

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

Inhalt	Contents	Sommaire
Seite	Page	Page
Vorwort 4	Foreword 4	Avant-propos 4
Einleitung 5	Introduction 5	Introduction 5
1 Anwendungsbereich 10	1 Scope 10	1 Domaine d'application 10
2 Normative Verweisungen 10	2 Normative references 10	2 Références normatives 10
3 Begriffe 10	3 Terms and definitions 10	3 Termes et définitions 10
4 Leiten und Lenken für den nachhaltigen Erfolg einer Organisation 11	4 Managing for the sustained success of an organization 11	4 Gestion des performances durables d'un organisme 11
4.1 Allgemeines 11	4.1 General 11	4.1 Généralités 11
4.2 Nachhaltiger Erfolg 12	4.2 Sustained success 12	4.2 Performances durables..... 12
4.3 Das Umfeld der Organisation..... 13	4.3 The organization's environment..... 13	4.3 Environnement de l'organisme 13
4.4 Interessierte Parteien, Erfordernisse und Erwartungen..... 14	4.4 Interested parties, needs and expectations 14	4.4 Parties intéressées, besoins et attentes..... 14
5 Strategie und Politik 16	5 Strategy and policy 16	5 Stratégie et politique 16
5.1 Allgemeines 16	5.1 General 16	5.1 Généralités 16
5.2 Konzeption von Strategie und Politik 16	5.2 Strategy and policy formulation..... 16	5.2 Élaboration de la stratégie et des politiques..... 16
5.3 Umsetzung von Strategie und Politik 18	5.3 Strategy and policy deployment..... 18	5.3 Déploiement de la stratégie et des politiques..... 18
5.4 Kommunikation von Strategie und Politik 20	5.4 Strategy and policy communication 20	5.4 Communication de la stratégie et des politiques 20
6 Management von Ressourcen 22	6 Resource management 22	6 Management des ressources 22
6.1 Allgemeines 22	6.1 General 22	6.1 Généralités 22
6.2 Finanzielle Ressourcen 23	6.2 Financial resources 23	6.2 Ressources financières 23
6.3 Mitarbeiter der Organisation..... 24	6.3 People in the organization 24	6.3 Personnel de l'organisme 24
6.4 Partner und Lieferanten 27	6.4 Suppliers and partners 27	6.4 Partenaires et fournisseurs..... 27
6.5 Infrastruktur 29	6.5 Infrastructure 29	6.5 Infrastructure 29
6.6 Arbeitsumgebung 30	6.6 Work environment 30	6.6 Environnement de travail 30
6.7 Wissen, Information und Technologie 31	6.7 Knowledge, information and technology 31	6.7 Connaissances, informations et technologie..... 31
6.8 Natürliche Ressourcen 34	6.8 Natural resources 34	6.8 Ressources naturelles 34
7 Prozessmanagement 35	7 Process management 35	7 Management de processus 35
7.1 Allgemeines 35	7.1 General 35	7.1 Généralités 35
7.2 Prozessplanung und -lenkung 36	7.2 Process planning and control 36	7.2 Planification et maîtrise du processus 36
7.3 Prozessverantwortung und -befugnis 37	7.3 Process responsibility and authority 37	7.3 Responsabilité et autorité relatives au processus..... 37

8 Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung 38	8 Monitoring, measurement, analysis and review 38	8 Surveillance, mesure, analyse et revue 38
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
9 Verbesserung, Innovation und Lernen 50	9 Improvement, innovation and learning 50	9 Amélioration, innovation et apprentissage 50
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
Anhang A (informativ) Werkzeug zur Selbstbewertung 56	Annex A (informative) Self-assessment tool 56	Annexe A (informative) Outil d'auto-évaluation 56
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
Anhang B (informativ) Grundsätze des Qualitätsmanagements 113	Annex B (informative) Quality management principles 113	Annexe B (informative) Principes de management de la qualité 113
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
Anhang C (informativ) Entsprechungen zwischen ISO 9004:2009 und ISO 9001:2008 124	Annex C (informative) Correspondence between ISO 9004:2009 and ISO 9001:2008 124	Annexe C (informative) Correspondance entre l'ISO 9004:2009 et l'ISO 9001:2008 124
Literaturhinweise 131	Bibliography 133	Bibliographie 135