

Generische Managementsysteme

Prozessorientiert - Integriert - Lean



Generische Managementsysteme

Prozessorientiert - Integriert - Lean

überarbeiteter Stand
12_2015

Rainer Göppel

Steinbeis-Transferzentrum Managementsysteme

Eichbühlstrasse 18, 89079 Ulm

Tel. 07305-1799593, info@tms-ulm.de, www.tms-ulm.de

1.	Managementsysteme	1	3.	Thematische Aspekte	8
1.1	Begriff.....	1	3.1	Normen zu Managementsystemen	8
1.2	Zielsetzungen	1	3.1.1	Qualitätsmanagement.....	8
1.3	Anforderungen	2	3.1.2	Umwelt- und Energiemanagement.....	9
1.4	Aspekte von Managementsystemen	2	3.1.3	Arbeitsschutzmanagement.....	9
2.	Strukturelle Aspekte	3	3.1.4	Informationssicherheitsmanagement.....	9
2.1	Aspekt Prozessorientierung.....	3	3.1.5	Risiko- und Krisenmanagement	10
2.1.1	Nutzen der Prozessorientierung	3	3.1.6	Lebensmittelsicherheit	10
2.1.2	Prinzipien der Prozessorientierung	3	3.1.7	Projektmanagement.....	10
2.1.3	Umsetzung der Prozessorientierung	4	3.1.8	Zuverlässigkeitsmanagement.....	10
2.2	Aspekt Integration	4	3.1.9	Gesellschaftliche Verantwortung & Compliance	10
2.2.1	Nutzen der Integration	4	3.2	Gemeinsamkeiten von genormten Systemen...	11
2.2.2	Prinzipien der Integration	5	4.	Umsetzung von Managementsystemen.....	11
2.2.3	Umsetzung der Integration	5	4.1	Prämissen der Umsetzung	11
2.2.4	ANNEX SL fördert Integration.....	6	4.2	Phasen der Umsetzung.....	11
2.3	Aspekt Lean-Orientierung	7	4.2.1	Phase Einführung	11
2.3.1	Nutzen der Lean-Orientierung	7	4.2.2	Phase Aufrechterhaltung.....	12
2.3.2	Prinzipien der Lean-Orientierung	7	4.2.3	Phase Weiterentwicklung.....	13
2.3.3	Umsetzung der Lean-Orientierung	7			

**„Management = die schöpferischste aller Künste.
Es ist die Kunst, Talente richtig einzusetzen.“**

Robert McNamara, 1916-2009, Präsident der Ford Motor Company, Verteidigungsminister der USA, Präsident der Weltbank

1. Managementsysteme

1.1 Begriff

Der Begriff Management wird häufig synonym mit dem Begriff Unternehmensführung verwendet, womit wesentliche Aufgaben, wie die Planungs-, die Organisations- und die Führungsfunktionen verstanden werden.

Der Begriff System bezeichnet Strukturen, welche von der Gesamtheit ihrer einzelnen Elemente und deren Beziehungen und Wechselwirkungen zueinander geprägt sind.

Mit dem kombinierten Begriff Managementsystem kann somit eine Zusammenstellung und Interaktion von abgestimmten Vorgehensweisen, Verfahren und Methoden für die im Unternehmen erforderliche Planungs-, Organisations- und Führungsaufgaben bezeichnet werden. Diese Vorgehensweisen, Verfahren und Methoden werden vorzugsweise im Unternehmen nicht einzeln angewendet, sondern eben miteinander in sinnvoller

Weise verknüpft, um einen gemeinsamen und übergeordneten Zweck zu verfolgen.

Der gemeinsame Zweck betrifft vorzugsweise die Erfüllung von vorhandenen und zukünftigen Anforderungen und Erwartungen, welche an ein Unternehmen, seine Produkte und seine Dienstleistungen gestellt werden. In der Regel werden diese Anforderungen und Erwartungen von verschiedenen Interessenpartnern formuliert und können auch verschiedene Themenbereiche betreffen.

Zu den relevanten Interessenpartnern eines Unternehmens gehören seine Kunden, seine Mitarbeiter, seine Lieferanten, seine Eigentümer, sowie auch die Gesetzgebung und gesellschaftliche Interessenvertreter.

1.2 Zielsetzungen

Zu den Zielsetzungen von Managementsysteme gehören beispielsweise ...

- eine nachvollziehbare Ausrichtung der Elemente des Managementsystems an den Strategien, Politiken und Zielen des Unternehmens
- eine ganzheitliche Integration verschiedener Themen- und Aufgabenbereiche, z.B. Qualität, Umwelt,

Arbeitsschutz, Finanzen oder Rechtssicherheit, zu einem integrierten Managementsystem

- eine prozessorientierte Aufbau- und Ablauforganisation, ausgerichtet an den jeweiligen Anforderungen und Erwartungen der identifizierten Interessenpartner
- eine geklärte Prozesslandschaft und standardisierte Prozesse und Verfahren mit geschlossenen Regelkreisen für kontrollierende und steuernde Aufgaben
- eine schlanke Aufbau- und Ablauforganisation, um die Komplexität des Systems zu verringern und sich bei Bedarf an Veränderungen anpassen zu können
- eine Klärung und Zuordnung von Verantwortlichkeiten, Aufgaben und Befugnissen der interagierenden Personen und Organisationseinheiten im Unternehmen
- eine Auswahl an systematischen, standardisierten Methoden und Werkzeugen zur Unterstützung von planerischen, organisatorischen oder steuernde Aufgaben
- eine nach intern und extern ausgerichtete und funktionierende Informations- und Kommunikationskultur
- ein durchgängiges und nachvollziehbares Fehler- und Verbesserungsmanagement
- eine ausreichende Transparenz bezüglich der aktuellen Leistungsfähigkeit und -performance und der konkreten Leistungsergebnisse der Unternehmen und seiner Geschäftsprozesse

Bei der Umsetzung dieser Zielsetzungen stellen sich bezogen auf die Funktion und Wirksamkeit des Managementsystems bei den Führungskräften und Mitarbeitern meist die gleichen Fragen ...

- Wie vermeidet man Widersprüche ?
- Wie vermeidet man Redundanzen ?
- Wie vermeidet man Blindleistungen ?
- Wie vermeidet man Bürokratie ?
- Wie vermeidet man Stillstand ?
- Wie sichert man Wirtschaftlichkeit ?
- Wie sichert man Produktivität ?
- Wie sichert man Innovation ?
- Wie sichert man Nachhaltigkeit ?
- Wie sichert man Verständnis und Akzeptanz ?
- Wie fördert man Motivation und Engagement ?

Die Antworten zu diesen Fragen ergeben sich aus der jeweiligen inhaltlichen Auseinandersetzung mit den strukturellen und thematischen Aspekten des angestrebten Managementsystems.

1.3 Anforderungen

Die Anforderungen an Unternehmen sind vielfältig, oftmals sehr komplex und von unterschiedlicher Bedeutung für die verschiedenen Organisationsebenen und Fachabteilungen. Einerseits formulieren vorhandene

Interessenpartner allgemein gültige Anforderungen an das Unternehmen, wie beispielsweise bezüglich der Rechtssicherheit, des Datenschutzes und der Datensicherheit, der Verlässlichkeit oder der Liquidität. Andererseits gibt es auch spezielle, meist produkt- oder leistungsbezogene Anforderungen und Erwartungen. Die allgemeinen, wie auch die speziellen Anforderungen, gilt es hinsichtlich ihrer Bedeutung und ihrer inhaltlichen Wechselwirkungen untereinander in einem umfassenden Managementsystem zu berücksichtigen. Insbesondere die rechtzeitige Identifikation, Sichtung und Aktualisierung neuer oder veränderter Anforderungen, deren objektive Bewertung und ausreichende Berücksichtigung in den Arbeitsabläufen sind eine Herausforderung an die verantwortlichen Führungskräfte und ihr Managementsystem.



