

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

<b>1</b>	<b>Wohin geht diese Reise?</b> .....	<b>1</b>
1.1	Zunehmende Komplexität .....	4
1.2	Die ISO-Explosion .....	10
1.3	Im Wettlauf mit der Zeit .....	13
1.4	Expeditionsetappen .....	17
<b>2</b>	<b>Was sind Integrierte Managementsysteme?</b> .....	<b>23</b>
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
<b>3</b>	<b>Warum werden Integrierte Managementsysteme in Zukunft noch wichtiger? .....</b>	<b>101</b>
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
<b>4</b>	<b>Wie gestaltet man ein gut integriertes Managementsystem? .....</b>	<b>125</b>
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
<b>5</b>	<b>Kompetenz – Wen brauchen wir im Boot?</b>	<b>205</b>
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
<b>6</b>	<b>Managementsysteme: Einfach oder kompliziert?</b>	<b>241</b>
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

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

# 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, umweltschonende 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)

Die zunehmende Geschwindigkeit der Entwicklung ist für uns alle spürbar. Die technologische Entwicklung im Bereich der Informationstechnologien entwickelt sich exponentiell, Geräte und Anwendungen entstehen in immer kürzer werdenden Zeitabständen und werden in kürzester Zeit global ausgerollt. Technologische Entwicklungen, wie die Entschlüsselung eines Genoms, die vor wenigen Jahren weltweite Forschungsteams beschäftigt haben, sind heute für wenige Tausend Euro als Dienstleistung erhältlich. Die Weltbevölkerung wächst immer rascher, die Veränderung unseres Klimas und einhergehende Wetterextreme sind ein Faktum.

Auch im wirtschaftlichen Bereich sind langfristige, sichere Prognosen nicht mehr möglich: Rohstoffpreise fluktuieren innerhalb von Monaten bis zu 50 %, auch die Aktienmärkte zeigen zunehmende Ausschläge nach oben und nach unten.

Diese Fakten sind bekannt. Was bedeuten diese Entwicklungen nun konkret für Unternehmen? Zwei Studien – eine von Accenture und eine der Boston Consulting Group – sind aus Sicht der Gestaltung des Managementsystems besonders relevant.

### **Fünf Herausforderungen einer „multipolaren Welt“**

Accenture hat 2011 in seinem Phoenix-Report I und II (Accenture Management Consulting 2011) fünf große Herausforderungen für Unternehmen identifiziert und analysiert. Die Rede ist von einer „multipolaren Welt“, also einer Welt, in der es nicht mehr die klassischen, wenigen weltweit agierenden Machtzentren gibt, von einer Zukunft – oder ist es vielleicht doch auch schon Realität? –, in der es vielfältige Machtpole geben wird.

Zu diesen fünf großen Herausforderungen zählen:

- *Innovationen an neuen Orten*

Grundlegende Änderungen finden zunehmend in unterschiedlichsten Ländern in für diese Länder maßgeschneiderter Form statt. Damit steigt die Komplexität – die unterschiedlichen Innovationszentren müssen im Auge behalten werden, und Innovation

muss kulturelle Gegebenheiten mitberücksichtigen. Im Managementsystem ergeben sich daraus Konsequenzen für die Gestaltung des Entwicklungsprozesses und auch der Aufbauorganisation der F&E-Abteilungen (Forschung & Entwicklung), um in diesem globalen Wettbewerb zu bestehen. Die Integration und Nutzung kultureller Besonderheiten wird in jeder Hinsicht – sowohl in der Erkennung der Marktbedürfnisse als auch in der Integration kultureller Vielfalt innerhalb der Organisation – eine spannende Herausforderung.

- *Wettbewerb um hoch qualifizierte Arbeitskräfte*

Dass gut ausgebildete und hoch qualifizierte Fachkräfte am Arbeitsmarkt schwer zu finden sind, ist schon seit einigen Jahren Realität. Diese Situation wird sich noch weiter verschärfen und auch noch durch die fortschreitende Alterung der Gesellschaft an Brisanz gewinnen. Damit wird Recruiting von einer passiven Aufgabe zu einer aktiven: Wie suche ich und wie entwickle ich meine zukünftigen Wissens- und Leistungsträger, auch wenn diese noch in der Ausbildung stehen und gar nicht für mein Unternehmen arbeiten? Im Managementsystem bedeutet dies auch, ein Umfeld und eine Organisationsform zu schaffen, dass möglichst viele, verschiedene Persönlichkeiten in der Organisation ihre Heimat finden können und Topleistungsträger nicht aufgrund von kulturellen Gegebenheiten und Einschränkungen die Organisation verlassen.

