

DIN EN ISO 9004

ICS 03.100.70; 03.120.10

Einsprüche bis 2017-07-19
Vorgesehen als Ersatz für
DIN EN ISO 9004:2009-12

Entwurf

**Qualitätsmanagement –
Qualität einer Organisation –
Anleitung zum Erreichen nachhaltigen Erfolgs (ISO/DIS 9004:2017);
Deutsche und Englische Fassung prEN ISO 9004:2017**

Quality management –
Quality of an organization –
Guidance to achieve sustained success (ISO/DIS 9004:2017);
German and English version prEN ISO 9004:2017

Management de la qualité –
Qualité organisationnelle –
Guidance pour atteindre performances durables (ISO/DIS 9004:2017);
Version allemande et anglaise prEN ISO 9004:2017

Anwendungswarnvermerk

Dieser Norm-Entwurf mit Erscheinungsdatum 2017-05-19 wird der Öffentlichkeit zur Prüfung und Stellungnahme vorgelegt.

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

Stellungnahmen werden erbeten

- vorzugsweise online im Norm-Entwurfs-Portal von DIN unter www.din.de/go/entwuerfe bzw. für Norm-Entwürfe der DKE auch im Norm-Entwurfs-Portal der DKE unter www.entwuerfe.normenbibliothek.de, sofern dort wiedergegeben;
- oder als Datei per E-Mail an nqsz@din.de möglichst in Form einer Tabelle. Die Vorlage dieser Tabelle kann im Internet unter www.din.de/go/stellungnahmen-norm-entwuerfe oder für Stellungnahmen zu Norm-Entwürfen der DKE unter www.dke.de/stellungnahme abgerufen werden;
- oder in Papierform an den DIN-Normenausschuss Qualitätsmanagement, Statistik und Zertifizierungsgrundlagen (NQSZ), 10772 Berlin, Burggrafenstr. 6, 10787 Berlin.

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

Gesamtumfang 124 Seiten

DIN-Normenausschuss Qualitätsmanagement, Statistik und Zertifizierungsgrundlagen (NQSZ)

Nationales Vorwort

Dieses Dokument (prEN ISO 9004:2017) 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).

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

Um Zweifelsfälle in der Übersetzung auszuschließen, ist die englische Originalfassung beigelegt. Die Nutzungsbedingungen für den deutschen Text des Norm-Entwurfes gelten gleichermaßen auch für den englischen Text.

Für das in Abschnitt 2 zitierte internationale Dokument wird im Folgenden auf das entsprechende deutsche Dokument hingewiesen:

ISO 9000:2015 siehe DIN EN ISO 9000:2015-11

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.

Nationaler Anhang NA (informativ)

Literaturhinweise

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

Qualitätsmanagement — Qualität einer Organisation — Anleitung zum Erreichen nachhaltigen Erfolgs (ISO/DIS 9004:2017)

Management de la qualité — Qualité organisationnelle — Guidance pour atteindre performances durables (ISO/DIS 9004:2017)

Quality management — Quality of an organization — Guidance to achieve sustained success (ISO/DIS 9004:2017)

ICS:

Deskriptoren:

Dokument-Typ: Europäische Norm

Dokument-Untertyp:

Dokumentstufe: parallele Umfrage

Dokumentsprache: D

Inhalt

	Seite
Europäisches Vorwort	4
Vorwort	5
Einleitung	6
1 Anwendungsbereich	8
2 Normative Verweisungen	8
3 Begriffe	8
4 Qualität einer Organisation und nachhaltiger Erfolg	8
4.1 Qualität einer Organisation	8
4.2 Steuerung des nachhaltigen Erfolgs einer Organisation	9
5 Kontext einer Organisation	10
5.1 Allgemeines	10
5.2 Relevante interessierte Parteien	10
5.3 Externe und interne Themen	11
6 Identität einer Organisation	12
6.1 Allgemeines	12
6.2 Mission, Vision, Werte und Kultur	12
7 Führung	13
7.1 Allgemeines	13
7.2 Politik und Strategie	13
7.3 Ziele und Umsetzung	15
7.4 Kommunikation	15
8 Prozessmanagement	16
8.1 Allgemeines	16
8.2 Bestimmung der Prozesse	16
8.3 Prozessverantwortung und -befugnis	17
8.4 Prozessmanagement	17
9 Ressourcenmanagement	19
9.1 Allgemeines	19
9.2 Menschen	20
9.2.1 Allgemeines	20
9.2.2 Einbeziehung von Mitarbeitern	20
9.2.3 Befähigung und Motivation der Mitarbeiter	20
9.2.4 Kompetenz von Mitarbeitern	21
9.3 Wissen der Organisation	21
9.4 Technologie	22
9.5 Infrastruktur und Arbeitsumgebung	22
9.6 Extern bereitgestellte Ressourcen	23
9.7 Natürliche Ressourcen	24
10 Analyse und Bewertung der Leistung einer Organisation	24
10.1 Allgemeines	24
10.2 Leistungsindikatoren	25
10.3 Leistungsanalyse	26

10.4	Leistungsbewertung.....	27
10.5	Internes Audit.....	28
10.6	Selbstbewertung.....	29
10.7	Überprüfungen.....	29
11	Verbesserung, Lernen und Innovation.....	30
11.1	Allgemeines	30
11.2	Verbesserung.....	30
11.3	Lernen.....	30
11.4	Innovation.....	31
11.4.1	Allgemeines	31
11.4.2	Anwendung.....	32
11.4.3	Zeitliche Planung und Risiko.....	32
	Anhang A (informativ) Werkzeug zur Selbstbewertung.....	33
A.1	Allgemeines	33
A.2	Reifegradmodell	33
A.3	Selbstbewertung ausführlicher Elemente.....	34
A.4	Anwendung von Werkzeugen zur Selbstbewertung	34
	Literaturhinweise.....	60

Europäisches Vorwort

Dieses Dokument (prEN ISO 9004:2017) wurde vom Technischen Komitee ISO/TC 176 „Quality management and quality assurance“ in Zusammenarbeit mit dem Europäischen Komitee für Normung (CEN) erarbeitet.

Dieses Dokument ist derzeit zur parallelen Umfrage vorgelegt.

Dieses Dokument wird EN ISO 9004:2009 ersetzen.

Anerkennungsnotiz

Der Text von ISO/DIS 9004:2017 wurde von CEN als prEN ISO 9004:2017 ohne irgendeine Abänderung genehmigt.

Vorwort

ISO (die Internationale Organisation für Normung) ist eine weltweite Vereinigung von Nationalen Normungsorganisationen (ISO-Mitgliedsorganisationen). Die Erstellung von Internationalen Normen wird normalerweise von ISO Technischen Komitees 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 Organisationen, staatlich und nicht-staatlich, in Liaison mit ISO, nehmen ebenfalls an der Arbeit teil. ISO arbeitet eng mit der Internationalen Elektrotechnischen Kommission (IEC) bei allen elektrotechnischen Themen 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. Im Besonderen sollten die für die verschiedenen ISO-Dokumentenarten notwendigen Annahmekriterien 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 empfangenen Patenterklärungen (siehe www.iso.org/patents).

Jeder in diesem Dokument verwendete Handelsname wird als Information zum Nutzen der Anwender angegeben und stellt keine Anerkennung dar.

Eine Erläuterung der Bedeutung ISO-spezifischer Benennungen und Ausdrücke, die sich auf Konformitätsbewertung beziehen, sowie Informationen über die Beachtung der Grundsätze der Welthandelsorganisation (WTO) zu technischen Handelshemmnissen (TBT, en: Technical Barriers to Trade) durch ISO enthält der folgende Link: www.iso.org/iso/foreword.html.

Das für dieses Dokument verantwortliche Komitee ist ISO/TC 176, *Quality management and quality assurance*, Unterkomitee SC 2, *Quality systems*.

Diese vierte Ausgabe ersetzt die dritte Ausgabe (ISO 9004:2009), die technisch überarbeitet wurde.

Einleitung

Dieses Dokument bietet einen Leitfaden für Manager aller Ebenen zur Unterstützung des nachhaltigen Erfolgs von Organisationen in einer komplexen, anspruchsvollen und von permanenten Veränderungen geprägten Umgebung mit Verweisung auf die in ISO 9000 festgelegten Qualitätsmanagementgrundsätze. Kollektiv angewendet können Qualitätsmanagementgrundsätze eine vereinheitlichende Grundlage für die Werte und Managementstrategien einer Organisation bieten.

Während sich die ISO 9001:2015 darauf konzentriert, die Zufriedenheit mit den Produkten und Dienstleistungen einer Organisation zu erreichen, dient das vorliegende Dokument dazu, die nachhaltigen Erfolgsaussichten des Unternehmens zu verbessern.

Die oberste Leitung sollte sich auf die Fähigkeit der Organisation konzentrieren, die Erfordernisse und Erwartungen ihrer Kunden und anderer interessierter Parteien nach Maßgabe der Organisation zu erfüllen, um nachhaltige Erfolge zu erzielen. Dieses Dokument behandelt die Erfordernisse und Erwartungen von Kunden und anderer interessierter Parteien und bietet einen Leitfaden für die systematische und kontinuierliche Verbesserung der allgemeinen Leistung eines Unternehmens. Dies umfasst die Planung, Umsetzung, Analyse, Bewertung und Verbesserung eines wirksamen und effizienten Managementsystems.

Einflussfaktoren für den Erfolg eines Unternehmens treten permanent neu auf, verändern sich und verlieren im Verlauf der Jahre wieder an Bedeutung. Organisationen sollten sich an Veränderungen dieser Faktoren anpassen. Beispiele hierfür sind soziale Verantwortung, Umwelt- und kulturelle Faktoren zusätzlich zu den bereits zuvor betrachteten Faktoren wie etwa Effizienz, Qualität und Agilität. Diese Faktoren bilden gemeinsam den „Kontext“ einer Organisation.

Um nachhaltigen Erfolg zu erzielen, sollten Manager aller Ebenen den Kontext einer Organisation kennen. Manager sollten Prozesse und Aktivitäten an den veränderlichen Kontext anpassen, indem sie sich mit diesem Kontext befassen und ihn verstehen sowie durch angemessene Anwendung von Verbesserungen, Innovationen oder beidem.

Dieses Dokument unterstützt die Selbstbewertung und bietet ein Werkzeug zur Selbstbewertung, um zu prüfen, in welchem Maß die Organisation die in diesem Dokument enthaltenen Konzepte (siehe Anhang A) eingeführt hat.

