

DIN ISO 9004

ICS 03.120.10

Einsprüche bis 2008-01-31
Vorgesehen als Ersatz für
DIN EN ISO 9004:2000-12

Entwurf**Leiten und Lenken zu nachhaltigem Erfolg –
Ein Qualitätsmanagementansatz (ISO/CD.2 9004:2007); Text Deutsch
und Englisch**

Managing for sustainable success –

A quality management approach (ISO/CD.2 9004:2007); Text in German and English

Management pour un succès soutenu –

Une approche de management de la qualité (ISO/CD.2 9004:2007); Texte en allemand et anglais

Anwendungswarnvermerk

Dieser Norm-Entwurf 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 121 Seiten

Normenausschuss Qualitätsmanagement, Statistik und Zertifizierungsgrundlagen (NQSZ) im DIN

Inhalt

Seite

Nationales Vorwort	4
Einleitung.....	7
1 Anwendungsbereich	8
2 Normative Verweisungen.....	8
3 Begriffe	8
4 Leiten und Lenken zu nachhaltigem Erfolg	8
4.1 Fokus auf interessierte Parteien	8
4.2 Ansätze zum Leiten und Lenken zu nachhaltigem Erfolg	9
4.2.1 Allgemeines.....	9
4.2.2 Fokus auf Strategie.....	10
4.2.3 Prozessansatz.....	10
4.2.4 Ständige Verbesserung.....	11
4.3 Verantwortung der Leitung	11
4.4 Bewerten nachhaltigen Erfolgs	12
5 Das Umfeld der Organisation	12
5.1 Veränderliches Umfeld.....	12
5.2 Überwachung	12
5.3 Analyse	13
6 Erarbeitung, Planung und Umsetzung von Politik und Strategie.....	13
6.1 Erarbeitung von Politik und Strategie	13
6.2 Politik- und Strategieplanung und -umsetzung.....	14
6.2.1 Planung.....	14
6.2.2 Szenarien und strategische Risiken	14
6.2.3 Umsetzung in Prozessen und Strukturen einer Organisation	15
7 Ressourcen	15
7.1 Management von Ressourcen.....	15
7.2 Finanzen	15
7.3 Mitarbeiter.....	16
7.3.1 Allgemeines.....	16
7.3.2 Personalmanagement	16
7.3.3 Kompetenz der Mitarbeiter	16
7.3.4 Einbeziehung und Motivation der Mitarbeiter in der Organisation	17
7.4 Partner	17
7.4.1 Partner und Partnerschaften	17
7.4.2 Auswahl von Partnern.....	17
7.4.3 Gesichtspunkte, die im Zusammenhang mit Partnern betrachtet werden müssen	18
7.4.4 Beurteilen der Beziehungen zu Partnern	18
7.4.5 Steigerung der Fähigkeiten der Partner	18
7.4.6 Bewertung von Partnerschaften	18
7.5 Infrastruktur.....	18
7.6 Arbeitsumfeld.....	19
7.7 Wissen, Informationen und Technologie	19
7.8 Natürliche Ressourcen.....	19
8 Prozessmanagement.....	19
8.1 Prozessarten	19
8.2 Leiten und Lenken der Prozesse der Organisation.....	20
8.3 Prozessverantwortung und -befugnis	20

	Seite
9	Messung und Analyse.....20
9.1	Zielsetzung 20
9.2	Wichtige Leistungskenngrößen 20
9.3	Erfassen von Daten und Informationen 21
9.3.1	Allgemeines 21
9.3.2	Angaben in Bezug auf wichtige Leistungskenngrößen 21
9.3.3	Interne Audits 21
9.3.4	Selbstbewertung.....22
9.4	Bewerten von Daten und Überwachen der Zielerreichung 22
9.5	Entscheidungen.....23
10	Verbesserung, Innovation und Lernen.....23
10.1	Streben nach nachhaltigem Erfolg erfordert Verbesserung und Innovation.....23
10.2	Verbesserung.....23
10.3	Innovation 25
10.4	Lernen.....26
Anhang A (informativ)	Leiten und Lenken zu nachhaltigem Erfolg – Das Werkzeug zur Selbstbewertung.....28
Anhang B (informativ)	Leiten und Lenken zu nachhaltigem Erfolg – Arbeitsblätter zur Selbstbewertung.....31
Literaturhinweise	62

Nationales Vorwort

Dieses Dokument wurde vom Technischen Komitee ISO/TC 176, *Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung*, Unterkomitee SC 2, *Qualitätsmanagementsysteme*, erarbeitet, dessen Sekretariat vom BSI (Großbritannien) gehalten wird. Das zuständige deutsche Gremium ist der Arbeitsausschuss NA 147-00-01 AA, *Qualitätsmanagement*, im Normenausschuss *Qualitätsmanagement, Statistik und Zertifizierungsgrundlagen*.

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 siehe DIN EN ISO 9000.

Änderungen

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

- a) Die Struktur und alle Texte wurden vollständig neu erarbeitet.

Nationaler Anhang NA
(informativ)

Literaturhinweise

- DIN 55350-11, *Begriffe zu Qualitätsmanagement und Statistik — Teil 11: Begriffe des Qualitätsmanagements*
- 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 ISO 9000:2005, *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 —

Leiten und Lenken zu nachhaltigem Erfolg — Ein Qualitätsmanagementansatz

Einleitung

Diese Internationale Norm bietet Organisationen Leitlinien, wie sie nachhaltigen Erfolg in einem fordernden, sich ständig ändernden und ungewissen Umfeld erreichen können.

Nachhaltiger Erfolg resultiert aus der Fähigkeit einer Organisation, ihre Ziele langfristig unter ausgewogener Berücksichtigung der Erfordernisse und Erwartungen ihrer interessierten Parteien zu erreichen.

Anhänge A und B bieten Hilfsmittel für die Bewertung der Strategie einer Organisation und ihrer Abläufe. Diese Internationale Norm bietet Leitlinien zur Behandlung von Schwachstellen, die bei einer Selbstbewertung erkannt wurden, damit nachhaltiger Erfolg erreicht wird.

Diese Ausgabe von ISO 9004 ist erarbeitet worden, um die Konsistenz mit ISO 9001 aufrecht zu erhalten. Beide Normen ergänzen einander, können aber auch unabhängig voneinander verwendet werden.

ISO 9001 legt die Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem fest, das von Organisationen für interne Anwendungen, zur Zertifizierung oder für vertragliche Zwecke genutzt werden kann. Der Schwerpunkt liegt auf der Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems bei der Erfüllung von Kundenanforderungen sowie zutreffenden gesetzlichen und behördlichen Anforderungen.

ISO 9004 gibt Leitlinien für einen umfassenderen Bereich von Zielen eines Qualitätsmanagementsystems als ISO 9001 das tut, insbesondere für das Leiten und Lenken einer Organisation zu nachhaltigem Erfolg. ISO 9004 ist als Leitfaden für Organisationen konzipiert, deren oberste Leitung den Nutzen von ISO 9001 durch das Streben nach systematischer und ständiger Verbesserung der Gesamtleistung der Organisation erweitern möchte. Sie ist jedoch nicht für die Zertifizierung und nicht für vertragliche Zwecke gedacht.

ISO 9004 kann in Verbindung mit einem der bekannten Modelle zur Erzielung von Spitzenleistungen (Excellence-Models) verwendet werden, insbesondere in den frühen Stadien auf dem Weg, den eine Organisation zur Erreichung von nachhaltigem Erfolg einschlägt.

Obwohl diese Internationale Norm die gleichen acht Grundsätze des Qualitätsmanagements verwendet, die die Grundlagen von ISO 9001 bilden (vergleiche ISO 9000:2005, Abschnitt 0.2), gibt sie keine Anleitung zur Anwendung der ISO 9001 und anderer Managementsystemnormen.

1 Anwendungsbereich

Diese Internationale Norm enthält Leitlinien und Hilfsmittel für die Anwendung der Grundsätze des Qualitätsmanagements zur Erzielung nachhaltigen Erfolgs. Sie ist für alle Organisationen anwendbar, ungeachtet deren Größe, Art und Tätigkeit.

Diese Internationale Norm ist nicht für Zertifizierung und nicht für die Verwendung in behördlichen Anordnungen oder in Verträgen gedacht.

2 Normative Verweisungen

Die folgenden zitierten Dokumente sind für die Anwendung dieses Dokuments erforderlich. Bei datierten Verweisen 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 Zwecke dieser Internationalen Norm gelten die Begriffe (Benennungen und Definitionen) nach ISO 9000 und die folgenden Begriffe.

3.1 nachhaltiger Erfolg

<einer Organisation>

Fähigkeit einer Organisation oder eines Aufgabenbereichs, ihre (seine) Leistungsfähigkeit auf lange Sicht zu erhalten oder zu entwickeln

ANMERKUNG 1 Nachhaltiger Erfolg unterstreicht die Notwendigkeit für eine Ausgewogenheit zwischen den wirtschaftlich/finanziellen Interessen einer Organisation und denen ihres sozialen und ökologischen Umfeldes.

ANMERKUNG 2 Nachhaltiger Erfolg bezieht sich auf die interessierten Parteien einer Organisation (wie Anteilseigner, Mitarbeiter, Kunden, Anwender, Interessenverbände und Gemeinwesen).

4 Leiten und Lenken zu nachhaltigem Erfolg

4.1 Fokus auf interessierte Parteien

Nachhaltiger Erfolg resultiert aus der Fähigkeit einer Organisation, ihre Ziele langfristig unter ausgewogener Berücksichtigung der Erfordernisse und Erwartungen aller ihrer interessierten Parteien zu erreichen. Die am häufigsten als interessierte Parteien erkannte Gruppierungen oder Einheiten sind Kunden, Investoren/Aktionäre (Eigner), Mitarbeiter, Lieferanten, Geschäftspartner, das Umfeld und die Gesellschaft.

Erfordernisse und Erwartungen der wesentlichen interessierten Parteien sind üblicherweise wie folgt

- für Kunden: die Qualität und Kosten der Produkte (einschließlich der Unterstützung),
- für Anteilseigner: nachhaltiges Wachstum, Nutzen und Gewinn, ebenso wie die Flexibilität, auf die Änderungen im Umfeld der Organisation zu reagieren (das Wort „Gewandtheit“ umfasst den Grad der Geschwindigkeit, Anpassungsfähigkeit und Innovation),

- für Mitarbeiter: Qualität ihres Arbeitsumfeldes (die durch Gesichtspunkte wie Arbeitsplatzsicherheit, Grad der Eigenverantwortung, Anerkennung, angemessene Entlohnung und Vergünstigungen, Zugehörigkeit, Beteiligung an Entscheidungen, Fortschritt und Entwicklung, materielle und kulturelle Arbeitsbedingungen sowie Würde bestimmt werden kann),
- für die Gesellschaft: soziale Verantwortung und wertorientierte Unternehmensführung, Umweltschutz, nachhaltige Nutzung natürlicher Ressourcen,
- für Geschäftspartner und Lieferanten: gemeinsamer Nutzen und nachhaltige Partnerschaft.

Eine Organisation sollte ihr Qualitätsmanagementsystem auf den Grundsätzen des Qualitätsmanagements aufbauen (siehe ISO 9000:2005, Abschnitt 0.2^{N1}), um die Erfordernisse und Erwartungen ihrer Kunden zu erfüllen.

