



CERTQUA

Kontakt:

CERTQUA GmbH
Bonner Talweg 68
53113 Bonn
Tel.: 0228/4299200
Fax: 0228/2803430
E-Mail: presse@certqua.de

Whitepaper

Revision ISO 9001:2015 – Die wichtigsten Änderungen



Erfahren Sie in diesem Whitepaper,

- welche Änderungen die neue Normstruktur der ISO 9001:2015 aufweist
- worauf es bei der Einführung eines Change Managements ankommt
- wie Sie Risiken richtig erkennen, bewerten und vermeiden können
- wie Sie in 5 Schritten ein Wissensmanagement aufbauen können

Die Norm DIN EN ISO 9001 ist der Weltstandard des Qualitätsmanagements. Die meisten QM-Systeme von Bildungs- und Beschäftigungsträgern in Deutschland richten sich nach dem internationalen Standard. Im Moment wird die DIN EN ISO 9001 in wesentlichen Teilen überarbeitet und soll im Jahr 2015 in Kraft gesetzt werden. Die Überarbeitung wird inhaltliche Veränderungen und Erweiterungen mit sich bringen, die aber zum jetzigen Zeitpunkt (Stand: Juli 2014) nur teilweise feststehen. Als höchstwahrscheinlich gilt, dass die Veränderung die Normstruktur betreffen, sich voraussichtlich stärker an den Kunden orientieren wird und Markterfordernisse einbinden soll. Ebenso bezieht ISO 9001:2015 stärker Herausforderungen und Veränderungen mit ein, mit denen sich Unternehmen in einem komplexen, dy-

namischen Umfeld im 21. Jahrhundert konfrontiert sehen müssen. So werden Themen wie Risikomanagement, Change Management und auch Wissensmanagement eine größere Rolle spielen.

Die alte und neue Normstruktur im Vergleich

ISO 9001:2008

- 0. Einleitung
- 1. Anwendungsbereich
- 2. Normative Verweisungen
- 3. Begriffe
- 4. QM-System
- 5. Verantwortung der Leitung
- 6. Management von Ressourcen
- 7. Produktrealisierung
- 8. Messung, Analyse und Verbesserung

ISO 9001:2015

- 0. Einleitung
- 1. Anwendungsbereich
- 2. Normative Verweisungen
- 3. Begriffe
- 4. Umfeld der Organisation
- 5. Führung
- 6. Planung
- 7. Unterstützung
- 8. Operativer Betrieb
- 9. Leistungsbewertung
- 10. Verbesserung

Bis Kapitel 3 gibt es keine signifikanten Änderungen. Ab Kapitel 4 treten neue Forderungen auf:

Kap. 4	Kap. 5	Kap. 6	Kap. 7	Kap. 8	Kap. 9	Kap. 10
Umfeld d. Organisation	Führung	Planung	Unterstützung	Operativer Betrieb	Leistungsbeurteilung	Verbesserung
Organisation u. Umfeld verstehen	Führungsstärke u. Selbstverpflichtung	Risiken u. Chancen	Ressourcen	Operative Planung u. Lenkung	Überwachung, Messung, Analyse u. Bewertung	Fehler u. Korrekturmaßnahmen
Erfordernisse u. Erwartungen interessierter Parteien	Qualitätspolitik	Qualitätsziele und Planung	Kompetenz	Ermittlung Markterfordernisse	Internes Audit	Ständige Verbesserung
Anwendungsbereich	Rollen, Verantwortungen u. Befugnisse	Bewusstsein	Dokumentierte Informationen	Erbringung von Dienstleistungen	Managementbewertung	
QM-System		Planung von Änderungen		Freigabe von Dienstleistungen		
				Fehlerhafte Dienstl.		

Unternehmen, die sich 2015 nach dem überarbeiteten Standard arbeiten und sich zertifizieren lassen möchten, können heute schon Ihre QM-Dokumentation prozessorientiert gestalten und die Themen Change,- Risiko- und Wissensmanagement in ihre organisationalen Pläne und Ziele einbeziehen.

