

Qualitätsmanager

Audit · Prozesse · Recht · Sicherheit

AKTUELL

INHALT

2

Griffbereit

KI im QM: Wie gute Prompts und Bots die Arbeit erleichtern

4

Topthema

Change-Projekte richtig kommunizieren – So geht's

6

Recht

Omnibus-Initiative – Was sich für Unternehmen 2026 ändern soll (Teil 1)

8

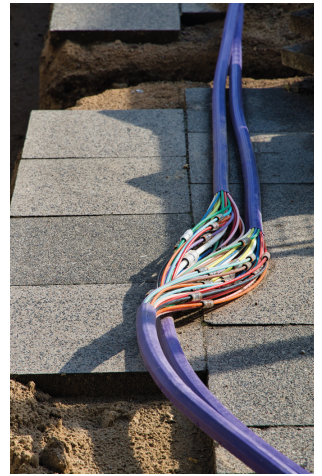
Praxis

Stolpersteine bei der Ursachensuche für Prozessverantwortliche

AKTUELL

ISO Survey 2024 – Dakks verweigert Datentransfer!

Ende September ist der ISO Survey erschienen, der die ISO-Zertifikatszahlen sowie die Anzahl der Standorte mit Zertifikat bis 31.12.2024 zusammenfasst. Dieses Jahr wurde das Verfahren, wie die Daten ermittelt werden, bei IAF CertSearch – globale Datenbank des International Accreditation Forum (IAF) – automatisiert.



© Redaktionsbüro Schneider/gettyimages.de/SL Indenau

Deutschlands Daten fehlen

Die unter der deutschen Akkreditierungsstelle (Dakks) akkreditierten Zertifizierungsstellen konnten bzw. wollten ihre Daten für die ISO-Umfrage dem IAF CertSearch nicht zur Verfügung stellen. Auch wenn einige andere deutsche Zertifizierungsstellen ihre Daten direkt an CertSearch übermittelt haben, spiegeln die Ergebnisse daher nicht den vollständigen deutschen Markt wider.

Dakks beruft sich auf fehlende Zustimmung der Akkreditierten

Auf der Internetseite der Dakks ist dazu zu lesen, dass die freiwillige Veröffentlichung von Zertifikatsdaten auf iafcertsearch.org nach dem Akkreditierungsrecht unzulässig sein kann, weil die Speicherung der Daten in einem Drittland erfolgt. Da akkreditierte Konformitätsbewertungsstellen, also Zertifizierer, einer strengen Vertraulichkeitspflicht unterliegen, dürften diese Daten nur mit Zustimmung der zertifizierten Unternehmen weitergegeben werden.

Zahlen ISO 9001 für Deutschland

Ende 2024 gab es weltweit 1.474.118 Zertifikate nach ISO 9001 an 2.321.640 Standorten. Im letzten Jahr wurden 837.052 Zertifikate gemeldet, daher scheint sich die Qualität der Daten deutlich verbessert zu haben. Deutschland ist laut dieser Auswertung von 41.760 auf 45.983 Zertifikate an 104.193 Standorten gestiegen, was eine Steigerung von 10 % bzw. sogar 64 % bedeutet. Wie oben angesprochen ist diese Zahl jedoch nicht verifizierbar bzw. repräsentativ.

Ranking ISO 9001 weltweit

China liegt mit 651.851 Zertifikaten, wie auch in den letzten Jahren, auf Platz 1. Diese Daten werden als zuverlässig gewertet, da sie in diesem Jahr von der offiziellen Regierungsbehörde stammen. Danach liegt Italien mit 101.426 Zertifikaten auf dem 2. Platz. Auf Platz 3 liegt Indien mit 95.007 Zertifikaten, gefolgt von Korea mit 51.647 Zertifikaten. Deutschland kommt auf Platz 5. Dahinter Spanien, Japan, Großbritannien inkl. Nordirland und Amerika auf Platz 9 vor Brasilien. ■



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!

Dieses Ergebnis sollte unsere Unternehmen, aber auch die Bundesregierung aufschrecken: Deutschland erreicht laut dem jährlich veröffentlichten Global Innovation Index (GII) 2025 keinen Platz mehr unter den ersten 10. Der GI bewertet 139 Volkswirtschaften hinsichtlich ihrer Innovationsstärke. China hat uns

aus der Top 10 verdrängt, sodass wir uns jetzt mit Platz 11 (Platz 8 im Vorjahr) begnügen müssen. Wenn nicht endlich vernünftige Maßnahmen zur Entbürokratisierung und zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit ergriffen werden, ist der Abstieg der Industrienation Deutschland in die zweite Liga vorprogrammiert.

Stefanie Gertz Ernst Schneider

Autorin: Stefanie Gertz



**LOGIN:
IHRE NEUE
HOMEPAGE**

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

KI im QM: Wie gute Prompts und Bots die Arbeit erleichtern

Wir haben Ihnen bereits einige Anwendungsmöglichkeiten für KI im Qualitätsmanagement vorgestellt. Doch die Qualität der Ergebnisse steht und fällt mit der Qualität der Eingabe – dem sogenannten Prompt. Werden KI-Systeme gezielt eingesetzt, können sie wertvolle Unterstützung leisten. Unüberlegte oder unpräzise Anweisungen hingegen führen zu unbrauchbaren oder sogar falschen Resultaten. Der nachfolgende Beitrag zeigt, wie Sie bei der Prompterstellung besser werden.