Zusätzlich könnte es notwendig werden, dass sie ihr Managementsystem ergänzt oder zusätzliche Systeme für andere Managementaspekte einführt (zum Beispiel ISO 14001 für Umweltmanagement, OHSAS 18001 für Arbeitsschutz- und sicherheitsmanagement), um die Erfordernisse und Erwartungen anderer interessierter Parteien zu erfüllen.

4.2 Ansätze zum Leiten und Lenken zu nachhaltigem Erfolg

4.2.1 Allgemeines

Der nachhaltige Erfolg einer Organisation ist abhängig von ihrer Fähigkeit, ihr internes und externes Umfeld bezüglich Chancen, Veränderungen, Entwicklungstendenzen und Risiken zu überwachen, und darauf geeignet zu reagieren.

Die Organisation sollte als Reaktion auf die Ergebnisse der Überwachung ihres Umfeldes die Fähigkeit entwickeln und aufrechterhalten, zu lernen, zu verändern und Neuerungen einzuführen.

Um nachhaltigen Erfolg zu erreichen, sollte die Organisation

- ihre Mission und Vision festschreiben (in diesem Dokument bedeutet „Mission“ die Beschreibung, warum eine Organisation existiert, und „Vision“ ist eine Beschreibung des gewünschten Zustandes – was eine Organisation sein möchte und wie sie von ihren interessierten Parteien gesehen werden möchte),
- strategische Planung durchführen, um die Aktivitäten festzulegen, die zur Erfüllung ihrer Mission und zum Erreichen der Vision notwendig sind,
- sich einen Prozessansatz zu eigen machen und zusammenhängende, wirtschaftliche und aufeinander abgestimmte Prozesse einführen, um die festgelegten Maßnahmen umzusetzen,
- ihre Struktur anpassen, um sie auf ihre (gegebenenfalls neu) gefasste Strategie auszurichten,
- die Leistung ihrer Prozesse im Hinblick auf deren Ergebnisse, Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit messen.

Die Festlegung geeigneter Maßnahmen sollte abhängen von

- den Ergebnissen periodischer Überwachung des Umfeldes der Organisation,
- den sich entwickelnden Erfordernissen ihrer interessierten Parteien, und
- der Bewertung ihrer internen Leistungskenngrößen.

N1) Nationale Fußnote: In der englischen Fassung wird hier versehentlich auf ISO 9001:2005 verwiesen. Dies ist in der deutschen Übersetzung korrigiert worden.

4.2.2 Fokus auf Strategie

Die strategische Planung einer Organisation sollte umfassen

- Bewertungen und Veränderung von Mission und Vision,
- Bewertungen der sich ändernden Erfordernisse und Erwartungen aller ihrer interessierten Parteien,
- Entscheidungen bezüglich der Maßnahmen und Ressourcen, die zur Erfüllung der Erfordernisse und Erwartungen ihrer interessierten Parteien benötigt werden,
- Betrachtungen zu Nutzen, Kosten und Risiken für alle interessierten Parteien über den gesamten Lebenszyklus der Produkte der Organisation, von der Entwicklung über Herstellung bis zur Entsorgung oder Stilllegung am Ende der Nutzungsdauer.

ANMERKUNG Siehe ISO 14040, ISO 14044, ISO 14047, ISO 14048 und ISO 14049 für Leitlinien zum Lebenszyklusmanagement.^{N2)}

- die Zuordnung von Ressourcen durch budgetierte Bewilligung, und
- die Kommunikation von Vorgaben und Berechtigungen an die Prozesseigner.

4.2.3 Prozessansatz

Um den wirkungsvollen Ablauf und die Wechselwirkung ihrer Prozess zu erleichtern, sollte die Organisation sich den Prozessansatz zu eigen machen. Die Organisation sollte wirksame, wirtschaftliche und in Wechselbeziehung stehende Prozesse einführen, die ihre wechselseitigen Abhängigkeiten, Einschränkungen und mehrfach genutzten Ressourcen widerspiegeln (zum Beispiel für den Umgang mit Informationen und Daten).

Der Einsatz von Prozessen umfasst sowohl betriebliche als auch strategische Planungsprozesse.

Der Einsatz von Prozessen erleichtert

- die Erreichung geplanter Ergebnisse,
- die Verbesserung von Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der Organisation,
- die Transparenz der Abläufe innerhalb der Organisation,
- das Senken von Kosten und das Kürzen von Durchlaufzeiten durch den wirkungsvollen Einsatz von Ressourcen,
- die Erkennung von Chancen für gezielte und nach Prioritäten geordnete Verbesserungsinitiativen,
- die Förderung des Engagements der Mitarbeiter und die Klärung ihrer Zuständigkeiten,
- die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Funktionsbereichen der Organisation.

N2) Nationale Fußnote: Die erwähnten Normen behandeln die Thematik Umweltmanagement – Ökobilanz, vergleiche Literaturverzeichnis.

4.2.4 Ständige Verbesserung

Nachhaltiger Erfolg beruht auf der Einführung von Maßnahmen durch die Organisation, die ständige Verbesserung fördern. Die für ständige Verbesserung benötigte Abfolge von Schritten folgt einem „Plan-Do-Check-Act“ (oder PDCA-) Zyklus^{N3)}. Die Beziehungen zwischen den Schritten des PDCA-Zyklus und dem Leiten und Lenken zu nachhaltigem Erfolg sind in Bild 1 dargestellt.

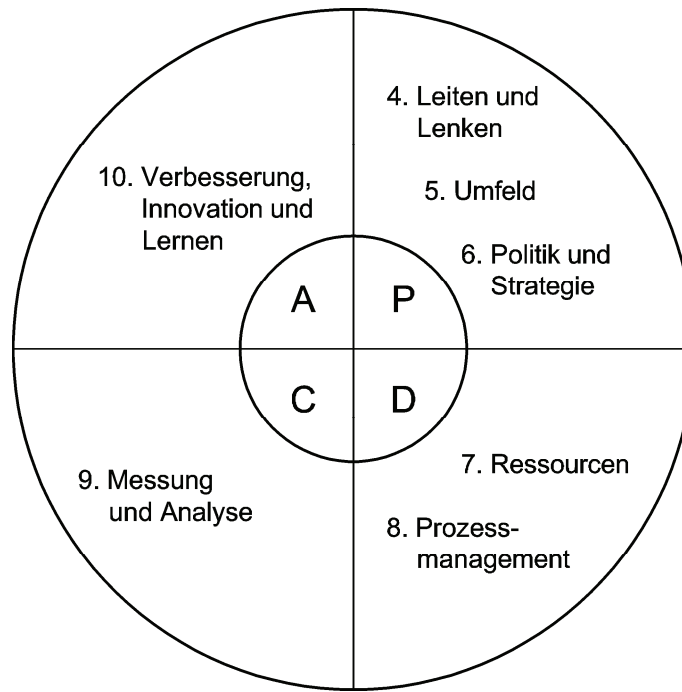


Bild 1 — Auf dem PDCA-Zyklus basierendes Lenken und Leiten zu nachhaltigem Erfolg

ANMERKUNG Die Ziffern in Bild 1 verweisen auf die betreffenden Abschnitte dieser Internationalen Norm.

4.3 Verantwortung der Leitung

Die Leitung ist über die Einführung und Verbreitung von Strategie und Grundsätzen der Organisation sowie die Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen verantwortlich für den nachhaltigen Erfolg der Organisation und die Ergebnisse ihrer Prozesse.

Dies erfordert den Einsatz der Leitung bei der Planung, Entwicklung und Einführung eines Managementsystems, um sicherzustellen, dass die Organisation

- die Erfordernisse und Erwartungen ihrer Kunden erfüllt,
- die Erfordernisse und Erwartungen anderer interessierter Parteien ermittelt und bewertet,
- die Prioritäten festlegt und bestimmt, welche Erfordernisse und Erwartungen der interessierten Parteien behandelt werden,
- gesetzliche und behördliche Anforderungen erfüllt,

N3) Nationale Fußnote: Plan (planen), Do (umsetzen), Check (überprüfen), Act (handeln, basierend auf den Ergebnissen der Prüfung)

- ihr Umfeld und ihre Ergebnisse bewertet, um die Notwendigkeit für Verbesserung und Innovation zu erkennen,
- die Struktur, die Prozesse und die Ressourcen bereitstellt, die benötigt werden, um ihre Strategie und Grundsätze zu verwirklichen,
- eine Arbeitsumgebung schafft und aufrechterhält, die es den Mitarbeitern ermöglicht, sich voll für die Ziele der Organisation einzubringen.

4.4 Bewerten nachhaltigen Erfolgs

Damit eine Organisation ihren Fortschritt beim Erreichen nachhaltigen Erfolgs feststellen kann, sollte sie regelmäßige Selbstbewertungen ihrer Strategie und ihrer Abläufe durchführen. Die Ergebnisse solcher Selbstbewertungen sollten genutzt werden, um Chancen für die Stärkung von Nachhaltigkeit, Wachstum und Verbesserung zu erkennen.

Die Ergebnisse von Bewertungen sind üblicherweise ausgewogener und vollständiger, wenn die Bewertungen von einem funktionsübergreifenden Team durchgeführt werden.

ANMERKUNG Anhänge A und B enthalten Hilfsmittel für die Bewertung von Strategie und Abläufen einer Organisation.

5 Das Umfeld der Organisation

5.1 Veränderliches Umfeld

Alle Organisationen, ob groß oder klein, ob gewinnorientiert oder nicht, arbeiten in einem externen Umfeld, das immerfort Veränderungen unterliegt.

Eine Organisation sollte das externe Umfeld, in dem sie arbeitet, laufend überwachen und analysieren, um Daten und Informationen zu gewinnen, auf deren Basis sie Entscheidungen für organisatorische Änderungen und Erneuerungen treffen kann, um ihre Leistung aufrechtzuerhalten und zu verbessern.

5.2 Überwachung

Die Überwachung ihres Umfeldes ermöglicht es einer Organisation, Daten und Informationen zu sammeln, die sie dabei unterstützen können,

- die gegenwärtigen und die zukünftigen Erwartungen und Erfordernisse aller festgelegten interessierten Parteien zu erkennen und zu verstehen,
- die Stärken, Schwächen, Chancen und Bedrohungen gegenwärtiger und neuer Märkte zu bewerten,
- die Stärken, Schwächen, Chancen und Bedrohungen alternativer, konkurrierender oder neuer Produktspektren zu bewerten,
- die gegenwärtigen Entwicklungstendenzen, Erfordernisse und Erwartungen der Kunden zu verstehen,
- wichtige Informationen bezüglich gesetzlicher und behördlicher Anforderungen und deren Änderungen wahrzunehmen,
- den Arbeitsmarkt und seine Auswirkung auf die Bindung der Mitarbeiter zu verstehen,
- die sozialen, wirtschaftlichen, ökologischen Entwicklungen und lokalen kulturellen Gesichtspunkte, die für die Aktivitäten der Organisation von Bedeutung sind, zu verstehen,

- die lang- und mittelfristige Entwicklung von Ressourcen, einschließlich natürlicher Ressourcen, zu erkennen,
- neue und verbessernde Technologien zu erkennen,
- das gegenwärtige organisatorische und Prozessleistungsvermögen zu bewerten,
- das Lernen aus der Entwicklung und Einführung von guten Vorgehensweisen zu würdigen.

5.3 Analyse

Eine Organisation sollte die mit seinem internen und externen Umfeld verbundenen Risiken einschätzen und Szenarien für deren Eliminierung, Minderung, Steuerung oder Beeinflussung vorschlagen. Das verlangt von der Organisation, relevante Daten und Informationen zu sammeln und deren möglichen Auswirkungen auf ihre Politik und Strategie zu untersuchen.

