



Bundesverband e.V.

AWO-Handlungsempfehlungen zur Umsetzung der ISO 9001:2015

Stand Februar 2016

Impressum

Herausgeber: AWO Bundesverband e. V.
Verantwortlich: Wolfgang Stadler, Vorstandsvorsitzender
Redaktion: Ullrich Wittenius, Angela Göring

© AWO Bundesverband e. V.
Heinrich-Albertz-Haus
Blücherstr. 62/63
10961 Berlin
Email: info@awo.org
<http://www.awo.org>

Februar 2016

Abdruck, auch in Auszügen, nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages oder Herausgebers. Alle Rechte vorbehalten.

Alle Aktuellen Informationen der AWO finden Sie jederzeit unter awo-informationsservice.org

Inhalt

1. Entwicklung der ISO 9001 und des AWO-QM	4
2. Struktur und Terminologie	4
3. Produkte und Dienstleistungen	6
4. Kontext der Organisation	7
5. Risikobasiertes Denken	8
6. Prozess- und Ergebnisorientierung	10
7. Ausschluss von Normforderungen (Anwendbarkeit)	10
8. Dokumentierte Informationen	11
9. Wissen der Organisation	12
10. Kontrolle von extern bereitgestellten Produkten und Dienstleistungen	13
11. Schlussbemerkung/Fazit.....	14
12. Anhänge	15

1. Entwicklung der ISO 9001 und des AWO-QM

Seit ihrer Einführung 1987 wurde die DIN EN ISO 9001 in mehreren Stufen weiterentwickelt, die Überprüfungen und die daraus resultierenden Revisionen erfolgen turnusgemäß ca. alle fünf Jahre.

In der 2000er Revision erfolgte eine konsequente Anpassung der Norm an moderne Managementmethoden (Qualitäts- und Prozessmanagement). Die kontinuierliche Verbesserung der Kundenzufriedenheit rückte in den Vordergrund und mit ihr Themen wie „Analyse von Anforderungen“, „der prozessorientierte Ansatz“ und die „Verknüpfung unterschiedlicher Arbeitsabläufe“.

2008 erfolgten eher Präzisierungen bereits festgelegter Anforderungen als tiefgreifende Änderungen.

Mit den wesentlichen Änderungen der ISO 9001:2015 (gegenüber der 9001:2008) befassen sich die vorliegenden Handlungsleitlinien (Kap. 3 ff).

Auch im AWO-QM sind – seit der Entwicklung und Einführung des AWO-QM-Konzepts im Jahre 2000 – turnusgemäße Prüfungen und Revisionen der AWO-Normen (mindestens im 3-Jahres-Rhythmus) geregelt (vgl. Broschüre „AWO-QM im Überblick, Juli 2015). Da die AWO-Qualitätsanforderungen in weiten Teilen Interpretationen der ISO-Anforderungen für die Dienstleistungen der Sozialen Arbeit darstellen, erfolgt bereits auf diesem Wege eine regelmäßige Aktualisierung und Weiterentwicklung der AWO-Normen.

Vor diesem Hintergrund sind die vorgenommenen Weiterentwicklungen der ISO-Inhalte (9001:2015) durch AWO-Norm-Entwicklungen (insbesondere im Bereich Führung und Organisation) bereits in wesentlichen Teilen im AWO-QM-Konzept aufgenommen. Die ISO-Revision 2015 soll vor allem als Chance genutzt werden, wichtige Themen in der AWO voranzubringen.

Diese Empfehlungen werden vor dem Hintergrund der Umsetzungserfahrung in Organisationen und Unternehmen der AWO und der Auditpraxis von Zertifizierungsunternehmen regelmäßig überprüft und aktualisiert.

2. Struktur und Terminologie

Änderungen/Anforderungen der ISO-Norm

Die Gliederung, d. h. die Reihenfolge der Normkapitel, und ein Teil der Terminologie wurden verändert. Die neue Struktur, die sogenannte High Level Structure, dient der Vereinheitlichung des Aufbaus aller ISO-Normen mit Bezug zu Managementsystemen. Hintergrund ist, dass alle Managementsysteme der ISO-Reihe, wie z.B. 9001, 14001 (Umweltmanagement), 27001 (Informationssicherheit), 50001 (Energiemanagement) und BS OHSAS 18001 (Arbeitssicherheit), auf bestimmten Grundelementen basieren.

4 Kontext der Organisation	5 Führung	6 Planung	7 Unterstützung	8 Betrieb	9 Bewertung der Leistung	10 Verbesserung
Verstehen der Organisation und ihres Kontextes	Führung und Verpflichtung	Maßnahmen zum Umgang mit Risiken und Chancen	Ressourcen	Betriebliche Planung und Steuerung	Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung	Allgemeines
Verstehen der Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien	Politik	Qualitäts-Ziele und Planung zu deren Erreichung	Kompetenz	Anforderungen an Produkte und Dienstleistungen	Interne Audits	Nichtkonformitäten und Korrekturmaßnahmen
Festlegen des Anwendungsbereichs des QMS	Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse in der Organisation	Planung von Veränderungen	Bewusstsein	Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen	Managementbewertung	Fortlaufende Verbesserung
Qualitäts-Management-system und seine Prozesse			Kommunikation	Steuerung von extern bereitgestellten Prozessen, Produkten und Dienstleistungen		
			Dokumentierte Informationen	Produktion und Dienstleistungserbringung Freigabe von Produkten und Dienstleistungen Steuerung nicht konformer Ergebnisse		

