



Audit-Erfahrungen mit der ISO 9001-Revision

Was bei der Umsetzung von DIN EN ISO 9001:2015 zu beachten ist

Für zahlreiche Unternehmen wird die Zeit für die Umstellung auf DIN EN ISO 9001:2015 knapp. Doch wer bis Mitte September 2018 keine Zertifizierung nach der neuen Norm erhalten hat, verliert auch ein bestehendes Zertifikat nach DIN EN ISO 9001:2008. Die Audit-Praxis zeigt, dass Unsicherheiten im Umgang mit bestimmten Forderungen der Normrevision eine rasche Zertifizierung blockieren.

Angelika Müller und Andreas Altena

VERÄNDERUNGEN SIND FÜR ORGANISATIONEN stets schwierig, vor allem wenn Strukturen über Jahre hinweg weiterentwickelt und gelebt wurden. Verändern sich die strukturellen Rahmenbedingungen durch eine Normrevision, hat dies Folgen für alle Mitarbeiter einer Organisation. Das Gelingen des Übergangs zur neuen Norm hängt von einem tiefen Verständnis für die neuen Anforderungen ab. Wer auf DIN EN ISO 9001:2015 übergehen oder ein Managementsystem nach diesem Regelwerk aufbauen möchte, wird erkennen, dass sich diverse Themen der Norm gegenseitig bedingen und somit in einem engen und wechselseitigen Zusammenhang stehen. Darüber hinaus zeigt sich, dass bei einigen Themen der neuen Norm noch erheblicher Klärungsbedarf besteht.

Was bedeutet „Kontext der Organisation“?

Oft stellen Führungskräfte bei diesem Thema den Nutzen für ihr Unternehmen infrage. Dahinter steht jedoch der Anspruch, das Umfeld einer Organisation nach innen und außen zu erkennen und zu verstehen. Dies gestattet Führungskräften und Prozessverantwortlichen, ein identisches Verständnis vom Umfeld innerhalb oder außerhalb der Organisation aufzubauen. Dies ist entscheidend für eine einheitliche Kommunikation und strategische Ausrichtung der Organisation.

Das Verständnis der Umwelt einer Organisation ist die Voraussetzung dafür, nicht nur die aktuellen Erwartungen der unterschiedlichsten Anspruchsgruppen zu verstehen, sondern bei regelmäßiger Überwachung auch die zukünftigen Anforderun-

gen. Welche Konsequenzen das Ignorieren von Veränderungen der Unternehmensumwelt haben kann, haben Firmen wie Nokia oder Kodak bereits unter Beweis gestellt. Daher ist es nur logisch, dass sich die Berücksichtigung des „Kontexts der Organisation“ als Forderung in ISO 9001:2015 wiederfindet – und schon seit vielen Jahren über ISO 9004:2009 im Fokus steht.

Wie interpretiert man „Führung und Verpflichtung“?

Die Praxis zeigt auch, dass sich die Führungskräfte (entgegen erster Prognosen) sehr intensiv, bewusst und verantwortungsvoll mit dem neuen Abschnitt zur „Führung und Verpflichtung“ auseinandergesetzt haben und die Umsetzung weniger Probleme bereitet als zunächst angenommen. Versuche der Delegation von qualitätsbezogenen Aufgaben von der Führungsebene zur nachgelagerten Mitarbeiterebene bleiben zwar nicht komplett aus, stehen aber nicht so zentral im Fokus wie erwartet.

Als Ergebnis diverser Workshops mit Geschäftsführern, Vorständen und Führungskräften zeigt sich dennoch, dass Qualitätsmanagement von der obersten Leitung teilweise noch als das fünfte Rad am Wagen angesehen wird. Mit dem Fokus auf Organisationsentwicklung (gemeint ist damit der bewusste Verzicht auf den Terminus „Qualität“) wick die anfängliche Skepsis im späteren Verlauf einem Interesse und auch intensiven Dialogen. Das zeigt im Sinne des Wissens der Organisation auf der einen Seite die Notwendigkeit einer angemessenen Kommunikation und Information gegenüber den Führungskräften in den Unternehmen. Auf der anderen Seite weist es aber auch deutlich auf die Praxistauglichkeit der Norm hin. Immer unter der Voraussetzung der individuellen und somit unternehmensspezifischen Interpretation der Norm.

