

QUALITÄT

Thomas Rochowansky | Richard Prem | Klaus Litzlbauer

# Erfolgreich als Qualitätsauditor

Audits – Die Überprüfung der Wirksamkeit eines QMS

# Impressum

## Erfolgreich als Qualitätsauditor

Audits – Die Überprüfung der Wirksamkeit eines QMS

1. Auflage 2024

ISBN 978-3-903255-60-9

Autoren: Thomas Rochowansky, MBA, TÜV AUSTRIA AKADEMIE GMBH,  
Mag. Richard Prem, Efficiency Consulting GmbH, und Klaus Litzlbauer

Review: Carina Duchon-Schildknecht, BA, TÜV AUSTRIA AKADEMIE GMBH,  
Ing. Dietmar Schiefer, Management Schiefer e.U.,  
Daniela Patricia Stadler, MSc, MSc, Daniela Stadler - Kompetenz neu erleben,  
Ing. Thomas Steininger, MSc, QMS Consulting e.U.,  
Ing. Ingold Wilhelmer, TÜV AUSTRIA GMBH

Medieninhaber:

TÜV AUSTRIA AKADEMIE GMBH

Leitung: Mag. (FH) Christian Bayer, DI (FH) Andreas Dvorak, MSc

2345 Brunn am Gebirge, TÜV AUSTRIA-Platz 1

+43 5 0454-8000

akademie@tuv.at | www.tuv-akademie.at

Produktionsleitung: Mag. Judith Martiska

Layout: Mag. Evelyn Hörl, onscreen.at

Herstellung: druckwelten.at, 1180 Wien

Cover: Markus Rothbauer, © Motiv: Luca di Filippo – iStock

© 2024 TÜV AUSTRIA AKADEMIE GMBH

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die Rechte der Verbreitung, der Vervielfältigung, der Übersetzung, des Nachdrucks und der Wiedergabe bleiben – auch bei nur auszugsweiser Verwertung – dem Verlag vorbehalten.

Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Medieninhabers reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Trotz sorgfältiger Prüfung sämtlicher Beiträge in diesem Werk sind Fehler nicht auszuschließen. Die Richtigkeit des Inhalts ist daher ohne Gewähr. Eine Haftung des Herausgebers oder der Autoren ist ausgeschlossen.

Im Sinne einer besseren Lesbarkeit und eines erleichterten Verständnisses verzichten wir in unseren Publikationen auf eine geschlechterspezifische Differenzierung und verwenden für Personenbezeichnungen das generische Maskulinum. Wir verstehen dieses als neutrale grammatikalische Ausdrucksweise, mit der wir ohne jegliche Diskriminierung alle Menschen gleichermaßen ansprechen.

# Eröffnung

Die beste Einstimmung auf dieses Skriptum kommt von den bisherigen Teilnehmerinnen und Teilnehmern der *Ausbildung zum/r zertifizierten Qualitätsauditor/in TÜV®* bzw. des Moduls *Audits – Die Überprüfung der Wirksamkeit eines QMS* im Rahmen der *Ausbildung zum/r zertifizierten Qualitätsmanager/in TÜV®*.

Auf die Frage am Ende der jeweiligen Ausbildung, welche Lernergebnisse den wichtigsten Input für die eigene Audit-Praxis liefern, sei es

- ✓ zur Bewusstseinsbildung über interne Audits,
- ✓ zur Festlegung des Auditprozesses,
- ✓ zur Steuerung des Auditprogramms oder
- ✓ zur eigenen Auditoren-Tätigkeit,

werden folgende **Top-10-Punkte** am häufigsten genannt:

- |   |                         |
|---|-------------------------|
| 1. Fragetechnik, Fragearten, Fragetrichter  | Kapitel 7.3             |
| 2. 5 Phasen des Audit-Gesprächsverlaufs     | Kapitel 7.2             |
| 3. Audit-Dreischritt                        | Kapitel 3.2.1 & 6.3.2.2 |
| 4. Audit-Prozess, Audit-Durchführung        | Kapitel 6               |
| 5. Transaktionsanalyse                      | Kapitel 5               |
| 6. Audit-Gesprächsführung                   | Kapitel 7               |
| 7. Auditprogrammziele und Auditziele        | Kapitel 6.1.3 und 6.2.3 |
| 8. Aktives Zuhören                          | Kapitel 7.4             |
| 9. Audit-Vorbereitung                       | Kapitel 6.2             |
| 10. Positive Einstellung und Formulierungen | Kapitel 5.3             |

Wir freuen uns über diese Auswahl und bestätigen: Mit der Verinnerlichung und Verfolgung dieser Abläufe, Mittel und Werkzeuge erzielen Sie wunderbare Erfolge für das interne Auditwesen:

- ✓ Qualitätsmanager/innen und Auditor/innen haben die Kompetenz und Sicherheit zur Planung, Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung interner Qualitätsaudits.
- ✓ Sie verfügen damit über die passende Einstellung und Befähigung, interne Qualitätsaudits so mit den Audit-Auftraggebern und -Partnern abzustimmen, dass die darauf aufbauende praktische Umsetzung und Verfolgung zu wirksamen Audit-Ergebnissen führt.
- ✓ Mit den wirksamen Audit-Ergebnissen erhalten alle Interessenspartner des QMS Rückmeldung und Input zur nachhaltigen Bestätigung und fortlaufenden Verbesserung im eigenen Bereich und Prozess, bei den internen und externen Kundenbeziehungen sowie bei der Gesamtsteuerung und Führung der Organisation.