Abb. 1: High Level Structure im Überblick; Quelle: eigene Darstellung gem. DIN EN ISO 9001:2015¹

Auch hinsichtlich der Terminologie gibt es Unterschiede zur Vorgängernorm:

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
Produkte	Produkte und Dienstleistungen
Ausschlüsse	Nicht verwendet (siehe Abschnitt A.5 zur Erläuterung der Anwendbarkeit)
Beauftragter der obersten Leitung	Nicht verwendet (vergleichbare Verantwortlichkeiten und Befugnisse werden zwar zugewiesen, es gibt jedoch keine Anforderung an einen einzelnen Beauftragten der obersten Leitung)
Dokumentation, Qualitätsmanagementhandbuch, dokumentierte Verfahren, Aufzeichnungen	Dokumentierte Informationen
Arbeitsumgebung	Prozessumgebung
Überwachungs- und Messmittel	Ressourcen zur Überwachung und Messung
Beschafftes Produkt	Extern bereitgestellte Produkte und Dienstleistungen
Lieferant	Externer Anbieter

Abb. 2: Wesentliche Unterschiede in der Terminologie zwischen ISO 9001:2008 und 9001:2015; Quelle: DIN EN ISO 9001:2015, Anhang A, Tabelle A.1

Es besteht keine Anforderung, die besagt, dass die innerhalb einer Organisation verwendete Terminologie zu ersetzen bzw. zu überarbeiten ist, um die Begrifflichkeiten der DIN EN ISO 9001 zu übernehmen. Die Organisationen können die Terminologie verwenden, die für ihre Abläufe und Bedingungen am besten geeignet ist (z. B. die Verwendung von „Aufzeichnungen“, „Dokumentation“ oder „Protokolle“ anstatt „dokumentierte Informationen“; oder „Lieferant“, „Partner“ oder „Händler“ anstatt „externer Anbieter“).

¹ siehe Querverweismatrix (ISO 9001:2008 zu ISO 9001:2015) im Anhang

Interpretation für das AWO-QM

Die ISO 9001:2015 öffnet den Weg zu einer allgemein verständlicheren Sprache (und Struktur). Diese Freiheitsgrade sind nach eigenem Ermessen nutzbar. Hinsichtlich der Terminologie ist es jedoch wichtig, dass einheitliche Benennungen erfolgen und kein Begriffschaos entsteht.

Die Chance für die Verwendung einer verständlicheren, dem praktischen Handeln angepassten Sprache sollte genutzt werden. So bietet beispielsweise die Neugestaltung und Umbenennung vorhandener Verfahren zum Fehlermanagement (z. B. in „Ereignismanagement“ oder „qualitätsrelevante Ereignisse“) die Möglichkeit einer (erneuten) Thematisierung evtl. vorhandener Verbesserungspotentiale.

Die Entwicklung des Umgangs mit veränderten Begrifflichkeiten wird sich in den AWO-Normen niederschlagen. Bei zukünftigen Revisionen wird verstärkt auf die Verwendung einer einheitlichen, verständlichen Sprache geachtet werden.

Die Struktur der AWO-Normen (I – Wegweiser, II – Führung und Organisation, III – Dienstleistungsprozesse) orientiert sich an den früheren Mustergliederungen für QM-Handbücher. Sie ist universell anwendbar und hat sich in der Praxis bewährt, ist aber als Struktur nicht zwingend einzuhalten. Vielmehr sollte sich jedes unternehmensbezogene Qualitätsmanagement am individuellen Unternehmensportfolio und der Unternehmensstruktur orientieren.

In jedem Fall wird es nötig sein vorhandene Querverweismatrizes zu überprüfen und zu aktualisieren.

3. Produkte und Dienstleistungen

Änderungen/Anforderungen der ISO-Norm

In der ISO 9001:2008 wurde die Terminologie „Produkt“ verwendet, um alle Ergebniskategorien einzuschließen. Die DIN 9001:2015 verwendet „Produkte und Dienstleistungen“. Dies umfasst auch alle Ergebniskategorien (Hardware, Dienste, Software, verarbeitete Materialien). Merkmal der Dienstleistungen ist, dass mindestens ein Teil des Ergebnisses an der Schnittstelle mit dem Kunden umgesetzt wird. Das trifft vor allem auf personenbezogene Dienstleistungen zu. Materielle Produkte und immaterielle Dienstleistungen kommen häufig in Kombinationen vor.

Interpretation für das AWO-QM

Für die AWO wird festgestellt, dass der Dienstleistungsbegriff bereits fest etabliert ist (Kap. 2 der AWO-Fachnormen: „Erbringung der Dienstleistungen“). Die AWO-Qualitätsanforderungen interpretieren von Beginn an die ISO-Anforderungen für die Dienstleistungen der Sozialen Arbeit der AWO. Daher wird hier derzeit kein Handlungsbedarf gesehen.

