



Joerg Hensiek, Michael Kolbitsch und Reinhard Wanzek

Integrierte Managementsysteme: Jedes Unternehmen braucht ein eigenes Konzept

Die Integration mehrerer themenspezifischer Managementsysteme zu einem Gesamtmanagementsystem (IMS) ist für Unternehmen unter den heutigen Marktbedingungen ein Gebot der Stunde. Noch gibt es aber keinen internationalen Standard, auf den Unternehmen bei der Implementierung zurückgreifen könnten. Hinzu kommt: Einige Experten sehen das Verständnis von IMS als „Zusammenführung getrennter Systeme“ für die betriebliche Praxis als irreführend an, da es sich bei der zunächst vorherrschenden „Trennung“ um eine künstliche Abgrenzung handelt, die ursprünglich zum Zwecke der Zertifizierung und Auditierung geschaffen wurde. So oder so sollten Unternehmen ihre eigenen Wege bei der Umsetzung des IMS finden und sich nicht streng an allgemein gehaltenen Leitfäden und Handbüchern orientieren. Aber auch für individualisierte Lösungen braucht es einen Orientierungsrahmen. Dieser Artikel stellt Ansätze und Modelle vor, die in den vergangenen Jahren allgemeine Regeln mit dem konkreten Bezug vor Ort im Betrieb zu verbinden versuchen.

Im Kontext der Globalisierung sind die Herausforderungen und Anforderungen an Unternehmen hinsichtlich der Verbesserung der Geschäftsprozesse und des Umwelt- sowie Arbeits- und Gesundheitsschutzes im Betrieb stetig gewachsen. Vor diesem Hintergrund haben betriebliche Qualitäts-, Umwelt-, Arbeitsschutz- und Gesundheitsmanagementsysteme seit Ende der 80er Jahre erheblich an Bedeutung gewonnen.

Im Laufe der Jahre haben Unternehmen zunächst Qualitätsmanagementsysteme, dann sukzessive die weiteren themenspezifischen Managementsysteme eingeführt. Eine Harmonisierung der Systeme oder gar die Integration zu einem Gesamtsystem aber fand bis Ende der 90er Jahre kaum statt. Da somit Synergieeffekte im Zusammenspiel der Einzelsysteme ungenutzt blieben und teilweise die Systeme in der Betriebspraxis sogar „gegeneinander arbei-

teten“, entstanden den Unternehmen manchmal noch höhere Kosten als vor Einführung der Einzelsysteme.

Die Lösung für dieses Dilemma erkannte man in der Entwicklung sogenannter „Integrierter Managementsysteme“ (IMS), welche die Vorteile der themenspezifischen Einzelsysteme miteinander verbinden und somit entlang der Wertschöpfungskette zahlreiche Synergieeffekte erzeugen sollten. Gleichzeitig sollten einige Nachteile, wie eine zusätzliche Zahl von Vorgabedokumenten und Aufzeichnungen, minimiert werden. In den Unternehmen, in denen IMS implementiert wurden, erwiesen sich diese „Totalsysteme“ als unverzichtbarer Gewinn für die Betriebspraxis. [1]

Der große Nachteil der IMS ist aber bis heute, dass für sie immer noch keine international gültige Norm zur Verfügung steht – ein Umstand, der die weitere Verbreitung von IMS in der Unternehmenslandschaft nicht gerade erleichtert. Zwar ähnelt das Aufbau- und Ablaufmanagement der IMS wie auch aller themenspezifischen Managementsysteme in vielen Aspekten dem Vorbild der Qualitätsmanagementsysteme und somit der international gültigen Norm für Qualitätsmanagementsysteme: ISO 9001. Die grundsätzliche Herausforderung aber bleibt für Unternehmen dennoch grundsätzlich bestehen: Schon allein aufgrund des Fehlens eines allgemein verbindlichen Regelwerks sind die Unternehmen aufgerufen, ihre eigenen Systeme aufzubauen. [1]

