



# Die neue ISO 9004:2018 „Qualität einer Organisation – Leitfaden zur Erzielung nachhaltigen Erfolgs“

Thomas Votsmeier<sup>1</sup>, Dr. Anni Koubek<sup>2</sup> – Mitglieder der ISO TC 176 SC2 Quality Systems WG 25

<sup>1</sup>Deutsche Gesellschaft für Qualität, <sup>2</sup>Quality Austria

Im April 2018 ist die revidierte ISO 9004:2018 erschienen. Im Folgenden werden einige Facetten aus der Historie dieser Norm, die Zielsetzungen der Revision sowie maßgebliche Änderungen thematisiert.

## Warum gibt es die ISO 9004 überhaupt?

ISO 9004 war im Jahr 1994 ursprünglich als Leitfaden für die Anwendung von ISO 9001 konzipiert. Im Jahr 2000 ging der Anspruch schon weiter: Die Norm wurde gemeinsam mit ISO 9001 als konsistentes Paar entwickelt und enthielt erweiterte Anforderungen gegenüber dieser sowie das erste Mal eine Anleitung zur Selbstbewertung. ISO 9001 war aber als Basis im Standard weiter enthalten.

Im Jahr 2009 wurde diese Kopplung dann aufgehoben – die Version 2009 war als unabhängiger Standard zur Verbesserung einer Organisation mit einer Brückenfunktion zu den Exzellenzmodellen (Malcom Baldrige Award, EFQM Modell u.a.) konzipiert.

Diese Brückenfunktion (vgl. Abbildung 1) bleibt mit der Version 2018 weiter aufrecht. Die aktuelle Version hat den Anspruch, ein Leitfaden für nachhaltigen Unternehmenserfolg zu sein. Dies wird mit dem Konzept „Qualität der Organisation“ gleichgesetzt.

## Was ist das – „Qualität einer Organisation“?

Auch wenn es sich um eine anscheinend kleine Änderung im Titel handelt, so ist dies schon eine klare Ansage: Die Qualität einer Organisation

wird mit deren Fähigkeit gleichgesetzt, nachhaltig erfolgreich zu sein.

Nachhaltiger Erfolg ist in einer komplexen, anspruchsvollen und von permanenten Veränderungen geprägten Umgebung keine Selbstverständlichkeit. So prognostiziert z. B. der 2018 Corporate Longevity Forecast, dass bis 2027 die im Standard Poor's 500 vertretenen Unternehmen durchschnittlich nur für zwölf Jahre in diesem Index gelistet sein werden. Der S&P 500 umfasst Aktien der größten Firmen mit einer Marktkapitalisierung von über sechs Milliarden Dollar. Neue Technologien, wirtschaftliche Schocks, disruptive Mitbewerber und letztlich die Unfähigkeit, zukünftige Herausforderungen zu identifizieren und zu adressieren, sind die Hauptgründe für die bedingte Nachhaltigkeit. Es gibt also offensichtlich Bedarf nach einer Anleitung für „nachhaltigen Erfolg“. ISO 9004:2018 ist jedoch nicht nur für große Unternehmen gedacht, sondern für Organisationen jeder Art und Größe.

## Revisionsziele, Vorgehen und vorlaufende Erkenntnisse

Was waren die Ziele der Revision? Die Revision der Norm durch ISO TC 176 SC2 Quality Systems WG 25 erfolgte nach erfolgreicher Abstimmung im Mai 2015 auf Basis einer „Design Specification for the Revision of ISO 9004“ vom September 2015. In einer Studie im Vorfeld der Revisionsentscheidung war festgestellt worden, dass der Bekanntheitsgrad und das Bewusstsein über einen möglichen Nutzwert von ISO 9004:2009 – wie schon bei der Vorgängernorm – recht begrenzt ist.

