

Qualitätsmanager

AKTUELL

Audit · Prozesse · Recht · Sicherheit

INHALT

2

Griffbereit

Richtig Feedback geben – auch für den QMB wichtig

4

Topthema

Instandhaltungsmanagement nach DIN EN 17948

6

Recht

Omnibus I: Ihr Wegweiser durch das Gesetzes-Chaos (Teil 2)

8

Praxis

Hospitation hilft auch gestandenen Auditoren weiter (letzter Teil)

AKTUELL

Neues aus dem ISO-Komitee: Normen in der heißen Phase

Nachfolgend geben wir Ihnen einen kurzen Überblick über den aktuellen Bearbeitungsstand der ISO-9000er-Familie sowie der ISO 19011. Die genauen Inhalte stellen wir Ihnen wie gewohnt nach Veröffentlichung der jeweiligen Normen vor.



© Redaktionsbüro Schneider/gettyimages.de / Akmal Hazim bin Khalit

ISO 9000 noch im Entwurfsstatus

Eigentlich sollte die ISO 9000, also die Norm, in der die Grundlagen und Begriffe zur ISO 9001 zusammengefasst sind, bereits 2025 erscheinen. Es gibt mittlerweile einen FDIS, der seit Februar 2026 als ISO/FDIS 9000:2026-02-Entwurf bei DIN Media bestellt werden kann. Dieser ist allerdings nur in englischer Sprache erschienen.

ISO 9001 erneut verspätet

Die ISO 9001, unsere Anforderungsnorm ans Qualitätsmanagement, ist Anfang Mai 2026 als finaler Entwurf (FDIS) erstellt worden. Der FDIS wird aktuell bei der ISO und bei CEN zur Abstimmung gestellt und bei Annahme anschließend zur Veröffentlichung vorbereitet. Die abschließende Veröffentlichung der neuen Norm ist aber nach wie vor für Herbst 2026 geplant.

ISO 9002 wird vollwertige Norm

Die ISO/TS 9002, der bisherige Leitfaden für die Anwendung der ISO 9001 – also eine Art Bedienungsanleitung und Umsetzungshilfe, wird parallel zur ISO

9001 überarbeitet und erhält Normenstatus. Der DIS wurde Anfang Mai 2026 an die Mitglieder versandt.

ISO/FDIS 19011:2026

Die ISO 19011 ist der Leitfaden zur Auditierung von Managementsystemen. Nachdem im Februar der sogenannte Final Draft erschienen ist, steht die Veröffentlichung kurz bevor und ist aktuell für Mai 2026 geplant. Dann erfolgt noch die Übernahme als DIN EN, sodass mit der deutschen Norm im Juni/Juli zu rechnen ist. Wesentliche Änderungen sind hier im Bereich Remote-Audit, virtuelle Standorte, den Lieferkettenaudits sowie der Steuerung des Auditprogramms zu finden.

ISO 14001:2026 erschienen

Und einmal kurz über den Tellerrand geschaut – die Umweltnorm ISO 14001 ist im April veröffentlicht worden und wartet nur noch auf die deutsche Übersetzung. Die Änderungen sind überschaubar. So wird der Fokus stärker auf den Klimawandel sowie die Biodiversität gelegt und die Norm an die neue Harmonized Structure (HS) angepasst. Für die Umstellung der Zertifikate ist eine Übergangsfrist von 36 Monaten vorgesehen. ■

Autorin: Stefanie Gertz



Stefanie Gertz
Dipl. Kauffrau (FH)/
Dipl. Inform. (FH),
QM- und Unternehmensberaterin,
QM-Trainerin (TÜV)



Ernst Schneider
Lic.jur./wiss.Dok.
Experte für Rechtsfragen des
Qualitätsmanagements,
Mitglied mehrerer DIN-Ausschüsse

Liebe Qualitätsmanagerin, lieber Qualitätsmanager!

Auch wenn die Normung von vielen – meist unwissenden – Politikern gern als „Bürokratiemonster“ bezeichnet wird, ist sie für unsere Unternehmen unverzichtbar. Gerade in Deutschland wird von den Normungsorganisationen hier hervorragende Arbeit geleistet, wie ein aktuelles Projekt von DIN und DKE zeigt. Sie initiieren gemeinsam das ISO/IEC Joint

Technical Committee 5, um einheitliche Grundlagen für den Digitalen Produktpass (DDP) zu entwickeln. Ziel sind interoperable Datenstrukturen entlang globaler Lieferketten. So werden parallele nationale Lösungen vermieden und der Datenaustausch zwischen Wirtschaft, Behörden und Nutzern definitiv erleichtert!

Stefanie Gertz Ernst Schneider



LOGIN: IHR QM-FACHPORTAL

www.qm-aktuell.com

Login mit Ihren persönlichen Login-Daten auf www.qm-aktuell.com oder über www.weka-business-portal.de

DIREKTER KONTAKT:
redaktion@qm-aktuell.com

Richtig Feedback geben – auch für den QMB wichtig

Qualitätsmanagement zielt darauf ab, Schwachstellen zu erkennen, Anpassungen vorzunehmen und die Prozesse des QM-Systems fortlaufend zu verbessern. Dazu können Feedbacks starke Impulse geben. Sie bieten Ihnen als QMB die Chance, an wichtige Informationen zu gelangen, konstruktive Dialoge mit Ihren Mitarbeitern zu führen und geben Input für Verbesserungen. Damit Feedback gelingt, sollten Sie acht Regeln einhalten, auf die in diesem Beitrag eingegangen wird.