Die Daten und Informationen, die gesammelt werden, sollten die Analyse von Fragestellungen, wie den folgenden zu ermöglichen:

- wie könnten sich die Bedürfnisse und Erwartungen von Kunden und bestimmter anderer interessierter Parteien mit der Zeit entwickeln?
- welche der existierenden Produkte bieten ihren Kunden gegenwärtig den größten Wert?
- welche Produkte wird die Organisation zukünftig anbieten müssen, um die sich ändernden Bedürfnisse und Erwartungen ihrer interessierten Parteien zu erfüllen?
- welche einzigartigen Vorzüge kann die Organisation ihren Märkten bieten?
- wie wird sich der Markt für die vorhandenen Produkte der Organisation mittel- und langfristig entwickeln?
- welche neuen Märkte oder Chancen könnten sich ergeben?
- wie wird sich das Wettbewerbsumfeld mittel- und langfristig entwickeln?
- welche Änderungen können im Umfeld der gesetzlichen und behördlichen Anforderungen erwartet werden, die sich auf die Organisation auswirken werden?

6 Erarbeitung, Planung und Umsetzung von Politik und Strategie

6.1 Erarbeitung von Politik und Strategie

Um nachhaltigen Erfolg zu erzielen, sollte eine Organisation Grundsätze und Strategien entwickeln, die nicht nur ihren gegenwärtigen Zielen genügen (zum Beispiel um ihre Mission und Vision zu erfüllen), sondern auch zukünftige Fähigkeiten festlegen, die möglicherweise benötigt werden könnten, um auf bietende Chancen und auftretende Risiken jeglicher Art reagieren zu können.

Die für die Erarbeitung solcher Grundsätze und Strategien benötigten Tätigkeiten sollten die Definition, die periodische Bewertung, und falls zutreffend, die Änderung des gegenwärtigen Zweckes der Organisation, ihrer Ziele sowie ihrer Strategie und Grundsätze umfassen. Dies kann erreicht werden durch:

- die Analyse des internen und externen Umfeldes (siehe 5.3),
- die Identifizierung von gegenwärtig vorhandenen Fähigkeiten und Ressourcen sowie die Planung für das, was in der Zukunft benötigt werden könnte,

- die Entwicklung und Aktualisierung von Grundsätzen und Strategien, um die Übereinstimmung mit dem Zweck und den wesentlichen Zielen der Organisation sicherzustellen,
- die Darstellung von Wertbeiträgen für Zielmärkte und -kunden, und
- die Festlegung der bereitzustellenden Produkte.

Die Entwicklungs- und Aktualisierungsmaßnahmen sollten Zeitrahmen für das Erreichen der strategischen Ziele festlegen und sicherstellen, dass Pläne und Ressourcen geeignet sind, die Ziele innerhalb des festgelegten Zeitrahmens zu erreichen.

6.2 Politik- und Strategieplanung und -umsetzung

6.2.1 Planung

Eine Organisation sollte ihre erarbeitete Politik und Strategie in Ziele für die unterschiedlichen Ebenen der Organisation übersetzen, die für die Erreichung dieser Ziele benötigten Maßnahmen planen und die strategischen Risiken beurteilen.

Planung umfasst:

- das Setzen, Abgleichen und Herunterbrechen von Zielen (Übersetzung der Ziele für die unteren Ebenen der Organisation),
- Beurteilen und Verstehen der gegenwärtigen Position der Organisation und der möglichen tiefer liegenden Ursachen für Probleme in der Vergangenheit (um zu vermeiden, dass sich die Probleme wiederholen),
- die internen und externen interessierten Parteien engagiert und informiert halten, ihre Unterstützung bekommen, ihnen den Fortschritt gegenüber den Plänen bewusst machen und ihre Rückmeldung und ihre Verbesserungsideen bekommen,
- Vorhersehen der Auswirkung möglicher Konflikte, die aus dem Bemühen um Ausgleich der Bedürfnisse, Erwartungen und Prioritäten verschiedener interessierter Parteien resultieren,
- Bewerten und bedarfsweises Aktualisieren der Managementsysteme und der zugehörigen Prozessstruktur,
- Einrichtung von wirksamen Nachverfolgungs- und Berichtsmechanismen,
- Bereitstellen von Ressourcen für Korrekturmaßnahmen, falls Leistungskenngrößen bestimmte Niveaus oder Vorgaben unterschreiten,
- Bereitstellen von Ressourcen für Vorbeugungsmaßnahmen, um sich mit Risiken und möglichen Problemen befassen zu können.

6.2.2 Szenarien und strategische Risiken

Zur Abschätzung von Risiken oder Chancen sollte die Organisation Szenarien aufzeigen, aufstellen und untersuchen, um auf alternative, vorhersehbare zukünftige Entwicklungen reagieren zu können. Faktoren, die die Organisation berücksichtigen sollte, umfassen

- zukünftige Technologien,
- das sozioökonomische Umfeld (vor allem der Markt, Wettbewerberaktivitäten und so weiter),

- das politische Umfeld,
- die Nutzbarkeit von Ressourcen,
- möglichen Störungen der Ausgewogenheit zwischen den Bedürfnissen und Erwartungen interessierter Parteien.

6.2.3 Umsetzung in Prozessen und Strukturen einer Organisation

Zur Förderung der wirksamen Umsetzung ihrer Politik, ihrer Strategien und ihrer Ziele sollte die Organisation eine Prozesslandschaft entwerfen, um zu zeigen, wie ihre Aktivitäten zueinander in Bezug stehen.

Jedem Prozess sollte ein „Prozesseigner“ zugeordnet sein, der für die Funktion dieses Prozesses verantwortlich und für die Ergebnisse des Prozesses rechenschaftspflichtig ist.

Eine Prozesslandschaft sollte die hauptsächliche Eingangsinformation für die Aktivitäten der Managementbewertungen einer Organisation sein, um deren Leitung zu ermöglichen, Schlüsselprozesse zu identifizieren, die Struktur und die Prozesse der Organisation auf systematische Art zu bewerten und, soweit notwendig, Änderungen vorzunehmen. Eine Prozesslandschaft kann auch verwendet werden, um Politik, Strategien, Ziele und vereinbarte Zuständigkeiten in allen Ebenen der Organisation bekannt zu machen.

Interessierte Parteien sollten ihre Interessen in der Prozesslandschaft wieder erkennen können.

7 Ressourcen

7.1 Management von Ressourcen

Eine Organisation sollte die internen und externen Ressourcen genau bestimmen, die zu ihrer Entwicklung und zum Erreichen nachhaltigen Erfolgs benötigt werden.

Die Grundsätze und Methoden einer Organisation zur Zuteilung von Ressourcen sollten mit ihrer Strategie vereinbar sein.

Die Organisation sollte geeignete Pläne aufstellen für die Entwicklung, die Zuteilung, die Bereitstellung, die Überwachung, die Erhaltung und den Schutz von Ressourcen. Das Ausmaß des Schutzes, das die Organisation den Ressourcen zukommen lassen sollte, sollte auf die Risiken ihrer möglichen Verknappung abgestellt sein. Die Organisation sollte in regelmäßigen Abständen die Angemessenheit der festgelegten Ressourcen bewerten und, falls notwendig, korrigierende Maßnahmen ergreifen.

Die Organisation sollte ihre Pläne ebenfalls in regelmäßigen Abständen bewerten, um deren Wirksamkeit zu ermitteln und sie gegebenenfalls zu modifizieren. Solche Bewertungen sollten die Ausgewogenheit zwischen kurz- und langfristigen Zielen für die Ressourcen berücksichtigen.

7.2 Finanzen

Die Organisation sollte ihren finanziellen Bedarf ermitteln und die notwendigen Geldmittel für den gegenwärtigen Betrieb und für zukünftige Investitionszwecke zu beschaffen.

Finanzielle Ressourcen können die Form von Bargeld, Effekten oder anderen Kreditmöglichkeiten haben und können von verschiedenen Geldgebern, wie Aktionären oder Finanzinstituten, bereitgestellt werden.

Die Leitung der Organisation sollte Prozesse zur Überwachung und Regelung der Verwendung der finanziellen Ressourcen sowie der Kapitalrendite entwickeln und einführen, ebenso wie für deren wirksame und wirtschaftliche Zuteilung.

7.3 Mitarbeiter

7.3.1 Allgemeines

Mitarbeiter auf allen Ebenen sind der Kern einer Organisation und ihre volle Einbeziehung ermöglicht, dass ihre Fähigkeiten zum Wohl der Organisation genutzt werden.

Das Leiten und Lenken der Mitarbeiter sollte mittels eines geplanten, transparenten, ethischen und sozial verantwortlichen Ansatzes durchgeführt werden.

7.3.2 Personalmanagement

Die Leitung der Organisation sollte sicherstellen, dass ihre Mitarbeiter die Bedeutung ihres Beitrags und ihrer Rolle zur Erzielung des nachhaltigen Erfolgs der Organisation verstehen, indem sie die Mitarbeiter ermächtigt,

- aus den strategischen und prozessorientierten Zielen der Organisation ihre eigenen persönlichen Ziele abzuleiten und Pläne für deren Erfüllung aufzustellen,
- Hemmnisse zu identifizieren, die sich einschränkend auf ihre Leistung auswirken,
- die Verantwortung, Probleme zu lösen,
- ihre Leistung gegen ihre eigenen persönlichen Ziele zu bewerten,
- aktiv Möglichkeiten zur Steigerung ihrer Kompetenzen und ihrer Erfahrung zu suchen,
- aktiv Möglichkeiten zur Steigerung des Erfolgs der Organisation zu suchen, und
- ungehindert Informationen, Fähigkeit und Erfahrung innerhalb der Organisation zu teilen.

7.3.3 Kompetenz der Mitarbeiter

Um sicherzustellen, dass die Mitarbeiter die nötige Kompetenz haben, sollte die Organisation Prozesse einführen, mit denen die Kompetenz ihrer Mitarbeiter mittels folgender Schritte festgestellt, weiterentwickelt und verbessert werden kann:

- Feststellung der mittel- und langfristig benötigten Kompetenzen der Organisation,
- Feststellung der vorhandenen Kompetenz in der Organisation und Ermittlung von Lücken zwischen dem, was vorhanden ist und dem, was gegenwärtig und in Zukunft benötigt wird,
- Treffen von Maßnahmen zum Schließen der Lücken,
- Bewerten und Beurteilen der Wirksamkeit der getroffenen Maßnahmen, und
- Aufrechterhalten der erworbenen Kompetenzen.^{N4)}

Die oben genannten Schritte sollten einen Teil des Mitarbeiterentwicklungsplanes bilden.

N4) Nationale Fußnote: In der englischen Fassung wird hier anstelle der Aufzählungsstriche versehentlich die Auflistung mittels a), b), ... ausgeführt. Aus Gründen der Einheitlichkeit ist dies in der deutschen Fassung geändert worden.

7.3.4 Einbeziehung und Motivation der Mitarbeiter in der Organisation

Die Organisation sollte ihre Mitarbeiter motivieren, den Stellenwert und die Bedeutung ihrer Verantwortungen und Aktivitäten in Bezug zur Generierung und Schaffung von Werten für die Organisation und für ihre interessierten Parteien zu verstehen.