Der Prompt als Schlüssel zur Qualität

Ein Prompt ist eine Anweisung an die KI. Er beschreibt, was die KI tun soll, in welchem Kontext und in welcher Form das Ergebnis erwartet wird. Im Qualitätsmanagement hat der Prompt eine besondere Bedeutung, weil hier häufig präzise und normgerechte Informationen erforderlich sind.



BEISPIEL

Ein Beispiel zeigt den Unterschied:

- Schlechter Prompt: „Erkläre ISO 9001.“
- Guter Prompt: „Erstelle eine Übersicht der Anforderungen aus ISO 9001:2015, Kapitel 8, mit Bezug auf Produktionsprozesse in der Automobilzulieferindustrie. Verwende eine Tabelle mit den Spalten: Abschnitt, Anforderung, praktische Umsetzung.“

Während die erste Variante eine beliebige, oberflächliche Antwort provoziert, führt die zweite zu einem strukturierten und relevanten Ergebnis.

Aufbau eines guten Prompts

Ein qualitativ hochwertiger Prompt fürs QM folgt im Wesentlichen sechs Grundprinzipien:

1. Rollenfestlegung:

Eine klare Rollenbeschreibung hilft der KI, den passenden Fachkontext zu erkennen. Beispiel:

„Handle als QMB in einem mittelständischen Produktionsunternehmen nach ISO 9001:2015.“

2. Klare Aufgabenbeschreibung:

Die Aufgabe sollte konkret formuliert sein, z. B.:

„Erstelle eine Audit-Checkliste für das Lieferantenmanagement nach ISO 9001:2015.“

3. Kontext und Hintergrundinformationen:

Ergänzende Angaben zur Branche, Unternehmensgröße oder Zielgruppe erhöhen die Genauigkeit.

4. Formatvorgabe:

Ein guter Prompt beschreibt auch die gewünschte Ausgabeform – etwa Tabellen, Fließtext oder nummerierte Listen.

5. Ton und Stil:

Im QM sind sachliche, aber für Mitarbeiter verständliche Formulierungen gefragt. Stilvorgaben wie „verwende sachliche, gut verständliche Sprache“ sind hilfreich.

6. Begrenzung und Qualitätssicherung:

Vorgaben wie „verweise auf Normabschnitte“ oder „kennzeichne Unsicherheiten deutlich“ helfen, die fachliche Qualität der KI-Antwort zu steuern. Ebenso ist eine Begrenzung auf die Länge/den Umfang der Antwort hilfreich.

Das Prompt Engineering – also die bewusste Gestaltung dieser Eingaben – entwickelt sich im Qualitätsmanagement zunehmend zu einer Schlüsselkompetenz. Wer weiß, wie man mit KI-Systemen präzise kommuniziert, kann deren Potenzial optimal ausschöpfen (siehe Achtung).

Einsatzmöglichkeiten von GPT-Bots

Neben der manuellen Nutzung einer KI entstehen zunehmend spezialisierte GPT-Bots oder auch Custom GPT's – also individuell konfigurierte KI-Assistenten, die auf bestimmte Themenbereiche trainiert sind. Im Qualitätsmanagement bieten sich vielfältige Einsatzfelder:

– Dokumentenprüfung:

GPT-Bots können QM-Handbücher, Prozessbeschreibungen oder Arbeitsanweisungen auf Widersprüche, Redundanzen oder fehlende Kapitel prüfen.

– Auditvorbereitung:

Sie erstellen Auditfragen, bewerten Anforderungen und helfen bei der Priorisierung von Themen.

– Risikomanagement:

Durch die Analyse von Fehlerberichten oder Reklamationsdaten lassen sich potenzielle Schwachstellen identifizieren.

– Schulung und Kommunikation:

Bots können Schulungsunterlagen, FAQs oder interaktive Trainingsinhalte generieren.

– Prozessoptimierung:

Durch das Vergleichen von Abläufen und Best Practices können Verbesserungspotenziale sichtbar werden.



ACHTUNG

Allerdings gilt: Ein KI-System kann fachliche Zusammenhänge nur auf Basis seiner Trainingsdaten bewerten – und diese sind nicht immer vollständig oder aktuell. Ohne menschliche Kontrolle bleibt das Risiko fehlerhafter oder normwidriger Aussagen bestehen.

Übersicht: Vorteile von GPT-Bots

Der Nutzen liegt auf der Hand: GPT-Bots beschleunigen Routineaufgaben, entlasten Fachkräfte und erhöhen die Konsistenz von Dokumenten. Alle wesentlichen Anforderungen an das Ergebnis sind gespeichert und können jederzeit abgerufen werden.

Für die eigentliche Bearbeitung von Aufgaben werden keine nennenswerten KI-Kenntnisse benötigt, lediglich für die Erstellung und Validierung der Bots. Die Erstellung eines Bots kann sehr aufwändig sein, rechnet sich durch die regelmäßige Verwendung aber schnell. Außerdem können Bots mit anderen Personen geteilt werden.

In zwölf Schritten zum GPT-Bot

Um einen GPT-Bot zu erstellen, braucht es natürlich ein etwas aufwändigeres Drehbuch als beim einfachen Prompten. Daher stellen wir Ihnen nachfolgend die wesentlichen Schritte zusammen.

