

Neue Norm ISO 10013

Das Handbuch ist tot – es lebe das Managementsystem

In neueren Versionen von Managementsystemnormen wird auffällig vorsichtig mit der Forderung nach Schriftlichkeit umgegangen. Häufiges Schlagwort: «Es braucht kein Handbuch mehr.» Dadurch entsteht Verunsicherung in den Audits. Im März 2021 ist zu diesem Thema die Norm ISO 10013 erschienen.

Heinrich A. Bieler

In den Managementsystemnormen war das «Handbuch» in der Vergangenheit ein Dokument, in dem Ziel und Zweck des Managementsystems aufgeführt wurden und das Vorgehen, um diese zu erreichen. Diese Handbücher wurden z.B. als erweiterte Erklärung zur Qualität an die Kunden abgegeben. In den neueren Versionen der Normen, z.B. in ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018, wird das «Handbuch» nicht mehr erwähnt. Eine Ausnahme ist ISO 13485:2016. Dort wird ein Qualitätsmanagement-Handbuch noch verlangt, nicht weil man exakter sein will, sondern weil die Norm (noch) nicht an ISO 9001:2015 bzw. die neue «high level structure» angepasst wurde. Auch wenn das formelle Handbuch von verschiedenen Normen nicht mehr explizit gefordert wird, weist man darauf hin, dass ein solches nützlich sein kann. Als Dokument muss es nicht mehr zwingend auf Papier vorhanden sein, sondern kann auch elektronisch gespeichert vorliegen.

Struktur der Dokumentation

Es ist sicher von Vorteil, wenn für die Dokumentation eine Struktur definiert wird. Das erleichtert den Zugang, die Übersicht über Veränderungen und das Verständnis. Als man es noch gewohnt war, Prozessbeschreibungen, Arbeitsanweisungen etc. in Aktenordnern abzulegen, musste man sich auf eine hierarchi-

sche Struktur festlegen. Digitale Systeme erlauben es heute, die Dokumente so abzulegen, dass verschiedene Sichten auf diese Daten möglich sind. Die Dokumente sind nur an einem Ort gespeichert, können den Nutzern aber in ganz verschiedenen Ordnungsstrukturen angeboten werden. Prozesslandkarten können eine gute Übersicht über die Prozesse und deren Abfolge geben.

Wieso ein System?

Jede Organisation hat Dokumente und Regeln schriftlich festgehalten. Es sind Organisationshandbücher, Personalhandbücher, Leitbilder, Wartungsanweisungen, IT-Handbücher etc. vorhanden. Sie dienen alle einem bestimmten Zweck und haben sich meist bewährt.

Ein Managementsystem hat zum Ziel, den vielfältigen Zusammenhängen Rechnung zu tragen und aus den Einzelteilen etwas Hochwertiges, Ganzes zu schaffen. Sehr gute, einzelne Komponenten erhalten ihren vollen Wert erst durch das aufeinander abgestimmte Zusammenwirken. Das kennen wir aus vielen Lebensbereichen: Personal Computer, Auto, Haus, ein Fussballteam, ein Orchester etc. Jeder von uns hat sicher schon genügend Erfahrungen gemacht, welchen Unterschied es macht, wenn alles harmonisch zusammenpasst. Diese Erkenntnis gilt genau gleich für jede Art von Unternehmung oder Organisation. Es sollte also das Ziel sein, aus den Einzelkomponenten ein optimal zusammenwirkendes System zu erzeugen. Es ergibt wenig Sinn, einzelne Teile der Organisation nach Best Practice oder zu Excellence zu entwickeln, und andere, die auch wichtig wären, zu vernachlässigen. Dies zu erkennen und zu erreichen ist eine typische Führungsaufgabe.

Wie viel muss schriftlich festgehalten werden?

