
Geregistreeerde Belgische norm

NBN EN ISO 9004

3e uitg., november 2009

Normklasse: X 50

Managen op duurzaam succes van een organisatie - Een aanpak op basis van kwaliteitsmanagement (ISO 9004:2009)

Gestion des performances durables d'un organisme - Approche de management par la qualité (ISO 9004:2009)

Managing for the sustained success of an organization - A quality management approach (ISO 9004:2009)

Toelating tot publicatie: 20 november 2009

Vervangt NBN EN ISO 9004 (2000).

Deze Europese norm EN ISO 9004:2009 heeft de status van een Belgische norm.

Deze Europese norm bestaat in drie officiële versies (Duits, Engels, Frans).

Er is bij het NBN ook een Nederlandstalige versie beschikbaar, die dezelfde status heeft als de officiële versies.



Bureau voor Normalisatie - Birminghamstraat 131 - 1070 Brussel - België

Tel: +32 2 738 01 12 - Fax: +32 2 733 42 64 - E-mail: info@nbn.be - NBN Online: www.nbn.be
Bank 000-3255621-10 IBAN BE41 0003 2556 2110 BIC BPOTBEB1 BTW BE0880857592

ICS: 03.120.10

***norme belge
enregistrée***

NBN EN ISO 9004

3e éd., novembre 2009

Indice de classement: X 50

Gestion des performances durables d'un organisme - Approche de management par la qualité (ISO 9004:2009)

Managen op duurzaam succes van een organisatie - Een aanpak op basis van kwaliteitsmanagement (ISO 9004:2009)

Managing for the sustained success of an organization - A quality management approach (ISO 9004:2009)

Autorisation de publication: 20 novembre 2009

Remplace NBN EN ISO 9004 (2000).

La présente norme européenne EN ISO 9004:2009 a le statut d'une norme belge.

La présente norme européenne existe en trois versions officielles (allemand, anglais, français).

Une version en néerlandais, ayant le même statut que les versions officielles, est également disponible au NBN.



Bureau de Normalisation - Rue de Birmingham 131 - 1070 Bruxelles - Belgique

Tél: +32 2 738 01 12 - Fax: +32 2 733 42 64 - E-mail: info@nbn.be - NBN Online: www.nbn.be

Banque 000-3255621-10 IBAN BE41 0003 2556 2110 BIC BPOTBEB1 TVA BE0880857592

Deutsche Fassung

**Leiten und Lenken für den nachhaltigen Erfolg einer
Organisation - Ein Qualitätsmanagementansatz (ISO
9004:2009)**

Managing for the sustained success of an organization - A
quality management approach (ISO 9004:2009)

Gestion des performances durables d'un organisme -
Approche de management par la qualité (ISO 9004:2009)

Diese Europäische Norm wurde vom CEN am 1. Oktober 2009 angenommen.

Die CEN-Mitglieder sind gehalten, die CEN/CENELEC-Geschäftsordnung zu erfüllen, in der die Bedingungen festgelegt sind, unter denen dieser Europäischen Norm ohne jede Änderung der Status einer nationalen Norm zu geben ist. Auf dem letzten Stand befindliche Listen dieser nationalen Normen mit ihren bibliographischen Angaben sind beim Management-Zentrum des CEN oder bei jedem CEN-Mitglied auf Anfrage erhältlich.

Diese Europäische Norm besteht in drei offiziellen Fassungen (Deutsch, Englisch, Französisch). Eine Fassung in einer anderen Sprache, die von einem CEN-Mitglied in eigener Verantwortung durch Übersetzung in seine Landessprache gemacht und dem Zentralsekretariat mitgeteilt worden ist, hat den gleichen Status wie die offiziellen Fassungen.

CEN-Mitglieder sind die nationalen Normungsinstitute von Belgien, Bulgarien, Dänemark, Deutschland, Estland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Irland, Island, Italien, Lettland, Litauen, Luxemburg, Malta, den Niederlanden, Norwegen, Österreich, Polen, Portugal, Rumänien, Schweden, der Schweiz, der Slowakei, Slowenien, Spanien, der Tschechischen Republik, Ungarn, dem Vereinigten Königreich und Zypern.



