

DIN EN ISO 9004

ICS 03.120.10

Entwurf

Einsprüche bis 2008-11-15
Vorgesehen als Ersatz für
DIN EN ISO 9004:2000-12;
Ersatz für
E DIN ISO 9004:2007-12

**Leiten und Lenken für den nachhaltigen Erfolg einer Organisation –
Ein Qualitätsmanagementansatz (ISO/DIS 9004:2008);
Deutsche und Englische Fassung prEN ISO 9004:2008**

Managing for the sustained success of an organization –
A quality management approach (ISO/DIS 9004:2008);
German and English version prEN ISO 9004:2008

Gestion du succès soutenu d'une organisation –
Approche de gestion de la qualité (ISO/DIS 9004:2008);
Version allemande et anglaise prEN ISO 9004:2008

Anwendungswarnvermerk

Dieser Norm-Entwurf mit Erscheinungsdatum 2008-09-15 wird der Öffentlichkeit zur Prüfung und Stellungnahme vorgelegt.

Weil die beabsichtigte Norm von der vorliegenden Fassung abweichen kann, ist die Anwendung dieses Entwurfes besonders zu vereinbaren.

Stellungnahmen werden erbeten

- vorzugsweise als Datei per E-Mail an nqsz@din.de in Form einer Tabelle. Die Vorlage dieser Tabelle kann im Internet unter www.din.de/stellungnahme abgerufen werden;
- oder in Papierform an den Normenausschuss Qualitätsmanagement, Statistik und Zertifizierungsgrundlagen (NQSZ) im DIN, 10772 Berlin (Hausanschrift: Burggrafenstr. 6, 10787 Berlin).

Die Empfänger dieses Norm-Entwurfs werden gebeten, mit ihren Kommentaren jegliche relevante Patentrechte, die sie kennen, mitzuteilen und unterstützende Dokumentationen zur Verfügung zu stellen.

Gesamtumfang 108 Seiten

Normenausschuss Qualitätsmanagement, Statistik und Zertifizierungsgrundlagen (NQSZ) im DIN

Nationales Vorwort

Dieses Dokument wurde vom Technischen Komitee ISO/TC 176, *Quality management and quality assurance*, Unterkomitee SC 2, *Quality management systems*, erarbeitet. Das zuständige deutsche Gremium ist der Normenausschuss *Qualitätsmanagement, Statistik und Zertifizierungsgrundlagen* (NQSZ) im DIN.

Es wird auf die Möglichkeit hingewiesen, dass für Teile von ISO 9004 Patentrechte bestehen können. Das DIN übernimmt keine Verantwortung für die Kennzeichnung solcher Rechte.

Für die im Abschnitt 2 zitierte Internationale Norm wird im Folgenden auf die entsprechende Deutsche Norm hingewiesen:

ISO 9000:2005 siehe DIN EN ISO 9000:2005-12.

Änderungen

Gegenüber DIN EN ISO 9004:2000-12 wurden folgende Änderungen vorgenommen:

- a) die Struktur – z. B. alle Zitate aus DIN EN ISO 9001 entfernt – und alle anderen Texte wurden vollständig neu erarbeitet.

Nationaler Anhang NA
(informativ)

Literaturhinweise

DIN 55350-11, *Begriffe zum Qualitätsmanagement — Teil 11: Ergänzung zu DIN EN ISO 9000:2005*

DIN 55350-12, *Begriffe der Qualitätssicherung und Statistik; Merkmalsbezogene Begriffe*

DIN 55350-13, *Begriffe der Qualitätssicherung und Statistik; Begriffe zur Genauigkeit von Ermittlungsverfahren und Ermittlungsergebnissen*

DIN 55350-14, *Begriffe der Qualitätssicherung und Statistik; Begriffe der Probenahme*

DIN 55350-15, *Begriffe der Qualitätssicherung und Statistik; Begriffe zu Mustern*

DIN 55350-17, *Begriffe der Qualitätssicherung und Statistik; Begriffe der Qualitätsprüfungsarten*

DIN 55350-18, *Begriffe der Qualitätssicherung und Statistik; Begriffe zu Bescheinigungen über die Ergebnisse von Qualitätsprüfungen; Qualitätsprüf-Zertifikate*

DIN EN 60812, *Analysetechniken für die Funktionsfähigkeit von Systemen — Verfahren für die Fehlzustandsart- und -auswirkungsanalyse (FMEA)*

DIN EN ISO 9000:2005-12, *Qualitätsmanagementsysteme — Grundlagen und Begriffe*

DIN EN ISO 9001, *Qualitätsmanagementsysteme — Anforderungen*

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

DIN EN ISO 19011, *Leitfaden für Audits von Qualitätsmanagement- und/oder Umweltmanagementsystemen*

DIN ISO 10007, *Qualitätsmanagement — Leitfaden für Konfigurationsmanagement*

DIN ISO 21747, *Statistische Verfahren — Prozessleistungs- und Prozessfähigkeitskenngrößen für kontinuierliche Qualitätsmerkmale*

— Leerseite —

Juli 2008

ICS 03.120.10

Vorgesehen als Ersatz für EN ISO 9004:2000

Deutsche Fassung

Leiten und Lenken für den nachhaltigen Erfolg einer
Organisation —
Ein Qualitätsmanagementansatz (ISO/DIS 9004:2008)

Managing for the sustained success of an organization —
A quality management approach (ISO/DIS 9004:2008)

Gestion du succès soutenu d'une organisation —
Approche de gestion de la qualité (ISO/DIS 9004:2008)

Dieser Europäische Norm-Entwurf wird den CEN-Mitgliedern zur parallelen Umfrage vorgelegt. Er wurde vom Technischen Komitee CEN/SS F20 erstellt.

Wenn aus diesem Norm-Entwurf eine Europäische Norm wird, sind die CEN-Mitglieder 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.

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

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

Die Empfänger dieses Norm-Entwurfs werden gebeten, mit ihren Kommentaren jegliche relevante Patentrechte, die sie kennen, mitzuteilen und unterstützende Dokumentationen zur Verfügung zu stellen.

Warnvermerk : Dieses Schriftstück hat noch nicht den Status einer Europäischen Norm. Es wird zur Prüfung und Stellungnahme vorgelegt. Es kann sich noch ohne Ankündigung ändern und darf nicht als Europäischen Norm in Bezug genommen werden.



EUROPÄISCHES KOMITEE FÜR NORMUNG
EUROPEAN COMMITTEE FOR STANDARDIZATION
COMITÉ EUROPÉEN DE NORMALISATION

Management-Zentrum: rue de Stassart, 36 B-1050 Brüssel

Inhalt

	Seite
Vorwort	4
Einleitung.....	5
1 Anwendungsbereich	6
2 Normative Verweisungen.....	6
3 Begriffe	6
4 Leiten und Lenken für den nachhaltigen Erfolg einer Organisation	6
4.1 Allgemeines	6
4.2 Umfeld der Organisation	7
4.3 Interessierte Parteien	7
4.4 Erfordernisse und Erwartungen.....	8
4.5 Nachhaltiger Erfolg.....	8
5 Formulierung, Planung und Umsetzung von Strategie und Politik	9
5.1 Allgemeines	9
5.2 Formulierung von Strategie und Politik	9
5.3 Planung von Strategie und Politik	10
5.4 Umsetzung von Strategie und Politik in Prozesse und Organisationsstruktur	10
5.5 Kommunikation	11
6 Management von Ressourcen	11
6.1 Allgemeines	11
6.2 Finanzielle Ressourcen	11
6.3 Personelle Ressourcen	12
6.3.1 Management der personellen Ressourcen	12
6.3.2 Kompetenz der Mitarbeiter	12
6.3.3 Einbindung und Motivation der Mitarbeiter	13
6.4 Lieferanten und Partner	13
6.4.1 Lieferanten, Partner und Partnerschaften.....	13
6.4.2 Lieferanten und Partner – Auswahl, Evaluierung und Verbesserung ihrer Fähigkeiten.....	14
6.5 Infrastruktur.....	14
6.6 Arbeitsumgebung	14
6.7 Wissen, Informationen und Technik	15
6.8 Natürliche Ressourcen.....	16
7 Prozessmanagement	16
7.1 Management der Prozesse der Organisation	16
7.2 Prozessplanung	17
7.3 Prozessverantwortung und -befugnis	18
8 Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung	18
8.1 Allgemeines	18
8.2 Überwachung	18
8.3 Messung	19
8.3.1 Allgemeines	19
8.3.2 Entscheidende Leistungskenngrößen	20
8.3.3 Internes Audit.....	20
8.3.4 Selbstbewertung	21
8.3.5 Benchmark	22
8.4 Analyse	23
8.5 Bewertung der durch Überwachung und Messung erhaltenen Informationen.....	23

	Seite
9 Verbesserung, Innovation und Lernen.....	24
9.1 Allgemeines	24
9.2 Verbesserung.....	25
9.3 Innovation	25
9.4 Lernen.....	26
Anhang A (informativ) Werkzeug zur Selbstbewertung.....	27
Anhang B (informativ) Grundsätze des Qualitätsmanagements.....	45
Anhang C (informativ) Entsprechung zwischen ISO 9004:2009 und ISO 9001:2008	50
Literaturhinweise.....	53

Vorwort

Dieses Dokument (prEN ISO 9004:2008) wurde vom Technischen Komitee ISO/TC 176 „Quality management and quality assurance“ in Zusammenarbeit mit dem Technischen Komitee CEN/SS F20 „Quality assurance“ erarbeitet, dessen Sekretariat vom CMC gehalten wird.

Dieses Dokument ist derzeit zur parallelen Umfrage vorgelegt.

Die vorliegende dritte Ausgabe ersetzt die zweite Ausgabe (ISO 9004:2000), die technisch überarbeitet wurde.

Die Anhänge A, B und C dieser Internationalen Norm dienen ausschließlich zu Informationszwecken.

