

# Die integrierte Anwendung von Managementsystemstandards in Organisationen

(„The integrated use of management system standards (MSS) in  
Organisations“)

DGQ

Deutsche Gesellschaft  
für Qualität



# Die integrierte Anwendung von Managementssystemstandards in Organisationen

(„The integrated use of management system standards (MSS) in Organisations“)

## Rezension mit Kommentaren zum ISO-Handbuch „The integrated use of management system standards“

Das Thema ist schon lange bekannt: Bereits in den 1990er-Jahren beschäftigten sich die Internationale Organisation für Normung (ISO) und viele andere Organisationen intensiv mit integrierten Managementsystemen. Umfragen in den unterschiedlichen Branchen hatten gezeigt: Die „Ausuferung“ (englisch „proliferation“) von Managementssystemstandards ist eine echte Herausforderung für zukünftige (Geschäfts-)Systemmanager.

Aus diesem Grund bildete sich eine internationale ISO-Arbeitsgruppe, die ein Handbuch mit dem Titel „The integrated use of management system standards“ erstellte, das auch ins Deutsche übersetzt wurde. Das Handbuch hatte nur mäßigen Erfolg: Noch immer realisieren die Unternehmen ihre (Teil-)Managementsysteme häufig nach der Struktur der Anforderungsnormen.

Doch die Situation wird komplexer. Managementsystemnormen überschwemmen förmlich den Markt. Kunden und Behörden nutzen sie, um den „Stand der Technik“ in Verträgen oder bei der Beurteilung und Zulassung von Unternehmenssystemen festzulegen. Einige Beispiele gängiger Standards sind:

- > DIN EN ISO 9001 für Qualitätsmanagementsysteme
- > DIN EN ISO 14001 für Umweltmanagementsysteme
- > ISO 45001 für Arbeits- und Gesundheitsschutz (löst voraussichtlich 2018 die bisherige Norm OHSAS 18001 ab)
- > DIN EN ISO 50001 für Energiemanagementsysteme
- > DIN EN ISO/IEC 27001 für Informationssicherheitsysteme
- > ISO 31000 für Risikomanagementsysteme

- > DIN ISO 21500 für Projektmanagementsysteme
- > DIN ISO 19600 für Compliance-Managementsysteme
- > DIN ISO 37001 für Anti-Korruptions-Managementsysteme

Die Anzahl an Managementsystemnormen und mit ihnen die Anforderungen an Organisationen und Unternehmen steigen kontinuierlich. Aus diesem Grund hat sich das Technical Management Board (TMB) der ISO entschlossen, das Handbuch „The integrated use of management system standards“ zu revidieren und an die neuen Gegebenheiten anzupassen. Dabei soll v. a. sichergestellt werden, dass Managementssystemstandards (MSS) aktuelle und zukünftige Entwicklungen berücksichtigen. Darüber hinaus soll das Handbuch Methoden zur einfachen Realisierung der Integration an realen Praxisbeispielen verdeutlichen.

Seit dem 1. August 2017 liegt der Entwurf des revidierten Handbuchs vor. Er wurde von einer ISO-internen zentralen Gruppierung bis Ende Oktober 2017 kommentiert; die Kommentare wurden eingearbeitet und der aktuelle Entwurf wurde Ende 2017 an des Zentralsekretariat der ISO zur Finalisierung übergeben.

*Das Buch ist in drei Kapitel gegliedert:*

### Kapitel 1

Dieses Kapitel beschreibt die Grundlagen eines Managementsystems (MS) und die Vorteile eines integrierten Managementsystems (IMS). Es erläutert, wie sich dieses mit den Strategien und den operativen Aktivitäten verbindet.

### Kapitel 2

Dieses Kapitel beschreibt unterschiedliche ISO-Managementssystemstandards, aber auch solche, die nicht von der ISO herausgegeben wurden. Das Kapitel zeigt mittels

Fallbeispielen auf, wie Geschäftssystemmanager unterschiedlicher Branchen und Organisationen ganzheitlich an das Thema herangehen. Zudem illustriert es, wie die „High Level Structure“ der neuen ISO-MSS den Ansatz unterstützt.