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

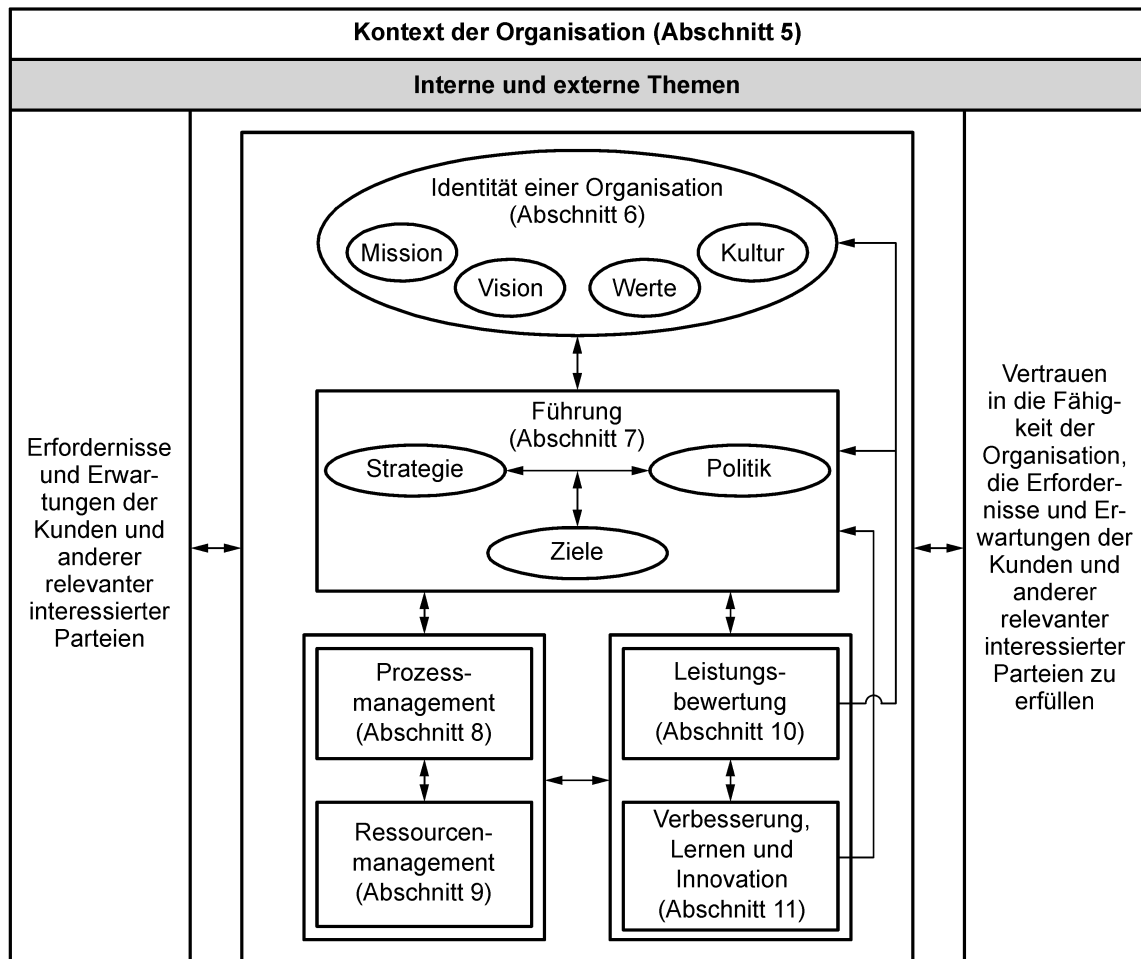


Bild 1 — Darstellung der Struktur dieses Dokuments

1 Anwendungsbereich

Dieses Dokument bietet Managern aller Ebenen eine Anleitung zur Steigerung der Fähigkeit einer Organisation, nachhaltigen Erfolg zu erzielen. Diese Anleitung ist mit den Qualitätsmanagementgrundsätzen nach ISO 9000:2015 konsistent.

Dieses Dokument bietet ein Werkzeug zur Selbstbewertung, um zu überprüfen, in welchem Maß die Organisation die in diesem Dokument enthaltenen Konzepte eingeführt 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 <http://www.iso.org/obp>
- IEC Electropedia: unter <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 interessierten Parteien erfüllen, um die Fähigkeit der Organisation, nachhaltigen Erfolg zu erzielen, zu steigern.

ANMERKUNG 1 Der Begriff „Qualität einer Organisation“ ist aus der in ISO 9000, 3.6.2 angegebenen Definition („der Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale eines Objekts Anforderungen erfüllt“) und aus der Definition des Begriffs „Anforderung“ nach ISO 9000, 3.6.4 („Erfordernis oder Erwartung, das oder die festgelegt, üblicherweise vorausgesetzt oder verpflichtend ist“) abgeleitet. Die Definition unterscheidet sich darüber hinaus von dem Zweck der Norm 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 Bezugnahmen auf „Erfordernisse und Erwartungen“ und „interessierte Parteien“ bezeichnen „relevante Erfordernisse und Erwartungen“ bzw. „relevante interessierte Parteien“. Es obliegt den Organisationen, zu bestimmen, was für das Erreichen des nachhaltigen Erfolgs relevant ist. Gleichmaßen umfassen alle Bezugnahmen auf „interessierte Parteien“ auch Kunden.

Um nachhaltigen Erfolg zu erzielen, sollten Organisationen nicht nur Wert auf die Qualität ihrer Produkte und Dienstleistungen legen, sondern sich darüber hinaus auch auf die Erfordernisse und Erwartungen ihrer interessierten Parteien und nicht nur der Kunden konzentrieren, um ihre Zufriedenheit und allgemeine Wahrnehmung der Organisation zu steigern.

Die Organisation sollte die Qualitätsmanagementgrundsätze der „Kundenorientierung“ und des „Beziehungsmanagements“ anwenden, um die verschiedenen Erfordernisse und Erwartungen der interessierten Parteien zu erfüllen.

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 Zusammenarbeit, Verhandlung, Outsourcing oder die Einstellung einer Tätigkeit umfassen. Aus diesem Grund sollte eine Organisation bei der Betrachtung der Erfordernisse und Erwartungen der interessierten Parteien auch ihre Wechselbeziehungen berücksichtigen.

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

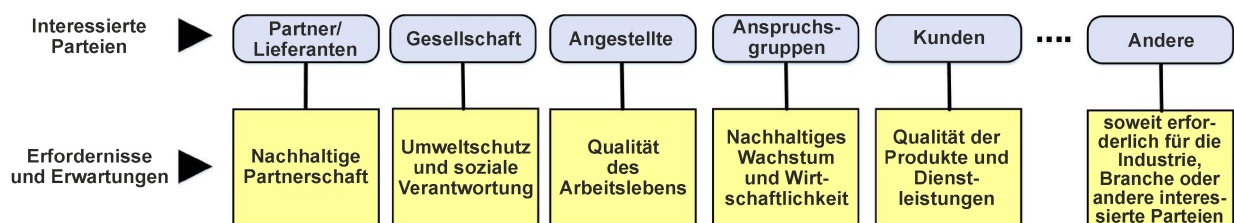


Bild 2 — Beispiele von interessierten Parteien und deren Erfordernisse und Erwartungen

4.2 Steuerung des nachhaltigen Erfolgs einer Organisation

4.2.1 Eine Organisation kann nachhaltigen Erfolg erzielen, indem sie beständig und langfristig die Erfordernisse und Erwartungen ihrer interessierten Parteien erfüllt. Da der Kontext der Organisation permanenten Veränderungen unterliegt und um nachhaltigen Erfolg zu erzielen, sollte die oberste Leitung:

- den Kontext des Unternehmens dauerhaft überwachen, regelmäßig analysieren und bewerten, um alle interessierten Parteien zu identifizieren, ihre Erfordernisse und Erwartungen zu bestimmen und ihre einzelnen potenziellen Auswirkungen auf die Leistung der Organisation zu bewerten;
- die Mission, die Vision, die Werte und die Kultur, die als Grundlage der Identität der Organisation dienen, bestimmen und anwenden;
- kurz- und langfristige Risiken und Chancen identifizieren;
- die Politiken, Strategien und Ziele der Organisation bestimmen, anwenden und kommunizieren;
- die relevanten Prozesse bestimmen und so steuern, dass diese innerhalb eines kohärenten Systems funktionieren;
- die Ressourcen der Organisation steuern, um das Erreichen der vorgesehenen Ziele der Prozesse zu ermöglichen;
- die Leistung der Organisation überwachen, bewerten und analysieren;
- einen Prozess für die Verbesserung, das Lernen und die Innovationsförderung festlegen, um die Fähigkeit der Organisation, auf Veränderungen des Kontexts der Organisation zu reagieren, zu unterstützen.

4.2.2 Die Berücksichtigung der Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien wird es der Organisation ermöglichen, Vorteile zu erzielen wie:

- a) wirksames und effizientes Erreichen von Zielen;
- b) Beseitigung widersprüchlicher Verantwortlichkeiten und Beziehungen;
- c) Harmonisierung und Optimierung von Vorgehensweisen;
- d) Erzeugung von Beständigkeit;
- e) Verbesserung der Kommunikation;
- f) Unterstützung von Schulung und Entwicklung;
- g) Unterstützung der Konzentration auf die wichtigsten Aspekte der Organisation;
- h) Steuerung von Risiken und Chancen für die Marke oder das Ansehen;
- i) Austausch von Wissen.

5 Kontext einer Organisation

5.1 Allgemeines

Das Verständnis des Kontexts einer Organisation ist ein Prozess, der die Faktoren bestimmt, die die nachhaltige Erfolgsfähigkeit einer Organisation beeinflussen. Bei der Bestimmung des Kontexts der Organisation sind bestimmte Hauptfaktoren zu berücksichtigen wie etwa:

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

5.2 Relevante interessierte Parteien

Interessierte Parteien sind jene, die eine Entscheidung oder Tätigkeit der Organisation beeinflussen, davon beeinflusst sein oder sich davon beeinflusst fühlen können. Die Organisation sollte bestimmen, welche interessierten Parteien relevant sind. Diese relevanten interessierten Parteien können interne und externe 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 darstellen, wenn ihre relevanten Erfordernisse und Erwartungen nicht erfüllt werden;
- b) Chancen zur Steigerung des nachhaltigen Erfolgs bieten.

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

- ihre relevanten Erfordernisse und Erwartungen bestimmt und die zu behandelnden Erfordernisse und Erwartungen identifiziert werden;
- die notwendigen Prozesse zur Erfüllung der Erfordernisse und Erwartungen der interessierten Parteien festgelegt werden.

Die Organisation sollte überlegen, wie dauerhafte Beziehungen zu den relevanten interessierten Parteien entwickelt werden können, um die Leistung zu verbessern, ein gemeinsames Verständnis der Ziele und Werte zu entwickeln und die Stabilität zu steigern.

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) Branche;
- c) Wettbewerb;
- d) Globalisierung;
- e) soziale, wirtschaftliche, politische und kulturelle Faktoren;
- f) Technologie;
- 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;
- b) Komplexität;
- c) Tätigkeiten;
- d) Strategie;
- e) Art der Produkte und Dienstleistungen;
- f) Leistung;
- g) Ressourcen;
- h) Grad der Kompetenz und des Wissens der Organisation;
- i) Reifegrad;
- j) Innovation.

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

Die Organisation sollte feststellen, welche internen und externen Themen zu Folgendem führen könnten:

- a) Risiken für den nachhaltigen Erfolg;
- b) Chancen zur Steigerung des nachhaltigen Erfolgs.

Sobald diese Aspekte bestimmt wurden, sollte die oberste Leitung sicherstellen:

- welche dieser Risiken und Chancen behandelt werden sollten;
- ob die notwendigen Prozesse festgelegt und umgesetzt wurden.

Die Organisation sollte überlegen, wie ein Prozess zur Überwachung und Bewertung der internen und externen Aspekte festgelegt, umgesetzt und aufrechterhalten werden soll.

6 Identität einer Organisation

6.1 Allgemeines

Eine Organisation wird durch ihre Identität und ihren Kontext festgelegt. Die Identität einer Organisation besteht aus ihren Merkmalen basierend auf ihrer Mission, ihrer Vision, ihren Werten und ihrer Kultur.

Mission, Vision, Werte und Kultur sind voneinander abhängig und die Beziehung zwischen diesen Merkmalen sollte als dynamisch betrachtet werden.

6.2 Mission, Vision, Werte und Kultur

Die Identität einer Organisation umfasst ihre:

- a) Mission — der von der obersten Leitung definierte Zweck der Existenz der Organisation;
- b) Vision — die von der obersten Leitung definierte angestrebte Selbstwahrnehmung der Organisation;
- c) Werte — vorgesehene Grundsätze und/oder Denkweisen, die die Kultur der Organisation beeinflussen sollen und dazu dienen, festzustellen, was für die Organisation wichtig ist, um die Mission und Vision zu unterstützen;
- d) Kultur — die Überzeugungen, die Geschichte, die Ethik, die beobachteten Verhaltensweisen und die Einstellungen sind mit der Identität der Organisation verbunden.

Es ist wesentlich, dass die Kultur einer Organisation mit ihrer Mission, ihrer Vision und ihren Werten abgestimmt ist. 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 und werden ausführlich in Abschnitt 7 beschrieben.