Anerkennungsnotiz

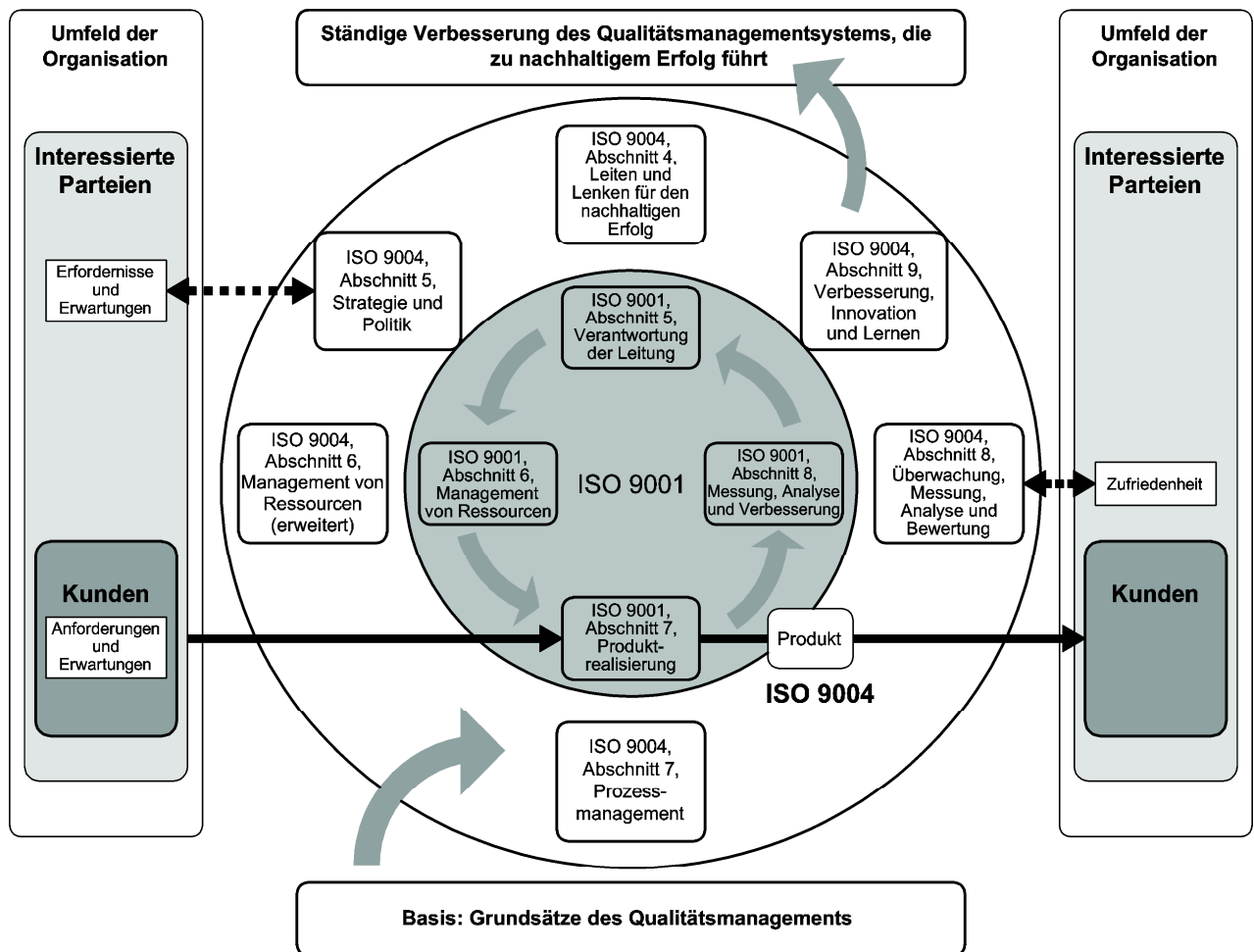
Der Text von ISO/DIS 9004:2008 wurde vom CEN als prEN ISO 9004:2008 ohne irgendeine Abänderung genehmigt.

Einleitung

Diese Internationale Norm gibt der Leitung einer beliebigen Organisation Anleitung mit dem Ziel, in einem komplexen, anspruchsvollen und sich ständig ändernden Umfeld nachhaltigen Erfolg zu erreichen.

Der nachhaltige Erfolg einer Organisation zeigt sich in ihrer Fähigkeit, die Erfordernisse und Erwartungen ihrer Kunden und sonstiger interessierter Parteien langfristig und in ausgewogener Weise zu befriedigen. Dies lässt sich durch Wachsamkeit im Hinblick auf das Umfeld der Organisation und durch das wirksame Management der Möglichkeiten und Risiken, das Lernen aus den gesammelten Erfahrungen und durch Umsetzung von Verbesserungen und Innovationen erreichen.

Diese Internationale Norm betrachtet das Qualitätsmanagement in einem weiter gefassten Rahmen als ISO 9001; sie behandelt die Erfordernisse und Erwartungen aller interessierten Parteien und deren Zufriedenheit durch die systematische und ständige Verbesserung der Leistung der Organisation.



Legende:

-➔ Informationsfluss
- ➔ Wertschöpfende Tätigkeiten

Bild 1 — Erweitertes Modell eines prozessbasierten Qualitätsmanagementsystems

Diese Internationale Norm wurde so ausgearbeitet, dass die Übereinstimmung mit ISO 9001 gewahrt bleibt, und sie nicht im Widerspruch zur Anwendung anderer Normen zu Managementsystemen steht. Diese Normen ergänzen einander, können aber auch unabhängig voneinander angewendet werden.

Anhang A stellt den Organisationen ein Hilfsmittel für die Selbstbewertung ihres Reifegrades und zur Ermittlung von Verbesserungs- und Innovationsmöglichkeiten zur Verfügung.

In Anhang B werden die Grundsätze des Qualitätsmanagements beschrieben.

Anhang C zeigt die abschnittsweise Entsprechung zwischen ISO 9001 und der vorliegenden Internationalen Norm.

1 Anwendungsbereich

Diese Internationale Norm gibt Organisationen eine Anleitung zur Erzielung nachhaltigen Erfolgs. Sie ist auf alle Organisationen anwendbar, unabhängig von deren Größe, Art oder Betätigungsfeld.

Diese Internationale Norm ist nicht für Zertifizierungszwecke und nicht für die Verwendung in behördlichen Anordnungen oder in Verträgen vorgesehen.

2 Normative Verweisungen

Die folgenden zitierten Dokumente sind für die Anwendung dieses Dokuments erforderlich. 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 9000:2005, *Qualitätsmanagementsysteme — Grundlagen und Begriffe*

3 Begriffe

Für die Anwendung dieses Dokuments gelten die Begriffe nach ISO 9000 und die folgenden Begriffe.

3.1 nachhaltiger Erfolg

<einer Organisation>

Ergebnis der Fähigkeit einer Organisation, ihre Ziele zu erreichen und langfristig aufrechtzuerhalten

3.2 Umfeld einer Organisation

Kombination interner und externer Faktoren und Bedingungen, die Einfluss auf das Erreichen der Ziele einer Organisation und ihr Verhalten gegenüber den interessierten Parteien haben können

4 Leiten und Lenken für den nachhaltigen Erfolg einer Organisation

4.1 Allgemeines

Um nachhaltigen Erfolg zu erzielen, sollte die Leitung der Organisation einen Qualitätsmanagementansatz verfolgen. Das Qualitätsmanagementsystem der Organisation sollte diesen Ansatz unterstützen und auf den in Anhang B angegebenen Grundsätzen basieren. Diese Grundsätze stellen die optimalen Verfahrensweisen eines Qualitätsmanagementansatzes dar; um nachhaltigen Erfolg zu erzielen, sollte die Leitung der Organisation sie auf jedes ihrer Managementsysteme anwenden. Die in Anhang B beschriebenen Grundsätze decken folgende vier Hauptaspekte einer Organisation ab:

- Verhalten der Organisation: Orientierung auf die Erfüllung der Erfordernisse und Erwartungen aller interessierten Parteien; Manager nehmen ihre Führungsaufgaben wahr, und alle zur Organisation gehörenden Personen sind umfassend einbezogen;
- organisatorische Rahmenbedingungen: Der Prozessansatz und der Systemansatz werden angewendet;
- Organisationswerkzeuge innerhalb der gesamten Organisation: ständige Verbesserungsprozesse und faktenbasierte Entscheidungsfindung;
- Beziehungen der Organisation zu ihren Lieferanten und Partnern: Beziehungen zum gegenseitigen Nutzen.

Die oberste Leitung (oder die höchste Leitungsebene in einer Organisation) sollte die Managementsysteme der Organisation im Sinne der effizienten Ressourcennutzung, einer auf quantitativen Daten beruhenden Entscheidungsfindung und mit Schwerpunkt auf der Kundenzufriedenheit und den Erfordernissen und Erwartungen der anderen interessierten Parteien entwickeln. Die in dieser Internationalen Norm enthaltene Anleitung basiert auf diesen Grundsätzen, wobei der entscheidende Schwerpunkt auf dem Ausgleich der Erfordernisse und Erwartungen aller interessierten Parteien liegt, damit die Organisation auf lange Sicht profitiert, durch die Erzielung eines nachhaltigen Erfolgs.

4.2 Umfeld der Organisation

Alle Organisationen – seien sie groß oder klein, gewinnorientiert oder nicht – arbeiten in einem Umfeld, das sich ständige verändert; daher sollte die Leitung jeder Organisation deren Umfeld laufend überwachen und analysieren, um:

- Daten und Informationen zu gewinnen, auf deren Basis sie eventuellen Änderungsbedarf ermitteln kann;
- rechtzeitig Entscheidungen für organisatorische Änderungen und Innovationen zu treffen; und
- ihren Leistungsstand zu halten und/oder zu verbessern.

4.3 Interessierte Parteien

Die interessierten Parteien sind natürliche oder juristische Personen, die zur Wertschöpfung der Organisation beitragen oder auf andere Weise am Tätigkeitsfeld der Organisation interessiert sind oder von ihnen betroffen sind. Die Zufriedenheit der interessierten Parteien ist ein entscheidender Faktor für die Erzielung nachhaltigen Erfolgs durch eine Organisation.

Tabelle 1 — Beispiele für interessierte Parteien und ihre Erfordernisse und Erwartungen

Interessierte Partei	Wesentliche Erfordernisse und Erwartungen
Kunden	Produktqualität
Eigentümer/Anteilseigner	Nachhaltige Rentabilität Transparenz
Mitarbeiter	Qualität der Arbeitsumgebung Anerkennung
Lieferanten und Partner	Gegenseitiger Nutzen und Kontinuität
Gesellschaft	Umweltschutz Ethik im Geschäftsleben

Obgleich die meisten Organisationen ähnliche Bezeichnungen für ihre interessierten Parteien verwenden (z. B. Kunden, Eigentümer/Anteilseigner, Lieferanten und Partner, Personen innerhalb der Organisation), unterscheiden sich die Zusammensetzungen dieser Kategorien mit der Zeit und im Vergleich von Organisationen, Industriezweigen, Nationen und Kulturen in erheblichem Maße.

4.4 Erfordernisse und Erwartungen

Jede interessierte Partei hat vielfältige Erfordernisse und Erwartungen, die von den eher abstrakten, wie z. B. dem Ruf des Unternehmens und dem ethisch korrekten Verhalten, bis zu konkreteren, wie z. B. den Arbeitsbedingungen, dem Aktienwert und der Eignung der Produkte für die Verwendung, reichen können. Die Erfordernisse und Erwartungen der interessierten Parteien wandeln sich laufend, sind häufig sehr unterschiedlich und in Widerspruch zu einander, und sie können sich auch sehr schnell verändern. Darüber hinaus können die Mittel, mit deren Hilfe die Erfordernisse und Erwartungen der betreffenden interessierten Parteien ausgedrückt und erfüllt werden, eine Vielfalt von Formen annehmen, zu denen unterschiedliche Formen der langfristigen Zusammenarbeit und kurzfristige Verhandlungsabsprachen gehören; die Fremdvergabe, die Verlagerung bestimmter Tätigkeiten ins Ausland oder die vollständige Aufgabe einer Tätigkeit sind sämtlich Mittel, mit deren Hilfe den Erfordernissen und Erwartungen der interessierten Partei Rechnung getragen werden kann.

4.5 Nachhaltiger Erfolg

Nachhaltigen Erfolg kann die Organisation erzielen, indem sie die Erfordernisse und Erwartungen ihrer interessierten Parteien beständig und in ausgewogener Weise erfüllt. Die Managementgrundsätze, auf denen aufbauend sich dieses Ziel erreichen lässt, sind die gleichen wie jene, auf denen ISO 9001 beruht; in der vorliegenden Internationalen Norm ist ihre Anwendung jedoch auf Langfristigkeit ausgerichtet, und sie werden so angewendet, dass ihr gesamtes Potential in Bezug auf die Unterstützung des auf dem erweiterten Prozessmodell basierenden Qualitätsmanagementsystems (wie in Bild 1 beschrieben) ausgeschöpft wird.