### Kapitel 3

Dieses Kapitel beschreibt, wie ein IMS entwickelt, implementiert, aufrechterhalten und kontinuierlich verbessert werden kann, wenn sich der Kontext der Organisation ändert.

Der Aufbau aller Kapitel folgt einer ähnlichen Struktur:

- > Leitfragen: Was soll in dem jeweiligen Abschnitt dargestellt werden?
- > Überblick: Einführung in das Thema aus der Vogelperspektive
- > Vorgehen: Praktische Hilfestellung bezüglich des jeweiligen Themas
- > Typische Beispiele: Mehr als 90 Fallstudien stellen den Praxisbezug in unterschiedlichen Organisationen her und werden passend zum Kontext verwendet
- > Praxisfragen: Fragen für den Leser, um sich mit der Anwendung in der eigenen Organisation zu befassen
- > Jim the Baker: Eine fiktive, aber realistische Entwicklungsgeschichte einer Bäckerei, die sich als „roter Faden“ durch das Handbuch zieht und zusätzliche Hilfe bietet

#### Wie soll das Handbuch benutzt werden?

Für ein ganzheitliches Verständnis ist es sinnvoll, das Buch von Anfang an zu lesen. Wenn bereits grundlegende Konzepte und Ansätze im Unternehmen vorhanden sind, kann es ausreichend sein, lediglich einzelne Kapitel zuziehen. Dabei spielt es keine Rolle, ob nur ein, zwei oder mehrere MSS parallel implementiert werden sollen. Die im Handbuch beschriebene Vorgehensweise ist nicht verpflichtend. Es enthält weder zusätzliche Anforderungen noch soll es als Audit-Grundlage dienen.

#### Im Folgenden werden die Kapitel ausführlicher beschrieben.

### Kapitel 1

Hier werden die grundlegenden Themen und Funktionen in praxisgerechter Darstellung erläutert und folgende Fragen beantwortet:

- > Was ist ein Managementsystem (MS)?

- > Warum ist es wichtig?
- > Wie erkennt man ein Managementsystem?
- > Warum möchte man Managementsysteme und deren Anforderungen integriert betrachten?

Hierzu gehören eine generische Prozessbetrachtung, Definitionen und die wesentlichen Elemente eines MS. Der immer wichtiger werdende Kontext einer Organisation, Risiken und Chancen werden in allgemeiner Form, aber auch anhand von Beispielen erläutert. Darüber hinaus beantwortet das Handbuch Fragen zur Positionsbestimmung der Organisation. Die wesentlichen Komponenten eines jeden Managementsystems und ihr jeweiliger Nutzen werden aufgeführt und bildlich dargestellt.

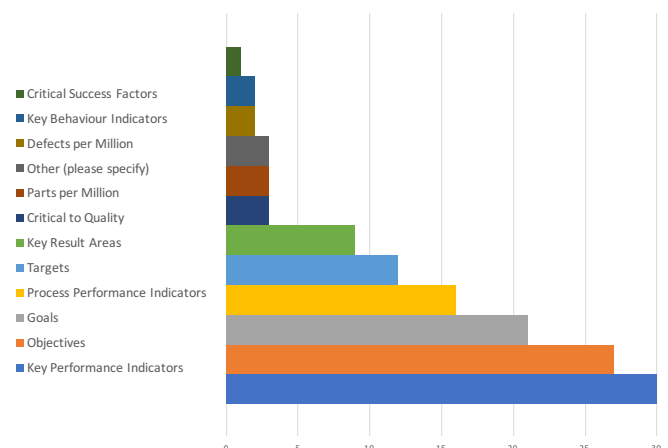
Es handelt sich dabei um:

- > übergeordnete und konkrete Ziele
- > Unternehmensumfeld und Wettbewerb
- > interessierte Parteien, also Kunden und weitere Stakeholder
- > Prozesse
- > Organisationsstrukturen und Ressourcen
- > Feedback zur Wirksamkeit und Effizienz

Zu jedem dieser Aspekte zieht das Handbuch Fallstudien heran und liefert Erläuterungen. Das erleichtert es auch weniger erfahrenen Mitarbeitern, in die Welt der Managementsysteme und ihre Umsetzung in der Organisation einzusteigen.