Um den nachhaltigen Erfolg sicherzustellen, sollte die oberste Leitung die Mission, Vision, Werte und Kultur in regelmäßigen Abständen und bei allen Veränderungen des Kontexts der Organisation überprüfen. Diese Überprüfung sollte externe und interne Aspekte, die sich auf die Fähigkeit der Organisation, nachhaltigen Erfolg zu erzielen, auswirken können, berücksichtigen. Wenn Änderungen der Identitätselemente vorgenommen werden, sollten diese der Organisation und den relevanten interessierten Parteien mitgeteilt werden, soweit erforderlich.

7 Führung

7.1 Allgemeines

7.1.1 Die oberste Leitung sollte durch ihre Führung:

- a) die Übereinstimmung des Zwecks innerhalb der Organisation durch Festlegung, Aufrechterhaltung und Kommunikation (präzise und verständlich) ihrer Mission, Vision und Werte nach Berücksichtigung des Kontexts der Organisation sicherstellen;
- b) eine interne Umgebung schaffen, die Mitarbeiter in das Erreichen der Ziele der Organisation einbezieht und für diese begeistert;
- c) sicherstellen, dass Führungskräfte aller Ebenen die Übereinstimmung mit dem von der obersten Leitung definierten Zweck und der Ausrichtung schaffen und aufrechterhalten.

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

- a) Festlegung der Identität der Organisation (siehe Abschnitt 6);
- b) Sicherstellung, dass eine Kultur des Vertrauens, der Integrität und der Zusammenarbeit geschaffen und aufrechterhalten wird;
- c) Bereitstellung der notwendigen Ressourcen, Schulungen und Befugnisse zu verantwortlichem Handeln für die Mitarbeiter;
- d) Sicherstellung, dass gemeinsame Werte, Fairness und ethische Verhaltenskonzepte auf allen Ebenen der Organisation aufrechterhalten werden;
- e) Sicherstellung, dass eine Organisationsstruktur festgelegt und aufrechterhalten wird, die die Wettbewerbsfähigkeit sicherstellt, wo zutreffend;
- f) persönliche und regelmäßige Hervorhebung der Werte der Organisation;
- g) soweit erforderlich, interne und externe Kommunikation erreichter Erfolge;
- h) Schaffung einer Grundlage für die wirksame Kommunikation mit den Mitarbeitern der Organisation zur Diskussion von Themen mit allgemeiner Auswirkung einschließlich finanzieller Auswirkung, wo zutreffend;
- i) Unterstützung der Entwicklung der Führung.

7.2 Politik und Strategie

Die oberste Leitung sollte die Absichten und die Ausrichtung der Organisation in Form einer Organisationspolitik definieren, die Aspekte wie etwa Compliance, Qualität, Umwelt, Energie, Beschäftigung, Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, Innovation, Sicherheit, Privatsphäre, Datenschutz und Kundenwahrnehmung behandelt. Beschreibungen der Politik sollten die Verpflichtung zur Erfüllung der Erfordernisse und Erwartungen der interessierten Parteien sowie zur Förderung der fortlaufenden Verbesserung 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 ihren Kontext und ihre langfristige Perspektive wiedergeben.

Die oberste Leitung sollte strategische Entscheidungen zu Wettbewerbsfaktoren treffen wie:

- a) Produkte und Dienstleistungen, z. B.:
 - 1) Konzentration auf aktuelle und potenzielle Kunden und Berücksichtigung potenzieller Märkte für Produkte und Dienstleistungen im Vorfeld;
 - 2) das Angebot von Standardprodukten und -dienstleistungen oder kundenspezifischen Ausführungen;
 - 3) die Rolle als Vorreiter oder Nachahmer;
 - 4) die Entscheidung für Massenproduktion oder Kleinserienfertigung;
 - 5) Umgang mit kurzen Innovationszyklen oder stabiler Lieferung über mehrere Jahre;
 - 6) Management der Qualitäts- und Zuverlässigkeitsanforderungen;
- b) Mitarbeiter, z. B.:
 - 1) Berücksichtigung der demografischen Entwicklung und veränderlicher Werte;
 - 2) Kultivierung eines Ansehens als attraktiver Arbeitgeber;
 - 3) Bestimmung der gewünschten Kompetenz und Erfahrung der gesuchten Mitarbeiter;
 - 4) Berücksichtigung geeigneter Ansätze für die Einstellung, die Kompetenzentwicklung, die Bindung und das Entlassungsmanagement;
 - 5) Handhabung der Kapazitätsflexibilität durch Abwägung von unbefristeten gegen befristete Verträge;
 - 6) Abwägung zwischen Vollzeitbeschäftigung, Teilzeitbeschäftigung, Leiharbeit und Schaffung eines ausgewogenen Verhältnisses zwischen diesen Konzepten;
- c) Wissen der Organisation und Technologien, z. B.:
 - 1) Anwendung des/der aktuell verfügbaren Wissens und Technologien auf neue Geschäftsmöglichkeiten;
 - 2) Identifizierung des Bedarfs an neuem Wissen und neuen Technologien;
 - 3) Festlegung, wann dieses Wissen und diese Technologien zur Verfügung stehen müssen;
 - 4) Festlegung, ob diese(s) intern entwickelt oder extern beschafft werden sollten;
- d) Partner, z. B.:
 - 1) Bestimmung potenzieller Partner;
 - 2) Förderung der gemeinsamen Technologieentwicklung mit externen Anbietern und Wettbewerbern;
 - 3) Entwicklung maßgeschneiderter Produkte und Dienstleistungen in Zusammenarbeit mit Kunden;
 - 4) Zusammenarbeit mit akademischen Einrichtungen und öffentlichen Behörden;
- e) Prozesse, z. B.:
 - 1) Entscheidung, ob das Prozessmanagement zentralisiert, dezentral oder durch ein Hybridkonzept hinsichtlich der Bestimmung, Festlegung, Aufrechterhaltung, Steuerung und Verbesserung von Prozessen einschließlich der Zuweisung von Rollen und Verantwortlichkeiten erfolgen soll;
 - 2) Bestimmung der notwendigen Informations- und Kommunikationstechnologie-Infrastruktur (ICT), z. B. eigene, benutzerdefinierte oder Standardlösungen;

- f) Ort, z. B.:
 - 1) Erwägung der lokalen, regionalen oder globalen Präsenz;
 - 2) Erwägung der virtuellen Präsenz und der Nutzung sozialer Netzwerke;
 - 3) Erwägung der Nutzung dezentraler virtueller Projektteams;
- g) Preiskalkulation, z. B.:
 - 1) Preisposition (z. B. niedrige oder hohe Preiskalkulationsstrategie);
 - 2) Preisermittlung durch Auktionen/Ausschreibungen.

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

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

7.3 Ziele und Umsetzung

Die oberste Leitung sollte Führung innerhalb der Organisation 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 demonstrieren.

Ziele sollten kurz- und langfristig festgelegt, klar verstanden und soweit wie möglich 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) führendes Unternehmen im Hinblick auf wettbewerbliche Faktoren (siehe 7.2), die die Fähigkeiten des Unternehmens unterstreichen;
 - 2) Organisation mit positiver Auswirkung auf ihre wirtschaftliche, ökologische und soziale Umgebung;
- b) der Grad der persönlichen Einbeziehung in die Gesellschaft 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 enge 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 sinnstiftend, zeitgemäß und fortlaufend sein. Die Kommunikation sollte einen Rückmeldeprozess umfassen und Vorkehrungen zur proaktiven Behandlung von Veränderungen des Kontexts der Organisation beinhalten.

Der Kommunikationsprozess der Organisation sollte gleichermaßen vertikal und horizontal funktionieren und an die unterschiedlichen Erfordernisse der Empfänger angepasst werden. So können beispielsweise die gleichen Informationen unterschiedlich an Personen innerhalb der Organisation und Kunden oder andere interessierte Parteien vermittelt werden.

8 Prozessmanagement

8.1 Allgemeines

Organisationen schöpfen Werte durch Tätigkeiten im Rahmen eines Prozessnetzwerks. Prozesse finden oftmals über funktionale Grenzen innerhalb der Organisation statt. Beständige und vorhersagbare Ergebnisse werden wirksamer und effizienter erzielt, wenn das Prozessnetzwerk als kohärentes System funktionieren kann.

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 alle Prozesse einschließlich der Prozesse von externen Anbietern proaktiv steuern, um ihre Wirksamkeit und Effizienz sicherzustellen. Dies kann durch die Anwendung eines „Prozessansatzes“, der die Entwicklung von Prozessen, gegenseitigen Wechselbeziehungen, Beschränkungen und gemeinsamen Ressourcen umfasst, erreicht werden.

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

8.2 Bestimmung der Prozesse

8.2.1 Bild 3 bietet eine schematische Darstellung eines Prozesses. Alle Tätigkeiten im Unternehmen sollten durch diese Prozesse umgesetzt werden.

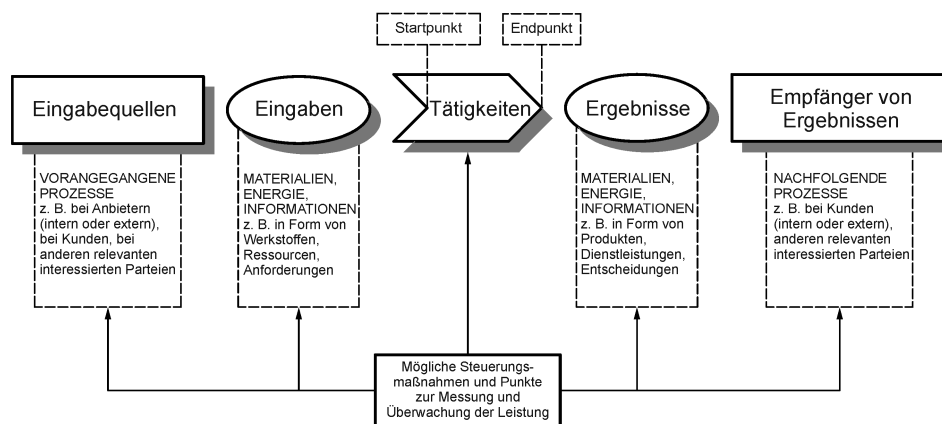


Bild 3 — Schematische Prozessdarstellung

Die Organisation sollte die Prozesse und ihre Interaktionen bestimmen, die erforderlich sind, um Ergebnisse zu erzielen, die die Erfordernisse und Erwartungen der Kunden und anderer interessierter Parteien dauerhaft erfüllen können. Prozesse und ihre Wechselwirkungen sollten entsprechend der Politiken, der Strategie und der Ziele der Organisation bestimmt werden und Bereiche behandeln wie etwa:

- betriebliche Aktivitäten in Verbindung mit Produkten und Dienstleistungen;
- die Erfüllung der Erfordernisse und Erwartungen der interessierten Parteien;
- die Bereitstellung von Ressourcen;
- Managementaktivitäten einschließlich Messung, Analyse, Verbesserung und Innovation.

8.2.2 Bei der Festlegung der Prozesse und ihrer Wechselwirkungen sollten Aspekte berücksichtigt werden wie:

- a) der Zweck des Prozesses;
- b) die zu erreichenden Ziele;
- c) die zu liefernden Ergebnisse;
- d) die Erfordernisse und Erwartungen der Kunden und anderer interessierter Parteien und deren Veränderungen;
- e) Veränderungen der betrieblichen Tätigkeiten, Märkte und Technologien;
- f) die Ergebnisse und Auswirkungen des Prozesses;
- g) die erforderlichen Eingaben, Ressourcen und Informationen und ihre Verfügbarkeit;
- h) umzusetzende Tätigkeiten und anwendbare Methoden;
- i) Risiken und Chancen.