- *Veränderte Kapitalströme*

Spätestens die aktuelle Finanz- bzw. Wirtschaftskrise bringt und brachte es an die Öffentlichkeit, dass Geld nicht nur vom Westen in andere Länder fließt – massive Investments beispielsweise von China zeigen deutlich die Trendwende auf. Damit einher geht einerseits die Chance auf neue Finanzierungsquellen, aber auch die steigende Gefahr von Firmenübernahmen. Der Beobachtungsfokus muss erweitert werden, fremde Kulturen prallen an neuen „Fronten“ aufeinander, die Komplexität nimmt weiter zu.

- *Knappe Ressourcen*

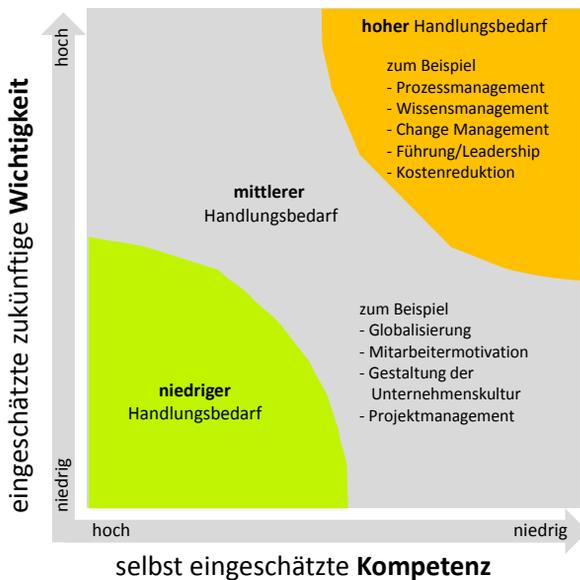
Die immer bedeutender werdenden Themen wie Energieeffizienzgesetz, CO<sub>2</sub>-Zertifikate, Energieausweise, Wasserfußabdruck, Recycling, Umwelt- und Energiemanagementsystem usw. geben eine klare Richtung vor – bewusster Umgang mit immer knapper werdenden Ressourcen, und das bei steigender Nachfrage und damit einer sich immer weiter öffnenden Preis-Kosten-Schere. Der Zugang zu neuen bzw. verfügbaren Rohstoffen wird immer schwieriger. Produktdesign unter Berücksichtigung der Ressourcennutzung über den gesamten Lebenszyklus inklusive adäquater Produktionsverfahren und eines entsprechenden Geschäftsmodells werden treibende Kräfte für Innovationen sein. Accenture spricht von einem Bedarf an Vervier- bis Verzehnfachung der Materialeffizienz bis 2050. Diese Themen bilden sich klar als Anforderungen an ein Managementsystem ab, in vielen dieser Themenbereiche waren oder sind noch internationale Standards in Entwicklung. Deren weltweiter Einsatz liegt noch bei Weitem hinter jenem für Qualitätsmanagementsysteme, zeigt aber stark wachsende Tendenzen (vgl. Bild 1.1).

- *Neue Konsumentenmärkte*

Länder, die bislang vorwiegend für kostengünstige Produktion bekannt waren, verändern sich zu interessanten und attraktiven Absatzmärkten. Um „interessant“ und „attraktiv“ zu sein, bedarf es eines umfassenden Verständnisses der regionalen Lebens- und Marktbedingungen sowie entsprechender Flexibilität innerhalb des Unternehmens, um eigene Verfahren und Regelungen rasch anpassen zu können. Dies ist ein wesentlicher Komplexitätsfaktor für Unternehmen – da jeder neue Markt zusätzliche regionale Variation in der Produkt- und Dienstleistungserbringung darstellt. Für Managementsysteme ist es eine große Herausforderung, möglichst optimale Qualität, Ressourcennutzung etc. zu leisten und gleichzeitig in immer kürzeren Zyklen neue Variationen herzustellen.

## Handlungsbedarf bei „weichen“ Faktoren

Die Boston Consulting Group hat für die Studie „Organisation 2015“ (Wirtschaftsforum der Führungskräfte 2013) mehr als 1000 Führungskräfte und Organisationsspezialisten in Österreich, Deutschland und der Schweiz befragt, was derzeit die fünf wichtigsten Themen im Bereich „Organisation“ sind bzw. sein werden. Ergänzt wurde diese durch die Frage, wie kompetent sie ihr Unternehmen bezüglich dieser Aspekte einschätzen. Das Ergebnis, aufgetragen in einer zwei-dimensionalen Matrix, ergibt das in Bild 1.1 dargestellte Ergebnis.