Warum Feedback geben?

Warum ist Feedback so wichtig? Feedback ist ein Instrument mit einer starken Motivationswirkung. Es ermöglicht Ihnen, Ihre Selbstwahrnehmungen mit den Wahrnehmungen Ihrer Mitarbeiter abzugleichen. Feedback schafft Klarheit und fördert einen intensiven Gedankenaustausch. Darüber hinaus hilft es dabei,

- Missverständnisse auszuräumen und Konflikten vorzubeugen,
- unterschiedliche Interpretationen abzustimmen,
- das Engagement Ihrer Mitarbeiter zu steigern,
- das Qualitätsbewusstsein Ihrer Mitarbeiter zu stärken und
- die Weiterentwicklung Ihrer Mitarbeiter zu fördern.

Regel 1: Mitarbeiter wertschätzen

Wenn Sie Verhaltensänderungen bei Ihren Mitarbeitern erzielen möchten, sollten Sie wertschätzend mit Ihnen umgehen. Dies gilt auch für Feedbacks. Dazu gehört, dass Sie in einem Feedbackgespräch respektvoll und auf Augenhöhe mit dem Feedbackempfänger kommunizieren und sich nicht herablassend ihm gegenüber äußern. Führen Sie keine Monologe, sondern lassen Sie Ihren Feedbackempfänger zu Wort kommen, damit er seine eigenen Wahrnehmungen artikulieren kann. Bewahren Sie beim Feedback eine positive Grundhaltung, auch dann, wenn Sie Kritik vorzubringen haben, wenn Ihnen der Feedbackgeber wenig sympathisch ist oder wenn Sie sich kürzlich über ihn geärgert haben sollten. Bleiben Sie beim Feedback gegenüber Ihren Mitarbeitern immer souverän und professionell.



ACHTUNG

Äußern Sie Kritik nur in einem Vier-Augen-Gespräch und niemals vor Kollegen. Anders sieht es mit Lob und Anerkennung aus, wovon auch andere Mitarbeiter erfahren dürfen.

Regel 2: Kritik sachlich äußern

Insbesondere wenn es darum geht, Kritik zu äußern, sollten Sie Ihr Feedback immer auf einen konkreten Anlass beziehen. Dies kann eine Situation, ein Ereignis, ein Ergebnis, z. B. eine gute Leistung oder das Verhalten eines Mitarbeiters sein. Bewerten Sie nur den Sachverhalt mithilfe von Daten, Fakten und Beobachtungen und nicht die Person. Kommunizieren Sie klar, was Sie erwarten und verzichten Sie auf Verallgemeinerungen und vage Aussagen, da diese oftmals zu Missverständnissen führen. Bleiben Sie auch im Ton sachlich. Beschreiben Sie den Anlass für das Feedback möglichst konkret, denn dadurch bekommt der Feedbackempfänger Anhaltspunkte, was er ändern soll. Verzichteten Sie auf Schuldzuweisungen und auf Vorwürfe, denn dann ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass Ihr Feedback beim Feedbackempfänger auf Verständnis und Akzeptanz stößt.

Regel 3: Regelmäßig Feedback geben

Wenn Sie die Zusammenarbeit mit Ihren Mitarbeitern verbessern und Verhaltensänderungen herbeiführen wollen, sollten Sie Feedback nicht nur einmalig, sondern regelmäßig geben. Dabei ist zwischen einem Kurzfeedback, das Sie jederzeit während des Arbeitsalltags anwenden können, und einem ausführlichen Feedbackgespräch zu unterscheiden. Letzteres können Sie in größeren Abständen, z. B. quartalsweise oder halbjährlich führen, um das Verhalten eines Mitarbeiters über einen längeren Zeitraum zu reflektieren. Achten Sie darauf, dass Sie sich auch für ein Kurzfeedback ausreichend Zeit nehmen. Je häufiger Sie Ihren Mitarbeitern Feedback geben, desto eher wird es Ihnen gelingen, eine Feedbackkultur in Ihrem gesamten Unternehmen zu etablieren und Ihre Mitarbeiter werden Feedback als etwas Normales in ihrem Arbeitsalltag empfinden.

Regel 4: Den richtigen Zeitpunkt wählen

Bedenken Sie, dass Ihr Feedback nicht unmittelbar, jedoch zeitnah zu einem Anlass erfolgen sollte,

sodass sich der Feedbackempfänger noch daran erinnern kann. Vermeiden sollten Sie Feedbacks in Zeiten, in denen Ihre Mitarbeiter arbeitsmäßig stark belastet oder gestresst und daher nicht aufnahmefähig für ein Feedback sind. Es wirkt dann eher kontraproduktiv. Ungünstig ist auch, wenn Sie Feedbackgespräche direkt vor einem Wochenende oder dem Urlaub des Feedbackempfängers anberaumen.

Regel 5: Zukunft in den Blick nehmen

Gerade bei kritischem Feedback ist ein konstruktives Vorgehen unerlässlich. Daher sollten Sie nicht nur die Vergangenheit reflektieren, sondern Ihrem Feedbacknehmer Wege und Lösungen aufzeigen, wie sich die Situation zukünftig verbessern lässt. Erklären Sie konkret, was der Feedbacknehmer an seinem Verhalten in Zukunft ändern soll. Bieten Sie ihm Unterstützung an und fragen Sie, wie Sie ihm helfen können. Schlagen Sie ihm ggf. ein Training oder Coaching vor.