Herausforderung für Normenstellen

Obwohl oder gerade weil es bislang noch keine international gültige und allgemein verwendete Norm gibt, sind sich die normschaffenden Organisationen bewusst, dass hier noch eine wichtige Baustelle auf sie wartet. So ist das Thema Integration nicht nur für Unternehmen eine dringliche Aufgabe, sondern auch für die normschaffenden Organisationen. [2] Denn während in der Vergangenheit primär versucht wurde, über bilaterale Abstimmungen zwischen technischen Komitees möglichst gleichlautende Anforderungen zu erzielen, war dies mit der explosionsartigen Verbreitung der verschiedenen Anforderungsstandards für Managementsysteme nicht mehr möglich. Als erste Reaktion wurden Anforderungen bzw. Leitfäden (Guidelines) für eine bessere gemeinsame Umsetzung geschaffen, zum Beispiel durch die britische Normungsstelle „British Standards“. Auch die ISO hat auf das Thema reagiert und eine Vorgabe geschaffen, die festlegt, welche Anforderungen ein Managementstandard unbedingt enthalten sollte. Diese Vorgabe wurde von der ISO in ihren Direktiven als „Annex SL“ 2012 veröffentlicht. Damit soll durch eine Harmonisierung der Anforderungen als auch der Beschreibung dieser Anforderungen sichergestellt werden, dass verschiedene technische Komitees Anforderungen für gleiche Systemelemente und -prozesse nicht in unterschiedlichen Wortlauten beschreiben und bei den Anwendern damit weiter für Verwirrung sorgen. Denn in der Vergangenheit gab es sehr viel Interpretationsspielraum durch geringfügig unterschiedliche Formulierungen und Anforderungen an Durchführung und Dokumentation. [2] Darüber hinaus wurde mit einer „Musternorm“, der „high level structure“, die Basis dafür geschaffen, dass sich unterschiedliche Managementsysteme

an genau den gleichen Strukturen orientieren, um so zumindest von der Anforderungsseite her eine einfache Erweiterbarkeit auf weitere Inhalte zu erreichen.

Abgrenzung nur ein Konstrukt?

Der Grundstein für eine normative Systemintegration ist damit gelegt. Einige Experten warnen aber vor der Vorstellung, IMS als eine Harmonisierung von völlig von einander abgegrenzten und komplett eigenständigen Managementsystemen zu verstehen. Vielmehr handele es sich bei einer solchen Abgrenzung um eine künstliche Grenzziehung, die von normschaffenden Organisationen zur Vereinfachung der Normschaffung, Zertifizierung und Auditierung hergestellt wurde. [2] Von diesen, so der Vorwurf, wurde jeder Aspekt der Qualitätsverbesserung, des Umweltschutzes oder der Arbeitssicherheit eines Unternehmens in ein eigenes Regelwerk gegossen. Diese werden dann folgerichtig auch getrennt von einander betrachtet. Ein solches Verständnis würde aber die betriebliche Praxis nicht realitätsnah abbilden. Eine solche künstliche Trennung sei primär nur für eine Zertifizierung erforderlich, weil allein durch eine klare systemische Abgrenzung der Bereiche in verschiedene Managementsysteme der Zertifizierer in der Lage sei, im Rahmen eines Audits alle Anforderungen und ihre Umsetzungen im Betrieb systematisch zu überprüfen. Die Kritiker einer solchen Grenzziehung sehen daher IMS als Möglichkeit, diese künstlichen Abtrennungen, Eigenständigkeiten und Bauchnabelperspektiven der fachspezifischen Systeme aufzulösen und die verschiedenen Elemente in ein gelebtes Gesamtmanagementsystem des Unternehmens zu integrieren, das die betriebliche und branchenspezifische Eigenart des Unternehmens besser abbilden könne. Einen ersten Meilenstein für die betriebliche Umsetzung eines solchen Integrationsversuches bildete der Leitfaden „QSU-Management“, der 1997 veröffentlicht wurde. In diesem wurden erstmals konkretere Anforderungen benannt und beschrieben, wie sich Qualitäts-, Sicherheits- und Umweltstandards gemeinsam zu einem betrieblichen Managementsystem vernetzen lassen. Aber auch in diesem Leitfaden waren die Anforderungen nicht branchenspezifisch sondern nur sehr allgemein beschrieben. Seit einigen Jahren liegt weiterhin ein nationaler IMS-Standard vor, der britische PAS 99 „Specification of Common Management System Requirements as a Framework for Integration“:

i Die Autoren

Dr. Joerg Hensiek, promovierter Politikwissenschaftler, ist freiberuflicher Journalist, Redakteur und PR-Berater.