Die TÜV AUSTRIA Akademie sowie alle Autor/innen und Referent/innen der Ausbildungen zu Qualitätsauditor/innen und Qualitätsmanager/innen wünschen Ihnen herzlichst den allerbesten Erfolg sowohl bei Ihrer Ausbildung als auch in Folge bei Ihren internen Qualitätsaudits zur wirksamen Überprüfung, Festigung und fortlaufenden Verbesserung Ihres Qualitätsmanagementsystems!

# Die Autoren



## **Thomas Rochowansky**

Thomas Rochowansky, MBA begann 2001 bei der TÜV AUSTRIA Akademie als Programmverantwortlicher für u. a. Qualitätsmanagement, seit 2012 fungiert er als Teamleiter Lerndienstleistungen. Davor arbeitete er 10 Jahre lang als Marketing Communications Manager in der Chemischen Industrie in Österreich und Schweden. Dabei war er 1993 bei der Einführung eines QM-Systems für den Aufbau der internen Audits verantwortlich und führt seitdem regelmäßig Audits durch, auch für externe Firmen. Diese Kompetenz und Erfahrung gibt Thomas Rochowansky sowohl als Referent der TÜV AUSTRIA Akademie in mittlerweile über 220 Kursen an über 2.700 Teilnehmer/innen als auch als FH-Lektor weiter, schwerpunktmäßig in den Bereichen Qualitäts- und Umwelt-Managementsysteme sowie Kommunikation. Seine eigene Ausbildung umfasst ein Wirtschaftsstudium mit Schwerpunkt Business Administration & Marketing sowie ein Trainer-Diplom und zahlreiche TÜV AUSTRIA-Personenzertifikate im Bereich von Managementsystemen und der Erwachsenenbildung. Sein Bildungsmotto (nach Theognis von Megara): „Nur von den Besten erlernst Du das Beste!“ Und für interne Audits? Das dieses Skriptums: „Auditieren kann und soll allen Beteiligten Spaß machen.“



## **Richard Prem**

Mag. Richard Prem ist seit 2014 als Trainer für Managementsysteme und als Leadauditor für Qualität, Umwelt, Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit und Energie für TÜV AUSTRIA tätig. Nach Abschluss seines Wirtschaftsstudiums 1994 hat er in Österreich, Deutschland, Schweiz, Malaysia und Paraguay in Industrie- und Handelsunternehmen gearbeitet. Seit 2012 ist er als selbstständiger Unternehmensberater und Auditor tätig und betreut Kunden und Projekte in Europa, Lateinamerika und Asien. Er ist zertifizierter Qualitäts-, Umwelt-, Risiko-, Facility und IMS-Manager sowie zertifizierte Sicherheitsfachkraft, Chief Information Security Office (CISO), LEEN-Moderator und Europäischer Energie Manager (EUREM). Außerdem ist er im österreichischen Spiegel Komitee des ISO TC 301 tätig.



## **Klaus Litzlbauer**

Klaus Litzlbauer ist seit mittlerweile fast 25 Jahren im Bereich Qualitäts- und Umweltmanagement tätig, zuerst im Bereich der Automobil- und Luftfahrtindustrie und jetzt im B2B-Handel. In dieser Zeit beschäftigte er sich mit der Einführung und Weiterentwicklung von Managementsystemen und durfte vor allem im Auditwesen alle Bereiche vom Auditpartner bis zum Auditor erleben. Zwischenzeitlich konnte er viele Jahre als selbstständiger Unternehmensberater in genau diesen Bereichen bei vielen Firmen sein Know-how weitergeben und Systeme nach IATF 16969, EN 9100, ISO 9001 und ISO 14001 gemeinsam mit den Unternehmen aufbauen, verwirklichen und ins Laufen bringen. An der TÜV AUSTRIA Akademie war er als Trainer im Bereich der Auditoren-Ausbildung tätig.