8.3 Prozessverantwortung und -befugnis

Die Organisation sollte für jeden Prozess und je nach dessen Art und der Kultur der Organisation eine Person oder ein Team (oftmals „Prozessverantwortlicher“ genannt) mit der Verantwortung und der Befugnis zur Aufrechterhaltung, Steuerung und Verbesserung des Prozesses und seiner Wechselwirkungen auf andere beeinflusste Prozesse ernennen. Die Organisation sollte sicherstellen, dass die Verantwortung, 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.

8.4 Prozessmanagement

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

- a) die Prozesse und ihre Wechselwirkungen als ein System zur Verbesserung der Abstimmung/Verknüpfung zwischen den Prozessen steuern;
- b) das Prozessnetzwerk sowie seine Abfolge und Wechselwirkungen in einer Grafik (z. B. Prozesskarte, Diagramme usw.) darstellen, um die Rollen jedes Prozesses in dem System und seinen Einfluss auf die Leistung des Systems zu verstehen;
- c) die Kriterien für die Ergebnisse der Prozesse bestimmen und die Fähigkeit und Leistung der Prozesse durch Vergleich der Ergebnisse mit den Kriterien bewerten, und wenn die Prozesse nicht in der Lage sind, die erwartete Leistung wirksam zu erreichen, Maßnahmen zur Verbesserung der Prozesse planen;
- d) die Risiken und Chancen in Verbindung mit den Prozessen bewerten und notwendige Maßnahmen umsetzen, um unerwünschte Ereignisse einschließlich Risiken hinsichtlich menschlicher Faktoren zu verhindern, zu erkennen und abzumindern, wie:
 - 1) mangelnde(s) Wissen und Fähigkeiten, Verstöße gegen Vorschriften und menschliches Versagen;
 - 2) Verschleiß und Ausfälle von Geräten;
 - 3) Gestaltungs- und Entwicklungsfehler;
 - 4) ungeplante Änderungen eingehender Materialien;
 - 5) unkontrollierte Veränderungen der Arbeitsumgebung;
 - 6) unerwartete Änderungen der Marktnachfrage;
- e) die Prozesse und ihre Wechselbeziehungen regelmäßig überprüfen und geeignete Maßnahmen zu ihrer Verbesserung treffen, um nachhaltige und wirksame Prozesse innerhalb der Organisation zu unterstützen.

8.4.2 Prozesse sollten in einem kohärenten Managementsystem gemeinsam funktionieren. Einige Prozesse werden sich auf das gesamte Managementsystem beziehen, während andere Prozesse spezifisch für bestimmte Managementaspekte sein werden wie:

- die Qualität der Produkte und Dienstleistungen (z. B. ISO 9001, ISO 22000);
- Kosten, Mengen, Lieferungen, Sicherheit und Schutz (z. B. ISO 27001, ISO 39001, ISO/DIS 45001);
- Umwelt (z. B. ISO 14001, ISO 50001);
- soziale Verantwortung (z. B. ISO 26000);
- usw.

Um einen optimalen Betrieb 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) verbessert werden. Hierbei sollte das Erfordernis der Entwicklung oder des Erwerbs neuer Technologien oder der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen oder ihrer Merkmale zur Wertschöpfung berücksichtigt werden.

Die Organisation sollte Mitarbeiter dazu anregen, sich an Verbesserungsaktivitäten zu beteiligen und Möglichkeiten zur Verbesserung der ihrer Verantwortung unterstehenden Prozesse 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, die Ziele und die Strategien der Organisation regelmäßig überprüfen. Die Organisation sollte alle notwendigen Korrekturmaßnahmen oder andere geeignete Maßnahmen treffen, wenn Lücken zwischen den geplanten und tatsächlichen Tätigkeiten entdeckt werden.

8.4.3 Um das erreichte Niveau aufrechtzuerhalten, sollte jeder Prozess ungeachtet verschiedener geplanter und ungeplanter Änderungen in jedem Prozess unter kontrollierten Bedingungen betrieben werden. Die Organisation sollte feststellen, welche Verfahren (sofern vorhanden) nötig sind, um einen Prozess einschließlich der Kriterien für die Prozessergebnisse und die Betriebsbedingungen der Prozesse zu steuern, um die Erfüllung der Kriterien sicherzustellen.

Wenn Verfahren angewendet werden und um sicherzustellen, dass diese von den beteiligten Personen bei der Anwendung des Prozesses eingehalten werden, sollte das Unternehmen sicherstellen, dass:

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

8.4.4 Die Organisation sollte ihre Prozesse regelmäßig überwachen, um Abweichungen zu erkennen und geeignete Maßnahmen unverzüglich zu ermitteln und umzusetzen. Abweichungen werden hauptsächlich durch Veränderungen des Personals, der Ausstattung, der Verfahren, des Materials, der Messung und der Umgebung für die Ausführung der Prozesse verursacht. Die Organisation sollte Kontrollpunkte und damit verbundene Leistungsindikatoren, die eine wirksame und effiziente Erkennung von Abweichungen ermöglichen, festlegen.

9 Ressourcenmanagement

9.1 Allgemeines

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

Die Organisation sollte die Ressourcen, die für die Erreichung 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) Mitarbeiter;
- c) Wissen der Organisation;
- d) Infrastruktur wie etwa Geräte, Einrichtungen, Energie und Betriebsmittel;
- e) die Umgebung der Prozesse einer Organisation, einschließlich der physischen und nicht-physischen Bedingungen;
- f) die für die Lieferung von Produkten und Dienstleistungen erforderlichen Materialien;
- g) Informationen;
- h) Technologie;
- i) natürliche Ressourcen;
- j) extern bereitgestellte Ressourcen, einschließlich durch Partnerschaften und Allianzen.

Die Organisation sollte eine ausreichende Kontrolle über ihre Prozesse umsetzen, 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.

Um zukünftige Aktivitäten durchzuführen, sollte die Organisation die Verfügbarkeit und Eignung der Ressourcen einschließlich der extern bereitgestellten Ressourcen sicherstellen. Die Organisation sollte die derzeitige Nutzung der Ressourcen regelmäßig bewerten, um Möglichkeiten zur Verbesserung ihrer Nutzung zu ermitteln, Prozesse zu optimieren und neue Technologien zur Reduzierung von Risiken zu einführen.

9.2 Menschen

9.2.1 Allgemeines

Kompetente, engagierte und motivierte Mitarbeiter sind eine wichtige Ressource für eine Organisation. Manager auf allen Ebenen sollten Prozesse entwickeln und umsetzen, die Mitarbeiter gewinnen, die über die Eigenschaften und Fähigkeiten oder das entsprechende Potenzial verfügen, um die Organisation optimal zu unterstützen. Das Personalmanagement sollte durch einen geplanten, transparenten, ethischen und sozialverantwortlichen Ansatz auf allen Ebenen der Organisation erfolgen.

9.2.2 Einbeziehung von Mitarbeitern

Die Einbeziehung von Mitarbeitern steigert die Fähigkeit der Organisation, Werte für Kunden und andere interessierte Parteien zu schaffen und zu liefern. Die Organisation sollte Prozesse zur Einbeziehung ihrer Mitarbeiter umsetzen und aufrechterhalten. Führungskräfte auf allen Ebenen sollten Mitarbeiter ermutigen, sich für die Verbesserung ihrer Leistung und das Erreichen der Ziele der Organisation einzusetzen.

Um die Einbeziehung ihrer Mitarbeiter zu verbessern, sollte die Organisation Aktivitäten erwägen wie etwa:

- a) die Entwicklung eines Prozesses zum Austausch von Wissen und Nutzung ihrer Kompetenz, z. B. ein Programm zur Sammlung von Verbesserungsvorschlägen;
- b) die Entwicklung eines Fähigkeitenqualifizierungs- und Karriereplanungssystems zur Mitarbeiterförderung;
- c) die kontinuierliche Überprüfung der Zufriedenheit sowie der relevanten Erfordernisse und Erwartungen der Mitarbeiter;
- d) das Angebot von Möglichkeiten für die Schulung und Betreuung;
- e) die Förderung von Teamverbesserungsaktivitäten.

9.2.3 Befähigung und Motivation der Mitarbeiter

Befähigte und motivierte Mitarbeiter auf allen Ebenen sind wichtig für die Steigerung der Fähigkeit einer Organisation, Werte zu schaffen und zu liefern. Befähigung ermöglicht es Mitarbeitern, Verantwortung für ihre Arbeit und die von ihnen erzielten Ergebnisse zu übernehmen. Dies kann erreicht werden, indem Mitarbeitern die notwendigen Informationen, Befugnisse und Freiheiten gewährt werden, um Entscheidungen in Bezug auf ihre eigene Arbeit zu treffen. Manager auf allen Ebenen sollten Mitarbeiter motivieren, die Signifikanz und Bedeutung ihrer Verantwortung und Aktivitäten in Bezug auf die Schaffung und Lieferung von Werten für Kunden und andere interessierte Parteien zu verstehen. Um die Befähigung und Motivation der Mitarbeiter zu steigern, sollten Manager auf allen Ebenen:

- a) klare Ziele definieren (in Abstimmung mit den Zielen der Organisation), Befugnisse und Verantwortung delegieren und eine Arbeitsumgebung schaffen, in der Mitarbeiter ihre eigene Arbeit und Entscheidungsfindung kontrollieren;
- b) ein geeignetes Anerkennungs- und Belohnungssystem einführen, das auf der Bewertung der Leistungen der Mitarbeiter (individuell und im Team) basiert;
- c) Mitarbeitern Anreize bieten, um mit Initiative zu handeln (individuell und im Team), gute Leistungen anerkennen, Erfolge belohnen und das Erreichen von Zielen feiern.

9.2.4 Kompetenz von Mitarbeitern

Ein Prozess sollte umgesetzt und aufrechterhalten werden, um die Organisation bei der Bestimmung, Entwicklung, Bewertung und Verbesserung der Kompetenz der Mitarbeiter auf allen Ebenen zu unterstützen. Der Prozess sollte Schritte beinhalten wie:

- a) die Bestimmung und Analyse der von der Organisation entsprechend ihrer Identität (d. h. Mission, Vision, Werte und Kultur), Strategie, Politiken und Ziele benötigten Mitarbeiterkompetenzen;
- b) die Bestimmung der aktuellen Kompetenz auf Gruppen- und individueller Ebene sowie von Lücken zwischen den verfügbaren und aktuell oder zukünftig benötigten Kompetenzen;
- c) die Umsetzung von Maßnahmen zur Verbesserung und/oder dem Erwerb von Kompetenzen zur Minimierung der Lücken;
- d) die Aufrechterhaltung der erworbenen Kompetenzen;
- e) die Prüfung und Bewertung der getroffenen Maßnahmen, um sicherzustellen, dass die notwendigen Kompetenzen erworben wurden.

9.3 Wissen der Organisation

9.3.1 Die oberste Leitung sollte:

- a) Wissen als geistigen Vermögenswert anerkennen und als wesentliches Element für den nachhaltigen Erfolg der Organisation steuern;
- b) das erworbene Wissen zur Unterstützung der kurzfristigen und langfristigen Ziele der Organisation berücksichtigen;
- c) bewerten, wie das Wissen der Organisation identifiziert, erfasst, analysiert, abgerufen, aufrechterhalten und geschützt werden.

Solches Wissen kann aus externen und internen Quellen erworben werden.

9.3.2 Bei der Festlegung, wie Wissen bestimmt, aufrechterhalten und geschützt werden sollen, sollte das Unternehmen Prozesse für die folgenden Aspekte entwickeln:

- a) Erkenntnisse aus Fehlschlägen und erfolgreichen Projekten;
- b) indirektes und direktes Wissen, das innerhalb der Organisation vorhanden ist, einschließlich Wissen, Erkenntnisse und Erfahrungen ihrer Mitarbeiter;
- c) die Bestimmung des Bedarfs des Erwerbs von Wissen interessierter Parteien als Teil der Strategie der Organisation (siehe 9.6);
- d) die Sicherstellung der wirksamen Verbreitung und des Verständnisses der Informationen über die gesamte Nutzungsdauer der Produkte und Dienstleistungen der Organisation;
- e) die Steuerung dokumentierter Informationen.