Hier ein Beispiel für Metriken und Indikatoren aus der Umfrage zum Handbuch (im Original aus dem aktuellen Entwurf):

Q20. What type of measures, metrics and indicators are used?



## Kapitel 2

Dieses Kapitel beschreibt die Inhalte von MSS und das Zusammenspiel mit dem Managementsystem der jeweiligen Organisation. Es beschränkt sich dabei aber nicht nur auf ISO-Standards.

Viele kennen bereits die sogenannte „High Level Structure“ (HLS) der ISO-Managementsysteme:

1. Anwendungsbereich
2. Normative Verweisungen
3. Begriffe und Definitionen
4. Kontext der Organisation
5. Führung
6. Planung
7. Unterstützung
8. Betrieb
9. Leistungsbewertung
10. Verbesserung

Diese HLS soll bereits seit 2014 dazu beitragen, dass die Ersteller von MSS sich zum Zweck der besseren Lesbarkeit, Verständlichkeit und Vergleichbarkeit an grundlegende gemeinsame Regeln und Definitionen halten:

*ISO strebt nach einer Verbesserung der Kompatibilität von MSS durch den Einsatz identischer:*

- > Titel der Klauseln
- > Abfolge der Klauseln
- > Texte
- > Begriffe und Definitionen

Dadurch wird es für Anwender leichter, bei der Analyse und Umsetzung von Anforderungen der MSS Gemeinsamkeiten herauszuarbeiten und Unterschiede zu identifizieren. Aber Vorsicht: Es ist laut ISO nicht beabsichtigt, dass Organisationen ihre Prozesse und Prozeduren einfach an die HLS anpassen. Wesentlich ist, dass sie weiterhin ihren strategischen Zielen und operativen Prozessen folgen. Darauf wird im Handbuch mehrfach hingewiesen und durch Quellen schlüssig belegt.

Nun kommt die eigentliche Aufgabe: Die Unternehmen sollen wesentliche ISO-Systemstandards sowie Vorgaben identifizieren, die nicht aus der Feder der ISO stammen, z. B. aus den Branchen Automotive, Telekommunikation, Luft- und Raumfahrt oder Dienstleistung. Darüber hinaus sind sie gefordert, die Anforderungen ihrer Kunden sowie die eigenen strategischen und operativen Vorgaben zu identifizieren. Dabei ist die Frage essenziell, welchen

Einfluss diese Regelwerke auf das Managementsystem der Organisation haben. Ist der Einfluss nur gering, können die Anforderungen auftrags- oder kundenbezogen erfüllt werden. Bei großem Einfluss ist es sinnvoll, die Anforderungen in das MS zu integrieren.

Je größer dabei die Vorteile sind, desto einfacher wird dies gelingen. Typische Vorteile sind:

- > besserer Marktanteil
- > Zugang zu neuen Märkten
- > Risikobeherrschung
- > Prozesseffizienz

Wie die Integration bzw. Implementierung wirkungsvoll gelingen kann, beschreibt das dritte Kapitel.