Das Umfeld einer Organisation ändert sich laufend und ist ungewiss; daher ist es für ihre Leitung, um nachhaltigen Erfolg erzielen zu können, notwendig:

- über eine langfristige Planungsperspektive verfügen;
- das Umfeld der Organisation ständig überwachen und regelmäßig analysieren, um Folgendes zu ermitteln:
 - alternative, Wettbewerbs- oder neue Produktangebote,
 - neue interessierte Parteien und deren sich ändernde Erfordernisse und Erwartungen,
 - neue Märkte und Technologien,
 - aktuelle und erwartete Änderungen in den gesetzlichen und behördlichen Anforderungen,
 - mögliche Risiken, und
 - Informationen, die der Lenkung von Verbesserung und Innovation dienlich sein können;
- die interessierten Parteien ständig einbeziehen und sie über das Tätigkeitsfeld und Pläne der Organisation auf dem Laufenden halten;
- den gegenseitigen Nutzen von Lieferanten und Partnern beachten;
- eine große Vielfalt von Maßnahmen anwenden, zu denen auch Verhandlungen gehören, um die einander häufig konkurrierende Erfordernisse und Erwartungen der interessierten Parteien auszugleichen;
- eine allgemeine Strategie für die gesamte Organisation wählen und umsetzen;
- den zukünftigen Bedarf an Ressourcen (einschließlich der Kompetenzen, über die ihre Mitarbeiter verfügen müssen) vorhersehen;
- (angemessene) Prozesse festlegen und einführen, um die mit der Strategie der Organisation verbundenen Ziele zu erreichen, und sicherstellen, dass diese Prozesse es ermöglichen, schnell auf Veränderungen der jeweiligen Umstände zu reagieren;

- in regelmäßigen Abständen beurteilen, ob ihre aktuellen Pläne und Verfahren eingehalten werden, und entsprechende Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen ergreifen;
- sicherstellen, dass die Mitarbeiter der Organisation die Möglichkeit haben zu lernen, und zwar sowohl zu ihrem eigenen Nutzen als auch zur Bewahrung der Dynamik der Organisation; und
- die ständige Verbesserung fördern.

5 Formulierung, Planung und Umsetzung von Strategie und Politik

5.1 Allgemeines

Um nachhaltigen Erfolg zu erreichen, ist es für jede Organisation nötig, eine Mission und eine Vision haben, die von allen interessierten Parteien und von allen Mitarbeitern der Organisation klar verstanden, akzeptiert und unterstützt werden. Darüber hinaus ist es notwendig, die kurzfristigen und die langfristigen Ziele eindeutig festzulegen und sicherzustellen, dass alle interessierten Parteien sich ihrer vollständig bewusst sind und sich der Erreichung der Ziele der Organisation widmen.

ANMERKUNG In dieser Internationalen Norm beschreibt die „Mission“ den Grund, warum die Organisation existiert, während die „Vision“ als Beschreibung des gewünschten Zustands zu verstehen ist, d. h. als Angabe, was die Organisation zu sein und wie sie von den an ihr interessierten Parteien gesehen werden will.

5.2 Formulierung von Strategie und Politik

Um sicherzustellen, dass die Mission und die Vision der Organisation akzeptiert und unterstützt werden, ist es notwendig, dass ihre Strategie und ihre Politik eindeutig zum Ausdruck gebracht werden. Das Umfeld der Organisation sollte ständig überwacht werden, um feststellen zu können, ob es notwendig ist, die Strategie und Politik zu bewerten und (gegebenenfalls) zu überarbeiten. Um eine wirksame Strategie annehmen und beibehalten zu können, sollte die Organisation Prozesse eingeführt haben, mit deren Hilfe:

- sich das Umfeld der Organisation ständig überwachen und in regelmäßigen Abständen analysieren lässt;
- die Strategie und Politik aktualisiert werden können;
- neue mögliche interessierte Parteien und deren Erfordernisse und Erwartungen ermittelt werden können;
- die Erfordernisse und Erwartungen der gegenwärtigen interessierten Parteien bewertet und ermittelt werden können;
- die Ergebnisse ermittelt werden können, die notwendig sind, um die Erfordernisse und Erwartungen der interessierten Parteien in ausgewogener Weise zu erfüllen;
- die aktuellen Fähigkeiten und Ressourcen beurteilt werden können;
- sich der zukünftige Ressourcen- und Technikbedarf ermitteln und decken lässt.

Für die Entwicklung und Aktualisierung der Tätigkeiten zur Umsetzung der strategischen Ziele sollten festgelegte zeitliche Rahmen gelten. Die Pläne und Ressourcen sollten so zur Verfügung gestellt werden, dass diese Ziele fristgemäß erreicht werden können.

ANMERKUNG Mit „Strategie“ ist ein meist langfristiger Plan oder ein auf einen längeren Zeitraum angelegtes Verfahren gemeint, die dazu dienen, ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Die Formulierung der Strategie einer Organisation sollte auf der Analyse von Nachfrage, Produkten, Risiken und Möglichkeiten, den benötigten Ressourcen usw. basieren, während im Rahmen der Politik die Absichten und die allgemeinen Richtlinien zu Themen, wie z. B. Qualität, Umweltschutz, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Vertraulichkeit, Beschaffungswesen, Forschung und Technik, Versorgung und Verteilung, festgelegt werden.

5.3 Planung von Strategie und Politik

Um ihre Strategie und Politik in die Realität umzusetzen, sollte eine Organisation, die nachhaltigen Erfolg anstrebt, Prozesse einführen und dauerhaft betreiben, mit deren Hilfe:

- sich ihre Strategie und Politik in Ziele für alle davon betroffenen Ebenen der Organisation übersetzen lassen;
- die zur Erreichung dieser Ziele erforderlichen Tätigkeiten ausgeführt werden können;
- die strategischen Risiken evaluiert werden können;
- Fristen für jedes dieser Ziele als Teil der formulierten Strategie festgelegt und eine für den jeweiligen Aktionsplan verantwortliche Person benannt werden kann.

Ein wirksamer Planungsprozess umfasst Tätigkeiten wie z. B.:

- das Vorhersehen möglicher Konflikte, die sich aus den unterschiedlichen Erfordernissen und Erwartungen der interessierten Parteien ergeben;
- das Beurteilen und Verstehen der gegenwärtigen Leistung der Organisation und der möglichen zugrundeliegenden Ursachen für Probleme, die in der Vergangenheit aufgetreten sind, um deren erneutes Auftreten zu vermeiden;
- die fortlaufende Einbeziehung und Information der interessierten Parteien und den Erhalt ihrer Zustimmung, um sie unter Bezugnahme auf die entsprechenden Pläne über den Fortschritt auf dem Laufenden zu halten und bei Bedarf Rückmeldungen und Verbesserungsideen von ihnen zu erhalten;
- die Bewertung des Managementsystems und seiner Komponenten sowie im Bedarfsfall deren Aktualisierung;
- wirksame Mechanismen zur Überwachung und Berichterstattung;
- die Bereitstellung von Ressourcen für Innovationen und andere Verbesserungen.

5.4 Umsetzung von Strategie und Politik in Prozesse und Organisationsstruktur

Um ihre Strategie umzusetzen, sollte die Leitung der Organisation Managementhilfsmittel, wie z. B. eine Übersicht über die Prozesse und Schnittstellen der Organisation, verwenden, die es ihr ermöglichen, die Beziehungen zwischen den einzelnen Prozessen (siehe Abschnitt 7) zu erkennen. Eine Übersicht über die Prozesse und ihre Schnittstellen kann der obersten Leitung bei der Durchführung des Management-Review helfen durch:

- die Festlegung, Ausrichtung und Umsetzung der Ziele auf allen zutreffenden Ebenen der Organisation;
- Darstellung der systematischen Beziehungen zwischen den Strukturen der Organisation und Prozessen;
- die Anleitung für die Prioritätensetzung bei Verbesserungs- und sonstigen Änderungsinitiativen.

Eine Übersicht der Prozesse und Schnittstellen kann auch dazu verwendet werden, die Strategie und Politik sowie die Ziele und die vereinbarten Verantwortlichkeiten der gesamten Organisation zu vermitteln; dazu gehört auch die Zuordnung von entscheidenden Leistungskenngrößen und Prozesseignern zu jedem einzelnen Prozess (siehe Abschnitte 7.3 und 8.3.1).

5.5 Kommunikation

Eine notwendige Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg ist die wahrheitsgemäße, aufrichtige und fortlaufende Information über Strategie, Politik und Pläne der Organisation an die Mitarbeiter und alle interessierten Parteien. Ein wirksamer Kommunikationsprozess arbeitet sowohl in der vertikalen als auch in der horizontalen Ebene und ist sowohl inhaltlich als auch sprachlich auf die unterschiedlichen Erfordernisse der jeweiligen Empfänger zugeschnitten, d. h. ein und dieselbe Information wird voraussichtlich den Personen innerhalb der Organisation auf unterschiedliche Weise (und häufig über ein anderes Medium) als den Kunden oder Partnern übermittelt. Die Kommunikation ist von solch wesentlicher Bedeutung für die Erzielung und die Dauerhaftigkeit des Erfolgs der Organisation, dass für diesen Prozess die Einrichtung von Rückmeldungen vorgesehen werden sollte und dass dieser Prozess in regelmäßigen Abständen bewertet werden sollte, um im Falle veränderter Bedingungen schnell zu reagieren zu können.

6 Management von Ressourcen

6.1 Allgemeines

Um die Erfordernisse und Erwartungen ihrer interessierten Parteien zu erfüllen, muss eine Organisation eine große Vielfalt von Ressourcen verwenden.

Die Leitung der Organisation sollte ermitteln, welche internen und externen Ressourcen zur kurz- und langfristigen Zielerreichung erforderlich sind. Die für das Ressourcenmanagement geltende Politik der Organisation und die dabei anzuwendenden Verfahrensweisen sollten im Einklang mit ihrer Strategie stehen.

Um sicherzustellen, dass diese Ressourcen (wie z. B. Materialien, Energie, Wissen, Finanzen und Personal) wirksam und effizient genutzt werden, ist es notwendig, Prozesse zur Bereitstellung, Zuordnung, Überwachung, Optimierung, Aufrechterhaltung und zum Schutz der erforderlichen Ressourcen zu etablieren.

Um die Verfügbarkeit der Ressourcen für die zukünftigen Tätigkeitsfelder sicherzustellen, sollte die Leitung der Organisation die mit ihrer möglichen Knappheit verbundenen Risiken ermitteln und evaluieren, und sie sollte die gegenwärtige Nutzung der Ressourcen ständig überwachen, um Möglichkeiten zur Optimierung ihres Einsatzes in den betreffenden Prozessen zu finden. Daneben sollte nach neuen Ressourcen, neuen Prozessen und neuen Technologien gesucht werden.

Die Leitung der Organisation sollte in regelmäßigen Abständen die Verfügbarkeit und Eignung der ermittelten Ressourcen, einschließlich der ausgelagerten Ressourcen, bewerten und im Bedarfsfall entsprechende Maßnahmen ergreifen. Die Ergebnisse dieser Bewertungen sollten auch als Eingangsgröße für die Bewertungen der Organisation in Bezug auf ihre Ziele, ihre Pläne und ihre Strategie verwendet werden.

6.2 Finanzielle Ressourcen

Die Leitung der Organisation sollte den Bedarf an Finanzmitteln ermitteln und die für den gegenwärtigen und zukünftigen Betrieb erforderlichen finanziellen Ressourcen zur Verfügung stellen. Finanzielle Ressourcen können auf verschiedene Art und Weise bereitgestellt werden, wie z. B. in Form von Bargeld, Bürgschaften oder sonstige Finanzmittel.

Die Leitung der Organisation sollte Prozesse zur Überwachung und Kontrolle der Wirksamkeit von Zuweisung und Verwendung der finanziellen Ressourcen einführen, verwirklichen und aufrechterhalten.

