



DIN EN ISO 9001:2008 für Dienstleistungsunternehmen

Eine praxisorientierte Interpretation der Norm

Q M

Herausgeber:

Bundesarbeitsgemeinschaft Arbeit e.V.
Brunnenstraße 181
10119 Berlin
Telefon: 030 / 28 30 58-0
Telefax: 030 / 28 30 58-20
E-Mail: arbeit@bagarbeit.de
Internet: <http://www.bagarbeit.de>

Redaktion: Cornelia Schach

© bag arbeit e.V. (Hrsg.) 2011

Nachdruck, auch in Auszügen, nur nach vorheriger Genehmigung

Autor: Dr. Gerald Graubner, Intelligente Qualität, Bremen

Internet: <http://www.iq-graubner.de>

Stand: November 2011

Gestaltung: d17 Corporate Media Design, Berlin

Druck: Druckteam Berlin

Wiedergegeben mit Erlaubnis des DIN Deutsches Institut
für Normung e. V.

Maßgebend für das Anwenden der DIN-Norm ist deren
Fassung mit dem neuesten Ausgabedatum, die bei der
Beuth Verlag GmbH, Burggrafenstraße 6, 10787 Berlin,
erhältlich ist.



Einführung: Grundsätzliches zur ISO 9001

6

Einleitung

- 0.1 Allgemeines
- 0.2 Prozessorientierter Ansatz
- 0.3 Beziehung zu ISO 9004
- 0.4 Verträglichkeit mit anderen Managementsystemen
- 1 Anwendungsbereich
- 1.1 Allgemeines
- 1.2 Anwendung
- 2 Normative Verweisungen
- 3 Begriffe

4 Qualitätsmanagementsystem

- 4.1 Allgemeine Anforderungen 8
- 4.2 Dokumentationsanforderungen 10
 - 4.2.1 Allgemeines 10
 - 4.2.2 Qualitätsmanagementhandbuch 12
 - 4.2.3 Lenkung von Dokumenten 15
 - 4.2.4 Lenkung von Aufzeichnungen 17

5 Verantwortung der Leitung

- 5.1 Selbstverpflichtung der Leitung 18
- 5.2 Kundenorientierung 20
- 5.3 Qualitätspolitik 22
- 5.4 Planung 24
 - 5.4.1 Qualitätsziele 24
 - 5.4.2 Planung des Qualitätsmanagementsystems 26
- 5.5 Verantwortung, Befugnis und Kommunikation 27
 - 5.5.1 Verantwortung und Befugnis 27
 - 5.5.2 Beauftragter der obersten Leitung 28
 - 5.5.3 Interne Kommunikation 29
- 5.6 Managementbewertung 33
 - 5.6.1 Allgemeines 33
 - 5.6.2 Eingaben für die Bewertung 36
 - 5.6.3 Ergebnisse der Bewertung 38

6 Management von Ressourcen

- 6.1 Bereitstellung von Ressourcen 40
- 6.2 Personelle Ressourcen 40
 - 6.2.1 Allgemeines 41
 - 6.2.2 Kompetenz, Schulung und Bewusstsein 44
- 6.3 Infrastruktur 47
- 6.4 Arbeitsumgebung 49

7	Produktrealisierung	
7.1	Planung der Produktrealisierung	50
7.2	Kundenbezogene Prozesse	52
7.2.1	Ermittlung der Anforderungen in Bezug auf das Produkt	52
7.2.2	Bewertung der Anforderungen in Bezug auf das Produkt	54
7.2.3	Kommunikation mit den Kunden	55
7.3	Entwicklung	56
7.3.1	Entwicklungsplanung	56
7.3.2	Entwicklungseingaben	56
7.3.3	Ergebnisse der Entwicklung	56
7.3.4	Bewertung der Entwicklung	56
7.3.5	Verifizierung der Entwicklung	56
7.3.6	Validierung der Entwicklung	56
7.3.7	Lenkung von Entwicklungsänderungen	56
7.4	Beschaffung	58
7.4.1	Beschaffungsprozess	58
7.4.2	Beschaffungsangaben	59
7.4.3	Verifizierung von beschafften Produkten	60
7.5	Produktion und Dienstleistungserbringung	61
7.5.1	Lenkung der Produktion und der Dienstleistungserbringung	61
7.5.2	Validierung der Prozesse zur Produktion und zur Dienstleistungserbringung	62
7.5.3	Kennzeichnung und Rückverfolgbarkeit	64
7.5.4	Eigentum des Kunden	65
7.5.5	Produkterhaltung	66
7.6	Lenkung von Überwachungs- und Messmitteln	67
8	Messung, Analyse und Verbesserung	
8.1	Allgemeines	69
8.2	Überwachung und Messung	70
8.2.1	Kundenzufriedenheit	70
8.2.2	Internes Audit	72
8.2.3	Überwachung und Messung von Prozessen	74
8.2.4	Überwachung und Messung des Produkts	76
8.3	Lenkung fehlerhafter Produkte	77
8.4	Datenanalyse	81
8.5	Verbesserung	82
8.5.1	Ständige Verbesserung	82
8.5.2	Korrekturmaßnahmen	83
8.5.3	Vorbeugungsmaßnahmen	84
	Notizen	86