# Inhalt

<b>1. Einleitung</b>	<b>9</b>
1.1 Lernziele	9
1.2 Wie nutze ich dieses Buch?	10
<b>2. Grundlagen und Begriffe im Qualitätsmanagement</b>	<b>11</b>
2.1 Begriffe im Qualitätsmanagement	11
2.2 Grundsätze des Qualitätsmanagements lt. ISO 9000:2015	17
2.3 Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem lt. ISO 9001:2015	19
2.3.1 Normkapitel 4: Kontext der Organisation	20
2.3.2 Normkapitel 5: Führung	22
2.3.3 Normkapitel 6: Planung	24
2.3.4 Normkapitel 7: Unterstützung	25
2.3.5 Normkapitel 8: Betrieb	29
2.3.6 Normkapitel 9: Bewertung	32
2.3.7 Normkapitel 10: Verbesserung	33
<b>3. Zweck und Arten von Audits</b>	<b>37</b>
3.1 Audit – Definition	37
3.2 Zweck von Audits	39
3.2.1 Audit-Dreischritt	41
3.2.2 Sägezahneffekt	42
3.2.3 Regelkreis der Verbesserung	43
3.3 Arten von Audits	44
3.3.1 Organisatorische Auditarten	44
3.3.2 Inhaltliche Auditarten	46
3.3.3 Prozessorientiert und risikobasiert auditieren – das Turtle-Modell 2.0	50
3.3.4 Qualitätsaudit: eine wertvolle Dienstleistung	53
<b>4. Anforderungen an Auditoren</b>	<b>55</b>
4.1 Voraussetzungen für den Audit-Erfolg	55
4.2 Kompetenz von Auditoren	56
4.2.1 Kompetenz von Auditoren nach ISO 19011:2018	57
4.2.2 Kompetenz von Auditoren nach „Autorität“	59
4.2.3 Zusammenhang der Kompetenzen nach ISO 19011 und „Autorität“	61
4.3 Eine verantwortungsvolle und sich lohnende Aufgabe	62

<b>5. Transaktionsanalyse</b> . . . . .	<b>63</b>
5.1 Umgang mit Blockaden der Audit-Partner . . . . .	63
5.2 Die Transaktionsanalyse . . . . .	63
5.2.1 Das Ich-Zustandsmodell der Transaktionsanalyse . . . . .	64
5.2.2 Das Auditoren-Profil. . . . .	66
5.2.3 Das Eltern-Ich . . . . .	67
5.2.4 Das Erwachsenen-Ich. . . . .	70
5.2.5 Das Kind-Ich . . . . .	71
5.2.6 Parallele und gekreuzte Transaktionen. . . . .	75
5.2.7 Gesprächsziele als Auditor . . . . .	77
5.3 Von der Transaktionsanalyse zur Audit-Gesprächsführung . . . . .	78
5.3.1 Bewusst formulieren . . . . .	79
5.3.2 Positiv formulieren . . . . .	80
<b>6. Der Auditprozess</b> . . . . .	<b>83</b>
6.1 Audit-Grundlagen . . . . .	85
6.1.1 Audit-Systematik . . . . .	85
6.1.2 Auditoren . . . . .	86
6.1.3 Auditprogramm . . . . .	87
6.2 Audit-Vorbereitung . . . . .	90
6.2.1 Vorbereitung des Audit-Teams. . . . .	90
6.2.2 Vorbereitung der Audit-Partner . . . . .	91
6.2.3 Auditplan . . . . .	92
6.2.4 Arbeitsdokumente: Audit-Checkliste . . . . .	94
6.3 Audit-Durchführung . . . . .	98
6.3.1 Eröffnungsgespräch . . . . .	98
6.3.2 Auditieren vor Ort . . . . .	99
6.4 Bewertung . . . . .	103
6.4.1 Auditfeststellungen . . . . .	104
6.4.2 Auditschlussfolgerungen . . . . .	105
6.4.3 Abschlussgespräch . . . . .	106
6.4.4 Abstimmung der Audit-Folgemaßnahmen . . . . .	106
6.4.5 Auditbericht . . . . .	107
6.5 Audit-Folgemaßnahmen . . . . .	110
6.5.1 Einleitung, Umsetzung und Überwachung der Audit-Folgemaßnahmen . . . . .	110
6.5.2 Überprüfung der Wirksamkeit der Audit-Folgemaßnahmen . . . . .	112
6.6 Abschluss des Audits . . . . .	113
6.6.1 Übergabe des Audit-Berichts . . . . .	113
6.6.2 Bewertung der Audit-Ergebnisse. . . . .	113

<b>7. Audit-Gesprächsführung</b>	<b>117</b>
7.1 Sach- und Beziehungsebene	117
7.2 Die 5 Gesprächsphasen	118
7.3 Fragetechnik	119
7.3.1 Fragearten	119
7.3.2 Fragetrichter	121
7.3.3 Fragetechnik	124
7.4 Aktives Zuhören	124
7.5 Bewertungsverhalten	126
7.5.1 Merksatz „ZDF statt ARD“	127
7.5.2 Objektive Bewertung	127
7.5.3 Maßnahmenorientierung	128
7.5.4 Kriterien für Auditoren	128





# 1. Einleitung

Herzlich willkommen

- ✓ bei Ihrer Ausbildung zum/r zertifizierten internen Qualitätsauditor/in TÜV®
- ✓ oder beim Modul „Audits – Die Überprüfung der Wirksamkeit eines QMS“ Ihrer Ausbildung zum/r zertifizierten Qualitätsmanager/in TÜV®!

