

Anni Koubek
Wolfgang Pölz

Integrierte Management- systeme

Von komplexen Anforderungen zu
zielgerichteten Lösungen



HANSER

Koubek/Pölz

Integrierte Managementsysteme

Anni Koubek/Wolfgang Pölz

INTEGRIERTE MANAGEMENTSYSTEME

Von komplexen Anforderungen
zu zielgerichteten Lösungen

HANSER



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdrucks und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, sind vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2014 Carl Hanser Verlag München
<http://www.hanser-fachbuch.de>

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäuml
Herstellung: Thomas Gerhardy
Satz: Kösel Media GmbH, Krugzell
Umschlaggestaltung: Stephan Rönigk
Druck & Bindung: Friedrich Pustet, Regensburg
Printed in Germany

ISBN 978-3-446-44045-6
E-Book-ISBN 978-3-446-44156-9

Vorwort

Unsere Wirtschaftswelt wird zunehmend komplexer. Kürzere Innovationszyklen, größere Schwankungen der wirtschaftlichen Leistung, beschleunigte Veränderungen in der Umwelt, demografische Herausforderungen, all diese Einflussfaktoren auf unser Tun können wir kaum überblicken.

Wie sollen wir damit umgehen? „Wir“, das sind alle Menschen, welche die Möglichkeit oder die Aufgabe haben, Organisationen zu gestalten oder weiterzuentwickeln. Wie müssen wir diese Organisationen verändern, damit sie diesen Herausforderungen gewachsen sind?

Betrachten wir, als Metapher, unsere Organisation als ein Schiff auf einem Ozean. Die See wird zunehmend stürmisch und bewegt. Wenn wir auf dem Wellenberg reiten, haben wir das Gefühl, die Kontrolle über die Situation zu haben. Wir sind oben, über den anderen Schiffen, wir genießen den Weitblick. Aber dann geht es wieder abwärts, weiter auf einer rasanten Berg-und-Tal-Fahrt, und die Planken ächzen.

Wenn wir nun die Architekten dieser Schiffe sind, welche Schiffe sollten wir für unser angesteuertes Ziel in dieser zunehmend bewegten See bauen? Welche Schiffe halten den Wellen stand? Welche bringen uns ans Ziel? Welche inneren Mechanismen und Konstruktionen sind hilfreich, um die vielfältigen Herausforderungen dieses Husarenritts zu meistern, ohne dass unser Schiff zerschellt und untergeht?

Managementsysteme sind genau das - der innere Bauplan einer Organisation. Sie ermöglichen es, dass Produkte entstehen, dass Dienstleistungen erbracht werden, dass strategische Richtungen und Ziele verfolgt werden.

In diesem Buch geht es um diesen inneren Bauplan. Viele Organisationen scheitern, weil sie die Visionen, Pläne und Ideen in der täglichen Arbeit nicht auf den Boden bringen, weil sie es nicht schaffen, die Organisation derart aufzustellen, dass sie auch dort ankommt, wo die Strategen es geplant hatten. Doch Unternehmen, denen es gelingt, die unterschiedlichen Anforderungen zu verknüpfen, also erfolgreich ein Integriertes Managementsystem aufzubauen und mit Leben zu füllen, sind erfolgreicher und das operative Ergebnis sowie die Unternehmensleistung verbessern sich.

Dieses Werk zeigt, wie dabei vorzugehen ist. Wir werden auf eine Entdeckungsreise gehen. Organisationen aus der Ferne und der Nähe betrachten und verschiedene Blickwinkel einnehmen. Je nach dem gewählten Einstiegspunkt ergeben sich unterschiedliche Bilder und Perspektiven und treten andere Themen in den Vordergrund. Diese verschiedenen Perspektiven sind deshalb wichtig, weil es beim „Wie“ nie eine einzige richtige Antwort gibt – es hängt immer von der momentanen Situation der jeweiligen Organisation ab. Daher kann man keine einfachen „Kochrezepte“ mitgeben – was in einer Situation meist richtig ist, kann in der konkreten Situation, wo es darauf ankommt, genau das Falsche sein.

Wir wünschen allen Leserinnen und Lesern viel Spaß beim Lesen und beim Erforschen der verschiedenen Perspektiven. Wir wünschen Ihnen auch viel Erfolg beim Umsetzen einiger – der in Ihrem Kontext sinnvollen – Ideen in Ihrer Organisation.