ANMERKUNG ISO 10014 enthält Leitlinien, die einer Organisation helfen können, finanziellen und ökonomischen Nutzen aus ihrem Managementsystem zu ziehen.

6.3 Personelle Ressourcen

6.3.1 Management der personellen Ressourcen

Die Mitarbeiter stellen für jede Organisation eine wichtige Ressource dar, und ihre umfassende Einbindung erzeugt durch die Nutzung ihrer Fähigkeiten einen Mehrwert für die interessierten Parteien zu schaffen. Die oberste Leitung der Organisation sollte durch Wahrnehmung ihrer Führungsaufgabe innerhalb der Organisation ein Umfeld schaffen und aufrechterhalten, in dem sich die Mitarbeiter der Erreichung der Ziele in vollem Umfang widmen können. Aufgrund der Tatsache, dass die Mitarbeiter einer Organisation immer mehr zu ihrer wertvollsten und entscheidenden Ressource werden, ist es notwendig, sicherzustellen, dass ihre Arbeitsumgebung zur persönlichen Weiterentwicklung, zum Lernen und zur Weitergabe von Wissen ermutigt. Beim Management der personellen Ressourcen sollte ein geplanter, transparenter, ethischer und gesellschaftlich verantwortungsvoller Ansatz zugrunde gelegt werden. Die Leitung der Organisation sollte sicherstellen, dass die Mitarbeiter die Bedeutung ihres Beitrags und ihrer Rollen verstehen.

Die Leitung der Organisation sollte ihre Mitarbeiter, falls angemessen, ermächtigen:

- die strategischen und die prozessbezogenen Ziele der Organisation in eigenen arbeitsplatzbezogene Ziele zu übersetzen und Pläne für deren Realisierung aufzustellen;
- Hemmnisse zu ermitteln, die ihre Leistung einschränken;
- ihre Zuständigkeit und ihre Verantwortung für die Lösung von Problemen zu akzeptieren;
- ihre eigenen arbeitsplatzbezogenen Ziele zu beurteilen;
- aktiv nach Gelegenheiten zur Erweiterung ihrer Kompetenzen und Erfahrungen sowie zur Steigerung des nachhaltigen Erfolgs der Organisation zu suchen; und
- Informationen, Kompetenz und Erfahrung innerhalb der Organisation gemeinsam zu nutzen.

6.3.2 Kompetenz der Mitarbeiter

Um sicherzustellen, dass die Organisation über die notwendige Kompetenz verfügt, sollte ihre Leitung Prozesse einführen, verwirklichen und aufrechterhalten, um die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter durch die folgenden Schritte zu identifizieren, zu entwickeln und zu verbessern ist:

- Ermittlung der beruflichen und persönlichen Kompetenzen, die die Organisation auf kurz- und langfristig gemäß ihrer Mission, Vision, Strategie und Politik und ihren Zielen benötigen wird;
- Ermittlung der gegenwärtig innerhalb der Organisation verfügbaren Kompetenzen sowie Abgleich der verfügbaren mit den gegenwärtig benötigten und den in der Zukunft erforderlichen Kompetenzen;
- Aufrechterhaltung bereits erworbener Kompetenzen;
- Umsetzung von Maßnahmen zur Verbesserung und/oder zum Erwerb von Kompetenzen (z. B. in Form von Schulungsprogrammen, systematischer Personalverwaltung und neuem externem Erwerb) mit dem Ziel, die noch vorhandenen Lücken zu schließen; und
- die Wirksamkeit der Maßnahmen zu bewerten und zu evaluieren, die mit dem Ziel ergriffen wurden, sicherzustellen, dass die benötigte Kompetenz erworben wurde.

Die oben aufgeführten Maßnahmen sollten Bestandteil des Personalentwicklungsplans der Organisation sein.

ANMERKUNG ISO 10015 enthält weitere Anleitung zu Kompetenz und Schulung.

6.3.3 Einbindung und Motivation der Mitarbeiter

Die Leitung der Organisation sollte die Mitarbeiter motivieren, den Stellenwert und die Bedeutung ihrer jeweiligen Verantwortung und ihrer Tätigkeiten für die Wertschöpfung der Organisation und ihrer interessierten Parteien zu verstehen.

Um die Beteiligung und Motivation ihrer Mitarbeiter zu fördern, sollte die Leitung der Organisation u. a. die folgenden Aspekte berücksichtigen:

- Entwicklung eines Vorgehens zur gemeinsamen Nutzung und zum Einsatz der Kompetenz ihrer Mitarbeiter, z. B. einer Methodik zur Erfassung von Verbesserungsideen;
- Einführung eines geeigneten Anerkennungs- und Belohnungssystems, das auf der Evaluierung der Leistung ihrer Mitarbeiter beruht;
- Einrichtung eines Weiterbildungssystems und Unterstützung bei der Karriereplanung zur Förderung der Mitarbeiterentwicklung;
- ständige Bewertung des Grads der Zufriedenheit und der Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter; und
- Bereitstellen von Möglichkeiten der patenschaftlichen Beratung und Betreuung.

ANMERKUNG Weitere Informationen zur Beteiligung der Mitarbeiter sind dem entsprechenden in Anhang B angegebenen Qualitätsmanagementgrundsatz zu entnehmen.

6.4 Lieferanten und Partner

6.4.1 Lieferanten, Partner und Partnerschaften

Die Organisation und ihre Lieferanten sind voneinander abhängig, und eine Beziehung zum gegenseitigen Nutzen fördert die Fähigkeit zur Wertschöpfung auf beiden Seiten.

Die Leitung der Organisation sollte eine Partnerschaft als spezielle Form einer Lieferantenbeziehung in Betracht ziehen, in der der Lieferant sogar in das betreffende Tätigkeitsfeld der Organisation investieren und dann an den entsprechenden Gewinnen oder Verlusten beteiligt werden kann. Bei solchen Partnern kann es sich um Lieferanten von Produkten, Dienstleister, Technologieanbieter und Finanzinstitutionen, staatliche und nicht-staatliche Organisationen oder andere interessierte Parteien der Organisation handeln. Der Lieferant, als ein Partner, kann seinen Beitrag in Form beliebiger Arten von Ressourcen leisten, wobei dies in einer Partnerschaftsvereinbarung festgelegt werden sollte.

Die Leitung der Organisation sollte ihre Kooperationspartner bei der Versorgung ihrer Kunden mit Produkten betrachten, und sie sollte z. B. folgende Aspekte berücksichtigen:

- die Bereitstellung von Informationen in angemessener Form an die Partner, um deren Beitrag zu optimieren;
- Unterstützung von Partnern in Form ihrer Versorgung mit Ressourcen (wie z. B. Informationen, Wissen und gemeinsame Schulung);
- Beteiligung an Gewinnen oder Verlusten mit den Partnern; und
- Verbesserung der Leistung der Partner.

ANMERKUNG Weitere Informationen zu den Beziehungen mit Lieferanten zum gegenseitigen Nutzen sind dem entsprechenden in Anhang B angegebenen Qualitätsmanagementgrundsatz zu entnehmen.

6.4.2 Lieferanten und Partner – Auswahl, Evaluierung und Verbesserung ihrer Fähigkeiten

Die Leitung der Organisation sollte Prozesse einführen, verwirklichen und aufrechterhalten, die dazu dienen, Lieferanten und Partner zu ermitteln, auszuwählen und zu evaluieren und deren Fähigkeiten ständig zu verbessern, um sicherzustellen, dass die Produkte oder andere Ressourcen dem Bedarf und den Erwartungen der Organisation gerecht werden.

Bei der Auswahl und Evaluierung von Partnern und der ständigen Verbesserung ihrer Fähigkeiten sollte die Leitung der Organisation Aspekte wie die folgenden berücksichtigen:

- ihr Beitrag zum Tätigkeitsfeld der Organisation und deren Eignung, einen Kundennutzen zu erzielen;
- die durch die Zusammenarbeit mit einem oder mehreren Partner(n) erreichbare Steigerung der eigenen Fähigkeiten; und
- die mit den Beziehungen zu Partnern verbundenen Risiken.

Anhand der Ergebnisse entsprechender Leistungsevaluierungen sollte die Organisation zusammen mit ihren Partnern versuchen, die Qualität, den Preis und die Lieferung der von den Partnern zur Verfügung gestellten Produkte sowie die Wirksamkeit ihrer Managementsysteme ständig zu verbessern.

Die Leitung der Organisation sollte die Beziehungen zu ihren Partnern ständig unter Berücksichtigung des Ausgleichs zwischen ihren kurz- und langfristigen Zielen bewerten und stärken.

6.5 Infrastruktur

Die Leitung der Organisation sollte ihre Infrastruktur wirksam planen, bereitstellen und handhaben. Sie sollte die fortwährende Eignung ihrer Infrastruktur in regelmäßigen Abständen im Hinblick auf die Erfüllung der Ziele der Organisation beurteilen. Dabei sollten u. a. die folgenden Aspekte in angemessener Weise berücksichtigt werden:

- Verlässlichkeit (einschließlich Berücksichtigung der Verfügbarkeit, Zuverlässigkeit, Wartungsfreundlichkeit usw.);
- Sicherheit und Betriebsschutz;
- Angemessenheit für eigene Produkte und Prozesse;
- Effizienz, Kosten, Kapazität und Ergonomie;
- Umweltauswirkung der Infrastruktur orientiert an den Zielen.

Die Leitung der Organisation sollte die mit ihrer Infrastruktur verbundenen Risiken ermitteln und beurteilen, und sie sollte Maßnahmen ergreifen, um diese Risiken abzuschwächen, wozu auch die Aufstellung von angemessenen Notfallplänen gehört.

ANMERKUNG Zu weiteren Informationen über die Umweltauswirkungen siehe die Normen der Reihe ISO 14000.

6.6 Arbeitsumgebung

Die Leitung der Organisation sollte für eine geeignete Arbeitsumgebung sorgen, um den nachhaltigen Erfolg der Organisation und die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Produkte sicherzustellen. Als eine Kombination aus menschlichen und physikalischen Faktoren sollten für eine geeignete Arbeitsumgebung folgende Aspekte berücksichtigt werden:

- kreative Arbeitsweisen und Möglichkeiten für eine intensivere Einbindung, um das Potential der Mitarbeiter zu erschließen;

- Sicherheitsregeln und -anleitung, einschließlich dem Gebrauch von Schutzausrüstungen;
- Ergonomie;
- Lage des Arbeitsplatzes;
- soziale Wechselbeziehung;
- Einrichtungen für die Mitarbeiter der Organisation;
- Wärme, Luftfeuchte, Licht, Belüftung; und
- Hygiene, Sauberkeit, Lärm, Vibrationen und Verschmutzung.

Die Arbeitsumgebung sollte die Produktivität, die Kreativität und das Wohlergehen der Menschen fördern, die in den Betriebsstätten der Organisation arbeiten oder sich zu Besuchszwecken dort aufhalten (z. B. Kunden, Lieferanten und Partner). Gleichzeitig sollte die Leitung der Organisation sicherstellen, dass ihre Arbeitsumgebung alle geltenden gesetzlichen und behördlichen Anforderungen erfüllt und den einschlägigen Normen (z. B. denen zum Umweltschutz sowie zu Arbeits- und Gesundheitsschutz) entspricht.

6.7 Wissen, Informationen und Technik

Die Leitung der Organisation sollte Prozesse einführen, verwirklichen und aufrechterhalten, mit deren Hilfe das Wissen, die Informationen und die Technik als wesentliche Ressourcen gehandhabt werden können. Diese Prozesse sollen regeln, wie man den Bedarf an diesen Ressourcen ermittelt, beschafft, aufrechterhalten, schützt, verwendet und evaluiert. Die Leitung der Organisation sollte ihr Wissen, ihre Informationen und die Technik in geeigneter Form mit ihren interessierten Parteien teilen.

