

1. Auflage

TÜV Media

Integrierte Managementsysteme richtig führen

Autor:

Dr.-Ing. Wolfgang Kallmeyer,
Partner der TÜV Rheinland Consulting GmbH

Bibliografische Informationen 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.

ISBN 978-3-7406-0689-3 (Print)
ISBN 978-3-7406-0690-9 (E-Book)

© by TÜV Media GmbH, TÜV Rheinland Group, 1. Auflage, Köln 2021
www.tuev-media.de

® TÜV, TUEV und TUV sind eingetragene Marken.
Eine Nutzung und Verwendung bedarf der vorherigen Zustimmung.

Die Inhalte dieses Werks wurden von Verlag und Redaktion nach bestem Wissen und Gewissen erarbeitet und zusammengestellt. Eine rechtliche Gewähr für die Richtigkeit der einzelnen Angaben kann jedoch nicht übernommen werden. Gleiches gilt auch für Websites, auf die über Hyperlinks verwiesen wird. Es wird betont, dass wir keinerlei Einfluss auf die Inhalte und Formulierungen der verlinkten Seiten haben und auch keine Verantwortung für sie übernehmen. Grundsätzlich gelten die Wortlaute der Gesetzestexte und Richtlinien sowie die einschlägige Rechtsprechung.

Über die Broschüre

Die Zertifizierung nach ISO-Managementsystemnormen gehört für viele Unternehmen zur alltäglichen Praxis. Damit diese Managementsysteme gelebt werden können, müssen alle Beteiligten vom einfachen Angestellten oder Werker über die Führungskräfte bis hin zur obersten Leitung ihre Rollen annehmen und die damit verbundenen Verantwortlichkeiten und Befugnisse zum Wohle des Unternehmens wahrnehmen. Auch für Managementsysteme gilt der Grundsatz, dass Leitung und Belegschaft in einem Boot sitzen. Dies gilt für den Erfolg des Unternehmens ebenso wie für die gemeinsame Verantwortung in den Managementsystemen.

In dieser Broschüre erfahren Sie, welche Rolle und Aufgaben bei einem integrierten System aus ISO 9001 [1], ISO 14001 [2], ISO 45001 [3] und ISO 50001 [4] die Normen der obersten Leitung zugeordnet haben. Sie erhalten spezifische Informationen, in welchen Normkapiteln mit welchen Forderungen die oberste Leitung besonders gefordert ist und was die Normen ihr dazu an Verantwortlichkeiten zuweisen. Des Weiteren nennen wir Ihnen praxisrelevante Gepflogenheiten, in welchen Punkten sich die oberste Leitung über die direkt an sie adressierten Forderungen hinaus einbringen sollte, weil diese Themen für das Unternehmen in besonderem Maße erfolgsrelevant sind. Wir zeigen Ihnen auch, wie über wirksame Delegation die Leitung entlastet werden kann und welche Bedeutung Kommunikation für das Leben von Managementsystemen hat.

Außerdem erfahren Sie, warum es so wichtig ist, dass sich die Oberste Leitung proaktiv in die Umsetzung der Managementsysteme einbringen muss, um sie zum Erfolg zu führen. Sie erkennen die Bedeutung von Überwachung, Steuerung und Leistungsbewertung in Managementsystemen für den Erfolg des Unternehmens und warum bestimmte Themen „Chefsache“ sind.

Schließlich geben wir Ihnen Hilfen und Tipps, wie die oberste Leitung dieser Führungsverantwortung gerecht wird und sie im Alltag praktisch umsetzen kann.



Die im Text angeführten Klammersymbole verweisen auf Arbeitshilfen, die Sie dabei unterstützen und die wir Ihnen zum Download bereitgestellt haben. Sie können die Dokumente frei bearbeiten und an Ihre eigenen betrieblichen Anforderungen anpassen.

Matrix „Potenzielle innere und äußere Gründe für die Nutzung von Managementsystemen“

Die innere Einstellung der obersten Leitung zu Managementsystemen hat einen großen Einfluss auf die Bereitschaft, das Thema Managementsysteme aktiv anzugehen. Für jede Art von Managementsystem ist es hilfreich, die Gründe der Motivation systematisch zu ermitteln und nach inneren und äußeren Gründen zu unterscheiden. Die Matrix liefert beispielhaft eine Reihe potenzieller innerer und äußerer Gründe für die vier Managementsysteme ISO 9001, 14001, 45001 und 50001. Sie können sie aufgrund eigener Erfahrung und Ihrer spezifischen Bedingungen weiter vervollständigen. Die Liste hilft verdeckte Gründe etwas leichter zu erkennen und deren Anteil und Vorteile ggf. höher einzuschätzen. Dies kann die Motivation der Leitung, ihre vorgesehene Leitungsrolle in den Managementsystemen aktiv zu verwirklichen, positiv beeinflussen.

Zielsetzung

Anforderungen integrierter Systeme

Aktiv zum Erfolg

Arbeitshilfen zum Download



Gründe_ Management-systeme.xlsx



Verantwortung_
Leitung.xlsx

Matrix „Struktur der Gliederung eines IMS und die Verantwortung der obersten Leitung“

Zur Übersicht über die Struktur des IMS sind in der beigefügten Matrix alle Kapitel farbig markiert, die für die oberste Leitung wichtige führungsrelevante Anforderungen stellen. Das betrachtete IMS besteht aus den Systemnormen ISO 9001 (QMS), ISO 14001 (UMS), ISO 45001 (SGA-MS) und ISO 50001 (EnMS). Die Auswahl an Themen mit praktischer Zuordnung zur obersten Leitung ist ein Vorschlag und kann ggf. an die spezifischen betrieblichen Belange angepasst werden.



Anforderungen_
Führung.xlsx

Matrix: „Anforderungen an die Führung aus ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 und ISO 50001“

Die oberste Leitung muss in Bezug auf Führung und Verpflichtung für alle Managementsysteme des IMS zeigen, dass sie die in den Normen an sie adressierten Aufgaben und Tätigkeiten wahrnimmt. Die wesentlichen Aufgaben und Anforderungen an die Führung sind in der Matrix „Anforderungen an die Führung“ als Gegenüberstellung der einzelnen Normenanforderungen dokumentiert.



Risiken_Chancen.
xlsx

Matrix: „Unternehmensrisiken und Chancen aus Leitungssicht und normativer Sicht“

Eine Gegenüberstellung der Unternehmensrisiken und -chancen sowohl aus Leitungssicht als auch aus normativer Sicht. Über diese Matrix sind beide Sichtebenen miteinander zu verbinden.