Seine fachlichen Schwerpunkte liegen im betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz, in der beruflichen Qualifizierung von Menschen mit Behinderungen, der Berufsausbildung in der Land- und Forstwirtschaft sowie in der Forst- und Holzwirtschaft im Allgemeinen.

Michael Kolbitsch, Ingenieur für Maschinenbau, ist freiberuflicher Berater für betrieblichen Umwelt- und Arbeitsschutz in Unternehmen. Darüber hinaus arbeitet er als Auditor und Dozent. Er berät vor allem Unternehmen im Sozial- und Gesundheitswesen, im Maschinenbau sowie in der Verwaltung.

Reinhard Wanzek, Wirtschaftswissenschaftler, ehemals beratend in der Prozessoptimierung, dem Qualitätsmanagement und der Integration von Managementsystemen in diversen Konzernen ist er jetzt Auditor und Geschäftsführer einer DAKS-akkreditierten Zertifizierungsstelle für Managementsysteme und Personal.

Zusätzlich zu den Anforderungen, die im Annex SL der ISO-Direktiven festgehalten sind, gibt es auch Umsetzungshinweise. Allerdings beschreibt auch dieser Standard kein Instrumentarium, um den Erfolg der umgesetzten Maßnahmen zu bewerten. Zu einem gewissen Grad helfen hier Business Exzellenz-Modelle, also Qualitätsmanagementsysteme wie EFQM, weiter. Beim EFQM handelt es sich um ein Qualitätsmanagementsystem, durch dessen detaillierte Gegenüberstellung von Vorgehensweisen und den dadurch erzielten Ergebnissen auch die Integration, also das Zusammenspiel der einzelnen Systemelemente, bewertet wird. Die Integrationseigenschaften sind allerdings nur ein Aspekt unter vielen, und somit fehlt auch hinsichtlich der Erfolgsbewertung ein spezifisches Instrumentarium, das explizit dem IMS gewidmet ist. Eine weitreichendere Spezifikation durch die nationalen und internationalen Normungsstellen, die angeben, aus welchen Methoden bzw. Systemelementen ein IMS genau bestehen sollte, sei auch nicht zielführend, denn je nach Kontext und Zielsetzung des Unternehmens braucht es individuelle Wege, um ein Gesamtsystem zu bauen, dessen wichtigste Messlatte nur die Zweckmäßigkeit und Effizienz für das jeweilige Unternehmen sein kann. [2]

Erste Modellprojekte Ende der 1990er

Branchenspezifische Projekte um ein IMS betriebsnah erfolgreich zu implementieren, gab es seit Ende der 1990er Jahre schon eine ganze Reihe. In Deutschland hat hierbei unter anderem das Institut für Arbeitswissenschaft (IAW) der RWTH Aachen eine Pionierrolle gespielt. 1998 erarbeitete es in Kooperation mit Unternehmen der Branche einen Leitfaden für kleine und mittelständische Unternehmen der Baubranche. [3] Es war erklärtes Ziel, sich von der klassischen Orientierung an der Vorgehensweise der ISO 9001:1994 ff zu distanzieren, da diese häufig nicht das bewirkte, was sich Unternehmen von der Einführung versprochen hatten. Von den damaligen Kritiken an der Norm haben einige Punkte mittlerweile keine Gültigkeit mehr. So ist mit der Neufassung der ISO 9001 im Jahr 2001 eine tätigkeitsorientierte Gliederung zusammen mit neuen Aspekten wie Kundenorientierung und Verpflichtung zur kontinuierlichen Verbesserungsprozessen eingeführt worden, also Punkten, die es vorher nicht gab und die Unternehmen vermissten. Das Hauptproblem für die bisherige Implementierungspraxis von IMS sahen die Forscher aus Aachen aber weniger in fehlenden oder unzureichenden Beschrei-