Regel 6: Feedbackgespräch strukturieren

Der Erfolg Ihres Feedbacks hängt auch davon ab, ob Sie in Ihren Feedbackgesprächen systematisch und strukturiert vorgehen. Beginnen Sie positiv, also mit Lob und Anerkennung und gehen Sie danach zu kritischen Punkten über. Bedenken Sie, dass das, was Sie am Ende eines Gesprächs sagen, dem Feedbackempfänger besonders im Gedächtnis bleibt. Wenn Sie Positives an das Gesprächsende setzen, besteht die Gefahr, dass die Wirkung des Feedbacks verlorengeht. Wichtig ist auch, dass Sie Ihr Feedback gut vorbereiten. Orientieren Sie Ihre Feedbackgespräche an den fünf Schritten, die in Tabelle 1 gezeigt werden.

Regel 7: Selbst offen für Feedback sein

Feedback geben ist keine Einbahnstraße. Daher sollten auch Sie offen für Rückmeldungen sein, sei es von Ihren Mitarbeitern oder von Kunden, Lieferanten oder Geschäftspartnern. Denken Sie daran, dass Feedback Hinweise auf Verfahren oder Prozesse geben kann, die in Ihrem Unternehmen nicht optimal laufen.

Regel 8: Fehler, die Sie vermeiden können und sollten

Auch als erfahrener Feedbackgeber sollten Sie bestimmte Fehler beim Feedback vermeiden. Dazu gehört, dass Sie kein Feedback geben, sei es aus Zeitmangel, Bequemlichkeit oder fehlender Sympathie. Oftmals ist auch zu beobachten, dass Feedbackgeber nicht richtig zuhören, wodurch es dann zu Missverständnissen kommen kann. Außerdem sollten Sie nicht zu schnelle Verhaltensänderungen bei Ihren Mitarbeitern erwarten, da es normal ist, dass Menschen in alte Verhaltensmuster zurückfallen, bevor bei ihnen entsprechende Lernprozesse einsetzen.

Diese Formulierungen sollten Sie unbedingt vermeiden, da sie als Kommunikationskiller wirken:

- „Sie wirken in letzter Zeit ziemlich unmotiviert!“
- „Das haben Sie mal wieder falsch gemacht!“
- „Sie sind in letzter Zeit immer so unzuverlässig!“
- „Was Sie da gemacht haben, war nicht gut!“
- „Sie wirken sehr unorganisiert!“

Tab. 1: In fünf Schritten zum richtigen Feedback

Schritt 1: Feedback vorbereiten	Schaffen Sie Klarheit, ob Ihr Feedbackempfänger bereit ist für ein Feedback. Sammeln Sie Fakten und Beobachtungen und klären Sie, was Sie mit Ihrem Feedback erreichen wollen.
Schritt 2: Anlass beschreiben	Im Anschluss daran sollten Sie den Anlass, auf den sich Ihr Feedback beziehen soll, beschreiben.
Schritt 3: Auswirkung aufzeigen	Erklären Sie nun Sie die Auswirkung des Verhaltens auf das QM-System, auf das Team, einen Prozess, ein Produkt oder ein Projekt.
Schritt 4: Feedbackempfänger zu Wort kommen lassen	Geben Sie jetzt dem Feedbackempfänger die Möglichkeit, seinen eigenen Standpunkt darzulegen.
Schritt 5: Eigenen Wunsch bzw. Standpunkt artikulieren	Konkretisieren Sie schließlich Ihre Erwartungen an das Verhalten des Feedbackempfängers. Suchen Sie gemeinsam mit dem Feedbackempfänger eine Lösung und erarbeiten Sie einen Aktionsplan. Legen Sie ggf. einen weiteren Termin fest.



BEISPIEL

Angenommen, ein Produktentwicklungsprojekt verlief zunächst planmäßig. In letzter Zeit wurden jedoch mehrere Meilensteine nicht erreicht, so dass das Projekt in Verzug geriet. Dazu möchten Sie dem Projektleiter ein Feedback geben:

Phase 1: Die Meilensteintrendanalyse zum Projekt zeigt Ihnen, dass zwei Meilensteine nicht eingehalten wurden und zwei weitere voraussichtlich auch nicht eingehalten werden können.

Phase 2: Sie schildern dem Projektleiter das Problem anhand der Meilenstein-Trend-Analyse. Loben Sie den Projektleiter zunächst dafür, dass das Projekt bisher gut lief. Danach kommen Sie auf das Problem zu sprechen.

Phase 3: Nun erklären Sie dem Projektleiter, dass durch einen verspäteten Markteintritt des Produkts das geplante Umsatzziel nicht erreicht werden kann und voraussichtlich das Entwicklungsbudget überschritten wird.

Phase 4: Der Projektleiter begründet das Problem damit, dass zwei der fünf Mitarbeiter im Entwicklungsteam auch in weiteren Projekten eingesetzt werden und dadurch zu wenig Zeit für das Entwicklungsprojekt haben.

Phase 5: Bitten Sie den Projektleiter, sich zukünftig umgehend an den Lenkungsreis zu wenden, wenn Meilensteine voraussichtlich nicht erreicht werden. Die Lösung, die Sie mit dem Projektleiter vereinbaren, könnte darauf hinauslaufen, dass die beiden Projektmitarbeiter aus anderen Projekten abgezogen werden, oder dass ein zusätzlicher Mitarbeiter in das Entwicklungsteam berufen wird. ■

Autor: Jens Harmeier

Instandhaltungsmanagement nach DIN EN 17948

Die Instandhaltung erfüllt eine wichtige Funktion in Ihrem Unternehmen und kann erhebliche Auswirkungen auf die Qualität Ihrer Produkte haben, wenn es z. B. vermehrt zu Störfällen und Stillständen kommt oder Anlagen aufgrund einer unzureichenden Instandhaltung Ausschuss produzieren. Daher sollten Sie als Qualitätsverantwortlicher zusammen mit dem Instandhaltungsleiter ein Instandhaltungsmanagement in Ihrem Unternehmen implementieren. Dabei können Sie sich an der DIN EN 17948 orientieren.