Die ISO 9001 will Ihre betriebliche Organisation verbessern

Wenn Sie sich mit der ISO 9001 beschäftigen wollen, fangen Sie am besten damit an, dass Sie alles vergessen, was Sie je darüber gehört haben. Denn Qualitätsmanagement nach ISO 9001 bedeutet nicht, dass Ihr Unternehmen durch das Festlegen von Regeln und möglichst umfassenden Dokumentationen besser wird. Meterweise Aktenordner sind nämlich kein Kennzeichen von Qualitätsmanagement, sondern das Gegenteil davon. Es bedeutet auch nicht, dass Ihre interne Organisation an den Anforderungen dieser Norm ausgerichtet werden muss. Sie müssen daher keine guten Arbeitsabläufe ändern, weil die Norm bestimmte Formen der Durchführungen vorgibt. Solche Vorgaben stellt die Norm nämlich nicht. Und Sie müssen nicht jährlich wiederkehrend normgerechte Antworten auswendig lernen, die mit Ihrer realen Arbeit nichts zu tun haben, nur weil wieder die Zertifizierung ansteht.

Wenn Sie ein Qualitätsmanagementsystem nach der ISO-Norm einführen, folgen Sie definitiv nur einem Grundsatz. Der lautet: Alles was wir in diesem Zusammenhang neu festlegen und regeln, muss unserer Arbeit nutzen, uns untereinander weiterbringen und unsere gesamte interne Organisation verbessern. Anders herum, alles was Sie dabei behindert, was Ihre Arbeit umständlicher und bürokratischer macht, ist nicht im Sinne der Norm und darf nicht eingeführt werden.

Was will die ISO 9001?

Mit der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems nach der ISO 9001 sollen sich Unternehmensleitungen mit ihrer internen Organisation beschäftigen, und zwar so, dass die Organisation in die Lage versetzt wird, effektiv und „schlank“ die festgelegten Ziele zu erreichen. Es geht also bei der Einführung um die Verbesserung der internen Organisation, oder anders ausgedrückt, um Organisationsentwicklung.

Ausgangspunkt der Organisationsentwicklung sind die Anforderungen an das Unternehmen. Diese werden vor allem von seinen Kunden und dann gegebenenfalls vom Gesetzgeber und den Behörden gestellt. Es werden in der Regel aber auch unternehmenseigene Anforderungen sein. Diese Anforderungen müssen so präzise und konkret formuliert sein, dass bewertet werden kann, ob sie erreicht wurden oder nicht. Die derart konkretisierten Anforderungen werden im Qualitätsmanagement als Ziele bezeichnet.

Danach geht es „nur“ noch darum, die verschiedenen Aufgabebereiche der internen Organisation so auszurichten, dass sie in der Lage sind, ihren Beitrag zum Erreichen der Ziele zu leisten. Und welche Aufgabebereiche dabei zu beachten sind, sagt uns die ISO 9001.

Das ist der eigentliche Nutzen dieser Norm, dass sie uns wesentliche und untereinander verbundene Organisationsbereiche nennt und uns Vorgaben macht, was darunter zu verstehen ist und was wir dabei zu tun haben. Allerdings, und das ist wichtig, sie sagt uns in diesem Zusammenhang nur, „was“ zu tun ist und nicht, „wie“ es getan werden muss. Das heißt, die Norm führt lediglich Aufgaben an und gibt keine Methoden oder Instrumente vor. Das wird in der Praxis der Beratung und vor allem der Zertifizierung noch immer anders und daher falsch gesehen.