## Kapitel 3

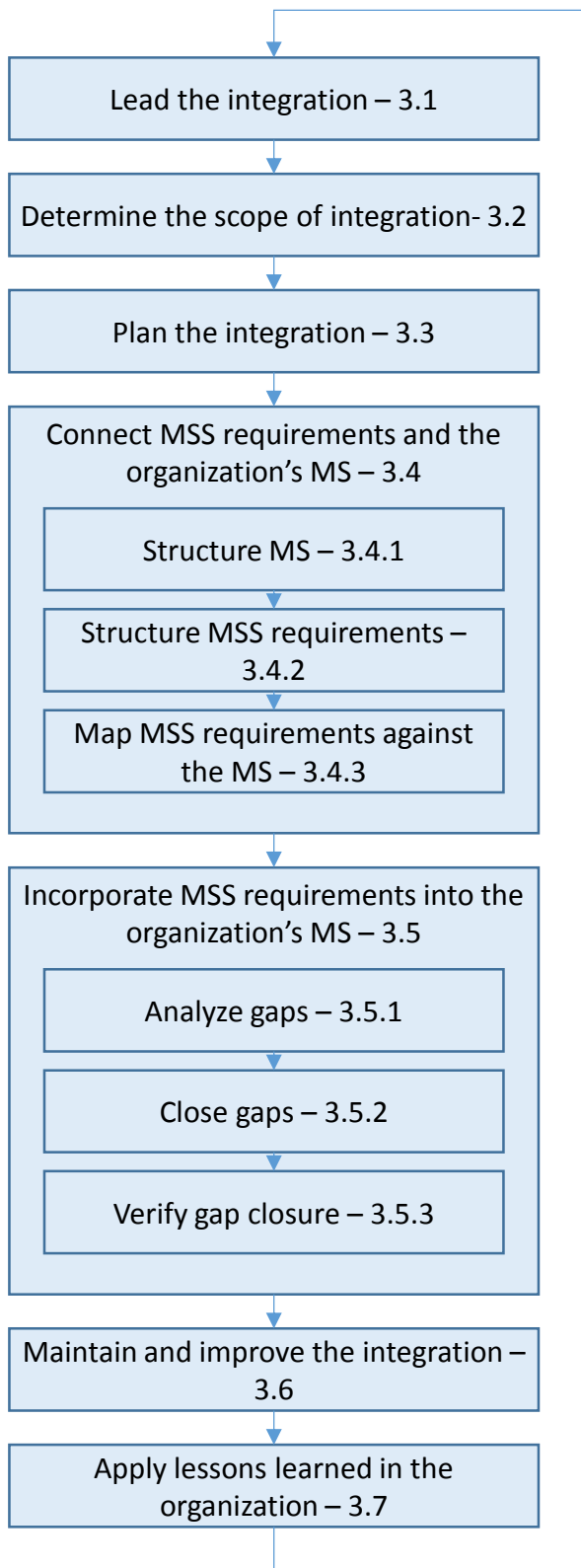
Der Zweck dieses Kapitels liegt darin, Anleitungen und Beispiele für einen integrierten Ansatz bei der Implementierung von Anforderungen aus MSS zu geben.

Die Beispiele und Praktiken liefern zwei Erkenntnisse:

- > Integration ist der Prozess der Zusammenführung unterschiedlicher MSS-Anforderungen in einem Managementsystem
- > Das Integrationsergebnis soll die Organisation befähigen, sich in Richtung eines ganzheitlichen Managementsystems zu bewegen, das alle Anforderungen der MSS erfüllt

Die Integration kann als ein Projekt oder als eine Reihe von Projekten erfolgen. Die Fallstudien unterstützen diesen Ansatz mehrheitlich.

Die nächste Darstellung bildet einen generischen Ansatz ab, der in Projekten verwendet und nach ihrem Abschluss wiederholt werden kann. Das ganze Kapitel ist analog zu den einzelnen Schritten strukturiert und wird im Weiteren ausgeführt. Als Hilfestellung dient außerdem das sogenannte PDCA-Modell, z. B. „Plan“: 3.1, 3.2 und 3.3; „Do“: 3.4 und 3.5; „Check“: 3.6; „Act“: 3.6 und 3.7.



Original aus dem aktuellen Entwurf

### 3.1 Die Integration führen

Dieses Kapitel zeigt anhand von Beispielen, welche Gründe es für eine Integration von MSS gibt und wie wichtig es ist, dass die Führung voll hinter dem Thema steht. Dabei

geht es nicht immer nur um strategische Überlegungen, sondern auch um Aspekte wie Kundenanforderungen.