1. Ziel formulieren: Wofür soll der GPT-Bot genutzt werden?
2. Rolle vom GPT-Bot festlegen
3. Empfänger der Ergebnisse festlegen
4. Ziel der Zusammenarbeit mit dem Empfänger festlegen (z. B. informieren, überzeugen, zu einer Handlung motivieren)
5. Kontext zur Verfügung stellen
6. Konkrete Aufgabe benennen
7. Ton und Stil festlegen
8. Formatvorgaben und Ausgabe definieren
9. Grenzen oder Beschränkungen festlegen
10. Wirksamkeitsmessung definieren (Woran erkennt der Bot, dass er fertig ist?)
11. Informationssammlung: Alle Informationen zusammenstellen, die das System zur Bearbeitung der Aufgabe berücksichtigen soll.
12. Testläufe und Optimierung so lange durchführen, bis das Ergebnis zufriedenstellend ist (siehe Expertentipp)

Kritische Würdigung

Sprachmodelle wie ChatGPT erzeugen Inhalte auf Wahrscheinlichkeitsbasis. Das bedeutet, sie formulieren plausible, aber nicht zwingend richtige Antworten. Im QM, wo Genauigkeit und Nachvollziehbarkeit zentrale Werte sind, ist das kritisch. Daher dürfen KI-Ergebnisse niemals ungeprüft übernommen werden. Eine fachliche Validierung durch qualifiziertes Personal ist unverzichtbar. Die Verantwortung bleibt stets beim Menschen – nicht bei der Maschine. Des Weiteren droht dem Unternehmen Know-how-Verlust, wenn sich Mitarbeiter zu sehr auf die KI verlassen.

Rechtliche Rahmenbedingungen

Ein zentrales Risiko liegt in der Eingabe sensibler Daten in die KI, sofern diese nicht nur unternehmensintern betrieben wird. Werden personenbezogene oder vertrauliche Informationen in

einen Prompt platziert, kann dies gegen die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) verstoßen. Daher einige Empfehlungen für die Praxis:

- Geben Sie keine personenbezogenen oder vertraulichen Daten in öffentliche, Cloud-basierte KI-Systeme ein.
- Bevorzugen Sie eigene, unternehmensinterne Systeme, die jedoch heute noch sehr teuer sind.
- Schaffen Sie klare Richtlinien für die Nutzung von KI.
- Führen Sie regelmäßige Schulungen für Mitarbeiter durch, die das notwendige Know-how vermitteln und Bewusstsein schaffen.

Urheberrecht und Haftung sind eine diffizile Angelegenheit

Von KI generierte Inhalte sind in der Regel urheberrechtlich nicht geschützt. Die Verantwortung für die Nutzung dieser Inhalte trägt das Unternehmen. Werden fehlerhafte Inhalte veröffentlicht oder als Entscheidungsgrundlage genutzt, liegt die Haftung beim Verwender. Daher sollten wir an relevanten Stellen im QM überlegen, ob eine dokumentierte Prüfung und Freigabe von KI-Ergebnissen sinnvoll ist.

KI-Verordnung kann die Nutzung massiv erschweren

Mit dem EU AI Act, der voraussichtlich ab 2026 vollständig in Kraft tritt, werden Unternehmen verpflichtet, Risiken beim Einsatz von KI zu bewerten und Transparenz herzustellen. Systeme, die sicherheitskritische oder qualitätsrelevante Aufgaben übernehmen, unterliegen dann besonderen Auflagen. Ergänzend dazu entsteht mit der ISO/IEC 42001 ein Managementsystemstandard für den verantwortungsvollen KI-Einsatz.

Fazit und Ausblick: Ohne KI wird es in Zukunft nicht gehen

Der Einsatz von KI im Qualitätsmanagement bietet erhebliche Chancen – insbesondere, wenn sie gezielt und verantwortungsvoll genutzt wird. Ein guter Prompt ist dabei der Schlüssel zum Erfolg: Er bestimmt, ob die KI relevante, nachvollziehbare und auch normgerechte Ergebnisse liefert oder nicht. GPT-Bots können Routineaufgaben erleichtern, Lernprozesse unterstützen und die QM-Dokumentation effizienter gestalten. Gleichzeitig dürfen ihre Grenzen nicht übersehen werden. KI-Systeme ersetzen kein Fachwissen, sondern ergänzen es. Qualitätsmanagement bleibt eine Aufgabe, die auf menschlichem Urteilsvermögen, Erfahrung und Verantwortungsbewusstsein beruht. Mit dem EU AI Act und neuen Normen wie der ISO/IEC 42001 entstehen klare Rahmenbedingungen für den künftigen Einsatz. Wer schon heute Kompetenzen im Bereich des Prompt Engineerings und der KI-Governance aufbaut, legt damit den Grundstein für ein modernes, zukunftsfähiges Qualitätsmanagement. ■



EXPERTENTIPP

Ein **Chat-Bot** ist niemals endgültig fertig. Vielmehr muss er angepasst werden, sobald sich Rahmenbedingungen ändern oder das Ergebnis nicht den Erwartungen entspricht. Nach jeder Optimierung müssen wieder Testläufe durchgeführt werden. Beim regelmäßigen Einsatz von Bots in Ihrem Unternehmen sollten Sie hierfür die inhaltlichen wie auch rechtlichen Rahmenbedingungen schaffen.

Autorin: Stefanie Gertz

Change-Projekte richtig kommunizieren – So geht's

Egal, ob es um Veränderungen am Geschäftsmodell, eine Neuausrichtung der Unternehmensstrategie oder die Schaffung einer innovativen Unternehmenskultur geht, Change-Projekte scheitern in der Praxis nicht selten daran, dass dem Thema Kommunikation vor und während der Projektdurchführung zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird. Daher ist es Ihre Aufgabe als Qualitätsexperte, eine effektive Change-Kommunikation zu unterstützen. Was Sie dabei beachten sollten, erfahren Sie in diesem Beitrag.

