



## ISO 9004:2008: Die unternehmerische Norm

*Qualität; Qualitätsnorm; Effektivität; Effizienz;  
Excellence; Nachhaltigkeit; Szenarien; Ziele;  
Risiken; Strategie; Finanzen; Leistung;  
Information; Wissen; Lernen; Entscheiden*

### Eine neue 9004, wo doch die alte keiner kennt?

Kann denn das sein? Die „ISO“ schlechthin – die Norm der Normen, mutiert von der Inkarnation der Bürokratie zu einem unternehmerischen Ansatz? Oder kommt jetzt nach der normierten Qualität des Unternehmens das normierte Unternehmen?

Die 9004 kam in der Vergangenheit nie aus dem Schatten der 9001 heraus. Die 9000 Familie wurde von der auditier- und zertifizierbaren 9001 dominiert. Die korrespondierende 9004 hat nie korrespondiert und wurde ignoriert.

### Die Altlast der ISO 9000:2000.

Untaugliche Versuche, die Norm aus den unteren Etagen des Unternehmens der Anlieferung, der Produktion und der Auslieferung in die obere Etage der Unternehmensführung zu bringen, hat es gegeben. So etwa in den acht Grundsätzen des Managements der 9001, an die sich heute niemand mehr erinnert, die aber in der neuen 9004 wieder aufgemischt werden. So etwa mit der tragischen Figur des QMB und seiner von der obersten Leitung, d. h. von der Unternehmensführung geliehenen Verantwortung. So etwa in der Sprachlosigkeit, die bezüglich der ISO zwischen Technikern und Nicht-Technikern herrscht. So etwa mit dem Handbuch, das nur erst- und einmalig zur Unterschrift oben war. Nicht einmal das Zertifikat gelangte nach oben, sondern wurde unten am Empfang an die Wand genagelt.

### Das Verdienst der ISO 9000:2000.

Taugliche Versuche, mit der Norm die Qualität weg von einer Eigenschaft des Produkts hin zu einer Eigenschaft des Prozesses zu entwickeln, haben in der Tat etwas gebracht. Qualität wird nicht mehr in das Produkt hineingepüffelt, sondern mit dem Prozess hineinentwickelt. Dass ein Prozess in

einem guten Zustand und nur ein Prozess im guten Zustand die Ursache für ein gutes Produkt als Ergebnis, als Wirkung ist, hat sich herumgesprochen. Stichwort: Prozessorientierung. Dass Qualität an den Anforderungen und den Erwartungen der Kunden gemessen wird, und damit ein relativer Bezugspunkt ist, hat sich ebenfalls herumgesprochen. Stichwort: Kundenorientierung.

### Die alte 9004, ein Angebot, das keiner annahm.

Die Korrespondenz der korrespondierenden 9004 wurde nicht genutzt. Dort weiterzumachen, wo die 9001 aufhörte, nämlich von der Effektivität den Schritt zur Effizienz zu machen, wurde nicht verstanden. Die 9004 war ein Rahmenwerk in der Terminologie einer Norm. Sie war aber nicht zu zertifizieren; sie war allenfalls intern zu auditieren.

### Die neue 9004, normierte Excellence für alle?

Die neue Norm ist aktuell in Entwurfsphase. Alle Zitate und Begriffe sind daher noch nicht endgültig.

Dieser Text bezieht sich auf den öffentlichen „[Discussion Draft](#)“ der geplanten Norm vom Dezember 2007: Titel: Leiten und Lenken zum nachhaltigen Erfolg – Ein Qualitätsmanagementansatz (ISO/CD.2 9004:2007).

Die neue 9004 bringt ein Vokabular mit, das überraschend innovativ klingt: nachhaltiger Erfolg (im Titel), Strategie, Szenarien, Risiken, Daten, Information, Wissen, Entscheiden, Lernen, Innovation, Ziele, Leistung, Leistungskenngrößen, Finanzen.

Die neue 9004 bleibt aber auch bei Bekanntem und Bewährtem: interessierte Parteien, Prozessansatz, ständige Verbesserung, Verantwortung der Leitung, Ressourcen, (interne) Audits, Verbesserung.

In der Einleitung steht ein bemerkenswerter Satz (Zitat): „Nachhaltiger Erfolg resultiert aus der Fähigkeit einer Organisation, ihre Ziele langfristig unter ausgewogener Berücksichtigung der Erfordernisse und Erwartungen ihrer interessierten Parteien zu erreichen.“ Dieser Satz hört sich wenig nach Norm, mehr nach aktueller Wirtschaftsprosa der Bestsellerkategorie zum Thema Excellence an.