Wenn wir die Norm unter diesem Aspekt betrachten, so finden wir dort in erster Linie Aufgaben der Geschäftsführung. Das sind die Abschnitte 5 Verantwortung der Leitung, 6 Management von Ressourcen und 8 Messung, Analyse und Verbesserung. Hier werden einer Geschäftsführung diejenigen Aufgaben vorgegeben, mit denen sie systematisch dafür sorgen muss, dass die Organisation an bewertbaren Zielen ausgerichtet und die Zielerreichung systematisch kontrolliert wird und bei der Verfehlung der Ziele geeignete Maßnahmen ergriffen werden. Alle weiteren Anforderungen richten sich an die operative Ebene des Unternehmens. Dabei geht es um die Arbeitsabläufe, mit denen ein Unternehmen seine Leistungen gegenüber den Kunden erbringt. Diese werden in der Norm als „Prozesse“ bezeichnet und sind in allgemeiner Form im Abschnitt 7 dargestellt.

Steuern im Gegensatz zum Regeln

Im Kern bilden die Anforderungen der ISO 9001 ein systematisches Steuerungssystem für die interne Organisation eines Unternehmens ab. Entscheidend ist dabei, dass „gesteuert“ und nicht in erster Linie „geregelt“ werden soll. In diesen beiden Begriffen liegt der zentrale Unterschied im Verständnis von Qualitätsmanagement zwischen Produktionsunternehmen und Dienstleistungsunternehmen.

Vereinfacht gesagt muss ein produzierendes Unternehmen lediglich dafür sorgen, dass seine Produktionsanlagen so eingestellt sind und dass die daran tätigen Mitarbeiter/innen so qualifiziert sind, dass die geforderten Produkte hergestellt werden. Wenn die dafür notwendigen Voraussetzungen geschaffen sind und alle Störungen, oder anders ausgedrückt, alle Zufälle im Verlauf der Produktion ausgeschaltet werden können, braucht man sich über das Ergebnis keine Gedanken mehr zu machen, weil es exakt so eintritt, wie es geplant war. Deshalb spricht man in Bezug auf diese Art von Organisation auch von „beherrschten“ Prozessen, die erforderlich sind, um die geplanten Ergebnisse zu erreichen. Beherrschte Prozesse sind solche, bei denen sämtliche Zufallseinflüsse ausgeschaltet werden konnten. Beherrschte Prozesse werden durch umfassende und vollständige Einhaltung von Regelungen erreicht.

Ganz anders ist das bei Dienstleistungsunternehmen. Dienstleistungsprozesse zeichnen sich dadurch aus, dass Zufallseinflüsse und damit Störungen im Ablauf nicht ausgeschaltet werden können. Sie sind zwangsläufiger Bestandteil derartiger Prozesse. Denn überall dort, wo Politik einen beträchtlichen Einfluss hat, wo Kunden vor allem als Auftraggeber mit rasch wechselnden Interessen und Anforderungen auftreten, wo Marktsituationen sich häufig ändern, vor allem aber wo mit und für Menschen gearbeitet wird, muss mit Störungen gelebt und können Prozesse deshalb nicht beherrscht werden. Im Gegensatz zu Produktionsprozessen sind Dienstleistungsprozesse oft nicht kompliziert aber immer komplex. Demgegenüber sind die Prozesse der Produktion oft sehr kompliziert aber so gut wie nie komplex.

Und genau diesen „systemischen“ Ansatz in der Organisationsentwicklung greift die ISO 9001 auf. Sie verlangt nicht, dass ein Unternehmen „durchgeregelt“ ist, sondern dass es gesteuert wird. Nicht die Regelung ist das Ziel, sondern das Ergebnis, das mithilfe dieser Regelung erreicht wird. Die Regel ist hier nicht Selbstzweck, sondern ein oft zwar wichtiges, aber immer nur ein Hilfsmittel bei der Zielerreichung.

Entscheidend für die Organisation eines Dienstleistungsunternehmens ist daher seine Fähigkeit zu steuern. Was heißt das?