4. Kontext der Organisation

Änderungen / Anforderungen der ISO-Norm

Zwei neue Abschnitte fordern das Erfassen bzw. das Verstehen der Organisation im Kontext von internen und externen Themen bzw. Rahmenbedingungen (ISO-Kap. 4.1) sowie das Verstehen der Erfordernisse und Erwartungen relevanter interessierter Parteien (ISO 4.2).

Organisationen müssen die Sachverhalte und Forderungen ermitteln, die sich sowohl auf die Planung und Entwicklung des QM-Systems auswirken können, als auch auf dessen Fähigkeit, die von ihm beabsichtigten Ergebnisse zu erzielen. Hierfür muss die Organisation die Umfeldbedingungen und die Wechselwirkung externer und interner Bedingungen, Themen und Anforderungen erfassen, die für ihre strategische Ausrichtung von Bedeutung sind. Das Ziel ist es, zu ermitteln, welche Auswirkungen diese Anforderungen auf die Organisation, ihre Produkte und Dienstleistungen, Investitionen und interessierten Parteien haben und welche Aufgaben sich für die Organisation daraus ergeben.

Das Kundenverständnis wird durch die Einbeziehung der „interessierte Parteien“ erweitert. Dabei muss die Organisation selbst prüfen und definieren, welche interessierten Parteien für das Managementsystem der Organisation relevant sind und welche Bedürfnisse und Erwartungen berücksichtigt werden müssen.

Es wird grundsätzlich zwischen internen und externen interessierten Parteien differenziert. Zu den externen interessierten Parteien gehören neben den direkten Nutzer/innen der Dienstleistungen beispielsweise auch Lieferanten, Behörden, Mitbewerber, gegensätzliche Interessengruppen, Nachbarn und Sozialraum, Gewerkschaften und Staat. Zu den internen interessierten Parteien zählen Management, Leitung, Träger, Eigentümer/Gesellschafter und vor allem Mitarbeitende.

Interpretation für das AWO-QM

Es werden vielgestaltige Chancen in dieser neuen ISO-Anforderung gesehen: Wenngleich die Kontext-Bedingungen („Themen“) bereits seit langem im Rahmen der AWO-Norm „Führung und Organisation“ erfasst werden (z. B. „Koordination und Vernetzung“ sowie umfassendes Verständnis der Ermittlung der „Anforderungen der Kunden/innen“), so bietet sich doch die besondere Gelegenheit einer konsequenten strategischen Ausrichtung des Managements.

Die ISO-Änderungen sollten zum Anlass genommen werden, das Zusammenspiel von Strategie und Handeln noch stärker in den jeweiligen Managementsystemen der Unternehmen zu verankern. Folgendes wird empfohlen:

- Regelmäßige Umfeldanalyse
- Entwicklung einer strategischen Ausrichtung und Ableitung strategischer Ziele
- Ableitung operativer Ziele aus den strategischen Zielen, d. h. Zusammenführung von Unternehmenszielen, verbandlichen Zielen und Qualitätszielen bzw. zunächst schrittweise Öffnung der Qualitätsziele über das operationale einrichtungsbezogene Dienstleistungshandeln hinaus

- laufendes Controlling über Maßnahmenplanung/-kontrolle und Einbezug in die Managementbewertung
- Verzahnung des bisherigen Risiko- und Krisenmanagements mit der strategischen Planung der Organisation.

Die Organisationen/Unternehmen der AWO sollten sich die Spannungsfelder bewusst machen, die sich aus ihrem Kontext, insbesondere aus der Gegenüberstellung von Vision und realen Umfeldbedingungen, ergeben. Diese Spannungsfelder sind den Handelnden in der Regel nicht neu, die strategische Kompetenz im Umgang damit wird aber mit der neuen ISO stärker als bislang aufgegriffen.

Damit wird der Fokus auf die strategische Ausrichtung von Organisation/Unternehmen gestärkt und das Managementsystem wird noch deutlicher zum Instrument strategischer Unternehmenssteuerung.

Vor dem Hintergrund der Werteorientierung der AWO bilden die „Eckpunkte für wer-tegebundene AWO-Unternehmen“ bereits wichtige „Kontext-Themen“ ab (vgl. BuKo-Beschluss 2.1.-107, 2012):

- Wertorientierte Unternehmenspolitik
- Verantwortungsvolle Führungs- und Personalpolitik
- Sicherung „guter Arbeit“
- Trennung von Führung und Aufsicht
- Einbindung von bürgerschaftlichem Engagement und Sozialraumorientierung
- Umweltbewusstes Handeln

5. Risikobasiertes Denken

Änderungen/Anforderungen der ISO-Norm

Die Organisation muss ihre Kontextbedingungen verstehen (s. o.) und die damit verbundenen Chancen und Risiken bestimmen (ISO-Kap. 6.1). Das QM-System selbst wird als das vorbeugende Instrument gegenüber Risiken verstanden, weshalb der Abschnitt zu Vorbeugungsmaßnahmen entfällt. Obwohl festgelegt ist, dass die Organisationen Maßnahmen zur Behandlung von Risiken planen müssen, sind formellen Methoden für das Risikomanagement oder ein dokumentierter Risikomanagementprozess nicht zwingend erforderlich.

Das Prinzip des risikobasierten Denkens ist seit jeher Grundlage des Qualitätsmanagements („Fehlervermeidung statt Fehlerbeseitigung“). Die ISO 9001:2015 bringt das risikobasierte Denken jedoch wesentlich deutlicher zum Ausdruck, indem die Anforderungen an die Einführung, Verwirklichung, Aufrechterhaltung und fortlaufende Verbesserung des QM-Systems eingebunden werden.

