DIN

Grit Reimann

# Erfolgreich Managementsysteme integrieren

## Lösungen zur praktischen Umsetzung

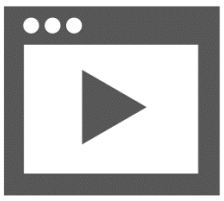
- ☑ Textbeispiele
- ☑ Musterformulare
- ☑ Checklisten
- ☑ berücksichtigt ISO 9001, ISO 14001, ISO 50001, ISO 45001, ISO 22000, GMP+ R 1.0

Beuth

**Erfolgreich Managementsysteme integrieren**

# Mehr zu diesem Titel

# ... finden Sie in der Beuth-Mediathek



Zu vielen neuen Publikationen bietet der Beuth Verlag nützliches Zusatzmaterial im Internet an, das Ihnen kostenlos bereitgestellt wird.
Art und Umfang des Zusatzmaterials – seien es Checklisten, Excel-Hilfen, Audiodateien etc. – sind jeweils abgestimmt auf die individuellen Besonderheiten der Primär-Publikationen.

Für den erstmaligen Zugriff auf die Beuth-Mediathek müssen Sie sich einmalig kostenlos registrieren. Zum Freischalten des Zusatzmaterials für diese Publikation gehen Sie bitte ins Internet unter

**www.beuth-mediathek.de**

und geben Sie den folgenden Media-Code in das Feld „Media-Code eingeben und registrieren“ ein:

**M313459888**

Sie erhalten Ihren Nutzernamen und das Passwort per E-Mail und können damit nach dem Log-in über „Meine Inhalte“ auf alle für Sie freigeschalteten Zusatzmaterialien zugreifen.

Der Media-Code muss nur bei der ersten Freischaltung der Publikation eingegeben werden. Jeder weitere Zugriff erfolgt über das Log-In.

Wir freuen uns auf Ihren Besuch in der Beuth-Mediathek.

Ihr Beuth Verlag

Hinweis: Der Media-Code wurde individuell für Sie als Erwerber dieser Publikation erzeugt und darf nicht an Dritte weitergegeben werden. Mit Zurückziehung dieses Buches wird auch der damit verbundene Media-Code ungültig.

**Erfolgreich Managementsysteme integrieren**

DIN

Dr. Grit Reimann

# Erfolgreich Managementsysteme integrieren

## Lösungen zur praktischen Umsetzung

1. Auflage 2022

Herausgeber:
DIN Deutsches Institut für Normung e. V.

Beuth Verlag GmbH · Berlin · Wien · Zürich

Herausgeber: DIN Deutsches Institut für Normung e. V.

**© 2022 Beuth Verlag GmbH**
**Berlin · Wien · Zürich**
Am DIN-Platz
Burggrafenstraße 6
10787 Berlin

Telefon: +49 30 2601-0
Telefax: +49 30 2601-1260
Internet: www.beuth.de
E-Mail: kundenservice@beuth.de

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechts ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

Die im Werk enthaltenen Inhalte wurden von den Verfassenden und dem Verlag sorgfältig erarbeitet und geprüft. Eine Gewährleistung für die Richtigkeit des Inhalts wird gleichwohl nicht übernommen. Der Verlag haftet nur für Schäden, die auf Vorsatz oder grobe Fahrlässigkeit und bei Verletzung von Leib, Leben oder Gesundheit auf Fahrlässigkeit seitens des Verlages zurückzuführen sind. Im Übrigen ist die Haftung ausgeschlossen.

Maßgebend für das Anwenden jeder in diesem Werk erläuterten oder zitierten Norm ist deren Fassung mit dem neuesten Ausgabedatum. Den aktuellen Stand zu jeder DIN-Norm können Sie im Webshop des Beuth Verlags unter www.beuth.de abfragen. Dort finden Sie insbesondere etwaige Berichtigungen und Warnvermerke, welche bei der Anwendung der jeweiligen Norm unbedingt zu beachten sind.

© für DIN-Normen DIN Deutsches Institut für Normung e. V., Berlin.

