

Quality  
management

Orga

# ISO 9001

Customer

Requ

## QUALITÄTSMANAGEMENT- SYSTEME IM VERBAND

ISO 9001 und DGVM ZERT: neue Schwerpunkte und ihre  
Bedeutung für die Praxis

Grundprinzip und zentraler Bestandteil von Qualitätsmanagement ist die Idee der kontinuierlichen Verbesserung. Sie stellt sicher, dass eine Organisation fortgesetzt an der Steigerung der Produkt-, Prozess- und Servicequalität arbeitet. Auch die ISO-Normen selbst unterliegen durch systematische, regelmäßige Überprüfungen einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Welche Änderungen ergeben sich aus der letzten Überprüfung der ISO 9001? Und was haben diese für Konsequenzen für die Praxis der mit QM arbeitenden Verbände?

Dirk Günther

Die Norm ISO 9001 beschreibt einen weltweit gültigen Standard von Mindestanforderungen an ein Qualitätsmanagement-System, das zertifiziert werden soll – unabhängig von der Größe, Art und Branchenzugehörigkeit einer Organisation.

Das Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung wird konsequenterweise auch für die ISO-Normen selbst angewendet. Seit Einführung der ISO-9000-ff-Normen zum Qualitätsmanagement im Jahr 1987 hat es für alle Normen Überprüfungen, Revisionen genannt, mit dem Ergebnis weiterentwickelter Inhalte gegeben.

Etwa alle fünf bis acht Jahre wird entsprechender Handlungsbedarf geprüft. Für die letzte Revision vom November 2015 wurde eine weltweite Umfrage unter den Anwendern zu deren Anforderungen und Verbesserungsvorschlägen durchgeführt. So sollten aktuelle Veränderungen in der QM-Praxis seit der letzten Revision sowie Veränderungen im zunehmend komplexen und dynamischen Arbeitsumfeld, in dem Organisationen heute agieren, berücksichtigt werden.

## DIE NEUE GRUNDSTRUKTUR

Aber auch die internen Anforderungen der International Organization for Standardization (ISO) selbst sind bei den Revisionen von Bedeutung. Für die aktuelle ISO 9001:2015 wurde zunächst ihr Aufbau grundlegend geändert und an

die High-Level-Struktur anderer ISO-Management-Normen angepasst. Darüber hinaus wurden Begrifflichkeiten und Definitionen angeglichen.

Für die Zertifizierung eines Qualitätsmanagementsystems sind nach wie vor die Anforderungen ab Norm-Abschnitt 4 relevant. Einen Überblick über die aktuelle Grundstruktur der ISO 9001 mit einer Zuordnung der Abschnitte zum PDCA-Zyklus (Plan, Do, Check, Act) stellt der TÜV Süd auf seiner Homepage zur Verfügung (siehe Grafik auf folgender Seite).

## NEUER ANSATZ: VERSTEHEN DER ORGANISATION UND IHRES KONTEXTES

Die aktuelle Revision der ISO 9001 verlangt von Organisationen, einige relevante Aspekte in ihrem Managementverständnis neu auszurichten.

Zunächst bietet die Norm mit dem Abschnitt 4 „Kontext der Organisation“ einen neuen Ansatz. Der Kontext der Organisation beschreibt das Innen- und Außenverhältnis einer Organisation. Die Norm fordert hier zunächst, dass sich Organisationen mit allen relevanten Einflussfaktoren befassen. Es ist systematisch zu erfassen, welche internen und externen Themen Einfluss auf Ziele und Strategie der Organisation sowie Ergebnis des QM-Systems haben (können).

Dies können bei Verbänden beispielsweise gesetzliche, technische, Konkurrenz- und Wettbewerbs-Belange sein, ebenso wie gesellschaftliche Entwicklungen, das Selbstverständnis als Lobbyorganisation oder Compliance-Fragen. Maßstab bei der systematischen Beantwortung dieser und anderen Fragen ist dabei immer die individuelle, tatsächliche Situation eines Verbandes.