EUROPÄISCHES KOMITEE FÜR NORMUNG
EUROPEAN COMMITTEE FOR STANDARDIZATION
COMITÉ EUROPÉEN DE NORMALISATION

Management-Zentrum: Avenue Marnix 17, B-1000 Brüssel

Inhalt

	Seite
Vorwort	4
Einleitung	5
1 Anwendungsbereich	7
2 Normative Verweisungen	7
3 Begriffe	7
4 Leiten und Lenken für den nachhaltigen Erfolg einer Organisation	7
4.1 Allgemeines	7
4.2 Nachhaltiger Erfolg	8
4.3 Das Umfeld der Organisation	8
4.4 Interessierte Parteien, Erfordernisse und Erwartungen	9
5 Strategie und Politik	9
5.1 Allgemeines	9
5.2 Konzeption von Strategie und Politik	9
5.3 Umsetzung von Strategie und Politik	10
5.4 Kommunikation von Strategie und Politik	11
6 Management von Ressourcen	12
6.1 Allgemeines	12
6.2 Finanzielle Ressourcen	12
6.3 Mitarbeiter der Organisation.....	12
6.4 Lieferanten und Partner	14
6.5 Infrastruktur.....	15
6.6 Arbeitsumgebung	15
6.7 Wissen, Information und Technologie.....	16
6.8 Natürliche Ressourcen.....	17
7 Prozessmanagement	18
7.1 Allgemeines	18
7.2 Prozessplanung und -lenkung	18
7.3 Prozessverantwortung und -befugnis	19
8 Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung	19
8.1 Allgemeines	19
8.2 Überwachung	19
8.3 Messung	20
8.4 Analyse	23
8.5 Bewertung der durch Überwachung, Messung und Analyse erhaltenen Informationen	23
9 Verbesserung, Innovation und Lernen	24
9.1 Allgemeines	24
9.2 Verbesserung	25
9.3 Innovation	25
9.4 Lernen	26
Anhang A (informativ) Werkzeug zur Selbstbewertung	28
A.1 Allgemeines	28
A.2 Reifegradmodell.....	28
A.3 Selbstbewertung von Schlüsselementen.....	30
A.4 Ausführliche Selbstbewertung der einzelnen Elemente.....	30
A.5 Verwendung der Selbstbewertungswerkzeuge	30
A.6 Ergebnisse der Selbstbewertung und Planung von Verbesserungen und Innovationen.....	31
Anhang B (informativ) Grundsätze des Qualitätsmanagements	49
B.1 Einleitung.....	49

	Seite
B.2 1. Grundsatz: Kundenorientierung	49
B.3 2. Grundsatz: Führung	50
B.4 3. Grundsatz: Einbeziehung der Mitarbeiter	50
B.5 4. Grundsatz: Prozessorientierter Ansatz	51
B.6 5. Grundsatz: Systemorientierter Managementansatz	51
B.7 6. Grundsatz: Ständige Verbesserung	52
B.8 7. Grundsatz: Sachbezogener Ansatz zur Entscheidungsfindung	52
B.9 8. Grundsatz: Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen	53
Anhang C (informativ) Entsprechungen zwischen ISO 9004:2009 und ISO 9001:2008	54
Literaturhinweise	57

Bilder

Bild 1 — Erweitertes Modell eines prozessbasierten Qualitätsmanagementsystems	6
Bild A.1 — Allgemeines Modell für Selbstbewertungselemente und -kriterien bezogen auf Reifegrade	29
Bild A.2 — Beispielhafte Darstellung der Ergebnisse einer Selbstbewertung	31

