

Das integrierte Managementsystem

Werkzeuge für Führungskräfte

Seit den ersten Ansätzen der St. Galler Hochschule in den 60er-Jahren des letzten Jahrhunderts hat sich heute die Position durchgesetzt, dass die Integration der Anforderungen und Empfehlungen der Steuerungssysteme für die verschiedenen Unternehmensteile für eine erfolgreiche und nachhaltige Unternehmensführung erforderlich ist. Von DIN (Deutsches Institut für Normung e.V.) und ISO (International Organization for Standardisation) werden Managementsystemnormen und Managementnormen bereitgehalten, deren Konzept auf die Integration in einem holistischen Steuerungssystem für das Unternehmen ausgelegt ist. Ein integriertes Steuerungssystem gilt heute als „State of the Art“ oder „Global Best Practice“.

Steuerungssysteme für die Unternehmensführung in der Normung

Die ISO 37000 „Governance of Organizations“ (Anleitung zur Steuerung von Unternehmen) wird von ihren Verfassern als Mutter der Normen zur Unternehmenssteuerung bewertet. Die Norm beschreibt die zentralen Grundsätze zur Anleitung der „Governing Bodies“ des Unternehmens (Personen mit der letzten Verantwortung für die Gesamtorganisation). Drei Steuerungsergebnisse (Governance Outcomes: wirksame Leitung, verantwortliche Verwaltung und ethisches Verhalten) werden von fünf grundlegenden (foundational) und sechs befähigenden (enabling) Steuerungsgrundsätzen getragen. Der Nutzen der Norm besteht darin, Führungskräften zu verdeutlichen, worauf sie vorrangig achten müssen, wenn sie ihre Organisation erfolgreich steuern wollen.

Das System der relevanten Normen wird von der DIN EN ISO 26000 „Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung“ ergänzt. Die Norm soll Organisationen dabei unterstützen, einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung zu leisten. Sie soll Organisationen dazu ermutigen, über die Einhaltung von Gesetzen hinauszugehen, wobei das Einhalten von Gesetzen eine grundlegende Pflicht jeder Organisation ist und einen wesentlichen Teil ihrer gesellschaftlichen Verantwortung ausmacht. Ausgangspunkt bilden sieben Grundsätze im Abschnitt 4, auf denen sieben mit Handlungsempfehlungen hinterlegte Kernthemen gesellschaftlicher Verantwortung in Abschnitt 6 der Norm aufbauen:

- Organisationssteuerung
- Menschenrechte
- Arbeitspraktiken
- Umwelt
- Faire Betriebs- und Geschäftspraktiken
- Konsumentenangelegenheiten
- Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft

Schlussendlich führt die ISO 22316 „Prinzipien und Eigenschaften organisatorischer Resilienz“ in ihrem Anhang A die Fachgebiete auf, die die Verbesserung der organisatorischen Belastbarkeit unterstützen.

Ein integriertes Steuerungssystem für das Unternehmen

ISO und DIN haben Werkzeuge entwickelt, um Führungskräfte bei der Steuerung ihrer Unternehmen zu unterstützen. Das Konzept lautet im Englischen „Managementsystem“ (betriebliches Steuerungssystem) und ermöglicht die Führung der Wechselbeziehungen der Unternehmensteile zur Zielerreichung. Die Werkzeuge dafür sind Leitlinien (nicht zertifizierbare Empfehlungen) enthaltende „Managementnormen“ wie die bereits genannten ISO 37000 und ISO 26000 sowie Managementsystemnormen (MSS), die Anforderungen und Empfehlungen enthalten und (nur) bezüglich ihrer Anforderungen zertifizierbar sind. Aus Sicht des Autors gibt es derzeit neun MSS von grundsätzlicher Bedeutung für die Leitung eines Unternehmens, deren Relevanz jedes Unternehmen für sich und die Erreichung seiner Unternehmensziele prüfen sollte (siehe Abbildung 1).

Die DIN ISO 37301 (Compliance Management) wird man zumindest mittelfristig zusammen mit der DIN ISO 37001 „Managementsysteme zur Korruptionsbekämpfung“ (Anti-bribery management systems – Requirements with guidance for use) und der DIN ISO 37002 „Hinweismanagementsysteme“ (Whistleblowing management systems – Guidelines) zur Anwendung bringen.