Titelbild: © Vegefox.Com, Nutzung unter Lizenz von adobestock.com

Satz: Beuth Verlag GmbH, Berlin

Druck: L&C, Kraków

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier nach DIN EN ISO 9706

ISBN 978-3-410-31345-8
ISBN (E-Book) 978-3-410-31346-5

# Autorenporträt

Frau **Dr. Grit Reimann**, leitende TÜV-Cert-Auditorin für Qualität (ISO 9001), Umwelt (ISO 14001), Arbeitssicherheit (ISO 45001/SCC) und Energie (ISO 50001, SpaEfV) und Geschäftsführerin einer Unternehmensberatung für den Aufbau von integrierten Managementsystemen in der betrieblichen Praxis, verfügt über vielfältige Erfahrungen, Praxislösungen und spezifisches Know-how, insbesondere für die chemische Industrie, für den Maschinenbau, Metallbau, die Elektrotechnik, den Lebensmittelsektor, für Dienstleister und die Kreditwirtschaft.

Seit vielen Jahren bringt Frau Dr. Grit Reimann ihre methodischen Kenntnisse in der praktischen Umsetzung sowohl als Beraterin, Mediatorin, als Fachkraft für Arbeitssicherheit und Datenschutzbeauftragte sowie als Trainerin an Fachhochschulen als auch an der DIN-Akademie ein. Weiterhin ist sie als Auditorin für verschiedene Zertifizierungsgesellschaften tätig. Sie war viele Jahre Mitglied im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e. V.

www.dr-reimann-gmbh.de

# Vorwort

Im Rahmen durchgeführter Audits unterschiedlicher Normen stellen wir immer wieder fest, dass in vielen Organisationen und Unternehmen bei der Entscheidung, verschiedene Managementsystemnormen einzuführen, ein integriertes Managementsystem nicht umgesetzt wurde. Die Gründe hierfür mögen vielfältig und durchaus nachvollziehbar sein. Sie reichen von mangelnden Ressourcen, fehlender Kenntnis aller zu integrierenden Managementsysteme bei den handelnden Personen bis hin zum hohen Aufwand der Implementierung. Dennoch erschwert diese Vorgehensweise eine effiziente Integration der Managementsysteme in den Unternehmensalltag. Gerade bei kleinen und mittelständischen Unternehmen sollten integrierte Managementsysteme die erste Wahl sein. Hierdurch können Ressourcen, sowohl personell als auch finanziell, besser genutzt werden.

Mit dem vorliegenden Buch möchte die Autorin eine praktische Anleitung für Unternehmen geben, wie ein integriertes Managementsystem aufgebaut und erfolgreich aufrechterhalten werden kann. Neu ist hier der Ansatz, dass eine Vielzahl von Managementsystemnormen auf ihre Integration hin bewertet werden. Und dies mithilfe von vielfältigen Beispielen aus der betrieblichen Praxis.

Ich bin überzeugt, dass dieses Buch allen Organisationen und Unternehmen, die ein effizientes integriertes Managementsystem einführen möchten, ein breites Spektrum an Anregungen zur Umsetzung vermittelt. Auch jene Organisationen, die bereits über ein integriertes Managementsystem verfügen, werden Tipps und Hinweise für die weitere Ausgestaltung und Vertiefung ihres Systems erhalten. „Aus der Praxis für die Praxis“ ist das Motto und der rote Faden, der sich durch nahezu alle Normabschnitte eines integrierten Managementsystems zieht. Ich wünsche allen Lesern bei der Lektüre und Adaption der Handlungsvorschläge auf die eigene Unternehmenssituation viel Freude, Erkenntnisgewinn und gutes Gelingen.

Stefan Zerwes

Geschäftsführer der Zertifizierungsorganisation ESCEM,
Esch sur Alzette, Luxemburg

ESCEM ist eine luxemburgische Zertifizierungsgesellschaft,
unter deren Flagge Zertifizierungen eines breiten Spektrums
von ISO-Normen durchgeführt werden.

