



ZUM AKTUELLEN COMMITTEE DRAFT DER ISO 9001:2015

Was bringt die neue ISO 9001?

Christof Dahl, Esslingen am Neckar

Seit einem halben Jahr liegt ein Entwurf der neuen ISO 9001 vor, der 2015 veröffentlicht werden soll. Dieser Draft wird vom ISO-Committee zur Diskussion gestellt und kann noch geändert werden. In einigen Bereichen erkennt man Verbesserungen, insbesondere wurden Aspekte der gültigen ISO 9004 übernommen. Dennoch bleiben Wünsche offen, die das Committee ernst nehmen sollte.

Zunächst fällt auf, dass die neue Norm ihre Gliederung ein wenig verändert hat. Die neue Struktur ähnelt noch immer weitgehend der ISO 9001:2008, doch insgesamt erscheint die neue Gliederung deutlich

stimmiger. Auffällig ist die Aufnahme folgender Elemente:

- Stakeholder-Ansatz,
- Prozess-Ansatz,
- Risikomanagement,
- Dokumentierte Information und
- Leadership.

Erfreulich ist, dass endlich moderne Managementansätze Einzug in die ISO 9001 halten. So taucht der weit verbreitete Stakeholder-Ansatz auf, Risikomanagement wird aufgegriffen und Prozessmanagement wird auf Prozessebene vertieft. Der etwas angestaubte „Beauftragte der obersten Leitung“ verschwindet. An seiner Stelle wird das „Top-Management“ für die

► ISO /CD 9001:2013

Was sollte sich mit der Revision ändern?

Um den neuen Entwurf zu bewerten, muss man auch die Schwachstellen der noch gültigen ISO 9001:2008 betrachten. Die auffälligsten Schwachstellen sind folgende:

Zu wenig Konkretes

Eine Norm sollte einfach und klar verständlich formuliert sein, damit sie auch Neulinge sofort verstehen. Sie sollte dem Anwender klare Anweisungen für die Praxis geben. Allgemeinplätze müssen vermieden werden. Ein positives Beispiel sind die Inhalte der Management-Bewertung (Kap. 5.6). Dort wird klar bestimmt, welche Inhalte besprochen werden müssen. Andere Inhalte sind stark interpretationsfähig. Beispielsweise müssen interne Audits „in geplanten Abständen“ (Kap. 8.2.2) durchgeführt werden. War

um wird nicht klar von „mindestens einmal pro Jahr“ gesprochen – wie in anderen Managementsystemen üblich?

Vergessene Ressourcen

Im Kapitel 6 wurde eine der wichtigsten Ressourcen eines Unternehmens schlicht ignoriert: die Finanzen oder die qualitätsbezogenen Kosten des Unternehmens. Wie kann das sein? Ein Managementsystem muss diesen Aspekt berücksichtigen!

Kein Risiko-Management

Dies gehört mittlerweile zum guten Management und muss somit auch in einem Managementsystem berücksichtigt werden. Abgesehen davon ist Risiko-Management eine besonders wichtige Methode, um Gefahren vorzubeugen.

Umsetzung des QM-Systems im Unternehmen benannt (Draft, Kap. 5.3). Auch dies ist begrüßenswert, da Qualitätsmanagement eine Aufgabe aller Führungskräfte ist. Aber gehen wir ins Detail:

Stakeholder-Ansatz

Dieser gilt heute als eines der aktuellsten Unternehmensführungsprinzipien. Er geht von der Annahme aus, dass langfristiger Unternehmenserfolg nur durch die Berücksichtigung der verschiedenen Interessengruppen eines Unternehmens sichergestellt werden kann. Der Stakeholder-Ansatz wird bereits seit vielen Jahren in der ISO 9004:2009 (Kap. 4.4, Interessierte Parteien, Erfordernisse und Erwartungen) abgebildet und findet nun Eingang in die ISO 9001:2015.

Prozess-Ansatz

Ein weiterer Aspekt der ISO 9004 fließt in die neue ISO 9001 ein: Der Prozess-Ansatz erhält mit einem eigenen Kapitel deutlich mehr Gewicht (Kap. 4.4.2, Process Approach). Gemäß den Regeln des Prozessmanagements sollen alle Abläufe einer Organisation beschrieben werden, inklusive Inputs, Outputs, Kennzahlen, Verantwortlichkeiten etc. Leider werden Prozessaudits im neuen Entwurf immer noch nicht explizit gefordert. Eine klar formulierte Forderung, dass Prozesse auch schriftlich dokumentiert werden müssen, würde den Prozessgedanken viel schneller in die Unternehmensstrukturen eindringen lassen.