Abb. 1: Beispiele für mögliche Anforderungen von Interessentengruppen

1.4 Aspekte

Bei der Gestaltung und Weiterentwicklung von Managementsystemen sind zwei Aspekte zu berücksichtigen. Diese sind die ...

► strukturellen Aspekte

► thematischen Aspekte

Die strukturellen Aspekte bestimmen dabei die Aufbau- und Ablauforganisation des Managementsystems und umfassen dabei auch die Prozessorientierung, die Integration und die Lean-Orientierung des Managementsystems.

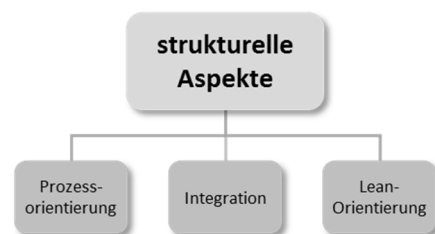


Abb. 2: strukturelle Aspekte eines Managementsystems

Die thematischen Aspekte bestimmen die Handlungsbereiche, zu welchen von Seiten der Interessentengruppen konkrete Anforderungen vorliegen bzw. welche auch für die Unternehmensführung selbst von Bedeutung sind und damit im Fokus einer Berücksichtigung und Erfüllung stehen.

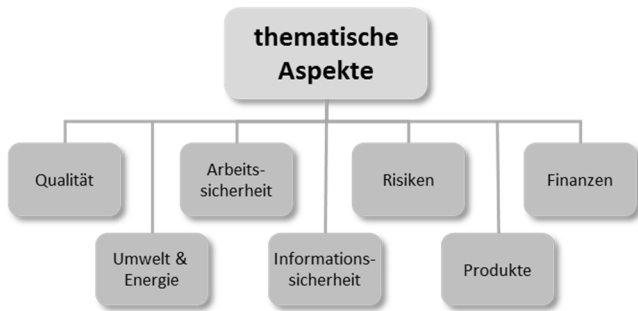


Abb. 3: Beispiele für thematische Aspekte eines Managementsystems

2. Strukturelle Aspekte

Entsprechend der Berücksichtigung und Ausgestaltung der strukturellen Aspekte wird der Aufwand für die Aufgabendurchführung und damit auch für die Erfüllung der Anforderungen der Interessenpartner definiert.

Die strukturellen Aspekte beeinflussen die Effizienz eines Managementsystems !

2.1 Aspekt Prozessorientierung

2.1.1 Nutzen

Die Leistungen eines Unternehmens werden durch ein Netzwerk miteinander verknüpfter Prozesse erbracht. Dabei sollten die Prozesse idealerweise nicht nur über die Fachkompetenz (Abteilungsdenken) abgegrenzt werden, sondern über die notwendige Vollständigkeit der Leistungserbringung (Prozessdenken).

Der Nutzen der Prozessorientierung liegt ...

- in der Konzentration der Unternehmensleistungen auf die Wertschöpfung im Sinne des Leistungsempfängers bzw. Kunden
- in der Konzentration der Prozessverantwortlichen und -durchführenden auf die erbrachte Prozessleistung und die Prozessergebnisleistung
- in der verbesserten Flexibilität der Wertschöpfungskette gegenüber plötzlich auftretender Veränderungen oder Problemen
- im funktionsübergreifenden Charakter der Wertschöpfung, welcher durch die Zusammenarbeit und Verantwortung für einen bestimmten Prozess über mehrere Unternehmensbereiche entsteht
- in der Vereinfachung der Planungs- und Organisationsaufgaben innerhalb der Wertschöpfungskette
- im verbesserten Einsatz und der Verwendung von budgetierten Ressourcen und Kapazitäten
- in der Reduzierung von Reibungsverlusten zwischen Fachfunktionen durch ganzheitliche Abstimmung und Koordination der Wertschöpfung

- in der verbesserten Kostentransparenz und davon abhängigen Kostenbeeinflussung bei der Leistungserbringung und dem erbrachten Leistungsergebnis
- in der Verbesserung der Lernfähigkeit und des Wissenspotentials zur Wertschöpfungskette
- in schnellen und direkten Informationsflüssen und kurzen Entscheidungswegen

2.1.2 Prinzipien

Die erfolgreiche Prozessorientierung eines Managementsystems basiert auf der Berücksichtigung folgender sechs Prinzipien:

- ▶ **PDCA-Kreis**
- ▶ **Null-Fehler**
- ▶ **Partnerschaft**
- ▶ **Fraktale Organisation**
- ▶ **Leistungsorientierung**
- ▶ **Rechtskonformität**

PDCA-Kreis

Der PDCA-Kreis (**Plan-Do-Check-Act**) wurde von Edward Deming¹ formuliert und beschreibt die chronologischen Aufgaben (PDCA) als einen geschlossenen Regelkreis, welche für kontinuierliche Verbesserungen in Unternehmen als notwendige Voraussetzung gilt.

Null-Fehler

Das Null-Fehler-Prinzip wurde von Phillip Crosby² formuliert. Crosby definiert zu diesem Prinzip ein 14-Punkte-Programm basierend auf der Forderung, dass „es keine akzeptable Fehlerquote und keine Nachbesserung geben darf, sondern das Ziel das konsequente Streben nach Null-Fehler sein muss.“

Partnerschaft

Das Prinzip der Partnerschaft betrifft in der Prozessorientierung nicht nur die Zusammenarbeit zwischen zwei miteinander verknüpften Prozessen an den Prozessschnittstellen, sondern auch die horizontale und vertikale Zusammenarbeit innerhalb eines Prozesses selbst, also auch das partnerschaftliche Zusammenarbeiten mit den Kollegen und den jeweiligen Vorgesetzten.

Fraktale Organisation

Der Begriff der „Fraktalen Organisation“ wurde durch Hans-Jürgen Warnecke³ in seinem Buch „Revolution der Unternehmenskultur - Das Fraktale Unternehmen, aus dem Jahr 1993 geprägt. Eine fraktale Organisation ist nach seinem Verständnis ein Gebilde, gekennzeichnet durch Autonomie, Dynamik und Selbstähnlichkeit. Die Arbeitsweise in diesem Gebilde erfolgt vorzugsweise durch Selbstorganisation und Selbstoptimierung der einzelnen Fraktale.

¹ W. Edward Deming, US-amerikanischer Physiker, Statistiker, Pionier im Bereich des Qualitätsmanagements, (*1900, †1993)

² Philip Bayard Crosby, Direktor für Qualität bei International Telephone and Telegraph (ITT), Berater, (*1926, †2001)

³ Hans-Jürgen Warnecke, Das Fraktale Unternehmen, Springer, 1993

Leistungsorientierung

Die Bedeutung der Leistungsermittlung und -analyse bei Geschäftsprozessen durch die Ermittlung von Prozessperformance-Kennzahlen ist für eine zielorientierte Prozessverbesserung und wirkungsvolle Prozesssteuerung erforderlich. Eine wichtige Voraussetzung stellen die genutzten Indikatoren und eingesetzten Messsysteme dar. Gemäß Michael Gaitanides⁴ sind dabei zwei Kriterien für die Definition von Prozesskennzahlen und Prozessindikatoren von Bedeutung ...

- Es muss gewährleistet sein, dass die festgelegten Indikatoren die wirkliche Prozessleistung beschreiben. Die Erfüllung von Kundenanforderungen und unternehmensspezifischen Aspekten sind dabei in besonderer Weise zu berücksichtigen.
- Damit Unternehmens- und Prozessverantwortliche in der Fülle der Indikatoren die gewünschte Transparenz nicht verlieren, sollten die Indikatoren auch nach identischen Kriterien definiert werden.