Um die Einbeziehung und Motivation ihrer Mitarbeiter zu verbessern, sollte die Organisation Aspekte in Erwägung ziehen, wie zum Beispiel

- Entwicklung eines Mechanismus, um die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter zu teilen und zu nutzen, zum Beispiel eines Vorschlagswesens,
- Einführung eines geeigneten Anerkennungssystems und Beurteilen der Leistung der Mitarbeiter,
- Festlegen von Belohnungs- und Beförderungsschemata,
- Einführen eines Ausbildungssystems zur Förderung der Persönlichkeitsentwicklung,
- kontinuierliche Bewertung des Niveaus der Zufriedenheit und der Bedürfnisse der Mitarbeiter,
- Bereitstellen von Möglichkeiten der patenschaftlichen Beratung und Betreuung.

7.4 Partner

7.4.1 Partner und Partnerschaften

Eine Organisation sollte Partnerschaften als besondere Form von Ressource betrachten, in die die Partner investieren und Gewinne und Verluste aus dem Betätigungsfeld der Organisation teilen. Es kann von den Partnern erwartet werden, dass sie jede Art von Ressourcen beitragen; dies sollte im Partnerschaftsvertrag festgelegt werden.

Partner können Lieferanten, Finanzinstitute oder jede andere interessierte Partei der Organisation sein.

Eine Organisation und ihre Partner sind voneinander abhängig und eine gegenseitig nutzbringende Beziehung verbessert die Fähigkeit beider, Werte zu generieren und Kosten zu optimieren.

Die Organisation sollte Prozesse zur Auswahl und Beurteilung ihrer Partner einführen, um sicherzustellen, dass die von Partnern beigestellten Produkte die Erfordernisse und Erwartungen der Organisation erfüllen.

7.4.2 Auswahl von Partnern

Bei der Auswahl von Partnern sollte die Organisation Folgendes berücksichtigen:

- ihren möglichen Beitrag zu den Aktivitäten der Organisation und ihre Fähigkeit, Kundennutzen zu generieren,
- die mögliche Verbesserung ihrer eigenen Fähigkeiten, die durch die Zusammenarbeit mit Partnern erreicht werden kann,
- die möglichen Risiken, die sich aus der Zusammenarbeit mit Partnern ergeben können.

7.4.3 Gesichtspunkte, die im Zusammenhang mit Partnern betrachtet werden müssen

Eine Organisation sollte ihre Partner als gleichberechtigt bei der Bereitstellung von Produkten für ihre Kunden betrachten und Gesichtspunkten, wie den Folgenden, Beachtung schenken:

- Weitergabe von (strategischen) Informationen an ihre Partner,
- Unterstützung der Partner hinsichtlich der Bereitstellung von Ressourcen,
- Teilen von Gewinnen mit Partnern, und
- Verbesserung der Leistung von Partnern.

7.4.4 Beurteilen der Beziehungen zu Partnern

Eine Organisation sollte ihre Beziehungen zu ihren Partnern beurteilen und ihre Fähigkeit steigern, indem sie Gesichtspunkten, wie den folgenden, Beachtung schenkt:

- verbesserter Kundennutzen der Produkte durch Zusammenarbeit mit Partnern,
- Fähigkeiten einzelner Partner,
- Reife der Qualitätsmanagementsysteme der Partner.

7.4.5 Steigerung der Fähigkeiten der Partner

Gemeinsam mit ihren Partnern sollte eine Organisation versuchen, die Qualität, den Preis und die Auslieferung der von Partnern beigestellten Produkte sowie deren Managementsysteme fortwährend zu verbessern, basierend auf den Ergebnissen von Beurteilungen ihrer Leistungen.

7.4.6 Bewertung von Partnerschaften

Eine Organisation sollte ihre Partnerschaften unter Berücksichtigung der Ausgewogenheit ihrer kurz- und langfristigen Ziele laufend bewerten.

7.5 Infrastruktur

Die Organisation sollte Zuverlässigkeit, technische Sicherheit, Informationssicherheit, Kosten und Umweltauswirkung ihrer Infrastruktur in Bezug auf ihre Ziele betrachten. Die Organisation sollte ihre Infrastruktur und ihre zugehörigen Managementprozesse in festgelegten Abständen bewerten, um sicherzustellen, dass die Infrastruktur die gegenwärtigen und die erwarteten zukünftigen Erfordernisse erfüllt.

Die Organisation sollte die mit der Infrastruktur verbundenen Risiken ermitteln, ihre Konsequenzen bedenken, und die Erfordernisse und Erwartungen ihrer interessierten Parteien absichern.

Die Organisation sollte einen Notfallplan aufstellen, der die Maßnahmen ausführlich beschreibt, die zur Beherrschung der erkannten Risiken und deren Konsequenzen ergriffen werden müssen.

Die Organisation sollte ihre Infrastruktur wirksam und wirtschaftlich planen, bereitstellen und verwalten.

7.6 Arbeitsumfeld

Die Organisation sollte sicherstellen, dass ihr Arbeitsumfeld alle zutreffenden normativen und gesetzlichen Anforderungen erfüllt (einschließlich jener für Arbeitsschutz- und -sicherheit). Gleichzeitig sollte die Organisation nach Wegen suchen, ihre Zukunftsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, indem sie Produktivität, Kreativität und das Wohlergehen am Arbeitsplatz für die Mitarbeiter der Organisation und alle anderen Personen, die auf dem Gelände der Organisation arbeiten oder dieses besuchen (zum Beispiel Kunden, Lieferanten, Partner und so weiter), fördert.

7.7 Wissen, Informationen und Technologie

Eine Organisation sollte Wissen, Informationen und Technologie als unentbehrliche Ressourcen betrachten. Sie sollte Prozesse zum Festlegen, Beschaffen, Aufrechterhalten, Schützen, Anwenden und Beurteilen der Notwendigkeit dieser Ressourcen entwickeln, einführen und pflegen. Die Organisation sollte, soweit angemessen, Wissen, Informationen und Technologie mit ihren interessierten Parteien teilen.

Die Informations- und Kommunikationssysteme der Organisation müssen robust und erreichbar sein, um leistungsfähig zu sein. Die Organisation sollte die Sicherheit, Datenintegrität und Archivierung der Informationen leiten und lenken, um sicherstellen, dass sie geschützt sind.

7.8 Natürliche Ressourcen

Die wirtschaftliche Nutzung natürlicher Ressourcen (wie Wasser, Öl, Mineralstoffe, Rohstoffe und so weiter) ist unabdingbar für die Zukunftsfähigkeit einer Organisation und zur Bewahrung der Umwelt. Die Organisation sollte die mit der Nutzbarkeit solcher Ressourcen verbundenen Risiken und Chancen nicht nur kurz-, sondern auch mittel- und langfristig betrachten. Des Weiteren sollte die Organisation untersuchen, ob es vielleicht irgendwelche Nebenwirkungen bei ihrer Ausbeutung, Nutzung und Entsorgung geben könnte.

Die Organisation sollte einen Plan für die Anwendung verantwortungsvoller Praktiken und Aktivitäten entwickeln, um die ununterbrochene Versorgung mit Energie sicherzustellen, während sie das natürliche Umfeld schützt und seine Ressourcen schont.

Die Minimierung der Umweltbelastung über den gesamten Lebenszyklus der Produkte und der Infrastruktur der Organisation sollte ein Haupt Gesichtspunkt der Organisation bei der Produktentwicklung und -herstellung oder der Ausführung einer Dienstleistung, im Vertrieb sowie bei Produkteinsatz und Entsorgung sein. Der Integration von Umweltaspekten in Produktentwurf und -entwicklung sollte angemessene Beachtung geschenkt werden.

8 Prozessmanagement

8.1 Prozessarten

Prozesse sind spezifisch für eine Organisation und unterscheiden sich abhängig von deren Typ, ihrer Größe und ihrem Entwicklungsgrad. Prozesse können hinsichtlich der folgenden drei Haupttypen gegliedert werden:

a) Managementprozesse

Dazu gehören die Prozesse, die die strategische Planung, die Festlegung von Grundsätzen, das Setzen von Zielen, die Kommunikation, die Sicherstellung der Verfügbarkeit benötigter Ressourcen, Kostenbetrachtungen und die Analyse von Nutzen und Risiken über den gesamten Lebenszyklus der Produkte betreffen sowie Managementbewertungen.

b) Realisierungsprozesse

Dazu gehören alle diejenigen Prozesse, die zum beabsichtigten Ergebnis der Organisation beitragen (zum Beispiel Vertrieb, Entwurf, Herstellung, Dienstleistungserbringung, Kundendienst). Diese Prozesse können auch als diejenigen bezeichnet werden, die Werte für die Kunden und andere externe interessierte Parteien der Organisation schaffen.

c) Unterstützungsprozesse

Dazu gehören alle jene Prozesse, die benötigt werden, um direkt oder indirekt zu den Realisierungsprozessen beizutragen (zum Beispiel Finanzen, Aus- und Weiterbildung, Instandhaltung, Verkauf und so weiter).

d) Prozesse zur Messung und Beurteilung

Diese Prozesse bilden die Basis für Korrektur- und Verbesserungsmaßnahmen. Sie umfassen Auditierung und Bewertung des Managementsystems sowie die Beurteilung von Prozessergebnissen im Vergleich zu den Zielen.

8.2 Leiten und Lenken der Prozesse der Organisation

Um nachhaltigen Erfolg zu erzielen, sollte eine Organisation alle ihre Prozesse, einschließlich ausgelagerter Prozesse, die notwendig sind zur Erreichung ihrer Ziele, festlegen sowie leiten und lenken, und deutlich machen, wie diese Prozesse verknüpft sind und sich gegenseitig beeinflussen.

ANMERKUNG Für mehr Information zur Bestimmung, Planung, Einführung und Messung von Prozessen wird auf das Papier "Guidance on the Concept and use of the Process Approach for management systems"^{N5)} verwiesen, das sich unter www.iso.org/tc176/sc2 findet.

8.3 Prozessverantwortung und -befugnis

Die Leitung einer Organisation sollte für jeden Prozess eine Person mit festgelegten Verantwortungen und Befugnissen für die Einführung, Pflege und Verbesserung und seine Wechselwirkung mit anderen Prozessen benennen. Diese Person wird oft als "Prozesseigner" bezeichnet.

Die Leitung sollte sicherstellen, dass Befugnisse, Funktionen, Missionen, Rechte und Pflichten der Prozesseigner in der gesamten Organisation anerkannt werden, und dass die Prozesseigner die für die damit verbundenen Aufgaben und Aktivitäten benötigte Kompetenz haben.

9 Messung und Analyse

9.1 Zielsetzung

Die Leitung einer Organisation sollte sicherstellen, dass sich Fortschritte beim Erreichen der geplanten Ergebnisse gegenüber den Grundsätzen und Zielen auf allen Ebenen und in allen Funktionen der Organisation tatsächlich einstellen. Ein Mess- und Analyseprozess sollte verwendet werden, um diesen Fortschritt zu überwachen, da dieser die Organisation mit den notwendigen Daten und Informationen für erfolgreiche Entscheidungsfindung versorgen kann. Die Wahl von geeigneten wichtigen Leistungskenngrößen und der Überwachungsmethodik ist entscheidend für den Erfolg des Mess- und Analyseprozesses.