## ISO 9004:2008: Beyond Quality

---

Es stellt sich die Frage, was macht ein Unternehmen mit einer solchen Norm?

Norm-Veteranen, Auditierer und Zertifizierer der alten Schule werden einwenden, dieser Satz ist unbestimmt und unverbindlich und damit unsinnig. Visionäre, Veränderer und Unternehmer werden bemerken, dieser Satz öffnet und bietet einen weiten Rahmen, der kreativ auszufüllen ist. Der Satz veranlaßt zum unternehmerischen Denken, was für ein Zitat aus einer Norm bemerkenswert ist.

### **Die neue 9004 als Rahmenwerk.**

Öffnung für alle Interessensgruppen: Die neue 9004 öffnet mehr Perspektiven auf die interessierten Parteien innerhalb und besonders (!) außerhalb des Unternehmens. Die Innenzentrierung der Perspektive und die Überbetonung der Perspektive des Kunden werden überwunden.

Integration mit anderen Managementsystemen: Über die Perspektiven der interessierten Parteien sind zwanglos Managementsysteme, welche deren Interessen (z. B.: Umwelt, Mitarbeiter, Kunden) berücksichtigen, zwanglos zu integrieren. Einer weiteren Fragmentierung und Isolierung differenzierter Managementsysteme für jede Anforderung wird damit eine Absage erteilt.

Perspektive Zukunft durch Ziele: Die entscheidende Zeitperspektive der Zukunft bekommt durch die Ziele und die Zielplanung ihren Platz im Rahmenwerk. Auch diese Perspektive treibt unternehmerische Gedanken.

Risiko und Qualität: Wesentlich konkreter wird die neue Norm auch bezüglich des Themas Risiko. So wird Risiko unter dem Begriff der strategischen Risiken eingeführt, und bietet problemlosen Anschluss für ein Risikomanagement aller Risiken nach der ebenfalls in der Entwurfsphase befindlichen ISO 31000 Norm zu Risikomanagement.

Daten, Information, Wissen Lernen: Erstmals stellt eine Qualitätsnorm die Forderung auf, in systematischer Weise im Unternehmen durch Lernen Wissen zu entwickeln und einen entsprechenden Umgang mit Daten und Informationen zu pflegen.

Der Weg ist das Ziel, ist das Ziel: Wie schon die alte 9004 ist die neue 9004 ebenfalls eine

Anforderung im Sinne von „der Weg ist das Ziel“. Die Vorgabe ist kein definierter Endzustand, dessen Erreichung auditiert und zertifiziert wird; die Vorgabe ist ein Prozess, dessen Zustand auditiert und bewertet wird.

Interdisziplinär statt technisch: Die neue 9004 äußert sich explizit zu Menschen, Technik, Finanzen, und ist damit interdisziplinär und betrachtet das Unternehmen als „sozio-techno-ökono“ System.

Excellence des „kleinen Mannes“?: Excellence Konzepte können durchaus auch im Mittelstand entwickelt und umgesetzt werden. Die Zahl der Beispiele ist jedoch noch immer gering und die Informationen spärlich. Die neue 9004 bietet Wege in Richtung Excellence. Die Einstiegshürden sind gering.

Selbstbewertung statt Fremdbewertung: Die neue 9004 bietet umfangreiche Materialien zur Selbstbewertung. Die Bewertungswerkzeuge sind sofort einsetzbar.

Freiheit statt Regeln: Der neue Ton der neuen 9004 besteht aus Anregungen anstelle von Anforderungen.

Geregelter Prozess als Motor: Die Rolle des geregelten Prozesses PDCA als Motor systematischer Entwicklung und Zielmanagement wird gestärkt.

### **Für wen ist die neue 9004 interessant?**

Da über die 9001 schon lange kein Wettbewerbsvorteil mehr zu erzielen ist, bietet sich für alle Unternehmen, die „Beyond Quality“ nach Methoden der Veränderung des Unternehmens suchen, die neue 9004 zu prüfen.

Nachdem die materiellen Ressourcen der Unternehmen „optimiert“ sind, macht sich die Erkenntnis breit, daß nur noch in den immateriellen Ressourcen Potenziale für Veränderungen im Unternehmen hin zu neuen und relevanten Wettbewerbsvorteilen liegen.

Hier zeigt die neue 9004 Perspektiven auf und gibt konkrete Anleitungen und Werkzeuge.

Die neue 9004 ist keine fertige Universallösung mit Sofortwirkung. Das ist nicht das Anliegen der ISO. Es kommt darauf an, was man daraus macht!