**Bild 1.1** Organisation 2015 (Wirtschaftsforum der Führungskräfte 2013)

Die Unternehmen schätzen ihre Kompetenz selbst eher gering ein, was sich praktisch in immer wiederkehrenden Strukturanpassungen und der Anwendung immer differenzierterer Regelwerke und damit steigender Organisationskomplexität widerspiegelt.

Die Handlungsbedarfe können laut Boston Consulting Group unterteilt werden in „harte“ (Struktur, Prozesse, Steuerung) und auch in „weiche“ (Menschen, Kooperation, Transformation) Themen (Tabelle 1.1).

**Tabelle 1.1** Handlungsbedarf bei zentralen Themenbereichen für Organisationen

Handlungsbedarf	Harte Themen	Weiche Themen
hoch	Prozessmanagement	Informations- und Wissensmanagement
	Innovationsmanagement	Führung/Leadership
	Kostenreduktion/ Restrukturierung	Change Management
	Führungsebenen- und Führungsspannenoptimierung	Mitarbeitermotivation
	Optimieren von Entscheidungsprozessen	Netzwerke Gestaltung der Unternehmenskultur Organisatorische Flexibilität Projektmanagement

Bemerkenswert ist der umfassende Anteil an „weichen“ Themen, bei denen Handlungsbedarf gesehen wird.

Ergänzt mit der angeführten Studie von Accenture – bei der alle fünf großen Herausforderungen bei näherer Betrachtung auf einen Kulturwandel und damit auf eine Veränderung auf mehreren Ebenen im Unternehmen abzielen – stellt sich die Frage, wie ein Unternehmen organisiert sein muss, damit es diese Aufgaben bewältigen kann. Wie muss also das Managementsystem aussehen, damit Kunden und die anderen Stakeholder heute zufrieden sind und gleichzeitig die Anforderungen von morgen erkannt und gemeistert werden können? Bei der Bewältigung geht es also nicht primär um das „Was“, also um die Strategie, sondern zunehmend um das „Wie“ der inneren Gestaltung der Organisation.

Stephen Covey hat 2004 die Situation in Unternehmen folgendermaßen beschrieben: „We live in a Knowledge Worker Age but operate our organizations in a controlling Industrial Age model that absolutely suppresses the release of human potential“ (Covey 2004). Womit er auf eines der Probleme hinwies, mit denen Organisationen auch heute noch konfrontiert sind: Mitarbeiter – die ja gerade für diese „weichen“ Themen entscheidend sind – sind in den wichtigsten Ergebniskennzahlen des Unternehmens, nämlich der Bilanz, auf der

Erfolgsseite nicht abgebildet. Wir finden sie lediglich in der Gewinn- und-Verlust-Rechnung auf – und dort als Aufwand! Dies passt mit den Herausforderungen in Richtung Zukunftssicherung der Organisationen nicht zusammen. Bilanzen können damit wenig Aufschluss über das Zukunftspotenzial eines Unternehmens geben. Aus Sicht des „Maschinenzeitalters“ waren (und sind es in manchen Bereichen wohl noch immer) die Maschinen der entscheidende Produktionsfaktor und damit auch klar eine Vermögensposition. Heute werden zunehmend weitere Modelle für die Beurteilung von Organisationen verwendet und entwickelt, sei es zur Beurteilung von potenziellen Lieferanten oder auch im Bereich Mergers & Acquisitions.



Im Fußball ist die Leistungsfähigkeit der Spieler klar das Kapital der Mannschaft und der wichtigste Erfolgsindikator. Der deutsche Bundesfinanzhof hat in einem 2012 veröffentlichten Urteil entschieden, dass Profifußballer in Europa als Wirtschaftsgut zu sehen sind. Daher müssen die Vereine für die exklusive Nutzungsmöglichkeit des Spielers ein immaterielles Wirtschaftsgut – zusammengesetzt aus den Ablösezahlungen und etwaigen Provisionszahlungen – ausweisen, welches über die Vertragslaufzeit auch steuerlich abgeschrieben werden kann – Profifußballer sind aktivierungspflichtiges Vermögen (O.V. 2012).

