

# Risiken erkennen – Chancen nutzen

## Wie ISO 9001:2015 Ansätze des Total Quality Managements integriert

**DER RISIKOBASIERTE ANSATZ** zählt zu den wesentlichen inhaltlichen Änderungen im QM-Standard ISO 9001:2015. Die Betrachtung möglicher Risiken und Chancen wird darin betont. Weitere Änderungen in diesem Standard deuten darauf hin, dass dieser konsequent Total Quality Management (TQM) anpeilt. So wird bereits in der Einleitung zur neuen Norm auf den prozessorientierten Ansatz hingewiesen, der auf dem Plan-Do-Check-Act (PDCA)-Zyklus aufbaut. Neben dem prozess- und dem risikobasierten Ansatz werden deutlicher als in der alten Version die Kundenorientierung, die Führung und das Wissen der beteiligten Mitarbeiter herausgestellt. Zweifelsohne wird damit auch dokumentiert, dass ein funktionierendes und wertschöpfendes Qualitätsmanagement nur dann gelingen kann, wenn die oberste Leitung sich persönlich um eine engagierte Führung bemüht und selbst Verantwortung für Qualität in ihrer Organisation übernimmt.

### Risiken managen heißt...

In meinem Artikel „Risiken vermeiden – Chancen ergreifen“ (QZ 12/2000) habe ich bereits darauf hingewiesen, dass Risikomanagement für den Gesetzgeber, für Ratings und für die Öffentlichkeit entscheidend sein wird. Mit dem 1998 in Kraft getretenen Gesetz zur Kontrolle und Transparenz in Unternehmen (KonTraG) forderte der Gesetzgeber von börsennotierten Aktiengesellschaften ein Risikomanagement. KonTraG verlangt die Überwachung der unternehmensinternen, risikobehafteten Strukturen und Prozesse. Die neue ISO 9001 greift diesen Ansatz auf und erweitert die Berücksichtigung unternehmerischer Risiken und Chancen um die externe Betrachtung.

Sowohl aus KonTraG als auch aus ISO 9001 lässt sich die Installation eines Frühwarnsystems ableiten, das sensibel genug auch für feine Risikosignale ist. Es soll auch die kontinuierliche Überwachung der Funktionsfähigkeit aller installierten Kontrollsysteme sicherstellen. Mit dem ganzheitlichen Ansatz der ISO-Revision wird deutlich, dass der Er-

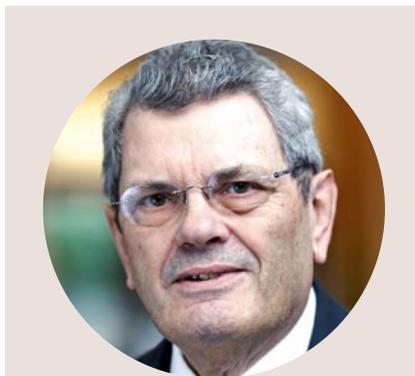
folg einer Organisation nur dann nachhaltig gesichert werden kann, wenn alle Ressourcen mit eingebunden werden. Außerdem muss in regelmäßigen Abständen überprüft werden, ob Risiken drohen. Voraussetzung jeder erfolgreichen Führung ist zu wissen, ob man die richtigen Dinge tut und ob man die Dinge auch richtig tut. Hierzu bedarf es aussagekräftiger, akzeptierter Kennzahlen für *harte* und für *weiche* Faktoren. Klare Zielvereinbarungen mit den Beschäftigten zu treffen und in regelmäßigen zeitlichen Abständen zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen, ist auch in der Zukunft Grundvoraussetzung für Wettbewerbsvorteile.

### ... Risiken erkennen, bewerten und vermeiden

Von herausragender Bedeutung für die Nutzung vorhandener Ressourcen ist somit die Führung – ein Punkt, dem in ISO 9001:2015 eine erweiterte Bedeutung zugewiesen wird. Vernachlässigte Potenziale schlummern auch heute noch in

vielen Unternehmen. Um Chancen zu nutzen sowie Risiken zu erkennen und zu vermeiden, ist eine vertrauensvolle und informative Unternehmenskultur gefragt. Diese fördert auch wirtschaftlichen Erfolg, der nur schwer oder gar nicht zu kopieren ist. So entpuppen sich immaterielle Ressourcen als entscheidender Vorteil im Wettbewerb. Sie werden ausschließlich von Mitarbeitern getragen. Auch deshalb verlangt die neue QM-Norm ISO 9001 das Erfassen, Pflegen und Aktualisieren des Wissens in der Organisation. Einerseits, um zusätzliche Ressourcen zu erkennen, und andererseits, um beim Ausscheiden eines Mitarbeiters dessen Prozess- und Produktwissen auch weiterhin für die Organisation erhalten und nutzen zu können.

Mit der Revision von ISO 9001:2015 wird ein ganzheitlicher Ansatz sowohl für das gesamte Managementsystem als auch für das QM verfolgt. Dieser genügt nicht nur der *Pflicht* einer üblichen Zertifizierung, sondern weist auch den Weg zur *Kür* und damit zu einem umfassenderen Ansatz für den Unternehmenserfolg ■



**Herbert Schnauber**, vormals Professor und Lehrstuhlinhaber am Institut für Arbeitswissenschaft der Ruhr-Universität Bochum, ist im Auftrag des DGQ-Vorstands Herausgeber der QZ. Als langjähriges Vorstandsmitglied der DGQ bezieht er Stellung zu aktuellen Qualitätsthemen. Seine Kontakte zu zahlreichen Organisationen der Industrie, des Handels, der Dienstleistung und des Öffentlichen Dienstes erlauben ihm einen unverstellten Blick hinter die Kulissen.

#### QZ-ARCHIV

Diesen Beitrag finden Sie online:  
[www.qz-online.de/5564042](http://www.qz-online.de/5564042)