Die Organisation sollte erwägen, auf welche Art und Weise ihre gegenwärtige Wissensbasis ermittelt und geschützt wird. Außerdem sollte sie erwägen, auf welche Weise das zur Deckung des gegenwärtigen und des zukünftigen Bedarfs der Organisation erforderliche Wissen aus internen und externen Quellen, wie z. B. von akademischen Institutionen und Berufsverbänden, zu beziehen ist. Bei der Festlegung, wie vorhandenes Wissen zu ermitteln, aufrechtzuerhalten und zu schützen ist, sind viele Aspekte zu berücksichtigen, wie z. B. folgende Prozesse:

- Lernen aus Fehlern;
- Erfassung der Erfahrungen von Mitarbeitern innerhalb der Organisation;
- das Sammeln von Wissen von Kunden, Partnern und Lieferanten;
- Erfassung bisher nicht dokumentierten Wissens (stillschweigend und explizit), das innerhalb der Organisation existiert;
- Handhabung von Daten und Aufzeichnungen.

Die Prozesse zur Aufrechterhaltung und zum Schutz von Wissen sind für den nachhaltigen Erfolg einer Organisation von erheblicher Bedeutung.

Die Leitung der Organisation sollte Prozesse einführen, verwirklichen und aufrechterhalten, um zuverlässige und nützliche Daten zu erfassen und in die für die Entscheidungsfindung erforderlichen Informationen umzuwandeln. Dies schließt auch die zur Speicherung und zum Schutz von Daten und Informationen sowie zu deren Vermittlung und Verteilung an alle dafür in Frage kommenden Parteien erforderlichen Prozesse ein. Die Informations- und Kommunikationssysteme der Organisation müssen robust und zugänglich sein, um entsprechende Fähigkeiten sicherzustellen. Die Organisation sollte die Sicherheit, die Integrität, die Vertraulichkeit und die Verfügbarkeit von Informationen sicherstellen, die sich auf ihre Leistung, auf Prozessverbesserungen und auf den Fortschritt im Hinblick auf nachhaltigen Erfolg beziehen.

Die Leitung der Organisation sollte technologische Alternativen prüfen, um festzustellen, ob sie sich zur Steigerung der Leistung der Organisation in Bereichen wie z. B. der Produktrealisierung, dem Marketing, dem Benchmark (d. h. dem Leistungsvergleich), der Wechselbeziehung mit den Kunden, den Lieferantenbeziehungen und ausgelagerten Prozessen nutzen lassen. Die Leitung der Organisation sollte Prozesse einführen, mit deren Hilfe sich Folgendes beurteilen lässt:

- der aktuelle Stand der Technik innerhalb und außerhalb der Organisation und das Aufkommen neuer Trends;
- wirtschaftliche(r) Kosten/Nutzen;
- die Evaluierung von mit technologischen Veränderungen verbundenen Risiken;
- das Wettbewerbsumfeld; und
- die Beweglichkeit der Organisation, wenn es darum geht, auf Kundenanforderungen zu reagieren, um sicherzustellen, dass die Organisation wettbewerbsfähig bleibt.

6.8 Natürliche Ressourcen

Die Verfügbarkeit der natürlichen Ressourcen ist einer der Faktoren, die die Nachhaltigkeit des Erfolgs einer Organisation und die Fähigkeit, die Anforderungen ihrer Kunden und anderer interessierter Parteien zu erfüllen, beeinflussen kann. Die Leitung der Organisation sollte die mit der kurz- als auch langfristigen Verfügbarkeit und Nutzung natürlicher Ressourcen (wie z. B. Wasser, Erdöl, Mineral- und Rohstoffen) verbundenen Risiken und Möglichkeiten abwägen.

Die Leitung der Organisation sollte in angemessener Weise erwägen, Umweltschutzaspekte in ihre Produkt- und Prozessentwicklung einzubeziehen, um die ermittelten Risiken abzuschwächen. Darüber hinaus sollten die geltenden gesetzlichen und behördlichen Anforderungen berücksichtigt werden.

Die Organisation sollte versuchen, die über den gesamten Lebenszyklus ihrer Produkte und aus ihrer Infrastruktur entstehenden Umweltauswirkungen auf ein Mindestmaß zu reduzieren; dies sollte eine der Hauptüberlegungen der Organisation in Bezug auf die Entwicklung und die Herstellung eines Produkts oder die Erbringung einer Dienstleistung sowie im Hinblick auf die Verteilung, die Nutzung und die Entsorgung des Produkts sein.

ANMERKUNG Zu weiteren Informationen siehe die Normen der Reihe ISO 14000 zum Umweltmanagement.

7 Prozessmanagement

7.1 Management der Prozesse der Organisation

Prozesse sind organisationsspezifisch und variieren je nach Art, Größe und Reifegrad der Organisation. Die Aktivitäten innerhalb jedes einzelnen Prozesses sollten durch die Größe und die charakteristischen Eigenschaften der Organisation bestimmt und an diese angepasst werden.

Die Leitung der Organisation sollte alle Prozesse, einschließlich der ausgelagerten Prozesse, in proaktiver Weise lenken und leiten, um sicherzustellen, dass sie im Sinne der Umsetzung der Mission und der Ziele wirksam und effizient sind. Dies ermöglicht die Anwendung eines „Prozessansatzes“, der die Ermittlung der wechselseitigen Abhängigkeiten der einzelnen Prozesse sowie der Einschränkungen und der gemeinsam genutzten Ressourcen umfasst.

Die Prozesse und ihre wechselseitigen Beziehungen sollten regelmäßig bewertet und es sollten geeignete Maßnahmen zu ihrer Verbesserung ergriffen werden.

Die Prozesse sollten als System gelenkt und geleitet werden, indem Prozessnetzwerke geschaffen werden und die Abfolge der Prozesse und ihre Wechselwirkungen verstanden werden. Der widerspruchsfreie Betrieb dieses Systems wird häufig als der „Managementsystemansatz“ bezeichnet. Das Netzwerk kann in einer Übersicht über die Prozesse und die mit den Prozessen verbundenen Schnittstellen beschrieben werden.

ANMERKUNG Zu weiteren Informationen über den prozessorientierten Ansatz siehe den entsprechenden Qualitätsmanagementgrundsatz in Anhang B sowie ISO 9000:2005, 2.4 und das Dokument zur Einführung in die ISO 9000-Normenreihe mit Unterstützungspaket „Guidance on the Concept and Use of the Process Approach“ (zu beziehen über www.iso.org/tc176/sc2).

7.2 Prozessplanung

Die Leitung der Organisation sollte die Prozesse der Organisation ermitteln und planen, und die Tätigkeiten festlegen, die erforderlich sind, um ständig Produkte liefern zu können, die fortgesetzt in der Lage sind, die Erfordernisse und Erwartungen der Kunden und der anderen interessierten Parteien zu erfüllen. Die Prozesse sollten in Übereinstimmung mit der Strategie der Organisation geplant werden, und sie sollten Tätigkeiten des Managements, die Bereitstellung von Ressourcen, die Produktrealisierung sowie Mess- und Bewertungstätigkeiten abdecken.

Die Wechselwirkungen zwischen den Prozessen der Organisation sollten festlegen, wie die Koordinierung von Planung, Verwirklichung, Überwachung-, Evaluierung-, Verbesserung- und Innovation der Prozesse erfolgen soll.

In den Planungsprozessen der Organisation sollte Folgendes berücksichtigt werden:

- Analysen des Umfelds der Organisation;
- kurz- und langfristige Prognosen zur Marktentwicklung;
- mögliche finanzielle und sonstige Risiken;
- gesetzliche und behördliche Anforderungen;
- die internen Tätigkeiten der Organisation; und
- der Bedarf und die Erwartungen ihrer Mitarbeiter.

Für die Planung der einzelnen Prozesse sollte die Leitung der Organisation Aspekte wie etwa die nachfolgenden berücksichtigen:

- Eingaben und Ergebnisse;
- Ressourcen und Informationen;
- Tätigkeiten und Verfahren;
- Messung, Überwachung und Analyse; und
- Verbesserung.

Die Prozessplanung kann den Bedarf der Organisation in Bezug auf die Entwicklung oder den Erwerb neuer Technologien, auf die Entwicklung neuer Produkte oder die Verbreitung neuer Produktmerkmale zur Wertschöpfung ermitteln.

7.3 Prozessverantwortung und -befugnis

Die Leitung der Organisation sollte für jeden Prozess eine Person mit festgelegten Verantwortlichkeiten und Befugnissen benennen, die für die Verwirklichung, Aufrechterhaltung, Lenkung und Verbesserung des Prozesses und seiner Wechselwirkung mit anderen Prozessen zuständig ist; diese Person wird häufig als „Prozesseigner“ bezeichnet.

Die Leitung sollte sicherstellen, dass die Verantwortlichkeiten, Befugnisse und Aufgaben der Prozesseigner innerhalb der gesamten Organisation anerkannt werden und dass die dem jeweiligen Prozess zugeordneten Mitarbeiter über die für die damit verbundenen Aufgaben und Tätigkeiten erforderlichen Kompetenzen verfügen.

8 Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung

8.1 Allgemeines

Um in einem sich ständig verändernden und unsicheren Umfeld nachhaltigen Erfolg erzielen zu können, sollte die Leitung das Umfeld der Organisation überwachen und regelmäßig analysieren, um Folgendes zu ermitteln:

- alternative, Wettbewerbs- oder neue Produktangebote;
- neue interessierte Parteien und deren wechselnde Erfordernisse und Erwartungen;
- neue Märkte und Technologien;
- aktuelle und erwartete Änderungen in den gesetzlichen und behördlichen Anforderungen;
- mögliche Risiken; und
- Informationen, die zu Verbesserung und Innovation führen können.

Die Leitung sollte darüber hinaus über kurz- und langfristige Planungsperspektiven für das Managementsystem der Organisation verfügen. Damit die Organisation die ständige Eignung, Angemessenheit und Wirksamkeit ihres Managementsystems überwachen kann, sollte sie Prozesse eingeführt haben, um:

- die Leistung der Organisation zu überwachen;
- sowohl das Prozessergebnis zu messen als auch Messungen innerhalb der Prozesse durchzuführen;
- die erhaltenen Informationen zu analysieren; und
- sowohl die innerhalb der Organisation gesammelten Informationen als auch die Informationen aus externen Quellen zu bewerten;
- die Integrität und Validität der angewendeten Überwachungs- und Messprozesse zu beurteilen.

8.2 Überwachung

Die Leitung der Organisation sollte Prozesse für die Überwachung des Umfelds der Organisation und zur Erfassung und Verwaltung der Daten und Informationen einführen, verwirklichen und aufrechterhalten, die erforderlich sind, um:

- die gegenwärtigen und zukünftigen Erfordernisse und Erwartungen aller festgelegten interessierten Parteien ermitteln und verstehen zu können;

- Stärken, Schwächen, Möglichkeiten und Bedrohungen beurteilen zu können, wie z. B. die von:
 - alternativen, Wettbewerbs- oder neuen Produktangeboten,
 - gegenwärtigen und neuen Märkten und Technologien,
 - gegenwärtigen und erwarteten Änderungen in den gesetzlichen und behördlichen Anforderungen;
- den Arbeitsmarkt und seine Auswirkungen auf die Loyalität der Mitarbeiter der Organisation verstehen zu können;
- die gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und ökologischen Tendenzen und die lokalen kulturellen Gesichtspunkte, die für das Tätigkeitsfeld der Organisation von Bedeutung sind, verstehen zu können;
- die Ressourcen, einschließlich der natürlichen Ressourcen, langfristig ermitteln und entwickeln zu können;
- Beurteilen der gegenwärtigen organisatorischen Fähigkeiten und der Prozessfähigkeiten (siehe Anhang A).