Warum Change-Kommunikation unbedingt notwendig ist

Eine erfolgreiche Change-Kommunikation hilft Ihnen nicht nur dabei, dem Entstehen und Verbreiten von Gerüchten vorzubeugen. Sie ermöglicht es zudem, den Ängsten und Widerständen Ihrer Mitarbeiter zu begegnen. Mithilfe einer rechtzeitigen und transparenten Information über die anstehenden Veränderungen schaffen Sie Verständnis und fördern die Akzeptanz für Ihre Change-Projekte. Denken Sie daran, dass Ihre Mitarbeiter wissen müssen, wofür sie die Anstrengungen der Veränderung auf sich nehmen. Machen Sie sie zu Mitgestaltern des Wandels. Außerdem wirkt eine effektive Change-Kommunikation der Gefahr entgegen, dass Ihre Mitarbeiter wieder in gewohnte Muster und Verhaltensweisen zurückfallen. Daher ist eine strukturierte Change-Kommunikation unerlässlich, um Ihre Veränderungsprozesse zum Erfolg zu führen.

Phasenübergreifende Kommunikation sicherstellen

Wichtig ist, dass Sie die Veränderungskommunikation in allen Phasen eines Change-Projektes sicherstellen. Gemäß des US-amerikanischen Professors und Beraters für Führungsmanagement, John P. Kotter, durchläuft ein Change-Projekt acht Phasen bis zu seinem Abschluss. Sie werden in Abbildung 1 gezeigt. Für jede dieser Phasen sollten Sie spezifische Kommunikationsmaßnahmen ergreifen.

Phase 1: Dringlichkeit aufzeigen

Machen Sie sich bereits vor Beginn eines Change-Projektes Gedanken über die Kommunikation. Erstellen Sie einen Kommunikationsplan, in den Sie die Betroffenen, die Kommunikationsstrategie, die Kommunikationsfrequenz, die Rollen und Verantwortlichkeiten, Schulungsprogramme und Überwachungsmechanismen aufnehmen. Wichtig ist, dass Sie zu Beginn eines Change-Projektes die Betroffenen von der Notwendigkeit und Dringlichkeit des Vorhabens überzeugen. Beschreiben Sie das zugrunde liegende Problem und erklären Sie, warum jetzt zügig gehandelt werden muss. Unterfüttern Sie Ihre Argumente mit Kennzahlenauswertungen. Zeigen Sie auf, welche Szenarien eintreten könnten, wenn keine Veränderung vorgenommen würde.

Phase 2: Führungscoalition aufbauen

In der zweiten Phase geht es darum, Schlüsselpersonen im Unternehmen ausfindig zu machen, die einflussreich sind und die ebenfalls die Dringlichkeit einer Veränderung wahrnehmen. Ideal ist es, wenn diese Personen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen kommen. Sie bilden zusammen mit der obersten Leitung Ihres Unternehmens eine Führungscoalition. In dieser Phase geht es insbesondere darum, in Hintergrundgesprächen die Meinungen und Einschätzungen der Beteiligten zu ermitteln.

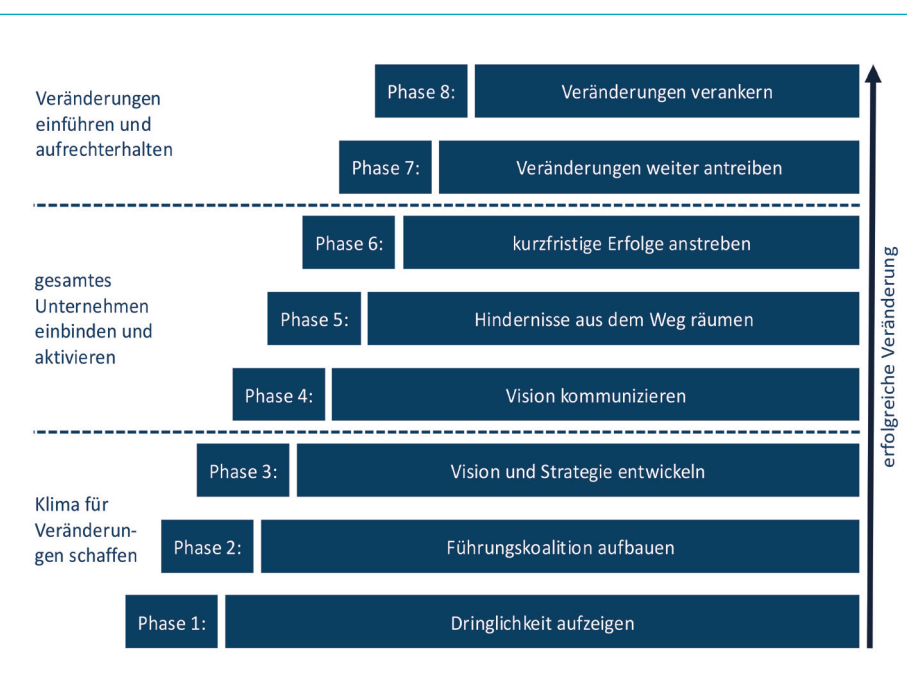


Abb. 1: Die 8 Phasen eines Change-Projekts

Phase 3: Vision und Strategie entwickeln

Aufgabe der Führungscoalition ist es in der dritten Phase, eine Vision für das Change-Projekt und die daraus abzuleitenden Strategien, bei denen Sie die Interessen der Betroffenen zu berücksichtigen haben, zu erarbeiten. Bedenken Sie, dass die Kraft einer Vision für Ihr Verbesserungsvorhaben nicht zu unterschätzen ist. Die Vision sollte

- Orientierung bieten und zeigen, wie die angestrebte Zukunft aussieht,
- attraktiv und erstrebenswert,
- realistisch und
- verständlich sein.