Change Management – Mit Veränderungen planvoll umgehen

In der heutigen schnelllebigen Zeit müssen sich Unternehmen mit ihren Strukturen und Strategien laufend an neue Rahmenbedingungen anpassen. So gibt es z.B. in der Konsumgüterindustrie Produkte, die an einem Tag Verkaufsschlager sind und schon am nächsten Tag ihr Dasein als Ladenhüter fristen. Auch in der Dienstleistungsbranche ist das Phänomen der schnellen Veränderlichkeit deutlich zu spüren: Trends kommen und gehen, Geschäftsmodelle werden kopiert, Teams werden ausgetauscht, Geschäftsführer wechseln. Es ist daher wichtig, dass sich Unternehmen auf solche Veränderungen einstellen und ein durchdachtes Change Management in die



Organisationsführung implementieren. Nur so können neue Strategien, Systeme, Prozesse und Verhaltensweise zielführend eingeführt werden. Nicht zuletzt auch die Revision der ISO 9001:2015 hat jüngst den veränderten Anforderungen Rechnung getragen und sieht für ein professionell geführtes Qualitätsmanagementsystem im Falle des Falles die Umsetzung eines Change Managements vor. Doch worauf kommt es bei der Einführung eines Veränderungsmanagement an und wie sehen die Entwicklungsphasen aus?

Aus Betroffenen Beteiligte machen

In der Regel ist der Mensch ein „Gewohnheitstier“. Er steht Veränderungen skeptisch gegenüber, da sie Unsicherheit für die Zukunft bedeuten. Es ist daher wichtig, dass alle Betroffenen frühzeitig auf die anstehenden Umwälzungen durch umfassende Informationen oder ggf. Schulungsmaßnahmen vorbereitet werden. Je stärker die Sicherheit, desto größer ist die Bereitschaft zur Veränderung. Hilfreich ist es oftmals auch die Mitarbeiter einzubeziehen und sie zu befragen, wie sie sich die Zukunft des Unternehmens vorstellen. So können sie an den Veränderungsprozessen beteiligt werden und sind so motivierter Veränderungen anzugehen. Bei der Kommunikation mit den Mitarbeitern und bei der Durchführung der ersten Schritte des Change Managements können externe Berater, sogenannte Change Agents helfen. Jedoch werden heute die Fähigkeiten von Change Agents (Konfliktmanagement, Kommunikationstechniken und Projektmanagement) bereits von den regulären Führungskräften erwartet, so dass für die jeweilige Situation abgewogen werden kann, ob ein externer Berater hinzugezogen wird.

3 Phasen des Veränderungsprozesses

1. Auftauphase (unfreezing)

In der ersten Phase rückt der Gedanke ins Bewusstsein, dass die Erwartungen nicht mehr der Realität entsprechen und dass eine Veränderung in Erwägung gezogen werden muss. Ziel der Phase ist es, die nach Veränderung strebenden Kräfte zu unterstützen und so ein Veränderungsbewusstsein zu erzeugen. Unfreezing steht dabei für das Auftauen des bestehenden Zustands.

2. Bewegungsphase (moving)

In der zweiten Phase geraten die ersten Gedanken in Bewegung. Lösungen werden generiert, neue Verhaltensweisen getestet und das Problem in Teilprojekte aufgeteilt. Der bisherige Zustand wird verlassen und eine Bewegung zu einem neuen Gleichgewicht vollzogen.

3. Einfrierphase (refreezing)

Das Ziel der dritten Phase ist das Festigen der gefundenen Problemlösungen und damit der Abschluss des Veränderungsprozesses. Der neue Gleichgewichtszustand muss stetig überwacht und vor der Macht der Gewohnheit geschützt werden.

Zusätzlich lassen sich die 3 Phasen um drei Lern- und Reflexionsstufen erweitern:

1. Handeln:

Voraussetzung für ein Handeln ist ein Ziel. Dies könnte z.B. die Durchführung eines Projektes sein, die Zusammenlegung von Abteilungen etc. Nach den formulierten Teilzielen richtet sich dann das konkrete Handeln.

2. Beobachten:

Um das Handeln zu verbessern, muss es beobachtet werden. Nur dadurch werden Unterschiede zwischen Soll und Ist deutlich. Daraus leiten sich nicht nur die Handlungsschritte ab, sondern auch die Veränderung der ggf. vorher geplanten Tätigkeiten.

3. Reflektieren:

In der Phase der Reflektion soll die Beobachtung geprüft werden. Die Beobachtung sollte hier durch eine dritte Person mit einer eigenen Beobachtung abgeglichen werden. Darüber hinaus sollte stetig geprüft werden, ob das ursprüngliche Ziel noch gültig ist, oder ob eine inhaltliche Änderung des Ziels durch die erzeugten Informationen notwendig ist.

Change Management ist also immer auch ein Verbesserungsprozess und entspricht somit dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess im Qualitätsmanagement. Denn das Verbesserungsvermögen eines Unternehmens gehört immer zu einem der wichtigsten Erfolgsfaktoren.