8.3 Messung

8.3.1 Allgemeines

Die Leitung der Organisation sollte den Fortschritt der Organisation in Bezug auf die Erreichung der geplanten Ergebnisse und im Vergleich mit ihrer Vision, ihrer Mission, ihrer Politik und ihren Zielen auf allen Ebenen und in allen dafür maßgeblichen Funktionen in der Organisation beurteilen. Bei der Überwachung dieses Fortschritts sollte ein Mess- und Analyseprozess angewendet werden, da ein solcher der Organisation die zur effektiven Entscheidungsfindung erforderlichen Daten und Informationen zur Verfügung stellen kann. Die Wahl geeigneter entscheidender Leistungskenngrößen und geeigneter Überwachungsverfahren ist für den Erfolg des Mess- und Analyseprozesses von entscheidender Bedeutung.

Die Organisation sollte effektive Werkzeuge benutzen, um die in den Leistungsevaluierungen zu verwendenden Informationen und Daten zu erfassen. Informationen zu den gesammelten Daten sollten den Prozesseignern mitgeteilt werden.

Die wesentlichen Vorgehensweisen, die bei Sammlung der entscheidenden Leistungskenngrößen betreffenden Informationen und Daten angewendet werden, sollten zweckmäßig und der Organisation angemessen sein. Typische Beispiele umfassen:

- Berichterstattung über das Geschäftsergebnis, z. B. in Form von Finanz- oder Verkaufsergebnissen;
- Risikobeurteilung und Risikosteuerung;
- Interviews, Fragebögen und Erhebungen zur Zufriedenheit von Kunden und anderen interessierten Parteien;
- von externen Stellen zur Verfügung gestellte Berichte und Statistiken;
- Benchmark;
- Leistungsbewertung, auch unter Einbeziehung der Lieferanten; und
- die Überwachung und Aufzeichnung von Prozessvariablen und Produkteigenschaften.

8.3.2 Entscheidende Leistungskenngrößen

Die Faktoren, die von der Organisation beeinflusst werden können und die für ihren nachhaltigen Erfolg von entscheidender Bedeutung sind, sollten als Leistungskenngrößen bezeichnet werden. Diese Kenngrößen ermöglichen es der Organisation, Tendenzen zu erkennen, zu überwachen und zu prognostizieren, messbare Ziele festzulegen und bei Bedarf Vorbeugungs- und Korrekturmaßnahmen zu ergreifen. Trifft die Leitung der Organisation strategische Entscheidungen, so sollte sie diesen bestimmte entscheidende Leistungskenngrößen (en.: Key Performance Indicators, KPI) zugrunde legen. Die entscheidenden Leistungskenngrößen sollten wiederum, geeignet abgestuft, als Leistungskenngrößen in den maßgeblichen Funktionen und Ebenen innerhalb der Organisation angewendet werden, um bei der Erreichung der übergeordneten Ziele zu unterstützen.

Die entscheidenden Leistungskenngrößen sollten der Art und Größe der Organisation und ihren Produkten, Prozessen und Tätigkeiten angemessen sein. Sie müssen den Zielen der Organisation entsprechen, die wiederum ihrer Strategie und Politik (siehe 5.2) entsprechen sollten. Spezifische Informationen zu Risiken und Möglichkeiten sollten bei der Auswahl der entscheidenden Leistungskenngrößen berücksichtigt werden.

Bei der Auswahl der entscheidenden Leistungskenngrößen sollte die Leitung der Organisation sicherstellen, dass sie messbare, präzise und zuverlässige Informationen liefern, die als Handlungsgrundlage dienen können. Diese Informationen sollten Folgendes berücksichtigen:

- die Erfordernisse und Erwartungen von Kunden und anderen interessierten Parteien;
- die Bedeutung einzelner Produkte für die Organisation, sowohl zum gegenwärtigen Zeitpunkt als auch in der Zukunft;
- die Wirksamkeit und Effizienz von Prozessen;
- die wirksame und effiziente Nutzung von Ressourcen;
- die Rentabilität und das Finanzergebnis; und
- gesetzliche und behördliche Anforderungen, falls zutreffend.

8.3.3 Internes Audit

Interne Audits werden durchgeführt, um zu bestimmen, in welchem Maße das Managementsystem der Organisation bestimmte Kriterien erfüllt (wie z. B. die Anforderungen von ISO 9001). Die Ergebnisse von internen Audits werden üblicherweise in Form von Berichten zur Einhaltung von Anforderungen, Verbesserungsmöglichkeiten und Abweichungen ausgedrückt.

Interne Audits stellen eine wertvolle Möglichkeit dar, die Organisation sowie ihre Stärken und Schwächen besser zu verstehen. Sie können der Organisation in ihren Bemühungen um Verbesserung und nachhaltigen Erfolg als wirksames und effizientes Werkzeug dienen.

Mit Hilfe interner Audits sollten die Verwirklichung und die Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems der Organisation beurteilt werden. Sie können darüber hinaus die Auditierung unter Bezugnahme auf andere Normen zu Managementsystemen (wie z. B. ISO 14001 für das Umweltmanagement) sowie die Überprüfung bestimmter Themen oder Marktsegmente umfassen.

Um wirksam zu sein, sollten interne Audits in widerspruchsfreier Art und Weise von kompetentem Personal und in Übereinstimmung mit einem Auditplan geplant und durchgeführt werden, der die Kritikalität bestimmter Prozesse und einzelner Ziele widerspiegelt.

Die interne Auditierung kann ein wirksamer Prozess zur Erkennung von Problemen, Risiken und Fehlern sein, denen in der Folge durch Ursachenanalyse und die Entwicklung und Verwirklichung von Plänen für Vorbeugungs- und Korrekturmaßnahmen Rechnung getragen wird. Ob die ergriffenen Maßnahmen wirksam waren,

kann durch eine Verifizierung Einfluss auf die verbesserte Fähigkeit der Organisation, ihre Ziele zu erfüllen, ermittelt werden.

Die Ergebnisse von internen Audits stellen eine zuverlässige Informationsquelle dar, die bei Folgendem von Nutzen sind:

- die Behandlung von Problemen und Fehlern;
- die Ermittlung von Verbesserungsmöglichkeiten;
- das Benchmark der optimalen Verfahrensweisen; und
- wachsendes Bewusstsein in Bezug auf die wechselseitigen Beziehungen innerhalb des Managementsystems.

Die Ergebnisse von internen Audits sind wesentliche Eingangsgrößen für Managementbewertungen.

ANMERKUNG 1 Weitere Anleitung zur Auditierung ist ISO 19011 zu entnehmen.

ANMERKUNG 2 Die Leitung der Organisation sollte als Rückmeldung für Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen auch die Ergebnisse anderer, wie z. B. der durch Zweite oder Dritte vorgenommenen, Audits berücksichtigen.

8.3.4 Selbstbewertung

Die Selbstbewertung ist eine umfassende und systematische Bewertung der Tätigkeiten der Organisation und ihrer Leistung in Bezug auf ihren Reifegrad (siehe Anhang A).

ANMERKUNG Der Grad oder das Niveau der „Reife“ einer Organisation beschreibt ihre Position auf einer Skala, an deren unterem Ende die unausgereiften, von Widersprüchen gekennzeichneten Tätigkeiten der Organisation und an deren oberem Ende die ausgereiften und widerspruchsfreien Tätigkeiten der Organisation aufgetragen sind. Die Reife einer Organisation wird durch ihre Leistung in Bezug auf ihre Vision, ihre Mission und ihre Strategie sowie durch die von ihr verwendeten Systeme, Organisationsstrukturen und Werkzeuge und durch ihre Beziehungen zu den interessierten Parteien bestimmt.

Selbstbewertungen können dazu verwendet werden, die relativen Stärken und Schwächen der Organisation in Bezug auf ihre Leistung und ihre Verfahrensweisen sowohl auf der übergeordneten Ebene als auch auf der Ebene der einzelnen Prozesse mit dem Ziel der Prioritätensetzung und der Planung und Verwirklichung von Verbesserungen zu ermitteln.

Die Selbstbewertung wird üblicherweise von einem Team vorgenommen, das sowohl funktionsübergreifende als auch hierarchische Belange innerhalb der Organisation vertritt.

Die Ergebnisse der Selbstbewertungen basieren auf:

- die ständige Verbesserung der Gesamtleistung der Organisation;
- den Fortschritt in Bezug auf die Erzielung und die Aufrechterhaltung nachhaltigen Erfolgs für die Organisation;
- Innovationen in ihren Prozessen, ihren Produkten und ihrer Organisationsstruktur, sofern angemessen;
- das Erkennen von optimalen Verfahrensweisen und Verbesserungsmöglichkeiten.

Die Ergebnisse von Selbstbewertungen sollten eine Eingabe in der Managementbewertung sein.

Die Ergebnisse von Selbstbewertungen sollten den dafür in Frage kommenden Personen in der Organisation bekannt gemacht und dazu verwendet werden, zu einem gemeinsamen Verständnis der Organisation und ihrer zukünftigen Ausrichtung zu gelangen.

ANMERKUNG ISO 10014 stellt ein Werkzeug für die Selbstbewertung zur Verfügung, das auf den finanziellen und wirtschaftlichen Nutzen eines Qualitätsmanagementsystems für die Organisation ausgerichtet ist.

8.3.5 Benchmark

Beim Benchmark handelt es sich um Mess- und Analyseverfahren, die einer Organisation zur Verfügung stehen, um mit dem Ziel der Verbesserung ihrer Leistung sowohl intern als auch extern nach den besten Verfahrensweisen zu suchen. Das Benchmark kann auf Strategie und Politik, den Betrieb, die Prozesse, Produkte und Organisationsstrukturen angewendet werden.

Es gibt verschiedene Arten von Benchmark, wie z. B.:

- organisationsinternes Benchmark;
- Wettbewerbsbenchmark der Leistung oder der Prozesse im Vergleich mit konkurrierenden Organisationen;
- allgemeines Benchmark; der Vergleich der Strategien, des Betriebs oder der Prozessen mit nicht miteinander verbundenen Organisationen.

Der Erfolg des Benchmarks hängt von Faktoren ab wie den folgenden:

- der Unterstützung durch die Leitung der Organisation (da es die Weitergabe von Wissen sowohl von der Organisation an ihre Benchmark-Partner als auch umgekehrt verlangt);
- der beim Benchmark angewendeten Methodik;
- dem geschätzten Kosten/Nutzen-Verhältnis; und
- dem Verständnis der Eigenschaften des zu untersuchenden Objekts oder Subjekts, das Voraussetzung für einen ordnungsgemäßen Vergleich mit der aktuellen Situation in der Organisation ist.

Falls die Organisation Benchmarks durchzuführen beabsichtigt, sollte eine Methodik eingeführt, verwirklicht und aufrechterhalten werden, die Regeln für u. a. die folgenden Elemente festlegt:

- die Festlegung des für das Benchmark zu betrachtenden Anwendungsbereichs;
- die Auswahl von Benchmark-Partner(n) einschließlich der erforderlichen Kommunikation und den Regeln zur Vertraulichkeit, falls erforderlich;
- die Bestimmung von Kenngrößen für die miteinander zu vergleichenden Merkmalen und die Festlegung der bei der Datenerfassung anzuwendenden Methoden;
- die Datenerfassung und die durchzuführenden Analysen;
- die Ermittlung von Leistungsmängeln und das Aufzeigen von möglichen Verbesserungsbereichen;
- die Einführung, Verwirklichung und Überwachung entsprechender Verbesserungspläne; und
- die Aufnahme der gesammelten Erfahrungen in die Wissensbasis der Organisation und ihre Einbeziehung in deren Lernprozess (siehe 6.7).