Rechtskonformität

Rechtskonforme Unternehmen sind gerichtsfeste Unternehmen. Eine Organisation kann dann als „gerichtsfest“ bezeichnet werden, wenn die festgelegte Aufbau- und Ablauforganisation ...

- die erforderlichen Anweisungs-, Auswahl- und Überwachungspflichten
- die transparente Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen
- eine entsprechende Kooperationsregelung

in einem Anweisungs- und Nachweissystem berücksichtigt sind.⁵

2.1.3 Umsetzung

„Kern der Prozessorientierung ist, dass interne und externe Beziehungen grundsätzlich als gleichartig angesehen werden und sowohl die interne Übergabe eines Vorproduktes vom Einkauf in die Fertigung als auch die Abgabe eines Fertigproduktes an den Kunden als Schnittstelle verstanden werden.“⁶

Die Einführung eines prozessorientierten Managementsystems setzt neben der „handwerklichen“ und konzeptionellen Kompetenz vor allem auch eine Prozessorientierung in den Köpfen aller Beteiligten voraus. Diese Voraussetzung ist dann schwierig umzusetzen, wenn ein Unternehmen über viele Jahre in traditionellen und gewachsenen Abteilungsstrukturen organisiert war.

Deshalb sind folgende Prämissen bei der Umsetzung eines prozessorientierten Managementsystems zu berücksichtigen:

► Das Unternehmen wird als Prozessnetzwerk verstanden

Die Verknüpfung von Prozessen, die Berücksichtigung von gegenseitigen Wechselwirkungen und die Notwendigkeit von Leistungsvereinbarungen als relevante Erfolgsfaktoren der Leistungsperformance

des Gesamtunternehmens sind von allen Führungskräften und Mitarbeitern verstanden.

► Das Bewusstsein für interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen ist vorhanden

Der interne Empfänger von Prozessleistungen und Prozessergebnissen wird als Kunde wahrgenommen und verstanden und der interne Lieferant von benötigten Prozesseingaben wird in die eigenen Prozessabläufe ausreichend und frühzeitig eingebunden.

► Das Bewusstsein zur Ergebnisorientierung wird entwickelt

Die Prozessergebnisse sind im Unternehmen eindeutig spezifiziert und werden über die Kriterien Qualität, Kosten, Termintreue und Kundenzufriedenheit gemessen und hinsichtlich ihrer Performance objektiv beurteilt.

► Die Prinzipien der Prozessorientierung sind verinnerlicht und berücksichtigt

Die Prinzipien der Prozessorientierung bilden die Grundlage für die gestalterischen, planerischen, analytischen und kontrollierenden Aufgabenstellungen in der Organisation. Diese Prinzipien sind bekannt, verstanden und werden entsprechend gefördert.

► Der Mut zur Veränderung ist vorhanden und wird unterstützt

In den Köpfen der Führungskräfte und Mitarbeiter ist Veränderungsbereitschaft und -wille entwickelt und wird gefördert, verknüpft mit Gestaltungsoptimismus und dem Willen zur nachhaltigen Entwicklung von Wirtschaftlichkeit.

2.2 Aspekt Integration

2.2.1 Nutzen

Unternehmen müssen einer Vielzahl von Interessentpartnern, deren Anforderungen und vielen verschiedenen Themen (z.B. Qualität, Umwelt, Arbeits- und Informationssicherheit, Finanzen, Rechtsicherheit) gerecht werden. Es gilt für Unternehmen diese Anforderungen und Themen sinnvoll zu bündeln, abzustimmen, ganzheitlich und widerspruchsfrei im Managementsystem zu regeln.

Der Nutzen der Integration lässt sich einfach argumentieren, wenn die auftretenden Probleme von nicht ausreichend verknüpften Einzelsystemen betrachtet werden.

Die Probleme unzureichender Integration zeigen sich beispielsweise durch ...

- Gewachsenen Strukturen, Eigenleben und Suboptimierungen bei Einzelsystemen

⁴ Gaitanides et al., Prozessmanagement, Hanser, 1994

⁵ Dr. Adam: Gerichtsfeste Organisation, Bergbau Berufsgenossenschaft Kongress ProtecT, Bad Wildungen, 23. November 2006

⁶ Gaitanides et al, Prozessmanagement, Hanser, 1994

- individuellen Strategien und Zielsetzungen bei Einzelsystemen ohne abgestimmte, ganzheitliche Ansätze
- möglichen Konflikten und Widersprüchen in den festgelegten Vorgehensweisen, Regelungen und Dokumentationen
- möglichen Redundanzen in den Prozessen, Verfahren, Regelungen und Dokumentationen
- höheren monetären Aufwänden für den Betrieb und die Pflege der Einzelsysteme
- vorhandene Irritationen in der Kenntnis und Wahrnehmung von Regelungen bei den Mitarbeitern, bezüglich der spezifischen Bedeutung und Priorität von Anforderungen aus den Einzelsystemen
- zum Teil „emotional“ und „politisch“ geprägte Handlungsweisen in den Einzelsystemen

Allerdings, eine Integration eliminiert diese Probleme nicht vollständig, aber sie leistet nachweisbare Effekte durch Reduzierung bzw. Abschwächung dieser Probleme.

Der wichtigste Nutzen von Integration ergibt sich für die Anwender und Betroffenen eines integrierten Managementsystems durch ein verbessertes, ganzheitliches Gesamtverständnis, eine durchgängigere Transparenz und eine sinnvolle Abstimmung der jeweiligen Arbeitsinhalte und Verantwortungen. Dieser Nutzen unterstützt in besonderer Weise die Zielsetzungen und die Umsetzung von Managementsystemen in die betriebliche Praxis und damit die angestrebten Effekte hinsichtlich Funktionalität und Ökonomie.

2.2.2 Prinzipien

Der Erfolg einer Integration von verschiedenen Einzelsystemen ist von der Berücksichtigung der folgenden Prinzipien abhängig. Diese sind ...

- die vorhandenen Anforderungen und Themen werden in die Arbeitsabläufe (Prozess-, Projektarbeit) und die Arbeitsumgebungen (Arbeitsplätze, Infrastruktur) eingebunden und nicht umgekehrt
- die Koordination der Anforderungen durch die fachliche und disziplinarische Verantwortung und Leitung der Einzelsysteme (i.d.R. spezielle Beauftragte und Koordinatoren) erfolgt als abgestimmter Teamprozess im Sinne der Interessenpartner
- die Bedeutung und die Berücksichtigung der verschiedenen Anforderungen werden eindeutig und nachvollziehbar priorisiert
- erforderliche planerische, organisatorische, steuernde Maßnahmen aus den verschiedenen Einzelsystemen werden, soweit möglich, standardisiert
- die Gestaltung der Dokumentation zu Regelungen aus den Einzelsystemen wird standardisiert und harmonisiert
- der strategische und wirtschaftliche Beitrag der Einzelsysteme wird mit Blick auf den Gesamtwirkungsgrad des generischen Managementsystems objektiv und gemeinsam beurteilt und weiterentwickelt

2.2.3 Umsetzung

Hinsichtlich der Integration von Managementsystemen lassen sich vier elementare Ansätze differenzieren:

- Ansatz der additiven Integration
- Ansatz der partiellen Integration
- Ansatz der systemischen Integration
- Ansatz der prozessualen Integration

▶ Ansatz der „**additiven Integration**“

Die additive Integration ist ein Ansatz, welcher oftmals in Unternehmen mit gut ausgestatteten personellen Ressourcen in autonom arbeitenden Stabsabteilungen vorzufinden ist.

Die charakteristischen Kennzeichen der additiven Integration sind ...