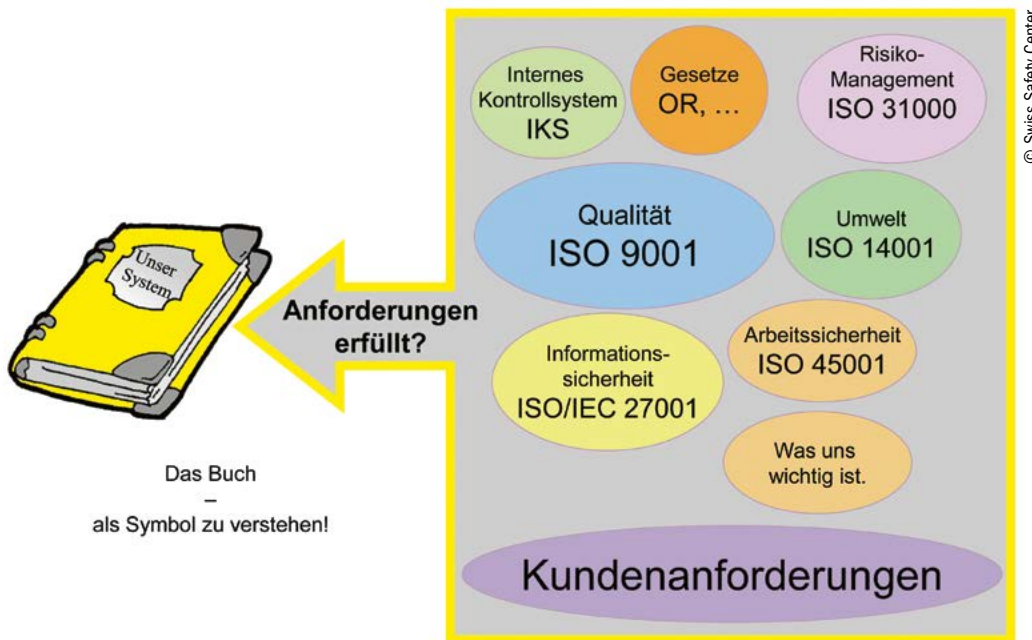
Umfangreiche Dokumentationen haben in der heutigen Zeit nicht gerade den besten Ruf. Bilder und wenig Text werden bevorzugt oder man macht gleich ein Video. Dabei ist es erstaunlich, dass die meisten Organisationen auch ein Leitbild als Text darstellen, das darin enthaltene Wort «Bild» beflügelt die Kreativität wohl noch zu wenig ... Die Schriftlichkeit ist



Autor

Heinrich A. Bieler
ist Head of Division
Certifications bei
der Swiss Safety
Center AG.

Kontakt:
heinrich.bieler@
safetycenter.ch



Das Managementsystem: eine Summe vieler Teile.

eine der grossen kulturellen Errungenschaften der Menschheit. Wenn man etwas schreibt, bezieht man Stellung. Man will etwas erklären und Klarheit herstellen. Der Stolz auf eine gute Dokumentation ist leider etwas abhandengekommen.

In den Normen hat man eine einfache und treffende Lösung gefunden: Es ist zu beschreiben, was notwendig ist, und das leitet sich aus den Bedürfnissen und den Risiken und Chancen ab. Der Ball liegt also beim Anwender, er muss ihn nur spielen können.

Was in eine Dokumentation gehört

Die Dokumentation ist ein Kommunikationsinstrument. Sie ermöglicht das Bewahren und Teilen von Wissen. Sie hilft, die Organisation als System zu zeigen und zu verstehen. Durch die Dokumentation kann das Erfüllen von rechtlichen Anforderungen aufgezeigt werden. Mit der Dokumentation gibt man den Mitarbeitenden Orientierung. Massnahmen aus Risiken- und Chancenanalysen können in die Prozesse integriert werden. Es kann sichergestellt werden, dass das, worauf es ankommt, andauernd erfüllt wird.

Die Dokumentation von Managementsystemen sollte man in mehrere Ebenen einteilen. Es sollte eine Logik vom Generellen zum Detail erkennbar sein.