bungen durch Normungsstellen, sondern in der Handhabung vieler Unternehmen, wie diese die Anforderungen der Handbücher und Leitfäden in ihren Betrieben umsetzten. Denn in der Praxis zeigte sich, dass sich die Betriebe bei der Umsetzung eines IMS oft streng an die Reihenfolge und Anforderungen der ISO hielten anstatt die Herangehensweise des ISO-Handbuchs flexibel an die individuellen Bedingungen im Unternehmen anzupassen. Das IAW entwarf daher für das IMS seiner Partnerunternehmen ein Konzept, dass sich an einer konsequenten Orientierung an den betrieblichen Abläufen bzw. Prozessen ausrichtete, wobei sich die Beschreibungen des Managementsystems an der tatsächlichen Wertschöpfungskette im Unternehmen orientierten. Für die erfolgreiche Implementierung des IMS waren dann aus Sicht der Forscher vor allem zwei Elemente entscheidend: [3]

- ▶ Das firmenspezifische Handbuch wurde so aufgebaut, dass sich jedes Kapitel mit einem bestimmten für die Wertschöpfungskette relevanten Bereich beschäftigt. Jeder dieser Bereiche war auch für die Wertschöpfungsketten eines jeden anderen Unternehmens der Baubranche von praxisrelevant, so dass ein branchenspezifischer Leitfaden entstand, dessen Aufbau für alle Unternehmen sinnvoll war.
- ▶ Es wurde ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) angestoßen, wie er damals schon von der Umweltnorm ISO 14001 gefordert wurde. Dazu wurde ein Mitarbeiter-Zirkel eingerichtet, der in der Anfangsphase des Projekts jede Woche für eine Dauer von 90 Minuten zusammenkam und in dem in der Regel nicht mehr als zehn Teilnehmer über die wichtigsten Umsetzungsprojekte diskutierten. Die personelle Zusammensetzung richtete sich nach den jeweiligen Themen, die im Zirkel besprochen wurden.

Das Handbuch sollte also nicht nur den am Projekt beteiligten Betrieben weiterhelfen sondern auch anderen Firmen der Baubranche. Daher musste das Handbuch so angelegt sein, dass es alle wichtigen Bereiche und Prozesse, die in der Baubranche für die Verbesserung der Unternehmensperformance relevant sind, durch die Kapitel repräsentiert und beschrieben wurden. Auf Grundlage dieses allgemeingültigen branchenspezifischen Ansatzes können die einzelnen Unternehmen dann ihren ganz individuellen Weg herausarbeiten. Der Aufbau des Handbuchs sah folgendermaßen aus: [3]

- ▶ Kapitel 1: Aussagen zur Unternehmenspolitik und zum Aufbau des Managementsystems.
- ▶ Kapitel 2: Produkte und Leistungen des Unternehmens.
- ▶ Kapitel 3: Prozesse zur Erbringung der Produkte und Leistungen.
- ▶ Kapitel 4: Kunden und Zulieferer des Unternehmens.
- ▶ Kapitel 5: Effizienz der Ablaufprozesse im Unternehmen und kontinuierliche Verbesserung der Prozesse durch ein KVP-Gremium.
- ▶ Kapitel 6: Die Normen und Vorschriften, die bei der Konzeption des IMS eingeflossen sind wie DIN ISO 14001, EMAS (Öko-Audit-Verordnung) und SCC-Checkliste (Sicherheits Zertifikat Kontraktoren).

Literatur

- [1] Anne Y. Reuter: *Ganzheitliche Integration themenspezifischer Managementsysteme. Entwicklung eines Modells zur Gestaltung und Bewertung integrierter Managementsysteme*, Mering 2003.
- [2] Anni Koubek / Wolfgang Pölz: *Integrierte Managementsysteme. Von komplexen Anforderungen zu zielgerichteten Lösungen*, München 2014.
- [3] www.iaw.rwth-aachen.de/files/628_janas.pdf
- [4] Stefan Enzler: *Integriertes Prozessorientiertes Management. Die Verbindung von Umwelt, Qualität und Arbeitssicherheit in einem Managementsystem anhand der betrieblichen Prozesse*, Berlin 2000.

Die oben beschriebene Gliederung eines prozessorientierten Handbuches gibt schon einen Eindruck von der theoretischen Vorgehensweise, ein IMS im Rahmen eines an den unternehmensinternen und auch externen Geschäftsprozessen ausgerichteten Managementmodells umzusetzen. Wie aber geht man es praktisch an, ein Prozess-Modell für das eigene Unternehmen zu definieren und zu erarbeiten, in dem die unterschiedlichen thematischen Managementsysteme möglichst effizient und sinnvoll eingebunden werden können?