8.4 Analyse

Die Leitung sollte das Umfeld der Organisation analysieren, Risiken und Möglichkeiten ermitteln und Pläne zum Umgang mit diesen festlegen und einführen. Die Leitung der Organisation sollte relevante Daten und Informationen überwachen und aufbewahren und deren mögliche Auswirkungen auf ihre Strategie und Politiken analysieren.

Die gesammelten Daten und Informationen sollten es ermöglichen, sachkundige Entscheidungen zu den die Strategie und Politik betreffenden Aspekten zu treffen; zu diesen gehören:

- auf lange Sicht mögliche Änderungen in den Erfordernissen und Erwartungen der interessierten Parteien;
- die bestehenden Produkte und Tätigkeiten, die gegenwärtig den höchsten Wert für die interessierten Parteien darstellen;
- jene Produkte und Prozesse, die die Organisation zukünftig realisieren muss, um den sich ändernden Erfordernissen und Erwartungen ihrer interessierten Parteien gerecht werden zu können;
- die langfristige Entwicklung der Nachfrage nach den Produkten der Organisation;
- der Einfluss neuer Technologien auf die Organisation;
- neue Kompetenzen, die sich im Rahmen der Analysen der Organisation als zukünftig erforderlich herausgestellt haben;
- Änderungen, die sich für das gesetzliche und behördliche Umfeld, den Arbeitsmarkt und die für die anderen Ressourcen bedeutsamen Märkte erwarten lassen und die Einfluss auf die Organisation haben werden.

8.5 Bewertung der durch Überwachung und Messung erhaltenen Informationen

Die Leitung der Organisation sollte bei der Bewertung der zur Verfügung stehenden Informationen und bei der Sicherstellung, dass diese Informationen bei der Entscheidungsfindung verwendet werden, einen systematischen Ansatz verfolgen (siehe 4.2). Zu den Informationsquellen können Daten gehören, die bei Folgendem erfasst wurden:

- Überwachung des Umfelds der Organisation;
- Maße für die Leistung der Organisation einschließlich der Werte von entscheidenden Leistungs-kenngrößen;
- Beurteilungen der Integrität und Validität der Messprozesse sowie der Ergebnisse interner Audits und Selbstbewertungen; und
- Rückmeldungen von interessierten Parteien.

Bei den Bewertungen sollten die erreichten Ergebnisse unter Bezugnahme auf die dafür geltenden Ziele evaluiert werden.

Die Bewertungen sollten in geplanten und regelmäßigen Zeitabständen durchgeführt werden, um sowohl das Aufzeigen von Tendenzen als auch die Bestimmung des Fortschritts zu ermöglichen, den die Organisation bei der Umsetzung ihrer Ziele erreicht hat; darüber hinaus sollten sie zur Ermittlung von Möglichkeiten zu Verbesserungen, Innovationen und weiteren Lernprozessen verwendet werden. Die Bewertungen sollten die Beurteilung und Evaluierung von zuvor durchgeführten Verbesserungsmaßnahmen, gegebenenfalls einschließlich solcher Aspekte wie der Anpassungsfähigkeit, Flexibilität und Reaktionsschnelligkeit, in Bezug auf die Vision und die Ziele der Organisation umfassen.

Eine effektive Datenbewertung sollte dabei helfen, die geplanten Ergebnisse zu erzielen.

Die Ergebnisse dieser Bewertungen können intern für das Benchmark zwischen Prozessen oder zum Aufzeigen von zeitlichen Entwicklungen und extern zum Vergleich mit den von anderen Organisationen in der gleichen oder in einer anderen Branche erreichten Ergebnissen verwendet werden.

Die Ergebnisse der Bewertungen können einen Hinweis darauf geben, ob die benötigten Ressourcen in angemessener Weise zur Verfügung gestellt wurden und wie effektiv diese Ressourcen im Sinne der Umsetzung der Ziele der Organisation genutzt wurden.

Die Ergebnisse der Bewertungen sollten in einem Format dargestellt werden, das die Verwirklichung von Prozessverbesserungsmaßnahmen erleichtern kann.

9 Verbesserung, Innovation und Lernen

9.1 Allgemeines

Verbesserung, Innovation und Lernen sind für den nachhaltigen Erfolg einer Organisation unverzichtbar.

ANMERKUNG „Verbesserung“ bezieht sich auf Änderungen an vorhandenen Faktoren (wie z. B. Systemen, Organisationsstrukturen, Prozessen, Techniken, Ressourcen, Kompetenzen und Produkten), während sich „Innovation“ auf neue Faktoren bezieht.

Eine Verbesserungsmaßnahme, wo das aktuelle Konzept immer noch verwendet wird, nachdem die Verbesserung verwirklicht worden ist, kann zu entweder einer allmählichen Änderung in der Leistung eines Prozesses oder einer signifikanten Änderung (eine signifikante Änderung wird oft eine „bahnbrechende“ Verbesserung genannt) führen.

Innovationen, bei denen das gegenwärtig angewendete Konzept durch ein neues ersetzt wird, führen am häufigsten zu signifikanten Änderungen in der Leistung oder der Funktionalität, wobei sich die Änderung der Leistung in einigen Fällen in den Anfangsphasen der Innovation als begrenzt darstellen, aber mit der Erwartung verknüpft sein kann, dass es in späteren Phasen zu signifikanten Änderungen kommen wird.

Die Hauptelemente für wirksame und effiziente Verbesserungs-, Innovations- und Lernprozesse sind die angewendeten Verfahren, die Informationsquellen, die Geschwindigkeit, die Rechtzeitigkeit und Flexibilität, kompetente und motivierte Mitarbeiter und deren Führungsverhalten.

Verbesserung, Innovation und Lernen sollten auf Folgendes angewendet werden:

- die Produkte;
- ihre Prozesse und Schnittstellen;
- ihre Organisationsstrukturen;
- ihr Managementsystem;
- die menschlichen Aspekte und die Kultur; und
- ihre Infrastruktur, die Arbeitsumgebung und die Technologie;
- sowie die Beziehungen der Organisation zu ihren interessierten Parteien.

Die Grundlage für wirksame und effiziente Verbesserungen und Innovationen ist, dass die Mitarbeiter der Organisation fähig und in der Lage sind, fundierte Entscheidungen aufgrund von Datenanalysen und unter Einbeziehung vom Gelernten zu treffen.

9.2 Verbesserung

Die Verbesserungsmaßnahmen können von laufend stattfindenden kleinen Verbesserungen am einzelnen Arbeitsplatz bis hin zu signifikanten, die gesamte Organisation betreffenden Verbesserungen reichen.

Die Leitung der Organisation sollte die Ergebnisse ihrer Analysen dazu verwenden, Ziele für die Verbesserung von Produkten, Prozessen, Organisationsstrukturen und Managementsystem festzulegen (siehe die Abschnitte 4, 5 und 8).

Der Verbesserungsprozess sollte einem strukturierten Ansatz folgen, wie z. B. der PDCA-Methodik (Plan-Do-Check-Act / planen, ausführen, bewerten, weiterentwickeln), und er sollte in Übereinstimmung mit dem für alle Prozesse geltenden Prozessansatz angewendet werden.

Die Leitung der Organisation sollte sicherstellen, dass die ständige Verbesserung als Teil der Organisationskultur eingeführt wird, indem sie:

- den Mitarbeitern der Organisation die Möglichkeit gibt, an Verbesserungsmaßnahmen teilzunehmen;
- die erforderlichen Ressourcen bereitstellt;
- Anerkennungs- und Belohnungssysteme für die Verbesserung einführt; und
- die Wirksamkeit und Effizienz des Verbesserungsprozesses ständig verbessert.

ANMERKUNG Zu weiteren Informationen über die ständige Verbesserung siehe den entsprechenden Qualitätsmanagementgrundsatz in Anhang B.

9.3 Innovation

Änderungen im Umfeld der Organisation können Innovationen erfordern, um den Erfordernissen und Erwartungen der interessierten Parteien weiterhin gerecht werden zu können. Die Leitung der Organisation sollte sicherstellen, dass die Strategie der Organisation den Bedarf an Innovation und die damit verbundene Bereitstellung der Ressourcen festlegt und unterstützt.

Innovationen können auf Themen aller Ebenen angewendet werden, und zwar in Form von Änderungen an:

- der Technik oder dem Produkt (d. h. Innovationen, die nicht nur auf die sich ändernden Erfordernisse und Erwartungen von Kunden oder anderer interessierten Parteien abzielen, sondern die auch mögliche Änderungen im Umfeld der Organisation und in den Lebenszyklen ihrer Produkte vorwegnehmen);
- den Prozessen (d. h. Innovationen bei den bei der Produktrealisierung angewendeten Verfahren oder Innovationen zur Verbesserung der Prozessstabilität und zur Verringerung der Streuung);
- der Organisation (d. h. Innovationen an ihrer Rechtsform und ihren Organisationsstrukturen); und
- dem Managementsystem der Organisation (d. h., um sicherzustellen, dass der Wettbewerbsvorteil gehalten wird und neue Möglichkeiten genutzt werden, wenn es zu Änderungen im Umfeld der Organisation kommt).

Für die zeitliche Planung der Einführung einer Innovation wird üblicherweise zwischen deren Dringlichkeit und den zu ihrer Entwicklung erforderlichen Ressourcen abgewogen, weswegen die Leitung der Organisation ihre Strategie für die Planung und Prioritätensetzung von Innovationen anwenden sollte. Die Leitung der Organisation sollte die Innovationsinitiativen durch Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen unterstützen.

Die Einführung, die Verwirklichung und das Management von Prozessen für die Innovation innerhalb der Organisation können durch Folgendes beeinflusst werden:

- die Dringlichkeit des Bedarfs in Bezug auf eine bestimmte Innovation;
- die Ziele der Innovation und ihre Auswirkungen auf Produkte, Prozesse und Organisationsstrukturen;
- das Engagement der Leitung in Bezug auf Innovationen;
- den Willen, den Status quo infrage zu stellen und ihn zu ändern; und
- die Verfügbarkeit oder das Aufkommen neuer Technologien.

Die Leitung der Organisation sollte die mit Innovationen verbundenen Risiken beurteilen und Vorbeugungsmaßnahmen vorbereiten, mit deren Hilfe diese Risiken vermieden oder auf ein Mindestmaß reduziert werden können; dazu gehört gegebenenfalls auch die Aufstellung von Notfallplänen.

9.4 Lernen

Die Leitung der Organisation sollte deren Verbesserungs- und Innovationsprozesse durch das Lernen und die gemeinsame Nutzung von Wissen, Fertigkeiten und Erfahrungen fördern.

Für die Erfassung des Wissens stehen der Organisation verschiedene Ansätze zur Verfügung, wie z. B.:

- der Bezug von Informationen aus verschiedenen internen und externen Veranstaltungen und Quellen;
- das Gewinnen von Einblicken durch eingehende Analyse der gesammelten Informationen;
- das Lernen aus Fehlern oder aus Problemen oder Vorfällen, die beinahe zu Fehlern geführt hätten (und besonders, wenn ein Fehler durch die angemessene und rechtzeitige Reaktion der beteiligten Mitarbeiter vermieden wurde).

Die Entwicklung der Lernfähigkeit einer Organisation ist abhängig von ihrem Vermögen, die Kompetenz der einzelnen Personen in die Kompetenz der Organisation zu integrieren.