Interpretation für das AWO-QM

Risiko- und Krisenmanagement ist seit vielen Jahren Bestandteil der AWO-Norm „Führung und Organisation“, d. h. theoretisch bringt die ISO-Revision für AWO-Unternehmen im Punkt „Risikomanagement“ nichts Neues. In der Praxis erfolgt beim

Risikomanagement allerdings in der Regel eine Fokussierung auf übergreifende Aspekte der Organisation (z. B. Ausfall der IT, schwerwiegende Erkrankungswelle bei Mitarbeitenden, schwerwiegende Fehler in der Dienstleistungserbringung, Imageverlust). Künftig sollte der Fokus des risikobasierten Denkens jedoch stärker auf einer zusammengeführten Betrachtung von Chancen und Risiken (integrierter Ansatz) gerichtet sein. D. h. Risikomanagement sollte regelhaft um eine Chancenbetrachtung erweitert werden.

Nun rückt die Chancen- und Risikobetrachtung *im Arbeitsalltag* stärker in den Blick. Vielfach bestehen auf fachlicher Ebene dazu bereits Standards oder Leitlinien (z. B. Prophylaxen in der Pflege, Prävention gegenüber Gewaltentwicklungen, Kinderschutz in der Jugendhilfe). Der Umgang mit Risiken im Alltag, das Erkennen, die Einleitung geeigneter Maßnahmen und deren Wirksamkeitsüberprüfung ist insofern fester Bestandteil fachlichen Handelns.

Bei der Festlegung des Umfangs des Chancen- und Risikomanagements sollten mindestens folgende Faktoren berücksichtigt werden:

- aktueller Entwicklungsstand bezüglich genereller Risikobereiche (z. B. in Bezug auf den Schutz uns Anvertrauter, Betriebliches Gesundheitsmanagement, Fachkräftemangel)
- Risikograd der Prozesse bezüglich der Fähigkeit der Organisation, ihre Ziele nicht zu erreichen
- mögliche Auswirkungen (insbesondere auf die Nutzer/innen aufgrund evtl. fehlerhafter Dienstleistungen)
- ggf. Einführung einer geeigneten Methode der Bestimmung und fortlaufenden Bewertung, z. B. der SWOT-Analyse (Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse), der Balanced Scorecard (BSC)

Wenngleich auf (explizite) Vorbeugungsmaßnahmen verzichtet werden kann, so wird deren Logik doch durch den risikobasierten Ansatz konsequent fortgeführt und sogar noch verstärkt. Risikobewusstes Denken und Handeln muss Teil der täglichen Routine aller Mitarbeitenden werden. Davon ausgehend, dass die Mitarbeitenden in den Einrichtungen und Diensten oft sehr genau wissen, welche Risiken in der täglichen Arbeit auf Einrichtungs- und Prozessebene bestehen, ist darauf hinzuwirken, dass dieses Wissen konsequent angewandt (und kommuniziert) wird.

Dem folgend sollten vorhandene Verfahren und Prozesse geprüft und – soweit erforderlich – um mögliche Maßnahmen zur Behandlung der Risiken und Chancen ergänzt werden.

6. Prozess- und Ergebnisorientierung

Änderungen/Anforderungen der ISO-Norm

Der prozessorientierte Ansatz wurde bislang im Vorwort der ISO 9001 dargestellt. Als explizite Anforderung wird er erst seit der 9001:2015 im Kapitel 4.4. verbindlich gefordert. Die Organisation muss somit die Prozesse bestimmen, die für das Managementsystem benötigt werden und deren Anwendung in der Organisation festlegen. Dies beinhaltet u. a. auch erforderliche Eingaben und erwartete Ergebnisse, Wechselwirkung der Prozesse, Leistungsindikatoren für das wirksame Lenken der Prozesse, Ressourcen, Verantwortungen sowie Methoden zur Messung und Überwachung der Prozesse.

Mit diesen Anforderungen wird auch eine Betonung der Ergebnisorientierung (im Sinne von Output und Outcome) vorgenommen.

Interpretation für das AWO-QM

Die Ergebnisorientierung ist Bestandteil der AWO-QM-Konzeption. Die Ergebniserfassung wird über Zufriedenheitsbefragungen und im Rahmen von fachlichen Controlling- und Evaluationsinstrumenten in den AWO-Normen gefordert. Allerdings besteht hier weiterer Entwicklungsbedarf: gegenüber der Output-Orientierung muss die Outcome-Orientierung noch verstärkt werden. Auf die in den Arbeitsfeldern entwickelten Instrumente der Bestimmung und Bewertung von Ergebnisqualität muss zurückgegriffen werden (z. B. fachwissenschaftlich entwickelte Ergebnisqualitätsindikatoren für die stationäre Pflege).

In einer verstärkten Ergebnisorientierung liegt für die AWO vor allem auch die Chance, präzisere Aussagen bezüglich der Wirkungen ihrer Arbeit treffen zu können. Dies sollte im Managementsystem berücksichtigt werden.