Prozesse enthalten Unterprozesse, diese enthalten Anweisungen, Checklisten, Formulare etc.

Man unterscheidet Vorgabedokumente, die Forderungen oder Anweisungen enthalten, von Aufzeichnungen, die dem Nachweis dienen. Die Ebene der Anweisungen kann auch durch den Workflow in einer Software gegeben sein.

Eine vollständige vertikale Integration der Dokumente ergibt oft wenig Sinn. Das System entsteht primär durch die horizontale Integration. Die Vorgabedokumente beschreiben in ihrer Summe das System. Als Projektion davon soll die operative Ausführung auch als System zusammenhängen. Das wird als Wechselwirkung der Prozesse verstanden. Es ist also unproblematisch oder sogar von Vorteil, wenn die Vorgaben in einem separaten, dafür gut geeigneten System abgebildet werden.

Veränderungen dokumentieren

Systeme sollen nicht als statisch betrachtet werden. Idealerweise antizipieren Systeme Veränderungen und bereiten sich darauf vor, um den Veränderungsprozess erfolgreich zu realisieren und während des Veränderungsprozesses keine unnötigen Risiken einzugehen, oder, einfacher beschrieben, Verände-

Kursangebote

- Arbeitssicherheit nach ISO 45001 umsetzen: Workshop; Wallisellen, 05.07.2021, 3 Tag(e)
- QSM Modul 1: Systemaufbau und Dokumentation: Wallisellen, 25.08.2021, 3 Tag(e)
- Lehrgang Quality System Manager: Wallisellen, 25.08.2021, 2 Tag(e)
- QSM Modul 2: Prozessoptimierung, Werkzeuge und Methoden: Wallisellen, 02.09.2021, 2 Tag(e)
- QSM Modul 3: Kunden / Mitarbeitende befragen: Wallisellen, 10.09.2021, 1 Tag(e)
- Arbeitssicherheit nach ISO 45001 umsetzen: Workshop; Wallisellen, 22.09.2021, 3 Tag(e)
- QSM Modul 4: Management-Review: Wallisellen, 30.09.2021, 1 Tag(e)
- QSM Modul 5: Interne Audits für ISO 9001, Umwelt, Arbeitssicherheit: Wallisellen, 07.10.2021, 2 Tag(e)
- Anwendungsworkshop ISO 45001 (Übungen): Wallisellen, 08.10.2021, 1 Tag(e)
- Business-Risikomanager-Update (Re-Zertifizierung): Wallisellen, 15.10.2021, 1 Tag(e)
- Qualitätsmanagement für Führungskräfte: Wallisellen, 26.10.2021, 1 Tag(e)
- QSM Modul 6: Beanstandungsmanagement: Wallisellen, 29.10.2021, 1 Tag(e)
- QSM Modul 7: Repetitorium: Wallisellen, 05.11.2021, 1 Tag(e)
- QSM Modul 8: Prüfung: Wallisellen, 26.11.2021, 1 Tag(e)

rungen sollten im System geplant und damit kommuniziert werden. Die Erfahrung zeigt leider, dass die Dokumentation oft als Begleiterscheinung existiert und Änderungen erst nach deren Umsetzung im Nachhinein auch noch in der Dokumentation aktualisiert werden.

Managementsystem, wozu?

Oft wird ein System aufgrund einer ersten Norm, die man erfüllen will/muss, aufgebaut. Die Terminologie richtet sich somit an einer Norm aus. Nützliche Managementsysteme sind in Struktur, Umfang und Inhalt auf die Bedürfnisse der Organisation und deren Umfeld und Strategie ausgerichtet. Sie werden also nicht aus einer Norm heraus, sondern aus der Organisation heraus entwickelt. Normen, gesetzliche, behördliche Anforderungen, Anforderungen von Kunden und alles, was einem sonst noch wichtig ist, werden benutzt, um das System weiterzuentwickeln.