BEISPIEL

Ein Softwareunternehmen, das Apps entwickelt, formuliert folgende Vision: „Wir entwickeln eine benutzerfreundliche App, mit der Jugendliche einfach und spielerisch an das Thema Geldanlage herangeführt werden sollen.“ Alle Entscheidungen zur Benutzeroberfläche, über den Kundensupport bis hin zur standardisierten Anlageberatung orientieren sich an der Vision.

Phase 4: Vision kommunizieren

Nun geht es für Sie darum, die Vision des Wandels allen vom Change-Projekt Betroffenen bekannt zu machen, um bei diesen positive Emotionen zu schaffen. Stellen Sie Foren bereit, die Diskussionen und eine interaktive Kommunikation ermöglichen. Beteiligen Sie sich selbst an derartigen Dialogen. Beantworten Sie Fragen rasch, sodass Unstimmigkeiten und Irritationen zeitnah ausgeräumt werden (siehe Hinweis).

Phase 5: Hindernisse aus dem Weg räumen

In der fünften Phase sorgen Sie dafür, dass Barrieren, die den Projekterfolg gefährden, identifiziert und aus dem Weg geräumt werden. Dazu sollten Sie die bisherigen Systeme, Strukturen, Prozesse, Workflows, Softwarelösungen und Verhaltensweisen kritisch hinterfragen und an die neuen Anforderungen anpassen. Hier ist eine intensive Kommunikation zwischen den Führungskräften und ihren Mitarbeitern unerlässlich.



BEISPIEL

In einer Reklamationsbearbeitungsstelle gibt es lange Entscheidungs- und Freigabeprozesse, wie mit reklamierter Ware verfahren werden soll. Durch eine Dezentralisierung der Entscheidungswege und die Einführung eines KI-Tools erfolgen Entscheidungen und Freigaben nun deutlich schneller, was den Reklamationsbearbeitungsprozess signifikant beschleunigt.

Phase 6: Kurzfristige Erfolge anstreben

Ein wichtiger Erfolgsfaktor der Change-Kommunikation besteht darin, kurzfristige Erfolge anzustreben und diese sichtbar zu machen und zu kommunizieren. Ziel ist es, die Motivation der Betroffenen aufrechtzuerhalten, sodass diese sich weiter für die Veränderung engagieren. Dazu sollten Sie realistische Zwischenziele formulieren, deren Erreichen Sie als kurzfristige Erfolge vermarkten können. Erreichte Zwischenziele können Sie z. B. mithilfe von Kennzahlen nachweisen, die sich gegenüber dem Zustand vor Beginn des Change-Projektes deutlich verbessert haben. Aber auch anerkennende Äußerungen von Kunden signalisieren, dass Ihr Change-Projekt vorankommt.



BEISPIEL

Bei einem Anlagenhersteller wird ein neues Projektmanagementsystem eingeführt. Bereits nach wenigen Wochen können die Entwicklungsteams die ersten messbaren Erfolge feiern: Die ersten Meilensteine werden eher erreicht. Außerdem hat sich die Transparenz im Projekt verbessert. Dieser Erfolg wird in der Entwicklungsabteilung gefeiert.

Phase 7: Veränderungen weiter antreiben

In der wohl kritischsten Phase Ihres Change-Projektes sollten Sie sich nicht von den frühen Erfolgen blenden lassen. Damit sich keine Selbstzufriedenheit einstellt, empfiehlt es sich, immer neue Themen und Projekte anzuschließen, die dem Veränderungsprozess neue Impulse geben. Kommunizieren Sie diese und nutzen Sie dazu alle möglichen Kanäle wie Workshops, Newsletter, Schulungen, Informationsveranstaltungen, Intranet-Updates, Mailings, persönliche Meetings und interaktive Tools. Denken Sie daran, dass Sie regelmäßig den Fortschritt der Kommunikation überwachen, z. B. mithilfe von Produktivitätskennzahlen, der Reichweite, den Mitarbeiter-Feedbacks und Ergebnissen aus Umfragen. Achten Sie darauf, dass die Kommunikation auf die Informationsbedürfnisse der jeweiligen Zielgruppen zugeschnitten ist. Interne Zielgruppen sind die Führungskräfte, Mitarbeiter, Aufsichtsgremien und die Arbeitnehmervertretung. Zu den externen Zielgruppen gehören insbesondere Ihre Kunden, Lieferanten und die Öffentlichkeit.

Phase 8: Veränderungen verankern

Schließlich geht es für Sie darum, das mit der Veränderung einhergehende Vorgehen in der Unternehmenskultur zu verankern, um einen Rückfall bei Ihren Führungskräften und Mitarbeitern in alte Handlungsschemata zu verhindern. Dazu ist es wichtig, dass Sie neue Normen und Werte z. B. in Unternehmensleitsätzen festlegen und diese nach innen und außen kommunizieren. Stellen Sie auch die Beziehung zwischen den neuen Vorgehensweisen, dem Unternehmenserfolg und dem Nutzen für die Betroffenen heraus.



HINWEIS

Kommunizieren Sie Ihre Vision mithilfe einer Change-Story während des gesamten Veränderungsprozesses. Eine Change-Story ist eine Geschichte, in der anschaulich der Auslöser für ein Change-Projekt, der Wendepunkt hin zu einem verbesserten Zustand und das Zielbild beschrieben wird. Sie sollte emotional sein, also die Gefühle der Betroffenen ansprechen, einfach und plausibel formuliert sein und ein Wir-Gefühl erzeugen.

