder der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen oder ihrer Merkmale zur Erzielung von Mehrwert berücksichtigt werden.

Die Organisation sollte Personen motivieren, sich an Verbesserungstätigkeiten zu beteiligen und Möglichkeiten zur Verbesserung der Prozesse, an denen sie beteiligt sind, vorzuschlagen.

Die Organisation sollte das Erreichen der Ziele für die Verbesserung der Prozesse und ihrer Wechselwirkungen, die Fortschritte der Maßnahmenpläne und die Auswirkungen auf die Politiken, Ziele und Strategien der Organisation regelmäßig überprüfen. Die Organisation sollte alle notwendigen Korrekturmaßnahmen oder andere geeignete Maßnahmen treffen, wenn Lücken zwischen den geplanten und den tatsächlichen Tätigkeiten entdeckt werden.

8.4.2 Processes should operate together within a coherent management system. Some processes will relate to the overall management system and some will additionally relate to a specific managerial aspect, such as:

- a) the quality of products and services, including cost, quantity and delivery (e.g. ISO 9001);
- b) health, safety, security (e.g. ISO 45001, ISO/IEC 27001);
- c) environment, energy (e.g. ISO 14001, ISO 50001);
- d) social responsibility, anti-bribery, compliance (e.g. ISO 26000, ISO 37001, ISO 19600);
- e) business continuity, resilience (e.g. ISO 22301, ISO 22316).

8.4.3 To attain a higher level of performance, the processes and their interactions should be continually improved according to the organization's policies, strategy and objectives (see 7.2 and 7.3), including consideration of the need to develop or acquire new technologies, or to develop new products and services or their features, for added value.

The organization should motivate people to engage in improvement activities and propose opportunities for improvement in the processes in which they are involved.

The organization should regularly review the achievement of objectives for the improvement of processes and their interactions, the progress of action plans, and the effects on the organization's policies, objectives and strategies. It should take any necessary corrective actions, or other appropriate actions, when gaps are identified between the planned and actual activities.

8.4.4 Um den erreichten Leistungsgrad aufrechtzuerhalten, sollten die Prozesse ungeachtet geplanter oder ungeplanter Änderungen unter beherrschten Bedingungen ausgeführt werden. Die Organisation sollte bestimmen, welche Verfahren gegebenenfalls nötig sind, um einen Prozess einschließlich der Kriterien für Prozessergebnisse und Betriebsbedingungen zu steuern, um die Erfüllung der Kriterien sicherzustellen.

Wenn Verfahren angewendet werden, sollte die Organisation, um sicherzustellen, dass sie von den beteiligten Personen bei der Anwendung des Prozesses eingehalten werden, sicherstellen, dass:

- a) ein System zur Definition des/der erforderlichen Wissens und Fertigkeiten für die Prozesse und zur Bewertung des Wissens und der Fertigkeiten aller Prozessmitarbeiter eingerichtet wird;
- b) Risiken der Verfahren identifiziert, bewertet und durch Verbesserung der Verfahren reduziert werden (z. B., indem es erschwert wird, Fehler zu begehen, oder der Übergang zum nächsten Prozess unterbunden wird, wenn ein Fehler auftritt);
- c) zur Einhaltung der Verfahren durch die Personen notwendige Ressourcen zur Verfügung gestellt werden;
- d) Personen über das für die Einhaltung der Verfahren notwendige Wissen und die entsprechenden Fertigkeiten verfügen;
- e) Personen die Auswirkungen der Nichteinhaltung der Verfahren (z. B. anhand von Beispielen bereits aufgetretener unerwünschter Ereignisse) verstehen und Manager notwendige Maßnahmen treffen, wenn ein Verfahren nicht eingehalten wird;
- f) Lernen, Schulung, Motivation und Vermeidung menschlicher Fehler berücksichtigt werden.

8.4.5 Die Organisation sollte ihre Prozesse regelmäßig überwachen, um Abweichungen zu erkennen und sollte notwendige Maßnahmen unverzüglich identifizieren und einleiten. Abweichungen werden hauptsächlich durch Veränderungen der Ausstattung, der Verfahren, des Materials, der Messung, der Umgebung und der Personen für die Ausführung der Prozesse verursacht. Die Organisation sollte Kontrollpunkte und damit verbundene Leistungsindikatoren, die eine wirksame und effiziente Erkennung von Abweichungen ermöglichen, bestimmen.

8.4.4 To maintain the level of performance attained, processes should be operated under controlled conditions, regardless of any planned and unplanned changes. The organization should determine what procedures (if any) are needed to manage a process, including the criteria for process outputs and operational conditions, to ensure conformity with the criteria.

When procedures are applied, in order to ensure that they are followed by people involved in the operation of the process, the organization should ensure that:

- a) a system is established to define the knowledge and skills needed for processes and evaluate the knowledge and skills of the process operators;
- b) risks in the procedures are identified, assessed and reduced by improving the procedures (e.g. making it difficult to make errors or not allowing progression to the next process if an error occurs);
- c) resources necessary for people to follow the procedures are made available;
- d) people have the knowledge and skills needed for following the procedures;
- e) people understand the impacts of not following the procedures (e.g. by using examples of experienced undesired events) and managers at appropriate levels take the actions that are necessary whenever a procedure is not followed;
- f) consideration is given to learning, training, motivation and prevention of human error.

8.4.5 The organization should monitor its processes on a regular basis to detect deviations, and should identify and take appropriate actions when necessary without delay. Deviations are mainly caused by changes in equipment, method, material, measurement, environment and people for the operation of processes. The organization should determine check points and related performance indicators that will be effective and efficient in detecting deviations.