Modellierung eines prozessorientierten IMS

Der eigentliche Schritt zum IMS erfolgt beim prozessorientierten Ansatz indem im Rahmen einer Modellierung alle betrieblichen Prozesse zunächst definiert, abgegrenzt und entlang des Materialflusses ausgerichtet werden. Für die einzelnen Prozesse werden dann die entsprechenden Prozessanforderungen zusammengestellt und anschließend in die Prozessabläufe integriert. Die definierten Prozesse werden zum Abschluss zur effizienten Ausgestaltung des Unternehmens aufeinander abgestimmt und koordiniert. Die Erarbeitung eines solches Prozess-Modells soll im Folgenden am Beispiel des IT-Unternehmens Lucid Technologies dargestellt werden: [4]

Praxisbeispiel Lucid Technologies

Unterteilung der Hauptprozesse: Die Geschäftsführung und die Abteilungsleitungen trafen sich in einer Managementrunde und definierten die für das Unternehmen wesentlichen Hauptprozesse. Neben dem eigentlichen Managementprozess (Geschäftsleitung) waren dies die Angebotserstellung, die Auftragsannahme, die Beschaffung, die Produktion, die Entsorgung, die Reklamationsbearbeitung, der Versand und das Berichtswesen.

Gründung von Prozessteams: Für jeden Hauptprozess wurde ein Prozessteam gegründet, in dem Vertreter aller betroffenen Abteilungen beteiligt wurden. Die Philosophie dahinter: Den optimalen Prozessablauf können diejenigen Mitarbeiter am besten entwickeln, die täglich mit den jeweiligen Tätigkeiten befasst sind.

Entwicklung der Hauptprozesse: Ziel der Modellierung der Hauptprozesse sollte es sein, die Schnittstellen zwischen den Abteilungen so zu reduzieren, dass bei den Material-, Daten- und Informationsflüsse möglichst keine oder nur minimale Reibungsverluste auftreten. Dabei wurden die Prozesse in drei Kategorien unterteilt:

- ▶ Primäre, nicht wertschöpfende Prozesse, die zwar gestrafft und vereinfacht, aber nicht beseitigt werden konnten.
- ▶ Sekundäre, indirekt wertschöpfende Prozesse, deren reeller Beitrag zur Wertschöpfung erst genau festgestellt werden musste. Konnte kein positiver Beitrag ausgemacht werden, wurden diese Prozesse durch andere ersetzt oder ganz beseitigt.
- ▶ Nicht wertschöpfende Prozesse, die ganz beseitigt wurden.

 ##### Zitat aus dem Text ####
 #####

Bildung einzelner Teilprozesse und von Prozess-Teams:

Um den Zeit- und Abstimmungsaufwand so niedrig wie möglich zu halten, entschied man sich, die definierten Hauptprozesse in einzelne Teilprozesse aufzugliedern. Für jeden Hauptprozess wurde daraufhin ein Prozessverantwortlicher eingesetzt, bei dem bisher auf mehrere Personen, Abteilungen und Bereiche verteilte Verantwortlichkeiten in einer Person gebündelt wurden. Zu seiner Unterstützung erhielt dieser einen Stab von Mitarbeitern, die wiederum jeweils die Verantwortung für einen Teilprozess haben sollten. Somit sollte in der Folge für jeden relevanten Prozess ein Prozessteam entstehen, das sich aus dem Hauptprozess-Verantwortlichen als Teamleiter und den Verantwortlichen der zugehörigen Teilprozesse zusammensetzt. Die einzelnen Teilprozesse wurden in Einzelgesprächen und Kleingruppen mit den jeweiligen Teilprozess-Verantwortlichen abgestimmt, dokumentiert und mit den anderen Teilprozessen harmonisiert. Die harmonisierten Prozessvorschläge wurden im nächsten Schritt dann dem Hauptverantwortlichen zur Überarbeitung und Stellungnahme übergeben. Schließlich wurden in einem gemeinsamen Workshop des jeweiligen Prozessteams die finalen Prozessvorschläge als Hauptprozess für die tatsächliche betriebliche Praxis verabschiedet.