7. Ausschluss von Normforderungen (Anwendbarkeit)

Änderungen/Anforderungen der ISO-Norm

Die ISO 9001:2015 verweist im Zusammenhang mit der Anwendbarkeit ihrer Anforderungen auf das QM-System der Organisation nicht mehr auf „Ausschlüsse“. Eine Organisation kann aber die Anwendbarkeit von ISO-Anforderungen überprüfen und ggf. entscheiden, dass Anforderungen nicht zutreffend sind. Diese Entscheidung ist zwingend zu begründen, sie darf nicht zu Fehlern bei der Erbringung der Dienstleistung oder dem Erreichen von Organisationszielen führen.

Interpretation für das AWO-QM

Diese eher sprachliche Änderung innerhalb der ISO 9001:2015 kann zu Verwirrungen führen, allerdings sind grundsätzliche „Ausschlüsse“ (im Sinne des Nicht-Zutreffens von Anforderungen) für AWO-Organisationen/Unternehmen kaum relevant.

Bislang wurde die Frage des Ausschlusses in der Regel hinsichtlich der „Entwicklung neuer Dienstleistungen“ diskutiert. Die AWO versteht unter „Entwicklung“ sowohl Neu- als

auch Weiterentwicklungen sozialer Dienstleistungen und hält einen Ausschluss daher für nicht angemessen.

8. Dokumentierte Informationen

Änderungen/Anforderungen der ISO-Norm

Im Rahmen der Angleichung an andere Normen zu Managementsystemen wurde ein einheitlicher Abschnitt über „dokumentierte Information“ (Kap. 7.5) ohne bedeutende Änderung oder Ergänzung aufgenommen.

Der Begriff Handbuch wird in der ISO 9001:2015 nicht mehr verwendet. Die Anforderungen bezüglich der Erstellung, Aktualisierung und Lenkung dokumentierter Informationen werden jedoch beibehalten. Dabei unterscheiden sich diese nicht wesentlich von den Anforderungen der Vorfassung ISO 9001:2008.

Hinsichtlich der geforderten Dokumentation und der Art der verwendeten Medien (z. B. Audio, Foto, Video, interaktive Bedienung) wird eine deutlich größere Flexibilität angestrebt.

Folgende Kriterien bzw. Rahmenbedingungen (vgl. ISO 4 und 7.5) sind bei der Ausgestaltung der Dokumentation zu berücksichtigen:

- Spezifische Ziele der Organisation
- Risiken in Verbindung mit dem Kontext und den Zielen der Organisation
- Erfordernisse und Erwartungen der Kunden und der weiteren relevanten interessierten Parteien
- Erbrachte Dienstleistungen
- Komplexität der Prozesse und deren Wechselwirkungen
- Kompetenz von Personen der Organisation sowie, falls relevant, der im Auftrag der Organisation arbeitenden Personen
- Größe und Struktur der Organisation

Eine Übersicht über die verbindlich geforderten dokumentierten Informationen ist dem Anhang zu entnehmen.

Interpretation für das AWO-QM

Der Einsatz von Handbüchern als Sammlung aller Vorgabedokumente (bzw. nach neuer Norm: „aufrecht zu erhaltende Dokumente“), die alle relevanten Verfahren und Prozesse des Managementsystems bündeln und deren Schnittstellen beschreiben, ist für die AWO weiterhin unverzichtbar. Diese sind so zu gestalten, wie es in der Organisation als Arbeitsgrundlage in der Praxis am besten genutzt werden kann – in der Regel als EDV-Lösungen (Orgavision, ELO, Wiki, o. ä.).

Umfang und Tiefe der aufrecht zu erhaltenden Informationen müssen so ausgestaltet sein, dass sie geeignet sind, die Steuerungsfähigkeit des Managementsystems sicherzustellen. In begründeten Einzelfällen kann es also möglich sein, dass die Anforderungen an dokumentierte Informationen auch mit einer reduzierten Dokumentensammlung

erfüllt werden können – beispielsweise in Kleinstorganisationen mit sehr wenigen Mitarbeitenden, geringen Risiken und sehr einfachen Prozessen.

Verbindlich sind weiterhin die Anforderungen des AWO-QM-Konzeptes. Diese umfassen neben den Dokumentationsanforderungen der ISO 9001:2015² die Vorgaben innerhalb der AWO-Normen.

9. Wissen der Organisation

Änderungen/Anforderungen der ISO-Norm

In Kap. 7 behandelt die ISO 9001:2015 die Notwendigkeit, den Wissensstand zu bestimmen und zu steuern, der von der Organisation aufrechterhalten wird, um die Durchführung ihrer Prozesse sicherzustellen. Hintergrund dieser neuen Anforderungen sind.

- a) Der Schutz der Organisation vor Wissensverlust, z. B.:
 - aufgrund von Mitarbeiterfluktuation
 - durch Fehler bei Erfassen und Austausch von Informationen
- b) Ermutigen der Organisation zum Wissenserwerb, z. B.
 - Lernen aus Erfahrungen
 - Mentoring (Beratung)
 - Leistungsvergleich

In Anerkennung der besonderen Bedeutung von Wissen muss die Organisation notwendiges Wissen (rechtliches, fachwissenschaftliches, fachpolitisches, Organisationswissen u. a.) sichern, d. h. „in ausreichendem Umfang“ aufrechterhalten und zur Verfügung stellen.