# Abkürzungsverzeichnis

| | |
|---|---|
| AA | Arbeitsanweisung |
| A&G | Arbeits- und Gesundheitsschutz |
| AMB | Arbeitsschutzmanagementbeauftragter |
| ASA | Arbeitsschutzausschuss |
| BAT | Best Available Technics |
| BG | Berufsgenossenschaft |
| BP | Beobachtungspunkt |
| BWA | Betriebswirtschaftliche Auswertung |
| CCP | Kritischer Kontrollpunkt |
| CP | Kontrollpunkt |
| DSB | Datenschutzbeauftragter |
| DSGVO | Datenschutzgrundverordnung |
| EDV | Elektronische Datenverarbeitung |
| EMB | Energiemanagementbeauftragter |
| EnB | Energy Baseline/Energetische (Ausgangs-)Basis |
| EnMs | Energy Management System |
| EnPI | Energy Performance Indicator |
| EWS | Eintrittswahrscheinlichkeit |
| Feed Safety | Futtermittelsicherheit |
| FEFO | First Expired Date – First out |
| FIFO | First in – first out |
| FMEA | Fehlermöglichkeit- und Einflussanalyse |
| Food Fraud | Lebensmittelbetrug |
| Food Defense | Produktschutz |
| Food Safety | Lebensmittelsicherheit |
| FSMS | Food Safety Management System/Feed Safety Management System |
| FSSC | Food Safety System Certification |
| GHS | Globally Harmonized System |
| GF | Geschäftsführer |
| GL | Geschäftsleitung |
| HACCP | Hazard Analysis and Critical Control Point System |
| HB | Handbuch |
| HR | Human Ressources |
| HSE | Health/Safety/Environment |
| IM | Integriertes Management |
| IMB | Integrierter Managementbeauftragter |
| IMH | Integriertes Management Handbuch |

| | |
|---|---|
| IMS | Integriertes Managementsystem |
| ISCC | International Sustainability & Carbon Certification |
| KPI | Key Performance Indicator |
| MGU | Mitgeltende Unterlagen |
| MS | Managementsystem |
| OEE | Overall Equipment Effectiveness |
| OPRP | Operationelles Präventivprogramm |
| PL | Produktionsleiter |
| QAB | Qualitätsabweichungsbereich |
| QMAA | Qualitätsmanagement-Arbeitsanweisung |
| QMB | Qualitätsmanagementbeauftragter |
| QS | Qualitätssicherung |
| PRP | Präventivprogramm |
| PSA | Persönliche Schutzausrüstung |
| RPZ | Risikoprioritätszahl |
| SA | Sicherheitsanweisung |
| SCC | Sicherheit Certificat Contractoren |
| SGA | Sicherheit, Gesundheitsschutz, Arbeitsschutz |
| SHE | Safety, Health & Environmental Management |
| SEU | Significant Energy User |
| SIFA | Sicherheitsfachkraft |
| SMART | Specific Measurable Achievable Reasonable Time-bound |
| SSB | Strahlenschutzbeauftragter |
| TA | Tragweite der Auswirkung |
| TMQ | Tausendmannquote |
| UMB | Umweltmanagementbeauftragter |
| UMS | Umweltmanagementsystem |
| USV | Unterbrechungsstromversorgung |
| VA | Verfahrensanweisung |
| ZAB | Zentrale Abwasserbehandlung |

# Inhaltsverzeichnis

**Autorenporträt** ... V

**Vorwort** ... VII

**Abkürzungsverzeichnis** ... IX

**Einleitung** ... 1

**Grundlagen der Integration von Managementsystemen** ... 3

Harmonized Structure (zuvor High Level Structure) ... 3

Prozessorientierter Ansatz ... 6

**Vorgehensweise bei der Integration verschiedener Managementsysteme der ISO-Reihe** ... 13

Schnittmengendiskussion und Kompetenzanforderungen ... 13

Szenarien der Integration ... 16

Zuordnung Normanforderungen unterschiedlicher Managementsysteme an den Kontext ... 18

Das IMS-Team ... 19

**Methoden der Integration von Managementsystemen** ... 23

Ursachenanalysen ... 23

Methoden der Risikobewertung ... 29

**Normabschnitt 4 – Kontext der Organisation** ... 35

Normabschnitt 4.1 – Verstehen der Organisation und ihres Kontextes ... 35

Normabschnitte 4.2 – Verstehen der Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien und 6.1.3 bzw. 9.1.2 – Rechtliche Anforderungen, bindende und sonstige Verpflichtungen, Bewertung der Einhaltung von Rechtsvorschriften ... 53

Normabschnitt 4.3 – Festlegen des Anwendungsbereichs des integrierten Managementsystems ... 66

Normabschnitt 4.4 – Integriertes Managementsystem ... 68

**Normabschnitt 5 – Führung** ... 71

Normabschnitt 5.1 – Führung und Verpflichtung ... 71

Normabschnitt 5.2 – Integrierte Managementpolitik ... 73

Normabschnitt 5.3 – Ressourcen/Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse in der Organisation ... 81