Die Arbeitshilfen stehen für Sie zum Download bereit unter:

www. [REDACTED]

Passwort: [REDACTED]

Inhalt

Über die Broschüre	3
1 Das Management und Managementsysteme.....	7
2 Führungsverantwortung in Managementsystemen.....	11
2.1 Allgemeines	11
2.2 Interne Verantwortung	15
2.3 Externe Verantwortung	17
3 Aufgaben der obersten Leitung.....	23
3.1 Die richtige Organisation für ein IMS.....	23
3.2 Delegieren, aber richtig.....	26
3.2.1 Auswahl des Delegierten	29
3.2.2 Überwachung des Delegierten	30
3.2.3 Schaffen organisatorischer Rahmenbedingungen.....	31
3.3 Managementsysteme einbinden in die Strategie der Organisation	32
3.4 MS-Politik, die Leitlinie zur Umsetzung der Organisationsstrategie	33
3.5 Führen mit Zielen	36
3.6 Information und Kommunikation	38
3.7 Risiken und Chancen ein Leitungsthema	39
3.8 Leitung und der Umgang mit Kunden und Stakeholdern.....	41
3.9 Bereitstellung angemessener Ressourcen	43
4 Überwachung und Steuerung ist Chefsache	47
4.1 Managementsysteme: Führung und Mitarbeiter in einem Boot	47
4.2 Überwachung wesentlicher Key-Performance-Indikatoren.....	48
4.2.1 Unternehmenscockpit	48
4.2.2 Balanced Scorecard (BSC)	50
4.3 Audits als Überwachungsinstrument der Leitung	53
4.4 Leitungsziel fortlaufende Verbesserung.....	55
4.4.1 Der fortlaufende Verbesserungsprozess (FVP)	59
4.4.2 Wie und womit erreiche ich fortlaufende Verbesserung? ..	61
4.4.3 Methoden- und Werkzeugkoffer	63
5 Managementbewertung, der Geschäftsbericht zum IMS.....	67
5.1 Managementbewertung im Kontext der Unternehmensführung	67
5.2 Durchführung der Managementbewertung: eine Leitungsaufgabe	68
6 Fazit: Leitung ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor im IMS	71
7 Quellen	74



1 Das Management und Managementsysteme

Das Management und die Managementsysteme sind in der Praxis nicht immer ein Herz und eine Seele. Die Einstellung des Managements einer Organisation oder Unternehmens zu Managementsystemen kann sehr unterschiedlich sein. Sie kann von Ablehnung bis Zustimmung reichen. Wobei neben dieser schwarz-weißen Betrachtung auch jede Menge Grautöne in der Praxis vorkommen. Wie Managementsysteme im Unternehmen wahrgenommen werden, ist zum großen Teil von der Einstellung der obersten Leitung zum Einsatz von Managementsystemen abhängig. Das alte Sprichwort „*Der Fisch stinkt immer vom Kopf*“ bewahrheitet sich nach Meinung vieler Berater und Auditoren auch bei der Einstellung der Leitung zu Managementsystemen und diese Einstellung ist häufig die bestimmende Größe für den Grad der Wirksamkeit, den Managementsysteme in den Organisationen entfalten.

Die berechtigte Frage dazu lautet: Warum ist das so? Die Antwort lautet: Die Einstellung von Menschen zu einem Thema wird stark von deren Motiven geleitet, die mit diesem Thema verbunden sind. Finde ich etwas gut, mache ich es aus eigenem Antrieb oder werde ich dazu gedrängt? Wie sehr unterstützt mich das Thema bei der Erreichung meiner Ziele oder hindert es mich, weil es mir Regeln setzt, die mich in meinem Fortkommen behindern können? Dabei macht es keinen großen Unterschied, ob diese vermeintliche Behinderung real ist oder nur als solche empfunden wird.

Die Einstellung der obersten Leitung zu Managementsystemen ist eine komplexe Interaktion zwischen den Handlungsmotiven der Leitung und den Anforderungen der Normen, die den Managementsystemen zugrunde liegen. Auf der einen Seite steht die Freiheit des Handelns als oberste Leitung (z. B. Geschäftsführer) und auf der anderen Seite die freiwillige Begrenzung dieser Freiheit durch rechtliche Vorgaben oder Managementsystemregulierungen.

Ein weiterer Grund, Managementsystemen skeptisch gegenüberzustehen, ist für die Leitung die damit verbundene Zertifizierung. In der Regel sind in den meisten Unternehmen die Managementsysteme nicht nur implementiert, sondern zum externen Nachweis auch zertifiziert. Die Zertifizierung ist eine Prüfung auf Konformität mit den Anforderungen einer oder mehrerer Managementsystemnormen. Im Allgemeinen gehören Prüfungen nicht zu den Situationen, denen Menschen sich freiwillig mit Begeisterung aussetzen; darin machen Führungskräfte keine Ausnahme.

Der entscheidende Faktor für die innere Einstellung der obersten Leitung zu Managementsystemen sind die Gründe warum ein oder mehrere Managementsysteme (integrierte Managementsysteme – IMS) von einer Organisation genutzt werden. Die Ursachen, warum eine Organisation Managementsysteme einführt und ggf. durch einen unabhängigen Dritten zertifizieren lässt, sind vielfältig und liegen häufig in der Marktsituation des Unternehmens und/oder darin, dass die Unternehmensleitung ein strukturiertes Managementsystem als Erfolgsfaktor für das Unternehmen nutzen will.

Die nachfolgende Aufzählung veranschaulicht ausgewählte Motive, die beispielsweise beim Aufbau und bei der Zertifizierung von Managementsystemen für die Leitung ausschlaggebend sein können:

- aus eigenem Antrieb, um den Unternehmenserfolg zu sichern,
- um Rechtskonformität im Unternehmen abzusichern,
- um Wettbewerbsvorteile zu erreichen oder Wettbewerbsnachteile zu vermeiden,
- auf Druck von Kunden oder anderen interessierten Kreisen,
- aufgrund der Internationalisierung des Wettbewerbs,