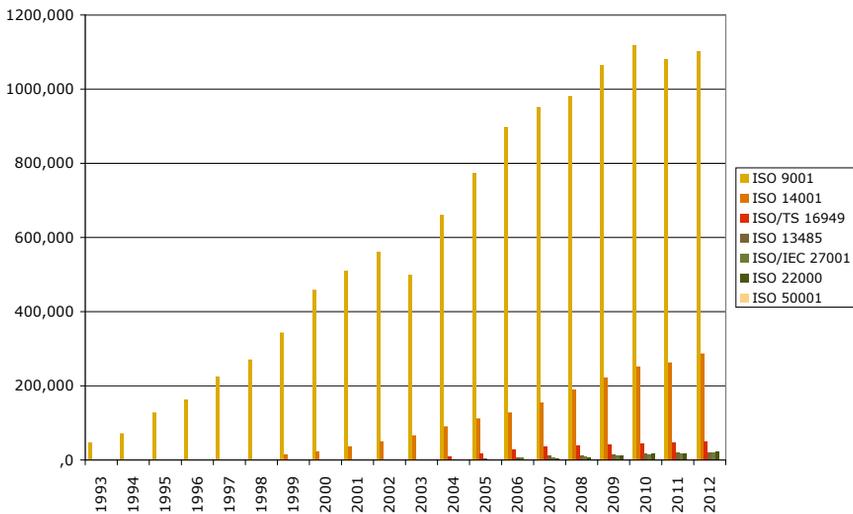
Es stellt sich die Frage, wann bzw. ob nicht auch in anderen Organisationen die Menschen aus betriebswirtschaftlicher Sicht nicht mehr als reiner Aufwand zu sehen sind.

## ■ 1.2 Die ISO-Explosion

Die zunehmende Komplexität wird auch in der stetig steigenden Anzahl neuer Managementnormen reflektiert. Laufend entstehen neue Anforderungsmodelle für Managementsysteme, ob nun bran-

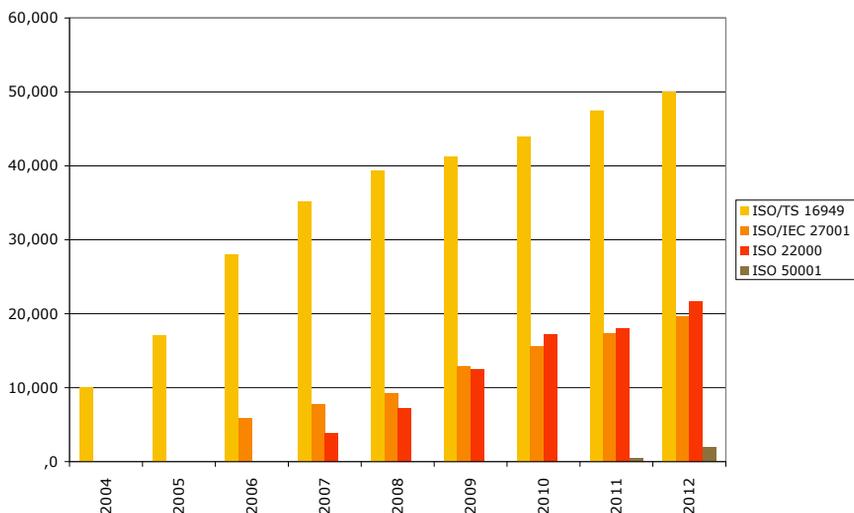
chenspezifisch oder für bestimmte Themenfelder. Die ISO 9001, die Anforderungen für das Qualitätsmanagement festlegt, wurde im Jahr 1987 als Vertragsnorm das erste Mal herausgegeben. Inzwischen sind schon mehr als 1 100 000 Organisationen weltweit zertifiziert.

Im Jahr 1996 ist mit dem Thema „Umweltmanagement“ eine weitere inzwischen weltweit verbreitete Norm erschienen. Das Wachstum der ISO 9001 und ISO 14001 lässt sich aus Bild 1.2 ablesen.



**Bild 1.2** Weltweite Anzahl von Zertifikaten von ISO-Standards 1993 bis 2012 (ISO 2013)

Seit dem Jahr 1999 sind weitere Normen dazugekommen. Auch diese verzeichnen ein stetiges Wachstum (siehe Bild 1.3), wenn sie auch noch deutlich hinter den beiden dominierenden Standards zurückbleiben. Insgesamt sind mit Ende 2012 über 1,5 Millionen Zertifikate in über 190 Ländern weltweit ausgestellt worden.