Als wesentliche Vorteile für das MS werden häufig folgende Punkte genannt:

- > Eliminierung von Redundanzen
- > bessere Konsistenz
- > Reduzierung von Bürokratie“
- > Verstärkung von Verantwortlichkeiten
- > Optimierung von Prozessen und Ressourcen
- > Reduzierung des Pflegeaufwands
- > Konsolidierung von Audits und/oder Assessments
- > Kostenreduzierung
- > Erleichterung der Entscheidungsfindung
- > Verbesserung der Leistungsfähigkeit

### 3.2 Festlegen des Rahmens der Integration

An dieser Stelle muss das Top-Management bestimmen, welche Managementsystemstandards in welche Managementsysteme integriert werden müssen und welche Prioritäten es zu berücksichtigen gilt.

Last, not least stellen sich Fragen wie: Welche Auswirkung hat die Integration auf die Organisation? Welcher Aufwand, welche Kosten, wie viel Personal und wie viel Zeit werden benötigt?

Wichtig ist dabei, länder- und produktspezifische Ausprägungen zu bestimmen, die auch von Gesetzen und Verordnungen überlagert sein können.

### 3.3 Planen der Integration

Es gibt viele Vorgehensweisen, die Integration zu planen und durchzuführen. Es bietet sich jedoch an, den Regeln des klassischen Projektmanagements zu folgen.

Folgende Aspekte sollte der Projektplan berücksichtigen:

- > Projektverantwortliche und Sponsoren
- > Projektleitung
- > Mitglieder des Projektteams
- > Kommunikation im Projekt
- > Chancen und Risiken
- > Ressourcenplanung
- > Aufstellung der nötigen Integrationsschritte -> dies ist der anspruchsvollste Aspekt des Projekts!

### 3.4 Verknüpfen der Anforderungen der ausgewählten MSS mit dem Managementsystem der jeweiligen Organisation

Die Basis ist immer das Managementsystem der jeweiligen Organisation. Darum wird im ersten Schritt analysiert, ob bereits Anforderungen von MSS enthalten sind. Falls dies nicht der Fall ist, sollte das Managementsystem entsprechend strukturiert werden – z. B. in prozessorientierter Form. Darüber hinaus können Ergänzungen und Änderungen nötig sein. Wichtig ist, dass dies sehr systematisch und nachvollziehbar erfolgt, um die wertvolle Arbeit später immer wieder als Basis bei Veränderungen nutzen zu können.

Auch die MSS haben eine Struktur. Bei neuen MSS wie ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 und weiteren ist die Herausarbeitung von Gemeinsamkeiten besonders einfach – bedingt durch die oben beschriebene HLS. Daher empfiehlt sich eine deutliche Kennzeichnung der Gemeinsamkeiten, damit diese auch nur einmal betrachtet werden müssen.

Im nächsten Schritt sollte das MS mit dem/den MSS verglichen werden („Mapping“). Hier haben sich Vergleichstabellen bewährt, die für jeden Standard geführt werden. Diese Tabellen stellen für viele Interessengruppen in der Organisation ein Medium zur Effizienzsteigerung dar – speziell bei der Demonstration von Übereinstimmungen bzw. der Belegführung bei Anfragen jeglicher Art. Hier ein Beispiel (Original aus dem aktuellen Entwurf):

#### Integration of MSS requirements

- Identify commonalities between MSS requirements impacted by the same MS process
- Focus on both the requirements that have commonalities and those that are unique
- Look for redundancies, synergies and integration possibilities

	MSS requirements			
	ISO 9001 requirement	ISO 14001 requirement	ISO XXX requirement	Non-ISO XXX requirement
Process A	[Blue bar spanning all columns]			
Process B				
...				
Process X				

#### Integration of MS processes

- Identify commonalities between MS processes impacted by the same MSS requirement.
- Focus on all processes, resources and objectives of the MS.
- Look for redundancies, synergies and integration possibilities.

### 3.5 Einbinden von MSS-Anforderungen in das MS der jeweiligen Organisation

Nun folgen die sogenannte Lückenanalyse („gap analysis“) und das Schließen der identifizierten Lücken. Hierbei kann man einem Ansatz folgen, der auch typisch für Audits und Assessments ist:

- > Erkennen und Verstehen der MSS-Anforderungen
- > Sammeln und Verifizieren von Informationen über das MS
- > Vergleich der MS-Informationen mit den Anforderungen der MSS, um den Nachweis der Erfüllung oder Nichterfüllung führen zu können
- > Identifikation der Chancen für die Integration, einschließlich Überschneidungen und Synergien

Das Ergebnis der Lückenanalyse ist ein Bericht, der die Erkenntnisse detailliert zusammenfasst. Beim Schließen der Lücken sollte darauf geachtet werden, dass v. a. der Nutzen für die Organisation und ihre Prozesse sichtbar wird.