Tabellen

Tabelle 1 — Beispiele für interessierte Parteien und ihre Erfordernisse und Erwartungen	9
Tabelle A.1 — Selbstbewertung von Schlüsselementen — Korrelation zwischen Schlüsselementen und Reifegraden	32
Tabelle A.2 — Selbstbewertung der einzelnen Elemente aus Abschnitt 4 — Leiten und Lenken für den nachhaltigen Erfolg einer Organisation	34
Tabelle A.3 — Selbstbewertung der einzelnen Elemente aus Abschnitt 5 — Strategie und Politik	35
Tabelle A.4 — Selbstbewertung der einzelnen Elemente aus Abschnitt 6 — Ressourcenmanagement	37
Tabelle A.5 — Selbstbewertung der einzelnen Elemente aus Abschnitt 7 — Prozessmanagement	40
Tabelle A.6 — Selbstbewertung der einzelnen Elemente aus Abschnitt 8 — Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung	41
Tabelle A.7 — Selbstbewertung der einzelnen Elemente aus Abschnitt 9 — Verbesserung, Innovation und Lernen	46
Tabelle C.1 — Entsprechungen zwischen ISO 9004:2009 und ISO 9001:2008	55

Vorwort

Dieses Dokument (EN ISO 9004: 2009) wurde vom Technischen Komitee ISO/TC 176 „Quality management and quality assurance“ erarbeitet, dessen Sekretariat vom CSA gehalten wird.

Diese Europäische Norm muss den Status einer nationalen Norm erhalten, entweder durch Veröffentlichung eines identischen Textes oder durch Anerkennung bis Mai 2010, und etwaige entgegenstehende nationale Normen müssen bis Mai 2010 zurückgezogen werden.

Es wird auf die Möglichkeit hingewiesen, dass einige Texte dieses Dokuments Patentrechte berühren können. CEN ist nicht dafür verantwortlich, einige oder alle diesbezüglichen Patentrechte zu identifizieren.

Dieses Dokument ersetzt EN ISO 9004:2000.

Entsprechend der CEN/CENELEC-Geschäftsordnung sind die nationalen Normungsinstitute der folgenden Länder gehalten, diese Europäische Norm zu übernehmen: Belgien, Bulgarien, Dänemark, Deutschland, Estland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Irland, Island, Italien, Lettland, Litauen, Luxemburg, Malta, Niederlande, Norwegen, Österreich, Polen, Portugal, Rumänien, Schweden, Schweiz, Slowakei, Slowenien, Spanien, Tschechische Republik, Ungarn, Vereinigtes Königreich und Zypern.

Anerkennungsnotiz

Der Text von ISO 9004:2009 wurde vom CEN als EN ISO 9004:2009 ohne irgendeine Abänderung genehmigt.

Einleitung

Diese Internationale Norm gibt der Leitung einer beliebigen Organisation Anleitung mit dem Ziel, in einem komplexen, anspruchsvollen und sich ständig ändernden Umfeld nachhaltigen Erfolg durch einen Qualitätsmanagementansatz zu erreichen.

Der nachhaltige Erfolg einer Organisation wird durch ihre Fähigkeit erreicht, die Erfordernisse und Erwartungen ihrer Kunden und sonstiger interessierter Parteien langfristig und in ausgewogener Weise zu erfüllen. Der nachhaltige Erfolg kann durch das wirksame Leiten und Lenken der Organisation, durch aufmerksames Beobachten des Umfeldes der Organisation, durch Lernen und durch die geeignete Umsetzung von Verbesserungen und/oder Innovationen erreicht werden.

Die vorliegende Internationale Norm fördert die Selbstbewertung als ein wichtiges Werkzeug für die Bewertung des Reifegrades der Organisation, das deren Führung, die Strategie, das Managementsystem, Ressourcen und Prozesse behandelt, um Stärken und Schwächen sowie Verbesserungs- und Innovationsmöglichkeiten zu ermitteln.