**Bild 1.3** Weltweite Anzahl von Zertifikaten von ausgewählten ISO-Standards 2003 bis 2012 (ISO 2013)

Alle diese Managementsystemstandards definieren für die verschiedensten Themen, wie Energiemanagement, Informationssicherheits-Managementsysteme, Lebensmittelsicherheit, Qualität in der Automobilindustrie usw., Anforderungen für das Managementsystem der Organisation.

Die Vielfalt dieser Anforderungen war der erste Auslöser, sich mit dem Thema der Integrierten Managementsysteme zu befassen, also mit Methoden, wie die vielfältigen Anforderungen, die an eine Organisation gestellt werden, unter einen Hut zu bringen sind. Auch wenn anfangs das Thema sich auf das gemeinsame Umsetzen von mehreren Anforderungsstandards fokussierte, wurde bald klar, dass dies nur ein Teilaspekt des Anforderungsspektrums ist, mit dem eine Organisation heute konfrontiert ist. Der Bedarf nach einer umfassenden Sichtweise, die den Erfolg des Unternehmens ins Zentrum stellt, ist gegeben. In den nächsten Abschnitten werden wir einen derartigen Ansatz darlegen.

## ■ 1.3 Im Wettlauf mit der Zeit

Oft werden die Effekte vom Einsatz von Managementmethoden nur kurzfristig angesehen, also nur die unmittelbaren Effekte einer konkreten Maßnahme. In der Realität sind wir aber einem stetigen Wettbewerb unterworfen. Das heißt, in einer langfristigen Betrachtung müssen wir für die Entwicklung der Organisation auch die vergleichende Entwicklung des Umfeldes und auch der Mitbewerber betrachten.

Sehen wir uns dies am Beispiel von *drei fundamentalen Managementmethoden* an:

- *Standardisierung*, wie z.B. bei Abläufen als Prozessmanagement, bei Beziehungen und Rollen als Aufbauorganisation oder internen oder externen vertraglichen Regelungen.
- *Kontinuierliche Verbesserung* als Methode, Verbesserung in kleinen Schritten durch laufende Analyse und das Aufnehmen von Verbesserungspotenzialen über die verschiedensten Kanäle (Beschwerden, Fehler, Mitarbeiterideen, Analyse von Mitbewerbern, Marktanalysen, Kundenbefragungen etc.).
- *Innovation*, also sprunghafte Verbesserung durch für diese Organisation neue Ansätze auf verschiedenen Ebenen, also auf Produkt-, Prozess-, Geschäftsmodell- oder auch Managementebene.

In Bild 1.4 sind diese drei Ansätze in einer typischen Art, also wie sie in vielen Lehrbüchern zu finden sind, dargestellt.



**Bild 1.4** Managementmethoden im Vergleich: Standardisierung, kontinuierliche Verbesserung und Innovation

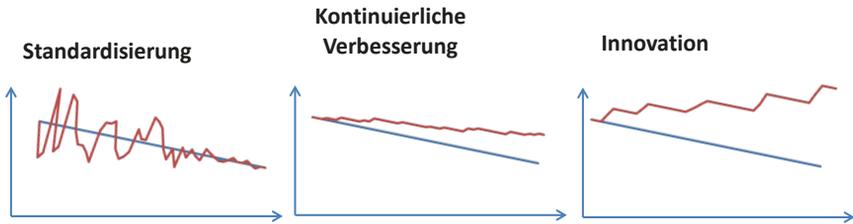
Standardisierung ist ein wichtiges Werkzeug, um Variationen zu reduzieren und damit Kosten zu senken oder gleichbleibende Produkteigenschaften und -qualität herzustellen.

Verbesserungsprojekte fokussieren vorwiegend auf bestehende Prozesse und Produkte, und werden aus den derzeitigen Aktivitäten der Organisation entwickelt. Innovation oder auf Organisationsebene das Change Management, gehen darüber hinaus, erarbeiten neuartige Produktideen oder Arbeitsweisen und Geschäftsmodelle, die aus dem Rahmen der derzeitigen Methoden hinausführen.

Diese drei Zugänge können als Grundgerüst der Weiterentwicklung einer Organisation betrachtet werden. Die Darstellung ist aber idealisiert: *Standardisierung* bringt nur einen kurzfristigen Vorteil. Sobald ein Standard eines Produkts oder einer Arbeitsweise als „Stand der Technik“ etabliert ist, verliert sich sein strategischer Vorteil in Bezug auf den Wettbewerb. Wenn eine Organisation auf dem Stand der Technik verharret, wird sie – speziell im heutigen beschleunigten Geschäftsumfeld – kaum überleben können.

