

PROZESSORIENTIERTES RISIKOMANAGEMENT NACH ISO 9001:2015

Risiken kennen heißt Ergebnisse verbessern

Tobias Pickshaus, Aachen;
Rudi Herterich u. Marie-Christine Peper, Saarbrücken;
Monika Welker u. Frank Schweyer, Paderborn

Mit der Normenrevision ISO 9001:2015 sind Unternehmen aufgefordert, ihre Prozesse einer ständigen Risikoanalyse zu unterziehen. Wie ein Risikomanagementsystem entwickelt und ausgestaltet werden soll, lässt die Norm allerdings offen. Ein Automobilzulieferer konnte mithilfe des Fraunhofer IPT und von DHC Business Solutions in fünf Phasen ein Risikomanagement einführen und in der Praxis erproben.

Die ISO 9001 ist die am weitesten verbreitete zertifizierbare Norm der Welt. Sie wurde im September 2015 neu aufgelegt und verlangt nun explizit eine Risikobewertung von Prozessen.

Im Rahmen einer Studie befragte die Deutsche Gesellschaft für Qualität (DGQ) noch im Jahr 2014 Qualitätsverantwortliche nach den wichtigsten Änderungen der neuen Norm. Auf dem ersten Platz landete dabei das „umfassende Prozessmanagement“ und auf dem zweiten Platz der „risikobasierte Ansatz zur Pro-

zessbewertung“. Schon die Vorgängerversion ISO 9001:2008 forderte in Kapitel 4 ein Prozessmanagement. Nach wie vor müssen Organisationen die für ihr QM-System relevanten Prozesse definieren, diese überwachen und nach ständiger Verbesserung aller Abläufe streben. Neu hingegen sind neben der klaren Benennung von Prozessverantwortlichen die Bestimmung von „Methoden zur Bewertung von Prozessen“, die „Festlegung von Risiken und Chancen“ und „die Planung und Umsetzung geeigneter Maßnahmen“ (Kapitel 4.4). Besonders in der letztgenannten Forderung

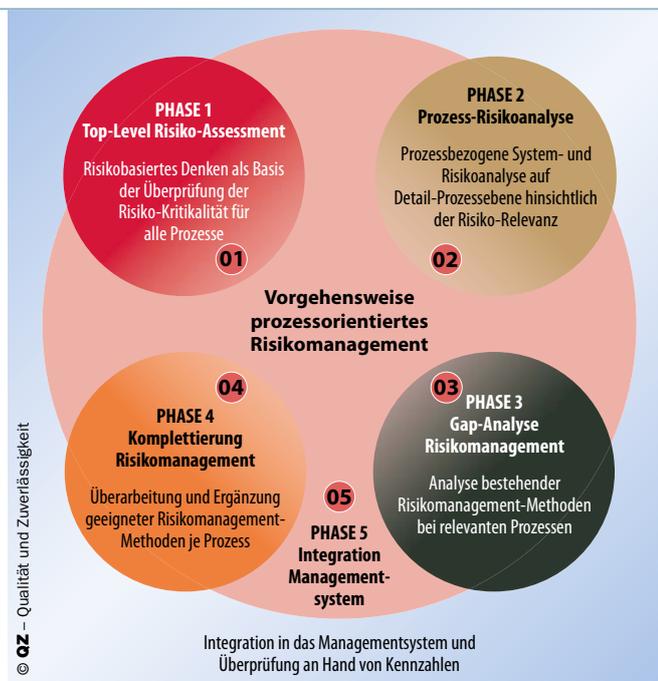


Bild 1. Ein prozessorientiertes Risikomanagement auf Basis von DHC Vision wurde bei Benteler Steel/Tube in fünf Phasen implementiert und bestand den Praxistest.

findet sich auch ein Hinweis auf das „risikobasierte Denken“. Doch die revidierte Norm geht noch weiter: Im Kapitel 0.4 wird risikobasiertes Denken in die Anforderungen an das QM-System integriert. Konkret findet sich im neuen Absatz 6.1 „Maßnahmen zum Umgang mit Risiken und Chancen“ eine neue Fokussierung auf das Erheben, Bewerten und Managen von Risiken, Chancen und Gegenmaßnahmen.