Was erwarten die Nutzer von einer revidierten ISO 9004, basierend auf Ergebnissen von durch ISO TC 176 veranlassenen Befragungen? Der Standard sollte in verständlicher Sprache und in einem leicht zu handhabenden Format geschrieben werden. Dabei sollte ISO 9004 die sich wandelnden Anforderungen an Organisationen zur Erzielung eines nachhaltigen Erfolgs berücksichtigen. Weiterhin sollten die Bedürfnisse und Erwartungen aller interessierten Parteien verstärkt betrachtet werden, um letztlich Wettbewerbsvorteile für die Organisation zu erzielen. ISO 9004 soll dazu beitragen, das Managementsystem der Organisation zu verbessern und dabei die Kohärenz von Vision, Mission, Zielen und Kultur der Organisation sicherstellen und den Umgang mit Risiken und Chancen berücksichtigen. Die Neurungen,

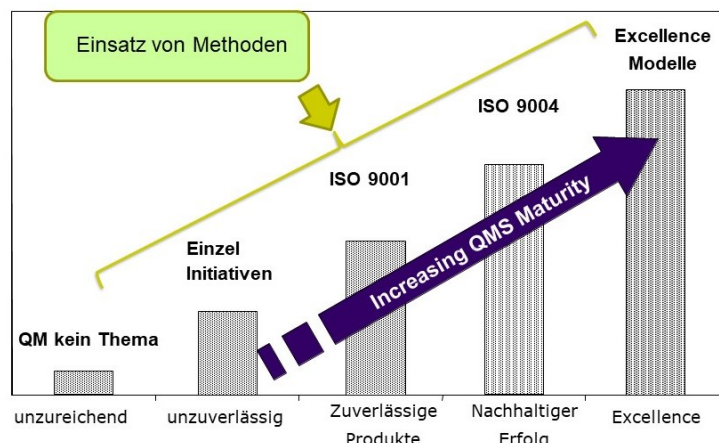


Abb. 1: Quelle: Nigel Croft, Proceedings des "61st EOQ Quality Congress" in Bled, Slowenien, Oktober 2017.

Konzepte und Terminologie von ISO 9000 und 9001:2015 sollten Eingang finden.

Die Norm soll wie bisher generisch bleiben und anwendbar sein für alle Arten von Organisationen. Letztlich ist das Ziel der Revision zur 9004:2018, einen Leitfaden zur Verfügung zu stellen, der Hilfestellung gibt für das strategische und operative Management zur Erzielung eines nachhaltigen Organisationserfolges.

**Inhalte und Änderungen**

Die Philosophie und Kernänderungen der ISO 9004 werden am besten in der neuen Graphik (Abbildung 2) dargestellt. Auf einige Punkte (grüne Rufzeichen) wollen wir im Besonderen eingehen.

Zuerst fällt auf, dass ISO 9001 in der Graphik nicht enthalten ist. Dies ist zwar hier nur symbolisch, aber auch im Text spiegelt sich dies wieder. Die ISO 9004 will kein „add-on“ zur ISO 9001 sein, sondern eine eigenständige Norm, die sich an alle Manager und insbesondere jene an leitender Stelle richtet. Entsprechend werden alle interessierten Parteien in gleichen Maßen berücksichtigt. Auch dieses Konzept ist in einer Graphik in der Norm veranschaulicht (Abbildung 3).

Konzeptionell neu ist der Abschnitt „Identität der Organisation“. Während Mission und Vision in der 2009er Ausgabe gerade mal erwähnt waren, wird diesem Abschnitt mit den zusätzlichen Themen Identität und Kultur einiger Raum gewidmet. Hintergrund ist, dass Organisationen bei erforderlichen Veränderungen es oft kaum schaffen, ihre Identität und Kultur anzupassen und dadurch scheitern: Ein wichtiger Abschnitt also für nachhaltigen Erfolg in komplexen, sich stark verändernden Umgebungen.

Der Titel „Führung“ ist neu, wenn auch einzelne Elemente wie Ziele, Politik und Strategie schon in der 2009er Ausgabe angesprochen werden. Jedoch sind Themen wie „Mitarbeiter begeistern“, „Führungskräfte auf gemeinsame Ziele ausrichten“ und „Unity of Purpose in der Gesamtorganisation herstellen“ neu.