*Kontinuierliche Verbesserung* hilft, bestehende Prozesse und Produkte zu optimieren. Damit können Potenziale ausgeschöpft, Verfahren und Kosten optimiert werden. Jedoch auch diese Verbesserungen sind im Ergebnis kein dauerhafter Wettbewerbsvorteil, sondern ein Muss, um am Markt bestehen zu können. Sobald Kunden Produkteigenschaften als Standard angenommen haben, verliert sich der Reiz des Neuen, des Außergewöhnlichen.

*Innovationen* sind erforderlich, um sich einen strategischen Vorteil zu erarbeiten. Jedoch auch dieser Vorteil ist nicht dauerhaft gegeben. Mitbewerber ziehen nach bzw. erarbeiten sich selbst eigene Innovationen und ziehen vorbei. Zusätzlich brauchen neue Geschäftsmodelle und Produkte ihre Voraus- und Entwicklungszeiten und stellen eine erhebliche Investition und Anstrengung für ein Unternehmen dar.



**Bild 1.5** Realer Effekt von Managementmethoden im Wettlauf mit der Zeit

Betrachtet man die Entwicklung des Umfeldes entsprechend mit, muss man die idealisierten Grafiken im Bild 1.4 etwas drehen, damit man das realistische Bild erhält, mit dem man in Wirklichkeit in der Geschäftswelt konfrontiert ist. Es bleiben die – inflationsbereinigten – Realgewinne von Unternehmen in der Regel konstant über die Jahre bzw. Jahrzehnte (Bild 1.5). Unternehmen feiern mit großem Stolz Jubiläen des Bestehens – und zu Recht: In stark variierenden Geschäftsumfeldern, teilweise von Kriegen oder Katastrophen betroffen, ist es eine herausragende Leistung, ein Unternehmen über Jahre oder Jahrzehnte erfolgreich zu führen.



Integrierte Managementsysteme sind kein Wundermittel, mit dem man das Blatt wieder auf seine ideale Position drehen kann. Das Ziel ist, Sie mit Werkzeugen auszustatten, damit jeder Verbesserungsschritt ein bisschen stärker nach oben führen kann, dass bei Innovationsprojekten einige Rückschläge vermieden werden können, dass Standardisierung auch Flexibilität zulässt und nicht in Erstarrung mündet.

In den folgenden Abschnitten werden verschiedene Anregungen gegeben, Themen aus unterschiedlichen – und eventuell ungewöhnlichen – Blickwinkeln zu betrachten, wie hier z. B. die Erwartungen an Managementmethoden. Dieses Wechseln von Perspektiven kann eine neue Dimension in der Problemlösung oder im Sinne der Kreativität öffnen. Für eine Problemstellung gibt es nie eine einzige richtige Lösung. Es kommt immer „darauf an“. Für diese verschiedenen Fälle werden – jedoch nicht rezeptartig – Anregungen gegeben und kon-

krete Methoden vorgestellt, wie Anforderungen gemeistert werden können und Erfolg für das Unternehmen erreicht werden kann.

Herausragende Erfolge über lange Zeit gelingen dann, wenn wir es schaffen, in den verschiedensten Ebenen konsequent Verbesserungen und Innovationen umzusetzen und auch immer wieder die Zeichen der Zeit und auch der Organisation und dessen Systemumfeld richtig zu interpretieren.

Langfristiger Erfolg gründet sich meist nicht auf einer, wenn auch noch so genialen Geschäftsidee, sondern auf nachhaltiger, andauernder Arbeit am Unternehmen. In diesem Buch beschäftigen wir uns mit der Basis: Wie gestalte ich das Unternehmen so, dass es solide aufgestellt ist? Wir widmen uns mit Leidenschaft und ausschließlich diesem Thema.