Was ist die DIN EN 17948?

Bei der DIN EN 17948 handelt es sich um einen Leitfaden, der Empfehlungen für die Planung, Implementierung, Aufrechterhaltung und Verbesserung des Instandhaltungsmanagements von Anlagen und Gebäuden gibt. Die Norm dient der Standardisierung und Optimierung von Instandhaltungsprozessen, erhöht die Zuverlässigkeit der Instandhaltungsobjekte und hilft dabei, Risiken, z. B. durch Ausfälle und Unfälle, zu reduzieren. Zudem führt ein systematisches Instandhaltungsmanagement zu einer höheren Lebensdauer der Instandhaltungsobjekte und fördert so eine nachhaltige Entwicklung.

Instandhaltungsprozess implementieren – so geht's

Um seine Instandhaltungsziele zu erreichen, sollte Ihr Unternehmen gemäß DIN EN 17948 einen Instandhaltungsprozess implementieren, der aus

verschiedenen Teilprozessen besteht. Diese Teilprozesse der Instandhaltung sind den folgenden Kategorien zugeordnet:

- **Managementprozess:** In diesem Teilprozess legen Sie fest, wie die Instandhaltungsaktivitäten gesteuert werden sollen. Dazu gehören die Vereinbarung von Instandhaltungszielen, die Formulierung einer Instandhaltungspolitik, die Ableitung einer Instandhaltungsstrategie, die Zuweisung von Ressourcen, die Kommunikation und die Leistungsmessung und -verbesserung.
- **Umsetzungsprozesse:** Sie umfassen die Vorbereitung, Planung, Durchführung und Dokumentation von Instandhaltungsaufgaben.
- **Unterstützungsprozesse:** Diese Teilprozesse stellen die benötigten Ressourcen, z. B. Dokumente, Werkzeuge, Prüfeinrichtungen, Mitarbeiter und Ersatzteile bereit.

Einflussfaktoren berücksichtigen – aber welche?

Die DIN EN 17948 weist darauf hin, dass die Instandhaltung von verschiedenen externen und internen Einflussfaktoren abhängig ist. Diese Faktoren sollten Sie regelmäßig überprüfen und deren Auswirkungen analysieren. Tabelle 1 zeigt externe und interne Einflussfaktoren, die in der Norm genannt werden.

Unverzichtbar: Instandhaltungsziele setzen

Die Norm empfiehlt, dass die Instandhaltung sich eigene Ziele setzt, diese jedoch mit den Zielen aus anderen Prozessen, z. B. der Konstruktion, der Beschaffung, dem Betrieb, dem Vertrieb und der Entsorgung koordiniert, um ein Silodenken zu vermeiden. Die Norm weist darauf hin, dass einige Instandhaltungsziele einander entgegenwirken können. So geht die Einführung von Maßnahmen zur Erhöhung der Anlagensicherheit oftmals zu Lasten der Verfügbarkeit, wodurch auch die Instandhaltungskosten steigen. Wichtig ist zudem, dass Sie die verschiedenen Instandhaltungsziele priorisieren (siehe Beispiel).



BEISPIEL

Beispiele für Instandhaltungsziele gemäß Norm sind:

- Steigerung der Gesamtanlageneffektivität auf 85 %
- Reduzierung ungeplanter Stillstände um 25 %
- Verlängerung der Nutzungsdauer einer Anlage um ein Jahr
- Senkung der Reparaturzeit um durchschnittlich 30 Minuten
- Verringerung von Unfällen um 50 %
- Senkung der Instandhaltungskosten um 20 %

Tab. 1: Externe und interne Einflussfaktoren

Externe Einflussfaktoren	Interne Einflussfaktoren
Standorte	Unternehmenskultur
Vorschriften	Instandhaltungscompetenz
Märkte	Art, Größe, Komplexität und Zustand der Anlagen
Branchen	Komplexität von Prozessen und Technologien
externe Stakeholder	Unternehmensgröße und -struktur
Technologien	
Umweltbedingungen	

Instandhaltungspolitik formulieren

Gemäß DIN EN 17948 sollten sich die Instandhaltungsaktivitäten an einer Instandhaltungspolitik orientieren. Sie beschreibt die Ausrichtung der Instandhaltung und bestimmt den Rahmen für Ihr Instandhaltungsmanagement. Die Instandhaltungspolitik enthält Leitsätze z. B. zur Anlagenverfügbarkeit, Nutzungsdauer, Sicherheit der Instandhaltungsobjekte und von Personen sowie zur Optimierung der Instandhaltungskosten.

Auch wichtig: Instandhaltungsstrategie ableiten

Aus der Instandhaltungspolitik leiten Sie Ihre Instandhaltungsstrategie ab. Darin legen sie detailliert fest, wie Sie die Instandhaltungsziele erreichen wollen. Dazu gehören insbesondere die Bestimmung von Instandhaltungsverfahren, die Erstellung von Instandhaltungsanweisungen, die Organisation der Instandhaltungsteams, eine mögliche Fremdvergabe von Instandhaltungsleistungen, die Festlegung des Lagerbestands an Ersatzteilen und die Modernisierung bzw. Verbesserung der Instandhaltungsobjekte. Ihre Instandhaltungsstrategie konkretisieren Sie in einem Instandhaltungsplan, der quantitative Ziele und messbare Leistungsindikatoren enthält.