Risikomanagement ist frei gestaltbar

Der Ansatz des Normengremiums, Vorgaben mit Rücksicht auf die unterschiedlichen Anwender nicht zu konkretisieren, lässt den interpretierenden Stellen in den Unternehmen viel Spielraum – und viele Fragen bleiben offen. So müssen Risiken gemäß ISO 9001:2015 nicht bestimmten Prozessen zugeordnet sein. Es ist lediglich gefordert, dass „Risiken und Chancen, die die Konformität von Produkten und Dienstleistungen beeinflussen können, sowie die Fähigkeit zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit bestimmt und berücksichtigt werden“ (Kapitel 5.1.2). Wie dies geschieht, muss jede Organisation für sich beantworten. Solche und ähnliche Fragen erst kurz vor dem System-Audit zu beantworten, wäre fahrlässig. Zumal qualitätsorientierte Unternehmen die Revision durchaus als Chance verstehen können, ihr Geschäftsprozessmanagement und ihr Risikomanagement auf den Prüfstand zu stellen und hinsichtlich der Ziele ihrer Organisation zu optimieren.

Mit dieser Intention begab sich auch Benteler Steel/Tube auf den Weg der internen Bestands- und Normenanalyse. Das Unternehmen ist seit mehr als 20 Jahren nach ISO 9001 zertifiziert und verfügt über ein modular gestaltetes integriertes Managementsystem, welches u.a. nach ISO 14001, ISO 50001 und ISO/TS 16949 zertifiziert ist. Darüber hinaus setzte man früh auf ein intranetbasiertes Managementsystem des Softwareanbieters DHC Business Solutions mit integriertem Prozesseditor. Im Managementsystem der aktuellen Version sind damit auf vier Hierarchieebenen über 160 Geschäftsprozesse inklusive Verantwort-

lichkeiten, Prozessbeschreibungen, zugehöriger Dokumente und Vorlagen sowie Wechselwirkungen zu anderen Prozessen abgebildet. Für einen Teil der Prozesse sind Messkriterien auf Prozessebene festgelegt, und entsprechende Daten werden erhoben und analysiert.

Doch ist das schon ein normkonformes „umfassendes Prozessmanagement“ nach ISO 9001:2015? Und inwieweit ist der eigene Risikomanagementprozess schon fit für die Normenrevisoren? In einem Arbeitskreis mit Experten der Abteilung Produktionsqualität des Fraunhofer IPT und von DHC Business Solutions definierte man auf Basis der eigenen Prozesslandschaft und der verwendeten Software zunächst Anforderungen und Rahmenbedingungen. Im Anschluss daran wurde eine Vorgehensweise zur Etablierung eines normkonformen, prozessorientierten Risikomanagements auf organisatorischer und technischer Ebene entwickelt.

Anhand der Anforderungen aus Norm und Managementsystem konnte ein fünfstufiger Prozess zur Etablierung eines prozessorientierten Risikomanagementsystems entworfen werden, der sich zudem an den Phasen des PDCA-Zyklus orientiert (Bild 1):

- **Phase 1 – Top-Level-Risiko-Assessment:** Zunächst sollten die im Managementsystem beschriebenen Geschäftsprozesse hinsichtlich der Kritikalität in einem Risiko-Assessment durchleuchtet werden. Für die Kritikalität wurden im Arbeitskreis vier Dimensionen festgelegt, in denen ein Risiko die Qualitätsziele einer Organisation gefährden kann. Diese Dimensio- »

Quellen

- DIN EN ISO 9001:2015
- ISO 9001/ISO 14001 – Qualitätsverantwortliche bewerten die Revisionen: Umfrageergebnisse aus den Gemeinschaftsveranstaltungen von DGQ, DIN und DQS zu den Revisionen von ISO 9001 und ISO 14001 im Herbst 2014; www.dqs.de/index.php?id=417

Autoren

Dipl.-Wirtsch.-Ing. Tobias Pickshaus, geb. 1982, ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Projektleiter in der Abteilung Produktionsqualität des Fraunhofer-Instituts für Produktionstechnologie (IPT).

Dr. Monika Welker, geb. 1959, ist Leiterin Geschäftsprozessmanagement im Qualitätsmanagement der Benteler Steel/Tube GmbH, Paderborn.

Frank Schweyer, geb. 1966, ist Mitarbeiter der Abteilung Geschäftsprozessmanagement bei Benteler Steel/Tube.

Dr. Rudi Herterich, geb. 1957, ist geschäftsführender Gesellschafter der DHC Business Solutions GmbH.