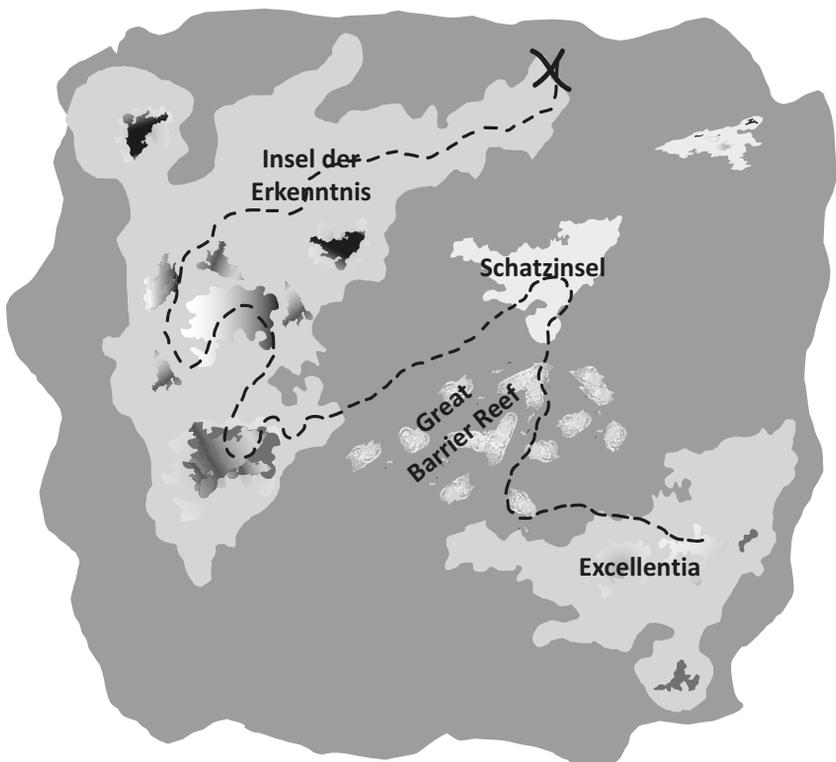
Es gibt eine Vielzahl an Managementliteratur, die sich primär mit dem „Was“ beschäftigt: In welche Märkte oder Produkte sollten Sie investieren, welche Strategien verfolgen, welche Vorteile aus der heutigen Geschäftswelt ziehen. Wir sind zuversichtlich, dass Ihre Organisation eine klare Vision formuliert und sich entsprechende Ziele gesetzt hat. Der beschriebene Ansatz soll Sie darin unterstützen, nun Ihr Schiff sicher durch Flauten und stürmische See navigieren zu lassen, indem Sie Ihr System entsprechend solide gestalten und lernen, auf Alarmglocken zu hören. Unser Fokus liegt darauf, wie ein Unternehmen die Basis für ein nachhaltiges, erfolgreiches Bestehen legen und die Anforderungen, die an es gestellt werden, erfolgreich meistern kann.

Das Buch wendet sich an alle Personen, die in Unternehmen gestalterisch tätig sind. Dies sind nicht nur das oberste Management, sondern viele Personen, die im Unternehmen Themen oder Teilbereiche zu bearbeiten und zu gestalten haben. Ob es nun darum geht, Prozesse zu gestalten, Anforderungen umzusetzen oder das Unternehmen an anderen Stellen weiterzuentwickeln.

## ■ 1.4 Expeditionsetappen

Drehen wir kurz einmal das Rad der Zeit um viele, viele Jahre zurück – was wurde da jahre-, ja sogar jahrzehntelang gestritten über die Sicht auf unsere Erde: Drehen sich die Sterne und die Sonne um die Erde, oder ist es doch anders? Ist die Erde eine Scheibe oder doch eine Kugel? Fundamentale Fragen, die erbitterte Diskussionen auslösten und letztendlich doch beantwortet werden konnten. Wir laden unsere Leser ein, auch das Thema „Managementsysteme“ kritisch zu betrachten und bestehende Glaubens- und Verhaltensgrundsätze infrage zu stellen. Was liegt da näher, als dies im Rahmen einer Expedition zu tun?

Orientierung bei dieser Expeditionsreise, im Zuge derer wir verschiedene Orte aufsuchen werden, finden wir mit der in Bild 1.6 dargestellten Übersichtskarte.



**Bild 1.6** Expeditionskarte

Unsere Reise hat ja schon begonnen. In diesem Abschnitt beobachten wir, wie sich die Geschäftswelt verändert hat und welche Herausforderungen Organisationen heute zu meistern haben. Wir wissen, dass wir an unserem Ausgangspunkt nicht verharren können und welche Herausforderungen auf uns warten.