Interpretation für das AWO-QM

Wissen wird als Ressource gesehen, die für die Gesamtwertschöpfung von Dienstleistungsunternehmen von enormer Bedeutung ist. Nicht nur IT-Wissen verfügt über immer kürzere „Halbwertszeiten“ und bedarf permanenter Überprüfung und Aktualisierung. Zum Wissensmanagement gehört es, Unternehmensdaten zielgerichtet aufzubereiten, zu analysieren, zu selektieren, zu speichern und an die richtigen Stellen im Unternehmen zu verteilen.

Das Thema „Wissen“ ist ebenfalls nicht neu. Sowohl in der ISO 9001:2008 (insbesondere Kap. 6 Management von Ressourcen) als auch in der AWO-Norm „Führung und Organisation“ (Kap. Personalmanagement) sind bereits eine ganze Reihe von Anforderungen formuliert.

Große Chancen werden dahingehend gesehen, Weiterentwicklungen und Wissenstransfer innerhalb der AWO übergreifend als Managementaufgabe zu verstehen. Das könnte beispielsweise anhand folgender Fragestellungen erfolgen:

² Siehe Übersicht im Anhang

- Welches Wissen benötigt die Organisation/das Unternehmen?
- Welches sind wichtige interne Quellen des Wissens, z. B. aus Erfahrungen gesammeltes Wissen, geistiges Eigentum, Lernen aus Fehlern und Beschwerden?
- Welches sind wichtige externe Quellen des Wissens, z. B. Gesetze und Normen, Fachtagungen, Fortbildungen, Lobbykontakte?
- Wie kann dieses Wissen dauerhaft aufrechterhalten und in erforderlichem Umfang zielgerichtet und zeitnah zur Verfügung gestellt werden?

10. Kontrolle von extern bereitgestellten Produkten und Dienstleistungen

Änderungen/Anforderungen der ISO-Norm

Die Anforderungen der ISO 9001 haben sich in diesem Punkt nicht maßgeblich verändert, sie wurden jedoch wesentlich konkretisiert.

War bisher unter der Überschrift „Beschaffung“ nur von beschafften Produkten und in diesem Zusammenhang von Lieferanten die Rede, werden nun alle Formen der externen Bereitstellung von Prozessen, Produkten und Dienstleistungen erwähnt.

Dabei haben ausgegliederte Prozesse stets den grundlegenden Charakter des Einkaufs einer Dienstleistung.

Die Organisation muss dabei sicherstellen, dass extern bereitgestellte Prozesse (also Dienstleistungen wie z. B. Catering, Reinigungsdienste, physiotherapeutische Leistungen) unter der Steuerung ihres Qualitätsmanagementsystems verbleiben (8.4.2 a). Sie kann das risikobasierte Denken anwenden, um die Art und den Umfang der Steuerung zu bestimmen.

Interpretation für das AWO-QM

Lieferantenmanagement ist seit vielen Jahren Bestandteil von ISO-Norm und AWO-QM. Mit der ISO-Revision 2008 erfolgte innerhalb der AWO bereits eine Ausweitung der Thematik auf alle Formen der externen Bereitstellung von Dienstleistungen, z. B.

- Einkauf bei einem Lieferanten;
- Vereinbarungen mit Beteiligungsunternehmen und
- Ausgliedern von Prozessen an externe Anbieter.

Für alle Fälle gilt: Maßnahmen zur Steuerung der extern beschafften Dienstleistungen und deren Ergebnisse sind festzulegen. Damit ist sicherzustellen, dass die externen Leistungen die vereinbarten Anforderungen erfüllen.

Eine Überprüfung der ausgelagerten Prozesse wird empfohlen. Dies gilt selbstverständlich auch für externe Dienstleistungen durch andere AWO-Unternehmen, z. B. AWO Reinigungs-/Servicedienste.

11. Schlussbemerkung/Fazit

Zusammenfassend wird festgestellt, dass die vorgenommenen Änderungen innerhalb der ISO 9001:2015 neben der Normstruktur vor allem die Managementorientierung und die Ergebnisorientierung betreffen.

AWO-Organisationen/Unternehmen haben sich zwar auch mit einer Reihe neuer Anforderungen auseinander zu setzen, viele Vorgehensweisen sind jedoch teils schon seit Jahren etabliert, u. a. da die AWO-Qualitätsanforderungen von Anfang an branchengerechte Interpretationen der ISO-Norm darstellen. Aufgrund ihrer Struktur in Management- und Fachnormen sowie regelmäßiger Überprüfungen und Anpassungen der AWO-Normen an fachliche Entwicklungen waren sie hier der ISO-Norm mitunter weit voraus.

Die nun vorgenommenen Weiterentwicklungen der ISO-Inhalte (9001:2015) sind durch AWO-Norm-Entwicklungen (insbesondere im Bereich Führung und Organisation) in wesentlichen Teilen in den AWO-Qualitätskriterien enthalten. Nicht auszuschließen ist jedoch, dass die Änderungen der ISO-Norm zu einer neuen Gewichtung von Anforderungen führen und/oder die Bewertungsmaßstäbe von an das Umsetzungsniveau sich verschieben.