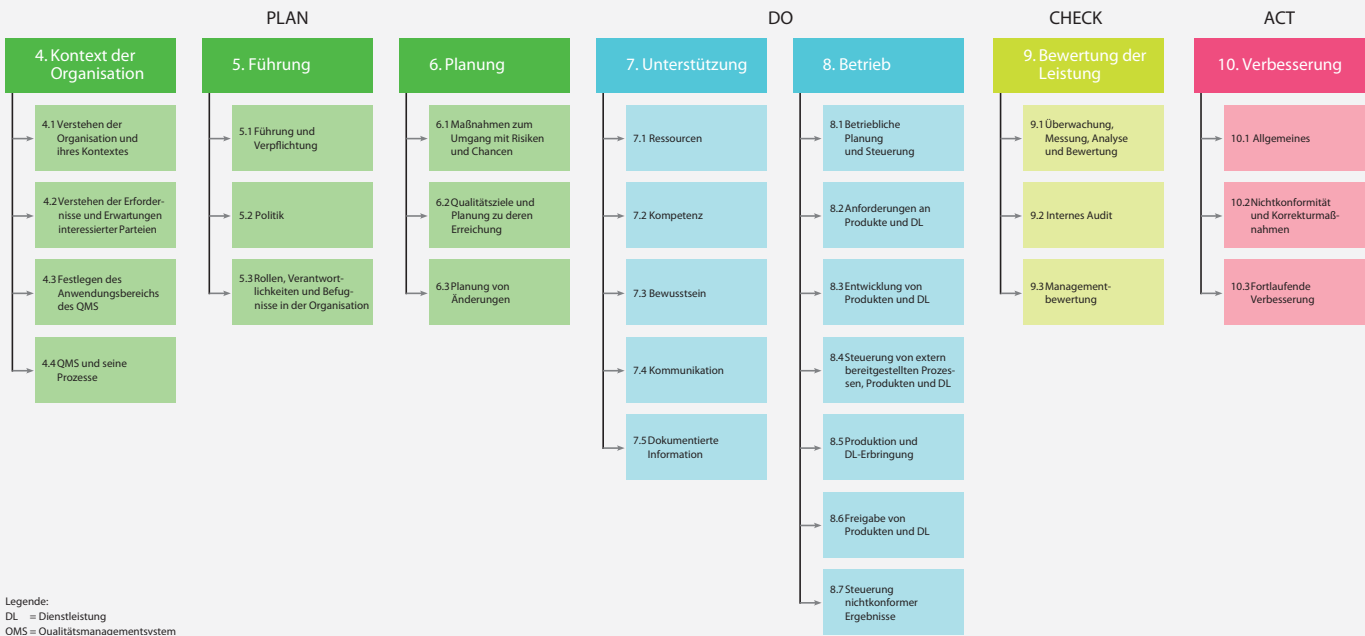
## ERWEITERUNG DER RELEVANTEN ZIELGRUPPEN

Die ISO 9001:2015 fordert als zweiten Schritt eine Identifizierung und Erfassung von für das QM-System relevanten „interessierten Parteien“. Diese können bei Verbänden Mitglieder, Politik, Medien und die interessierte Öffentlichkeit sein, ebenso wie Mitarbeiter, Lieferanten, Bündnispartner, Kostenträger oder Sponsoren. Die Norm erweitert somit die Kundenorientierung älterer Versionen um weitere Zielgruppen, die in den Fokus des Qualitätsmanagements rücken sollen. Denken Sie daher in Ihrem Verband bei der Identifizierung der interessierten Parteien möglichst weit.

