



Marietta Schürholz im Gespräch mit den Geschäftsführern der SocialCert GmbH Stefan Ackermann und Christian Lucke

THEMA

ISO 9001 2015 – die aktuellen Änderungen als Einladung für eine Entwicklung zu mehr Bewusstheit, Kreativität und Verantwortung

M: Warum ist es interessant, sich mit den Änderungen in der ISO 9001 Version 2015 zu beschäftigen?

S: Die Änderungen in Anforderungskatalogen an ein Qualitätsmanagementsystem (QMS) erzählen viel über den Grad von Verantwortung, der in einem System bewusst eingeladen wird. Das gilt für Unternehmen oder Einrichtungen aber auch gesamtgesellschaftlich.

C: *Und immer mehr unserer Kunden überlegen, ein systematisches Qualitätsmanagement (QM) zu betreiben und dieses zertifizieren zu lassen. AZAV zertifizierte Kunden z.B. stellen sich die Frage, ihr QM auf die Gesamtorganisation auszuweiten und überlegen sich: Welchen Anforderungskatalog will ich dem zu Grunde legen?*

S: Die ISO 9001 hat in den letzten zwanzig Jahren einen erheblichen Wandel durchgemacht. In der Version 2000 kam es in den Anforderungen zu einem Wandel: von der Orientierung auf Abteilungen zu einer Orientierung auf Prozesse. Das Motto war jetzt: „Schaut bitte auf die Abläufe in eurer Organisation und stellt diese Prozesse sicher.“ Es nun gab feste Forderungen, wie die Verfahren dokumentiert werden mussten, die das Qualitätsmanagementsystem betrafen. Daraus entstand in vielen Organisationen das Gefühl, alle Prozesse dokumentieren zu müssen. Obgleich die ISO 9001 (Version 2000) nur für sechs QM-relevante Prozesse ein dokumentiertes Verfahren forderte, war die Angst vor den Zertifizierern, die Abhängigkeit von Beratern und der Bequemlichkeit der Auditoren so groß, dass mehr als nötig dokumentiert wurde.

Die Revision von 2008 brachte dann eine wichtige Einsicht: Es wurde erkannt, dass es verantwortliche Menschen sind, die in Organisationen Qualität garantieren. Deswegen wurde beim Planen (6.2.2) der Ressourcen der Begriff Schulung durch den Begriff Kompetenz ersetzt. Obgleich sich formal bei den meisten Zertifizierungsstellen nichts änderte, ist dennoch der Kompetenzbegriff ein ganz anderer als der Begriff Schulung. Schulung wird nachgewiesen durch unterschriebene Teilnahmebestätigungen. Kompetenz bedeutet jedoch: „Ich bin in der Lage, in unbekanntem Situationen fachlich kompetent und verantwortlich zu handeln.“ Nun tauchte die Frage auf, wo und wie die Organisation formale und informelle Kompetenzen erkennt, Entwicklungsbedarf feststellt, Maßnahmen ergreift und deren Fruchtbarkeit evaluiert.

M: Was für eine Tendenz lässt sich an den Änderung 2015 ablesen, und welche Einsichten liegen dahinter?

S: Mit der Revision 2015 passieren nun ganz wesentliche Dinge auf der Werte- und Haltungsebene (K3). Bislang stand in der Norm – auch wenn Dienstleistungen gemeint waren – stets nur der Begriff Produkt. Die SocialCert GmbH musste entsprechend 15 Jahre Übersetzungsarbeit leisten, damit angebotene Beziehungsdienstleistungen sinnvoll gedeutet werden konnten. Nun steht erstmals „Produkte und Dienstleistungen“ im Text der Norm. Die Revision nimmt damit zur Kenntnis, dass eine Norm, die ihren Ursprung in der Produktion von Gegenständen hat, und damit in der Steuerung von geschlossenen Prozessen mit Dingen ohne Eigenleben, im Grunde für Handlungen, in denen Menschen Verantwortung übernehmen, nicht geeignet war.

Bereits 1996 tauchte mit der Sozialgesetzgebung (SGB VIII & XI) die Frage auf: Welche Formen von Qualitätsmanagementsystem sind für den sozialen Bereich (hier Jugend- und Altenhilfe) sinnvoll? Nach 20 Jahren wagt die neue ISO nun über Prinzipien und Haltungen und nicht mehr über direkte Vorgaben zu steuern. Dies drückt sich in der konsequenten Forderung aus, sich selbst verantwortlich zu prüfen und entsprechend organisieren zu können. Jetzt



wird nicht mehr von außen vorgeschrieben, dass und was zu dokumentieren ist. Nur dann, wenn eine Organisation es für die Durchführung und Aufrechterhaltung des QM-Systems als erforderlich betrachtet, etwas zu dokumentieren, gibt sie sich Regelungen für entsprechende „dokumentierte Informationen“, wie der neue Begriff in der Norm lautet.^{1 2}