9 Ressourcenmanagement

9.1 Allgemeines

Ressourcen unterstützen den Betrieb aller Prozesse in einer Organisation und sind wichtig für die effektive und effiziente Ausführung und ihren nachhaltigen Erfolg.

Die Organisation sollte die Ressourcen, die für das Erreichen ihrer Ziele erforderlich sind, bestimmen und steuern und hierbei die damit verbundenen Risiken und Chancen sowie die möglichen Auswirkungen berücksichtigen.

Beispiele für wichtige Ressourcen umfassen:

- a) Finanzmittel;
- b) Personen;
- c) Wissen der Organisation;
- d) Technologie;
- e) Infrastruktur wie etwa Geräte, Einrichtungen, Energie und Betriebsmittel;
- f) das Umfeld der Prozesse der Organisation;
- g) die für die Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen erforderlichen Materialien;
- h) Informationen;
- i) extern bereitgestellte Ressourcen, einschließlich Tochtergesellschaften, Partnerschaften und Allianzen;
- j) natürliche Ressourcen.

Die Organisation sollte eine ausreichende Steuerung ihrer Prozesse verwirklichen, um eine effiziente und wirksame Nutzung ihrer Ressourcen sicherzustellen. Je nach Art und Komplexität der Organisation werden einige der Ressourcen unterschiedliche Auswirkungen auf den nachhaltigen Erfolg der Organisation haben.

Bei der Erwägung zukünftiger Tätigkeiten sollte die Organisation die Zugänglichkeit und Eignung von Ressourcen einschließlich extern bereitgestellter Ressourcen berücksichtigen. Die Organisation sollte ihre bestehende Nutzung der Ressourcen regelmäßig bewerten, um Möglichkeiten zur Verbesserung ihrer Nutzung zu bestimmen, Prozesse zu optimieren und neue Technologien zur Reduzierung von Risiken einzuführen.

9 Resource management

9.1 General

Resources support the operation of all processes in an organization and are critical for ensuring effective and efficient performance and its sustained success.

The organization should determine and manage the resources needed for the achievement of its objectives, taking into account the associated risks and opportunities and their potential effects.

Examples of key resources include:

- a) financial resources;
- b) people;
- c) organizational knowledge;
- d) technology;
- e) infrastructure, such as equipment, facilities, energy and utilities;
- f) the environment for the organization's processes;
- g) the materials needed for the provision of products and services;
- h) information;
- i) resources provided externally, including subsidiaries, partnerships and alliances;
- j) natural resources.

The organization should implement sufficient control over its processes to achieve efficient and effective use of its resources. Depending on the nature and complexity of the organization, some of the resources will have different impacts on the sustained success of the organization.

When considering future activities, the organization should take into account the accessibility and suitability of resources, including externally provided resources. The organization should frequently evaluate its existing use of resources to determine opportunities for improving their use, optimizing processes, and implementing new technologies to reduce risks.

9.2 Personen

9.2.1 Allgemeines

Kompetente, engagierte, befähigte und motivierte Personen sind eine wichtige Ressource. Die Organisation sollte Prozesse entwickeln und umsetzen, um Personen anzuwerben und zu binden, die über die aktuellen und möglichen Kompetenzen verfügen sowie die Verfügbarkeit mitbringen, um im vollen Umfang zur Organisation beitragen zu können. Das Management von Personen sollte durch einen geplanten, transparenten, ethischen und sozial verantwortlichen Ansatz auf allen Ebenen der Organisation erfolgen.

9.2.2 Engagement von Personen

Das Engagement von Personen steigert die Fähigkeit der Organisation, Werte für interessierte Parteien zu schaffen und zu liefern. Die Organisation sollte Prozesse für das Engagement der Personen in der Organisation umsetzen und aufrechterhalten. Führungskräfte auf allen Ebenen sollten Personen ermutigen, sich für die Verbesserung der Leistung und das Erreichen der Ziele der Organisation einzusetzen.

Um das Engagement der Personen in der Organisation zu verbessern, sollte die Organisation Tätigkeiten erwägen wie etwa:

- a) die Entwicklung eines Prozesses um Wissen zu teilen;
- b) die Nutzung der Kompetenzen der Personen in der Organisation;
- c) die Einführung eines Kompetenzentwicklungssystems und Karriereplanungsprogramms zur Förderung der persönlichen Entwicklung;
- d) die fortlaufende Überprüfung der Zufriedenheit sowie der relevanten Erfordernisse und Erwartungen der Personen in der Organisation;
- e) das Anbieten von Mentoring und Coaching;
- f) die Förderung von Tätigkeiten zur Verbesserung von Teams.

9.2 People

9.2.1 General

Competent, engaged, empowered and motivated people are a key resource. The organization should develop and implement processes to attract and retain people who have the current or potential competences and availability to contribute fully to the organization. The managing of people should be performed through a planned, transparent, ethical and socially responsible approach at all levels throughout the organization.

9.2.2 Engagement of people

Engagement of people enhances the organization's ability to create and deliver value for interested parties. The organization should establish and maintain processes for engagement of its people. Managers at all levels should encourage people to be involved in improving performance and meeting the organization's objectives.

To enhance the engagement of its people, the organization should consider activities such as:

- a) developing a process to share knowledge;
- b) making use of its people's competence;
- c) establishing a skills qualification system and career planning to promote personal development;
- d) continually reviewing their level of satisfaction, relevant needs and expectations;
- e) providing opportunities for mentoring and coaching;
- f) promoting team improvement activities.