Steuerung bedeutet, dass eindeutige Ziele festgelegt wurden und dass in geeigneten und vorher definierten Phasen – das heißt, systematisch – eine Zielüberprüfung vorgenommen wird. Diese Zielüberprüfung wird auch als „Soll-Ist-Abgleich“ bezeichnet, was impliziert, dass ein „Soll“ festgelegt wurde und dass ein Ist-Zustand damit verglichen wird. In der Folge muss dann der Soll-Ist-Vergleich bewertet und es müssen, falls das notwendig ist, Korrekturmaßnahmen ergriffen und ihre Wirksamkeit wiederum überprüft werden. Ein qualitätsfähiges Unternehmen im Sinne der ISO 9001 kann ein derartiges Steuerungssystem nachweisen. Ein Unternehmen, das demgegenüber nur auf festgelegte Regelungen verweisen kann, ist nicht qualitätsfähig im Sinne der Norm und dürfte keine Zertifizierung nach der Norm erhalten.

In der Praxis: Regelungsorientierung

Die zurzeit herrschende Praxis in der Beratung und Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen nach der ISO 9001 besteht jedoch aus der Einführung und Bestätigung von festgelegten Regelungen und steht damit im völligen Gegensatz zur Intention der Norm. Warum das so ist, dafür gibt es verschiedene Gründe. Der wesentliche liegt wohl darin, dass die Mehrzahl der in diesem Bereich tätigen Menschen aus der Produktion stammt bzw. durch produktionsorientierte Schulungsunternehmen ausgebildet wurde und daher die Regelungsorientierung als ihre Leitlinie vertritt. Viele Irrtümer im Zusammenhang mit der Bewertung des Nutzens der ISO 9001 und auch die Gründung der vielen Qualitätsgütesiegel im sozialen und besonders im Weiterbildungsbereich haben hier ihre Ursache.

Natürlich ist die Änderung einer Sichtweise mit Aufwand verbunden. Umlernen, Dinge anders sehen, macht Mühe. Deshalb verharren wohl so viele Berater/innen und Auditor/innen auf ihren gewohnten Einstellungen. Auf der anderen Seite ist es ja auch nicht einfach, wenn sich ein Auditor mit der auditierten Person über deren Lösung zu der von der Norm gestellten Aufgabe verständigen muss, anstatt einfach Regelungen abzuhaken. Dennoch, das ist ein falsches Vorgehen, weil es zwangsläufig dazu führt, dass Qualitätsmanagementsysteme für ein Unternehmen nicht nützlich sind, sondern Mehraufwand und Belastungen entstehen lassen.

Was will der Leitfaden?

Mit den folgenden Auslegungen der ISO 9001 sollen Ihnen im Sinne der „richtigen“ Auslegung der Norm praktikable Hinweise gegeben werden, wie Sie ein für Ihr Unternehmen passendes Organisationssystem einrichten können. Dabei werden Sie viele Aufgaben längst erledigt haben und werden im betrieblichen Alltag bereits so arbeiten, wie die Norm das fordert. Dennoch könnte der systemische Ansatz der Norm Ihnen Anregungen vermitteln zur weiteren Optimierung Ihrer Organisation. Erfahrungsgemäß ist es dabei vor allem die Anforderung der Unternehmenssteuerung, die noch Verbesserungspotenziale bietet. In den Zertifizierungsaudits in Dienstleistungsunternehmen zeigen sich besonders bei der Definition von Zielen und bei den Soll-Ist-Vergleichen zum Teil Mängel. Diese und die oft fehlenden Bewertungen und nicht ergriffenen und weiterverfolgten Korrekturmaßnahmen könnten die Kernpunkte Ihrer organisatorischen Verbesserungen sein.

Meine Normauslegung beginnt erst mit dem Abschnitt 4. Die vorangehenden Abschnitte geben durchweg allgemeine Hinweise für die Benutzung der Norm und Erläuterungen, aber noch keine konkreten Anforderungen. Dort, wo dennoch Anforderungen genannt werden, wird in den entsprechenden Normkapiteln darauf Bezug genommen, sodass keine Anforderung übersehen wird.

Jedes Kapitel beginnt mit dem Normtext. Daran anschließend folgen die Auslegungen und Erläuterungen und am Schluss werden die Mindestnachweise genannt, die vorliegen müssen, wenn eine Zertifizierung nach der DIN EN ISO 9001:2008 erreicht werden soll.

Ich wünsche Ihnen eine nutzbringende und erfreuliche Lektüre.



Gerald Graubner