Ferner sollen die Anforderungen und Erwartungen der Zielgruppen erfasst und ihre Auswirkungen auf das QM-System bedacht werden. Erfassen heißt schlicht aufschreiben. Das kann in einer einfachen, tabellenartigen Übersicht erfolgen. Externe Auditoren ach-

# DIN EN ISO 9001:2015

0 = Einleitung
1 = Anwendungsbereich
2 = Normative Verweisungen
3 = Begriffe



ten bei Zertifizierungsterminen sehr genau darauf, dass Organisationen sich gerade dem neuen Punkt „Kontext der Organisation“ sorgfältig gewidmet haben und eine entsprechende Dokumentation vorliegt.

## RISIKOMANAGEMENT

Der Mensch ist verliebt ins Gelingen. Die Erwartung einer positiven Entwicklung reduziert den Blick oftmals auf die erhofften Chancen und verhindert gleichzeitig die frühzeitige Betrachtung, Analyse und Bewertung möglicher Risiken.

Neu aufgenommen in die ISO 9001 wurde daher die Forderung nach einem systematischen Umgang mit Chancen und Risiken. Organisationen müssen zukünftig Chancen und Risiken identifizieren, analysieren, bewerten sowie Gegen-

maßnahmen planen, umsetzen und ihre Wirksamkeit kontrollieren.

Auch bei diesem Thema wollen externe Auditoren nachvollziehen können, dass Sie und Ihr Verband mögliche Chancen und Risiken bewusst analysiert und bewertet haben. Wichtig ist darauf hinzuweisen, dass sich Chancen und Risiken im Sinne der Norm nicht nur auf Großwetterlagen beziehen wie beispielsweise eine neue Bundesregierung oder eine für die von Ihnen vertretene Branche oder Berufsgruppe besonders relevante Gesetzesänderung. Zu den aufzunehmenden Risiken zählen ebenso viele „Gefahren“ aus dem Alltag wie beispielsweise der Ausfall von Mitarbeitern, die Kündigung von Mitgliedern, das Ausbleiben von Einnahmen und ausfallende PCs.

Risiken und Chancen im Sinne der Norm beziehen sich auf alle von Ihnen im Rahmen des QM beschriebenen Prozesse für die Erbringung der Services und Dienstleistungen Ihres Verbandes. Im Gegenzug entfällt eine spezifische Forderung nach Vorbeugungsmaßnahmen, wie sie die ISO 9001 bisher kannte.

Wie üblich schreibt die Norm hier kein spezielles Vorgehen vor. Wichtig ist nur die Darstellung, dass sich der Verband gründlich mit dieser Thematik auseinandergesetzt hat. Dazu gehören neben der Benennung der Chancen und Risiken die Einschätzung von Eintrittswahrscheinlichkeit und Ausmaß der Risiken sowie eine Beschreibung von Gegenmaßnahmen, die bei Eintritt des jeweiligen Risikos einzuleiten sind. Auch diese Elemente kön-

nen in einer einfachen Listenübersicht dargestellt werden, die regelmäßig zu überprüfen ist.

### PROZESSMANAGEMENT GEWINNT AN BEDEUTUNG

Jede Organisation ist bestimmt durch ihre Abläufe, die Prozesse. Deren Qualität insbesondere auch in der Frage der Schnittstellen für eine reibungslose Interaktion von Mitarbeitern kommt besondere Bedeutung zu.

Die aktualisierte ISO 9001 legt nunmehr ein größeres Gewicht auf den prozessorientierten Ansatz und auf die Forderung nach einem umfassenden und systematischen Prozessmanagement. Es wird nicht mehr nur das Endergebnis betrachtet, sondern die Qualität des Prozesses selbst. Daher sind bei der erforderlichen Prozessbeschreibung neben dem erwarteten Ergebnis auch Indikatoren zur Prozesslenkung, Verantwortungen und Befugnisse sowie Risiken und Chancen, die die Zielerreichung der Prozesse beeinflussen könnten, aufzunehmen.