**Einstellung zu
Managementsystemen
entscheidend**

Motive

**Eingeschränkte
Handlungsfreiheit**

**Prüfungsdruck
durch Zertifizierung**

**Einstellung
entscheidend**

**Gründe für die
Zertifizierung**

	<ul style="list-style-type: none"> • als Marketingmittel und zur Imagepflege, • aufgrund einer Forderung der Muttergesellschaft.
Motive	<p>Bei der Betrachtung der Aufzählung fällt auf, dass der Anstoß zum Unterhalt eines Managementsystems sowohl aus internen oder als auch aus externen Motiven abgeleitet ist. Die Wissenschaft unterscheidet je nach Auslöser der Motivation in</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>intrinsische Motivation</i> bei einer Handlung, die man von selbst will und ausführt, weil man sie als zweckmäßig und sinnvoll erkannt hat; • <i>extrinsischer Motivation</i>, wenn der Antrieb zu einer Handlung von außen kommt, d. h., wenn sie um eines Zwecks willen erfolgt, der mit der Handlung selbst nichts zu tun hat, sondern nur äußerlich mit ihr verknüpft ist.
Von Außen	<p>Der Druck des Kunden kommt von außen, ebenso die Forderung der Muttergesellschaft. In beiden Fällen bleibt der obersten Leitung meist keine Wahl, egal wie sie selbst dazu steht.</p>
Von Innen	<p>Wenn die Leitung selbst von der Nützlichkeit überzeugt ist, kommt die Motivation von innen. So verhält es sich, wenn ein Unternehmen z. B. ein Umweltmanagementsystem nach ISO 14001 unterhält, um seine Konformität mit den Anforderungen des Umweltrechts abzusichern und/oder weil man zu einer besseren Umweltleistung kommen möchte.</p>
Beides	<p>In der Praxis gibt es noch die Fälle, in denen das Motiv zum Teil von außen und zum Teil von innen kommt, z. B. um Wettbewerbsvorteile zu erreichen oder Wettbewerbsnachteile zu vermeiden. Die Leitung hat ein großes Interesse daran, die Position des Unternehmens als Marktteilnehmer zu festigen, aber die Bedingungen, um das zu erreichen, werden von außen durch die stetigen Veränderungen des Marktumfelds geprägt.</p>
Wille	<p>Hinsichtlich der Bereitschaft, sich mit dem Thema Managementsysteme auseinanderzusetzen, ist die intrinsische Motivation die stärkere und langfristig auch die wirksamere. Was man selbst will und als wichtig erachtet, verliert man nicht so schnell aus den Augen, und man richtet sein Handeln danach aus.</p>
Zwang	<p>Die extrinsische Motivation braucht immer einen Zwang, dem man sich nicht entziehen kann, oder eine Belohnung für das eigene Handeln, z. B. dass wir wieder das Zertifikat erhalten oder erfolgreich ein Umweltmanagementsystem eingeführt haben, wie es unser größter Kunde gefordert hat. Die erwartete Belohnung ist der größere Umsatz durch diesen Kunden. Die Vorteile eines Umweltmanagementsystems für das eigene Unternehmen kommen dabei weitgehend aus dem Blickfeld.</p> <p>Die Folge ist häufig, dass das Thema abgehakt wird: Das Ziel wurde erreicht, und wir wenden uns neuen Herausforderungen zu. Dass unser Kunde uns als Teil seiner Nachhaltigkeitsstrategie versteht und durch unsere Einbindung auch die Umweltleistung in der gesamten Lieferkette kontinuierlich verbessern möchte, fällt dabei hinten runter. Es gewinnt wieder das kurzfristige Erfolgsdenken vor dem langfristigen Nutzen die Oberhand.</p>
Motivation hinterfragen	<p>Wenn die Motivation einen so großen Einfluss auf die Bereitschaft hat, sich mit dem Thema Managementsysteme aktiv zu befassen, ist es wichtig, dass die oberste Leitung ihre Motivation dazu hinterfragt. Ist mein Motiv zum Handeln intrinsischer oder extrinsischer Natur? Für jede Art von Managementsystem ist es hilfreich, die Gründe systematisch zu ermitteln und nach inneren und äußeren Gründen zu unterscheiden. In der Praxis wird diese Abwägung häufig nicht anhand einer intensiven Analyse und Bewertung vorgenommen, sondern basiert auf dem Gefühl. Bei einer systematischen Herangehensweise wird die Leitung in der Regel feststellen, dass im Ergebnis deutlich mehr innere Gründe bestehen, die dem Unternehmen und der Lei-</p>

tung nützen, als äußere Gründe, die lediglich „bedient“ werden, um andere Vorteile zu erlangen.

Als Arbeitshilfe ist eine Matrix hinsichtlich potenzieller innerer und äußerer Gründe, aufgeschlüsselt nach den vier Managementsystemen ISO 9001, 14001, 45001 und 50001, beigefügt. Die Beispiele können durch die Unternehmen anhand eigener Erfahrung weiter vervollständigt werden. Die Liste hilft die Gründe ggf. etwas leichter zu erkennen, warum die Managementsysteme auch für das eigene Haus so wichtig sind, und deren Vorteile höher einzuschätzen. Dies beeinflusst positiv die Motivation der Leitung, ihre vorgesehene Leitungsrolle in den Managementsystemen aktiv zu verwirklichen.



**Gründe_
Management-
systeme.xlsx**



2 Führungsverantwortung in Managementsystemen

2.1 Allgemeines

Die Verantwortung der Leitung in den ausgewählten Managementsystemen des IMS ist zum großen Teil im Normkapitel 5 „*Führung*“ beschrieben. Es umfasst die Themen, zu denen die Normen besondere Anforderungen an die Leitung stellen. Zuerst sind da die vier Normabschnitte zu nennen:

- 5.1 Führung und Verpflichtung
- 5.2 Managementsystem-Politik
- 5.3 Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse in der Organisation
- 9.3 Managementbewertung

Alle vier Normabschnitte beginnen mit den Worten „*Die oberste Leitung muss ...*“ und ordnet die folgenden Anforderungen der Abschnitte eindeutig der obersten Leitung zu. Das bedeutet: Die Ausführungsverantwortung liegt eigentlich bei der obersten Leitung. Alle anderen Normkapitel ordnen die Verantwortlichkeit allgemeiner zu: „*Die Organisation muss ...*“ Wer es dann in der Organisation tut, diese Festlegung liegt in der Verantwortung der Organisation.

In der Praxis ist die Verantwortung der Leitung in der Organisation meist etwas breiter aufgestellt. Das heißt, die Verantwortungsfestlegung wird auch in anderen Normenkapitel ggf. lauten „*die oberste Leitung*“ und nicht nur unspezifisch „*die Organisation*“. In der Praxis geraten da acht weitere Normabschnitte in den Blick, die wichtige Themen in die Verantwortung der obersten Leitung legen können:

- 4.2 Verstehen der Erfordernisse und Erwartung interessierter Parteien
- 6.1 Umgang mit Risiken und Chancen
- 6.2 Managementsystemziele
- 7.1 Ressourcenbereitstellung
- 7.4 Kommunikation und Information
- 9.1 Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung der Leistung der Organisation und Managementsysteme
- 9.2 Internes Audit/Überprüfung der Leistung der Organisation und Managementsysteme
- 10 Stetige Verbesserung der Leistung der Organisation und Managementsysteme

Die Auswahl an Themen mit praktischer Zuordnung zur obersten Leitung ist ein Vorschlag und kann ggf. an die spezifischen betrieblichen Belange angepasst werden.


Zur Übersicht über die Struktur des IMS sind in der beigefügten Matrix alle Kapitel farbig markiert, die für die oberste Leitung wichtige führungsrelevante Anforderungen stellen. Das betrachtete IMS besteht dabei aus den Systemnormen ISO 9001 (QMS), ISO 14001 (UMS), ISO 45001 (SGA-MS) und ISO 50001 (EnMS).