Risikomanagement

Risiken und Chancen zu erkennen, gehört heute zu den Basics guten Managements. Dieses Thema greift die neue Norm konsequent auf. Es zieht sich durch viele Kapitel, von der Unternehmensebene über Prozessrisiken zu Entwicklungsrisiken, Beschaffungsrisiken etc. Selbst risikobasierte Audits finden Einzug in die Norm (Draft, Kapitel 9.2, Internal Audit „related risks“). Inhaltlich ist das Thema Risikomanagement der große Wurf im Zuge der Neuerungen und vielleicht die beste Veränderung der Revision. Damit wird ein klares Defizit der ISO 9001:2008 beseitigt. Und auch dies ist ein Inhalt aus der gültigen ISO 9004.

Dokumentierte Informationen

Die vertrauten „Dokumente“ und „Aufzeichnungen“ („document“, „record“) verschwinden aus dem Normenvokabular und werden durch „dokumentierte Informationen“ bzw. „documented information“ ersetzt. Dies ist

ein sperriger Begriff, der meines Erachtens in die falsche Richtung führt: Statt konkreter wird es nun noch allgemeiner.

Leadership

Kapitel 5 der neuen Norm firmiert nicht mehr unter „Management Responsibility“ sondern unter „Leadership“. Was genau damit gemeint ist, wird nicht klar beschrieben. Hier ist der Entwurf noch zu allgemein gehalten. Das Committee sollte die Aufgaben des Top-Managements klarer formulieren und Nachweise einfordern. Ansonsten ist zu befürchten, dass nicht gehandelt wird.

Gelungener Entwurf mit kleinen Schwächen

Im Großen und Ganzen ist der vorliegende Normentwurf gelungen. Eine echte Chance wird aber vergeben, weil es an vielen Stellen wieder nicht konkreter wird:

Dipl.-Kaufmann Christof Dahl,



geb. 1971, arbeitete mehrere Jahre als Prüfungsleiter bei PricewaterhouseCoopers in Madrid. Seit 2003 ist er

selbstständiger Unternehmensberater und Trainer für Qualitätsmanagement in und Kirkel-Altstadt und Esslingen am Neckar. Als Trainer ist er auch in der Auditoren-Ausbildung aktiv.

Kontaktdaten

Christof Dahl
T 0176 43017466
kontakt@sextantconsult.de
www.sextantconsult.de

Quelle

ISO/CD 9001:2013 – Quality management systems – Requirements. Beuth Verlag, Berlin 2013

Weitere Informationen

- www.qz-online.de/iso-gebrauchsanleitung
- www.iso9001erklaert.de

QZ-Archiv

Diesen Beitrag finden Sie online:
www.qz-online.de/674688

► WAS DENKEN SIE?

Wie sind Ihre Erfahrungen?

- Welche Erfahrungen machen Sie mit der aktuellen ISO 9001?
- Was erwarten Sie von der Revision?
- Teilen Sie die Einschätzung unseres Autors?

Schreiben Sie uns!

Per E-Mail an qz@hanser.de
 oder als „Kommentar zum Beitrag“ unter www.qz-online.de/674688

- Ungenaue Forderungen, wie Management-Review oder interne Audits in „regelmäßigen“ oder „geplanten“ Abständen durchführen, sind leider noch immer enthalten (Draft, Kap. 9.2 und 9.3). Die Norm kann aber nur dann ein starkes Werkzeug sein, wenn sie konkrete Forderungen stellt und auch Leistungsnachweise verlangt.
- Eine der entscheidenden Ressourcen jedes Unternehmens – die finanziellen Ressourcen, Finanzplanung oder auch qualitätsbezogene Kosten – werden konsequent ignoriert! Auch hier könnte man Inhalte der aktuellen ISO 9004 einfließen lassen (Kap. 6.2, Finanzielle Ressourcen).
- Das Committee vertritt die Meinung, dass Ausschlüsse (ISO 9001:2008, Kap. 7) nicht mehr möglich sein sollten. Die Entscheidung dazu ist noch nicht gefallen. Vielleicht sollten sich die Ausschussmitglieder einmal die Frage stellen, was ein Unternehmen macht, das keinen Entwicklungsprozess hat. Wie soll es ohne Ausschlussmöglichkeit mit der Norm umgehen? Um Probleme zu vermeiden, sollte das Committee grundsätzlich bei den Ausschlüssen bleiben, diese aber konkreter einschränken.
- Es gibt keine Forderung nach konkreten Prozess-Audits im Audit-Programm, obwohl der Prozessansatz deutlich verstärkt wurde (siehe oben).

Appell an das Committee

Von einer gelungenen Revision erwarte ich, dass diese Defizite erkannt, ausgemerzt und verbessert werden. Aus diesem Grund lautet meine Bitte an die Experten im Committee: Werden Sie konkreter, und vergessen Sie die finanziellen Aspekte nicht! □