Autor: Jens Harmeier

Omnibus-Initiative – Was sich für Unternehmen 2026 ändern soll (Teil 1)

Ende Oktober sollte endlich ernst gemacht werden mit den Themen Bürokratieentlastung und Wettbewerbsverbesserung in Europa. Die Europäische Kommission hat deshalb die sogenannte Omnibus-Initiative im Februar 2025 auf den Weg gebracht, die vom Europäischen Parlament allerdings jäh gestoppt wurde. Da die Omnibus-Initiative für Unternehmen immens wichtig ist, sollten Sie sich als Qualitätsmanager unbedingt mit dem mehr als komplexen und schwierigen Thema beschäftigen.

Omnibus 1 als Anfang

Die Europäische Kommission hat am 26.02.2025 im Rahmen der sogenannten Omnibus-Initiative ihre Vorschläge zur Vereinfachung der Berichtspflichten im Nachhaltigkeitsbereich veröffentlicht. Dabei handelt es sich in einem ersten Schritt (Omnibus 1) vor allem um die beiden Änderungsrichtlinien COM (2025) 80 und COM (2025) 81 zur Änderung

- der **Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)**,
- der **Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD)** und
- eine delegierte Änderungsverordnung zur Vereinfachung der bisherigen **EU-Taxonomie**.



DEFINITION

Die **CSRD** (Corporate Sustainability Reporting Directive) bezeichnet die EU-Richtlinie zur Vereinheitlichung und Verbesserung der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen. Diese werden verpflichtet, detaillierte und standardisierte Informationen über ihre Umweltauswirkungen, soziale Aspekte und Unternehmensführung (ESG) offenzulegen.



DEFINITION

Die **CSDDD** (Corporate Sustainability Due Diligence Directive) bezeichnet die europäische Lieferkettenrichtlinie. Sie verpflichtet Unternehmen, Menschenrechts- und Umweltrisiken in ihren globalen Lieferketten zu überprüfen und zu verhindern.



DEFINITION

Im Rahmen der **EU-Taxonomie-Verordnung** (EU taxonomy Regulation 2020/852) werden Kriterien definiert, nach denen wirtschaftliche Tätigkeiten von Unternehmen als ökologisch nachhaltig eingestuft werden können, um eine einheitliche Grundlage für Investitionsentscheidungen zu schaffen.

Die Kommission hat weitere Vorschläge veröffentlicht (Omnibus 2 bis 6), die noch 2025 ins parlamentarische Verfahren überführt werden sollen.

Politische Querelen verhindern aktuelles Inkrafttreten

Am 22.10.2025 kam es im Europäischen Parlament zu einem Donnerschlag, ein Kompromiss zur Abschwächung der Nachhaltigkeitsberichterstattung scheiterte. Eine knappe Mehrheit der Abgeordneten stimmte dafür, noch keine finalen Verhandlungen mit den EU-Staaten aufzunehmen (sogenannte Trilog-Verhandlungen). Die Europäische Volkspartei (EVP), zu der auch CDU/CSU gehören, die Europäischen Sozialdemokraten (S&D) und die Liberalen hatten sich eigentlich im Rechtsausschuss (JURI) auf einen Kompromissvorschlag verständigt. In der geheimen Abstimmung im Parlament sind nach übereinstimmenden Medienangaben aber sozialdemokratische Abgeordnete von der Fraktionslinie abgewichen. Der Omnibus 1-Vorschlag wurde am 12./13.11.2025 erneut ins Parlament eingebracht.

Wirtschaftsverbände fordern rasche Umsetzung

Neun führende Wirtschaftsverbände (BAVC, BDWi, BGA, Der Mittelstandsverband, Gesamtmetall, Stiftung Familienunternehmen und Politik, VCI, VDMA und ZVEI) kritisieren das Scheitern des Omnibus 1 im Europäischen Parlament heftig und fordern von EU und Bundesregierung eine zügige Umsetzung des geplanten Bürokratieabbaus zur Entlastung der Unternehmen.

Bundesregierung spricht von fataler Fehlentscheidung

Auch der Bundeskanzler hält das Votum des Parlaments für eine fatale Fehlentscheidung, die inakzeptabel sei. Im Kabinettsbeschluss der Bundesregierung vom 05.11.2025 wird festgehalten, dass die Bundesregierung in allen relevanten EU-Gremien (z. B. Ratsarbeitsgruppen, Komitologieausschüssen, Expertengruppen) eine proaktive Rolle einnehmen wird, um unnötigen bürokratischen Mehraufwand frühzeitig zu vermeiden und sich systematisch für

den Rückbau von unnötiger Bürokratie in allen EU-Dossiers einzusetzen. U. a. wird die zügige Vorlage der weiteren Omnibus-Pakete gefordert sowie von allen im EU-Gesetzgebungsprozess beteiligten Akteuren verlangt, unnötige Bürokratie abzubauen und auch deren Aufbau zu vermeiden.