Risikomanagement – Risiken erfassen, bewerten und vermeiden



Trifft ein Unternehmen Entscheidungen ergeben sich Chancen, jedoch auch Risiken, die entweder kurzfristig oder erst nach langer Zeit auftreten können. Besonders kleine und mittelständische Unternehmen sind allein schon aufgrund ihrer fragileren Struktur oder aufgrund ihrer Branchenzugehörigkeit konjunkturellen Entwicklungen oder dem Wettbewerbsdruck stärker ausgesetzt als große Konzerne. Zudem können technologische Neuerungen oder veränderte gesetzliche Grundlagen zu Abwei-

chungen im Geschäftsplan oder bei den angestrebten Zielen führen. Ein sorgfältig durchdachtes Risikomanagement ist daher für eine erfolgreiche Unternehmensführung von entscheidender Bedeutung. Auch die International Organisation für Standardisation hat die Wichtigkeit eines Risikomanagements erkannt und bezieht dies bei der Revision der Qualitätsnorm ISO 9001:2015 mit ein. Dazu müssen Organisationen alle internen und externen Risiken ermitteln, sie erfassen und bewerten und auf Grundlage dessen Gegenmaßnahmen planen.

Risiken identifizieren

Externe Risiken

Externe Risiken sind nicht beeinflussbar, da sie in Form von äußeren Rahmenbedingungen und Umwelteinflüssen hervorgerufen werden. Diese können Veränderungen in der Marktlage, dem Wettbewerb, in technologischen und rechtlichen Regelungen sein. Änderungen im Handels- oder Steuerrecht sind z.B. Faktoren, die einen Geschäftsplan irritieren können. Weniger bedeutende, aber dennoch nicht zu vernachlässigende externe Risiken können Naturereignisse oder unvorhersehbare Ereignisse wie Brände oder Wasserschäden sein.

Interne Risiken

Interne Risiken werden vom Unternehmen durch Entscheidungen und Handlungen selbst erzeugt. Diese können Risiken aus der Leistungserstellung, Risiken im finanzwirtschaftlichen Bereich oder aus dem Management des Unternehmens sein. Sie sind meist durch Entscheidungen und Maßnahmen direkt beeinflussbar.

Risiken bewerten

Sind die Risiken identifiziert, sollten sie für ein weiteres Vorgehen in eine Skala von „unbedeutend“ bis „existenzgefährdend“ für das mögliche Schadensmaß und in den Stufen „unwahrscheinlich“ bis „fast sicher“ für die Eintrittswahrscheinlichkeit eingeordnet werden.

Gegenmaßnahmen planen

Nach der Risikobewertung können nach Wichtigkeit geordnete Gegenmaßnahmen definiert werden. Die Auswirkungen für das Unternehmen sollen auf diese Weise möglichst gering gehalten werden. Eine vollständige Vermeidung von Risiken wird jedoch nur sehr selten

möglich sein. Für manche Risiken gilt zudem dass, sie sich nicht oder nur in sehr geringem Maße beeinflussen lassen. Hierzu gehören zu einem großen Teil die externen Risiken. Für diese Fälle gilt es ein Worst-Case-Szenario zu entwickeln. Für alle anderen Risiken sollten sinnvolle Gegenmaßnahmen entwickelt und in einer Tabelle dokumentiert werden. Zu jeder Maßnahme muss ein Verantwortlicher benannt werden, der das Risiko beobachtet und sich ggf. um eine Präventivmaßnahme kümmert. Außerdem sollte er bei Eintritt eines Risikos die Entscheidungsträger informieren.

Risikomanagement nachhaltig gestalten

Insgesamt ist eine einmalige Aufstellung eines Risikomanagements nicht ausreichend. Der Markt und der technologische Wandel ist zu schnelllebig, um ein für alle Mal gegen alle Risiken gewappnet zu sein. Daher ist es notwendig das Risikomanagement mindestens einmal jährlich zu überprüfen, um nicht vorhandene Risiken zu streichen, neue aufzunehmen und sie neu zu bewerten. Nur so können Organisationen mögliche Klippen gefahrlos umschiffen und ihr Unternehmen in ruhiges Fahrwasser bringen.

Wissensmanagement in 5 Schritten erfolgreich einführen



Wissen gehört zu den wertvollsten Ressourcen eines Unternehmens. Gerade in der heutigen Zeit, in der sich Organisationen in einem komplexen und dynamischen Umfeld mit rasend wachsenden Informations- und Kommunikationstechnologien wiederfinden, ist Wissen ein entscheidender Faktor bei der Sicherung der Leistungs- und Qualitätsfähigkeit eines Unternehmens. Auch die Revision der Norm ISO 9001:2015 geht auf die immer stärker werdenden Anforderungen ein und fordert ein gut durchstrukturiertes Wissensmanagement. Jedoch ist der Umgang mit der Ressource Wissen für viele klein- und mittelständische Unternehmen noch keine Selbstverständlichkeit. Folgende 5 Schritte zeigen wie Unternehmen ein Wissensmanagement einführen und dabei die Dimensionen Mensch, Organisation und Technik miteinander vereinen können. Denn beim Wissensmanagement geht es vor allem darum, das Wissen der Mitarbeiter und im Betrieb insgesamt zu erschließen und mit Hilfe von technischen Mitteln für alle zugänglich zu machen.