Allen genannten Normenkapiteln ist gemeinsam, dass die Themen in Unternehmen letztlich durch die oberste Leitung stark beeinflusst und schließlich auch entschieden werden. Keine Leitung wird sich die Befugnis der Budgethoheit nehmen lassen, und kein Unternehmen kann ohne die Vorgabe von Zielen erfolgreich geführt werden. Auch der Umgang mit wichtigen interessierten Parteien, seien es Kunden, Geldgeber oder Behördenvertreter, ist in der Regel Chefsache. Jede Geschäftsführung wird die Risiken, aber auch

Führung

Die oberste Leitung muss ...

Acht weitere wichtige Normabschnitte

 **Verantwortung_Leitung.xlsx**

Selbstverständnis der obersten Leitung

	<p>Chancen für das eigene Unternehmen im Auge behalten und weiß genau, dass geregelte und gezielte Kommunikation und Information für die Funktionsfähigkeit der Organisation unerlässlich sind. Um das Unternehmen steuern zu können, ist natürlich die richtige Kontrolle und Überwachung der wesentlichen Leistungsdaten und Vorgänge zwingend notwendig und daher auch bei der Leitung anzusetzen. Last but not least dürfte auch jeder Geschäftsführer es als seine Aufgabe verstehen, für die stetige Verbesserung seines Unternehmens sowie seiner Produkte und Dienstleistungen Sorge zu tragen.</p>
IMS als Führungsinstrument	<p>In der Praxis bieten die Normen mit ihren Forderungen an vielen Stellen der obersten Leitung eine Hilfestellung an, um das Unternehmen geregelt und organisiert gut führen zu können. Ob die Unterstützung angenommen wird, ist aber von zwei Faktoren abhängig: Man muss es wissen, und man muss es wollen. Die Chance, die Normen des IMS als Führungsinstrumente zu verstehen und zu anzuwenden, wird trotz vierzigjähriger Erfahrung mit Managementsystemen immer noch zu wenig genutzt.</p>
Was ist Führung?	<p>Um Führungsverantwortung in Managementsystemen zu verstehen, muss man zuerst Führung in seiner Allgemeindefinition betrachten: Was ist Führung? Was macht sie aus?</p> <p>Gemäß Definition [5] ist Führung durch Interaktion (z. B.: Organisation, Kommunikation) vermittelte Ausrichtung des Handelns von Individuen und Gruppen auf die Verwirklichung vorgegebener Ziele. Dies umfasst asymmetrische soziale Beziehungen der Über- und Unterordnung. Das Wechselspiel aus legitimer Machtausübung (Herrschaft) und Unterwerfung (Gefolgschaft) bzw. die Hierarchie, als Beziehung zwischen Führer und Geführten, sind Kennzeichen sozialer Gemeinschaften, zu denen auch Unternehmen zählen.</p>
Funktionen	<p>Die Ausübung von Führung dient dabei unterschiedlichen Funktionen. So kann sie den Geführten durch die Einbindung in eine soziale Gemeinschaft Sicherheit und Orientierung vermitteln und auch das Gefühl von Stärke und Bedeutung in der Gemeinschaft. In arbeitsteiligen Organisationen haben Führungsbeziehungen darüber hinaus u. a. den Zweck, Koordination und Zielerreichung zu fördern. Neben der Ausrichtung auf die Erreichung von Zielen durch Individuen und Gruppen in Organisationen, Unternehmen, Betrieben etc. dient Führung auch der Motivation von Mitarbeitern und der Sicherung des Gruppenzusammenhalts.</p>
Fähigkeiten	<p>Führung ist ein komplexer sozialer Prozess und wird allgemein als psychologische und soziale Fähigkeit einer Person im Umgang mit anderen Menschen betrachtet. Neben Persönlichkeitseigenschaften der Führungskraft haben weitere Faktoren wie die fachliche Autorität, die situativen Bedingungen, der Einsatz von Führungstechniken und die sozialen Beziehungen eine entscheidende Bedeutung für eine erfolgreiche Führung.</p>
Aufgaben	<p>Die Rolle der obersten Leitung hinsichtlich Führung ist in den hier betrachteten Managementsystemen im Normabschnitt 5.1 „<i>Führung und Verpflichtung</i>“ aufgeführt. In diesem Abschnitt sind die Aufgaben der Obersten Leitung bezüglich Führung relativ detailliert beschrieben. Führungsaufgaben wahrzunehmen gehört für die oberste Leitung einer Organisation oder eines Unternehmens zum alltäglichen Geschäft und ist für sie eigentlich nichts Neues.</p>
Individuelle Umsetzung	<p>Die Führungsaufgaben in einer Organisation können vielfältiger Natur sein. In kleinen Organisationen können sie bezogen für eine Person sehr umfangreich sein, und der Geschäftsführer wird häufig nicht ganz zufällig mit dem Mädchen für alles verglichen. Große Organisationen haben in der Regel definierte Funktionen in Form von Ressortverantwortung. Wie genau eine Führungskraft ihre Verantwortung umsetzt, ist in der Regel nicht festgeschrieben. Der Grad der Beteiligung an einzelnen Führungsaufgaben innerhalb ihrer</p>

Verantwortung ist zum Teil dem Einsatz und den persönlichen Neigungen der einzelnen Führungskraft überlassen. Wie Führung im Detail gelebt wird, kann individuell von Führungskraft zu Führungskraft verschieden sein und kommt auf deren Fokus an.

In Bezug auf die betrachteten Managementsysteme wird die Führungsbeteiligung in den Normen eindeutig schriftlich eingefordert. Die normativ geforderte Führungsbeteiligung in Managementsystemen zeigt Abbildung 1.

**Führungs-
beteiligung**

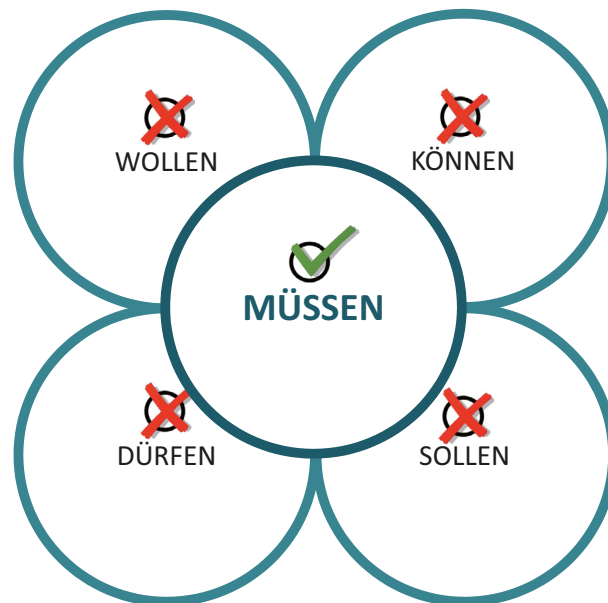


Abb. 1: Führung und Verpflichtung im IMS

Der Text in allen vier genannten Normen sagt: „Die oberste Leitung muss in Bezug auf das spezifische Managementsystem Führung und Verpflichtung zeigen, indem Sie genannte Aufgaben und Tätigkeiten gemäß normativer Aufzählung wahrnimmt“. Zu den wesentlichen Aufgaben, die alle vier Normen gemeinsam haben, gehören:

**IMS übergreifende
wesentliche
Aufgaben**

- das Übernehmen der Rechenschaftspflicht (Verantwortung) für die Managementsysteme;
- das Formulieren einer Politik und von Zielen für die spezifischen Managementsysteme;
- das Integrieren der Systeme in die Geschäftsprozesse der Organisation;
- das Bereitstellen von ausreichenden Ressourcen zur Umsetzung und Weiterentwicklung der Systeme (z. B. Budgetbereitstellung);
- das Vermitteln der Bedeutung der Managementsysteme in der Organisation sowie die Umsetzung ihrer Anforderungen in der Organisation;
- das Vermitteln der Bedeutung des Erreichens von Managementsystemzielen;
- das Anleiten von Mitarbeitern und Personen zur Steigerung der Wirksamkeit der Managementsysteme;
- das Fördern von fortlaufender Verbesserung der Managementsysteme und ihrer Prozesse;
- das aktive Unterstützen von relevanten Führungskräften in ihrem Verantwortungsbereich hinsichtlich der Belange des IMS.

Systemspezifische Anforderungen**Anforderungen_ Führung.xlsx**

Umsetzung ist nicht vorgegeben

Zusätzlich gibt es noch einige ergänzende systemspezifische Anforderungen an die Führung in Bezug auf die Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit (ISO 45001) und im Energiemanagement (ISO 50001).

Alle Anforderungen an die Führung sind in der Arbeitshilfe „Anforderungen an die Führung“ als Gegenüberstellung der einzelnen Normenanforderungen aus ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 und ISO 50001 dokumentiert.

Wie grundsätzlich bei Forderungen von Managementsystemnormen ist nur das, „*was geregelt werden soll*“, vorgegeben. Die Organisation und somit ist die oberste Leitung sind frei in der Entscheidung, wie sie die einzelnen Forderungen der Normen umsetzen möchten, wobei die in den einzelnen Normen aufgezählten Forderungen im Normabschnitt 5.1 „*Führung*“ nur als Mindestanforderungen zu verstehen sind. Die Leitung kann darüber hinaus jederzeit freiwillig weitere Forderungen für sich reklamieren, wenn sie diese für ihre Organisation als nötig oder zweckmäßig betrachtet, z. B. die Kooperation mit Kunden oder anderen interessierten Parteien im Global-Compact-Netzwerk.

Rechenschaftspflicht

Der wesentlichste Punkt in obiger Aufzählung ist die Übernahme der Rechenschaftspflicht durch die oberste Leitung. Die Organisationslehre besagt, dass der Stelleninhaber oder Funktionsträger hinsichtlich seiner Verantwortung über seine Aufgabenwahrnehmung an seinen Vorgesetzten und/oder andere (z. B. Eigentümer oder Aufsichtsrat) berichten, also Rechenschaft über die ordnungsgemäße Erfüllung der ihm übertragenen Aufgaben ablegen muss. Nach dieser Auffassung erfolgt z. B. die Erfüllung der Rechenschaftspflicht durch einen dokumentierten Geschäftsbericht der Geschäftsführung oder des Vorstands eines Unternehmens.

Beispiele der Ausgestaltung

Worin besteht die Wahrnehmung der Rechenschaftspflicht der obersten Leitung in Managementsystemen? Diese Frage lässt sich analog zu dem oben genannten Geschäftsbericht erläutern. Es geht um dokumentierte Informationen zur Wirksamkeit und den Ergebnissen der Managementsysteme, z. B.

- die Systemberichte zum Qualitäts-, Umwelt-, Arbeits- und Energiemanagement;
- Berichte von gesetzlichen Beauftragten z. B. im Umweltschutz (Bericht des Immissionsschutzbeauftragten, Bericht des Gefahrgutbeauftragten ...);
- die Managementbewertung(en) zu den Managementsystemen;
- Sitzungsprotokolle mit Bezug zu Themen der Managementsysteme;
- ggf. weitere Dokumente zu Organisationsfestlegungen mit Bezug zu den Managementsystemen (Delegationen von rechtlichen und freiwilligen Unternehmenspflichten, z. B. Bestellung FASI, Managementbeauftragte, Datenschutzbeauftragte).

Fortlaufende Beteiligung

Die Erfüllung der Rechenschaftspflicht verlangt von der obersten Leitung nicht nur eine sporadische, sondern eine stetige Beteiligung bei der Umsetzung und Überwachung der Managementsysteme, d. h.

- bei der Festlegung von Vorgaben und Zielen;
- bei der Überwachung der Vorgaben und dem Erreichen von Zielen;
- das aktive Eingreifen bei sich abzeichnenden Abweichungen;
- die Bewertung der Wirksamkeit der Managementsysteme;
- das Veranlassen von Korrekturmaßnahmen bei nicht akzeptablen Abweichungen.

Die oberste Leitung darf einen Teil ihrer Aufgaben (in der Durchführung) an andere befähigte Personen innerhalb oder außerhalb der Organisation delegieren. Dies umfasst aber nicht die Organisations-, Überwachungs- und Rechenschaftspflicht (siehe dazu Abschnitt 3.2 „*Delegieren, aber richtig*“).

2.2 Interne Verantwortung

Unter der internen Führungsverantwortung ist zu verstehen, dass die oberste Leitung als Organ (Geschäftsführung, Vorstand) für alle Vorgänge im Unternehmen die juristische Verantwortung (Organverantwortung) trägt. Um dieser Verantwortung gerecht zu werden, sind Managementsysteme ausgesprochen hilfreich, da sie ein organisatorisches Gerüst für die Unternehmen bereitstellen. Im Fall eines IMS bestehend aus Qualitätsmanagement (ISO 9001), Umweltmanagement (ISO 14001), Management für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit (ISO 45001) sowie Energiemanagement (ISO 50001) sind vom Unternehmen die meisten organisatorischen Notwendigkeiten bereits aufgrund von Normenforderungen zu regeln.