Anni Koubek und Wolfgang Pölz

Inhalt

1	Wohin geht diese Reise?	1
1.1	Zunehmende Komplexität	4
1.2	Die ISO-Explosion	10
1.3	Im Wettlauf mit der Zeit	13
1.4	Expeditionsetappen	17
2	Was sind Integrierte Managementsysteme?	23
2.1	Managementsysteme	24
2.1.1	Begriffsklärung	24
2.1.2	Komplexe soziale Systeme	25
2.1.3	Unterschiedliche Ebenen	33
2.2	Sechs Blickwinkel – sechs Welten	40
2.2.1	Aufbauorganisation	43
2.2.2	Prozessmanagement	47
2.2.3	Managementsysteme	52
2.2.4	Führung und Kommunikation	57
2.2.5	Ständige Verbesserung	60
2.2.6	Betriebswirtschaft	63
2.3	Netzwerke	65
2.4	Rubiks Herausforderung	68
2.5	Integration	74
2.5.1	Richtungsklarheit	80
2.5.2	Kraft	82
2.5.3	Agilität	84
2.5.4	Ausdauer	85
2.5.5	Beziehungsfähigkeit	86
2.6	Integration in ISO-Standards	88

2.6.1	Die kontextabhängige Gestaltung von Managementsystemen	92
2.6.2	Stakeholder-Ansatz	95
2.6.3	Der risikobasierte Ansatz	96
2.6.4	Was betrachtet der Annex SL nicht?	97
3	Warum werden Integrierte Managementsysteme in Zukunft noch wichtiger?	101
3.1	Was ein gutes Unternehmen ausmacht	102
3.2	Die Welt wird älter	104
3.3	Das geht mich was an	108
3.4	Qualität ist Aufgabe des Topmanagements	112
3.5	Risiken und Sicherheitsbedürfnisse	115
3.6	Begeisterte Kunden	118
3.7	Globale Individuen als Kunden, Lieferanten und Netzwerkpartner	121
4	Wie gestaltet man ein gut integriertes Managementsystem?	125
4.1	Der Glaube an den Erfolg	129
4.2	Vertrauensvolle Arbeitsumgebung	132
4.3	Der individuelle Weg zählt	136
4.4	Zeitreisende haben es leichter	138
4.5	Projekte zur Integration von Managementsystemen	144
4.5.1	Schritt 1: Vorbereiten	145
4.5.2	Schritt 2: Planen	147
4.5.3	Schritt 3: Maßnahmen festlegen	151
4.5.4	Schritt 4: Maßnahmen umsetzen	154
4.5.5	Intermezzo: Die Achterbahnfahrt zwischen Lust und Frust	157
4.5.6	Schritt 5: Externe Anerkennung sichern	160
4.5.7	Schritt 6: Weiterentwickeln	162
4.6	Hochsprungrekorde und PDCA	167
4.7	Gesundheitsvorsorge für die Unternehmenskultur: EFQM	170
4.8	Alles dreht sich, alles bewegt sich, nichts tut sich	173

4.9	Führung oder das Prinzip „Pain or Pleasure“	175
4.10	Leadership	178
4.11	Problemlösung für knifflige Situationen	182
4.12	Risikomanagement – Eine neue Toolbox für Systemmanager	187
4.13	Das beste Managementsystem	196
4.14	Mehrere Anforderungsstandards integrieren	198
4.14.1	Für Vorsichtige und Liebhaber: Parallele Systeme	199
4.14.2	Für Realisten und Pragmatiker: Adaption	199
4.14.3	Für Leistungssportler: Systemorientiertes Vorgehen	200
5	Kompetenz – Wen brauchen wir im Boot?	205
5.1	Was ist Kompetenz?	210
5.2	Vom Können zum Tun – Die Vielfalt der Kompetenzen ...	214
5.3	Von der Kompetenz zum Handeln oder der Mensch im Kontext der Organisation	223
5.4	Organisationskultur	228
5.5	Kompetenz – Anforderungen aus ISO und Co.	230
5.6	Die Rolle von Auszeichnungen und Zertifikaten	233
5.7	Bewertung der Integration eines Managementsystems? ..	236
6	Managementsysteme: Einfach oder kompliziert?	241
6.1	Simplicity – Eine neue Perspektive	242
6.2	Es kann auch zu einfach sein	246
6.3	Optimaler Komplexitätsgrad	248
6.4	Komplexität – Ausdruck von Kreativität	251
6.5	Komplizierte Managementsysteme	252
6.6	Die Herausforderung der Einfachheit	257
6.7	Simplicity-Methoden	259
6.8	Alter Wein in neuen Schläuchen	271
6.9	Vereinfachungspotenziale bei Managementsystemen	273
6.10	Schlankheitsmethode Wertstromanalyse	277