Wird der Mehrwert dieser Normforderung erkannt, ist es deutlich einfacher, die für die Organisation relevanten Anforderungen aus der Revision in das gesamte Unternehmen zu transferieren. Beispiele aus der Praxis zeigen, dass dann auch zeitliche Kapazitäten zur Verfügung gestellt werden.

Was geschieht mit dem QMB?

Zunächst sei angemerkt: Trotz Wegfall der expliziten Normforderung nach Benennung eines Qualitätsmanagementbeauftragten (QMB) haben nur wenige Unternehmen diese Position abgeschafft. Erstaunlich war allerdings, wie lange sich einige QMBs für die persönliche Auseinandersetzung mit diesem Thema Zeit ließen. Die mit der Normanpassung einhergehenden Vorteile bzw. Chancen, wie die Integration der Führungskräfte und Mitarbeiter (statt Fokus auf den QMB), bleiben dadurch leider zwangsläufig auf der Strecke.

Diese Zurückhaltung erklärt sich oft dadurch, dass immer noch Unsicherheiten bei der Interpretation der neuen Normforderungen vorhanden sind. Alle Beteiligten warten auf Lösungen, die einen guten Verlauf einer Zertifizierung sicherstellen. Zudem wurden Unternehmen durch Aussagen von Beratern verunsichert, etwa: „In Ihrem Unternehmen muss ein komplettes Risikomanagement implementiert werden!“ Derartig unseriöse Aussagen machten in Beraterkreisen die Runde. Rein zufällig wurde dann oft noch eine beratereigene Softwarelösung für Risikomanagement angeboten.

Wie wird „Prozessmanagement“ gestaltet?

Bei einer Neubearbeitung des Themas „Prozessmanagement“ wird in Einzelfällen der folgende Weg gewählt: Der Fokus liegt dabei zunächst auf der „dokumentierten Information“ mit dem Augenmerk darauf, wie Prozesse nun dargestellt werden sollen. Im Rahmen der erweiterten Möglichkeiten bezüglich der dokumentierten Informationen werden in Organisationen häufig nicht nur Prozessdarstellungen verwendet, sondern teilweise ergänzende Darstellungen. Beispielsweise das Prozessanalyse-Tool „Turtle“ und auf der darunter liegenden Darstellungsebene die Veranschaulichung eines Prozesses als Swimlane oder als Flussdiagramm mit erläuternden Textteilen.

Dabei hat sich Folgendes gezeigt: Wurden die Führungskräfte in der Auswahl der Prozessdarstellung und der Auswahl entsprechender Darstellungsmethoden von Anfang an einbezogen, gestaltete sich deren Vermittlung im Unternehmen deutlich einfacher. Ein grundlegendes Verständnis ist dann hergestellt, und der persönliche Nutzen der Anwender wird schneller erkannt.

Viele Organisationen machen sich nun – getrieben durch die neuen Anforderungen der Normrevision – noch einmal grundsätzliche Gedanken über Prozessmanagement, indem sie die einzelnen Prozesse und deren Wechselwirkungen >>>

intensiv reflektieren. Allerdings wird der dafür erforderliche Zeitaufwand häufig unterschätzt.

Welche Hürden sind zu nehmen?

Ob Berater oder Auditor: Die meisten Schwierigkeiten zeigen sich aufgrund der größeren Interpretationsspielräume, die die überarbeitete Norm bietet. Dieser größte Vorteil der Norm wird oft im ersten Moment als schwierig empfunden, in der späteren Bearbeitung durch die Organisationen dann aber als sehr hilfreich und vor allem nutzbringend. Dadurch entstehen individuelle und praktikable Lösungen, die auch die nötige Akzeptanz bei allen Beteiligten in der Umsetzung ermöglichen.