Mit jedem weiteren Managementsystem das ggf. im IMS hinzukommt, werden weitere Aspekte der Unternehmensorganisation geregelt. Dazu zählen u. a. folgende Normen, die das Normenportfolio eines Unternehmens ergänzen können:

ISO/IEC 27001 – Informationssicherheitsmanagementsystem [6], [7]

Die Norm umfasst Anforderungen für die Beurteilung und Behandlung von Informationssicherheitsrisiken entsprechend den individuellen Bedürfnissen der Organisation. Dabei geht es um die Sicherheit jeder Art von Information (verbal, dokumentiert, digital). Der Schwerpunkt liegt heute in der Anwendung von digitalen Informationen. Die Zahl der Zertifizierungen nach diesem Regelwerk steigt bei Unternehmen mit der Verarbeitung sensibler Daten und großem IT-Einsatz stetig. Mithilfe dieser Norm, ergänzt durch die ISO/IEC 27701 [8], [9], lässt sich auch die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) im Unternehmen regelkonform umsetzen.

ISO 22301 – Business-Continuity-Managementsystem [10]

Die Norm legt Anforderungen fest für ein Managementsystem, das das Ziel hat, sich gegen Störungen des betrieblichen Ablaufs zu schützen, das heißt die Befähigung einer Organisation zur Erfüllung ihrer eigenen Erfordernisse und Verpflichtungen in Bezug auf die Aufrechterhaltung der Betriebsfähigkeit abzusichern. Möglichkeiten der Umsetzung sind, die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Störungen zu vermindern, sich auf diese vorzubereiten, auf diese zu reagieren und sich von diesen schnell zu erholen, wann immer sie auftreten. Dass eine solche Norm Sinn macht, wurde durch die Störungen der Lieferketten aufgrund der Corona-Pandemie oder den Schiffsunfall im Suezkanal deutlich (Containerschiff Ever Given, 2021).

ISO 37301 – Compliance-Managementsystem [11], [12]

Die Einhaltung von spezifischen rechtlichen Anforderungen ist in Managementsystemen wie der ISO 14001 oder ISO 45001 längst gefordert. Eine über einzelne Rechtsgebiete hinausgehende Anforderung bezüglich aller infrage kommenden Compliance-Anforderungen an ein Unternehmen stellt die ISO 37301 als Zertifizierungsgrundlage. Ein effektives organisationsweites Compliance-Managementsystem ermöglicht der Organisation, ihre Verpflichtung zur Einhaltung relevanter Gesetze zu dokumentieren und somit nachzuweisen. Gerade für Führungskräfte mit Organhaftung sollte dieser Sachverhalt höchste Priorität haben.

Die vorgenannten Normen sind Zertifizierungsgrundlagen, nach denen eine international anerkannte externe Zertifizierung möglich ist. Neben den oben genannten Zertifizierungsnormen gibt es noch Leitfäden in der ISO-Familie, die eine Hilfestellung bieten wie Unternehmen mit einem wichtigen Thema normativ umgehen sollten. Nachfolgend zwei gebräuchliche Leitfäden:

Organisatorisches Gerüst

Weitere Managementsysteme

ISO/IEC 27001

ISO 22301

ISO 37301

ISO-Leitfäden

ISO 26000**ISO 26000 – Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung**

Das Regelwerk gibt Hinweise, wie gesellschaftlich verantwortliches Verhalten in bestehende Strategien, Systeme, Verfahrensweisen sowie Prozesse einer Organisation integriert werden kann. Die Norm unterstreicht dabei die Bedeutung der Ergebnisse und Verbesserungen gesellschaftlich verantwortlicher Leistung. Das umfasst Erwartungen von Anspruchsgruppen an die Organisation, verstärkt gesellschaftliche Verantwortung wahrzunehmen, indem sie anwendbares Recht einhält und internationale Verhaltensstandards respektiert (z. B. Menschenrechte, Arbeits- und Umweltstandards) und dass sie ein zunehmendes Bewusstsein für die Notwendigkeit gesunder Ökosysteme, sozialer Gerechtigkeit und einer guten Organisationsführung entwickelt.

ISO 31000**ISO 31000 – Risikomanagement-Leitlinien**

Diese Norm legt Leitlinien fest, die den Umgang mit Risiken in einer Organisation beschreiben. Reputations- oder Markenschäden, Cyberkriminalität, politische Risiken und Terrorismus sind nur einige Risiken, die private und öffentliche Organisationen aller Art und Größe auf der ganzen Welt mit zunehmender Häufigkeit befürchten müssen. Die ISO 31000 unterstützt Organisationen dabei, eine Risikomanagementstrategie zu entwickeln, die effektiv Risiken identifiziert und abschwächt, und erhöht damit die Wahrscheinlichkeit, dass eine Organisation ihre Ziele erreicht und ihre Vermögenswerte schützen kann. Dabei werden sowohl die positiven Chancen als auch die negativen Konsequenzen betrachtet, die mit Risiken verbunden sind.

**Wenig freier
Regelungsbedarf**

Nimmt man zu den normativ geregelten Themenfeldern des betrachteten IMS diese ISO-Regelwerke hinzu und erweitert dies um die rechtlichen Regelungen auf EU-, Bundes- und Landesebene sowie kommunale Regelungen (Satzungen), die dem Unternehmen zwingende Vorgaben machen, bleibt nur noch wenig übrig, was unter die alleinige Regelungshoheit von Unternehmen fällt. Für den verbleibenden Rest an organisatorischem Regelungsbedarf, der durch die oberste Leitung noch frei gestaltet werden kann, liefern die Managementsysteme zumindest die Methodik, wie solche Regelungen dokumentiert, implementiert und umgesetzt werden können, z. B. in Prozessen.

Fazit

Managementsysteme können in vielen Fällen der obersten Leitung helfen, ihre Verantwortung gegenüber dem Staat, der Gesellschaft, den Eigentümern und dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern nachvollziehbar wahrzunehmen.

Nutzen

Der Nutzen von Managementsystemen geht aber über die Erfüllung von Normen- und Compliance-Anforderungen hinaus. Alle vier genannten Normen sagen im Normabschnitt 5.1 unter Punkt b), dass sichergestellt werden muss, dass Politik und Ziele für das IMS mit dem Kontext der Organisation und der strategischen Ausrichtung der Organisation vereinbar sein müssen. Das bedeutet, dass es einen bedeutsamen Zusammenhang gibt zwischen den Managementsystemen und der Strategie des Unternehmens.

Strategie

Unter Strategie wird in der Wirtschaft das geplante Marktverhalten von Unternehmen zur Erreichung ihrer Unternehmensziele verstanden, indem man alle fördernden und hindernden Faktoren von vornherein einzukalkulieren versucht. In diesem Sinne zeigt die Unternehmensstrategie der Unternehmensführung, auf welchem Weg ein mittelfristiges oder langfristiges Unternehmensziel erreicht werden kann.