- die Einzelsysteme bleiben in Struktur, Funktion und Umsetzung jeweils autark
- jedes Einzelsystem hat eigene spezifische Beauftragte, Koordinatoren und Verantwortliche
- die Zusammenführung der Einzelsysteme erfolgt faktisch vorwiegend auf dem Papier über Referenzmatrizen oder durch Verweise



Abb. 4: Additive Integration

▶ Ansatz der „**partiellen Integration**“

Die partielle Integration wird oft angestrebt, wenn die vorhandenen Einzelsysteme einen bestimmten Reifegrad erreicht haben und Synergieeffekte zwischen den Einzelsystemen angestrebt werden.

Die charakteristischen Kennzeichen der partiellen Integration sind ...

- ein vorhandenes Einzelsystem wird als Basissystem definiert und genutzt
- das Basissystem gibt für die anderen Einzelsysteme die Struktur vor
- die vorhandenen Einzelsysteme werden mit ihren spezifischen Anforderungen an das Basissystem angedockt
- gemeinsame und ähnliche Anforderungen werden z.T. vereinheitlicht bzw. standardisiert

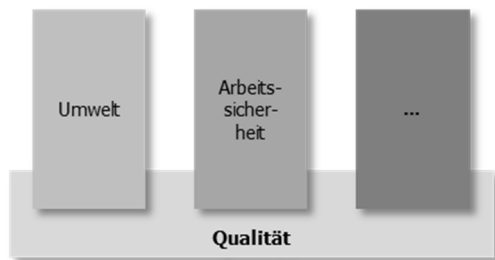


Abb. 5: Partielle Integration

► Ansatz der „**systemischen Integration**“

Die systemische Integration positioniert die Verantwortungen und Aufgaben aus den jeweiligen, verschiedenen Einzelsystemen direkt und komplett in die jeweiligen Prozesse. Die Konsequenz daraus ist eine hohe Eigenverantwortlichkeit bei den Prozessverantwortlichen und -durchführenden. Systemische Integration wird oft unterstützt durch fachliche Themenkompetenz von Spezialisten als interne Dienstleistung für die Prozessverantwortlichen.

Die charakteristischen Kennzeichen der systemischen Integration sind ...

- für die Führungskräfte und Mitarbeiter im Unternehmen präsentiert sich nur ein Managementsystem, welches alle zu berücksichtigenden Anforderungen für die jeweilige Prozessdurchführung enthält
- die Strukturen der Einzelsysteme werden im Managementsystem für die Mitarbeiter praktisch unsichtbar
- die Anforderungen und Regelungen aus Einzelsystemen sind in die Eigenverantwortung der Prozesse übertragen und eingebettet
- die Fachexperten zu bestimmten Themen agieren als Dienstleister für die Prozesse und arbeiten informativ, beratend und nachfrageorientiert



Abb. 6: Systemische Integration

► Ansatz der „**prozessualen Integration**“

Die prozessuale Integration verbindet die Vorteile der partiellen Integration und der systemischen Integration. Es gibt eine Basis, welche durch eine Prozesslandschaft des Unternehmens repräsentiert ist. In dieses Prozessnetzwerk werden die jeweiligen Anforderungen der Einzelsysteme noch abgrenzbar, aber dennoch ganzheitlich eingebunden verknüpft. Die Menschen im Managementsystem orientieren sich an ihren Prozessen und Arbeitsabläufen, können aber die Ausrichtun-

gen (z.B. Politiken, Leitbilder, Zielsetzungen) der Einzelsysteme dennoch wahrnehmen. Anforderungen von Kunden oder Normen lassen sich immer noch erkennen und bei Bedarf auch einfach nachweisen.

Die charakteristischen Kennzeichen der prozessualen Integration sind ...

- die Struktur des Managementsystems basiert auf einem Prozessnetzwerk, Prozesslandkarte
- Themen wie Qualität, Umwelt und Arbeitssicherheit sind in die Prozesse adaptiert bzw. über bestimmte Verfahren angekoppelt, spezielle Beauftragte / Koordinatoren unterstützen die Prozessverantwortlichen vor Ort

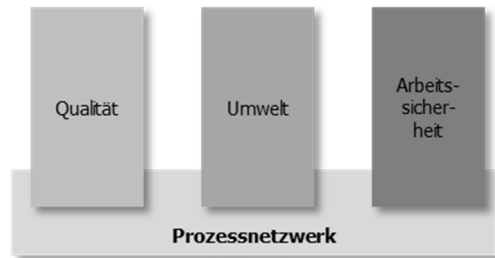


Abb. 7: Prozessuale Integration

2.2.4 ANNEX SL fördert Integration

Die Integration verschiedener Einzelsysteme wird unterstützt durch den sogenannten ANNEX SL. Der ANNEX SL ist eine interne ISO⁷- Directive für die Entwicklung und Überarbeitung von Managementsystem-Normen. Die Zielsetzung des ANNEX SL ist die Vereinheitlichung von Struktur und Anforderungen der Managementsystem-Normen. Durch diese Harmonisierung der Norm-Strukturen vereinfacht sich eine angestrebte Integration verschiedener Managementsysteme erheblich. Bereits berücksichtigt wurde der ANNEX SL in den überarbeiteten Revisionen der ISO 9001 und ISO 14001 im Jahr 2015. Andere Managementsystem-Normen strukturieren sich standardisiert gemäß dem ANNEX SL damit in folgende zehn Kapitel:

1. Anwendungsbereich
2. Normative Verweisungen
3. Begriffe
4. Kontext der Organisation
5. Führung
6. Planung (für das Managementsystem)
7. Unterstützung
8. Betrieb
9. Bewertung der Leistung
10. Verbesserung

⁷ ISO = International Organization for Standardization (www.iso.org)

2.3 Aspekt Lean-Orientierung

2.3.1 Nutzen

Unternehmen haben den verständlichen Anspruch auf eine effektive und effiziente Aufbau- und Ablauforganisation. In der Literatur werden diese Ansprüche auch gerne mit dem Begriff „lean“ zusammengefasst.

Lean beinhaltet das Vorhandensein von schlanken Strukturen, ausgeprägter Kundenorientierung, hoher Transparenz und schneller Informationsflüsse, sowie auch die Absicht möglichst keine Verluste oder Verschwendungen in der jeweiligen Arbeitserbringung und den Arbeitsergebnissen zu zulassen.

Der Begriff „Lean“ bedeutet ...

WAS	WIE
Effektiv	Die richtigen Aufgaben und Tätigkeiten tun !
Effizient	Die Aufgaben und Tätigkeiten mit dem geringsten Aufwand tun !
Verlustfrei	Die Aufgaben und Tätigkeiten fehlerfrei tun !
Verschwendungsfrei	Die notwendigsten Aufgaben und Tätigkeiten tun !
Schlank	Die Aufgaben und Tätigkeiten eigenverantwortlich tun !

2.3.2 Prinzipien

Die Lean-Prinzipien sind auf das gesamte Managementsystem, seine zugehörigen Prozesse, die durchgeführten Projekte, die Verfahren und eingesetzten Arbeitsmittel anzuwenden und vor allem auch in das Bewusstsein der Mitarbeiter zu platzieren. Die Förderung dieses Bewusstseins liegt hierbei ganz in der Verantwortung der Führungskräfte und ist als permanente Aufgabenstellung mit Vorbildfunktion zu leben.

Die Prinzipien der Lean-Orientierung sind ...

- Orientierung der erbrachten Leistungen an den internen und externen Empfängern dieser Leistungen
- Fokussierung der vorhandenen Potentiale und Ressourcen auf das Wertschöpfungsergebnis
- Harmonisierung der Wertschöpfungsströme über die Fachkompetenzen und -abteilungen hinweg
- Proaktive Vernetzung von Geschäftsprozessen
- Konzentration auf vorhandene Kernkompetenzen und rechtzeitige Entwicklung neu benötigter Kernkompetenzen
- Identifizierung, Reduzierung bzw. Eliminierung von Verschwendungen und Verlusten
- Aktive und zielorientierte Förderung der Eigenverantwortung und des Empowerment in den Prozessen vor Ort

Auch wenn einige der folgenden Zitate aus Zeiten stammen, in welchen der Begriff Lean noch nicht gebräuchlich war, so treffen diese Aussagen dennoch auch den Kern der heutigen Lean-Orientierung.

