

# DIN EN ISO 9004:2009-12 (D/E/F)

Leiten und Lenken für den nachhaltigen Erfolg einer Organisation - Ein Qualitätsmanagementansatz (ISO 9004:2009); Dreisprachige Fassung EN ISO 9004:2009

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

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

---

<b>Inhalt</b>	<b>Contents</b>	<b>Sommaire</b>	
	Seite	Page	
<b>Vorwort</b> .....	<b>4</b>	<b>Avant-propos</b> .....	<b>4</b>
<b>Einleitung</b> .....	<b>5</b>	<b>Introduction</b> .....	<b>5</b>
<b>1 Anwendungsbereich</b> .....	<b>10</b>	<b>1 Domaine d'application</b> .....	<b>10</b>
<b>2 Normative Verweisungen</b> .....	<b>10</b>	<b>2 Références normatives</b> .....	<b>10</b>
<b>3 Begriffe</b> .....	<b>10</b>	<b>3 Termes et définitions</b> .....	<b>10</b>
<b>4 Leiten und Lenken für den nachhaltigen Erfolg einer Organisation</b> .....	<b>11</b>	<b>4 Gestion des performances durables d'un organisme</b> .....	<b>11</b>
4.1 Allgemeines .....	11	4.1 Généralités .....	11
4.2 Nachhaltiger Erfolg.....	12	4.2 Performances durables.....	12
4.3 Das Umfeld der Organisation.....	13	4.3 Environnement de l'organisme .....	13
4.4 Interessierte Parteien, Erfordernisse und Erwartungen.....	14	4.4 Parties intéressées, besoins et attentes.....	14
<b>5 Strategie und Politik</b> .....	<b>16</b>	<b>5 Stratégie et politique</b> .....	<b>16</b>
5.1 Allgemeines .....	16	5.1 Généralités .....	16
5.2 Konzeption von Strategie und Politik .....	16	5.2 Élaboration de la stratégie et des politiques.....	16
5.3 Umsetzung von Strategie und Politik .....	18	5.3 Déploiement de la stratégie et des politiques.....	18
5.4 Kommunikation von Strategie und Politik .....	20	5.4 Communication de la stratégie et des politiques .....	20
<b>6 Management von Ressourcen</b> .....	<b>22</b>	<b>6 Management des ressources</b> .....	<b>22</b>
6.1 Allgemeines .....	22	6.1 Généralités .....	22
6.2 Finanzielle Ressourcen.....	23	6.2 Ressources financières .....	23
6.3 Mitarbeiter der Organisation.....	24	6.3 Personnel de l'organisme .....	24
6.4 Partner und Lieferanten .....	27	6.4 Partenaires et fournisseurs.....	27
6.5 Infrastruktur.....	29	6.5 Infrastructure .....	29
6.6 Arbeitsumgebung.....	30	6.6 Environnement de travail .....	30
6.7 Wissen, Information und Technologie .....	31	6.7 Connaissances, informations et technologie.....	31
6.8 Natürliche Ressourcen.....	34	6.8 Ressources naturelles .....	34
<b>7 Prozessmanagement</b> .....	<b>35</b>	<b>7 Management de processus</b> .....	<b>35</b>
7.1 Allgemeines .....	35	7.1 Généralités .....	35
7.2 Prozessplanung und -lenkung .....	36	7.2 Planification et maîtrise du processus .....	36
7.3 Prozessverantwortung und -befugnis .....	37	7.3 Responsabilité et autorité relatives au processus.....	37