Diese Internationale Norm betrachtet Qualitätsmanagement in einem weiter gefassten Rahmen als ISO 9001; sie behandelt die Erfordernisse und Erwartungen aller relevanten interessierten Parteien und bietet eine Anleitung für die systematische und ständige Verbesserung der Gesamtleistung der Organisation. Bild 1 zeigt ein erweitertes Modell eines prozessbasierten Qualitätsmanagementsystems unter Einbeziehung der Elemente von ISO 9001 und ISO 9004.

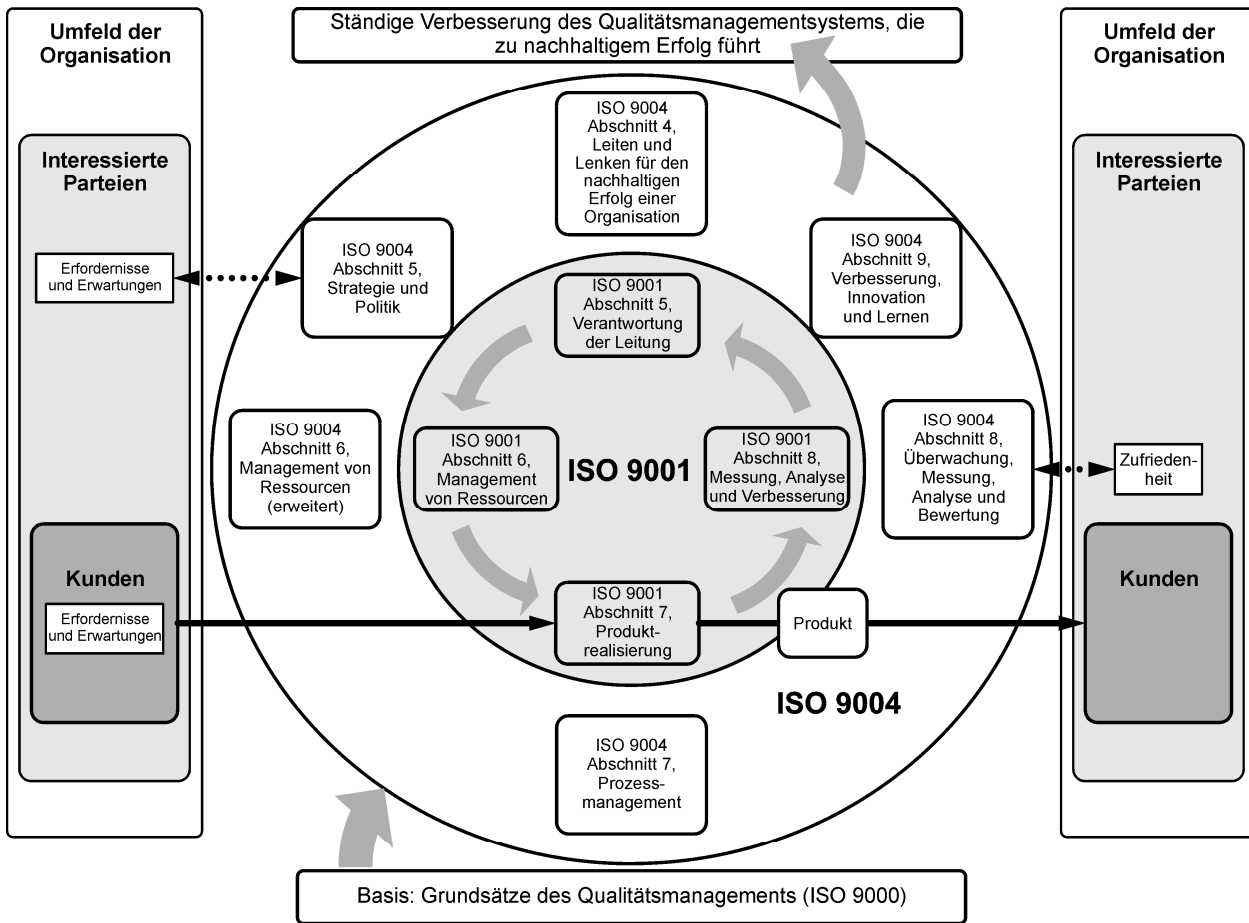


Bild 1 — Erweitertes Modell eines prozessbasierten Qualitätsmanagementsystems

Diese Internationale Norm wurde so entwickelt, dass sie widerspruchsfrei zu ISO 9001 und mit anderen Managementsystemnormen verträglich ist. Diese Normen ergänzen einander, können aber auch unabhängig voneinander angewendet werden.