B. Sc. Marie-Christine Peper, geb. 1988, ist Consultant bei DHC Business Solutions.

Kontakt

Tobias Pickshaus

Tobias.Pickshaus@ipt.fraunhofer.de

Dr. Rudi Herterich

info@dhc-vision.com

QZ-Archiv

Diesen Beitrag finden Sie online:

www.qz-online.de/1212545

nen sind Produktqualität, Liefertreue, Wettbewerbsfähigkeit und Compliance. Ein Prozess muss dazu im Risiko-Assessment von dem oder den Prozessverantwortlichen hinsichtlich seiner Risiken systematisch analysiert werden. Wird ein Prozess mindestens hinsichtlich einer Dimension von den Prozessverantwortlichen als kritisch angesehen, so muss dieser in Phase 2 einer detaillierten Risikoanalyse unterzogen werden. Mit dieser Prämisse bezieht man sich konkret auf die Forderung der ISO 9001:2015, dass „Maßnahmen zum Umgang mit Risiken (...) proportional zum möglichen Einfluss auf die Konformität von Produkten und Dienstleistungen sein“ müssen (Kapitel 6.1.2). Denn Prozesse mit geringer Kritikalität zu analysieren wäre nicht im Sinne eines effektiven Qualitätsmanagements und widerspräche dem risikobasierten Denken.

- **Phase 2 – Prozess-Risikoanalyse:** Nun wird der Prozess hinsichtlich der Risiken analysiert, wofür ein Unternehmen als Bedingung Risikokriterien festgelegt haben muss. Hierfür bieten sich die Methoden zur Festlegung von Risikokriterien und Risikobewertung nach ISO 31000 an. Auch eine Festlegung von Kategorien, in die sich Risiken einteilen lassen, und eine Vorgehensweise zur Analyse der Wurzel des Risikos (engl. root cause) ist für die Risikoanalyse sinnvoll. Am Ende ergibt

sich eine spezifische Anzahl von Risiken zu jedem Prozess, die detailliert zu beschreiben sind.

- **Phase 3 – Gap-Analyse des Risikomanagements:** Bevor nun Risiken mit Gegenmaßnahmen belegt werden können (wie dies die Norm fordert), wird zunächst untersucht, ob die Risiken nicht bereits durch einen bestehenden Risikomanagementprozess behandelt und kontrolliert werden. Denn gerade qualitätsorientierte Unternehmen haben häufig bereits zahlreiche Risikomanagementprozesse im Einsatz. So kommt beispielsweise ein Entwicklungsprozess für Unternehmen der Automobilbranche nicht ohne eine Fehlermöglichkeits- und -einflussanalyse (FMEA) aus. In Phase 3 wird somit untersucht, inwieweit ein prozessbezogenes Risikomanagement vorhanden ist und die identifizierten und analysierten Risiken erfolgreich abdeckt. Aber auch die vorhandenen Risikomanagementmethoden und -prozesse sollten hier hinsichtlich der Abdeckung der in Phase 2 identifizierten und beschriebenen Risiken untersucht werden, insbesondere auch hinsichtlich festgelegter Gegenmaßnahmen und Qualitätsregelkreise.
- **Phase 4 – Komplettierung des Risikomanagements:** Sollten die vorhandenen Risikomanagementprozesse die identifizierten und analysierten Risiken nicht oder nicht vollständig abdecken, folgt in Phase 4 die Gestaltung eines geeigneten Risikomanagementprozesses für den jeweiligen Geschäftsprozess. Dabei ist darauf zu achten, dass der ausgewählte Risikomanagementprozess mindestens die Anforderung der ISO-Revision erfüllt, „Maßnahmen zum Umgang mit Risiken und Chancen“ zu erfassen und die „Wirksamkeit der Maßnahmen“ zu bewerten (Kapitel 6.1.2). Um den Prozessverantwortlichen bei der Gestaltung des geeigneten Risikomanagements zu unterstützen, empfiehlt sich das Moderieren durch im Risikomanagement geschulte Qualitätsmanager. Das Ergebnis dieser Phase ist für den jeweils analysierten Prozess ein vollständiger und dem Aufwand angepasster Risikomanagementprozess.
- **Phase 5 – Integration ins Managementsystem:** In Phase 5 müssen schließlich die identifizierten Risiken, Risikomanagementprozesse und Maßnahmen in das vorhandene Managementsystem und die dort dargestellten Prozesse integriert werden. Die Wirksamkeit von Maßnahmen kann im Rahmen der für die Prozesse festgelegten „Kriterien, Methoden, einschließlich Messungen und zugehöriger Leistungsindikatoren, die benötigt werden, um das wirksame Durchführen und Lenken dieser Prozesse sicherzustellen“ (Kapitel 4.4c), zu einem Leistungsindikator verdichtet werden. Wichtiger Bestandteil dieser Phase im Sinne der kontinuierlichen Verbesserung ist die Definition und Dokumentation, in welchen Abständen die Risikobeurteilung erneut stattfinden soll bzw. die Überprüfung der Wirksamkeit der Maßnahmen zu erfolgen hat.