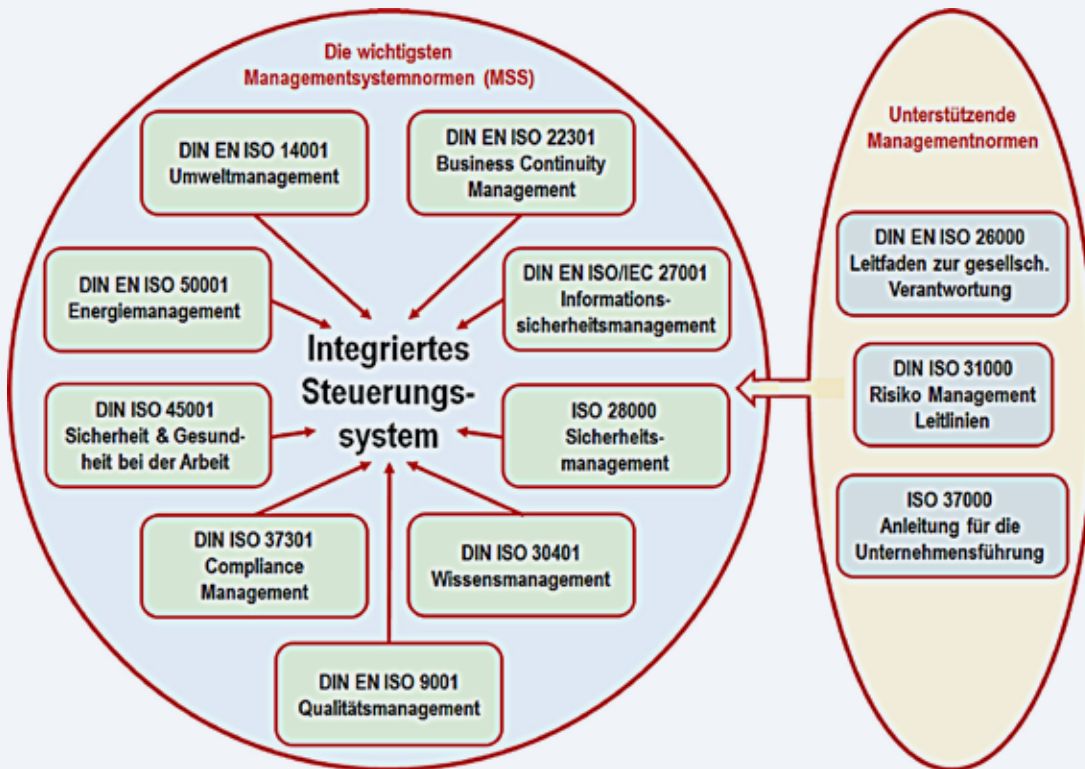


Abbildung 1: Integriertes Steuerungssystem¹

Integration der Anforderungen und Empfehlungen von Management- und Managementsystemnormen in das Steuerungssystem

In der ISO besteht die Anforderung, dass alle MSS eine einheitliche Terminologie und Struktur aufweisen und so die Integration ihrer Anforderungen und Empfehlungen ermöglichen. Dieses System soll eine Norm zur Integration ersetzen. Dazu wurde in der ISO ein in Bezug auf die zur Anwendung kommenden Normen neutrales Handbuch erarbeitet, das auch in deutscher Übersetzung erschienen ist („Die integrierte Anwendung von Managementsystemnormen

– The Integrated Use of Managementsystem Standards“ – IUMSS-HB). Die Grundlagen des IUMSS-HB werden in einer Publikation erläutert und mit einem Fallbeispiel praxisnah untermauert.² Im Rahmen des Fallbeispiels wird eine „virtuelle Norm“ mit dem Untertitel „Anforderungen an ein betriebliches Steuerungssystem (ABSS)“, die sich weitgehend an der Terminologie und Struktur der Managementsystemnormen der ISO orientiert, verwendet.

Drei Schritte zur Integration von Anforderungen und Empfehlungen der Normen der ISO in ein integriertes, holistisches System der Unternehmensleitung werden behandelt. Jeder Schritt ist noch einmal in jeweils drei Abschnitte gegliedert (siehe Abbildung 2).



Abbildung 2: Drei Schritte zur Integration³



Dr. Frank Herdmann

Der Autor ist Inhaber der Auxilium Management Service. Er ist Leiter und Experte in mehreren Gremien des DIN und der ISO zum Thema Management- und Managementsystemnormen.