### WISSENSMANAGEMENT

Der strukturierte Umgang mit Wissen als Schlüsselressource für den Erfolg jeder Organisation erfährt in der ISO 9001:2015 ebenfalls eine neue Bedeutung. Es wird ausdrücklich ein strukturiertes Wissensmanagement gefordert, das prozessrelevantes Wissen sammelt, vorhält und allen Mitarbeitern zugänglich macht, die es benötigen. Wie die Umsetzung zu erfolgen hat, muss jede Organisation mit Blick auf ihre individuellen Rahmenbedingungen entscheiden. Die mögliche Bandbreite reicht von erweiterten Prozessbeschreibungen bis hin zu Unternehmens-Wikis.

### NEUSORTIERUNG DER VERANTWORTLICHKEITEN

Der oder die Qualitätsmanagementbeauftragte wird mit der neuen Norm nicht mehr explizit gefordert, kann aber nach

**VERBÄNDE, DIE NOCH KEINE REZERTIFIZIERUNG DER NEUEN ISO9001-2015-REVISION VOLLZOGEN HABEN: AM 15. SEPTEMBER 2018 VERLIEREN ISO 9001: 2008-ZERTIFIKATE IHRE GÜLTIGKEIT. DIE REVISION 2015 MUSS BEI ALLEN ORGANISATIONEN BIS SPÄTESTENS ZU DIESEM DATUM ANWENDUNG GEFUNDEN HABEN.**

wie vor eingesetzt werden. Damit wird einerseits die „oberste Leitung“ für das QM stärker in die Pflicht genommen, da sie die Verantwortung für die Leistungsfähigkeit des QM-Systems tragen soll. Andererseits ist auch mehr Flexibilität möglich, da weitere Führungskräfte für das Funktionieren des QM-Systems herangezogen werden können. Ihr Verband gewinnt dadurch mehr Spielraum, die Verteilung der QM-relevanten Aufgaben flexibel und systemgerecht vorzunehmen.

### VERÄNDERUNGEN DER QM-DOKUMENTATION

Ebenfalls nicht weiter gefordert wird ein QM-Handbuch, das in den meisten zertifizierten Organisationen sozusagen die QM-Bibel darstellt. Bei der Umsetzung der Dokumentation bietet die Revision der Norm ISO 9001 zukünftig mehr Spielraum beispielsweise in Form von EDV- oder webbasierten Dokumentationen. Aber auch hier gilt, ein QM-Handbuch in gedruckter Form ist natürlich nach wie vor erlaubt und stellt für Ihren Verband gegebenenfalls die adäquate Form der QM-Dokumentation dar.

Eine weitere Änderung hinsichtlich der Dokumentation bezieht sich auf die nun ausbleibende Unterscheidung von Dokumenten und Aufzeichnungen. Sie werden in der Revision 9001:2015 als dokumentierte Information zusammengefasst.

### FAZIT

Die Revision 9001:2015 hat für ihre Anwender deutlichere Veränderungen als ihr Vorgänger aus dem Jahr 2008 gebracht, die in nahezu alle Organisationsbereiche hineinwirken. Diese Änderungen spiegeln allerdings praktisch gelebtes Management-Know-how wider, denn wer beschäftigt sich nicht ausführlich mit seinen Zielgruppen und ihren Wünschen an seinen Verband, beleuchtet neben Chancen nicht auch Risiken und kümmert sich nicht um den strukturierten Umgang mit dem Wissen der Organisation?

Die Praxis zeigt bereits, dass die Auditoren der Zertifizierungsgesellschaften bei der Überprüfung der ISO 9001:2015 besonders auf die neuen, hier vorgestellten Änderungen und ihre Anwendung achten. ■

### AUTOR

#### DIRK GÜNTHER



ist Gründer und Geschäftsführer der Meilenstein! Beratungskanzlei. Zuvor war er über zehn Jahre in Führungspositionen von gemeinnützigen und Wirtschaftsverbänden tätig.

→ [mail@meilenstein-beratung.de](mailto:mail@meilenstein-beratung.de)  
→ [www.meilenstein-beratung.de](http://www.meilenstein-beratung.de)