**Normabschnitt 6 – Planung** ... 87

Normabschnitt 6.1 – Maßnahmen zum Umgang mit Risiken und Chancen ... 87

Normabschnitt 6.2 – Ziele und Planung zu deren Erreichung ... 94

Normabschnitt 6.3 – Planung von Änderungen ... 98

**Normabschnitt 7 – Unterstützung** ... 99

Normabschnitt 7.1 – Ressourcen ... 99

Normabschnitt 7.2 – Kompetenz ... 99

Normabschnitt 7.3 – Bewusstsein ... 114

Normabschnitt 7.4 – Kommunikation ... 119

Normabschnitt 7.5 – Dokumentierte Information ... 132

**Normabschnitt 8 – Betrieb** . . . . . 147
Normabschnitt 8.1 – Betriebliche Planung und Steuerung . . . . . 147
Normabschnitt 8.2 – Notfallvorsorge und Gefahrenabwehr . . . . . 151
**Normabschnitt 9 – Bewertung der Leistung** . . . . . 161
Normabschnitt 9.1 – Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung . . . . . 161
Normabschnitt 9.2 – Internes Audit . . . . . 161
Normabschnitt 9.3 – Managementbewertung . . . . . 192
**Normabschnitt 10 – Verbesserung** . . . . . 217
Normabschnitt 10.1 – Nichtkonformitäten und Korrekturmaßnahmen . . . . . 217
Normabschnitt 10.2 – Fortlaufende Verbesserung . . . . . 228
**Externe Audits** . . . . . 233
Externe integrierte Audits erfolgreich bestehen – Worauf kommt es an? . . . . . 233
Nichtkonformitäten in externen Audits . . . . . 249
**Quo vadis integrierte Managementsysteme? Ein Ausblick** . . . . . 261
**Anhang** . . . . . 263
Anhang zum Normenabschnitt 4.4 – Integriertes Managementsystem . . . . . 263
Anhänge zum Normenabschnitt 5.3 – Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse in der Organisation . . . . . 271
Anhang zum Normabschnitt 7.4 – Kommunikation . . . . . 276
Anhänge zum Normabschnitt 9.2 – Internes Audit . . . . . 278
Anhänge zum Normenabschnitt 9.3 – Managementbewertung . . . . . 315
Anhang zum Normabschnitt 10.2 – Nichtkonformität und Korrekturmaßnahmen . . . . . 322

# Einleitung

Integrierte Managementsysteme spielen in der Unternehmenspraxis eine immer stärkere Rolle. Die vielfältigen Anforderungen verschiedener Managementsysteme umzusetzen verlangt ein integriertes Vorgehen und Handeln. Produzierende Unternehmen sind nicht selten gefordert, über die bereits zum Standard gewordenen und im Eigeninteresse liegenden Qualitäts-, Umwelt- und Arbeitsschutzmanagementsysteme hinaus Kundenforderungen bezüglich der Zertifizierung von Spezialnormen aus dem Lebens- und Futtermittelbereich, Halal, Kosher, für Medizinprodukte, für die Luft-und Raumfahrt, den Automobilsektor u. a. zu erfüllen.

Energieintensive Unternehmen sind an den Kompensationen der Besonderen Ausgleichsregelung und Stromsteuerermäßigungen interessiert und implementieren Energiemanagementsysteme nach der ISO 50001 oder sind nach dem EDLG verpflichtet, ein Energiemanagement zu betreiben. Es liegt im betriebswirtschaftlichen Interesse jedes Unternehmens, die Anforderungen aus den Einzelnormen in den Alltag zu integrieren und den Aufwand zur Implementierung und Ausgestaltung eines umfassenden Managementsystems gering zu halten. Eine Integration der verschiedenen Managementsysteme zu einem integrierten System erscheint nur konsequent und logisch.

In der Praxis erfordert dies jedoch eine umfassende Kenntnis der Einzelnormen und ein gewisses Know-how in der Herangehensweise, Methodenkompetenz und nicht zuletzt Erfahrung. Der Aufbau eines integrierten Managementsystems ist daher als Investition zu betrachten und sollte genauso geplant werden wie andere Investitionen. Dazu bedarf es der Initiierung eines Projektes mit konkreten Projektschritten, Verantwortlichkeiten und Deadlines.