C: *Gleichzeitig soll nun vermieden werden, dass eine Stabsabteilung für Qualität entsteht. Früher hatte die oberste Leitung einen Qualitätsbeauftragten zu benennen. Nun ist dies keine Forderung der Norm mehr. Im Gegenteil: Es wird stark betont, dass die Verantwortung für das Qualitätsmanagement bei der obersten Leitung selber liegt. Dadurch besteht die Chance, dass Qualitätsmanagement wirklich zu einem integrierten Bestandteil der Organisation wird (7.3 Bewusstsein). Vermieden werden soll nun, dass „Qualität“ als ein eigenes Arbeitsprojekt fungiert, das losgelöst vom eigentlichen Management bzw. der eigentlichen Arbeit sein Eigenleben führt. Wir wissen wohl alle nur zu gut, wie Mitarbeiter dafür abgestellt wurden, ein Handbuch zu pflegen, Prozesse zu beschreiben etc. Aber das machte nur Sinn, wenn in einem Audit nicht die real erlebbare Qualität in der Organisation sondern die Dokumentation überprüft wird.*

S: Tatsächlich spiegelt die grundlegende Veränderung in der Forderung nach Dokumentation in der Norm den häufig erlebten Missbrauch. Es hatte einfach absurde Formen angenommen, in welchem Maße Dokumente für die Wirklichkeit gehalten wurden.

M: **Was verändert sich in der Beziehung der Menschen, die in einem Unternehmen arbeiten, wenn die Unternehmensleitung diese Rolle hat?**

C: *Ob und wie sich etwas verändert, wird sich in jeder Organisation selber zeigen. Qualitätsmanagement soll ja nicht für den Auditor oder das Zertifikat betrieben werden. Vielmehr sollte es dazu dienen, die eigene Arbeit regelmäßig zu evaluieren und Ansatzpunkte für eine regelmäßige Verbesserung zu finden. Durch die Revision 2015 erhält dieser zentrale Ansatz, den wir bei SocialCert seit 15 Jahren vertreten, nun „normkonformen“ Rückenwind.*

M: **Unter der Einsicht, dass es Menschen sind, die Qualitäten entwickeln wird nun angeregt, dass die Mitarbeiter eigenständig ihre Ziele, Werte und Haltungen formulieren. Wo findet man diese Haltung als Grundlage für eine Konformitätsbestätigung in der ISO?**

C: *In Abschnitt 5 wird formuliert, dass die oberste Leitung Verantwortung und Verpflichtung bezüglich des Qualitätsmanagements in*

¹ Liest man in die Sozialgesetzbücher, dann findet sich nur dort eine Forderung nach Qualitätsmanagement, wo es bereits schon eine Absicht der externen Steuerung gab, nämlich im SGB II und SGB III, der Arbeitslosenhilfe und der Förderung der beruflichen Weiterbildung. Und dort, wo viel Geld ausgegeben wird, im SGB VI und SGB VIII, also der Krankenversicherung und der stationären Rehabilitation. Dort wurden eigene externe Anforderungskataloge entwickelt. Genauso wie im SGB XI, Altenhilfe, wo sich die Instanz, die den Anspruch auf Pflegegeld festlegt, auch noch das große Geschäft (100 Millionen € Prüfkosten pro Jahr) der für alte Menschen und ihre Angehörigen in Form und Inhalt nur wenig aussagekräftigen Bewertung von Einrichtungen der Altenhilfe an sich gezogen hat.

² Dokumentierte Informationen werden lediglich zu folgenden Themen gefordert und oft dazu mit dem Hinweis „geeignete“ oder „relevante“ dokumentierte Informationen bzw. „in erforderlichem Umfang“:

- der Anwendungsbereich des QM,
- die Qualitätspolitik und die Qualitätsziele,
- die Eignung der Ressourcen zur Überwachung und Messung,
- Nachweise zur Kompetenz der Mitarbeiter,