Die Leitung der Organisation sollte sich für die Einführung einer Kultur des Lernens bekennen. Um effektiv zu lernen und das Lernen zu einem Teil der Organisationskultur zu erheben, sollte die Leitung:

- Lerninitiativen unterstützen und ihre Führungsstärke durch ihr eigenes Verhalten zeigen;
- vernetztes Arbeiten, Zusammenarbeit, Interaktion und das Nutzen von Wissen sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisation anregen;
- Systeme für das Lernen und die gemeinsame Nutzung von Wissen zur Verfügung stellen;
- die Verbesserung der Kompetenz der Mitarbeiter anerkennen und unterstützen;
- Kreativität würdigen, die Vielfalt unterstützen und die Fehler oder Fehlgriffe als Gelegenheiten zu Verbesserung betrachten und nutzen;
- positive Ergebnisse der Lernprozesse und der gemeinsamen Wissensnutzung anerkennen und belohnen;
- ihre Bereitschaft zur Annahme von Vorschlägen/Lektionen aus internen und externen Quellen zeigen.

Der schnelle Zugriff auf dieses Wissen und dessen umgehende Nutzung verbessern die Fähigkeit der Organisation, nachhaltigen Erfolg zu erzielen und aufrechtzuerhalten.

Anhang A (informativ)

Werkzeug zur Selbstbewertung

A.1 Einleitung

Die Selbstbewertung ist eine Methodik zur Ermittlung des Potentials einer Organisation.

Die Organisation sollte die Selbstbewertung dazu verwenden, ihre Reifegrade in Bezug auf den nachhaltigen Erfolg, die Ermittlung von Verbesserungs- und Innovationsmöglichkeiten, die Prioritätensetzung für Verbesserungen und die Aufstellung und Einführung von Maßnahmenplänen zu ermitteln.

Die Ergebnisse der Beurteilungen einer Organisation können wertvolle Eingangsgrößen für ihren Managementbewertungsprozess sein; daher sollten diese Beurteilungen in regelmäßigen Abständen durchgeführt werden.

Das in diesem Anhang angegebene Selbstbewertungswerkzeug basiert auf den Richtlinien dieser Internationalen Norm und umfasst jeweils eigene Beurteilungstabellen für die wichtigsten Elemente und Einzelheiten.

A.2 Reifegrad

Eine Organisation mit hohem Reifegrad ist eine Organisation, die effektiv und effizient arbeitet und nachhaltigen Erfolg erzielt. Dies basiert naturgemäß auf ihrer Fähigkeit:

- die Erfordernisse und Erwartungen der interessierten Parteien und Änderungen im Umfeld der Organisation zu verstehen;
- ihre Politik und Strategie zu entwickeln;
- maßgebliche Ziele festzulegen und umzusetzen;
- ihre Prozesse und Ressourcen zu leiten und zu lenken;
- Vertrauen in ihre Mitarbeiter nachzuweisen und so deren Motivation, Engagement und Beteiligung zu verbessern;
- die Offenheit den Lieferanten und Partnern gegenüber zu fördern mit dem Ziel des gegenseitigen Nutzens und des gesteigerten Werts für alle Parteien.

Der Grad oder das Niveau der „Reife“ einer Organisation beschreibt ihre Position auf einer Skala, an deren unterem Ende die unausgereiften, von Widersprüchen gekennzeichneten Aktivitäten der Organisation und an deren oberem Ende die ausgereiften und widerspruchsfreien Aktivitäten der Organisation aufgetragen werden. Der Reifegrad einer Organisation wird durch ihre Leistung in Bezug auf ihre Vision, ihre Mission und ihre Strategie sowie durch die von ihr verwendeten Systeme, Organisationsstrukturen und Werkzeuge und durch ihre Beziehungen zu den interessierten Parteien bestimmt.

Dieses Selbstbewertungswerkzeug nutzt fünf Reifegrade. Die Leitung der Organisation sollte die Leistung der Organisation mit jedem dieser Reifegrade abgleichen und so den gegenwärtigen Reifegrad ermitteln und die für die höheren Grade geltenden Kriterien bewerten. Dies kann der Leitung der Organisation dabei helfen, zu verstehen, welche Verbesserungsmaßnahmen durchgeführt werden müssen, um den nächsten und die darüber liegenden Reifegrade zu erreichen.

Mit dem Erreichen der einzelnen Reifegrade innerhalb des Reifegradsystems kann die Organisation zu einem tieferen Verständnis dafür gelangen, was erforderlich ist, um ihre Leistung und ihr Managementsystem zu verbessern.

A.3 Selbstbewertung der obersten Leitung

Diese Selbstbewertung sollte von der obersten Leitung einer Organisation durchgeführt werden, um schnell einen Überblick über den gegenwärtigen Stand der Organisation in Bezug auf ihre Strategie zu erhalten.

Tabelle A.1 basiert auf der in den Abschnitten 4 bis 9 dieser Internationalen Norm gegebenen Anleitung. Darin sind verschiedene Szenarien angegeben, mit deren Hilfe sich die Hauptelemente der Leistung einer Organisation auf entsprechende Reifegrade für den nachhaltigen Erfolg beziehen lassen.

ANMERKUNG Die Durchführung der Selbstbewertung sollte bis zu ihrem Abschluss etwa eine Stunde in Anspruch nehmen; dies schließt auch die Zeit ein, die benötigt wird, um die erhaltenen Ergebnisse mit den einschlägigen Abschnitten dieser Internationalen Norm in Beziehung zu setzen.

A.4 Ausführliche Selbstbewertung

Um die Fähigkeiten der Organisation beurteilen zu können, sollte diese Selbstbewertung von einem funktionsübergreifend zusammengesetzten Team durchgeführt werden, dem auch die Prozesseigner der Organisation angehören.

Die Tabellen A.2.1 bis A.2.5 enthalten verschiedene Kenngrößen zur Charakterisierung von Organisationen und beziehen diese auf die in den Abschnitten 5 bis 9 enthaltene Anleitung und die entsprechenden Reifegrade für nachhaltigen Erfolg.

ANMERKUNG Die Durchführung einer solchen Selbstbewertung sollte bis zu ihrem Abschluss etwa einen Tag in Anspruch nehmen; dies schließt auch die Zeit ein, die benötigt wird, um die erhaltenen Ergebnisse mit den einschlägigen Abschnitten dieser Internationalen Norm in Beziehung zu setzen.

A.5 Verwendung der Selbstbewertungswerkzeuge

Das Folgende ist ein Beispiel dafür, mit welchen Methoden eine Organisation bei der Durchführung der Selbstbewertung schrittweise vorgehen kann:

- a) Festlegung des Untersuchungsbereichs und der Art der durchzuführenden Selbstbewertung, d. h. entweder eine Selbstbewertung der obersten Leitung (siehe Tabelle A.1) (um schnell einen Überblick zu erhalten) oder eine ausführliche Selbstbewertung (siehe Tabelle A.2). Die verschiedenen Arten von Selbstbewertungen können auch getrennt, gleichzeitig oder nacheinander durchgeführt werden.
- b) Je nach Art der durchzuführenden Selbstbewertung ist ein funktionsübergreifend zusammengesetztes Team (oder, in Abhängigkeit von der Struktur der Organisation, ein anderes entsprechendes Team) oder ein die oberste Leitung repräsentierendes Team zusammenzustellen, und es ist ein Vermittler zu benennen, der bei der Verwendung des Selbstbewertungswerkzeugs hilft und den Selbstbewertungsprozess unterstützt.
- c) Jedem Teammitglied ist der Auftrag zu erteilen, die Selbstbewertung durch Vergleich der gegenwärtigen Situation in der Organisation mit den Beschreibungen der Szenarien vorzunehmen, wobei mit Stufe 1 zu beginnen ist und diejenigen Sätze mit einem Häkchen zu versehen sind, von denen die betreffende Person glaubt, dass die Organisation deren Erfüllung nachzuweisen in der Lage ist; daraufhin ist zu den höheren Graden, soweit die beschriebenen Fähigkeiten als eindeutig nachweisbar betrachtet werden, aufwärts zu „steigen“. Dies ermöglicht es den Teammitgliedern, ihre Sicht auf den gegenwärtigen Reifegrad der Organisation zu bestimmen; dies sollte der höchste unter Erfüllung sämtlicher dafür geltender

Kriterien erreichte Grad sein, wobei es keine „Lücken“ in den geforderten Fähigkeiten geben darf. Wenn möglich, sollten die Teammitglieder gleichzeitig Verbesserungs- und Innovationsmöglichkeiten angeben.

ANMERKUNG Die in den höheren Reifegraden für nachhaltigen Erfolg beschriebene Leistung schließt sämtliche Attribute aller niedrigeren Grade mit ein.

- d) Es ist eine Abschlusssitzung der Teammitglieder abzuhalten, um zu einem Konsens über die tatsächlichen Reifegrade, die gewünschten Reifegrade, geeignete Verbesserungsmaßnahmen und den für diese geltenden Zeitplan zu gelangen. In dieser Phase sollte die Leitung der Organisation die Verantwortlichkeiten für die ausgewählten Maßnahmen verteilen, abschätzen, welche Ressourcen erforderlich sind, und diese bereitstellen und mögliche Risiken ermitteln.
- e) Wesentliche Lehren lassen sich aus dem Vergleich der Endergebnisse beider Beurteilungsarten ziehen (sofern beide Arten der Selbstbewertung durchgeführt werden).

Mit hoher Wahrscheinlichkeit befindet sich ein und dieselbe Organisation für ihre einzelnen Elemente den Reifegrad betreffend auf jeweils unterschiedlichem Stand. Eine Bewertung des Abstandes zwischen dem gegenwärtig erreichten und dem nächsthöheren Grad hilft der Leitung der Organisation bei der Planung und der Prioritätensetzung für die zur Erreichung des höheren Grades erforderlichen Verbesserungs- und Innovationsmaßnahmen.

A.6 Ergebnisse der Selbstbewertung und Planung von Verbesserungen

Die vollständige Durchführung einer Selbstbewertung sollte als ein wichtiger Schritt bei der Suche nach Möglichkeiten für die zukünftige Entwicklung der Organisation betrachtet werden.

Die aus einer solchen Selbstbewertung gewonnenen Informationen sollten verwendet werden:

- zur Förderung des organisationsweiten Vergleichs und von gemeinsamem Lernen (diese Vergleiche können zwischen den Prozessen der Organisation und, falls vorhanden, zwischen ihren verschiedenen Einheiten gezogen werden);
- für die Ermittlung von Möglichkeiten für die Verbesserung und Innovation; und
- als Eingangsgröße für die Planung zukünftiger Selbstbewertungen.

Eine Analyse der Ergebnisse in Bezug auf die in den Abschnitten 4 bis 9 gegebenen Anleitung sollte Eingang in den Planungsprozess der Organisation finden.

Um das Verstehen und die Kommunikation zu erleichtern, sollten die Ergebnisse von Selbstbewertungen auf eine Weise dargestellt werden, die eine schnelle bildliche Vorstellung des Reifegrads der Organisation in Bezug auf die in den Abschnitten 4 bis 9 gegebenen Anleitung ermöglicht (z. B. in Form eines Spinnweb- oder Radar-Diagramms). Dies hilft sowohl bei der Ermittlung von Möglichkeiten zu Verbesserung und Innovation und bei der entsprechenden Prioritätensetzung als auch bei der Ermittlung derjenigen Möglichkeiten, die bei den geringsten Kosten den größten Verbesserungseffekt erzielen. Wird beständig dieselbe Art der Präsentation verwendet, so ermöglicht dies eine fortlaufende Darstellung des Fortschritts der Organisation.