9.2 Wichtige Leistungskenngrößen

Leistungskenngrößen erlauben es einer Organisation, Trends zu erkennen und zu überwachen. Die Leistungsfaktoren, die innerhalb des Einflussbereiches der Organisation und entscheidend für ihren Erfolg sind, sollten als Kenngrößen ausgedrückt werden, die Informationen über die gegenwärtige und zukünftige Leistung liefern. Diese Kenngrößen sollten auf die Grundsätze und Strategien der Organisation bezogen sein.

Leistungskenngrößen sollten spezifisch sein für die Art und die Größe einer Organisation und ihre Produkte, Prozesse und Aktivitäten. Sie müssen mit den Zielen der Organisation in Einklang stehen, die wiederum mit ihrer Strategie in Einklang stehen sollten (siehe Abschnitt 6).

N5) Nationale Fußnote: Leitlinien zu Konzept und Anwendung des Prozessansatzes für Managementsysteme

Es ist wichtig für jede Organisation, diejenigen Leistungskenngrößen zu identifizieren und auszuwählen, die präzise Informationen über ihre Leistung sowie über ihre Risiken und Chancen liefern.

Beim Auswählen der Leistungskenngrößen sollte die Organisation sicherstellen, dass sie Informationen liefern, nach denen gehandelt werden kann in Bezug auf

- Erfüllen der Erfordernisse und Erwartungen von Kunden und anderer interessierter Parteien,
- Bedeutung eines Produktes für die Organisation heute und in Zukunft,
- Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der Prozesse,
- wirkungsvolle Nutzung von Ressourcen,
- Ertragskraft und finanzielles Abschneiden,
- Verluste.

9.3 Erfassen von Daten und Informationen

9.3.1 Allgemeines

Eine Organisation sollte wirkungsvolle Hilfsmittel verwenden, um Informationen und Daten zu erfassen, die für die Leistungsbeurteilung verwendet werden können. Informationen bezüglich der zu erfassenden Daten sollten den Prozesseignern mitgeteilt werden, da diese die Verantwortung für die Erfassungs- und Überwachungsaktivitäten haben sollten.

9.3.2 Angaben in Bezug auf wichtige Leistungskenngrößen

Die für die Sammlung von Informationen und Daten für Leistungskenngrößen verwendeten Methoden sollten praktikabel und für die Organisation geeignet sein. Typische Beispiele umfassen

- Interviews, Fragebögen und statistische Erhebungen,
- Erfassungsblätter für die Häufigkeit von Ereignissen,
- Überwachung und Aufzeichnung von Prozessvariablen,
- Aufzeichnung von Umsatzzahlen,
- Lieferantenbewertungen,
- Feldbeobachtungen,
- Berichte und Statistiken externer Agenturen,
- Leistungsvergleiche.

9.3.3 Interne Audits

Interne Auditierung ist ein wesentlicher Prozess zur Erfassung von Informationen darüber, wie wirksam die Managementsysteme einer Organisation das Ziel nachhaltigen Erfolgs unterstützen. Interne Auditoren sollten die Dokumentation, Umsetzung und Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems der Organisation bewerten. In einigen Organisationen könnten vergleichbare Managementsysteme, die spezielle Forderungen oder Marktsektoren betreffen, ebenfalls auditiert werden (zum Beispiel ISO 14001 für Umweltmanagement, ISO/TS 16949 für die Automobilindustrie).

Um wirksam zu sein, sollten interne Audits geplant und regelmäßig von ausgebildetem Personal und in Übereinstimmung mit dem Auditplan der Organisation durchgeführt werden.

Interne Auditierung kann ein wirksamer Prozess für die Erkennung von Problemen, Risiken und Abweichungen sein, die anschließend mittels Ursachenanalyse und Entwicklung und Umsetzung von Korrekturmaßnahmeplänen behandelt werden. Der Nachweis, dass die ergriffenen Maßnahmen wirksam gewesen sind, kann durch eine Bewertung ihres Einflusses auf die verbesserte Fähigkeit der Organisation, ihre Ziele zu erfüllen, erbracht werden.

ANMERKUNG Siehe ISO 19011 für weitere Leitlinien zur Auditierung.

9.3.4 Selbstbewertung

Selbstbewertungen sind ein bewährtes Mittel zur Bestimmung des Reifegrades einer Organisation (siehe Anhang A). Sie können dazu verwendet werden, um die Fähigkeit einer Organisation zu bewerten, ihre erwarteten Ergebnisse sowohl auf übergeordneter Ebene als auch auf der Ebene ihrer individuellen Prozesse zu erreichen.

Die Ergebnisse von Selbstbewertungen sind eine wesentliche Eingangsinformation für den Prozess der Managementbewertung, da sie die folgenden Aspekte unterstützen:

- die ständige Verbesserung der Gesamtleistung der Organisation,
- ihren Fortschritt in Richtung nachhaltigen Erfolgs,
- Innovation in ihren Prozessen und ihren Produkten sowie bei ihrem System, soweit zutreffend.

Die Ergebnisse von Selbstbewertungen sollten den maßgeblichen Mitarbeitern der Organisation mitgeteilt werden, und sie sollten genutzt werden, um Verständnis für das Umfeld der Organisation und ihre zukünftige Ausrichtung zu wecken.

9.4 Bewerten von Daten und Überwachen der Zielerreichung

Eine Organisation sollte einen systematischen Ansatz bei der Bewertung aller ihr vorliegenden Informationen verfolgen, um sicherzustellen, dass die Informationen in vollem Umfang genutzt werden. Zu den Quellen der Informationen können während der Überwachung gesammelte Daten, interne Audit- und Selbstbewertungsaktivitäten sowie Rückmeldungen von interessierten Parteien gehören.

Die Bewertungen sollten die erreichten Ergebnisse im Vergleich zu den betreffenden Zielen beurteilen.

Wenn die Bewertungen in geplanten und regelmäßigen Abständen durchgeführt werden, können Trends erkannt werden. Folglich sollte dies den Fortschritt der Organisation in Richtung Zielerreichung sowie Möglichkeiten zur Verbesserung aufzeigen.

Wirkungsvolle Bewertungen von Daten können sicherstellen, dass Prozesse die geforderten Ergebnisse erreichen.

Die Ergebnisse von Bewertungen können dazu verwendet werden, intern zwischen Prozessen bewertend zu vergleichen oder Entwicklungen über der Zeit darzustellen; extern können sie zum Vergleich mit den Ergebnissen, die andere Organisationen der gleichen Sparte oder anderer Sparten erreicht haben, verwendet werden.

Die Ergebnisse von Bewertungen können Hinweise dafür liefern, ob angemessene Ressourcen bereitgestellt sind und wie wirkungsvoll die Ressourcen für die Erreichung der Ziele der Organisation genutzt worden sind.

Die Ergebnisse von Bewertungen sollten in geeigneter Form so präsentiert werden, dass sie die Festlegung und Umsetzung effektiver Prozessverbesserungsaktivitäten erleichtern.

Die Ergebnisse von Verbesserungsmaßnahmen können mit der Wirksamkeit der Datenanalyse korreliert sein.

9.5 Entscheidungen

Entscheidungen zu treffen ist ein Prozess, der auf die Ergebnisse von Datenbewertungen und von anderen Methoden der Informationssammlung angewiesen ist.

Entscheidungsprozesse sollten auf einer geeigneten Ebene geleitet und gelenkt werden, und durch Personen, die dazu autorisiert sind sicherzustellen, dass rechtzeitig wirksame Maßnahmen ergriffen werden (es ist unerlässlich, dass Entscheidungen rechtzeitig getroffen werden, damit nachfolgende Maßnahmen wirksam sein können).

Das Ergebnis des Entscheidungsprozesses sollte so bekannt gemacht werden, dass das Verständnis für die zu treffende Maßnahme sicherstellt wird.

Die Wirksamkeit von getroffenen Maßnahmen kann direkt mit der Qualität der getroffenen Maßnahmen im Zusammenhang stehen und wird in der von der Organisation tatsächlich erreichten Verbesserung widerspiegelt. Das erreichte Verbesserungsniveau kann als Gradmesser für die Wirksamkeit des Entscheidungsprozesses genutzt werden (siehe Abschnitt 10).

10 Verbesserung, Innovation und Lernen

10.1 Streben nach nachhaltigem Erfolg erfordert Verbesserung und Innovation

Organisationen, die durch Abgleich und Erhöhen der Zufriedenheit ihrer Kunden und anderer interessierter Parteien nach nachhaltigem Erfolg streben, müssen ihre Fähigkeiten für Verbesserung und Innovation beständig weiterentwickeln. Sie sollten in Betracht ziehen, Verbesserung und Innovation anzuwenden bei ihren

- Produkten,
- Prozessen,
- Organisationsstrukturen (einschließlich der Schnittstellen zwischen ihren Prozessen),
- Arbeitsweisen im eigenen Umfeld (manchmal „Geschäftsmodell“ genannt), und ihrem
- Qualitätsmanagementsystem.

Die Grundlage für wirksame und wirtschaftliche Verbesserung und Innovation ist Lernen.

Die wesentlichen Elemente für wirksame Verbesserungs-, Innovations- und Lernprozesse sind die verwendeten Methoden, geeignete Informationsquellen, angemessene Bedingungen, Geschwindigkeit, Aktualität, Anpassungsfähigkeit und die Unterstützung der Leitung für die an diesen Prozessen beteiligten Mitarbeiter (es muss eine breit angelegte Mitwirkung von Mitarbeitern sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisation einschließlich Partnern und anderer Wissensquellen geben).

10.2 Verbesserung

Eine Organisation sollte ihre Ziele für die Verbesserung von Produkten, Prozessen, Strukturen und Qualitätsmanagementsystem auf der Basis von Sachverhalten festlegen, die bestimmt sind durch

- die Überwachung, Messung und Analyse von Rückmeldungen ihrer Kunden und anderer interessierter Parteien,
- die Überwachung, Messung und Analyse der betreffenden Realisierungs- und Unterstützungsprozesse,

- interne Audits und Selbstbewertungen,
- Vorschläge von Mitarbeitern der Organisation und von Partnern,
- Managementbewertungen auf operativer und strategischer Ebene.

Verbesserungsaktivitäten können von permanenter ständiger Verbesserung in kleinen Schritten bis zu strategischen Verbesserungsprojekten, die einen Durchbruch nach sich ziehen, reichen.

Die Leitung der Organisation sollte durch

- Bieten der Möglichkeit, dass die Mitarbeiter der Organisation an Verbesserungsprojekten teilnehmen,
- Bereitstellen der notwendigen Ressourcen,
- Anerkennung und Belohnungen,
- fortwährende Bemühungen, die Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit des Verbesserungsprozesses zu verbessern,

sicherstellen, dass ständige Verbesserung als Teil der Organisationskultur etabliert wird.

Verbesserungsprojekte, die einen Durchbruch nach sich ziehen, bringen üblicherweise eine deutliche Überarbeitung der vorhandenen Prozesse mit sich. Dies kann umfassen

- die Festlegung von Zielen,
- die Analyse der existierenden Prozesse (die Prozesse in der vorliegenden Form^{N6}), die Erkennung von Änderungsmöglichkeiten und die Analyse möglicher Vorteile solcher Änderungen (sowohl finanzieller als auch nicht-finanzieller Art),
- Projektplanung,
- Risikoanalyse in Bezug auf alle beteiligten interessierten Parteien,
- Festlegung der benötigten Ressourcen,
- Einführung der Verbesserungen,
- Verifizierung und Validierung der Prozessverbesserungen, und
- Evaluierung des Projektes, einschließlich der gewonnenen Erkenntnisse.