9.4 Technologie

Die oberste Leitung sollte bestehende und aufkommende technische Entwicklungen, die eine wesentliche Auswirkung auf die Leistung der Organisation im Hinblick auf die Lieferung von Produkten und Dienstleistungen, das Marketing, den Wettbewerbsvorteil, die Agilität und die Interaktion mit interessierten Parteien haben können, berücksichtigen. Die Organisation sollte Prozesse zur Erkennung technischer Entwicklungen und von Innovationen umsetzen, indem sie Folgendes berücksichtigt:

- a) den aktuellen Stand und aufkommende technische Entwicklungen innerhalb und außerhalb der Organisation;
- b) die benötigten Finanzmittel, um technische Änderungen zu übernehmen oder die technischen Fähigkeiten einer anderen Organisation zu erwerben und die Vorteile solcher Änderungen zu nutzen;
- c) das Wissen der Organisation und die Fähigkeit zur Anpassung an die technischen Änderungen;
- d) die Risiken und Chancen;
- e) das Marktumfeld.

9.5 Infrastruktur und Arbeitsumgebung

9.5.1 Eine geeignete Infrastruktur und Arbeitsumgebung sind wichtig, um die wirksame und effiziente Ausführung aller Prozesse der Organisation sicherzustellen. Die für die Ausführung der Prozesse der Organisation verantwortlichen Mitarbeiter sollten bestimmen, welche Infrastruktur und Arbeitsumgebung erforderlich ist, und ihre Zuweisung, Bereitstellung, Messung oder Überwachung, Optimierung, Aufrechterhaltung und ihren Schutz sicherstellen.

Die Organisation sollte die Eignung der Infrastruktur und Arbeitsumgebung aller damit verbundenen Prozesse regelmäßig bewerten, um sicherzustellen, dass die gewünschte Leistung und die Ziele der Organisation erfüllt werden.

9.5.2 Die Organisation sollte bei der Steuerung ihrer Infrastruktur verschiedene Elemente angemessen berücksichtigen, wie:

- a) die Zuverlässigkeit der Infrastruktur (einschließlich der Betrachtung der Verfügbarkeit, Zuverlässigkeit, Instandhaltbarkeit und Instandhaltungsunterstützung, falls zutreffend, einschließlich Sicherheit und Schutz);
- b) die für die Bereitstellung von Prozessen, Produkten und Dienstleistungen erforderlichen Infrastrukturelemente;
- c) die Effizienz, die Kapazität und die erforderlichen Investitionen;
- d) die Auswirkung der Infrastruktur auf die Arbeitsumgebung.

9.5.3 Bei der Bestimmung der geeigneten Arbeitsumgebung sollte die Organisation Elemente (oder Kombinationen von Elementen) berücksichtigen wie:

- a) die Förderung der persönlichen Weiterentwicklung, des Lernens, der Weitergabe von Wissen und der Zusammenarbeit;
- b) kreative Arbeitsmethoden und Möglichkeiten zur stärkeren Einbeziehung zur Ausschöpfung des Potenzials der Mitarbeiter in der Organisation;
- c) Sicherheitsvorschriften und Leitlinien sowie die Nutzung von Schutzausrüstung;

- d) ergonomisch gestaltete Arbeitsplätze und Ausstattungen;
- e) psychologische Faktoren einschließlich Arbeitsbelastung und Stress;
- f) Lage des Arbeitsplatzes;
- g) Einrichtungen für Mitarbeiter der Organisation;
- h) Maximierung der Effizienz und Minimierung von Abfall;
- i) physische Faktoren wie etwa Wärme, Feuchte, Licht, Luftzufuhr, Hygiene, Sauberkeit und Lärm.

Die Arbeitsumgebung der Organisation sollte die Produktivität, Kreativität und das Wohlbefinden von Mitarbeitern und Besuchern der Räume (z. B. Kunden, externe Lieferanten und Partner) fördern. Darüber hinaus sollte die Organisation je nach ihrer Art sicherstellen, dass ihre Arbeitsumgebung den anzuwendenden gesetzlichen und verordnungsrechtlichen Vorschriften entspricht und alle anzuwendenden Normen (wie etwa in Bezug auf den Umweltschutz und die Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz) erfüllt.

9.6 Extern bereitgestellte Ressourcen

Organisationen beschaffen extern bereitgestellte Ressourcen aus einer Vielzahl unterschiedlicher Quellen. Die Art der Beziehungen einer Organisation (einschließlich Wechselbeziehungen) zu Kunden und anderen interessierten Parteien kann je nach potenzieller Auswirkung der bereitgestellten Ressource und je nachdem, ob die betreffende Ressource einfach ein gekauftes Produkt oder eine Dienstleistung oder ein komplexer, extern bereitgestellter Prozess ist, variieren. Es ist wichtig, dass eine Organisation solche Beziehungen zu ihrem eigenen Vorteil steuert. Die Organisation und ihre externen Anbieter oder Partner sind voneinander abhängig. Die Organisation sollte versuchen, Beziehungen zu entwickeln, die die eigenen Kapazitäten und die Kapazitäten ihrer Anbieter oder Partner steigern, um Werte in einer für alle beteiligten Parteien vorteilhaften Weise schaffen zu können.

Die Organisation kann eine Partnerschaft in Erwägung ziehen, wenn externe Anbieter über Wissen verfügen, das die Organisation nicht besitzt, um darin zu investieren und die Gewinne oder Verluste zu teilen. Partner können externe Anbieter von Prozessen, Produkten oder Dienstleistungen, technische oder finanzielle Institutionen, staatliche oder nicht-staatliche Organisationen oder andere interessierte Parteien sein.

Die Steuerung der externen Bereitstellung sollte die Risiken und Chancen in Verbindung mit den folgenden Aspekten berücksichtigen:

- a) interne Einrichtungen oder Kapazitäten;
- b) technische Fähigkeit, die Anforderungen an Produkte oder Dienstleistungen zu erfüllen;
- c) die Verfügbarkeit qualifizierter Ressourcen;
- d) die Art und der Umfang der für die externen Anbieter benötigten Kontrollen.

Die Organisation sollte ihre Mission und Vision (und möglichst auch ihre Werte und Kultur) mit externen Dienstleistern und Partnern teilen und jede nötige Unterstützung (im Hinblick auf Ressourcen oder Wissen) leisten, um eine für beide Seiten vorteilhafte Beziehung zu entwickeln und ihre Fähigkeit, Aktivitäten, Prozesse und Systeme zu steuern, zu verbessern.

9.7 Natürliche Ressourcen

Um nachhaltigen Erfolg zu erzielen, sollte die Organisation ihre Verantwortung gegenüber der Gesellschaft anerkennen und gemäß dieser Anerkennung handeln. Die Verantwortung umfasst verschiedene Aspekte wie etwa natürliche Ressourcen und die Umwelt.

Im Hinblick auf die Ressourcensteuerung sind die von der Organisation im Rahmen der Lieferung von Produkten und Dienstleistungen verbrauchten natürlichen Ressourcen ein strategisches Thema mit Auswirkung auf den nachhaltigen Erfolg. Manager auf allen Ebenen sollten überlegen, wie sie den Bedarf an wichtigen Ressourcen wie etwa Wasser, Boden, Energie oder Rohstoffen bestimmen, aufrechterhalten, schützen und nutzen.

Die Organisation sollte die aktuelle und zukünftige Nutzung der für ihre Prozesse benötigten natürlichen Ressourcen sowie die Auswirkung der Nutzung der natürlichen Ressourcen in Verbindung mit der Nutzungsdauer ihrer Produkte und Dienstleistungen berücksichtigen. Dies sollte zudem mit dem Anwendungsbereich ihres Managementsystems und den angewendeten Normen abgestimmt sein.

Einige der besten Praktiken für die Steuerung natürlicher Ressourcen für den nachhaltigen Erfolg umfassen:

- a) die Behandlung der Ressourcen als strategische geschäftliche Angelegenheit;
- b) das Bewusstsein für neue Trends und Technologien bezüglich ihrer effizienten Nutzung sowie die Erwartungen interessierter Parteien;
- c) die Überwachung ihrer Verfügbarkeit und die Bestimmung der potenziellen Risiken und Chancen in Verbindung mit ihrer Nutzung;
- d) die Definition zukünftiger Märkte, Produkte und Dienstleistungen und die Auswirkung auf ihre Nutzung während des gesamten Produktlebenszyklus;
- e) die Umsetzung von besten Praktiken in der Anwendung und Nutzung der Ressourcen;
- f) die Bestimmung, Planung und Einbindung gesetzlich vorgeschriebener Praktiken;
- g) die Verbesserung der aktuellen Nutzung und die Minimierung der potenziellen Auswirkung ihrer Nutzung.

10 Analyse und Bewertung der Leistung einer Organisation

10.1 Allgemeines

Um nachhaltigen Erfolg zu erzielen, sollte eine Organisation einen systematischen Ansatz zur Erfassung, Analyse und Überprüfung verfügbarer Informationen festlegen. Basierend auf den Ergebnissen sollte die Organisation die Informationen nutzen, um ihr Verständnis des Kontexts, der Politiken, der Strategie und der Ziele der Organisation gegebenenfalls zu aktualisieren und gleichzeitig Verbesserungs-, Lern- und Innovationsaktivitäten zu fördern.

Die verfügbaren Informationen sollten Daten enthalten zu:

- a) der Leistung der Organisation (siehe 10.2, 10.3, 10.4);
- b) dem Status der internen Aktivitäten und Ressourcen der Organisation, der durch interne Audits und Selbstbewertungen ermittelt werden kann (siehe 10.5 und 10.6);
- c) Änderungen der externen und internen Themen der Organisation.

10.2 Leistungsindikatoren

10.2.1 Die Organisation sollte ihren Fortschritt bei der Erreichung der geplanten Ergebnisse im Vergleich zu ihrer Mission, Vision, Politiken, Strategie und ihren Zielen auf allen Ebenen und in allen relevanten Prozessen und Funktionen bewerten. Ein Mess- und Analyseprozess sollte angewendet werden, um diesen Fortschritt zu überwachen und notwendige Informationen für Leistungsbewertungen und eine wirksame Entscheidungsfindung bereitzustellen.

Die Auswahl geeigneter Leistungsindikatoren und einer geeigneten Überwachungsmethodik ist entscheidend für die wirksame Messung und Analyse einer Organisation.

10.2.2 Die für die Erfassung von Informationen zu Leistungsindikatoren angewendeten Methoden sollten praktikabel und für das Unternehmen geeignet sein, z. B.:

- a) die Überwachung und Aufzeichnung von Prozessvariablen und Produkt- und Dienstleistungsmerkmalen;
- b) Risikobewertungen von Prozessen, Produkten und Dienstleistungen;
- c) Leistungsüberprüfungen, einschließlich in Bezug auf externe Anbieter und Partner;
- d) Befragungen, Fragebögen und Umfragen über die Zufriedenheit der interessierten Parteien.