Vorbereitung der Integration

Die Unternehmensleitung muss die Entscheidung zur Integration treffen. Dabei gibt es keinen richtigen oder falschen Ansatz. Unternehmensumfeld und -ziele, die Erfordernisse und Erwartungen der relevanten interessierten Parteien sowie die unternehmenseigene Strategie sind zu beachten. Bei der Führung der Integration sollten die mit ihr verbundenen Vor- und Nachteile dokumentiert werden und ihre Grundsätze festgelegt werden.

Mit der Entscheidung zur Integration ist üblicherweise eine Entscheidung über ihren Anwendungsbereich verbunden. Die zu implementierenden Normen sind festzulegen. Jedes Unternehmen entscheidet selbst, welche Normen, in welcher Reihenfolge und mit welcher Integrationstiefe zur Anwendung kommen sollen. Keinesfalls sollte versucht werden, alles auf einmal zu implementieren, denn das wird das Unternehmen und seine Ressourcen überfordern.

Wenn der Anwendungsbereich festgelegt ist, muss die Integration geplant werden. Dafür ist es vorteilhaft, ein Projekt aufzusetzen, um die Anwendung der relevanten Normen zu vereinheitlichen. Die typischen Merkmale eines erfolgreichen Projektplans können einer Checkliste entnommen werden (siehe Abbildung 3).

Verknüpfung der Anforderungen und Empfehlungen mit dem Steuerungssystem

Das (vorhandene ggf. intuitive) Steuerungssystem ist neben den zu integrierenden Anforderungen zu strukturieren. Sodann ist zu analysieren, wie die zu integrierenden Anforderungen oder Empfehlungen in das Steuerungssystem passen. Dabei sollte geprüft werden, ob durch die Integration ein Nutzen entsteht. So können Redundanzen vermieden und zur Hebung von Synergien Gemeinsamkeiten identifiziert werden. Soweit die Integration sich auf wenige Normen beschränkt, kann dieses Mapping genannte Verfahren mit einem Matrixansatz mithilfe einer einfachen Excel-Tabelle erfolgen.⁵

Alle MSS der ISO haben eine Form von Risikomanagement als Grundlage. Es bietet sich in diesem Zusammenhang an, die DIN ISO 31000 „Risikomanagement – Leitlinien“ zur Anwendung zu bringen und den dortigen Prozess bestehend aus Risikoidentifikation, -analyse, -bewertung und -behandlung in alle relevanten Prozesse des Unternehmens zu integrieren. So werden auch die Behandlung von kulturellen Faktoren und menschlichem Verhalten in das Steuerungssystem eingeschleust (siehe Abbildung 4). Es wird empfohlen, sich mit den kulturellen Dimensionen von Hofstede und dem ETTO-Prinzip von Hollnagel auseinanderzusetzen.⁶



Abbildung 3: Auszug aus einer Checkliste für den Projektplan⁴

Prüfliste zu kulturellen Faktoren		Prüfliste zum menschlichen Verhalten (die ETTO-Regeln ^{6,9})	
PDI (Power Distance Index)	Machtdistanz Weniger mächtige Individuen akzeptieren und erwarten eine ungleiche Verteilung von Macht, was bei sehr ungleicher Verteilung von Macht (hohe Machtdistanz) problematisch werden kann (Co-Pilot und Pilot). Die ITG prüft, in welchen Bereichen starke Unterschiede in der Selbstsicherheit der Belegschaft bestehen.	<i>Im Rahmen der Kontrolle der Umsetzung der Prozessschritte durch die Vorgesetzten (im Vorfeld vor Freigaben) und der Internen Revision (im Nachgang bei der Revision) sollte geprüft werden, welche der ETTO-Aussagen für die Belegschaft zutreffen und ob und wie dies das Prozessergebnis beeinflusst hat. Gegebenenfalls sind Korrekturmaßnahmen einzuleiten.</i>	
IVC	Individualismus und Kollektivismus Bei einem hohen IVC-Index sind »Ich-Erfahrung« und Verantwortung wichtig (Schutz der Rechte des Indi-	Das sieht gut aus. Die Bewertung ergibt: Hier muss nichts gemacht werden und der Arbeitsschritt kann übersprungen werden.	
		Das ist nicht wirklich wichtig. muss nichts gemacht werden.	

Abbildung 4: Checklisten zu kulturellen Faktoren und zum menschlichen Verhalten⁷

Einbindung der Anforderungen

Beim Einbinden von Anforderungen und Empfehlungen sind Lücken im Steuerungssystem zu erkennen, zu analysieren und zu schließen (siehe Abbildung 5). Dabei kann auf den Matrixansatz des Mappings zurückgegriffen werden.