Verbesserungsprojekte, die einen Durchbruch nach sich ziehen, sollten unter Verwendung einer Kombination aus Methoden des Projektmanagements und Ansätzen für das Änderungsmanagement, die für die Kultur der Organisation geeignet sind, durchgeführt werden.

Die Plan-Do-Check-Act-(PDCA)-Methodik^{N7} ist ein nützliches Werkzeug für die Festlegung, Einführung und Überwachung von Korrekturmaßnahmen und Verbesserungen. Die Methodik lässt sich sowohl auf strategische Prozesse als auch auf betriebliche Abläufe anwenden (siehe Bild 1).

N6) Nationale Fußnote: Im Englischen „as-is“ processes genannt.

N7) Nationale Fußnote: Vergleiche dazu Nationale Fußnote N2).

10.3 Innovation

Größere Änderungen im Umfeld einer Organisation können Innovationen zur Erreichung nachhaltigen Erfolgs erfordern. Die Leitung der Organisation sollte solche Änderungen erkennen und die Innovationen mit einem strategischen Planungsprozesses anstoßen.

Innovation kann sowohl strategische als auch operative Ebenen betreffen, also

- Innovation in der Technologie oder am Produkt (das heißt Innovationen nicht nur, um auf sich ändernde Erfordernisse und Erwartungen der Kunden oder anderer interessierter Parteien zu reagieren, sondern auch, um mögliche Änderungen im Umfeld der Organisation und den Produktlebenszyklen vorwegzunehmen),
- Innovation bei Prozessen (das heißt Innovation bei den Methoden für die Produktrealisierung, Innovation zur Verbesserung der Prozessstabilität und zur Reduzierung der Varianz),
- Innovation in der Organisation (das heißt Innovation der Organisationsstruktur als Antwort auf Änderungen im Umfeld der Organisation), und
- Innovation beim Geschäftsmodell (das heißt Innovation, um sicherzustellen, dass der Wettbewerbsvorteil erhalten bleibt, und neue Geschäftschancen genutzt werden, wenn sich Änderungen im Umfeld der Organisation abzeichnen).

Beim Planen von Innovationen sollte die Organisation ihre Fähigkeit prüfen, die vorgeschlagene Innovationsaktivität auch bewerkstelligen zu können, und die zu verwendenden Ressourcen festlegen und nach Prioritäten ordnen. Ressourcen, die die Organisation in Erwägung ziehen sollte, umfassen

- schöpferische Ideen von den Mitarbeitern der Organisation, von Kunden und von anderen interessierten Parteien,
- die Ergebnisse von Bewertungen ihrer Strategie,
- die Ergebnisse von Aktivitäten zur Verbesserung ihres Qualitätsmanagementsystems,
- die Leistungsfähigkeit der Organisation (wie etwa Marktanteil, Umsatz, Gewinne und Bewertung der Bonität),
- die Ergebnisse unterschiedlicher Bewertungen,
- die Auswirkungen möglicher negativer Nebenwirkungen dieser Innovationen,
- ihre internen Fähigkeiten und ihr internes Wissen, ebenso wie nutzbare Fähigkeiten und Wissen von Lieferanten, Partnern, Kunden und anderen interessierten Parteien,
- die Verfügbarkeit von wissenschaftlichen und technischen Informationen,
- ihre Produkte, die sich dem Ende des Lebenszyklus nähern und die Notwendigkeit für eine Ablösung der Produkt- und Problemlösungen,
- die Verfügbarkeit von (neuen) Methoden zur Innovierung unter Beachtung ihres erwarteten Nutzens und ihrer Risiken.

Entwicklung, Einführung und Handhabung von Prozessen zur Innovation in einer Organisation können beeinflusst werden durch

- die Dringlichkeit der Notwendigkeit für eine spezielle Innovation,
- Innovationsziele und ihre Auswirkung auf Produkte, Prozesse und die Organisationsstruktur,
- das Verstehen der Gegebenheiten der gegenwärtigen Situation der Organisation und ihrer derzeitigen Fähigkeiten im Vergleich mit ihren Innovationszielen,
- das Bekenntnis der Leitung zu Innovation,
- die Bereitschaft, den momentanen Zustand in Frage zu stellen und zu ändern,
- das Vorhandensein oder das Entstehen neuer Technologien,
- das Erkennen von Innovationshemmnissen, und
- den erfolgreichen Austausch von Wissen und Erfahrung innerhalb und mit Partnern/Lieferanten außerhalb der Organisation.

Innovation, die auf der Lernfähigkeit einer Organisation beruht, ist unerlässlich für deren nachhaltigen Erfolg. Nachhaltiger Erfolg wird nur möglich, wenn die Organisation Änderungen in ihrem Umfeld rechtzeitig erkennt, ihre eigenen Kompetenzen kennt, und ihre Fähigkeiten und ihre organisatorische Aufstellung entsprechend den Notwendigkeiten innoviert und mit einer Geschwindigkeit reagiert, die die Dringlichkeit ausgehend vom veränderlichen Umfeld widerspiegelt.

10.4 Lernen

Durch Lernen kann eine Organisation Wissen, Fähigkeiten und Erfahrung ihrer Mitarbeiter steigern, sichern und ausgestalten und dies in den Erfahrungsschatz der Organisation einbeziehen, der von der ganzen Organisation geteilt und genutzt werden kann, um ihre Verbesserungs- und Innovationsprozesse voranzubringen.

Die Entwicklung der Lernfähigkeit einer Organisation hängt von zwei Aspekten ab:

- ihrer Fähigkeit, Informationen zu sammeln, zu analysieren und Einblicke aus unterschiedlichen internen und externen Ereignissen und Quellen zu gewinnen,
- ihrer Fähigkeit, Mitarbeiter- und Organisationskompetenz zu verbinden – das heißt die Fähigkeit, das Wissen und Denken oder Verhaltensmuster ihrer Mitarbeiter in das Wertesystem der Organisation einzubinden.

Die Organisation muss sowohl interne als auch externe Quellen, die als Basis für das Lernen verwendet werden können, finden und sich zu Nutze machen, und dabei Folgendes berücksichtigen:

a) interne Belange

- Änderungen bei ihren technischen Fähigkeiten, die notwendig sind, um die erkannten Erfordernisse ihrer interessierten Parteien zu erfüllen,
- die Fähigkeit, verschiedene Arten von Informationen zu sammeln und zu analysieren,
- Nutzung von Geschäftskontakten mit Lieferanten, Partnern, Kunden und anderen interessierten Parteien,

- optimale Verfahren innerhalb der Organisation,
- Probleme, Störungen und "Beinahefehlentscheidungen",
- Verhaltens- und Denkmuster in der Organisation.

b) externe Belange

- die Erfordernisse von Kunden und anderen interessierten Parteien sowie Änderungen bei diesen Erfordernissen,
- Änderungen und Entwicklungen im Wettbewerbsumfeld der Organisation sowie Faktoren, die ihren Wettbewerbsvorteil beeinträchtigen,
- Änderungen und Entwicklungen in aufkommenden oder ablösenden Technologien,
- Leistungsvergleich mit erfolgreichen Organisationen,
- politische und demographische Änderungen und Entwicklungen,
- Zusammenarbeit mit Hochschulen und anderen akademischen Einrichtungen oder Ausbildungsstätten.

Die Leitung der Organisation sollte die Kultur einer lernenden Organisation begründen, indem sie das Lernen auf der Basis der Eigenverantwortung ihrer Mitarbeiter und die Bereitschaft, das erlernte Wissen zu teilen, fördert.

Für erfolgreiches Lernen, und um Lernen zu einem Bestandteil der Kultur der Organisation zu machen, sollte ihre Leitung

- Initiativen zum Lernen unterstützen und durch das eigene Verhalten Führung demonstrieren,
- die Nutzung von Geschäftskontakten, Verbindungen, Interaktivität und die gemeinsame Nutzung von Wissen sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisation fördern,
- die Kompetenz ihrer Mitarbeiter anerkennen und ihre Steigerung fördern,
- Kreativität würdigen, und dabei Verschiedenartigkeit und die Nutzung von Fehlern oder Irrtümern als Chancen für Verbesserung akzeptieren,
- positive Ergebnisse anerkennen und belohnen,
- frei zugängliche Systeme zum Lernen bereitstellen,
- Bereitschaft demonstrieren, Erfahrungen und Erkenntnisse aus internen und externen Quellen zu akzeptieren,
- für Kritik offen sein.

Der Transfer von Wissen erfordert, dass es für jedermann, dann und wenn es benötigt wird, zugänglich ist.

Das Einsetzen von Wissen, um ein Problem zu lösen oder eine Fragestellung anzugehen, umfasst Einbeziehung und Nutzung relevanten Wissens aus vielen und oft unterschiedlichen Quellen. Bei der Nutzung von Wissen kann es sich um einfache Wiederverwendung vorhandener Lösungen handeln, die früher funktioniert haben. Es kann auch darum gehen, alte Lösungen auf neue Probleme anzuwenden. Umgekehrt lernt eine lernende Organisation aus Fehlern und erkennt, wenn alte Lösungen nicht länger tragen. Nutzung kann auch durch Synthese erfolgen, das heißt die Schaffung eines breiteren Rahmens oder eines tieferen Verständnisses. Je schneller Wissen eingesetzt und genutzt werden kann, desto konkurrenzfähiger kann eine Organisation bei der Weiterentwicklung ihrer Nachhaltigkeit sein.

Anhang A (informativ)

Leiten und Lenken zu nachhaltigem Erfolg – Das Werkzeug zur Selbstbewertung

A.1 Einleitung

Eine Organisation sollte Selbstbewertungen durchführen, um ihre Position auf dem Weg zu nachhaltigem Erfolg zu bestimmen.

Dieser Anhang stellt ein Werkzeug zur Selbstbewertung bereit, um eine Organisation in die Lage zu versetzen, Möglichkeiten zur Verbesserung zu erkennen und Maßnahmenpläne zu deren Erreichung aufzustellen. Das Werkzeug zur Selbstbewertung beruht auf den im Hauptteil dieser Internationalen Norm gegebenen Leitlinien.

Die Ergebnisse der Selbstbewertung einer Organisation sollten eine wertvolle Eingangsinformation für deren Managementbewertung sein, sowohl für strategische als auch für operative Angelegenheiten. Deshalb sollten solche Bewertungen regelmäßig durchgeführt werden.

A.2 Beschreibung der Stufen in Richtung nachhaltigen Erfolgs (Reifegrade)

Vor Einsatz des Werkzeuges zur Selbstbewertung sollten sich die Anwender selbst mit den in Tabelle A.1 angegebenen Stufen in Richtung nachhaltigen Erfolgs (Reifegrade) vertraut machen. Sie beschreiben die Entwicklung der Fähigkeiten einer Organisation auf einer aufsteigenden Skala von 1 bis 5.

A.3 Strategische Selbstbewertung

Strategische Selbstbewertung ist eine Maßnahme, die von der (obersten) Leitung durchgeführt werden sollte, um einen schnellen Eindruck über die Position der Organisation in Richtung nachhaltigen Erfolgs zu erhalten.

Anhang B.1, Tabelle B.1, beschreibt mögliche strategische Situationen innerhalb einer Organisation im Vergleich mit den entsprechenden Reifegraden. Die Tabelle setzt auf den vier Elementen der „Plan-Do-Check-Act“- (PDCA)-Methodik auf.

Eine strategische Selbstbewertung unter Verwendung von Tabelle B.1 sollte ungefähr ein bis zwei Stunden in Anspruch nehmen.