Worum es bei Omnibus 1 Im Einzelnen geht

Wie schon erwähnt, sind die Vorschläge zur Änderung der Vorgaben über die Nachhaltigkeitsberichterstattung in den beiden Änderungsrichtlinien COM (2025) 80 und 81 enthalten. Die COM (2025) 80 („Stop-the-clock“) enthält eine zeitliche Verschiebung der Erstanwendungszeitpunkte zur Nachhaltigkeitsberichterstattung um zwei Jahre für Unternehmen, die nach derzeit noch geltendem EU-Recht für Geschäftsjahre zur Nachhaltigkeitsberichterstattung verpflichtet sind, die nach dem 01.01.2025 bzw. 01.01.2026 beginnen (d. h. Unternehmen der zweiten und dritten Kohorte). (Siehe Definition in der Marginalie). Die COM (2025) 81 beinhaltet u. a. Vorschläge zu Änderungen des Anwendungsbereichs. Künftig sollen nur noch große Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern (mehr als 50 Mio. EUR Umsatzerlös, mehr als 25 Mio. EUR Bilanzsumme) zur Nachhaltigkeitsberichterstattung verpflichtet werden. Damit fielen die Unternehmen der zweiten Kohorte größtenteils und alle Unternehmen der dritten Kohorte nicht länger in den Anwendungsbereich. Um zu verhindern, dass diese Unternehmen nach aktuellem EU-Recht erstmals neu berichtspflichtig werden und durch eine zeitlich nachgelagerte Änderung des EU-Rechts dann wiederum vom Anwendungsbereich COM (2025) 81 nachträglich ausgenommen werden, hat die Kommission den Europäischen Ministerrat und das Europäische Parlament ausdrücklich aufgerufen, schnellstmöglich eine Einigung zu den Vorschlägen der COM (2025) 80 („Stop-the-clock“) zu realisieren. Um die zeitliche Verschiebung für Unternehmen der zweiten und dritten Kohorte auch in den EU-Mitgliedstaaten sicherzustellen, ordnet Artikel 3 der COM (2025) 81 die Umsetzung durch die Mitgliedsstaaten zum 31.12.2025 an.

Zeitliche Anwendungspunkte der COM (2025) 80

Die Erstanwendungszeitpunkte für die Nachhaltigkeitsberichterstattung der Unternehmen der zweiten und dritten Kohorte sollen laut der COM (2025) 80 um jeweils zwei Jahre verschoben werden. Die zweite Kohorte soll der erstmaligen Berichtspflicht für ab dem 01.01.2027 beginnende Geschäftsjahre unterliegen. Dazu zählen

- große Kapitalgesellschaften (inklusive ihnen gleichgestellter Personengesellschaften), die keine Unternehmen von öffentlichem Interesse mit mehr als 500 Mitarbeitern sind,
- große Kreditinstitute und große Versicherungsunternehmen mit maximal 500 Mitarbeitern und
- Mutterunternehmen großer Gruppen sowie für Emittenten gem. Artikel 2 Abs. 1 Buchst. d Transparenzrichtlinie (Transparenz-Richtlinie 2004/109/EG).

Die dritte Kohorte soll der erstmaligen Berichtspflicht dann erst für ab dem 01.01.2028 beginnende Geschäftsjahre unterliegen. Dazu zählen

- kapitalmarktorientierte kleine und mittelgroße Unternehmen (KMU),
- firmeneigene (Rück-)Versicherungsunternehmen sowie
- kleine und nichtkomplexe Institute.

Inhaltliche Änderung der CSRD durch die COM (2025) 81

Mit den von der Kommission vorgeschlagenen Änderungen werden die Größenschwellen der CSRD an die der CSDDD angenähert – die Kommission rechnet damit, dass sich der finale Anwendungsbereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung damit um ca. 80 % verringert. Lediglich ca. 10.000 europäische Unternehmen seien somit weiter zur Nachhaltigkeitsberichterstattung verpflichtet. Das gilt dann für

- große Kapitalgesellschaften mit mehr als 1.000 Mitarbeitern,
- große Kreditinstitute und große Versicherungsunternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern und
- Mutterunternehmen großer Gruppen.

Außerdem enthält die COM (2025) 81 eine Limitierung der Informationen, die von nicht-berichtspflichtigen Unternehmen der Wertschöpfungskette (value chain) abgefragt werden dürfen. So soll der sogenannte Trickle-down-Effekt begrenzt werden, der anderenfalls bewirkt, dass nicht-berichtspflichtige Unternehmen indirekt durch hohe Anforderungen in Bezug auf die Wertschöpfungskette von berichtspflichtigen Unternehmen belastet werden. Abfragen sollen nur dann zulässig sein, wenn sie sich auf die im freiwillig anwendbaren Standard zur Nachhaltigkeitsberichterstattung (auf der Grundlage des VSME der EFRAG) definierten Informationen beziehen (siehe Expertentipp). Außerdem müssen sich Abfragen nur auf zusätzliche Nachhaltigkeitsinformationen beschränken, die von Unternehmen der betreffenden Branche üblicherweise genutzt bzw. ausgetauscht werden. Enthalten sind ebenfalls Erleichterungen zur Prüfung des Nachhaltigkeitsberichts. Es wird festgehalten, dass Prüfungen auch künftig nur mit ausschließlich begrenzter Sicherheit vorgenommen werden dürfen. Eine ggf. spätere Anhebung des Prüfungsniveaus auf hinreichende Sicherheit wird kategorisch ausgeschlossen. Die Kommission will Leitlinien zur begrenzten Sicherheit bis 2026 veröffentlichen.



ACHTUNG

Wie mittlerweile üblich, behält sich die Kommission vor, delegierte Rechtsakte über Prüfungsstandards zur Prüfung mit begrenzter Sicherheit zu erlassen.