Neu ist der größere Freiraum, den die ISO 9001:2015 den Organisationen/Unternehmen bei der Umsetzung der Anforderungen lässt. Das erleichtert einerseits die Anpassung an unterschiedliche Unternehmensbelange und vielfältige Branchen, andererseits bedeutet es aber auch eine größere Verantwortung für die obersten Leitungen.

Die AWO sieht die ISO-Revision 2015 als Chance wichtige Themen in der AWO, unter Einbezug der Mitarbeitenden, voranzubringen. Dies sind insbesondere:

- Strategisches Management
- Chancen- und Risikomanagement Alltag
- Prozess- und Ergebnisorientierung
- Wissensmanagement und
- Optimierung/Verschlinkung der Dokumentation.

12. Anhänge

Querverweismatrix ISO 9001:2018 --- ISO 9001:2015

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015*
4 Qualitätsmanagementsystem	4 Kontext der Organisation 4.1 Verstehen der Organisation und ihres Kontextes 4.2 Verstehen der Erwartung und Erfordernisse interessierter Parteien
4.1 Allgemeine Anforderungen	4.4 Qualitätsmanagementsystem und seine Prozesse
4.2 Dokumentationsanforderungen	7.5 Dokumentierte Information
4.2.1 Allgemeines	7.5.1 Allgemeines
4.2.2 Qualitätsmanagementhandbuch	<i>Anforderung entfällt</i> 4.3 Festlegen des Anwendungsbereichs des QMS 7.5.1 Allgemeines 4.4 Qualitätsmanagementsystem und seine Prozesse
4.2.3 Lenkung von Dokumenten	7.5.2 Erstellen und Aktualisieren 7.5.3 Lenkung dokumentierter Information
4.2.4 Lenkung von Aufzeichnungen	7.5.2 Erstellen und Aktualisieren 7.5.3 Lenkung dokumentierter Information
5 Verantwortung der Leitung	5 Führung
5.1 Verpflichtung der Leitung	5.1 Führung und Verpflichtung 5.1.1 Allgemeines
5.2 Kundenorientierung	5.1.2 Kundenorientierung
5.3 Qualitätspolitik	5.2 Politik 5.2.1 Festlegung der Qualitätspolitik 5.2.2 Bekanntmachung der Qualitätspolitik
5.4 Planung	6 Planung
5.4.1 Qualitätsziele	6.2 Qualitätsziele und Planung zu deren Erreichung
5.4.2 Planung des Qualitätsmanagementsystems	6 Planung 6.1 Maßnahmen zum Umgang mit Risiken und Chancen 6.3 Planung von Änderungen
5.5 Verantwortung, Befugnis und Kommunikation	5 Führung
5.5.1 Verantwortung und Befugnis	5.3 Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse in der Organisation
5.5.2 Beauftragter der obersten Leitung	<i>Anforderung entfällt</i> 5.3 Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse in der Organisation
5.5.3 Interne Kommunikation	7.4 Kommunikation
5.6 Managementbewertung	9.3 Managementbewertung
5.6.1 Allgemeines	9.3.1 Allgemeines
5.6.2 Eingaben für die Bewertung	9.3.2 Eingaben für die Managementbewertung
5.6.3 Ergebnisse der Bewertung	9.3.3 Ergebnisse der Managementbewertung
6 Management der Ressourcen	7 Unterstützung
6.1 Bereitstellung von Ressourcen	7.1 Ressourcen 7.1.1 Allgemeines 7.1.2 Personen
6.2 Personelle Ressourcen	<i>Anforderung entfällt</i> 7.2 Kompetenz
6.2.2 Fähigkeit, Bewusstsein und Schulung	7.2 Kompetenz 7.3 Bewusstsein
6.3 Infrastruktur	7.1.3 Infrastruktur
6.4 Arbeitsumgebung	7.1.4 Prozessumgebung 7.1.6 Wissen der Organisation
7 Produktrealisierung	8 Betrieb
7.1 Planung der Produktrealisierung	8.1 Betriebliche Planung und Steuerung