7	Wirken Integrierte Managementsysteme?	281
7.1	Qualitativer Nutzen	283
7.2	Quantitativer Nutzen	286
7.3	Gelungenes IMS	291
	Index	305
	Die Autoren	309

1

Wohin geht diese Reise?

*„Now, here, you see, it takes all the running you can do,
to keep in the same place.“*

*„Also, hierzulande musst du laufen, so schnell du kannst,
um an derselben Stelle zu bleiben.“*

Lewis Carroll (1871)

Der Begriff „Managementsystem“ ist eng mit der Welt der zertifizierten Managementsysteme verbunden und damit mit den internationalen Standards, die für diesen Zweck entwickelt wurden.

Das Managementsystem einer Organisation, also die Weise, wie sie agiert, darf jedoch nicht mit einer definierten Menge von Anforderungen verwechselt werden. Hinter diesem Begriff steckt viel mehr – es geht darum, **wie** eine Organisation ihre Ziele erreicht, **wie** einzelne Menschen zusammenspielen, **wie** einzelne Systemelemente gestaltet sind. Das heißt, hinter diesem Begriff liegt die gesamte Funktionsweise einer Organisation.

Der Ursprung des Begriffs „Managementsystem“ stammt aus dem Umfeld des Qualitätsmanagements. Dort hat man sehr früh erkannt, dass es nicht ausreicht, Kennzahlen und Ergebnisse festzulegen und diese zu überprüfen, sondern dass ein methodischer durchgehender Ansatz in einer Organisation umgesetzt werden muss, um diese Ziele zu erreichen. So entwickelte sich Qualität von einem Thema, das zu prüfen war, über methodische Vorschriften und Vorschläge zu einem Ansatz, welcher die Gesamtorganisation umfasst. Diese Erkenntnis, dass Qualität nur über einen systemischen und systematischen Ansatz im Unternehmen erreicht werden kann, haben schon Qualitätspioniere wie Juran oder Deming betont (Juran 2010).

Qualität ist jedoch nur ein Themenbereich, in dem Anforderungen an Unternehmen gestellt werden. Zunehmend mehr und verschiedene Interessengruppen fordern eine systematische – und systemische – Behandlung ihrer Anliegen. Systematisch bedeutet, dass die Anliegen geplant und entsprechend dieser Planung umgesetzt werden. Systemisch bedeutet, dass die Anliegen unter Berücksichtigung des betroffenen Gesamtsystems und der Wechselwirkungen behandelt werden. Eigentümer fordern ein fundiertes Finanzmanagement, Kunden möglichst zielgruppenspezifische Produkte und Dienstleistungen, Behörden eine fundierte Umsetzung von Gesetzen und Vorschriften, Mitarbeiter sichere und faire Arbeitsbedingungen, die Öffentlichkeit verantwortlichen Umgang mit Menschen in der Lieferkette, umwelt-schonende Arbeitsweisen etc.

Aus dieser Vielfalt an Anforderungen kann für ein Unternehmen bald eine Überforderung entstehen. Wird ein Aspekt nicht beachtet, können sich existenzielle Risiken für das Unternehmen ergeben. In einem auch noch zunehmend beschleunigten und globalen Wirtschaftsumfeld ist die Komplexität der verschiedenen Anforderungen oft kaum mehr überblickbar.

Der individuelle Charakter einer Organisation in ihrem höchst einzigartigen Umfeld verlangt eine differenzierte Betrachtung. Keine Organisation gleicht der anderen – durch ein unterschiedliches Umfeld, unterschiedliche Kunden und Produkte hat jedes Unternehmen eine individuelle Ausprägung. Schon bei der Entstehung der ISO 9001 wurden Warnrufe laut, aus der Umsetzung könnte ein „Einheitsmanagementsystem“ entstehen, welches Kreativität und Besonderheiten verschiedenster Organisationsformen und Geschäftsmodelle nicht zuließe.