Im Rahmen des sog. Mappings erfolgt – im Zweifel durch interne oder externe Bewertungen oder die Einbindung einer geeigneten Berichterstattung und Dokumentation – die Prüfung und Bestätigung, dass die Lücken im Steuerungssystem geschlossen sind. Danach muss die Organisation dafür sorgen,

dass die Integration erhalten bleibt und kontinuierlich verbessert wird. Hierfür bietet sich das PDCA-Managementmodell an.⁹ Weitere weitverbreitete Ansätze sind das EFQM-Modell und das Reifegradmodell der ISO 9004, das den Vorteil hat, sowohl individuell modellierbar zu sein als auch die Struktur, Terminologie und Philosophie der ISO-Normen zu verwenden. Es bietet sich an, eine Reifegradskala von 1 (informelle Umsetzung) bis 5 (konsistente Umsetzung von festgelegten Prozessbestandteilen) zu verwenden (siehe Abbildung 6).

	Anforderungen von Managementsystemnormen und Empfehlungen von Managementsystemnormen			
	VN ABSS	ISO 22301	ISO 31000	ISO 37000
Prozess A	grün	rot	blau	gelb
Prozess B	grün	weiß	rot	gelb
Prozess . . .	blau	blau	blau	blau
Prozess n	gelb	grün	gelb	rot

Legende:

VN ABSS = virtuelle Norm »Anforderungen an ein Betriebliches Steuerungssystem«

- rot = nicht erfüllt (z.B. Prozess deckt die Anforderungen nicht ab)
- gelb = teilweise erfüllt (z.B. Prozess vorhanden aber nicht implementiert)
- grün = erfüllt
- weiß = nicht relevant
- blau = muss noch bearbeitet werden

Abbildung 5: Beispiel für eine Lückenanalyse anhand von vier Normen⁸

Reifegradtabelle der ITG (Auszug)		
Abschnitt 7.3.xx Angebotsabwicklung (s.o. FS 4 1)	Reifegrad	
	Grad	Element
	1	Komponentenbeschaffung, -montage, Softwareinstallation, Auslieferung und Inbetriebnahme erfolgen informell oder im Einzelfall.
	2	Der Prozess für die Angebotsabwicklung ist vorhanden. Die mit der Angebotsabwicklung verbundenen Risiken und Chancen werden informell oder . . .
	3	Der . . .

Abbildung 6: Auszug aus einem Beispiel für eine Reifegradtabelle¹⁰

FAZIT

Die Unternehmenssteuerung mit einem integrierten holistischen System ist heute „State of the Art“. DIN und ISO stellen mit ihren Management- und Managementsystemnormen einen Werkzeugkasten zur Verfügung, der die Integration von Anforderungen und Empfehlungen dieser Normen in das unternehmenseigene Steuerungssystem ohne Weiteres ermöglicht. Die vorhandene Literatur erläutert anhand von Fallbeispielen, wie es geht.

- 1 Herdmann/Wernicke, Drei Schritte zu einem integrierten nachhaltigen System der Unternehmensführung, Berlin/Wien/Zürich 2022, S. 16, Abbildung 2.
- 2 Herdmann/Wernicke, Drei Schritte zu einem integrierten nachhaltigen System der Unternehmensführung – Was eine Führungskraft in einem KMU wissen sollte, Berlin/Wien/Zürich 2022 (Herausgeber: DIN Deutsches Institut für Normung).
- 3 Ebenda, S. 22, Abbildung 4.
- 4 Ebenda, S. 41–44, Abbildung 6.
- 5 Ebenda, Abschnitt 3.2.2 (S. 36 ff.).
- 6 Ebenda, Abschnitt 3.2.3 (S. 39 ff.).
- 7 Ebenda, S. 41/42 und 43/44, Tabellen FS 11-1 und FS 11-2.
- 8 Ebenda, S. 63, Abbildung FS 14-1.
- 9 PDCA (Plan-Do-Check-Act): Modell zur fortlaufenden Verbesserung, das auch als Deming-Kreis bekannt ist.
- 10 Herdmann/Wernicke, Drei Schritte zu einem integrierten nachhaltigen System der Unternehmensführung, Berlin/Wien/Zürich 2022, S. 71/72, Tabelle FS 17-1.