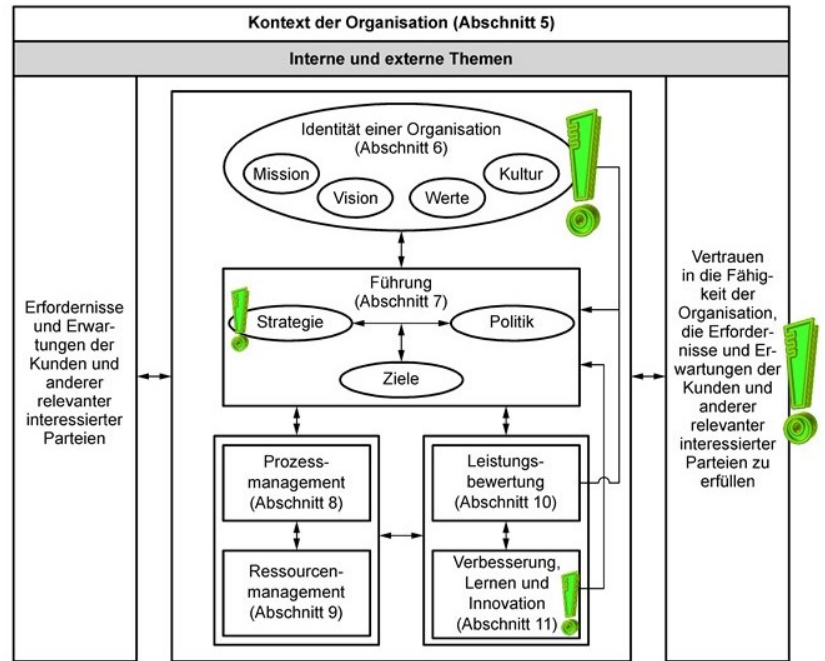


Abb. 2: Quelle: nach Übersetzungsentwurf für DIN EN ISO 9004:2018, modifiziert durch Autoren

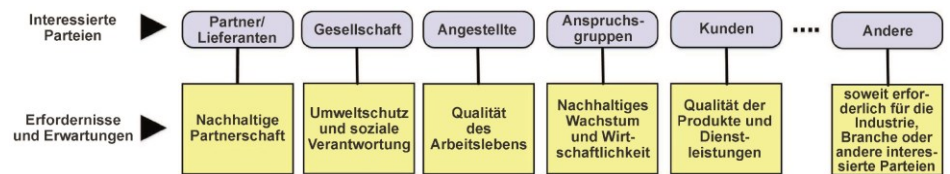


Abb. 3: Quelle: nach Übersetzungsentwurf für DIN EN ISO 9004:2018“

Auch das Thema „Strategie“ ist wesentlich erweitert. Zusätzlich zu „was die Strategie leisten soll“ – dies war der Schwerpunkt der 2009er Ausgabe – sind nun viele Empfehlungen vorhanden zu „wie diese entwickelt werden und welche Faktoren dabei berücksichtigt werden sollten“.

Zum Thema „Lernende Organisation“ im Abschnitt 11 werden die Ansätze „Lernen als Individuum“, „Wissen der Organisation“ und „Werte“ verknüpft. Leider wurde der Abschnitt zum Thema „Innovation“ kaum weiterentwickelt. Im Hinblick auf die Zukunftsfähigkeit von Organisationen wäre hier sicher noch Potenzial vorhanden.

**Also – was bringt die neue 9004?**

Die neue ISO 9004 ist eine gelungene Revision. Die neue Version schafft es, sich von ISO 9001 zu lösen und erfolgreiche Unternehmensführung ganzheitlich und umfassend zu betrachten. Die

Norm eignet sich deswegen gut als Anleitung für Manager.

Jedoch kann diese Norm noch einen zweiten Zweck erfüllen. Die Anforderungen von ISO 9001 sind oft sehr konzise verfasst und klar auf das Thema „Produkt/Dienstleistungsqualität“ fokussiert. In der Umsetzung ergeben sich immer wieder Fragen, wie „Wozu ist das gut?“, „Was bringt uns das?“.

ISO 9004 nutzt eine ähnliche Sprache und bettet die Themen von ISO 9001 in den Kontext des nachhaltigen Erfolgs. Und damit ist etwas gelungen, was ursprünglich überhaupt nicht Ziel in der Erarbeitung des Standards war: ISO 9004 ist ein exzellenter Leitfaden, wie man mit Anforderungen von ISO 9001 umgeht und diese ergänzt, um als Unternehmen erfolgreich zu sein