Die Ausbildung zum/r internen Qualitätsauditor/in ist mit dem Modul *Audits – Die Überprüfung der Wirksamkeit eines QMS* auch inhärenter Teil der Ausbildung zum/r Qualitätsmanager/in. Qualitätsmanager/innen sind für alle Aspekte des Qualitätsmanagementsystems (QMS) verantwortlich, so auch für das interne Auditwesen. Zumeist fungieren Qualitätsmanager/innen auch selbst als interne Auditor/innen. Andernfalls oder darüber hinaus sorgen sie für den Einsatz weiterer möglicher Personen als interne Auditor/innen.

Dieses Skriptum gilt somit gleichlautend für beide Ausbildungen.

## 1.1 Lernziele

Sie haben nach Ihrer Ausbildung folgende Kompetenzen:

- ✓ Sie kennen alle wesentlichen Grundlagen und Begriffe des Qualitätsmanagements und Auditwesens.
- ✓ Sie sind sich über die fachlichen und persönlichen Anforderungen an interne Auditor/innen bewusst.
- ✓ Sie sind in der Lage, wirkungsvolle interne Qualitätsaudits selbständig vorzubereiten, durchzuführen und nachzubereiten.
- ✓ Sie kennen die Methoden einer erfolgreichen Audit-Gesprächsführung und können diese im Audit-Gespräch situativ richtig anwenden.
- ✓ Sie festigen und verbessern Ihr eigenes Auditoren-Verhalten im Rahmen interner Qualitätsaudits.

Auf dieser Basis werden weitere konkrete Lernergebnisse durch diese Ausbildung erreicht:

- ✓ Die Teilnehmer/innen dieser Ausbildung können den Nutzen von internen Qualitätsaudits in der eigenen Organisation verständnisvoll kommunizieren.
- ✓ Sie kennen und verstehen die internen und externen Audit-Arten und können deren Einsatz im Unternehmen ableiten.
- ✓ Sie erkennen und würdigen die Anforderungen an interne Auditor/innen und sind in der Lage, die spezifischen Anforderungen für die eigene Organisation zu definieren.
- ✓ Die Teilnehmer/innen können ein Audit-Programm mit dem dafür passenden Audit-Prozess für das eigene Unternehmen aufbauen, einführen, umsetzen und verbessern.
- ✓ Sie beherrschen alle wesentlichen Aspekte der Audit-Gesprächsführung, wie den Audit-Gesprächsverlauf, die Audit-Fragetechnik und das aktive Zuhören.
- ✓ Sie sind in der Lage, wirkungsvolle interne Qualitätsaudits von der Audit-Zielsetzung über die Audit-Durchführung bis hin zu den Audit-Ergebnissen und deren wirksame Folgemaßnahmen kompetent durchzuführen und zu dokumentieren.

## 1.2 Wie nutze ich dieses Buch?

Dieses Skriptum begleitet die

- ✓ Ausbildung zum/r zertifizierten internen Qualitätsauditor/in TÜV®

sowie die

- ✓ Ausbildung zum/r zertifizierten Qualitätsmanager/in TÜV®  
Modul Audits – Die Überprüfung der Wirksamkeit eines QMS

und ist entsprechend den Lehrinhalten aufgebaut.



Besonders wichtige Inhalte sind in Merkkästen zusammengefasst.



Die Kontrollfragen am Ende des jeweiligen Lehrinhalts unterstützen Sie bei der Selbstkontrolle und Vorbereitung auf die Prüfung.

# 2. Grundlagen und Begriffe im Qualitätsmanagement

## 2.1 Begriffe im Qualitätsmanagement

Dieses Kapitel enthält alle wesentlichen Grundlagen und Begriffe des Qualitätsmanagements und Auditwesens.

### Norm

Eine Norm legt Anforderungen an Systeme, Produkte, Dienstleistungen und Qualifikationen fest und wie diese sichergestellt werden. Normen werden im Konsens der interessierten Parteien zu dem jeweiligen Thema entwickelt, und da sie Empfehlungen darstellen, ist ihre Anwendung freiwillig (außer es gibt eine gesetzliche Anforderung).

Die ISO 9000 ff-Normenfamilie will durch die Festlegung von Mindestanforderungen an QMS den Kunden Vertrauen in die Produkt- und Dienstleistungsqualität ermöglichen.