Anhang A stellt den Organisationen ein Werkzeug für die Selbstbewertung ihrer eigenen Stärken und Schwächen, zur Bestimmung ihres Reifegrades und zur Ermittlung von Verbesserungs- und Innovationsmöglichkeiten zur Verfügung.

In Anhang B werden die Grundsätze des Qualitätsmanagements beschrieben, die die Grundlage der Qualitätsmanagementnormen des ISO/TC 176 bilden.

Anhang C legt die Entsprechungen zwischen ISO 9001:2008 und der vorliegenden Internationalen Norm abschnittsweise dar.

1 Anwendungsbereich

Diese Internationale Norm gibt Organisationen eine Anleitung, um das Erreichen eines nachhaltigen Erfolgs durch einen Qualitätsmanagementansatz zu unterstützen. Sie ist auf alle Organisationen anwendbar, unabhängig von deren Größe, Art und Tätigkeit.

Diese Internationale Norm ist nicht für Zertifizierungszwecke oder behördliche oder vertragliche Verwendung vorgesehen.

2 Normative Verweisungen

Die folgenden zitierten Dokumente sind für die Anwendung dieses Dokuments erforderlich. Bei datierten Verweisungen gilt nur die in Bezug genommene Ausgabe. Bei undatierten Verweisungen gilt die letzte Ausgabe des in Bezug genommenen Dokuments (einschließlich aller Änderungen).

ISO 9000, *Quality management systems — Fundamentals and vocabulary*

3 Begriffe

Für die Anwendung dieses Dokuments gelten die Begriffe nach ISO 9000 und die folgenden Begriffe.

3.1

nachhaltiger Erfolg

<Organisation> Ergebnis der Fähigkeit einer Organisation, ihre Ziele zu erreichen und langfristig aufrechtzuerhalten

3.2

Umfeld einer Organisation

Kombination interner und externer Faktoren und Bedingungen, die Einfluss auf das Erreichen der Ziele einer Organisation und ihr Verhalten gegenüber den interessierten Parteien haben kann

4 Leiten und Lenken für den nachhaltigen Erfolg einer Organisation

4.1 Allgemeines

Um nachhaltigen Erfolg zu erzielen, sollte die oberste Leitung einen Qualitätsmanagementansatz verfolgen. Das Qualitätsmanagementsystem der Organisation sollte auf den in Anhang B beschriebenen Grundsätzen beruhen. Diese Grundsätze beschreiben Konzepte, die die Grundlage eines wirksamen Qualitätsmanagementsystems bilden. Um nachhaltigen Erfolg zu erzielen, sollte die oberste Leitung diese Grundsätze auf das Qualitätsmanagementsystem der Organisation anwenden.

Die Organisation sollte das Qualitätsmanagementsystem der Organisation entwickeln, um Folgendes sicherzustellen

- die effiziente Nutzung der Ressourcen,
- Entscheidungsfindung auf der Grundlage von Fakten und
- besondere Beachtung sowohl der Kundenzufriedenheit als auch der Erfordernisse und Erwartungen der sonstigen relevanten interessierten Parteien.

ANMERKUNG In dieser Internationalen Norm bezieht sich der Begriff „oberste Leitung“ auf die höchste Entscheidungsebene einer Organisation und der Begriff „die Organisation“ umfasst auch alle Mitarbeiter einer Organisation. Dieses steht im Einklang mit den Definitionen dieser Begriffe in ISO 9000.