Vor allem Themen, die nicht zeitnah umzusetzen sind, bereiten in der Praxis Schwierigkeiten. Gerade dann, wenn dies eine intensive Kommunikation und ein aktives Vorleben der handelnden Personen voraussetzt. Ein Beispiel dafür ist die viel beschworene Fehlerkultur. Etablierte Unternehmen verfügen meist über eine Fehlerkultur, die vorschreibt, möglichst keine Fehler zu machen. Unter dieser Voraussetzung einen risikobasierten Ansatz zu etablieren, ist eine große Herausforderung. Ein Risiko, eine Chance zu identifizieren und zu bewältigen oder zu nutzen, ist daher in vielen Organisationen ein langer Weg.

Die meisten Unternehmen beschäftigten sich sehr intensiv mit den neuen Anforderungen der Normrevision. Unternehmen, die Qualitätsmanagement per se als nutzbringend und nicht als Parallelwelt und notwendiges Übel im Geschäftsalltag einstufen, sind klar im Vorteil: Sie haben in der Regel ein nach-



Dipl.-Kffr. Angelika Müller, geb. 1973, ist Geschäftsführerin der Sollence GmbH. Sie ist seit 2008 DQS-Excellence-Auditorin und Trainerin/Moderatorin mit den Kernkompetenzen (integrierte) Managementsysteme, Organisations- und Personalentwicklung, Risikomanagement, Betriebliches Gesundheitsmanagement sowie Service-Excellence, insbesondere im Dienstleistungssektor, Bildungswesen und Gesundheits-/Sozialwesen. Zudem ist sie Mitglied im Vorstand der DGQ e. V.

QZ-ARCHIV

Diesen Beitrag finden Sie online:
www.qz-online.de/4959819

© Sollence

haltig erfolgreiches Managementsystem implementiert, bei dem mehr als die reine Erfüllung der Normanforderungen das Ziel ist. Die Normrevision kommt ihrem Engagement entgegen, die Anpassungen in der Organisation halten sich bei diesen Unternehmen meist in Grenzen.

Die Norm greift in ihren Anforderungen deutlicher als jemals zuvor auf operationalisierbare unternehmerische Tätigkeiten zurück (Stichwort: Prozessindikatoren). Auditoren müssen sich darauf einstellen, denn die bisherigen Audits (intern wie extern) zeigen: Ein Auditor benötigt einerseits mehr Vorbereitungszeit, andererseits muss er sich intensiver auf die individuelle Gestaltung des QM-Systems eines Unternehmens vorbereiten.

Auch erfordert die Revision viel Erfahrung und Kompetenz des Auditors: die Kenntnis der Branchen, der Audit-Methode sowie der individuellen Unternehmensbelange. Ebenso muss die gesamte innere Logik der Norm zur nachvollziehbaren Umsetzung dauerhaft im Auditprozess berücksichtigt werden. Das erstreckt sich vom Kontext der Organisation über die Definition der benötigten Prozesse im Geltungsbereich bis zur Risiko- und Chancenabwägung und zur Komplexitätsinterpretation der dokumentierten Informationen.

Es gilt, die individuelle Umsetzung der Normforderungen („Wie“) im Unternehmen in Bezug auf die angemessene Umsetzung der Normforderungen und der Interpretation der Normerfüllung („Was“) zu verstehen und zu bewerten. Den goldenen Mittelweg zwischen den Möglichkeiten der Unternehmensinterpretation und den Anforderungen gibt es nicht. Auditoren müssen den Unternehmen klare Leitplanken zeigen, die die Normrevision bietet. Durch die Bewertung im Hinblick auf die Einhaltung der inneren Logik der Norm wird die Individualität von Organisationen gefordert und gefördert.



Andreas Altena, geb. 1976, ist Geschäftsführer der Sollence GmbH in Krefeld. Seine Kernkompetenzen sind Qualitäts-, Informationssicherheits-, Datenschutz- und (IT-)Service- Managementsysteme, Service-Excellence sowie integrierte Systeme. Seit 2007 begutachtet er als DQS-Excellence-Auditor national und international Managementsysteme in den genannten Bereichen. Seit 2012 ist er Trainer und Experte für die DGQ-Weiterbildung in den Bereichen Qualitätsmanagement und Informationssicherheit und in der Auditorenausbildung.

Kontakt

T 02151 3617913
mail@sollence.de

QZ-ARCHIV

Diesen Beitrag finden Sie online:
www.qz-online.de/4959819

© Sollence