Diese Vorgehensweise wurde in der Abteilung Qualitätsmanagement von Benteler Steel/Tube evaluiert. Dazu analysierte man die beschriebenen Geschäftsprozesse auf den ersten beiden Hierarchieebenen in Phase 1 im Schnellverfahren, ohne die jeweiligen Prozessverantwortlichen zu integrieren. Dabei konnten 94 von 120 Prozessen identifiziert werden, die einer Prozessrisikoanalyse unterzogen werden sollten. Von den 49 Prozessen mit der höchsten Kritikalität wurden in der dritten Phase 46 Prozesse identifiziert.

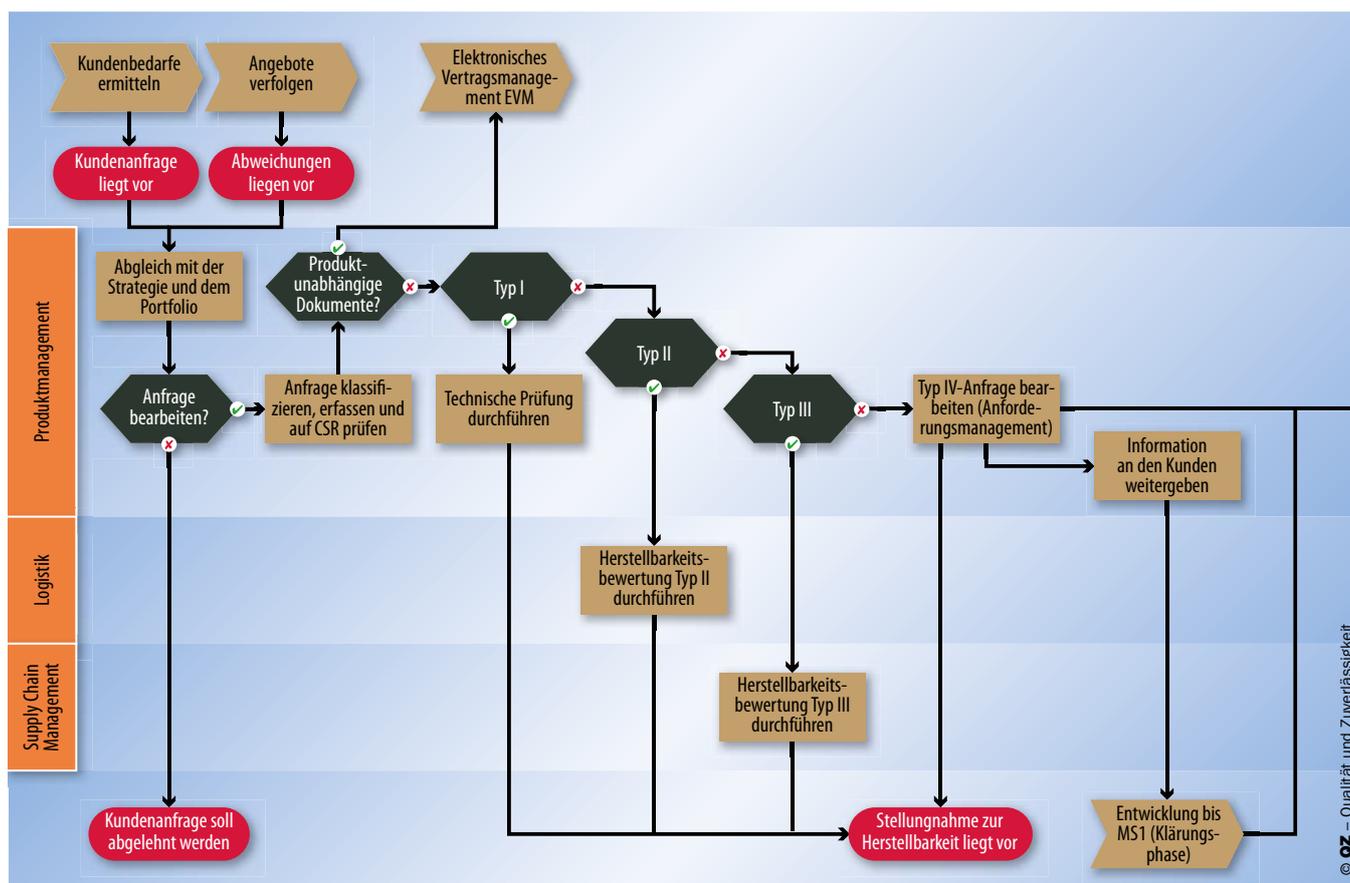


Bild 2. Der Teilprozess „Anfrage bearbeiten“ aus dem Geschäftsprozess „Akquisition“ zeigt einen Ausschnitt aus der Prozesslandschaft des Benteler-Managementsystems in DHC Vision.

ziert, die bereits durch einen etablierten, systematischen Risikomanagementprozess, in diesem Fall die FMEA-Methodik, behandelt und kontrolliert werden. Für die übrigen Geschäftsprozesse sind die unterschiedlichsten Methoden der Risikobetrachtung im Einsatz. Doch hier fehlte ein systematischer Ansatz. Außerdem wäre der Nachweis eines Risikomanagements etwa im Rahmen einer Zertifizierung schwierig.

Prozessrisiken sollten jederzeit bekannt sein

Ein verantwortlicher Umgang mit Risiken ist nur dann gegeben, wenn diese nicht nur erkannt, sondern auch in einen Regelkreislauf zur Risikominimierung eingebracht werden. Mit dem Modul Risk Manager der Software DHC Vision konnte das bestehende Prozess-/Qualitätsmanagement ergänzt werden. Es lässt sich „flüssig“ in das bestehende Managementsystem integrieren und vereinfacht somit die fünfte Phase des Risikomanagements. Um dies zu veranschaulichen, wird im Folgenden der Anwendungsfall für ein konkretes Beispiel im Managementsystem von Benteler Steel/Tube beschrieben.

Als Untersuchungsobjekt wurde in der Prozesslandschaft von Benteler Steel/Tube der Geschäftsprozess „Akquisition“ und der darin enthaltene Teilprozess „Anfrage bearbeiten“ analysiert (Bild 2).