- Überprüfung der Anforderungen an Produkte und Dienstleistungen für Kunden,
- falls zutreffend Entwicklungseingaben,
- Kriterien für die Beurteilung, Auswahl, Leistungsüberwachung und Neubeurteilung externer Anbieter,
- Ereignisnachweise bei Verlust, Beschädigung oder anderweitig für unbrauchbar befundenem Eigentum eines Kunden oder eines externen Anbieters,
- bei der Überwachung von Änderungen der Produktion oder der Dienstleistungserbringung,
- bei der Freigabe von Produkten und Dienstleistungen,
- bei der Steuerung nichtkonformer Ergebnisse,
- die Ergebnisse der Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung,
- die Verwirklichung des Auditprogramms und der Ergebnisse der Audits sowie der Managementbewertung,
- Nachweise zu Korrekturmaßnahmen und deren Ergebnissen bei Nichtkonformitäten



der gesamten Organisation zeigen muss. Die einzelnen Anforderungen sind ab 5.2 formuliert. Die andere, bereits erwähnte Revision 2015 impliziert, dass ein Qualitätsmanagementhandbuch nicht mehr von Nöten ist. Selbst die Begriffe 'Dokumente' und 'Aufzeichnungen' werden nicht mehr verwendet. Nur noch an den eben genannten Stellen werden „dokumentierte Information“ gefordert. Wenn die Organisation sich entscheidet, dokumentierte Information zu sammeln, dann obliegt ihr festzulegen, wie sie diese erstellen, lenken und aufbewahren will. Dabei kann es natürlich hilfreich sein, die Dinge, die man tut, festzuhalten und sich insbesondere den Aspekt der Prozessqualität bewusst zu machen. Der Zwang jedoch, Dokumentation als Nachweis zu verwenden oder als rigide Festbeschreibung, wie es gemacht zu werden hat, findet in der Neuausgabe der Norm keine Grundlage mehr. Die Dokumentation verliert den Nachweischarakter als Bestätigung der Wirklichkeit. Die Dokumentation ist nur noch ein Instrument, das die Organisation verwendet, um genau den Aspekt sicherzustellen, die eigenen Fortschritte und den Zugewinn an Kompetenz erlebbar und nachvollziehbar zu machen.

S: Und genau an dieser Stelle tritt nun die Kompetenz der Auditoren auf den Plan. Denn obgleich in der neuen Norm an über 100 Stellen der Begriff „müssen“ steht, erfolgen die Nachweise nun nicht mehr zwangsläufig über Dokumentationen. Strebt also eine Organisation ein Zertifikat an, spricht wählt sie dieses „Müssen“ freiwillig, dann braucht es Auditoren, die die gelebte Realität auditieren können. Um das Bewusstsein, die Schlüssigkeit, Selbsteinsichtigkeit und das Verantwortungsfähigkeit von Mitarbeitenden zu erkennen, braucht es die Fähigkeit zur teilnehmenden Beobachtung. Nur so kann die selbstgewählte Verpflichtung der Organisation bestätigt werden. Logische Konsequenz ist dann auch, dass die wahrgenommenen Stichproben nur durch eine qualitative Berichterstattung ein wesensgemäßes Bild der Organisation ergeben können. Dieser Gründungsimpuls von SocialCert hat sich die letzten 15 Jahre bei uns zu einer professionellen Kultur entwickelt. Und genau diese kulturelle Kompetenz wird nun von der neuen Version der

ISO abgefragt. Teilnehmenden Beobachtungen, qualitative Interviews und dynamische Urteilsbildung müssten jetzt zu einer Kernkompetenz eines jeden Auditors werden. Auch die Auditoren anderer Zertifizierungsstellen können nun Konformität eigentlich nur noch durch offene Wahrnehmung und kompetente Urteilsbildung bestätigen.

Wenn der Abgleich der Dokumente mit einer Konformitätsliste nicht länger relevant ist, muss der dialogische Prozess mit den Verantwortlichen gesucht werden. Nur so kann man herausfinden, ob die Art und Weise, wie Verantwortung übernommen wird für das entsprechende Dienstleistungsangebot glaubwürdig ist. Ergebnisse können also nicht mehr durch eine im Ja/Nein-Modus anzukreuzende Checkliste berechnet werden. Der Auditor ist als individueller Mensch gefragt und verpflichtet, sich selbst ein Urteil zu bilden.

M: In dem Moment, wo Qualitätsmanagement nicht mehr nur Sache des Qualitätsbeauftragten ist, welche Rolle spielt dann die Beziehungsqualität in der Organisation?

C: Mit Punkt 7.3 der neuen Ausgabe der ISO 9001 ist eine Organisation verpflichtet, sicher zu stellen, dass alle Mitarbeitenden über die Qualitätspolitik und die Qualitätsziele informiert sind und wissen, welchen direkten Beitrag sie selbst dafür leisten können. Mitarbeitende müssen nun selber verstehen und ergreifen, was sie unter Qualität verstehen und welchen Beitrag sie dazu leisten. Qualität geht jetzt alle an. Die Zeit der Anweisung: „Mach Du mal das Qualitätsmanagement“ ist vorbei. Das bedeutet, dass die Abstimmung zwischen Kollegen, Kunden und Klienten - und nichts anderes ist ja professionelle Gestaltung der Beziehungsqualität – verpflichtend, alltäglich und essentiell wird.