Im nächsten Teil setzen wir unsere Erläuterungen fort und informieren Sie selbstverständlich über die aktuellen Entwicklungen. ■



DEFINITION

Mit erster Kohorte werden große Unternehmen von öffentlichem Interesse mit mehr als 500 Mitarbeitern bezeichnet, zur zweiten gehören andere große Unternehmen mit einem Umsatz von 50 Millionen Euro (Bilanzsumme mehr als 25 Millionen) und mehr als 250 Mitarbeitern und zur dritten kapitalmarktorientierte KMU mit mehr als 50 Mitarbeitern mit einem Umsatz von 10 Millionen (Bilanzsumme 5 Millionen).



EXPERTENTIPP

Die VSME-Standards (Voluntary Sustainability Standards) der EFRAG bieten laut Empfehlung der Kommission mittelständischen Unternehmen eine vereinfachte Alternative zu den laut CSRD verpflichtenden ESRS-Standards. Für KMU ist eine vereinfachte Berichterstattung nach VSME statt ESRS mehr als sinnvoll, um Anfragen seitens Geschäftspartnern und Banken ohne größeren Aufwand zu erfüllen.

Stolpersteine bei der Ursachen- suche für Prozessverantwortliche

Wenn es darum geht, Fehler zu beheben, sind unsere Prozessverantwortlichen mit ihren Teams oft herausragend. Sie versuchen, den Schaden sowohl fürs Unternehmen als auch den Kunden so gering wie möglich zu halten. Doch was danach kommt ist meist verbesserungswürdig. Gemeint sind Maßnahmen, die zukünftig vermeiden, dass ein solcher Fehler erneut passiert. Geben Sie daher Ihren Prozessverantwortlichen hierzu Hilfestellungen.



ACHTUNG

In der Praxis ist es häufig so, dass Fehler mit der Zeit wieder auftauchen. Zeigen Sie daher Ihren Prozessverantwortlichen Möglichkeiten auf, wie sie sich langfristig für die Umsetzung und Kontrolle von Abstellmaßnahmen aufstellen können.

Korrektur und Korrekturmaßnahmen

Allein schon die Begriffe führen häufig zu Missverständnissen. Korrekturen werden in Kapitel 8.7 DIN EN ISO 9001:2015 in erster Linie bearbeitet. Gemeint ist, das aktuelle Problem zu beheben und damit umzugehen. Die Korrekturmaßnahme finden wir hingegen in Kapitel 10.2. Hierunter sind Maßnahmen zu verstehen, die verhindern, dass das Problem erneut auftaucht.



EXPERTENTIPP

Da schon die Begrifflichkeiten aufgrund ihrer Ähnlichkeit zu Verwirrungen führen, empfehle ich Ihnen sprechende Begriffe zu wählen. Ich nutze hier in der Regel den Begriff „Sofortmaßnahme“, wenn es um die Korrektur geht und „Abstellmaßnahme“, wenn es darum geht, den Fehler dauerhaft abzustellen. Diese ersetzen also den Begriff Korrekturmaßnahme.

Termine für die Bearbeitung

Eine erste Hilfestellung, die Sie Ihren Prozessverantwortlichen geben können, ist, Termine zur Bearbeitung der jeweiligen Maßnahme festzulegen. Während Sofortmaßnahmen, wie schon der Name sagt, immer dann ausgeführt werden, wenn ein Problem auftaucht, können für Abstellmaßnahmen bestimmte Bearbeitungsintervalle festgelegt werden. So können z. B. monatlich alle Reklama-

tionen ausgewertet werden und das häufigste Problem wird dann im Team genauer analysiert. Bringen Sie also Routine in die Bearbeitung von Abstellmaßnahmen.

Maßnahmenpläne sinnvoll und vollständig anpassen

Eine weitere Hilfestellung ist es, in den Maßnahmenplänen alle Felder abzufragen, die für die Bearbeitung auch tatsächlich benötigt werden. So brauchen wir auf der einen Seite eine Fehlerklassifikation, wonach wir die Anzahl aufgetretener Probleme der gleichen Art auswerten können, um so die Dringlichkeit von Korrekturmaßnahmen festzustellen. Auf der anderen Seite ist eine kurze Beschreibung des aufgetretenen Fehlers wichtig, falls es später darum geht, aus mehreren Ursachen die richtige zu finden.

Ratespiele sind keine empfehlenswerten Instrumente

Wenn wir uns bei der Fehlerursache lediglich aufs Raten beschränken, können Maßnahmen nur nach dem Motto „trial and error“ ergriffen werden. Hierbei handelt es sich jedoch meist um eine sinnlose Verschwendung von Ressourcen, die es daher zu vermeiden gilt. Für die Ursachenanalyse können Sie Tools wie z. B. das Ishikawa-Diagramm anwenden. Vergessen Sie auch nicht, die Wirksamkeit der Maßnahmen zu überprüfen, da Sie ansonsten nicht feststellen können, ob die erarbeiteten und durchgeführten Maßnahmen tatsächlich fruchten.

Maßnahme wirksam – und wie geht es jetzt weiter?

Gehen die Fehler tatsächlich zurück oder verschwinden vielleicht ganz, scheinen die Maßnahmen zu funktionieren. Wichtig ist es dann vor allem, den Beteiligten dieses Feedback auch zu geben, damit sie einen Sinn in der veränderten Vorgehensweise sehen (siehe Achtung).



VORSCHAU

Das erwartet Sie in der kommenden Ausgabe:

Griffbereit

Projektcontrolling:
Alles Wichtige auf
einen Blick

Topthema

Nachhaltigkeitsstrategie ableiten – so geht's

Recht

Omnibus-Initiative –
Was sich für Unternehmen 2026 ändern soll
(Teil 2)

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

Vertretungsberechtigte Geschäftsführer:

Jochen Hortschansky, Kurt Skupin

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