Als ein konkretes Risiko wurde bei der Risikoanalyse die „Fehleinschätzung der Herstellbarkeitsanalyse“ identifiziert. Diese ist kritisch, weil sie zur Verzögerung des Liefertermins führen kann. Im DHC Vision Risk Manager wird dieses Risiko direkt mit dem

Prozess verbunden. Risiken können mit der Software über die Prozessstruktur entweder top-down näher spezifiziert oder bottom-up aggregiert werden. Auch lassen sich zu den Prozessen zusätzlich zu den ohnehin erhobenen Kennzahlen noch beliebig viele weitere spezifizieren und zuordnen.

Für den Risikomanager oder auch „Head of Risk Management“ ist der Überblick über alle im Unternehmen existierenden Risiken äußerst wichtig. Sogenannte Dashboards, die von der Software generiert werden, liefern dem Verantwortlichen die wichtigsten Kennzahlen auf den PC oder das Tablet. So lassen sich etwa die Top-10-Risiken darstellen, inklusive der Brutto-/Netto-Werte für die Schadenshöhe und Schadenserwartung. Weiterhin lassen sich im Risikomanager die Anzahl der getroffenen Maßnahmen und die dabei entstandenen Kosten einsehen. Auch wird angezeigt, wie sich die Risiken aufgrund der Maßnahmen reduziert haben.

Nach dem Durchlauf einzelner Beispielprozesse konnte Benteler Steel/Tube für die eigene Organisation beweisen, dass eine Umsetzung der FMEA-Methodik auf alle relevanten Prozesse, kombiniert mit den Möglichkeiten des DHC Riskmanagers, den Anforderungen der ISO 9001:2015 bezüglich der Aspekte „umfassendes Prozessmanagement“ und „risikobasiertes Denken“ genügen würde. Und man entdeckte weitere Einsatzmöglichkeiten: Im Sinne eines unternehmerischen Qualitätsmanagements kann das Vorgehen auch genutzt werden, um Ressourcen im Unternehmen besser zu steuern. So kann ein risikobasiertes Vorgehen entscheidend dazu beitragen, die Wirtschaftlichkeit eines funktionierenden QM-Systems über die Zertifizierung hinaus zu verbessern. □