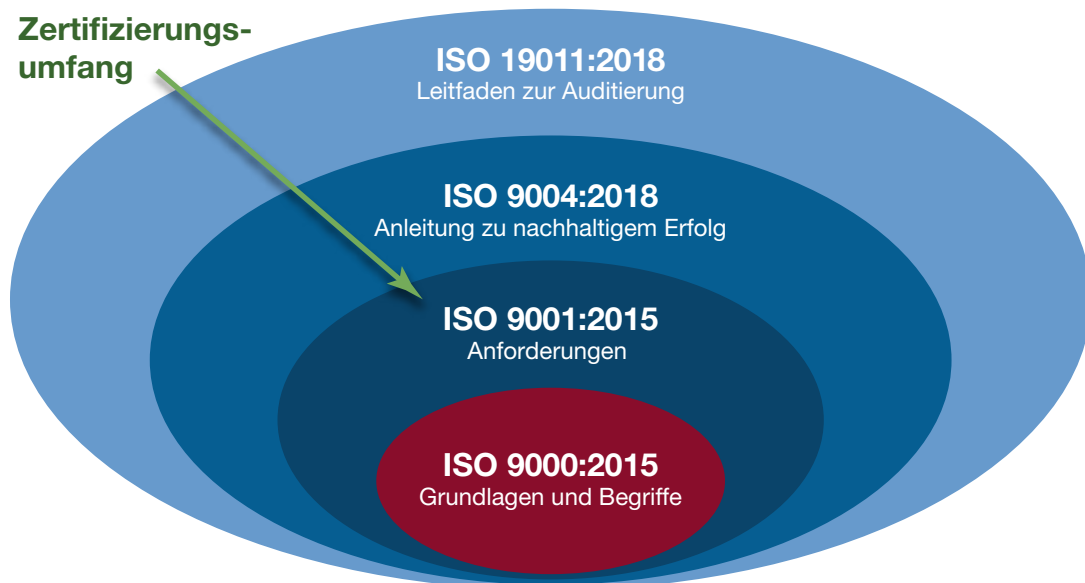


Abb. 1: Normenreihe ISO 9000ff

## Qualität

Laut ISO 9000:2015 ist Qualität der Grad, in dem ein Produkt und dessen Merkmale oder eine Dienstleistung Anforderungen erfüllt. Diese Anforderungen sind entweder definiert oder manche werden auch als selbstverständlich erwartet und daher nicht explizit formuliert.



Qualität ist der „Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale eines Objekts Anforderungen erfüllt“.

ISO 9000:2015

Die Qualität wird also danach bemessen, inwieweit

- ✓ festgelegte und vorausgesetzte Anforderungen erfüllt werden (Kundenanforderungen und auch gesetzliche Forderungen).
- ✓ das Resultat für den Gebrauch geeignet ist.



Zusammenfassend kann man sagen: Qualität ist die Erfüllung von Bedürfnissen und Anforderungen.



Abb. 2: Qualität ist die Erfüllung von Bedürfnissen und Anforderungen

## System

Was ist ein System?



Ein System ist ein „Satz zusammenhängender und sich gegenseitig beeinflussender Elemente“.

ISO 9000:2015

Die drei Merkmale eines Systems sind:

- ✓ Abgrenzung nach außen
- ✓ Zielorientierung innerhalb des Systems
- ✓ Interaktionen innerhalb der Systemgrenzen.

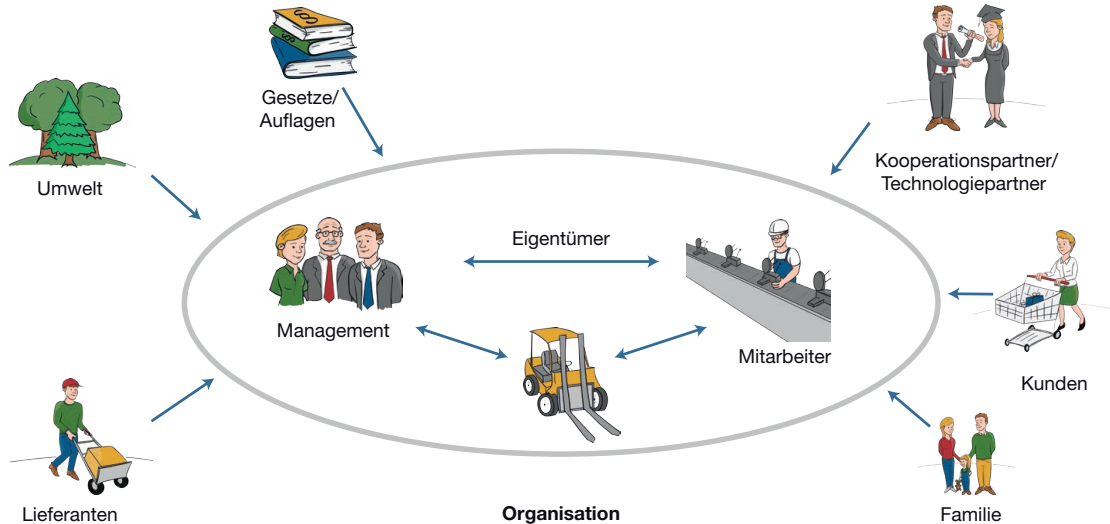


Abb. 3: Merkmale eines Systems

### Fortlaufende Verbesserung

Das Planen-Durchführen-Prüfen-Handeln-Modell (PDCA, englisch: Plan-Do-Check-Act) hilft der Organisation sicherzustellen, dass angemessene Ressourcen für ihre Prozesse zur Verfügung stehen, die Prozesse gesteuert werden und dass Chancen zur Verbesserung bestimmt werden und auf diese reagiert wird.