Wir befinden uns bereits auf der **Insel der Erkenntnis**. Auf dieser Insel werden wir – um uns zuerst einen *Überblick über die Welt der Managementsysteme* zu verschaffen – die vor uns liegende Berglandschaft besteigen (1). Im Anschluss überqueren wir einen tiefen Bergsee (2), in dem wir zum *Integrationsbegriff* abtauchen. Wir setzen die Reise auf dem anschließenden Hochplateau (3) fort und nutzen die Weitsicht, um einen Blick in die *zukünftigen Herausforderungen* zu erhaschen. Im darauffolgenden Höhlensystem (4) erkunden wir *Möglichkeiten zur Gestaltung eines Integrierten Managementsystems*. Dabei achten wir darauf, uns nicht im Höhlenlabyrinth der Möglichkeiten zu verlaufen, und sind auch gewappnet, dass so manch schwer zugänglicher Höhlengang sich als ziieldienlich erweist, aber auch gegenteilige Erfahrungen möglich sind. Schließlich verlassen wir die Insel und machen uns auf den Weg zur **Schatzinsel** (5), wo wir uns mit den *Kompetenzen der Mitarbeiter* beschäftigen. Danach durchqueren wir das schwierige Gewässer des **Great Barrier Reef** (6) und achten dabei darauf, weder auf Grund zu laufen noch das Schiff zu beschädigen. Hierbei werden uns *Werkzeuge zur Simplifizierung* hilfreich zur Seite stehen. Unsere Expeditionsreise endet auf der Insel **Excellentia** (7), wo wir uns abschließend mit dem Thema *Nutzen und Wirkung von Integrierten Managementsystemen* beschäftigen.

- (1) Unsere erste große Etappe im Abschnitt „Was sind Integrierte Managementsysteme?“ ist ein Auf und Ab in die Welt der Managementsysteme. Was ist ein Managementsystem, was bedeutet es, dieses zu gestalten? Wir analysieren dann „Sechs Blickwinkel – sechs Welten“ indem wir aufzeigen, welche Themenfelder für effektive Veränderungen die größte Bedeutung haben und wie man an ihrer Gestaltung arbeitet. Wir werden diese verschiedenen Perspektiven, die jeweils eine Sicht auf die gesamte Organisation erlauben, als Analysefelder und Handlungsebenen kennenlernen. Letztlich werden wir auch die Wechselwirkungen zwischen

diesen verschiedenen Einstiegspunkten beschreiben – auf Basis von Organisationsteilen und im Rahmen des zugrunde liegenden Netzwerks. **(Kapitel 2)**

- (2) Das nächste Ziel heißt „Integration“. Wie kann der Begriff verstanden werden, wann ist eine Organisation in ihrem Umfeld abgestimmt handlungsfähig? Was verbindet und unterscheidet diese ganzheitliche Sicht von jener, die aus dem Blickwinkel der zertifizierten Managementsystemstandards oft eingenommen wird? **(Kapitel 2)**
- (3) Auf der nächsten Etappe „Warum werden Integrierte Managementsysteme in Zukunft noch wichtiger?“ begegnen wir konkreten Herausforderungen der Zukunft und sehen nun, wie unsere Gestaltungsarbeit dazu beiträgt, diese zu meistern. **(Kapitel 3)**
- (4) Schon sind wir im Kapitel „Wie gestaltet man ein gut integriertes Managementsystem?“ im täglichen Dschungel der Umsetzung angekommen. Wie finden wir den richtigen Weg in der Vielzahl der Ansätze und Methoden, die uns angeboten werden? Welcher Ansatz passt genau auf mein Unternehmen, mein Geschäftsmodell? Was funktioniert, welche – auch in der Managementsystemwelt fest eingepflanzten – Methoden, müssen in bestimmten Umständen mit Vorsicht genossen werden? **(Kapitel 4)**
- (5) Wir reisen weiter und schauen auf uns selbst – auf die Menschen, die diese Organisation gestalten. Es geht um „Kompetenz – Wen brauchen wir im Boot?“. Wie machen wir uns und unsere Organisation fit, um den Herausforderungen der heutigen Geschäftswelt gewachsen zu sein? Müssen und wollen wir diese Kompetenz auch messen? **(Kapitel 5)**
- (6) Alsdann machen wir Station im Land der kleinen Stolpersteine. „Managementsysteme – Einfach oder kompliziert?“ Warum machen wir unser Leben und unsere Organisationen kompliziert? Wie ginge es einfacher? Warum tragen gerade oft Managementsysteme dazu bei, den Aufwand zu erhöhen, und was kann man dagegen tun? **(Kapitel 6)**