Instandhaltungsarten bestimmen

Bei der Ableitung Ihrer Instandhaltungsstrategie sollten Sie die verschiedenen Instandhaltungsarten berücksichtigen. Die DIN EN 17948 unterscheidet drei Arten:

- Korrektive Instandhaltung, die nach einer Fehlererkennung durchgeführt wird und darauf abzielt, das Instandhaltungsobjekt in den Zustand zu bringen, dass es seine Funktion erfüllen kann,
- Präventive Instandhaltung, die Ausfälle verhindern soll und durchgeführt wird, bevor das Instandhaltungsobjekt seine Funktion nicht mehr erfüllen kann, und die
- Verbesserung von technischen Eigenschaften von Instandhaltungsobjekten, die darauf gerichtet ist, deren Zuverlässigkeit, Verfügbarkeit, Instandhaltbarkeit und Sicherheit zu erhöhen.



EXPERTENTIPP

Die strategische Ausrichtung der Instandhaltung kann dazu führen, dass Sie Instandhaltungsleistungen fremdvergeben, wenn das entsprechende Know-how in Ihrem Unternehmen nicht vorhanden ist und/oder dadurch Instandhaltungskosten gesenkt werden können.

Instandhaltungsebenen berücksichtigen

Für die Strukturierung der Instandhaltungsmaßnahmen nach ihrer Komplexität empfiehlt die Norm fünf Ebenen. Die Zuordnung der Instandhal-

tungsmaßnahmen zu diesen Ebenen ist vor allem dann wichtig, wenn Verträge mit externen Fremd-anbietern geschlossen werden, um Zuständigkeiten klar abzugrenzen. In Tabelle 2 werden die fünf Ebenen zur Klassifikation der Instandhaltungsmaßnahmen nach ihrer Komplexität gezeigt (siehe Praxistipp).

Instandhaltungsmanagementprozess einführen – aber wie?

Die DIN EN 17948 empfiehlt, dass Sie einen Instandhaltungsmanagementprozess als übergeordneten Prozess in Ihrem Unternehmen einführen. Neben der Festlegung der Instandhaltungspolitik, -ziele, -strategie und -organisation regeln Sie in diesem Prozess den Umfang des Instandhaltungsbudgets, die Beaufsichtigung von Instandhaltungsmaßnahmen, die Kommunikation und die Identifizierung von verbesserungswürdigen Bereichen der Instandhaltungspolitik und -strategie auf allen Instandhaltungsebenen.



HINWEIS

Gemäß DIN EN 17948 können Instandhaltungsmaßnahmen direkt am Instandhaltungsobjekt, in einer Instandhaltungswerkstatt oder beim Hersteller erfolgen.

Instandhaltung richtig organisieren

Schließlich ist es erforderlich, die Instandhaltung zu organisieren. Dazu erstellen Sie Tätigkeitsprofile für das Instandhaltungspersonal und weisen Verantwortlichkeiten zu. In Bezug auf die Tätigkeitsprofile können Sie zwischen Instandhaltungsfachkräften, Instandhaltungsführungskräften bzw. -ingenieuren und dem Instandhaltungsleiter unterscheiden. Bei der Fremdvergabe von Instandhaltungsleistungen sollten Sie berücksichtigen, dass Sie in Ihrem Unternehmen Prozesse zur Bewertung und Überwachung der Fremdanbieter einzurichten und aufrechtzuerhalten haben.

Tab. 2: Instandhaltungsebenen

Ebene 1	Auf dieser Ebene werden einfache Instandhaltungsmaßnahmen an leicht zugänglichen Teilen durchgeführt, die nach geringfügiger Schulung ausgeführt werden können.
Ebene 2	Diese Ebene ist durch Grundmaßnahmen der Instandhaltung (Wartung, Inspektion, Instandsetzung, Verbesserung) gekennzeichnet, die durch qualifizierte Mitarbeiter nach detaillierten Vorgehensweisen durchzuführen sind.
Ebene 3	Auf der dritten Ebene werden komplexe Instandhaltungsmaßnahmen durchgeführt, die durch qualifizierte technische Mitarbeiter nach detaillierten Vorgehensweisen ausgeführt werden.
Ebene 4	Diese Ebene ist durch Maßnahmen gekennzeichnet, die die Kenntnisse einer bestimmten Technik oder Technologie einschließen und die durch darauf spezialisierte technische Mitarbeiter ausgeführt werden.
Ebene 5	Auf der fünften Ebene sind Maßnahmen durchzuführen, die das Spezialwissen des Herstellers oder eines Fachbetriebs einschließen, die über industrielles Versorgungs- bzw. Unterstützungsgerät verfügen. ■



PRAXISTIPP

Im Anhang B der DIN EN 17948 werden für alle fünf Ebenen Instandhaltungsmaßnahmen, die Qualifikationsanforderungen an das Personal, die zugehörige Dokumentation und die erforderlichen logistischen Ressourcen, z. B. Ausrüstung, Werkzeugsätze, Handwerkzeuge und Unterstützungseinrichtungen aufgeführt.