Henry Ford	„Alles was nicht zur Wertsteigerung dient ist Verschwendung.“
W. Edwards Deming	„Machen Sie das Prinzip der ständigen Verbesserung aller Leistungen zum Unternehmensziel.“
Armand V. Feigenbaum	„Implementieren Sie kontinuierliche Selbstprüfung, Regelkreise, Ergebnisanalysen und Soll-Ist-Vergleiche.“
Fujio Cho	„Verschwendung ist alles, außer dem Minimum an Aufwand für Betriebsmittel, Material, Teile, Platz und Arbeitszeit, das für die Wertsteigerung eines Produktes unerlässlich ist.“

2.3.3 Umsetzung

Lean Management umfasst vier relevante Disziplinen. Diese sind ...

- ▶ Lean Development
- ▶ Lean Production
- ▶ Lean Administration
- ▶ Lean Office⁸

Diese vier Disziplinen beinhalten für ihre Umsetzung jeweils spezifische Konzepte und zahlreiche Methoden und Werkzeuge. Auf die konkrete Beschreibung dieser Lean-Disziplinen und -Konzepte wird an dieser Stelle verzichtet und auf die einschlägige Fachliteratur verwiesen.

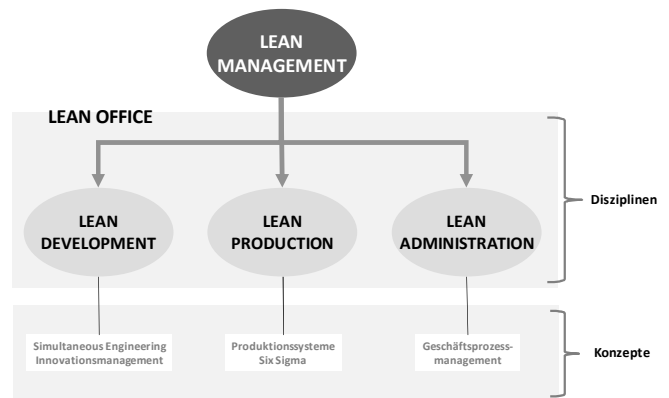


Abb. 8: Lean-Disziplinen und -Konzepte

⁸ siehe auch TMS-Info „Lean Management / Lean Office: Prinzipien des Lean Management in Bürobereichen“ unter www.tms-ulm.de

3. Thematische Aspekte

Entsprechend der Ausgestaltung der thematischen Aspekte wird maßgeblich die Zielerreichung des Managementsystems bestimmt, also die konkrete Erfüllung der vorhandenen Anforderungen der Interessenpartner.

Die thematischen Aspekte beeinflussen die Effektivität eines Managementsystems !

Als thematische Aspekte können Anforderungen aus genormten Managementsystemen (z.B. Qualitätsmanagement, Umweltmanagement, Arbeitssicherheitsmanagement) berücksichtigt werden, sie sind jedoch nicht nur auf diese beschränkt.

Weitere thematische Aspekte können beispielsweise sein: Strategisches Management, Compliance Management, Finanzmanagement, Wissensmanagement, Personal Management, Facility Management, etc.

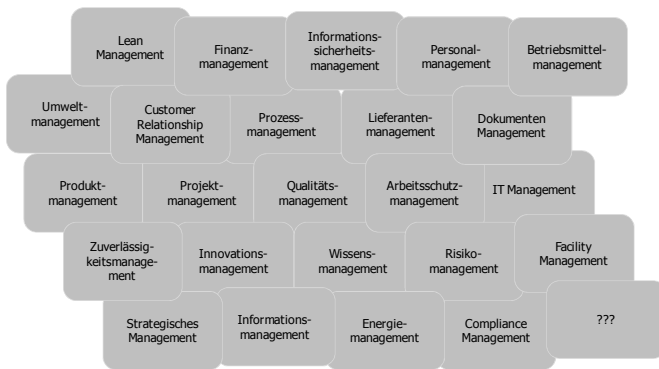


Abb. 9: Vielfalt der Managementthemen

Eine mögliche Kategorisierung der thematischen Aspekte kann erfolgen durch eine Differenzierung der Themen, z.B. in ...

- Themen zu Führungsaufgaben
- Themen zur Leistungserbringung, Wertschöpfung
- Themen zu Ressourcen
- Themen zu Querschnittsfunktionen

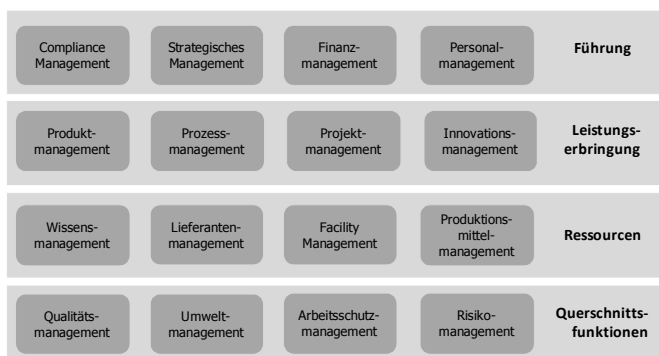


Abb. 10: Kategorisierung der Managementthemen

3.1 Normen zu Managementsystemen

In der Vergangenheit wurden zu bestimmten Managementthemen in internationalen Gremien Normen und Leitfäden entwickelt, welche eine Anleitung und Unterstützung bei der Einführung, Umsetzung und Begutachtung von Managementsystemen sein können. Diese Normen werden regelmäßig überarbeitet und aktualisiert. Nachfolgend sind einige der wichtigsten veröffentlichten Normen zu Managementthemen⁹ aufgeführt. Die Bedeutung dieser Themen für ein Unternehmen ist dabei jeweils individuell selbst zu bewerten.

3.1.1 Qualitätsmanagement

Ein Qualitätsmanagementsystem (QMS) ist ein ...

„Teil eines Managementsystems bezüglich der Qualität.“¹⁰

War die erste Ausgabe der ISO 9001 im Jahr 1987 noch sehr fertigungsorientiert, so definiert die aktuelle Norm von 2015 ein ganzheitliches, vorzugsweise prozess- und risikoorientiertes Qualitätsmanagementsystem.

Die relevanten Normen zu Qualitätsmanagementsystemen sind ...

- **DIN EN ISO 9000:2015**
Qualitätsmanagementsysteme - Grundlagen und Begriffe
- **DIN EN ISO 9001:2015**
Qualitätsmanagementsysteme - Anforderungen
- **DIN EN ISO 9004:2009**
Leiten und Lenken für den nachhaltigen Erfolg einer Organisation - Ein Qualitätsmanagementansatz

Für die Automobilbranche sind zu Qualitätsmanagementsystemen spezielle, eigene Normen entstanden, welche im Kern auf der ISO 9001 basieren, diese aber um zusätzliche Anforderungen aus der Automobilbranche erweitern.

Die relevanten Normen und Leitfäden zu Qualitätsmanagementsystemen in der Automobilbranche sind ...

- **DIN ISO / TS 16949:2009**
Qualitätsmanagementsysteme - Besondere Anforderungen bei Anwendung von ISO 9001:2008 für die Serien- und Ersatzteilproduktion in der Automobilindustrie Qualitätsmanagementsysteme - Grundlagen und Begriffe
- verschiedene **VDA-Bände** zur Sicherung der Qualität bei Lieferungen bzw. vor oder während der Serienproduktion¹¹

Für Qualitätsmanagementsysteme bei Lerndienstleistungen gibt es eine eigene Norm. Diese Norm definiert Anforderungen an die Lerndienstleistung selbst, sowie an das Management des Lerndienstleisters.