Die vier Schritte des PDCA-Zyklus sind wie folgt:

#### ✓ PLAN – Qualitätsplanung

Eine Verbesserung oder auch eine Korrekturmaßnahme muss vor ihrer eigentlichen Umsetzung geplant werden. Dies umfasst das Erkennen von Verbesserungspotenzialen oder die Identifikation eines Fehlers, die Analyse des aktuellen Zustands sowie das Entwickeln eines Konzeptes, wie die Verbesserung oder die Korrekturmaßnahme umgesetzt werden kann.

Dabei muss man

- das Verbesserungspotenzial oder den Fehler identifizieren
- den Ist-Status bestimmen
- eine Ursachenanalyse durchführen
- die Verbesserungs- oder Korrekturmaßnahmen planen

✓ **DO – Qualitätslenkung**

Qualitätslenkung bedeutet – entgegen weit verbreiteter Auffassung – nicht die Einführung und Umsetzung auf breiter Front, sondern das Ausprobieren bzw. Testen der Verbesserungs- bzw. Korrekturmaßnahme. Weiters die praktische Optimierung des Konzeptes mit schnell realisierbaren, einfachen Mitteln an einem einzelnen Arbeitsplatz oder einer einzelnen Maschine.

✓ **CHECK – Qualitätssicherung**

Die im Kleinen realisierte Verbesserung oder Korrekturmaßnahme wird überprüft und es wird bewertet, ob das geplante Ergebnis erreicht wurde. Dies kann erfolgen mit Hilfe

- interner Audits und/oder
- der Auswertung von Kennzahlen

✓ **ACT – Qualitätsverbesserung**

Erst in dieser Phase wird die Verbesserungsmaßnahme oder Korrekturmaßnahme – wenn sie erfolgreich war – auf breiter Front eingeführt, festgeschrieben und regelmäßig auf Einhaltung geprüft. Hier handelt es sich tatsächlich um eine „große Aktion“, die ggf. umfangreiche organisatorische Maßnahmen sowie erhebliche Investitionen umfassen kann.

Sollte die Verbesserungs- oder Korrekturmaßnahme nicht den gewünschten Erfolg gebracht haben, beginnt eine neuerliche Planung auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse. Man beginnt also erneut beim Schritt „PLAN“.



Abb. 4: PDCA-Zyklus

**Prozessorientierung**

Das Verstehen und Steuern der zusammenhängenden Prozesse einer Organisation trägt zur Wirksamkeit und Effizienz beim Erreichen der beabsichtigten Ergebnisse bei. Der prozessorientierte Ansatz ermöglicht durch systematische Festlegung und Steuerung von Prozessen, die Zusammenhänge und Wechselbeziehungen so zu steuern, dass die Gesamtleistung verbessert werden kann.

Ein Prozess ist laut ISO 9000:2015 ein Satz zusammenhängender oder sich gegenseitig beeinflussender Tätigkeiten, der Eingaben zum Erzielen eines vorgesehenen Ergebnisses verwendet.

Durch den prozessorientierten Ansatz werden die Anforderungen und deren fortlaufende Einhaltung verstanden, die Prozesse im Hinblick auf Wertschöpfung analysiert, eine wirksame Prozessleistung erreicht und die Prozesse auf Basis der Bewertung von Daten und Informationen verbessert.

Jeder Prozess hat einen Lieferanten (einen vorgelagerten Prozess, einen internen Lieferanten) und einen Kunden (einen nachgelagerten Prozess, einen internen Kunden). Im Prozess wird durch eine standardisierte Abfolge von Tätigkeiten, die zu einer Wertsteigerung führen, eine Eingabe (Input) durch einen Lieferanten in eine Ausgabe (Output) an einen Kunden umgewandelt.

Für die Darstellung der Ablauforganisation kann eine Prozesslandkarte verwendet werden, auf der die Führungsprozesse (planerische Tätigkeiten), Kernprozesse (jene Geschäftsaktivität, für die das Unternehmen betrieben wird), Unterstützungsprozesse (die der Aufrechterhaltung anderer Prozesse dienen) und Schlüsselprozesse (strategisch wichtige Prozesse) dargestellt werden können.

Der Prozess hat definierte Schnittstellen zu anderen Prozessen und es gibt im Prozess klar definierte Prozessverantwortlichkeiten. Zur Bewertung und zur Optimierung des Prozesses werden Kennzahlen definiert. Damit zeitnah auf Veränderungen reagiert werden kann, müssen diese Kennzahlen auch überwacht werden.