Infolgedessen ist es sinnvoll, das System zu ergänzen, teilweise zu ersetzen bzw. ein noch gar nicht vorhandenes Element einzufügen.

Danach sollte sichergestellt werden, dass die Lücken auch nachhaltig geschlossen sind. Hierzu können verschiedene Methoden eingesetzt werden; eine davon ist das interne Audit.

Eine andere Methode sind Prozessindikatoren, die die neue/ergänzte/ersetzte Vorgehensweise zusätzlich auch im Trend überwachen können. Je zeitnäher und intensiver/öfter das Schließen der Lücken überprüft wird, desto deutlicher wird die Wichtigkeit wahrgenommen werden.

### 3.6. Die Integration erhalten und verbessern

Um von der Integration bestmöglich zu profitieren, sollte danach sichergestellt werden, dass diese auch nach einiger Zeit noch wirksam ist. Das Top-Management, aber auch alle Führungskräfte haben es in der Hand, diesen Anspruch durch ergänzte Ziele und entsprechende Metriken zu halten. Weitere Fragestellungen können sein:

- > Welche weiteren Gebiete für Wertschöpfungserhöhung gibt es?
- > Wie lassen sich Ressourcen besser nutzen?
- > Sollte die Integration selbst infrage gestellt werden, um weitere positive Effekte zu erzielen?

Geänderte Rahmenbedingungen und sich ändernde Anforderungen aller Art können diesen hier geschilderten Prozess immer wieder ablaufen lassen.

### 3.7 Erkenntnisse („lessons learned“) in der Organisation anwenden

Die Fallbeispiele zeigen, dass trotz aller Bemühungen immer wieder Schwierigkeiten hinsichtlich der Integration auftreten können. Im Handbuch sind daher einige dieser Herausforderungen abgebildet und mit Praxisbeispielen verdeutlicht.

Hier eine kurze Aufzählung:

- > Ansatz
- > Widerstand gegen Änderungen
- > Kompetenz
- > unterschiedliche Kulturen
- > MSS-Anforderungen insbesondere von Kunden und anderen interessierten Parteien
- > nachhaltige Integration auch bei Expansion und Funktionserweiterungen

Für unternehmerischen Erfolg ist die Fähigkeit entscheidend, überraschend auftauchende Anforderungen der Kunden und interessierten Parteien mühelos in das System integrieren zu können und die Anwendung mittels schlanker Audits/Assessments zu überprüfen. Darüber hinaus ist es wichtig, effektives Coaching zu betreiben und damit den Anspruch auf eine Minimierung von Risiken und die Ergreifung von Chancen immer wieder unter Beweis zu stellen. Wer diese Aspekte beachtet, punktet dauerhaft im Wettbewerb.

#### Mathias Wernicke

Mitglied der ISO Taskforce 5 der Joint Technical Coordination Group des ISO TMB, Vorsitzender des DIN-Normenausschusses Organisationsprozesse und Normungsexperte bei der DGQ e. V.

Die DGQ unterstützt aktiv die Arbeit mit diesem Handbuch, da das Thema „Integration von Managementsystemen“ seit vielen Jahren national und international auf der Agenda steht und für die Praxis hochrelevant ist. Wir danken Mathias Wernicke für sein Engagement und das Einbringen seiner Expertise in dieses ISO-Projekt als Vertreter der DGQ und empfehlen das Buch zur Lektüre nach Veröffentlichung.

#### Thomas Votsmeier

Mitglied des ISO/TC 176, Vorsitzender des DIN-Normenausschusses NA 147-00-01 AA Qualitätsmanagement und Leiter des Bereichs Normung bei der DGQ e. V.