Die relevante Norm zu Qualitätsmanagementsystemen für Lerndienstleister ist ...

- **DIN ISO 29990:2010**
Lerndienstleistungen für die Aus- und Weiterbildung- Grundlegende Anforderungen an Dienstleister

Für Qualitätsmanagementsysteme der Raum-, Luftfahrt und Verteidigung ist ebenfalls eine eigene Norm

⁹ Stand Dez. 2015, aktuelle Normentwürfe sind nicht berücksichtigt
¹⁰ DIN EN ISO 9000:2015, Begriffe und Grundlagen

¹¹ siehe Qualitäts Management Center, VDA QMC (www.vda-qmc.de)

veröffentlicht. Diese Norm ist an die ISO 9001 angelehnt und legt ergänzende Anforderungen, Definitionen und Anmerkungen für diese Branchen fest.

Die relevante Norm zu Qualitätsmanagementsystemen für Organisation der Raum-, Luftfahrt und Verteidigung ist ...

- **DIN EN 9100:2010**
Qualitätsmanagementsysteme - Anforderungen an Organisationen der Luftfahrt, Raumfahrt und Verteidigung

Qualitätsmanagementsysteme für die Medizinproduktebranche sind in der ISO 13485 formuliert. Diese Norm dient der globalen Ausrichtung der angemessenen regulatorischen Anforderungen für Qualitätsmanagementsysteme, für Organisationen, die Medizinprodukte zur Verfügung stellen. Die Norm enthält einige besondere Anforderungen an Medizinprodukte und schließt einige Anforderungen von ISO 9001:2008 aus, die nicht als regulatorische Anforderungen geeignet sind.

Die relevante Norm zu Qualitätsmanagementsystemen für MedizinproduktHersteller ist ...

- **DIN EN ISO 13485:2012**
Qualitätsmanagementsysteme - Anforderungen für regulatorische Zwecke

3.1.2 Umwelt- und Energiemanagement

Ein Umweltmanagementsystem (UMS) ist ein ...

„Teil des übergreifenden Managementsystems einer Organisation, der dazu dient, die Umweltpolitik zu entwickeln und die Umweltaspekte zu handhaben.“¹²

Umweltmanagementsysteme gehen über die Einhaltung umweltrechtlicher Vorgaben an Unternehmen hinaus und versuchen die vorhandenen direkten und indirekten Umweltaspekte eines Unternehmens aktiv zu ermitteln, zu bewerten, zu analysieren und nachhaltig zu beeinflussen.

Die relevanten Normen zu Umweltmanagementsystemen sind ...

- **DIN EN ISO 14001:2015**
Umweltmanagementsysteme - Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung
- **DIN EN ISO 14004:2005**
Umweltmanagementsysteme - Allgemeiner Leitfaden über Grundsätze, Systeme und unterstützende Methoden
- **DIN EN ISO 14050:2010**
Umweltmanagement - Begriffe

Ein Energiemanagementsystem (EMS) ist die ...

„Gesamtheit von miteinander zusammenhängenden oder in Wechselwirkung zueinander stehenden Elementen einer Organisation zur Erstellung einer Energiepolitik sowie strategischer Ziele und zur Erreichung dieser Ziele.“¹³

Ziel eines Energiemanagementsystems ist der Aufbau von Strukturen, Prozessen und Verfahren zur Verbesserung der Energieeffizienz von Organisationen. Durch

ein systematisches Energiemanagement sollen Reduzierungen sowohl der Kosten als auch der Treibhausgasemissionen erreicht werden (ökonomische und ökologische Effekte).

Die relevante Norm zu Energiemanagementsystemen ist ...

- **DIN EN ISO 50001:2011**
Energiemanagementsysteme - Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung

3.1.3 Arbeitsschutzmanagement

Ein Arbeitsschutzmanagementsystem (AMS) ist ein ...

„Teil des Managementsystems einer Organisation, der dazu dient, ihre A & G-Politik zu entwickeln und zu verwirklichen und Ihre A & G-Risiken zu beherrschen.“¹⁴

Arbeits- und Gesundheitsschutzmanagementsysteme nutzen systematische Gefährdungsbeurteilungen und Risikoanalysen um mögliche Unfälle und Gesundheitsrisiken zu minimieren. Ein Arbeitsschutzmanagementsystem umfasst Organisationsstrukturen, Verantwortlichkeiten, strategische Planungen, Methoden, Verfahren, Ressourcen, Verhaltensweisen und Prüfinstrumente zur Entwicklung, Erfüllung, Bewertung und Aufrechterhaltung der vorgegebenen Politik.

Die relevanten Normen zu Arbeits- und Gesundheitsschutzmanagementsystemen¹⁵ sind ...

- **OHSAS 18001:2007**
Arbeits- und Gesundheitsschutzmanagementsysteme -Anforderungen
- **OHSAS 18002: 2008**
Leitfaden für die Einführung eines Arbeits- und Gesundheitsschutz-Managementsystems nach OHSAS 18001:2007

3.1.4 Informationssicherheitsmanagement

Ein Informationssicherheitsmanagementsystem (ISMS) ist ein ...

„Teil des gesamten Managementsystems, der auf der Basis eines Geschäftsrisikoansatzes die Entwicklung, Implementierung, Durchführung, Überwachung, Überprüfung, Instandhaltung und Verbesserung der Informationssicherheit abdeckt.“¹⁶

Ein Informationssicherheitsmanagementsystem umfasst die Implementierung von Sicherheitsmechanismen und Verfahren zum Schutz sämtlicher unternehmerischen Werte (Assets) in den Wertschöpfungsketten.

Die relevanten Normen zu Informationssicherheitsmanagementsystemen sind ...

- **DIN ISO / IEC 27000:2011**
Informationstechnik - IT-Sicherheitsverfahren - Informationssicherheitsmanagementsysteme - Überblick und Terminologie
- **DIN ISO / IEC 27001:2015**
Informationstechnik - IT-Sicherheitsverfahren- Informationssicherheitsmanagementsysteme - Anforderungen

¹² DIN EN ISO 14050:2010, Begriffe

¹³ DIN EN ISO 50001:2011, Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung

¹⁴ OHSAS 18001:2007, Anforderungen

¹⁵ zukünftig als ISO 45001 OHS publiziert

¹⁶ DIN ISO /IEC 27000:2011, Überblick und Terminologie

- **DIN ISO / IEC 27002:2008**
Informationstechnik - IT-Sicherheitsverfahren - Informationssicherheitsmanagementsysteme - Leitfaden für das Informationssicherheitsmanagement

3.1.5 Risiko- und Krisenmanagement

Ein Risikomanagementsystem (RMS) ...

„beinhaltet die Risikopolitik der Organisation, deren Auftrag und Verpflichtung und den eigentlichen Risikomanagementprozess bestehend aus: Risiko identifizieren / Risiko analysieren / Risiko bewerten / Risiko bewältigen.“¹⁷

Außerdem gehört die Überprüfung der umgesetzten Risikobewältigungsstrategien und bei festgestellten Planabweichungen deren Beseitigung dazu.

Die relevante Norm zu Risikomanagementsystemen ist ...

- **ISO 31000:2009**
Risikomanagement – Allgemeine Anleitung zu den Grundsätzen und der Implementierung von Risikomanagement

Ein Business Continuity Managementsystem (BCMS) ist ein ...