<b>8 Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung ..... 38</b>	<b>8 Monitoring, measurement, analysis and review ..... 38</b>	<b>8 Surveillance, mesure, analyse et revue ..... 38</b>
8.1 Allgemeines ..... 38	8.1 General ..... 38	8.1 Généralités ..... 38
8.2 Überwachung ..... 38	8.2 Monitoring ..... 38	8.2 Surveillance ..... 38
8.3 Messung ..... 39	8.3 Measurement ..... 39	8.3 Mesurage ..... 39
8.4 Analyse ..... 47	8.4 Analysis ..... 47	8.4 Analyse ..... 47
8.5 Bewertung der durch Überwachung, Messung und Analyse erhaltenen Informationen ..... 48	8.5 Review of information from monitoring, measurement and analysis ..... 48	8.5 Revue des informations obtenues par la surveillance, la mesure et l'analyse ..... 48
<b>9 Verbesserung, Innovation und Lernen ..... 50</b>	<b>9 Improvement, innovation and learning ..... 50</b>	<b>9 Amélioration, innovation et apprentissage ..... 50</b>
9.1 Allgemeines ..... 50	9.1 General ..... 50	9.1 Généralités ..... 50
9.2 Verbesserung ..... 51	9.2 Improvement ..... 51	9.2 Amélioration ..... 51
9.3 Innovation ..... 52	9.3 Innovation ..... 52	9.3 Innovation ..... 52
9.4 Lernen ..... 54	9.4 Learning ..... 54	9.4 Apprentissage ..... 54
<b>Anhang A (informativ) Werkzeug zur Selbstbewertung ..... 56</b>	<b>Annex A (informative) Self-assessment tool ..... 56</b>	<b>Annexe A (informative) Outil d'auto-évaluation ..... 56</b>
A.1 Allgemeines ..... 56	A.1 General ..... 56	A.1 Généralités ..... 56
A.2 Reifegradmodell ..... 57	A.2 Maturity model ..... 57	A.2 Modèle de maturité ..... 57
A.3 Selbstbewertung von Schlüsselementen ..... 60	A.3 Self-assessment of key elements ..... 60	A.3 Auto-évaluation d'éléments clés ..... 60
A.4 Ausführliche Selbstbewertung der einzelnen Elemente ..... 60	A.4 Self-assessment of detailed elements ..... 60	A.4 Auto-évaluation d'éléments détaillés ..... 60
A.5 Verwendung der Selbstbewertungswerkzeuge ..... 60	A.5 Using the self-assessment tools ..... 60	A.5 Utilisation des outils d'auto-évaluation ..... 60
A.6 Ergebnisse der Selbstbewertung und Planung von Verbesserungen und Innovationen ..... 64	A.6 Self-assessment results and improvement and innovation planning ..... 64	A.6 Résultats de l'auto-évaluation et planification de l'amélioration et de l'innovation ..... 64
<b>Anhang B (informativ) Grundsätze des Qualitätsmanagements ..... 113</b>	<b>Annex B (informative) Quality management principles ..... 113</b>	<b>Annexe B (informative) Principes de management de la qualité ..... 113</b>
B.1 Einleitung ..... 113	B.1 General ..... 113	B.1 Généralités ..... 113
B.2 1. Grundsatz: Kundenorientierung ..... 113	B.2 Principle 1: Customer focus ..... 113	B.2 Principe 1: Orientation client ..... 113
B.3 2. Grundsatz: Führung ..... 115	B.3 Principle 2: Leadership ..... 115	B.3 Principe 2: Leadership ..... 115
B.4 3. Grundsatz: Einbeziehung der Mitarbeiter ..... 116	B.4 Principle 3: Involvement of people ..... 116	B.4 Principe 3: Implication du personnel ..... 116
B.5 4. Grundsatz: Prozessorientierter Ansatz ..... 117	B.5 Principle 4: Process approach ..... 117	B.5 Principe 4: Approche processus ..... 117
B.6 5. Grundsatz: Systemorientierter Managementansatz ..... 118	B.6 Principle 5: System approach to management ..... 118	B.6 Principe 5: Management par approche système ..... 118
B.7 6. Grundsatz: Ständige Verbesserung ..... 120	B.7 Principle 6: Continual improvement ..... 120	B.7 Principe 6: Amélioration continue ..... 120
B.8 7. Grundsatz: Sachbezogener Ansatz zur Entscheidungsfindung ..... 121	B.8 Principle 7: Factual approach to decision making ..... 121	B.8 Principe 7: Approche factuelle pour la prise de décision ..... 121
B.9 8. Grundsatz: Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen ..... 122	B.9 Principle 8: Mutually beneficial supplier relationships ..... 122	B.9 Principe 8: Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs ..... 122
<b>Anhang C (informativ) Entsprechungen zwischen ISO 9004:2009 und ISO 9001:2008 ..... 124</b>	<b>Annex C (informative) Correspondence between ISO 9004:2009 and ISO 9001:2008 ..... 124</b>	<b>Annexe C (informative) Correspondance entre l'ISO 9004:2009 et l'ISO 9001:2008 ..... 124</b>
<b>Literaturhinweise ..... 131</b>	<b>Bibliography ..... 133</b>	<b>Bibliographie ..... 135</b>