1. Wissensmanagement-Projekt initiieren

Am Anfang des Projekts „Wissensmanagement einführen“ sollte immer die Formulierung eines Ziels stehen. Hier lohnt sich die Beantwortung folgender Fragen: Warum ist Wissensmanagement wichtig für uns? Was wollen wir durch Wissensmanagement langfristig erreichen?

Ein weiterer wichtiger Schritt der ersten Phase ist die Aufstellung eines Projektteams und die Klärung der Verantwortlichkeiten. Dazu gehört auch die Erstellung eines Zeitplans, um den Zeitaufwand für das Projekt abzuschätzen. Zusätzlich lohnt es sich, wenn zunächst ein Schwerpunkt gesetzt wird, wo das Wissensmanagement eingeführt wird. Als Pilotprojekt kommt bspw. eine Abteilung oder ein spezielles Aufgabengebiet in Frage.

2. IST-Zustand analysieren

In der Analysephase wird der gegenwärtige Status des Wissensmanagements im Unternehmen unter die Lupe genommen. Hier gilt es Vorgehensweisen, Methoden und Prozeduren auf ihre Zukunftsfähigkeit hin zu überprüfen. Dazu bieten sich insbesondere workshopbasierte Verfahren und Mitarbeiterbefragungen an. Für die Bestandsaufnahmen eignet sich besonders die Beantwortung folgender Fragen: Welches Wissen wird zurzeit, in welchen Arbeitsschritten erzeugt oder angewendet? Welche Werkzeuge zur Unterstützung des Wissensmanagement nutzt das Unternehmen bereits? Welche Werkzeuge müssen angepasst oder weiterentwickelt werden?

3. Wissensmanagement entwickeln

In der dritten Phase werden geeignete Lösungen für das Wissensmanagement ausgewählt und deren Umsetzung geplant. Dazu gehört die Auswahl von technischen Systemen (Datenbanken, Wikis, Intranet etc.) und Methoden zur Verbesserung der Wissenskommunikation auf personeller Ebene. Anhand von gemeinsam festgelegten Zielen und konkreten Messkriterien lässt sich erkennen, welche Maßnahmen im welchem Umfang gegriffen haben.

4. Wissensmanagement implementieren

Die Umsetzungsphase dauert in der Regel am längsten, da sie mit der Anpassung der internen Unternehmensabläufe und der Schaffung neuer Funktionen (z.B. Wissensmanager, Redakteur) einhergeht. Bei der Implementierung von komplexeren Lösungen, z.B. die Einführung eines neuen IT-Systems lohnt es sich, ein eigenes Projekt mit entsprechendem Budget und Verantwortlichkeiten aufzusetzen. Hier muss auch bedacht werden, dass die Mitarbeiter, die zukünftig mit dem System arbeiten sollen, entsprechend geschult werden. Die neuen Methoden und Werkzeuge müssen dann in die Unternehmensabläufe integriert werden. Hierfür müssen Prozessbeschreibungen angepasst und neue Vorlagen entworfen werden.

5. Projekt evaluieren und nachhalten

Im Rahmen der Evaluierung werden die Ergebnisse der Implementierungsphase zusammengefasst und auf ihren Gesamterfolg überprüft. Anhand dieser Ergebnisse können entweder neue Maßnahmen abgeleitet werden oder laufende angepasst werden.

Alles in allem ist es wichtig, das Verständnis für Wissensmanagement als kontinuierlichen Prozess und Teil der Unternehmenskultur zu fördern. Nur so kann die Ressource Wissen als wichtiger Standortfaktor für Deutschland genutzt werden.



Autorenhinweis:

Andreas Orru ist seit 1996 Geschäftsführer der CERTQUA – Gesellschaft der Deutschen Wirtschaft zur Förderung und Zertifizierung von Qualitätssicherungssystemen in der beruflichen Bildung mbH. Er ist Experte im Bereich Qualitätsmanagement für Bildungsorganisationen. Nach seinem Studium der Soziologie sowie Rechtswissenschaft mit dem Schwerpunkt Industrie- und Organisationssoziologie an der Universität Bielefeld war er als Lehrbeauftragter im Bereich Internationales Qualitätsmanagement an der Universität Düsseldorf tätig.

Bildquellen: www.clipdealer.com