„Teil des Gesamt-Managementsystems zur Einführung und Umsetzung, den Betrieb sowie die Überwachung, Überprüfung, Verwaltung und Verbesserung der Aufrechterhaltung der Betriebsfähigkeit“¹⁸

Mit der ISO 22301 verstehen und priorisieren Organisationen die betriebliche Kontinuität, die Bedrohungen, denen sie ausgesetzt sind. Die Norm legt Anforderungen für ein Krisenmanagementsystem fest, dass vor Störfällen schützt, die Wahrscheinlichkeit dieser Ereignisse verringert und sicherstellt, dass sich Organisationen davon erholen.

Die relevante Norm zu Krisenmanagementsystemen ist ...

- **ISO 22301:2014**
Sicherheit und Schutz des Gemeinwesens - Business Continuity Management System - Anforderungen

3.1.6 Lebensmittelsicherheit

Die Norm zum Managementsystem für Lebensmittelsicherheit fokussiert die „Lebensmittelkette, welche die Stufen und Arbeitsgänge betrachtet, welche im Rahmen der Produktion, Verarbeitung, Verteilung, Lagerung und Handhabung von Lebensmitteln und seiner Zutaten von der Primärproduktion bis zu Verbrauch stattfindet.“¹⁹

Die relevante Norm zu Lebensmittelsicherheit ist ...

- **DIN EN ISO 22000:2005**
Managementsystem für die Lebensmittelsicherheit – Anforderungen an Organisationen in der Lebensmittelkette

3.1.7 Projektmanagement

Ein Projektmanagementsystem (PMS) ist ein ...

„System von Richtlinien, organisatorischen Strukturen, Prozessen und Methoden zur Planung, Überwachung und Steuerung von Projekten.“²⁰

Betrifft der Fokus bei der ISO 9000-Normenfamilie die Qualität in den Geschäftsprozessen, so zielt der Fokus der 69901-Normenfamilie auf die projektbezogenen Prozesse, inkl. zugehöriger Methoden und Daten.

Die relevanten Normen zu Projektmanagementsystemen sind ...

- **DIN 69901-1:2009**
Projektmanagementsysteme - Grundlagen
- **DIN 69901-2:2009**
Projektmanagementsysteme - Prozesse
- **DIN 69901-3:2009**
Projektmanagementsysteme - Methoden
- **DIN 69901-4:2009**
Projektmanagementsysteme - Daten, Datenmodell
- **DIN 69901-5:2009**
Projektmanagementsysteme - Begriffe

3.1.8 Zuverlässigkeitsmanagement

Ein Zuverlässigkeitsmanagementsystem (ZMS) ist ein ...

„Managementsystem zum Leiten und Lenken einer Organisation bezüglich Zuverlässigkeit.“²¹

Ein Zuverlässigkeitsmanagementsystem definiert die Zuverlässigkeitsaufgaben zum Produktlebenszyklus von der Planung über die Entwicklung bis zu Messungen, Analysen und Verbesserungen und fördert das Verständnis für die Zuverlässigkeitserfordernisse.

Die relevanten Normen zu Zuverlässigkeitsmanagementsystemen sind ...

- **DIN EN 60300-1:2004**
Zuverlässigkeitsmanagementsysteme
- **DIN EN 60300-2:2004**
Zuverlässigkeitsmanagementsysteme - Leitfaden zum Zuverlässigkeitsmanagement

Zahlreiche weitere Normen der 60300-Reihe definieren Verfahren zur Zuverlässigkeitsverbesserung von technischen Systemen, zur Instandhaltung und Instandhaltungsunterstützung.

3.1.9 Gesellschaftliche Verantwortung & Compliance

Die Norm zur Gesellschaftlichen Verantwortung soll Organisationen unterstützen einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung zu leisten. Sie soll dazu ermutigen über die Einhaltung von Gesetzen hinauszugehen. Grundsätze gesellschaftlicher Verantwortung, Anerkennung gesellschaftlicher Verantwortung und Einbindung von Anspruchsgruppen, Handlungsempfehlungen zu Kernthemen gesellschaftlicher Verantwortung sind beispielsweise Kapitel mit welchen sich diese Norm auseinandersetzt.

Die relevante Norm zur Gesellschaftlichen Verantwortung ist ...

- **DIN ISO 26000:2011**
Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung

¹⁷ ISO 31000:2009, Allgemeine Anleitung zu den Grundsätzen und der Implementierung von Risikomanagement

¹⁸ DIN EN ISO 22301:2014, Anforderungen

¹⁹ DIN EN ISO 22000:2005, Anforderungen an Organisationen in der Lebensmittelkette

²⁰ DIN 69901-5:2009

²¹ DIN EN 60300-1:2004

Compliance Managementsysteme sind mit der ISO 19600 beschrieben worden. Diese Norm beinhaltet Richtlinien für den Einsatz von Compliance Managementsystemen. Solche Managementsysteme helfen, die Risiken regelwidrigen Verhaltens zu erkennen, zu verstehen und richtig darauf zu reagieren.

Die relevante Norm zu Compliance Managementsysteme ist ...

- **ISO 19600:2014**
Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung

3.2 Gemeinsamkeiten der Systemnormen

Die Normen zu Managementsystemen mit thematisch unterschiedlichen Zielsetzungen und Anwendungen weisen dennoch einige Gemeinsamkeiten aus, welche bei der Integration zu Vereinfachungen für die Mitarbeiter führen bzw. Synergieeffekte bewirken können. Zu den Gemeinsamkeiten der Systemnormen gehören ähnliche Anforderungen wie beispielsweise ...

- die Logik des PDCA - Kreis als Grundprinzip
- der Bedarf der Sicherstellung von Rechtssicherheit
- die Formulierung von Politik, Strategien und Zielen
- die Förderung von prozessualen Strukturen
- der Bedarf von speziellen Beauftragten
- der Bedarf einer transparenten Dokumentation
- der Bedarf von Qualifizierungsmaßnahmen
- die Bewertung der Systeme durch Audits / Reviews
- der Anspruch von kontinuierlicher Verbesserung

4. Umsetzung von Managementsystemen

Die erfolgreiche Umsetzung eines Managementsystems wird in drei Projektphasen realisiert und basiert auf der Berücksichtigung der nachfolgenden Prämissen.

Ist die Phase der „Einführung“ eines Managementsystems oftmals noch als Projekt durchgeführt, so gestaltet sich die Umsetzung der Phasen zur „Aufrechterhaltung“ und „Weiterentwicklung“ idealerweise als Prozesse.

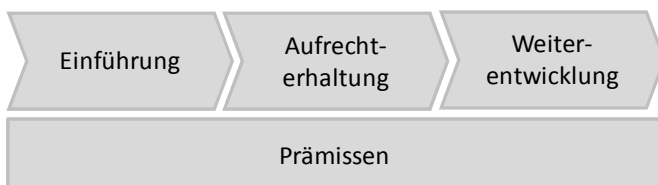


Abb. 11: Phasen der Umsetzung eines Managementsystems

4.1 Prämissen der Umsetzung

Die Prämissen zur Umsetzung eines Managementsystems betreffen weniger methodische Vorgehensweisen der eigentlichen Umsetzung, als vielmehr Prämissen

für das Bewusstsein und das Selbstverständnis bei Führungskräften und Mitarbeitern. Für manche Organisation bedeutet die Berücksichtigung dieser Prämissen gegebenenfalls einen notwendigen Paradigmenwechsel im Denken und Handeln. Zu den Prämissen für die Umsetzung von Managementsystemen gehören ...