Anforderungen der Teilmanagementsysteme: Neben der Entwicklung und Festlegung der hauptsächlichen Unternehmensabläufe wurden im nächsten Schritt die Anforderungen der Teilmanagementsysteme Umwelt, Qualität und Arbeitssicherheit in das Gesamtsystem integriert. Aus diesem Grund wurden die bisher Verantwortlichen für diese drei Managementsysteme an allen Sitzungen der diversen Prozessteams von Beginn an beteiligt. So konnten die Managementsystem-Beauftragten den nötigen Überblick über die festgelegten Prozessstrukturen erhalten und die Prozesse mitgestalten. Ein Großteil der ursprünglichen Aufgaben in den Stabsstellen für Umwelt, Qualität und Arbeitssicherheit wurde da-

durch in die neu definierten Prozesse übertragen, so dass durch die effiziente Abarbeitung der Prozesse die Anforderungen dieser Managementsysteme gleichermaßen in allen Teil- und Hauptprozessen Berücksichtigung fanden.

Abstimmung der Hauptprozesse: Der letzte Schritt der Modellierungsphase widmete sich der Abstimmung der Hauptprozesse untereinander. Die von den einzelnen Prozesssteams verabschiedeten Hauptprozesse wurden so zusammengefügt, dass sie möglichst wenige gemeinsame Schnittstellen aufwiesen und dementsprechend geringe Abstimmungsaufwendungen benötigen würden. Als wichtiges Kriterium wurde hierbei der Informationsaustausch zwischen den einzelnen Hauptprozessen identifiziert. Wurden vorher schon die Informationsflüsse zwischen den Teilprozessen eines Hauptprozesses aufeinander abgestimmt, so wurden im letzten Schritt nun die prozessübergreifenden Informationsflüsse zwischen den Hauptprozessen harmonisiert. Dabei wurden immer noch nicht beseitigte Ineffizienzen und Abgrenzungsschwierigkeiten geklärt und an die entsprechenden Hauptprozesse angepasst. Das fertige Modell, bestehend aus Haupt- und Teilprozessen, wurde in einer erweiterten Managementrunde diskutiert, verabschiedet und bildete von nun an den Orientierungsrahmen für den Ablauf der betriebliche Praxis.

Prozessorientierung hebt Motivation

Einige Autoren heben neben den organisatorischen und betriebswirtschaftlichen Vorteilen eines prozessorientierten Geschäftsmodells und einem perfekt eingebundenen IMS auch die Vorteile hinsichtlich der Mitarbeitermotivation hervor. Diverse Umfragen in deutschen Unternehmen seit Ende der 1990er Jahre hätten hierfür Belege gefunden. Die Gründe: Für die Motivation der Mitarbeiter sei es vor allem

wichtig, dass die Beschäftigten das Managementsystem auch verstehen. In einem an Prozessen ausgerichteten Managementsystem fänden sie sich mit ihrer Tätigkeit leichter wieder als in einem an Normelementen ausgerichteten System. Die aus diesem Ansatz resultierende Förderung der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern sowie das größere Potenzial für eine gelebte, effektive Unternehmenskultur und die höhere Eigenverantwortung hätten ebenfalls dazu beigetragen, dass prozessorientierte Restrukturierungen der Betriebsabläufe im Rahmen von Managementsystemintegrationen von den Beschäftigten in der Regel sehr positiv aufgenommen wurden. [4]

Kontakt

B|A|U|M – Beratung | Arbeitssicherheit | Umweltschutz |
Managementsysteme
Michael Kolbitsch
Giselherstraße 6
53179 Bonn
Tel.: 0228/92989292
Fax: 0228/54888478
michael.kolbitsch@baum-kolbitsch.com
joerg.hensiek@baum-kolbitsch.com
www.baum-kolbitsch.com

VQZ Bonn GmbH – ZERTIFIZIERUNGSSTELLE

Reinhard Wanzek
Schwertberger Str. 14–16
53177 Bonn-Bad Godesberg
Tel.: 0228/9431900
Fax: 0228/9431926
wanzek@vqz-bonn.de
www.vqz-bonn.de