Omnibus I: Ihr Wegweiser durch das Gesetzes-Chaos (Teil 2)

Wie wir Ihnen im ersten Teil unseres Beitrags erläutert haben, unterfallen viel weniger Unternehmen als bisher der Europäischen Lieferkettenrichtlinie (CSDDD). Schätzungen gehen davon aus, dass fast 90 % der bisher betroffenen europäischen Firmen aus dem Anwendungsbereich fallen. Im zweiten Teil zeigen wir Ihnen, welche weiteren Änderungen durch das Omnibus-I-Paket unbedingt beachtet werden müssen und welche Maßnahmen Unternehmen jetzt schon ergreifen sollten.

CSDDD gilt erst ab 2029

Die Neufassung räumt Unternehmen erneut mehr Zeit für die Umsetzung ein. Durch die „Stop-the-Clock“-Richtlinie wurde der Anwendungsbeginn zunächst auf den Juli 2028 gelegt. Dann erfolgte eine weitere Verlängerung, und zwar auf den 26.07.2029. Die Richtlinie muss zuvor in nationales Recht überführt werden. Wie schon im ersten Teil erläutert, gilt die CSDDD dann für Unternehmen

- mit mehr als 5.000 Beschäftigten innerhalb der EU und einem weltweiten Nettoumsatz von mehr als 1,5 Milliarden EUR
- mit einem Sitz außerhalb der EU und einem Umsatz von mehr als 1,5 Milliarden EUR in der EU und
- mit Lizenz- oder Franchisegebühren von mehr als 75 Millionen EUR in der EU und einem Nettoumsatz von mehr als 275 Millionen EUR in der EU.

An zeitlichem Rahmen gibt die CSDDD folgende Fixpunkte vor:

1. Die Kommission veröffentlicht bis 26.07.2027 konkretisierende Leitlinien zur Erfüllung der Sorgfaltspflichten.
2. Die CSDDD muss von den EU-Mitgliedsstaaten bis zum 26.07.2028 in nationales Recht umgesetzt werden.
3. Die Pflichten der Richtlinie sind für alle betroffenen Unternehmen ab 26.07.2029 zu erfüllen.

Sorgfaltspflichten werden eingeschränkt

Die bisherige Fassung der CSDDD forderte, dass betroffene Unternehmen tatsächliche und potenzielle negative Auswirkungen bezüglich ihrer Aktivitäten ermitteln und bewerten mussten. Das galt für

- die eigene Geschäftstätigkeit,
- die der Tochterunternehmen und
- für alle direkten und indirekten Geschäftspartner.

Künftig beschränken sich die Sorgfaltspflichten in der Regel nur noch auf direkte Geschäftspartner (siehe Achtung).

Anzahl relevanter Stakeholder wird reduziert

Bislang sollten alle möglichen Stakeholder bei den Sorgfaltspflichten miteinbezogen werden. U. a. waren dies Verbraucher sowie Menschenrechts- und Umweltorganisationen. Künftig beschränken sich laut neugefasster CSDDD die Stakeholder auf direkt Betroffene und deren Vertreter. Ebenfalls reduziert werden sollen auch bestimmte Teilbereiche der Sorgfaltspflichten.

Überwachungsaufwand wird verringert

Die bisherige CSDDD-Fassung forderte, dass die Angemessenheit und Wirksamkeit der Maßnahmen bezüglich der Ermittlung, Verhinderung, Minderung, Abstellung und Minimierung des Umfangs der negativen Auswirkungen mindestens jährlich regelmäßig geprüft und dokumentiert werden musste. Dieser Zeitraum wird auf fünf Jahre erweitert (siehe Hinweis).

Risikoanalyse wird weniger umfangreich

Die laut CSDDD vorgeschriebene Risikoanalyse soll sich künftig mehr an den tatsächlichen Risiken und Gegebenheiten orientieren und weniger in die Breite gehen. Das Gleiche gilt bezüglich der Informationsabfrage bei Geschäftspartnern für die Zwecke der Risikobewertung. Bezüglich des Risikoscopings (Festlegung des Rahmens, der Grenzen und des Fokus einer Risikoanalyse oder -bewertung) müssen überhaupt keine Informationen mehr bei den Geschäftspartnern abgefragt werden.



HINWEIS

Dies gilt allerdings nicht, wenn das Unternehmen konkrete Anhaltspunkte für Verstöße erhält – dann müssen sofort Überwachungsmaßnahmen ergriffen werden.



ACHTUNG

Dies gilt allerdings nicht, wenn konkrete Anhaltspunkte für Risiken oder Verstöße indirekter Geschäftspartner offenkundig werden.



EXPERTENTIPP

Für eine vertiefte Risikoprüfung sollen bei Unternehmen unter 5.000 Beschäftigten Informationen nur noch als letztes Mittel abgefragt werden.

Eine generelle Ausnahme der Risikoprüfung bezüglich indirekter Geschäftspartner – wie ursprünglich geplant – wurde in das Omnibus-I-Paket

nicht aufgenommen. Allerdings soll bei vergleichbarer Risikolage den Unternehmen eine Priorisierung der direkten Geschäftspartner ermöglicht werden.

Suspendierung anstatt sofortiger Vertragsbeendigung

Unter bestimmten Voraussetzungen waren Unternehmen laut bisheriger CSDDD verpflichtet, Verträge mit Geschäftspartnern grundsätzlich zu beenden, wenn bei schwerwiegenden potenziellen oder tatsächlichen negativen Auswirkungen ein milderer Mittel – bspw. eine temporäre Aussetzung der Vertragsbeziehung und Korrekturpläne – keinen Erfolg versprochen. Diese Pflicht ist durch Omnibus I weggefallen. Damit wird verhindert, dass gerade produktionskritische Lieferketten unterbrochen werden müssen und Geschäftspartnern ermöglicht wird, eine Verbesserung der Situation zu erzielen. Die zeitlich begrenzte Suspendierung der Vertragsbeziehung wird somit zum Regelfall.