Stakeholder-Orientierung		
Anforderungserfüllung	an-statt	Anforderungsabwägung
Partnerschaft		Wettbewerb
Kommunizieren		Berichten
Ergebnisorientierung		
Ergebnisse	an-statt	Aktionismus
Ziele		Möglichkeiten
Fakten		Vermutungen
Gestaltungsoptimismus		
Optimismus	an-statt	Pessimismus
Konstruktiv		Destruktiv
Aktion		Reaktion
Veränderungsbereitschaft		
Handeln	an-statt	Diskutieren
Innovation		Gewohnheit
Hinterfragen		Belassen
Integrationsbereitschaft		
Integration	an-statt	Inzellösungen
Eigenverantwortung		Fremdverantwortung
Prozessdenken		Abteilungsdenken
Nachhaltigkeitswille		
Nachhaltigkeit	an-statt	Augenblickserfolge
Ressourcenschonung		Ressourcenverschwendung
Ursachenbehebung		Symptombeseitigung

4.2 Phasen der Umsetzung

4.2.1 Phase Einführung

Die Einführung eines Managementsystems kann verschiedene Auslöser haben. Einerseits kann die Notwendigkeit aus einem externen Druck durch die Interessenpartnern wie Kunden, Eigentümer oder der Gesellschaft erfolgen, andererseits kann intern die selbst erkannte Notwendigkeit zur Verbesserung der Unternehmensleistung vorliegen. Unabhängig vom Auslöser, umfasst die Phase der Einführung des Managementsystems folgende Schritte.

- Abgrenzung des Managementsystems
- Ermittlung der Interessenpartner
- Ermittlung der Anforderungen
- Festlegung der Politik, Ziele und Strategien
- Festlegung des Prozessnetzwerks
- Festlegung der Verantwortlichkeiten
- Festlegung der Prozesse und Verfahren
- Durchführung von Qualifizierungen

a) Abgrenzung des Managementsystems

Als erster Schritt sollte der Geltungsbereich des Managementsystems definiert werden. Je nach Auslöser und Zielsetzung für das Managementsystem sind verschiedene Varianten für eine Abgrenzung möglich.

Abgrenzung	Beispiele
themenbezogen	z.B. Qualität, Umwelt, Arbeitsschutz
räumlich bezogen	z.B. bestimmte Standorte
Produktbezogen	z.B. bestimmte Angebotsprodukte
kundenbezogen	z.B. bestimmte Schlüsselkunden
branchenbezogen	z.B. bestimmte Marktsegmente
funktionsbezogen	z.B. bestimmte Unternehmensbereiche
zeitlich bezogen	z.B. für bestimmte Projekte

b) Ermittlung der Interessenpartner

Ist der Geltungsbereich festgelegt, sind die vorhandenen Interessenpartner zu ermitteln. In der Regel definieren sich die Interessenpartner aus den Kunden, den Mitarbeitern, den Lieferanten, den Eigentümern und der Gesellschaft. Eine dokumentierte Erfassung und Konkretisierung der Interessenpartner empfiehlt sich.

c) Ermittlung der Anforderungen

Der Kreis der Interessenpartner steht für bestimmte ausgesprochene oder unausgesprochene Anforderungen. Beliefert ein Unternehmen beispielsweise Kunden aus verschiedenen Branchen (z.B. Maschinenbau, Automobilindustrie), so werden auch deren Anforderungen, ggf. die Bedeutung einzelner Anforderungen, unterschiedlich sein.

d) Festlegen der Politik, Ziele und Strategien

Die ermittelten Anforderungen sind Grundlage und Rahmen für das Geschäftsmodell und sollten in Politiken, Ziele und Strategien festgelegt und dokumentiert werden.

Politiken	Was ist dem Unternehmen wichtig ?
Ziele	Was soll im Unternehmen erreicht werden ?
Strategien	Wie können die Ziele erreicht werden ?

e) Festlegung des Prozessnetzwerks

Die formulierten Politiken, Ziele und Strategien erfordern für deren Umsetzung und Erreichung die Definition der konkrete Prozesse und Prozessergebnisse. Die Ermittlung der benötigten Prozesse und deren abgestimmte Verknüpfung in einem Netzwerk definiert die prozessuale Struktur des Managementsystems. Insbesondere die eindeutige Definition der Schnittstellen, der Übergabeergebnisse an den Schnittstellen und der

spezifischen Prozessziele legt den Grundstein für eine erfolgreiche Wertschöpfung.

f) Festlegung der Verantwortlichkeiten

Die Ausgestaltung und Weiterentwicklung von Prozessen benötigt vorab die Festlegung der Verantwortlichkeiten. Diese Verantwortlichkeiten sollten dabei mit den Aufgabestellungen des Prozesses gemäß dem im Vorfeld definierten Prozessnetzwerk abgestimmt sein.

g) Festlegung der Prozesse und Verfahren

Die Prozessumfänge sind von den Prozessgrenzen, den Prozessergebnissen und den Prozesszielen über das Prozessnetzwerk definiert. Das Erreichen der Anforderungen erfordert eine detaillierte Festlegung der jeweiligen chronologischen Prozessschritte, der hierzu benötigten Verfahren, Methoden und Arbeitsmitteln.

Nach der detaillierten Gestaltung der jeweiligen Prozesse sollte erneut ein Abgleich mit dem ursprünglich definierten Prozessnetzwerk erfolgen, um Widersprüche oder Redundanzen zu vermeiden.

h) Durchführung von Qualifizierungen

Die Einbindung der Mitarbeiter in die Prozessgestaltung verbessert die spätere Umsetzung der Prozesse. Da meist nicht alle Mitarbeiter aus Kapazitätsgründen hierzu direkt eingebunden werden können, sollte systematisch die Qualifizierung der anderen Mitarbeiter geplant und vor der Prozesseinführung umgesetzt werden.

4.2.2 Phase Aufrechterhaltung

Ein Managementsystem aufrechtzuerhalten ist ein fortwährendes Vorhaben. Um die Leistungsfähigkeit zu beurteilen, können Unternehmens- und Prozesskennzahlen und regelmäßig durchgeführte Reviews oder andere Beurteilungen der Systemeffizienz dienen. Eine Standardisierung ist empfehlenswert, um Vergleiche und damit Veränderungen der Systemreife zu erkennen.

Beurteilen der Systemeffizienz

Vorgehensweisen zur Beurteilung der Systemeffizienz können das interne Audit oder die in den meisten genormten Einzelsystemen geforderten sogenannten Managementbewertungen sein. Als weitere Möglichkeiten bieten sich auch Reifegradanalysen, wie mit dem EFQM-Modell beschrieben oder alternativ, eine systematische Selbstbewertung nach der ISO 9004:2009²² an.

Ein anderer Ansatz für eine Beurteilung der Systemeffizienz kann die Erstellung einer Wissensbilanz²³ sein, bei welcher nicht nur die Prozesse, sondern auch das sogenannte Humankapital, das Strukturkapital und das Beziehungskapital eines Unternehmens in die Bewertung eines Systems einbezogen werden können.

²² Die in der ISO 9004:2009 beschriebene Selbstbewertung ist nicht eingeschränkt auf Qualitätsthemen, sondern kann universell für ein ganzheitliches Managementsystem angewendet werden.

²³ siehe Wissensbilanz (www.akwissensbilanz.org)

4.2.3 Phase Weiterentwicklung

Die Weiterentwicklung eines Managementsystems ist meist ausgelöst durch neue zusätzliche Managementaufgaben, durch neue Interessenpartner oder zusätzliche oder veränderte Anforderungen an das Unternehmen. Ebenfalls können Veränderungen des Geltungsbereichs des Managementsystems eine Anpassung und Ergänzung erfordern. Auch eine als unzureichend eingeschätzte Systemeffizienz kann ausschlaggebend sein.

In vielen Unternehmen ist heute feststellbar, dass es hinsichtlich der Integration weiterer Managementthemen ebenso noch Potentiale für eine Weiterentwicklung des vorhandenen Managementsystems gibt.

Die Weiterentwicklung eines Managementsystems erfolgt dann entsprechend den in Kapitel 4.2.1 schon beschriebenen Schritten zur Einführung eines Managementsystems.

**„Der Erfolg kommt selten vom Müssen,
sondern eher vom Wollen.“**

Dieter Gropp, Lyriker