**Beispiel
Klimaneutralität**

Die Forderung, dass Unternehmensstrategie und Politik/Ziele der Managementsysteme einander bedingen, zeigt, dass die Ziele der Managementsysteme mindestens Teilziele der übergeordneten Unternehmensstrategie sind. Dies lässt sich an einem einfachen Beispiel verdeutlichen, das zurzeit viele

Unternehmen umtreibt. Das Stichwort heißt Klimaneutralität. Zuerst würde man sagen, das ist ein Thema des Umweltmanagements. Die gestellte Aufgabe: weniger klimaschädliche Gase in die Atmosphäre ableiten.

So einfach ist es aber nicht. Das Thema ist komplexer, und ein Unternehmen hat Stellschrauben auch in anderen Managementsystemen, um das gewünschte Ziel zu erreichen. Die zentrale Forderung des Energiemanagements lautet hohe Energieeffizienz in allen Unternehmensprozessen. Jede eingesparte Kilowattstunde ist ein Sieg für den Klimaschutz, weil die Energie ggf. nicht schmutzig (fossil) erzeugt werden muss. Wenn schon Energieverbrauch technisch notwendig ist, dann bitte ökologisch sauber, z.B. durch Windkraft, Photovoltaik oder Geothermie.

An dieser Stelle berühren wir das Qualitätsmanagement mit seinem Prozess Beschaffung. Energieeffizientes Produktionsequipment und saubere Energieträger (Ökostrom, regenerative Brennstoffe wie Biogas oder Wasserstoff) zu beschaffen ist originäre Aufgabe des Einkaufs. Das Qualitätsmanagement hält aber noch einen weiteren Ansatzpunkt bereit. Das sind unsere Produkte und Dienstleistungen. Wenn unsere Produkte in der Anwendung Energie – in welcher Form auch immer – verbrauchen (z.B. Auto, Staubsauger oder Smartphones), können wir deren Energieverbrauch in der Nutzungsphase durch innovative Technologie auf das technisch Machbare reduzieren. Dann verbrauchen unsere Kunden damit weniger Energie. An dieser Stelle wird ein weiterer QM-Prozess angestoßen, der Prozess Entwicklung. Dazu gibt es weitere Möglichkeiten, den Energieverbrauch in der Wertschöpfungskette zu verbessern. Jeder Fachmann in der Produktentwicklung weiß, dass neunzig Prozent aller Fehler an einem Produkt in der Entwicklungsphase bereits hineinkonstruiert werden. Nicht alle davon werden vor Auslieferung an den Kunden entdeckt und beseitigt.

In dieser Phase können folgende Aspekte den Energieverbrauch positiv beeinflussen:

- längere Haltbarkeit von Gütern dank verbesserter Reparaturmöglichkeiten (gute Austauschbarkeit von Verschleißteilen);
- Nachrüstbarkeit z.B. von elektronischen Geräten mit größeren Speicherkarten und Softwareupdates, damit sie nicht nach zwei Jahren im Müll landen (z.B. Smartphones);
- Bedienungsanleitungen mit Hinweisen zum energiesparenden Umgang mit den Geräten.

Alle diese Vorschläge würden die Nutzungszeit von Gütern deutlich erhöhen, ohne dass qualitätsmindernde Einflüsse die Nutzung beeinträchtigen würden. Längere Nutzungszeiten bedeuten weniger Energieverbrauch bei der Herstellung.

Der Wunsch, klimaneutral zu sein, ist somit kein Ziel für ein einzelnes Managementsystem, sondern ein strategisches Ziel des Unternehmens, das zur Realisierung mehrere Managementsysteme als Stellschrauben nutzen kann. Die operativen Teilziele und Maßnahmen, die zur Erreichung des strategischen Ziels in Summe notwendig sind, sollte man aber zur zielorientierten Umsetzung den einzelnen Managementsystemen zuordnen (dem EnMS z.B. die Umstellung der Firmenwagen auf Elektroantriebe).

2.3 Externe Verantwortung

Jede oberste Leitung eines Unternehmens hat neben der Verantwortung für dessen Handeln nach innen auch eine Verantwortung nach außen. Das bedeutet, dass Anspruchsgruppen wie Kunden, Anwohner, Aufsichtsbehörden, Kommunalverwaltungen und weitere Stakeholder durch das Handeln

Etliche Managementprozesse berührt

... in der Beschaffung

... in der Nutzungsphase

Strategisches Ziel für das Unternehmen

	<p>des Unternehmens betroffen sind oder sich betroffen fühlen können. Gibt es dabei Differenzen zwischen beiden Parteien, kann das</p> <ul style="list-style-type: none"> • geschäftliche, • imagebezogene bis hin zu • juristischen <p>Auswirkungen haben.</p>
Auswirkungen	<p>In den ersten beiden Fällen können die Folgen im günstigsten Fall temporäre Ertrags- und Umsatzeinbußen sein. Im ungünstigsten Fall droht der wirtschaftliche Totalschaden, die Insolvenz. Die dritte Kategorie der Folgen betrifft die rechtlichen Auswirkungen, zu denen ggf. die beiden ersten Fälle hinzukommen können (siehe Dieselskandal). Grundlage für die rechtlichen Auswirkungen ist das Deliktsrecht (Teil des Zivilrechts) des BGB mit dem Tatbestand des Organisationsverschuldens (§ 823 BGB). Es beschreibt das Nichteinhalten von bestehenden Organisationspflichten infolge der Nichterfüllung rechtlicher Anforderungen im Rahmen betrieblicher Maßnahmen. Einfacher ausgedrückt: Die oberste Leitung hätte durch die Schaffung betrieblicher Regeln die Nichterfüllung einer rechtlichen Anforderung verhindern müssen.</p>
Unternehmen haftet zivilrechtlich	<p>Dabei wird das Verschulden nicht unbedingt einer handelnden Person zugeordnet, sondern dem Unternehmen als juristischer Person. In den typischen Anwendungsfällen wird damit ein organisationsbedingter Fehler eines Arbeitnehmers dem Arbeitgeber angelastet. Für alle daraus entstandenen Schäden bei Dritten haftet dann das Unternehmen.</p>
Strafrechtliche Tatbestände	<p>Noch schlimmer kommt es, wenn das Verschulden nicht nur unter das Zivilrecht fällt, sondern zusätzlich noch das Strafrecht berührt wird. Das ist der Fall, wenn z. B. Menschen durch diese Nichthandlung (z. B. aus Fahrlässigkeit oder Vorsatz) der Leitung zu Schaden gekommen sind. Im Strafrecht sind in der Regel nur natürliche Personen haftbar, also trägt die oberste Leitung die strafrechtlichen Konsequenzen für das gesamte Unternehmen mit. Die Fälle, in denen sogar Vorstände großer Konzerne für ihr Nicht- oder Falschhandeln zu Geld- oder Haftstrafen verurteilt wurden, sind hinlänglich bekannt. Sich nicht um Dinge zu kümmern, um die sich die oberste Leitung im Rahmen ihrer Organisationspflicht hätte kümmern müssen, ist der erste Schritt ins Organisationsverschulden.</p>
Kategorien des Organisationsverschuldens	<p>Staatsanwälte können sich im Fall des Nachweises des Organisationsverschuldens das Arbeitsleben leichtmachen, denn schuldig ist man in jedem Fall. Es kommt dann nur noch auf die Schwere der Schuld an, denn diese bestimmt das Strafmaß. Für die oberste Leitung ist daher größte Sorgfaltspflicht gefordert.</p> <p>Das betriebliche Organisationsverschulden kann man in drei Kategorien einteilen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ein Selektionsverschulden liegt vor, wenn ein Unternehmen die Verantwortung an ungeeignete Mitarbeiter delegiert hat. • Ein Anweisungsverschulden liegt vor, wenn notwendigen Handlungsanweisungen zur Sicherung der Rechtskonformität nicht erteilt wurden oder wenn sie fehler- oder lückenhaft sind. • Ein Überwachungsverschulden liegt vor, wenn die Leitung die notwendigen Kontrollen zur Sicherung der Rechtskonformität gar nicht, lückenhaft oder unzureichend durchgeführt hat. <p>Eine der wichtigsten Aufgaben der obersten Leitung ist, für die sorgfältige Organisation der betrieblichen Abläufe zu sorgen. Diese Aufgaben obliegen</p>