Klimapläne werden vollständig aus der CSDDD gestrichen

Bisher wurden Unternehmen verpflichtet, neben den CSDDD-relevanten Sorgfaltspflichten auch einen Klimaplan zu erstellen. Dieser sollte konkrete Maßnahmen benennen, die entsprechend umgesetzt werden mussten – anderenfalls drohten Bußgelder (siehe Achtung).

Sanktionshöhe für CSDDD-Verstöße wird reduziert

Die bisherige Mindestobergrenze für Sanktionen wurde von 5 % des weltweiten Nettoumsatzes auf 3 % gesenkt. Die Kommission wird diesbezüglich entsprechende Leitlinien veröffentlichen, die den Umgang mit diesem Instrument regeln sollen (siehe Hinweis).

Harmonisierungsbestrebungen der CSDDD werden ausgeweitet

Der nationale Gestaltungsspielraum der Mitgliedsstaaten bezüglich der Umsetzung der CSDDD ist künftig wesentlich kleiner. Die Kommission bezweckt damit, eine Abweichung durch die jeweiligen nationalen Umsetzungsgesetze zu vermeiden. Diesbezüglich wurden u. a. die Bereiche, in denen den Mitgliedsstaaten keine abweichenden Regelungen erlaubt werden, um die Vorgaben zur Due Diligence auf Gruppenebene ausgedehnt. Europäisch einheitlich müssen auch alle Vorgaben zur Ermittlung negativer Auswirkungen sein. Das Gleiche gilt für die Vorgaben über die Beendigung von Vertragsbeziehungen, Präventionsmaßnahmen und die Behebung tatsächlicher negativer Auswirkungen. Ebenfalls einheitlich muss die Ausgestaltung des Beschwerdeverfahrens gemäß CSDDD vorgenommen werden.

KMU werden privilegiert

Die Zusammenarbeit bezüglich der CSDDD von größeren mit kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) wird reglementiert. Die Kommission will so verhindern, dass die Lieferketten unverhältnismäßig belastet werden. Künftig sollen risikorelevante Informationsanfragen an KMU nur noch dann gestellt werden können, wenn diese

- gezielt,
- zumutbar und
- verhältnismäßig erfolgen.



EXPERTENTIPP

Unternehmen sollen bei Geschäftspartnern mit weniger als 5.000 Mitarbeitenden zusätzliche Informationen nur als letztes Mittel einholen dürfen, wenn diese erforderlich und nicht anderweitig zugänglich sind.

Beachtet werden muss ebenfalls der Grundsatz der Angemessenheit. Dies bedeutet, dass Maßnahmen, die KMU betreffen, an deren Kapazitäten anzupassen sind. Gefordert wird hier von den CSDDD-relevanten Unternehmen, dass diese KMU in der Lieferkette aktiv unterstützen (bspw. durch Trainings, technischen Systemaufbau, Kapazitätsentwicklung und Unterstützung bei Auditkosten).

Weitere Rechtsänderungen durch Omnibus I

Auch wenn die Änderungen bzw. Erleichterungen bei der CSDDD sicherlich die gravierendsten Felder darstellen, enthält das Omnibus-I-Paket noch drei weitere Regelungsbereiche. Geändert werden die

- 2006/43/EG (Abschlussprüfungsrichtlinie),
- 2013/34/EU (Bilanzrichtlinie) und die
- (EU) 2022/2464 (CSRD – Nachhaltigkeitsberichterstattungsrichtlinie).

Diese können aus Platzgründen im Rahmen dieses Beitrags leider nicht näher erläutert werden.

Was Unternehmen jetzt tun sollten

Alle Unternehmen, die in den CSDDD-Anwendungsbereich fallen, sollten jetzt schon eine entsprechende GAP-Analyse vorbereiten. Diese Analyse sollte sich aber auf die Anforderungen der neuen gefassten CSDDD beschränken. Die Omnibus-I-Änderungen haben unmittelbaren Rückwirkungsbedarf auf das zumindest derzeit geltende deutsche Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG). Die angestrebte Neufassung des LkSG muss berücksichtigen, dass wesentliche Sorgfaltspflichten unter die Vollharmonisierung nach Art. 4 Abs. 1 CSDDD gestellt wurden. Ein Spielraum für strengere deutsche Regelungen besteht hier insoweit nicht mehr – das Gleiche gilt für niedrigere Anwendungsschwellen. Konkret betrifft die Vollharmonisierung die Artikel 6, 8 und 9, Artikel 10 Absätze 1 bis 5, Artikel 11 Absätze 1 bis 6 und die Artikel 14 bis 16 a CSDDD.



ACHTUNG

Die Verpflichtung zu Klimaplänen verschwinden allerdings nicht gänzlich – sie sind aber jetzt nur noch im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichterstattungsrichtlinie (CSRD) verpflichtend.



HINWEIS

Es bleibt aber dabei, dass den einzelnen Mitgliedsstaaten erlaubt wird, eine zivilrechtliche Haftung für vorsätzliche und schuldhaftige Verstöße gegen die CSDDD anordnen zu können.

Hospitation hilft auch gestandenen Auditoren weiter (letzter Teil)

In unserem letzten Teil der Serie betrachten wir den Auditabschluss mit der Berichterstattung und den Auditfolgemassnahmen. Da gerade hier der Nutzen eines Audits generiert wird, sollten wir uns und unseren Auditoren die Möglichkeit geben, weitere Verbesserungspotenziale zu erschließen.