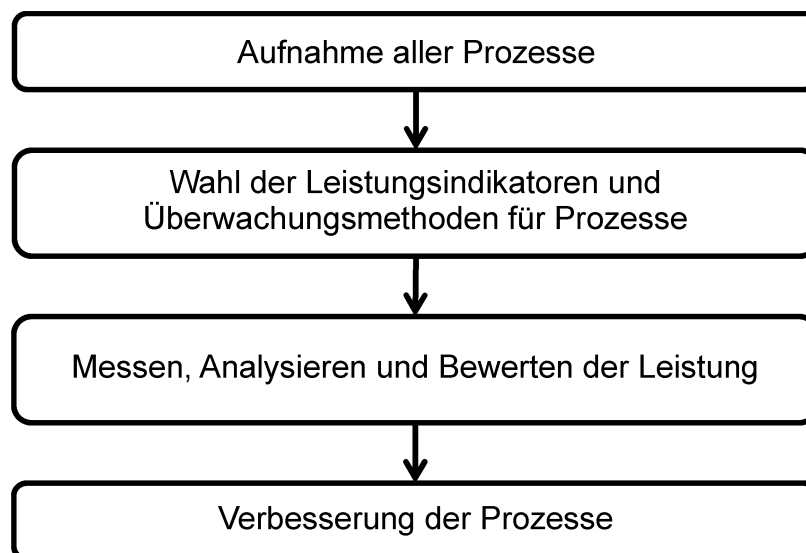


Bild 4 — Schritte zur Anwendung von Leistungsindikatoren

10.2.3 Faktoren, die der Kontrolle der Organisation unterliegen und wichtig für ihren nachhaltigen Erfolg sind, sollten als Hauptleistungsindikatoren (KPI) gemessen und identifiziert werden. Diese messbaren KPI sollten:

- a) quantifizierbar sein, um es der Organisation zu ermöglichen, messbare Ziele festzulegen, Trends zu überwachen und vorherzusehen und gegebenenfalls Verbesserungs- und Innovationsmaßnahmen zu treffen;
- b) als Grundlage für strategische und taktische Entscheidungen ausgewählt sein;
- c) ausreichend als Leistungsindikatoren auf relevante Funktionen und Ebenen innerhalb der Organisation kaskadiert werden, um die Erreichung der obersten Ziele zu unterstützen;
- d) für die Art und Größe der Organisation und ihre Produkte, Dienstleistungen, Prozesse und Aktivitäten geeignet sein;
- e) mit der Strategie und den Zielen der Organisation konsistent sein.

10.2.4 Die Organisation sollte bei der Auswahl der KPI spezifische Informationen über die Risiken und Chancen berücksichtigen. Darüber hinaus sollte die Organisation sicherstellen, dass die KPI messbare, vollständige, zuverlässige und nutzbare Informationen liefern, um Maßnahmenpläne umzusetzen, wenn die Leistung nicht den Zielen entspricht, oder die Effizienz und Wirksamkeit der Prozesse zu verbessern oder zu ändern. Diese Informationen sollten beispielsweise die folgenden Elemente berücksichtigen:

- a) die Erfordernisse und Erwartungen der Kunden und anderer interessierter Parteien;
- b) die aktuelle und zukünftige Bedeutung einzelner Produkte und Dienstleistungen für die Organisation;
- c) die Wirksamkeit und Effizienz der Prozesse;
- d) die wirksame und effiziente Nutzung von Ressourcen;
- e) die Rentabilität und finanzielle Leistung;
- f) die Erfüllung der anzuwendenden gesetzlichen und behördlichen Anforderungen.

10.3 Leistungsanalyse

Die Organisation sollte die Verantwortung für die Analyse ihrer Leistung und die Entscheidungsfindung über den Bedarf an zu treffenden Maßnahmen zuweisen, soweit erforderlich.

Die Analyse der Leistung der Organisation sollte die Ermittlung von Themen ermöglichen wie:

- a) unzureichende oder unwirksame Ressourcen innerhalb des Unternehmens;
- b) unzureichende(s) oder unwirksame(s) Kompetenzen, Wissen der Organisation und unangemessene Verhaltensweisen;
- c) Risiken und Chancen, die nicht ausreichend durch die Managementsysteme der Organisation behandelt werden können;
- d) Schwachstellen der Rollen und Aktivitäten der Führung der Organisation, einschließlich:
 - 1) Festlegung und Umsetzung der Politik (siehe Abschnitt 7);
 - 2) Prozessmanagement (siehe Abschnitt 8);
 - 3) Ressourcenmanagement (siehe Abschnitt 9);
 - 4) Verbesserung, Lernen und Innovation (siehe Abschnitt 11);
- e) potenzielle Stärken, die gegebenenfalls im Hinblick auf die Rollen und Aktivitäten der Führung der Organisation gefördert werden müssen;
- f) Prozesse und Aktivitäten mit herausragender Leistung, die als Vorbild zur Verbesserung anderer Prozesse verwendet werden könnten.

Die Organisation sollte über ein klares Rahmenwerk verfügen, um die Wechselbeziehungen zwischen ihren Führungsrollen, ihren Aktivitäten und ihrer Wirkung auf die Leistung der Organisation zu zeigen. Dies kann der Organisation die Möglichkeit geben, die Stärken und Schwächen ihrer Führungsrollen und -aktivitäten zu analysieren.

10.4 Leistungsbewertung

10.4.1 Die Leistung der Organisation sollte aus Sicht der Erfordernisse und Erwartungen ihrer interessierten Parteien bewertet werden. Wenn Abweichungen von den Erfordernissen und Erwartungen festgestellt werden, sollten die Prozesse und ihre Wechselwirkungen, die die Leistung beeinflussen, bestimmt und analysiert werden.

10.4.2 Die durch die Leistung der Organisation erzielten Ergebnisse sollten im Vergleich zu den anzuwendenden Zielen (siehe 7.3) und ihrer vorgegebenen Kriterien bewertet werden. Wenn die Ziele nicht erreicht wurden, sollte(n) die Ursache(n) untersucht werden. Diese Untersuchung kann im Bedarfsfall auch die entsprechende Überprüfung der Umsetzung der Politiken, der Strategie und der Ziele sowie des Ressourcenmanagements der Organisation umfassen.

Die Ergebnisse der Bewertung sollten der obersten Leitung umfassend bekannt sein. Alle bestimmten Leistungsmängel sollten im Hinblick auf Nachbesserungsmaßnahmen auf der Grundlage ihrer Auswirkung auf die Politiken, die Strategie und die Ziele der Organisation priorisiert werden.

Erreichte Verbesserungen der Leistung der Organisation sollten aus langfristiger Perspektive bewertet werden. Wenn der Grad der Verbesserungen die Erwartungen nicht erfüllt, sollte die Organisation die Umsetzung der Politiken, der Strategie und der Ziele der Organisation sowie die Verbesserungs- und Innovationsaktivitäten überprüfen.

10.4.3 Die Leistung der Organisation sollte mit festgelegten oder vereinbarten Referenzwerten verglichen werden. Der Leistungsvergleich ist eine Mess- und Analysemethodik, die von einer Organisation genutzt werden kann, um beste Praktiken innerhalb und außerhalb der Organisation zu bestimmen und so eine Verbesserung und Innovation ihrer eigenen Leistung herbeizuführen. Der Leistungsvergleich kann auf die Politiken, die Strategie und die Ziele, die Prozesse und Abläufe sowie die Produkte und Dienstleistungen oder die Strukturen der Organisation angewendet werden.

10.4.4 Die Organisation sollte eine Methodik für den Leistungsvergleich festlegen und aufrechterhalten, die Regeln für verschiedene Aspekte definiert wie:

- a) die Festlegung des Anwendungsbereichs des Gegenstands des Leistungsvergleichs;
- b) der Prozess der Auswahl des/der Leistungsvergleichspartner(s) sowie alle notwendigen Kommunikations- und Vertraulichkeitsrichtlinien;
- c) die Bestimmung der Indikatoren für die zu vergleichenden Merkmale und die anzuwendende Datenerfassungsmethodik;
- d) die Sammlung und Analyse von Daten;
- e) die Bestimmung von Leistungsabweichungen und die Anzeige potenzieller Bereiche für Verbesserungen;
- f) die Festlegung und Überwachung entsprechender Verbesserungspläne;
- g) die Einbindung gesammelter Erfahrungen in die Wissensbasis der Organisation und den Lernprozess (siehe 11.3).

10.4.5 Die Organisation sollte sich bewusst sein, dass mehrere Arten des Leistungsvergleichs zur Verfügung stehen, wie:

- a) der interne Leistungsvergleich der Aktivitäten innerhalb der Organisation;
- b) der Vergleich der Leistung oder der Prozesse mit denen der Wettbewerber;
- c) der allgemeine Leistungsvergleich, d. h. der Vergleich von Strategien, Aktivitäten oder Prozessen mit nicht verwandten Organisationen.

10.4.6 Die Organisation sollte bei der Entwicklung eines Leistungsvergleichsprozesses bedenken, dass ein erfolgreicher Leistungsvergleich von verschiedenen Faktoren abhängt, wie:

- a) Unterstützung durch die oberste Leitung (da diese den gegenseitigen Austausch von Wissen zwischen der Organisation und ihren Leistungsvergleichspartnern erfordert);
- b) die für den Leistungsvergleich angewendete Methodik;
- c) die Schätzung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses;
- d) das Verständnis der Merkmale des Gegenstands der Untersuchung, um einen korrekten Vergleich mit der aktuellen Situation in der Organisation zu ermöglichen;
- e) die Umsetzung von Erkenntnissen zur Überbrückung erkannter Lücken.

10.5 Internes Audit

Interne Audits sind ein wirksames Werkzeug, um den Konformitätsgrad des Managementsystems der Organisation im Vergleich zu seinen ausgewählten Kriterien zu bestimmen, da diese wertvolle Informationen für das Verständnis, die Analyse und die kontinuierliche Verbesserung der Leistung der Organisation bieten. Interne Audits sollten die Umsetzung, Wirksamkeit und Effizienz des Managementsystems bewerten. Dies kann die Prüfung im Vergleich zu einer oder mehreren Managementsystemnormen sowie die Behandlung bestimmter Anforderungen in Bezug auf Kunden, Produkte, Prozesse oder bestimmte Themen beinhalten.

Um wirksam zu sein, sollten interne Audits in beständiger Weise durch kompetente Mitarbeiter entsprechend einem Auditplan durchgeführt werden. Darüber hinaus sollten Audits von Personen durchgeführt werden, die nicht an der geprüften Aktivität beteiligt sind, um einen unabhängigen Eindruck von den ausgeführten Aktivitäten zu erhalten.

Interne Audits sind ein wirksames Werkzeug, um Probleme, Risiken und Nichtkonformitäten zu erkennen und den Fortschritt bei der Behebung zuvor identifizierter Probleme, Risiken und Nichtkonformitäten zu überwachen. Das interne Audit kann sich auf die Bestimmung bewährter Praktiken (die für eine Anwendung in anderen Bereichen der Organisation in Betracht gezogen werden können) und Verbesserungsmöglichkeiten konzentrieren.

Die Ergebnisse interner Audits bieten eine nützliche Informationsquelle für

- a) die Behandlung von Problemen und Nichtkonformitäten;
- b) die Förderung bewährter Praktiken innerhalb der Organisation;
- c) die Verbesserung des Verständnisses der Wechselwirkungen zwischen Prozessen.

Die Ergebnisse interner Audits werden üblicherweise in Form von Berichten vorgelegt, die Informationen zur Konformität mit festgelegten Kriterien, Nichtkonformitäten und Verbesserungsmöglichkeiten bieten. Auditberichte sind überdies eine wesentliche Hilfe bei Managementprüfungen. Die oberste Leitung sollte einen Prozess für die Prüfung aller internen Auditberichte entwickeln, um Trends zu erkennen, die Korrektur- oder Präventivmaßnahmen in der gesamten Organisation erfordern können, und um Verbesserungsmöglichkeiten zu identifizieren.

Die Organisation sollte die Ergebnisse anderer Audits, wie Zweitparteien- oder Drittparteienaudits, als Feedback für Korrekturmaßnahmen nutzen. Die Organisation kann Audits zudem nutzen, um den Fortschritt der Umsetzung geeigneter Pläne zur Behebung von Nichtkonformitäten oder zur Umsetzung bestimmter Verbesserungsmöglichkeiten nutzen.

ANMERKUNG Siehe ISO 19011 für weitere Informationen zu Audits.

10.6 Selbstbewertung

Die Selbstbewertung ist eine umfassende und systematische Überprüfung der Aktivitäten der Organisation und ihres Erfolgs im Verhältnis zu ihrem Reifegrad (siehe Anhang A).