M: Welche Chance bietet die neue Norm den Mitarbeitern mit Blick auf ihr eigenes Wirken und die Zusammenarbeit?

S: Die Chance besteht darin, wirklich mitgestalten zu können und Verantwortung für das eigene Handeln zu übernehmen. Und das ist der Schlüssel zur Beziehungsqualität, welche in erster Linie durch eine wache Kultur von Feedback und Coaching entsteht. In Organisationen, die



professionelle Dienstleistungen erbringen, also Leistungen im Bereich sozialer Arbeit, müssen alle, Anbieter, Klient und Prüfinstanz gemeinsam Verantwortung übernehmen und um die Qualität ihrer Beziehung ringen. Ohne gemeinsames Lernen auf Augenhöhe und ohne gelingende Kommunikation kann Qualität nicht entstehen. Das gilt im Job und auch sonst.

M: Welche Empfehlungen spricht SocialCert mit Blick auf die aktuelle Revision der ISO 9001 aus?

C: Wir wollen die Organisationen ermutigen, diese Ausgabe von 2015 als Orientierungsgröße für ihr eigenes Qualitätsmanagementsystem zu nutzen. Sie birgt die Chance, von bürokratischer Dokumentation wegzukommen, welche für viele ein großes Hindernis und gleichzeitig ein Ärgernis war. Weil das Aufschreiben aller Prozesse nun nicht mehr „gefordert“ wird, kann man sich tatsächlich mit gelebter Qualität beschäftigen und diese, ohne in die Bürokratiefalle zu tappen, gestalten.

S: Der Kreativität bei der Nachweiserbringung für Qualität und Qualitätsentwicklung sind nun keine Grenzen mehr gesetzt. Die Mitarbeitenden selbst können aktiv werden und sich überlegen, wie sie ihre Qualität sicherstellen, nachweisen möchten oder deren Evidenz ins Erlebnis am Audittag bringen könne. **Kann SocialCert diesen Wandel unterstützen?**

C: Die SocialCert GmbH als Zertifizierungsstelle steht immer am Ende eines Prozesses: wenn nämlich tatsächlich geprüft wird, ob die Anforderungen, welche die Norm stellt, auch erfüllt sind. Doch durch die Einbeziehung der Mitarbeitenden in ein Audit kann die Idee einer horizontalen Führung gestärkt werden. Audits können auf diese Weise indirekt Chancen für eine Entwicklung der Organisation bieten.

S: Da die neue ISO 9001 keine definitiven Dokumentationen oder Regelungen mehr fordert, erhöht sie die Fähigkeit zur Selbstprüfung. Selbst-Prüffähigkeit und damit Selbststeuerungsfähigkeit bedeuten eine neue Freiheit gepaart mit mehr Selbstverantwortung. Diesen Ansatz unterstützt SocialCert seit 15 Jahren. Ein Zertifizie-

rungsprozess oder ein Audit können bei uns immer schon ein hilfreicher Spiegel sein, um darin zu sehen, in wie weit es einer Organisation gelingt, ihre eigenen Qualitätsfragen zu stellen und zu verfolgen. Die neue ISO 9001 bietet den Organisationen einen großen individuellen Interpretationsrahmen. Das Signal lautet: Es kann genauso so viele reale Qualitätsmanagement Systeme geben, wie es Organisationen gibt.

C: Für SocialCert heißt es also nach wie vor: Bei einem Audit geht es darum, die jeweils besondere individuelle Form der Umsetzung von externen Anforderungskatalogen, insbesondere an Qualitätsmanagementsysteme nach der ISO 9001:2015 herauszuarbeiten. Es gilt, die Besonderheiten der Organisation „herauszulauschen“. Und genau das möchten wir anhand der den Blick lenkenden Forderungen der Norm gemeinsam mit dem Kunden im Auditprozess herauszuarbeiten. Besonderheit kann dann zertifiziert werden.

S: Durch die neue ISO werden allen Vereinheitlichungsbemühungen durch Autoritäten normkonform der Boden entzogen. Die Organisation hat Verantwortung für das Qualitätsmanagementsystem, und die Zertifizierungsstelle braucht die Kompetenz, die individuelle Ausformung eines Qualitätsmanagementsystems wahrnehmen zu können. Durch einen qualitativen Bericht übernimmt das Auditorenteam die Verantwortung dafür, dass die individuelle Besonderheit d.h. die wesensgemäßen Qualitäten einer Organisation im Lichte der Norm erkennbar werden.

C: Prüfung sollte nach unserer Auffassung ja im Grunde auch immer schon so verstanden werden: Ein Audit bzw. der Auditor versuchen die Selbstprüffähigkeit einer Organisation zu stärken. Für die Prüfkultur, die SocialCert vertritt, bedeutet die neue ISO eine große Chance!