Das Ende naht

Kommen wir nun zum Abschluss des Audits. Der Auditor hat den Auditplan und seine Checkliste abgearbeitet, positive wie auch negative Aspekte festgehalten und möchte nun den Auditierten ein Feedback geben. Dieses Feedback schafft einen großen Nutzen, wenn

- die Auditierten hierbei ein offenes und ehrliches Feedback erhalten und so informelle Kommunikation ausbleibt,
- die Auditierten, neben den gefundenen Fehlern und Verbesserungspotenzialen, auch positive Aspekte widergespiegelt bekommen und sie somit eine Bestätigung für ihre Arbeit erhalten,
- am Ende beide Seiten einvernehmlich auseinandergehen und keine offenen Fragen bleiben,
- im Gespräch bereits Fristen für die Erstellung der neuen Auditpläne sowie die Festlegung von geeigneten Sofort- und Abstellmaßnahmen (Korrekturen- und Korrekturmaßnahmen) vereinbart werden und so eine höhere Verbindlichkeit geschaffen wird.



EXPERTENTIPP

Bei dem Abschlussgespräch sollten die Auditoren darauf achten, wertschätzend und auf Augenhöhe zu kommunizieren. Triumphgefühle über gefundene Fehler oder Schadenfreude können das Auditklima nachhaltig schädigen. Denken Sie immer daran, keiner wird gerne auf seine Fehler hingewiesen! Ein Dankeschön für die gute Zusammenarbeit, sofern es diese gegeben hat, kommt ebenfalls gut an.

Tücken des Auditberichts

Die nun folgende Auditberichterstattung ist gerade für unerfahrene Auditoren eine Herausforderung. Letztlich gilt es nun, alle Feststellungen, Verbesserungspotenziale und positive Anmerkungen fachlich fundiert, widerspruchsfrei und objektiv darzustellen. Dabei ist der Verweis auf die jeweiligen Auditnachweise und ggf. zutreffender Normabschnitte erforderlich.



ACHTUNG

Verzichten Sie im Auditbericht auf Namen von Mitarbeitern, gerade im Zusammenhang mit Fehlern. Im Qualitätsmanagement suchen wir keine Schuldigen, sondern prüfen, welche Prozesse und Regelungen nicht gut funktionieren. Feststellungen sollten daher lieber so aufgebaut sein: „... Im Prozess XY waren von fünf eingesehenen Prüfprotokollen drei nicht vollständig ausgefüllt.“ Warum diese nicht korrekt gefüllt waren, muss nun durch den auditieren Bereich geprüft werden.



VORSCHAU

Das erwartet Sie in der kommenden Ausgabe:

Praxis
Kosten-Nutzen-Analyse richtig durchführen

Topthema
Nachhaltigkeitsberichterstattung – das müssen Sie wissen

Normen & Standards
Die neue DIN EN ISO 14001-2026-04

IMPRESSUM

WEKA Media GmbH & Co. KG
Römerstraße 4, 86438 Kissing
Tel.: 08233 23-4000, Fax: 08233 23-7400
E-Mail: service@weka.de, Internet: www.weka.de
Persönlich haftende Gesellschafterin:
WEKA Media Beteiligungs-GmbH,
Sitz in Kissing
Vertretungsberechtigter Geschäftsführer:
Jochen Hortschansky
Chefredakteur:
Ernst Schneider (v.i.S.d.P.), Stefanie Gertz,
(Anschriften siehe oben)
Autoren dieser Ausgabe:
Stefanie Gertz, Jens Harmeier, Ernst Schneider
Objektleitung: Christine Le Claire

Druck: SAXOPRINT GmbH, Enderstr. 92 c,
01277 Dresden, saxoprint.de
Satz: NeWS, Agentur M. Schmidt, Bad Marienberg
Erscheinungsweise: monatlich
Alle Angaben in Qualitätsmanager AKTUELL wurden mit äußerster Sorgfalt ermittelt und überprüft. Sie basieren jedoch auf der Richtigkeit uns erteilter Auskünfte und unterliegen Veränderungen. Eine Gewähr kann deshalb nicht übernommen werden, auch nicht für telefonisch erteilte Auskünfte. Alle Rechte vorbehalten, insbesondere für Text und Data Mining (§ 44b UrhG und Artikel 4 der Richtlinie (EU) 2019/790 (DSM-Richtlinie)).
ISSN: 1862-7978

In der Kürze liegt die Würze

Auch sollten Sie bei dieser Gelegenheit die Eignung Ihrer Auditberichte auf den Prüfstand stellen. Lange, ausführliche Berichte mag kaum noch jemand lesen. Auditberichte, die stattdessen direkt als Maßnahmenplan dienen können, sind die beste Lösung.

Zeit ist Geld

Bedenken Sie, dass der Nutzen eines Audits erst durch die Umsetzung von Maßnahmen entsteht. Daher sollte sowohl die Berichterstattung als auch die Festlegung von Maßnahmen zügig und mit klaren Fristen erfolgen. So sollte der Auditbericht am besten direkt nach dem Audit geschrieben werden, da dann die inhaltliche Qualität am besten ist. Maßnahmen zu kritischen Fehlern sollten innerhalb von sieben Tagen, von Nebenabweichungen und Verbesserungspotenzialen spätestens nach vier Wochen vorliegen. Die Überwachung und Anmahnung dieser Termine kann vom Auditor selbst oder durch die QM-Abteilung erfolgen.