Die Selbstbewertung sollte angewendet werden, um die Stärken und Schwächen der Organisation und die besten Praktiken auf allgemeiner Ebene und Ebene der einzelnen Prozesse zu bestimmen. Die Selbstbewertung kann der Organisation helfen, Verbesserungen und/oder Innovationen nach Bedarf zu priorisieren, zu planen und umzusetzen.

Die Reife jedes Elements des Managementsystems sollte nicht unabhängig, sondern stattdessen im Zusammenhang bewertet werden, um Korrelationen zwischen den Elementen und ihren Auswirkungen auf die Mission, Vision, die Werte und die Kultur der Organisation zu berücksichtigen.

Die Ergebnisse der Selbstbewertung unterstützen:

- a) die fortlaufende Verbesserung der Gesamtleistung der Organisation;
- b) den Fortschritt auf dem Weg zur Erreichung und Aufrechterhaltung des nachhaltigen Erfolgs der Organisation;
- c) die Innovation der Prozesse, Produkte und Dienstleistungen sowie die Struktur der Organisation, soweit erforderlich;
- d) die Anerkennung der besten Praktiken;
- e) die Festlegung weiterer Verbesserungsmöglichkeiten.

Die Ergebnisse der Selbstbewertungen sollten den relevanten Mitarbeitern in der Organisation mitgeteilt werden, um ein gemeinsames Verständnis der Organisation und ihrer zukünftigen Ausrichtung zu schaffen.

10.7 Überprüfungen

Überprüfungen der aus den Leistungsmessungen, dem Leistungsvergleich, den Analysen und Bewertungen sowie den internen Audits und Selbstbewertungen resultierenden Informationen sollten auf den geeigneten Ebenen und durch die geeigneten Funktionen der Organisation sowie die oberste Leitung vorgenommen werden. Die Überprüfungen sollten in geplanten und regelmäßigen Intervallen durchgeführt werden, um Trends erkennen zu können und den Fortschritt der Organisation bei der Erfüllung ihrer Politiken, Strategie und Ziele zu bewerten. Die Überprüfungen sollten die Begutachtung und Bewertung der zuvor durchgeführten Verbesserungs-, Lern- und Innovationsaktivitäten einschließlich der Aspekte der Anpassungsfähigkeit, der Flexibilität und der Reaktivität in Bezug auf die Mission, die Vision, die Werte und die Kultur der Organisation umfassen.

Die Überprüfungen sollten von der Organisation genutzt werden, um festzustellen, inwieweit ihre Politiken, Strategie und Ziele angepasst werden müssen (siehe Abschnitt 7). Darüber hinaus sollten die Überprüfungen genutzt werden, um Verbesserungs-, Lern- und Innovationsmöglichkeiten im Hinblick auf die Führungsaktivitäten der Organisation zu identifizieren (siehe Abschnitt 11).

Die Überprüfungen sollten nachweisbasierte Entscheidungsfindungen und die Festlegung von Maßnahmen zur Erreichung der gewünschten Ergebnisse ermöglichen.

11 Verbesserung, Lernen und Innovation

11.1 Allgemeines

Verbesserung, Lernen und Innovation sind wesentliche Aspekte, die zu dem nachhaltigen Erfolg einer Organisation beitragen und voneinander abhängig sind. Sie liefern Informationen für Produkte, Dienstleistungen, Prozesse und Managementsysteme und tragen zu den festgelegten gewünschten Ergebnissen bei.

Die Organisation kann permanent Änderungen der internen und externen Themen und der Erfordernisse und Erwartungen der interessierten Parteien unterliegen. Verbesserung, Lernen und Innovation unterstützen die Fähigkeit einer Organisation, auf diese Veränderungen so zu reagieren, dass sie ihre Mission und Vision im Hinblick auf die Erreichung nachhaltigen Erfolgs erfüllt.

11.2 Verbesserung

Die Verbesserung ist eine Aktivität, die der Leistungssteigerung dient. Die Leistung kann mit einem Produkt, einer Dienstleistung oder einem Prozess verbunden sein. Die Verbesserung der Leistung eines Produkts oder einer Dienstleistung ist ein wünschenswertes Ergebnis, das zu erhöhter Kundenzufriedenheit und erhöhten wirtschaftlichen Effizienzen für die Organisation führen kann. Die Verbesserung eines Prozesses könnte zu seiner erhöhten Wirksamkeit und Effizienz führen und Vorteile wie Verbesserungen der Produkte und Dienstleistungen, Kosteneinsparungen, Zeitersparnis, Energieeinsparung und reduzierte Abfallproduktion herbeiführen, was wiederum die Zufriedenheit der Kunden und anderer interessierter Parteien steigern kann.

Verbesserungsaktivitäten können von kleinen schrittweisen fortlaufenden Verbesserungen am Arbeitsplatz bis hin zu erheblichen Verbesserungen in der gesamten Organisation reichen.

Die Organisation sollte Ziele für die Verbesserung ihrer Produkte oder Dienstleistungen, Prozesse, die Organisationsstruktur und ihr Managementsystem durch die Sammlung und Analyse von Daten und Informationen festlegen.

Die Verbesserungsprozesse sollten einem strukturierten Ansatz folgen. Die Methodologie sollte beständig auf alle Prozesse angewendet werden.

Die Organisation sollte sicherstellen, dass die fortlaufende Verbesserung fester Bestandteil der Kultur der Organisation wird, indem:

- a) sie Mitarbeiter befähigt, sich an Verbesserungsinitiativen zu beteiligen und zu ihrem Erfolg beizutragen;
- b) sie die notwendigen Ressourcen zur Erreichung der Verbesserungsziele bereitstellt;
- c) sie Anerkennungs- und Belohnungssysteme für Verbesserungen und fortlaufende Verbesserung der Wirksamkeit und Effizienz des Verbesserungsprozesses selbst umsetzt;
- d) die oberste Leitung sich sichtbar an Verbesserungsaktivitäten beteiligt.

11.3 Lernen

11.3.1 Die Organisation sollte Verbesserungen und Innovationen durch Lernen fördern. Lernmöglichkeiten können aus vielen Quellen einschließlich Erfahrung, Analyse von Informationen und den Ergebnissen von Verbesserungen und Innovationen abgeleitet werden.

Um nachhaltigen Erfolg zu erzielen, sollte die Organisation einen Lernansatz als Ganzes als auch auf der Ebene, die die Fähigkeiten einzelner Mitarbeiter in die der Organisation integriert, anwenden.

11.3.2 Lernen als Organisation beinhaltet die Berücksichtigung von:

- a) gesammelten Informationen zu verschiedenen internen und externen Themen und interessierten Parteien, einschließlich Erfolgsgeschichten und Fehlschläge;
- b) Erkenntnissen durch ausführliche Analysen der gesammelten Informationen.

Lernkonzepte, die die Fähigkeiten einzelner Mitarbeiter in die Fähigkeiten der Organisation integrieren, werden erreicht, indem das Wissen, Denkweisen und Verhaltensmuster der Mitarbeiter mit den Werten der Organisation kombiniert werden. Dies wird manchmal als Wissen der Organisation bezeichnet.

Dieses Wissen kann dokumentiert sein oder stillschweigend auf einer implizierten oder intuitiven offensichtlichen Position oder Denkweise basieren. Wissen kann aus Quellen innerhalb und außerhalb der Organisation stammen. Wissen sollte als Vermögenswert der Organisation gesteuert und aufrechterhalten werden.

Die Organisation sollte ihr Wissen überwachen und festlegen, ob weiteres Wissen erworben werden oder wirksam in der gesamten Organisation vermittelt werden muss.

11.3.3 Um eine lernende Organisation zu fördern, sollten die folgenden Faktoren berücksichtigt werden:

- a) die Werte der Organisation in Abstimmung mit ihrer Mission, Vision und Kultur;
- b) die Unterstützung von Lerninitiativen durch die oberste Leitung durch ihre Führungsarbeit und ihr Verhalten;
- c) die Anregung von Zusammenarbeit, Konnektivität, Interaktivität und dem Teilen von Wissen innerhalb und außerhalb der Organisation;
- d) die Anwendung von Systemen für das Lernen und den Austausch von Wissen;
- e) die Anerkennung, Unterstützung und Belohnung von Verbesserungen der Kompetenz der Mitarbeiter durch Lernprozesse und den Austausch von Wissen;
- f) die Würdigung von Kreativität, die Unterstützung der Vielfalt unterschiedlicher Meinungen der Mitarbeiter in der Organisation.

Schneller Zugang zu und Nutzung von Wissen der Organisation kann die Fähigkeit der Organisation, ihren nachhaltigen Erfolg zu steuern und aufrechtzuerhalten, steigern (siehe 9.3).

11.4 Innovation

11.4.1 Allgemeines

Innovation sollte zu Verbesserungen führen. Innovation sollte zu neuen oder veränderten Produkten oder Dienstleistungen oder Prozessen in der Organisation führen, die die Schaffung oder Umverteilung von Werten ermöglichen.

Änderungen der internen und externen Aspekte der Organisation und die Erfordernisse und Erwartungen der interessierten Parteien könnten Innovationen erfordern.

Die Organisation sollte:

- a) den Innovationsbedarf festlegen;
- b) einen wirksamen und effizienten Innovationsprozess umsetzen und aufrechterhalten;
- c) die damit verbundenen Ressourcen zur Verfügung stellen.

11.4.2 Anwendung

Innovation kann auf Themen auf allen Ebenen der Organisation angewendet werden durch Änderungen:

- a) der Technologie oder von Produkten oder Dienstleistungen (d.h. Innovationen, die nicht nur Veränderungen der Erfordernisse und Erwartungen von Kunden und anderen interessierten Parteien Rechnung tragen, sondern auch potenziellen Veränderungen innerhalb der Organisation und der Lebenszyklen ihrer Produkte oder Dienstleistungen vorgreifen);
- b) von Prozessen (d.h. Innovationen der Methoden der Herstellung von Produkten und Lieferung von Dienstleistungen oder Innovationen zur Verbesserung der Prozessstabilität oder Reduzierung von Abweichungen);
- c) der Organisation (d.h. Innovation ihrer Zusammensetzung und der Struktur der Organisation);
- d) des Managementsystems der Organisation (d.h. um sicherzustellen, dass der Wettbewerbsvorsprung gewahrt wird und neue Möglichkeiten genutzt werden, wenn Veränderungen im Kontext der Organisation auftreten).

11.4.3 Zeitliche Planung und Risiko

Die Organisation sollte Risiken und Chancen in Verbindung mit ihren geplanten Innovationsaktivitäten bewerten. Die Organisation sollte die potenzielle Auswirkung auf die Änderungssteuerung berücksichtigen und Maßnahmenpläne erstellen, um diese Risiken abzumindern (einschließlich Notfallpläne), wo erforderlich.

Die zeitliche Planung der Einführung einer Innovation sollte mit der Bewertung des mit der Ausführung der Innovation verbundenen Risikos abgestimmt sein. Die zeitliche Planung sollte üblicherweise sorgfältig zwischen der Dringlichkeit und den für die Entwicklung der Innovation zur Verfügung stehenden Ressourcen abwägen.

Die Organisation sollte ihr Managementsystem auf der Grundlage der Ergebnisse ihrer Leistungsbewertung (siehe Abschnitt 10) überprüfen, verbessern und Innovationen einführen.

Die Organisation sollte einen Prozess anwenden, der mit ihrer strategischen Ausrichtung abgestimmt ist, um Innovationsaktivitäten zu planen und zu priorisieren.

Die Ergebnisse der Innovation sollten überprüft werden, um daraus zu lernen und das Wissen der Organisation zu erweitern.

Anhang A (informativ)

Werkzeug zur Selbstbewertung

A.1 Allgemeines

Die Selbstbewertung ist eine umfassende und systematische Überprüfung der Aktivitäten und Leistungsergebnisse einer Organisation.