Dass ein umfassender Managementansatz für die Erreichung von Qualität erforderlich ist, wurde im Jahr 2000 mit der großen Revision auch in die ISO 9001, dem Standard, der zertifizierbare Anforderungen für Qualitätsmanagementsysteme vorgibt, aufgenommen. Der Ansatz wurde auch auf andere Themen angewandt, und heute arbeiten Millionen Organisationen weltweit an verschiedenen Themen wie Umweltmanagement, Arbeitssicherheit, IT-Security, Energiemanage-

ment etc. und setzen dabei die durch Expertengruppen in einem weltweiten Abstimmungsverfahren definierten Anforderungen von ISO-Standards um. In den letzten Jahren wurde der Zugang auch noch vereinheitlicht, indem man gleiche Kerninhalte für alle Managementsystemstandards festgelegt hat.

Diese normierten Anforderungsstandards entwickeln sich weiter. Im Jahr 2012 startete – nach der letzten großen Revision im Jahr 2000 – eine weitere „große“ Revision des Leitstandards ISO 9001 (2009 erfolgte eine „kleine“ Revision, bei der es allerdings keine grundlegenden Änderungen gab). Gleichzeitig sind auch andere wesentliche Managementsystemnormen wieder in Revision (ISO 14001, OHSAS 18001 bzw. in Zukunft ISO 45001).

Diese normierten Standards setzen jedoch in jedem einzelnen Themenfeld nur Mindestanforderungen. Sie geben den Unternehmen keine Hilfestellung, wie sie trotz der Erfüllung dieser Anforderungen am Markt erfolgreich agieren und wie sie diese Anforderungen gewinnbringend im Unternehmen umsetzen. Wie kann die Organisation trotz steigender externer Anforderungen agil und flexibel agieren und erfolgreich ihre Ziele erreichen?

Dazu benötigt es einen gesamtheitlichen Blick auf das Managementsystem, also die Funktionsweise einer Organisation. Diesen herzustellen, ist das Hauptanliegen dieses Buches.



Nur ein gesamtheitlichen Blick auf das Managementsystem ermöglicht einem Unternehmen, agil und flexibel zu agieren und die steigenden Anforderungen zu bewältigen.

■ 1.1 Zunehmende Komplexität

Hat sich das Thema „Unternehmensführung und -organisation“ in den letzten Jahrzehnten wesentlich verändert? Veränderungen passieren ja immer, gibt es hier wirklich einen Paradigmenwechsel, oder sind die neuen Themen nur eine Modeerscheinung?

Drastische Veränderungen werden oft nicht wahrgenommen, weil die Aufmerksamkeit nicht in diese Richtung gelenkt wird. Damit werden Veränderungen oft erst dann erkannt, wenn die bestehenden Handlungsmuster nicht mehr funktionieren und die Auswirkungen schon deutlich spürbar sind oder auch eine „Katastrophe“, also ein unvorhergesehener, drastischer Zwischenfall, passiert. Durch derartige schmerzvolle Erfahrungen wird dann die Aufmerksamkeit auf die veränderten Themen gelenkt.

Eine dieser essenziellen Veränderungen des Umfeldes von Organisationen, welche für ihre innere Organisation, also ihr Managementsystem von höchster Bedeutung ist, ist die Komplexität, mit der Unternehmen heute umgehen müssen:



6 x

Der **Grad an Komplexität** – gemessen an der bloßen Zahl von Leistungsanforderungen, die ein Unternehmen heutzutage regelmäßig erfüllen muss – hat in der Wirtschaft immens **zugenommen**. Studien gehen davon aus, dass Unternehmen heute etwa sechsmal so viele Vorgaben erfüllen müssen wie im Jahr 1955.

35 x

Um damit fertigzuwerden, haben sich Unternehmen anders organisiert. Als Folge ist der **Grad der organisatorischen Komplexität in Unternehmen** – also die Zahl unterschiedlicher Prozesse, Schnittstellen, Abstimmungsschleifen und Entscheidungsstufen – um das 35-Fache **gestiegen**; das lähmt die Produktivität der Menschen im Unternehmen und geht damit zu Lasten des Erfolgs.

(Morieux 2011)