Die schematische Darstellung der Elemente eines Einzelprozesses laut ISO 9001:2015 stellt den Aufbau und die möglichen Steuerungsmaßnahmen und Messpunkte zur Überwachung der Leistung dar.

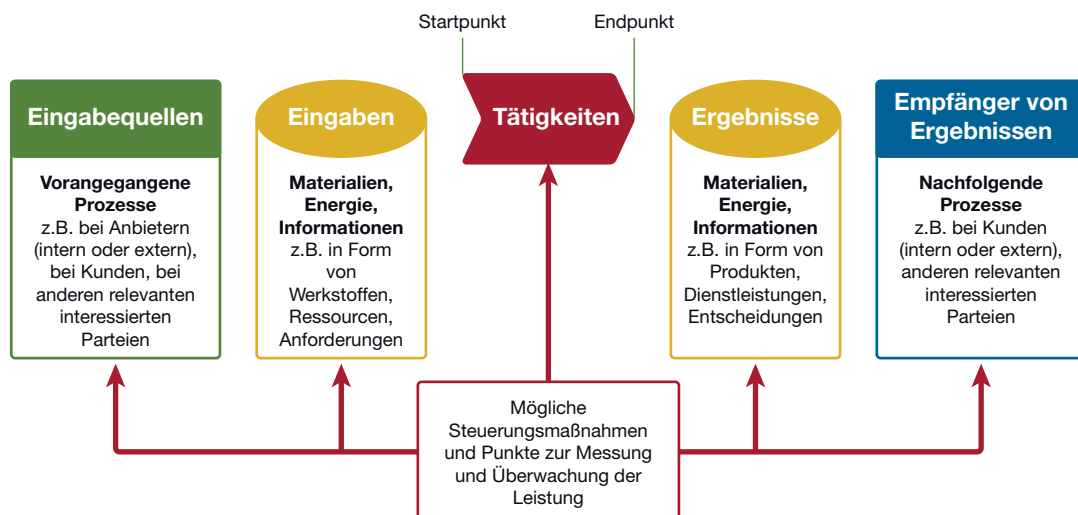


Abb. 5: Schematische Darstellung eines Prozesses

## High Level Structure (oder auch: Harmonized Structure)

Damit verschiedene Managementsysteme besser integriert und aufeinander abgestimmt werden können, sind alle ISO-Managementsystem-Normen nach der gleichen Struktur aufgebaut, unabhängig davon, für welchen Bereich sie angewendet werden.

Da in vielen Bereichen der jeweiligen Normen derselbe Normtext und dieselben Definitionen verwendet werden, verbessert dies die Verständlichkeit und erleichtert die Anwendung. Dies wurde im „Annex SL“ definiert und erleichtert die Integration von zwei oder mehr Managementsystemen.

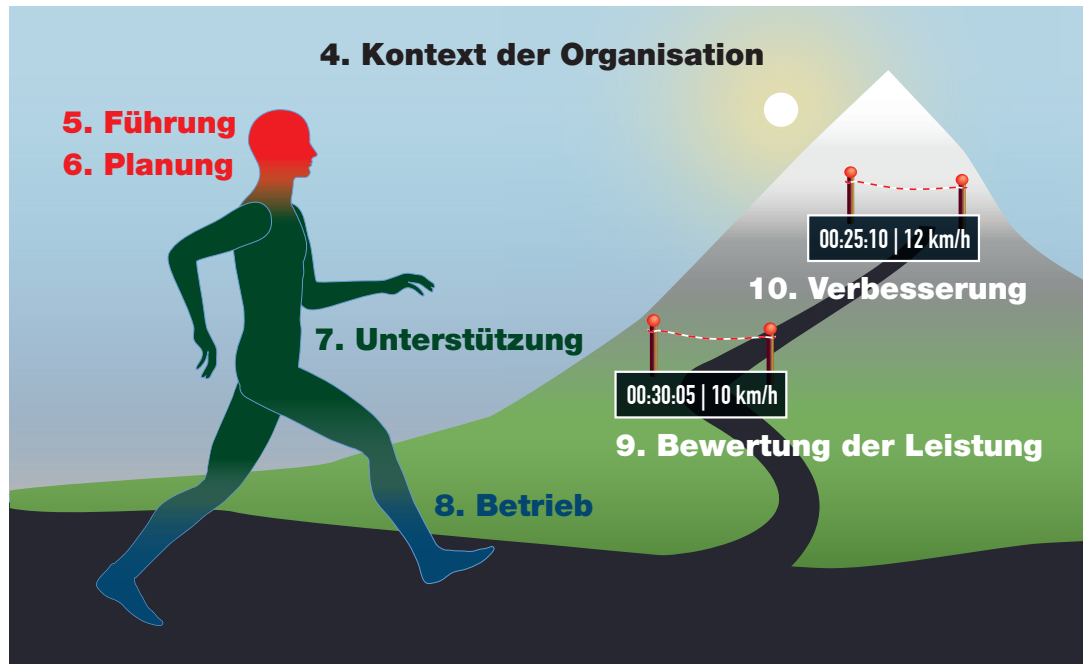


Abb. 6: High Level Structure

Damit man sich, gerade am Anfang, in der High Level Structure der Norm leichter zurechtfindet, kann man sich folgende Geschichte merken:

Eine Person möchte laufen (oder spazieren) gehen. Rund um sie herum sind der Weg – Schotter, Asphalt, Sand, Gras – , die Pflanzen – Bäume, Büsche, Sträucher – und andere Lebewesen – kleine Tiere, große Tiere, andere Läufer oder Spaziergeher – und je nach Gegend geht es eben dahin oder es sind Höhenmeter zu bewältigen. Das ist der Kontext, in dem sich die laufende Person bewegt (Kontext der Organisation – Kapitel 4).

Die Entscheidung, dass die Person laufen gehen möchte, hat das Gehirn getroffen (Führung – Kapitel 5).

Das Gehirn hat sich auch überlegt, wie es laufen möchte, ob die Schuhe geeignet sind, falls es regnet, und geplant, was heute erreicht werden soll (Planung – Kapitel 6).

Nachdem der Kopf nicht alleine durch die Gegend schweben kann, braucht er die Unterstützung durch den Körper (Unterstützung – Kapitel 7).



Der Körper läuft, geht und funktioniert: Er ist in Betrieb (Betrieb – Kapitel 8).

Da die Person wissen will, wie gut sie läuft, misst sie die Strecke, die Geschwindigkeit, die Zeit, die Höhenmeter und bespricht das mit Freunden, um von ihnen Rückmeldung zur Verbesserung zu erhalten (Bewertung der Leistung – Kapitel 9).

Und da die Person ambitioniert ist und schneller werden möchte, versucht sie regelmäßig, besser zu werden (Verbesserung – Kapitel 10).

## 2.2 Grundsätze des Qualitätsmanagements lt. ISO 9000:2015



Abb. 7: Die Grundsätze des Qualitätsmanagements der ISO 9000:2015

### 1. Kundenorientierung

Das wichtigste Ziel im Qualitätsmanagement liegt in der Erfüllung der Kundenanforderungen. Um dies nachhaltig zu erreichen, gilt es, das Vertrauen der Kunden und anderer interessierter Parteien zu gewinnen und zu bewahren.

## 2. Führung

Die Führungskräfte tragen dazu bei, die Bedingungen zu schaffen, unter denen Personen sich für die Erreichung der Qualitätsziele der Organisation engagieren.

## 3. Engagement von Personen

Nur wenn eine Organisation auf allen Ebenen über befugte und engagierte Personen verfügt, wird sich langfristig die Fähigkeit der Organisation verbessern, Werte zu schaffen oder zu erbringen.

## 4. Prozessorientierter Ansatz

Ergebnisse können nur dann beständig, vorhersehbar, wirksam und effizient erzielt werden, wenn Tätigkeiten als zusammenhängende Prozesse innerhalb eines Systems verstanden, geführt und gesteuert werden. Das Verständnis darüber ermöglicht es Organisationen, ihre Leistung zu optimieren.

## 5. Verbesserung

Langfristiger Erfolg ist nur durch einen fortlaufenden Schwerpunkt auf Verbesserung möglich. Um das gegenwärtige Leistungsniveau zu erhalten, ist es notwendig, auf interne und externe Veränderungen zu reagieren und neue Chancen zu schaffen, um sich kundenorientiert weiterzuentwickeln.

## 6. Faktengestützte Entscheidungsfindung

Entscheidungen auf Grundlage der Analyse und Auswertung von Daten und Informationen führen dazu, Zusammenhänge von Ursache und Wirkung besser zu verstehen. Nachweise und Datenanalyse führen zu größerer Objektivität und Vertrauen in die Entscheidungsfindung.

## 7. Beziehungsmanagement

Die Organisation steht mit ihren interessierten Parteien in Beziehung. Diese haben einen hohen Einfluss auf den nachhaltigen Erfolg der Organisation. Deshalb sollten Organisationen Beziehungen zu ihren interessierten Parteien pflegen, um deren Auswirkungen auf die eigene Leistung zu optimieren. Hierbei gewinnt das Netzwerken mit Partnern an großer Bedeutung.

Die Organisation befindet sich in einem Geflecht von Akteuren mit eigenen Ansprüchen und Zielen. Um ein Zusammenspiel zu ermöglichen bzw. negative Auswirkungen zu reduzieren, ist es wichtig, die interessierten Parteien und ihre Erwartungen zu kennen und diese in der eigenen Planung zu berücksichtigen.

### **Interessierte Parteien**

Wie im letzten Kapitel (2.1) erläutert, ist ein **System** unter anderem dadurch charakterisiert, dass es eine Abgrenzung nach außen besitzt. Die Betrachtung dieser „Außenwelt“ eines Systems (einer Organisation) führt uns zum Begriff „interessierte Parteien“.