Die Selbstbewertung kann einen allgemeinen Überblick über die Leistung einer Organisation und die Reife ihres Managementsystems bieten. Sie kann helfen, Verbesserungs- und/oder Innovationsmöglichkeiten zu ermitteln und anschließende Maßnahmen zu priorisieren. Im Gegensatz zu Selbstbewertungen werden Audits genutzt, um festzustellen, in welchem Maß die Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem erfüllt werden (im Vergleich zu einer definierten Norm oder den eigenen Kriterien der Organisation). Audit-Feststellungen werden genutzt, um die Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems zu bewerten und Verbesserungsmöglichkeiten zu ermitteln.

Eine Organisation sollte die Selbstbewertung nutzen, um Verbesserungs- und Innovationsmöglichkeiten zu ermitteln, Prioritäten zu setzen und Maßnahmenpläne zur Erzielung des nachhaltigen Erfolgs festzulegen. Das Ergebnis der Selbstbewertung wird Stärken und Schwächen, den Reifegrad der Organisation und bei mehrfacher Wiederholung den Fortschritt der Organisation im Verlauf der Zeit offenlegen.

Die Ergebnisse der Selbstbewertung einer Organisation können wertvolle Informationen für Managementüberprüfungen liefern. Die Selbstbewertung kann ein Lernwerkzeug sein, das einen besseren Einblick in die Organisation bieten und die Einbeziehung interessierter Parteien fördern kann.

Das in diesem Anhang beschriebene Werkzeug zur Selbstbewertung basiert auf den in diesem Dokument ausgeführten Leitlinien. Die Selbstbewertungstabellen können in der vorliegenden Form verwendet oder an die Anforderungen der Organisation angepasst werden.

A.2 Reifegradmodell

Eine ausgereifte Organisation agiert wirksam und effizient und erzielt nachhaltigen Erfolg durch:

- a) Verständnis und Erfüllung der Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien;
- b) Überwachung der Veränderungen des Kontexts der Organisation;
- c) Ermittlung möglicher Verbesserungs-, Lern- und Innovationsbereiche;
- d) Festlegung und Einsatz von Politiken, Strategie und Zielen;
- e) Steuerung ihrer Prozesse und Ressourcen;
- f) demonstriertes Vertrauen in ihre Mitarbeiter, um die Einbeziehung zu verbessern;
- g) Entwicklung vorteilhafter Beziehungen zu interessierten Parteien wie etwa externen Anbietern und anderen Partnern.

Dieses Werkzeug zur Selbstbewertung nutzt fünf Reifegrade, die um zusätzliche Grade erweitert oder auf andere Weise nach Bedarf angepasst werden können. Tabelle A.1 bietet ein allgemeines Beispiel für die Korrelation von Leistungskriterien mit Reifegraden in einem tabellarischen Format. Die Organisation sollte ihre Leistung mit den festgelegten Kriterien vergleichen, ihren aktuellen Reifegrad identifizieren und ihre Stärken und Schwächen ermitteln.

Die für die höheren Reifegrade angegebenen Kriterien können die Organisation dabei unterstützen, zu verstehen, welche Aspekte berücksichtigt werden müssen und die erforderlichen Verbesserungen zu bestimmen, um einen höheren Reifegrad zu erreichen. Die Tabellen A.2 bis A.8 enthalten Selbstbewertungskriterien auf der Grundlage dieses Dokuments.

Tabelle A.1 — Allgemeines Modell der Selbstbewertungselemente und -kriterien in Verbindung mit den Reifegraden

Reifegrad in Bezug auf den nachhaltigen Erfolg					
Hauptelement	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4	Stufe 5
Element 1	Kriterium 1 Standardreifegrad				Kriterium 1 Beste Praktik
Element 2	Kriterium 2 Standardreifegrad				Kriterium 2 Beste Praktik
Element 3	Kriterium 3 Standardreifegrad				Kriterium 3 Beste Praktik

A.3 Selbstbewertung ausführlicher Elemente

Diese Selbstbewertung ist für die Anwendung durch Manager auf allen Ebenen und Prozessverantwortliche vorgesehen, um einen ausführlichen Überblick über die Organisation und ihre aktuelle Leistung zu erhalten.

Die Elemente dieser Selbstbewertung sind in den Tabellen A.2 bis A.8 festgelegt und beziehen sich auf die Abschnitte in diesem Dokument. Die Organisation kann jedoch zusätzliche oder andere Kriterien entsprechend ihren eigenen spezifischen Erfordernissen festlegen. Die Selbstbewertung kann gegebenenfalls auf jede einzelne der Tabellen begrenzt werden.

A.4 Anwendung von Werkzeugen zur Selbstbewertung

Eine schrittweise Methodik für eine Organisation zur Durchführung einer Selbstbewertung besteht darin:

- a) den Anwendungsbereich der Selbstbewertung im Hinblick auf die zu überprüfenden Teile der Organisation und die Art der Bewertung festzulegen, wie:
 - 1) eine Selbstbewertung der Hauptelemente;
 - 2) eine Selbstbewertung ausführlicher Elemente auf der Grundlage dieses Dokuments;
 - 3) eine Selbstbewertung ausführlicher Elemente auf der Grundlage dieses Dokuments mit zusätzlichen oder neuen Kriterien oder Reifegraden;
- b) festzustellen, wer für die Selbstbewertung verantwortlich sein wird und wann diese ausgeführt wird;

- c) zu bestimmen, wie die Selbstbewertung durchgeführt wird; entweder durch ein Team (funktionsübergreifendes oder ein anderes geeignetes Team) oder durch einzelne Personen; die Ernennung eines Projektleiters kann diesen Prozess unterstützen;
- d) Bestimmung des Reifegrads für jeden einzelnen Prozess der Organisation, vorzugsweise durch:
 - 1) Vergleich der aktuellen Situation in der Organisation mit den in den Tabellen aufgeführten Beispielen;
 - 2) Markieren der Elemente, die die Organisation bereits anwendet, beginnend mit Reifegrad 1 und fortschreitend zu den höheren Reifegraden;
 - 3) Bestimmung des aktuellen Reifegrads, d. h. des höchsten erreichten Reifegrads ohne vorherige Lücken bis zu diesem Punkt;
- e) Zusammenfassen der Ergebnisse in einem Bericht, der als Protokoll des Fortschritts im Verlauf der Zeit dient und die Mitteilung von Informationen intern und extern unterstützen kann; Grafiken in einem solchen Bericht können bei der Mitteilung der Ergebnisse helfen;
- f) Bewertung der aktuellen Leistung der Fortschritte der Organisation und Ermittlung von Verbesserungs- und/oder Innovationsmöglichkeiten; diese Möglichkeiten sollten durch den Selbstbewertungsprozess ermittelt und ein Maßnahmenplan sollte auf der Grundlage der Ergebnisse der Bewertung erstellt werden.

Eine Organisation kann unterschiedliche Reifegrade für die verschiedenen Elemente haben. Eine Überprüfung der Lücken kann der obersten Leitung helfen, Verbesserungs- und/oder Innovationsaktivitäten zu planen und zu priorisieren, um für einzelne Elemente einen höheren Reifegrad zu erzielen.

Der Abschluss der Selbstbewertung sollte zu einem Maßnahmenplan für Verbesserungs- und/oder Innovationsaufgaben führen, der von der obersten Leitung zur Planung und Überprüfung auf der Grundlage der in diesem Dokument enthaltenen Elemente genutzt werden sollte.

Die aus der Selbstbewertung gewonnenen Informationen könnten außerdem genutzt werden, um:

- Vergleiche anzuregen und Lernen in der gesamten Organisation zu ermöglichen (die Vergleiche können zwischen den Prozessen der Organisation und, sofern anwendbar, zwischen ihren verschiedenen Bereichen erfolgen);
- einen Leistungsvergleich mit anderen Organisationen vorzunehmen;
- den Fortschritt der Organisation durch regelmäßige Selbstbewertungen im Verlauf der Zeit zu überwachen.

Die Organisation sollte während dieses Schritts Verantwortlichkeiten für die gewählten Maßnahmen zuweisen, die erforderlichen Ressourcen einschätzen und bereitstellen und die erwarteten Vorteile sowie alle damit verbundenen wahrgenommenen Risiken ermitteln.

Tabelle A.2 — Selbstbewertung der ausführlichen Elemente nach Abschnitt 5 — Kontext einer Organisation

Unterabschnitt	Reifegrad				
	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4	Stufe 5
5.1 Allgemeines	Prozesse zur Entwicklung des Verständnisses des Kontexts einer Organisation werden informell ausgeführt (d. h. ohne einen festgelegten und beständigen Ansatz).	Die Hauptprozesse sind jene Prozesse, in deren Rahmen die Einflussfaktoren bestimmt werden. Wechselbeziehungen zwischen Prozessen werden nicht ausreichend bestimmt.	Prozesse und Wechselwirkungen werden bestimmt, um nicht nur die Einflussfaktoren, sondern auch ihre gegenseitige Beziehung untereinander zu bestimmen. Einflussfaktoren in Verbindung mit der Erreichung des nachhaltigen Erfolgs werden als Grundlage für die Prozessbestimmung verwendet.	Prozesse und ihre Wechselwirkungen werden systematisch bestimmt, um sicherzustellen, dass die Ergebnisse die Fähigkeit der Organisation, nachhaltigen Erfolg zu erzielen, beständig unterstützen. Alle relevanten Faktoren und ihre Wechselbeziehungen werden bei der Prozessbestimmung berücksichtigt.	Prozesse und die Wechselwirkungen der Einflussfaktoren werden dynamisch bestimmt und zur Festlegung und Aufrechterhaltung der Organisation genutzt.
5.2 Relevante interessierte Parteien	Die Prozesse zur Bestimmung der relevanten interessierten Parteien werden informell ausgeführt.	Die Hauptprozesse wie die mit den Erfordernissen und Erwartungen der relevanten interessierten Parteien verbundenen Prozesse werden bestimmt. Die Wechselwirkungen zwischen den zur Festlegung und Aufrechterhaltung fortlaufender Beziehungen verwendeten Prozessen werden nicht ausreichend bestimmt.	Prozesse und ihre Wechselwirkungen werden bestimmt, um nicht nur die relevanten Parteien zu bestimmen, sondern auch die Risiken und Chancen der Festlegung und Aufrechterhaltung dieser fortlaufenden Beziehungen (z. B. verbesserte Leistung, gemeinsames Verständnis der Ziele und Werte und gesteigerte Stabilität). Die Erfordernisse und Erwartungen ermittelter interessierter Parteien werden als Grundlage für die Bestimmung der Prozesse einschließlich ihrer Bedeutung und Relevanz angewendet.	Prozesse und ihre Wechselbeziehungen werden systematisch bestimmt, um sicherzustellen, dass die Ergebnisse und Wechselbeziehungen fortlaufend die Erfordernisse und Erwartungen der interessierten Parteien erfüllen. Dies umfasst aus Vorteilen, Risiken und Chancen resultierende Maßnahmen, soweit diese mit der Aufrechterhaltung fortlaufender Beziehungen verbunden sind. Alle relevanten interessierten Parteien und ihre Erfordernisse und Erwartungen werden berücksichtigt und die als anwendbar angesehenen Erfordernisse und Erwartungen werden in die Prozessbestimmung eingebunden.	Prozesse und die Beziehungen zu relevanten interessierten Parteien werden in Übereinstimmung mit den ermittelten relevanten Erfordernissen und Erwartungen erfüllt. Dies erfolgt als Teil des Verständnisses der Vorteile, Risiken und Chancen fortlaufender Beziehungen. Die Erfordernisse und Erwartungen aller relevanten interessierten Parteien werden so behandelt, dass die verbesserte Leistung, das gemeinsame Verständnis der Ziele und Werte und die gesteigerte Stabilität die Anerkennung der aus diesen fortlaufenden Beziehungen abgeleiteten Vorteilen umfassen.