A.4 Operative Selbstbewertung

Operative Selbstbewertungen sollten von den Prozesseignern durchgeführt werden, um die wesentlichen Fähigkeiten der Organisation zu bewerten.

Anhang B.2, Tabelle B.2, beschreibt mögliche operative Situationen innerhalb einer Organisation im Vergleich mit den entsprechenden Reifegraden. Die Tabelle beruht auf den vier Hauptabschnitten (4 bis 10) dieser Internationalen Norm.

Eine operative Selbstbewertung unter Verwendung von Tabelle B.2 sollte ungefähr einen Tag in Anspruch nehmen (einschließlich der zur Abstimmung der Ergebnisse benötigten Zeit).

A.5 Anwendung des Werkzeugs zur Selbstbewertung

Die aktuelle Situation in der Organisation sollte mit den Beschreibungen möglicher Situationen, die entlang der fünf Stufen in Richtung nachhaltigen Erfolgs (Reifegrade) in Anhang B dargestellt sind, verglichen werden, beginnend mit Stufe 1 und aufsteigend zu höheren Stufen, wenn die beschriebenen Fähigkeiten klar dargelegt werden. Die aktuelle Position ist die höchste Stufe, die vollständig erreicht wird ohne irgendwelche Lücken bei den beschriebenen Fähigkeiten.

Eine Bewertung der Lücken zwischen der aktuellen Stufe und der nächsten Stufe wird der Organisation beim Planen der notwendigen Verbesserungsmaßnahmen und bei der Festlegung von deren Reihenfolge helfen, sich weiter in Richtung Nachhaltigkeit zu bewegen.

Tabelle A.1 — Beschreibung der Stufen in Richtung nachhaltigen Erfolgs (Reifegrade)

Reifegrade: Reifelemente:	Stufe 1	Stufe 2 (Stufe 1 + ...)	Stufe 3 (Stufe 2 +....)	Stufe 4 (Stufe 3 +....)	Stufe 5 (Stufe 4 +....)
Fokus auf	Produkte	Kunden, gesetzliche und behördliche Anforderungen	einige weitere interessierte Parteien	ausgewogene Beachtung der derzeitigen interessierten Parteien	ausgewogene Beachtung sich abzeichnender interessierter Parteien
Ansatz	reagierend	auf Prozessmanagement beruhend	Prozessmanagement ermöglicht Anpassungsfähigkeit	wirksame, in Wechselbeziehung stehende Prozesse; Ansatz beruht auf Innovation	wirksamer, zusammenhängender Prozessansatz, mit Verknüpfungen zu wichtigen interessierten Parteien
Anstöße, die Verbesserungen auslösen	Reklamationen & Finanzen	Daten zur Kundenzufriedenheit	Information von Kunden, Partnern und eigenen Mitarbeitern	Information von einigen anderen interessierten Parteien	Information von allen übrigen interessierten Parteien
Maßnahmen und Systeme	einfache Arbeitsablaufbeschreibungen vorhanden	Qualitätsmanagementsystem eingeführt	wirksame und integrierte Managementsysteme	Gewandtheit (Geschwindigkeit, Anpassungsfähigkeit und Innovation) vom Managementsystem unterstützt	Managementsystem durch Leistungsvergleiche unterstützt
Ergebnisse	anekdotischer (zufälliger) Nachweis von Ergebnissen	einige vorhersagbare Ergebnisse	vorhersagbare Ergebnisse	beständige, positive Ergebnisse mit nachhaltiger Entwicklung	Leistung entwickelt und langfristig aufrechterhalten
Lernen	individuell und anekdotisch	systematisches Lernen aus Fehlern	gemeinsam genutztes Lernen innerhalb der Organisation	ständige Verbesserung durch Lernen und eine Kultur des Teilens	gemeinsames Lernen mit wichtigen interessierten Parteien
PDCA-Arbeit	zufällige Anwendung der PDCA-Quadranten	Erstnutzung des PDCA-Zyklus in einigen Prozessen	PDCA-Zyklus in Schlüsselprozessen eingesetzt und vollständig abgeschlossen	selbstlaufender PDCA-Zyklus organisationsweit angewandt, unterstützt durch Innovation	PDCA-Zyklus angetrieben von allen interessierten Parteien
	↓ Anfängerorganisation	↓ Initiative zeigende Organisation	↓ anpassungsfähige Organisation	↓ innovative Organisation	↓ nachhaltige Organisation

A.6 Ergebnisse der Bewertung und Planen der Verbesserung

Der Abschluss einer Selbstbewertung sollte als wichtiger Schritt zur Erkennung von Möglichkeiten für die zukünftige Entwicklung der Organisation gesehen werden.

Die aus so einer Selbstbewertung gewonnenen Informationen sollten zur Anregung von Vergleichen überall in der Organisation genutzt werden, zwischen ihren Prozessen und zwischen ihren verschiedenen Geschäftseinheiten, um Gelegenheiten zur Verbesserung zu erkennen. Sie sollten auch als Eingangsinformationen für die Planung zukünftiger Bewertungen genutzt werden.

Um Verständnis und Kommunikation zu erleichtern, sollten die Ergebnisse von Selbstbewertungen so präsentiert werden, dass sie einen schnellen Eindruck vom Reifestatus der Organisation gegenüber den Leitlinien in Abschnitt 4 bis 10 und gegenüber dem Aspekt der "ständigen Verbesserung" im „Plan-Do-Check-Act“-(PDCA)-Zyklus vermitteln. Dies wird die Erkennung von Verbesserungsmöglichkeiten und ihre Ordnung nach Prioritäten unterstützen. Die konsequente Anwendung dieser Art von Präsentation kann dabei helfen, eine fortlaufende Darstellung des Fortschritts der Organisation zu geben.

Eine Analyse der Ergebnisse gegen die Leitlinien in Abschnitt 4 bis 10 sollte in die Entwicklung eines Verbesserungsplanes für die Organisation übernommen werden.

Anhang B ^{N8)}
(informativ)

Leiten und Lenken zu nachhaltigem Erfolg – Arbeitsblätter zur Selbstbewertung

Dieser Anhang enthält Arbeitsblätter zur Selbstbewertung, die aus zwei Sichten Schlüsselkenngrößen in Bezug auf den Weg zu nachhaltigem Erfolg (Reifegrade) beschreiben:

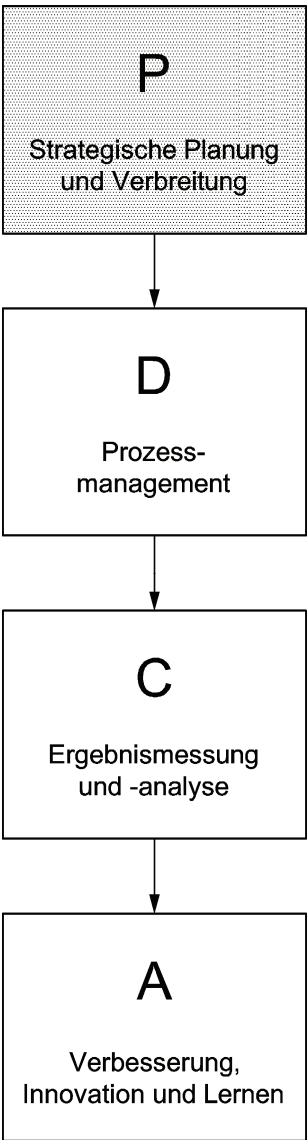
- a) Tabelle B.1 enthält Arbeitsblätter zur Bewertung des Reifegrades aus strategischer Sicht,
- b) Tabelle B.2 enthält Arbeitsblätter zur Bewertung des Reifegrades aus operativer Sicht.

ANMERKUNG 1 ISO 10014:2005 *Qualitätsmanagementsysteme — Leitfaden zur Erzielung finanziellen und wirtschaftlichen Nutzens* bietet weitere Anleitung, die für Organisationen, die ihr Werkzeug zur Selbstbewertung individuell anpassen möchten, nützlich sein kann.

ANMERKUNG 2 Aufgrund ihrer Größe war es notwendig, die Tabellen zu teilen und Gruppen von Spalten getrennt auf benachbarten Seiten wiederzugeben.

N8) Nationale Fußnote: Anhang B ist allem Anschein nach nicht redigiert worden. Die deutsche Übersetzung versucht, dies teilweise auszugleichen. Maßgebend bleibt die englische Fassung.

Tabelle B.1 — Auf dem Weg zu nachhaltigem Erfolg
 — Bewertung der strategischen Ausrichtung
 — Blatt 1

Grad Themenfeld	1 Anfänger	2 Initiative zeigend
 P Strategische Planung und Verbreitung D Prozess- management C Ergebnismessung und -analyse A Verbesserung, Innovation und Lernen	Der Fokus der Organisation liegt auf ihren wirtschaftlichen Ergebnissen, der Produktleistung und der Einhaltung einiger gesetzlicher Forderungen. Das Umfeld der Organisation wird nicht betrachtet, ausgenommen gelegentlich in einem reagierenden Ansatz. Informationen vom Markt werden nicht systematisch gesammelt und die Organisation kann Veränderungen nicht vorhersehen. Die Organisation hat keine formal festgelegte Strategie, nur Leistung und betriebswirtschaftliche Ziele sind festgelegt. Abteilungsziele sind nicht auf die Strategie abgestimmt. Kommunikation erfolgt nur in reagierender Weise bezüglich der Finanzen sowie bezüglich gesetzlicher und normativer Anforderungen. Prozesse, Ressourcen und Struktur sind nicht systematisch festgelegt oder geplant. Aufgaben, Verantwortungen und Befugnisse sind unklar.	Die Organisation hat ihre Mission, Vision, Strategie und Ziele definiert. Strategische Vorhaben sind beschränkt auf das finanzielle Ergebnis, auf normative und gesetzliche Anforderungen und auf Kundenzufriedenheit. Ziele sind im Einklang mit den Strategien der Organisation. Die Leitung kommuniziert die Grundsätze bezüglich des Qualitätsmanagementsystems in die gesamte Organisation. Das Umfeld der Organisation wird in gewissem Maße überwacht und analysiert. Die Organisation fördert die Kommunikation mit ihren wesentlichen interessierten Parteien, wie Kunden, Lieferanten, Anteilseignern und Mitarbeitern. Prozesse, Ressourcen und Struktur sind festgelegt, eingeführt und werden entsprechend der gewählten Strategie periodisch bewertet.