Managementsystemnormen

Seit die Managementsystemnormen eine identische Grundstruktur haben, sind Gemeinsamkeiten besser erkennbar und zwischen den verschiedenen Normen stärker aufeinander abgestimmt (genannt «high level structure», erscheint 2021 in einer leicht überarbeiteten Form). Die Anforderungen an die Dokumentation z.B. finden sich zur Hauptsache immer im Teil 7.5.

Die Normen wollen vielmehr Wegweiser sein und nicht präzise Vorgaben machen, die dann zur Last und nicht zur Lösung werden. Das bedingt jedoch auch, dass sich eine Organisation mit dem Thema aktiv auseinandersetzt und nicht nur ein paar Formulare kopiert und ausfüllt. Die ISO-Normen sind ganz gezielt in Normen, die Anforderungen beschreiben (= Typ A), und Normen, die als Leitfaden verstanden werden sollen (= Typ B), aufgeteilt. Gerade diese Guidelines geben der erfolgsorientierten Organisation viele nützliche Impulse.

In den letzten Jahren hat sich um die verschiedenen Anforderungsnormen eine Vielzahl von nützlichen Guidelines entwickelt. Für ISO 9001 findet man diese in der Reihe der ISO-10000-Normen, für

Le manuel est mort – longue vie au système de gestion

La documentation joue toujours un rôle dans le cadre des systèmes de gestion. Malheureusement, le sujet est aussi rempli de préjugés, le plus souvent négatifs. Afin de mettre en évidence l'importance de l'impact des systèmes, les nouvelles versions des normes de systèmes de gestion sont manifestement prudentes quant à l'exigence d'une forme écrite. On entend comme une rengaine: «Il n'y a plus besoin de manuel.» Cela crée une incertitude, que l'on rencontre sans cesse dans les audits. Une plus grande clarté est donc nécessaire. À cette fin, la norme ISO 10013 a été publiée en mars 2021. Néanmoins: les manuels ne sont pas morts; ils ont évolué ou il faut leur donner la chance d'évoluer. Les recommandations suivantes sont utiles à cet effet:

- Si vous disposez d'un bon manuel, conservez-le et développez-le.
- On apprend des exemples, mais il faut avoir le courage de suivre sa propre voie.
- La documentation doit montrer le système et ne pas être une collection de documents disjointes.
- Vous devez vous efforcer de faire passer votre message en quelques mots succints.
- Prenez ce qui est disponible, construisez-le en une image et donnez aux différentes parties une direction dans laquelle elles peuvent s'améliorer.
- Utilisez les nombreuses lignes directrices de l'ISO, elles expliquent les exigences de la norme et donnent de nombreux bons conseils.

ISO 14001 unter ISO 14XXX, für ISO/IEC 27001 entsprechend etc.

Ende März 2021 wurde die Norm «ISO 10013 Quality management systems — Guidance for documented information» publiziert. Diese Norm ist ein Leitfaden für das Entwickeln und Unterhalten der Dokumentation von Managementsystemen, sie lässt sich jedoch sinngemäss auch auf andere Managementsystemnormen anwenden.

Empfehlungen

- Wenn Sie ein gutes Handbuch haben, behalten Sie es und entwickeln Sie es weiter.
- Man lernt an Beispielen, sollte aber den Mut haben, einen eigenen Weg zu gehen.

- Die Dokumentation sollte das System aufzeigen und nicht eine Sammlung von zusammenhangslosen Dokumenten sein.
- Man sollte sich bemühen, seine Botschaften mit wenigen, treffenden Worten zu vermitteln.
- Nehmen Sie das Vorhandene, bauen Sie es zu einem Bild zusammen und geben Sie den einzelnen Teilen eine Richtung vor, in der sie sich verbessern können.
- Nutzen Sie die vielen Guidelines von ISO, sie erklären die Normforderungen und geben viele gute Hinweise.

Fazit: Handbücher sind nicht tot, sie haben sich weiterentwickelt oder sollten die Chance dazu erhalten. ■