dem Vorstand einer AG (§ 76 Abs. 1 AktG) sowie der Geschäftsführung bei der GmbH (§ 6 Abs. 1, und § 35 Abs. 1 GmbHG).

Bei der ordnungsgemäßen Erfüllung dieser Aufgaben unterstützen Managementsysteme die oberste Leitung aktiv. Sie helfen, sich systematisch der Anforderungen und Erwartungen der Anspruchsgruppen an das Unternehmen bewusst zu werden. Alle Managementsysteme fordern einen systematischen Umgang mit Anspruchsgruppen im Normabschnitt 4.2 „Verstehen der Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien“.

Das umfasst zur Umsetzung folgende Schritte:

- die Erfassung dieser Parteien und ihrer Anforderungen an das Unternehmen;
- die möglichen Einflüsse und Auswirkungen auf das Unternehmen durch diese Parteien;
- die Priorisierung dieser Parteien hinsichtlich ihrer Bedeutung für das Unternehmen;
- den Umgang mit diesen Parteien hinsichtlich der Absicherung des unternehmerischen Erfolgs und der Konformität mit den Compliance-Pflichten und anderen bindenden Verpflichtungen (z. B. Verträge, Patente).

Die Festlegungen müssen natürlich in dokumentierten Informationen nachvollziehbar und in der Umsetzung wirksam, sein. Probate Mittel der Managementsysteme dazu sind Rechts- und Genehmigungskataster sowie ein transparentes Pflichtenmanagement. Gemäß der vorgegebenen Systematik können in den Managementsystemen auch andere Verpflichtungen (z. B. Verträge, Vereinbarungen) gleichartig behandelt werden. Zur optimalen Lösung dieser Aufgaben stehen (Compliance-)IT-Systeme den Unternehmen zur Verfügung.

Die vier hier betrachteten Managementsysteme decken natürlich nicht alle Verpflichtungen ab, die ein Unternehmen gegenüber regelsetzenden Stellen (Gesetzgeber, Normeninstitute, Überwachungsorganisationen, öffentliche Verwaltungen ...) hat. Tabelle 1 gibt eine Übersicht über die integrierten Systeme und die wichtigsten berührten Rechtsgebiete.

Tabelle 1: Zuordnung von Managementsystemen zu Rechtsgebieten

Managementsystem	Rechtsgebiete
Qualitätsmanagement (ISO 9001)	Produkt- und Produzentenhaftung
Umweltmanagement (ISO 14001)	Umwelt- und Gefahrenabwehrrecht
Management für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit (ISO 45001)	Arbeits- und Sozialrecht, Gefahrstoff- und Gefahrrecht
Energiemanagement (ISO 50001)	Energieerzeugungs-, verteilungs- und -nutzungsrecht

Die aufgeführten Rechtsgebiete decken natürlich nicht alle für ein Unternehmen relevanten rechtlichen Anforderungen ab. Eine Übersicht über Rechtsgebiete, die für Unternehmen potenziell bedeutsam sind, zeigt eine Analyse des Deutschen Instituts für Compliance e. V. (DICO). Der Arbeitskreis Compliance Risikoanalyse der DICO [13] hat insgesamt 33 generische Compliance-Themenfelder identifiziert und nach acht Anwendungsgebieten geclustert (s. Tabelle 2).

Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien

Umsetzungsschritte

Nachvollziehbar und wirksam

Rechtsgebiete zuordnen

Rechtsgebiete mit Auswirkung auf Organisationen

TÜV-Media-Fachbroschüren

Walter Schlegel / Stefan Pawils

Die ISO 37301:2021

Interpretation der Anforderungen

36 Seiten / 39,90 EUR / Bestell-Nr. 60642

Wolfgang Kallmeyer

Das integrierte Management-Review

Richtig planen, durchführen, dokumentieren

44 Seiten / 39,90 EUR / Bestell-Nr. 60626

Wolfgang Kallmeyer

Integrierte Managementsysteme

Schritte zum nachhaltigen Erfolg

64 Seiten / 39,90 EUR / Bestell-Nr. 60553

Jürgen Ohligschläger

Die ISO 9001:2015

Interpretation der Anforderungen

52 Seiten / 39,90 EUR / Bestell-Nr. 60507

Wolfgang Kallmeyer

Der Auditfragenkatalog zur ISO 9001

Fragen finden und im internen Audit richtig einsetzen

68 Seiten / 39,90 EUR / Bestell-Nr. 60443

Wolfgang Kallmeyer

Das Lieferantenaudit

Erfolgreich vorbereiten und durchführen

74 Seiten / 39,90 EUR / Bestell-Nr. 60407

Wolfgang Kallmeyer / Sonja C. Kretschmar

Die ISO 19011:2018

Audits erfolgreich vorbereiten und durchführen

80 Seiten / 39,90 EUR / Bestell-Nr. 60388

Wolfgang Kallmeyer

Das integrierte Audit

Erfolgreich vorbereiten und durchführen

86 Seiten / 39,90 EUR / Bestell-Nr. 60362

Ab einer Bestellmenge von 5 Exemplaren bieten wir Ihnen attraktive Mengenpreise.

Bestellungen bei TÜV Media:

Telefon: +49 221 806 3511

Telefax: +49 221 806 3510

Webshop: www.tuev-media.de

Alle TÜV Media Fachbroschüren erhalten Sie
auch als E-Books unter:

www.tuev-media.de/ebooks