3 anpassungsfähig	4 innovativ	5 nachhaltig
Die Organisation hat ihre Mission, Vision, Strategie und Ziele formal festgelegt. Bewertungen finden regelmäßig statt, um die Anpassungsfähigkeit der Organisation gemäß Umfeld, Erfordernissen und Strategie sicherzustellen. Die Strategie berücksichtigt die wichtigsten interessierten Parteien. Die Ziele sind auf die Strategien ausgerichtet und bekannt gemacht. Die Organisation hat einen kontinuierlichen Verbesserungsansatz eingeführt. Das Umfeld der Organisation wird überwacht und analysiert, um die Organisation zu verbessern und Chancen und Risiken zu erkennen. Die Organisation nutzt Chancen zur Kommunikation und Rückmeldungen als Eingangsinformation für Verbesserung. Prozesse und Strukturen sind festgelegt und werden als System verstanden. Die Organisation plant die notwendigen Ressourcen und stellt sie bereit, um die ihrer Strategie entsprechenden Ziele zu erreichen.	Das Umfeld der Organisation wird überwacht und analysiert, um die Organisation zu verbessern und Chancen und Risiken zu erkennen. Kundenerfordernisse, gesetzliche und normative Anforderungen, ihre eigene Erfahrung und Informationen in Bezug auf Chancen und Risiken des internen und externen Umfeldes werden gesammelt und als Eingangsinformation für Innovation angesehen. Die Strategie berücksichtigt alle interessierten Parteien und wird bewertet, um Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit ständig zu verbessern. Regelmäßig finden Bewertungen von Mission, Vision, Strategie und Zielen statt, um die für Verbesserung und Innovation benötigten Fähigkeiten zu bestimmen. Die Identifizierung von Lücken und Risikomanagement werden in Erwägung gezogen. Die Organisation plant die notwendigen Ressourcen und stellt sie bereit, um ihre Ziele zu erreichen. Kommunikationsprozesse sind wirksam und wirtschaftlich und umfassen Kontakte zu anderen Organisationen, um wirksames Lernen zu ermöglichen. Kommunikation unterstützt den Aufbau von Kontakten und Netzwerken für Innovation.	Kundenerfordernisse, gesetzliche und normative Anforderungen, ihre eigene Erfahrung und Informationen in Bezug auf Chancen und Risiken des internen und externen Umfeldes werden erfasst und als Eingangsinformation für Nachhaltigkeit angesehen. Regelmäßig finden Bewertungen von Mission, Vision, Strategie und Zielen statt, um die für Nachhaltigkeit benötigten Fähigkeiten festzulegen, indem das externe und interne Umfeld und die daraus gewonnenen Erfahrungen analysiert werden. Die strategische Ausrichtung deckt alle Lücken zwischen den erforderlichen und den gegenwärtig vorhandenen Fähigkeiten ab, ebenso wie die aus dem Verständnis der Lücken der Organisation erkannten Chancen und Risiken. Die Strategie ist das Hauptwerkzeug zum Leiten und Lenken der Organisation und ihrer Ergebnisse in Richtung Nachhaltigkeit. Die Strategie umfasst spezifische Grundsätze und Ziele in Bezug auf spezifische interessierte Parteien und führt zu hervorragenden Ergebnissen für die Organisation. Die wesentlichen Kenngrößen der Organisation werden ständig für Leistungsvergleiche genutzt, um Wettbewerbsvorteile aufrechtzuerhalten. Die Organisation plant die notwendigen Ressourcen und stellt sie bereit, um Ziele und Nachhaltigkeit zu erreichen.

Tabelle B.1 — Auf dem Weg zu nachhaltigem Erfolg
 — Bewertung der strategischen Ausrichtung
 — Blatt 2

Grad Themenfeld	1 Anfänger	2 Initiative zeigend
P Strategische Planung und Verbreitung ↓ D Prozess- management ↓ C Ergebnismessung und -analyse ↓ A Verbesserung, Innovation und Lernen	Ressourcen sind nur für operative Prozesse festgelegt. Die Organisation bestimmt ihre Erfordernisse und notwendigen Ressourcen ohne Überwachung und Steuerung. Keine Identifizierung von natürlichen Ressourcen oder Pläne diesbezüglich und ihrer Auswirkung auf die natürliche Umgebung. Prozesse sind nicht festgelegt, und es gibt keine Ziele für die Prozesse.	Die Organisation hat Ressourcen für operative und für kundenorientierte Prozesse festgelegt. Es gibt Prozesse für die Festlegung natürlicher Ressourcen (z. B. Energie, Wasser, Öl, Mineralstoffe). Die Leitung hat Ziele für die Verbesserung der Wirksamkeit der Prozesse festgelegt. Prozesse sind mit Strategie und Grundsätzen abgestimmt.

3 anpassungsfähig	4 innovativ	5 nachhaltig
Die Organisation hat Management-, Realisierungs- und Unterstützungsprozesse eingeführt und die notwendigen Ressourcen festgelegt. Ein Prozess zur Verbesserung des Managementsystems ist etabliert, ausgerichtet an den Erwartungen der wesentlichen interessierten Parteien. Pläne für Nutzung, Steuerung, Schutz und Entwicklung der Ressourcen einschließlich natürlicher Ressourcen sind aufgestellt. Ziele zur Steigerung der Wirksamkeit der Prozesse sind festgelegt. Sie sind mit einem Teil der Strategien und Grundsätze abgestimmt.	Die Prozesse sind mit Mission, Vision und Strategien der Organisation abgestimmt. Die Organisation hat wirksame und wirtschaftliche strategische, operative und Unterstützungsprozesse eingeführt und verbessert, die Verbindungen mit allen wesentlichen interessierten Parteien enthalten. Die Prozesse arbeiten in abgestimmter Weise. Die Prozesseigner haben festgelegte, aus dem strategischen Plan abgeleitete Ziele, zu denen Innovation und Verbesserung gehören. Die Organisation hat einen wirksamen und wirtschaftlichen Plan für die Steuerung, den Schutz und die Entwicklung ihrer Ressourcen aufgestellt. Die Organisation hat einen Prozess für die wirtschaftliche Nutzung natürlicher Ressourcen entwickelt und eingeführt, unter Beachtung ihrer Verfügbarkeit. Dieser Prozess berücksichtigt Umweltbelange über den gesamten Lebenszyklus der Produkte. Prozesse und Strukturen, verstanden als die Elemente eines Systems, sind festgelegt und eingeführt. Sie werden regelmäßig entsprechend den Strategien der Organisation bewertet.	Die Organisation hat festgelegte strategische Ressourcen, um Nachhaltigkeit durch ihre Strategie und Planung zu fördern und zu erreichen. Die Organisation hat einen wirksamen und wirtschaftlichen Plan für Steuerung, Schutz und Entwicklung ihrer internen und externen Ressourcen aufgestellt. Die effiziente Nutzung natürlicher Ressourcen, die Minimierung von Auswirkungen auf die Umwelt und ihre Bewahrung tragen zur Nachhaltigkeit der Organisation bei. Prozesse und Strukturen, verstanden als die Elemente eines Systems, sind festgelegt und eingeführt. Sie werden aufrechterhalten und regelmäßig entsprechend den Strategien der Organisation mit dem Ziel, Nachhaltigkeit zu erreichen und sicherzustellen, bewertet.

Tabelle B.1 — Auf dem Weg zu nachhaltigem Erfolg
 — Bewertung der strategischen Ausrichtung
 — Blatt 3

Grad Themenfeld	1 Anfänger	2 Initiative zeigend
P Strategische Planung und Verbreitung ↓ D Prozess- management ↓ C Ergebnismessung und -analyse ↓ A Verbesserung, Innovation und Lernen	Es werden nur finanzielle Kenngrößen verwendet in Verbindung mit einigen grundlegenden nicht-finanziellen Kenngrößen (wie termingerechte Auslieferung, Anzahl von Kundenreklamationen, einfache Kundenzufriedenheitsübersichten).	Regelmäßige Treffen zur Bewertung des Qualitätsmanagementsystems betreffen qualitative Zielvorgaben, quantitative Ziele, die Leistung wichtiger Prozesse, Kenngrößen zur Produktqualität und Kundenzufriedenheitsmessungen. Es gibt keine eindeutige Verknüpfung zwischen Zielen und Leistungskenngrößen. Die Genauigkeit der Daten, aus denen die Kenngrößen abgeleitet sind, ist nicht bekannt, und die Analyse der Daten ist auf einfachem Niveau. Prozessfähigkeitsstudien der wesentlichen Realisierungsprozesse werden durchgeführt, meistens auf der Basis von Kundenanforderungen. Schlussfolgerungen sind von begrenztem Nutzwert.

3 anpassungsfähig	4 innovativ	5 nachhaltig
Entscheidungen der Geschäftsleitung beruhen auf Daten. Die Organisation verknüpft wichtige Zielvorgaben mit Leistungskenngrößen. Neue Pläne enthalten Metriken und Kenngrößen. Führungskräfte sind ausgebildet und erfahren im Umgang mit einfachen statistischen Analysen. Wenn erforderlich, werden die Führungskräfte von Fachleuten für Datenanalyse unterstützt. So werden aus den Daten aussagefähige Schlussfolgerungen gezogen. Neben der formalen Bewertung des Qualitätsmanagementsystems wird monatlich oder sogar wöchentlich ein Bericht über die Analyse der Daten veröffentlicht. Dieser Bericht wird von den Führungskräften als sinnvoller „Navigationskompass“ verstanden. Die Genauigkeit der Daten wird auditiert. R&R^{N9)}-Untersuchungen werden durchgeführt, insbesondere, wenn die Daten auf Einschätzungen, Meinungen usw. beruhen. Zur Unterstützung von Entscheidungen werden statistische Analysen durchgeführt. Daten werden gründlich analysiert, um tiefer liegende Ursachen zu erkennen und Maßnahmenpläne aufzustellen. Die Organisation hat Werkzeuge zur Geschäftsanalytik, um die Daten bei sich ändernden Umständen zu analysieren. Die Fähigkeit (d. h. die Streuung^{N10)}) von neuen, kritischen Prozessen wird systematisch untersucht, und die Einflussgrößen für Schwankungen sind bekannt. Wenn sinnvoll, werden höhere statistische Verfahren angewandt, wie „Robustes Design“^{N11)}	Grundsätze, Ziele und Vision der Organisation sind auf Organisationsstruktur und Prozesse heruntergebrochen. Auf diese Weise werden Politik, Ziele und Vision mit konsistenten Metriken und Prozesskenngrößen für alle wesentlichen Aspekte der Organisation verknüpft. Diese Kenngrößen sind entsprechend den organisatorischen Ebenen gestuft und decken alle wesentlichen finanziellen und operativen Belange ab, aber nicht alle Aspekte der interessierten Parteien (z. B. Mitarbeiterzufriedenheitsindex). Die wesentlichen operativen Kenngrößen werden in offiziellen Berichten veröffentlicht (z. B. in Aktionärsbriefen). Die meisten Schlüsselindikatoren befinden sich auf wettbewerbsfähigem Niveau im Vergleich zu Referenzinformationen. Diese Ergebnisse werden bei zukünftigen Zielsetzungen berücksichtigt.	Die Organisation nimmt für alle Einschränkungen der Nachhaltigkeit Kenngrößen auf, und diese Kenngrößen werden hervorgehoben. Die verwendeten Kenngrößen decken alle wesentlichen Aspekte der Organisation, die sich auf die interessierten Parteien beziehen, ab. Für die Nachhaltigkeit der Organisation kritische Aspekte bilden die Eckpfeiler von Grundsätzen und Strategien. Diese Aspekte sind überwacht und mit Strategien verbunden, die entwickelt wurden, um die Auswirkung dieser Einschränkungen auf die Organisation zu verringern.

N9): Nationale Fußnote: „Repeatability“ und „Reproducibility“ (Wiederhol- und Vergleichpräzision). Für technische Anwendungen vergleiche dazu die Normen der Reihe ISO 5725, insbesondere ISO 5725-2:1994, *Genauigkeit (Richtigkeit und Präzision) von Messverfahren und Messergebnissen – Teil 2: Grundlegende Methode für Ermittlung der Wiederhol- und Vergleichpräzision eines vereinheitlichten Messverfahrens*.

N10): Nationale Fußnote: Im Englischen vermutlich versehentlich „variability“ statt „variation“.

N11): Nationale Fußnote: Spezielle Verfahren zur Statistischen Versuchsplanung und -auswertung von Taguchi und Shainin.