7.2 Kundenbezogene Prozesse	8.2 Anforderungen an Produkte und Dienstleistungen
7.2.1 Ermittlung der Anforderungen in Bezug auf das Produkt/die Leistung	8.2.2 Bestimmen von Anforderungen für Produkte und Dienstleistungen
7.2.2 Bewertung der Anforderungen in Bezug auf das Produkt/die Leistung	8.2.3 Überprüfung der Anforderungen für Produkte und Dienstleistungen 8.2.4 Änderungen von Anforderungen für Produkte und Dienstleistungen
7.2.3 Kommunikation mit dem Kunden	8.2.1 Kommunikation mit den Kunden
7.3 Entwicklung	8.5 Produktion und Dienstleistungserbringung
7.3.1 Entwicklungsplanung	8.3 Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen 8.3.1 Allgemeines 8.3.2 Entwicklungsplanung
7.3.2 Entwicklungseingaben	8.3.3 Entwicklungseingaben
7.3.3 Entwicklungsergebnisse	8.3.5 Entwicklungsergebnisse
7.3.4 Bewertung der Entwicklung	8.3.4 Steuerungsmaßnahmen für die Entwicklung
7.3.5 Entwicklungsverifizierung	8.3.4 Steuerungsmaßnahmen für die Entwicklung
7.3.6 Entwicklungsvalidierung	8.3.4 Steuerungsmaßnahmen für die Entwicklung
7.3.7 Lenkung von Entwicklungsänderungen	8.3.6 Entwicklungsänderungen
7.4 Beschaffung	8.4 Steuerung von extern bereitgestellten Prozessen, Produkten und Dienstleistungen
7.4.1 Beschaffungsprozess	8.4.1 Allgemeines 8.4.2 Art und Umfang der Steuerung
7.4.2 Beschaffungsangaben	8.4.3 Informationen für externe Anbieter
7.4.3 Verifizierung von beschafften Produkten	8.6 Freigabe von Produkten und Produkten und Dienstleistungen
7.5 Produktion und Dienstleistungserbringung	8.5 Produktion und Dienstleistungserbringung
7.5.1 Lenkung der Produktion und Dienstleistungserbringung	8.5.1 Steuerung der Produktion und Dienstleistungserbringung 8.5.5 Tätigkeiten nach der Lieferung 8.5.6 Überwachung von Änderungen
7.5.2 Validierung der Prozesse zur Produktion und Dienstleistungserbringung	8.5.1 Steuerung der Produktion und Produktion und Dienstleistungserbringung
7.5.3 Kennzeichnung und Rückverfolgbarkeit	8.5.2 Kennzeichnung und Rückverfolgbarkeit
7.5.4 Eigentum des Kunden	8.5.3 Eigentum der Kunden oder der externen Anbieter
7.5.5 Produkterhaltung	8.5.4 Erhaltung
7.6 Lenkung von Überwachungsmitteln	7.1.5 Ressourcen zur Überwachung
8 Messung, Analyse und Verbesserung	9 Bewertung der Leistung 9.1 Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung
8.1 Allgemeines	9.1.1 Allgemeines
8.2 Überwachung und Messung	9.1 Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung
8.2.1 Kundenzufriedenheit	9.1.2 Kundenzufriedenheit
8.2.2 Internes Audit	9.2 Internes Audit
8.2.3 Überwachung und Messung von Prozessen	9.1.1 Allgemeines
8.2.4 Überwachung und Messung des Produkts	8.6 Freigabe von Produkten und Dienstleistungen
8.3 Lenkung fehlerhafter Produkte	8.7 Steuerung nichtkonformer Ergebnisse
8.4 Datenanalyse	9.1.3 Analyse und Bewertung
8.5 Verbesserung	10 Verbesserung
8.5.1 Ständige Verbesserung	10.1 Allgemeines 10.3 Fortlaufende Verbesserung
8.5.2 Korrekturmaßnahmen	10.2 Nichtkonformität und Korrekturmaßnahmen
8.5.3 Vorbeugungsmaßnahmen	Anforderung entfällt 6.1 Maßnahmen zum Umgang mit Risiken und Chancen (siehe 6.1.1, 6.1.2)

Abb. 4: Querverweismatrix ISO 9001:2018 --- ISO 9001:2015, Quelle: eigene Darstellung

Übersicht der geforderten dokumentierten Informationen DIN EN ISO 9001:2015

Kap. 4.3	Festlegen des Anwendungsbereiches
Kap. 4.4.2	Durchführung der Prozesse
Kap. 5.5.2a	Qualitätspolitik
Kap. 6.2.1	Qualitätsziele
Kap. 7.1.5.1	Eignung der Ressourcen zur Überwachung und Messung
Kap. 7.1.5.2	Grundlage für Kalibrierung oder Verifizierung
Kap. 7.2d	Kompetenznachweise
Kap. 7.5.1	Eigene interne Festlegungen, welche <i>dokumentierten Informationen</i> die Organisation als notwendig für die Wirksamkeit des QMS bestimmt hat
Kap. 8.1e	Prozessplanung und –durchführung sowie Konformitätsnachweis
Kap. 8.2.3.2.	Überprüfung der Anforderungen an Produkte und Dienstleistungen
Kap. 8.2.4.	Änderungen von Anforderungen an Produkte und Dienstleistungen
Kap. 8.3.2f	Entwicklungsplanung
Kap. 8.3.3	Entwicklungseingaben
Kap. 8.3.4f	Steuerungsmaßnahmen
Kap. 8.3.5	Entwicklungsergebnisse
Kap. 8.3.6	Entwicklungsänderungen
Kap. 8.4.1	Steuerung von extern bereitgestellten Prozessen, Produkten und Dienstleistungen
Kap. 8.5.1a	Steuerung der Produktion und der Dienstleistungserbringung
Kap. 8.5.2	Kennzeichnung und Rückverfolgbarkeit
Kap. 8.5.3	Eigentum von Kunden oder externen Anbietern
Kap. 8.5.6	Überwachung von Änderungen
Kap. 8.6	Freigabe von Produkten und Dienstleistungen
Kap. 8.7.2	Steuerung nichtkonformer Ergebnisse
Kap. 9.1.1	Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung (Ergebnisse)
Kap. 9.2.2f	Nachweis der Verwirklichung des Auditprogramms und der Ergebnisse der Audits
Kap. 9.3.3	Nachweis der Ergebnisse der Managementbewertung
Kap. 10.2.2	Nichtkonformitäten und Korrekturmaßnahmen (Art und Ergebnisse)

Abb. 5: Übersicht dokumentierte Informationen, Quelle: eigene Darstellung