Die Vorteile integrierter Managementsysteme liegen dabei auf der Hand:

- Vertrauensbildende Maßnahme gegenüber Kunden
- Erhalt entsprechender Zertifikate
- Verbesserung der Effizienz in der Wertschöpfung
- Verbesserung der Leistung des Unternehmens auf allen Gebieten
- Verbesserung der Informations- und Entscheidungsbasis
- Verbesserung der Führungsqualität
- Strukturierte Vorgehensweisen
- Methodenkompetenz
- IMS als Basis für Compliance
- Klare Benennung von Verantwortlichkeiten und Befugnissen

Das vorliegende Buch soll Hilfestellung bei der Einführung von integrierten Managementsystemen geben. Dabei ist es unmöglich, alle Kombinationen möglicher integrierter Managementsysteme zu betrachten. Dennoch wurde der Versuch unternommen, so viele Managementsysteme wie möglich in den Beispielen und Vorlagen im Buch zu berücksichtigen, darunter ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ISO 50001, ISO 22000, GMP$^+$ R 1.0. Dabei wurden Beispiele aus fast allen Branchen hinterlegt, darunter aus dem produzierenden und Dienstleistungsbereich sowie der Lebens- und Futtermittelindustrie mit den dort so zahlreich vertretenen Einzelnormen.

Es gibt wesentlich mehr Möglichkeiten der Integration als in diesem Buch dargestellt werden konnte. Es würde schlichtweg den Rahmen des Buches sprengen, auf jede Einzelheit oder jedes Normkapitel einzugehen. In diesem Buch werden vielmehr die wesentlichen integrierbaren Normabschnitte betrachtet und mit vielen Beispielen, Erläuterungen und Vorlagen unterlegt, sodass der Leser Hinweise darauf erhält, wie er die Normabschnitte für sein Unternehmen integriert umsetzen kann. Auf Doppelungen in den Ausführungen wurde möglichst verzichtet.

So wird das integrierte Vorgehen im Normabschnitt *Ressourcen* mit dem in „Rollen, Verantwortungen und Befugnis“ zusammengelegt. Maßnahmen zu Risiken und Chancen wurden vielerorts betrachtet, sodass hier auf einen besonderen Abschnitt verzichtet wurde.

Der Aufbau des Buches folgt im Mittelteil mit den vorgestellten Normkapiteln der *Harmonized Structure* (zuvor *High Level Structure*), die einen einheitlichen Aufbau aller ISO-Normen gewährleisten soll.

In jedem der beschriebenen Normkapitel werden unter **„Interpretation und betriebliche Anwendung“** Erläuterungen gegeben, was bei einer Integration zu beachten ist.

Unter **„Praxistipps und Vorlagen“** finden Leserinnen und Leser zahlreiche zu adaptierende Vorlagen, die er für die individuellen Anforderungen in seiner Organisation anpassen kann.

Das Buch lebt zum einen von den dargestellten Methoden, die der Schlüssel für den Zugang zu jeglichem Managementsystem darstellen, und zum anderen von den Praxisbeispielen, wie z. B. der Darstellung eines integrierten Management-Reviews oder eines integrierten Auditberichts, der integrierten Darstellung des Kontextes des Unternehmens. Diese Vorlagen, darunter viele noch im Anhang zu diesem Buch, können vom Leser aus der Mediathek des Beuth Verlags heruntergeladen und dann an die eigene Situation adaptiert werden. Es handelt sich um Word-, Excel- und PowerPoint-Formate, die für jeden zu bearbeiten sind. „Hilfe zur Selbsthilfe“ ist das Motto, mit dem wir unsere Leser erreichen wollen. Abbildungen, Listen, Aufzählungen und Tabellen untersetzen die Ausführungen, heben das Wesentliche für den Leser heraus und illustrieren die Norminterpretationen.

Bewährte Vorgehensweisen, wie z. B. die Vorbereitung auf externe integrierte Audits, werden erläutert sowie kleinere Tipps und Tricks vermittelt. Außerdem werden auch die Regeln für eine gute Auditpraxis und die *Don’ts* vermittelt.

# Grundlagen der Integration von Managementsystemen

## *Harmonized Structure* (zuvor *High Level Structure*)

Nicht umsonst gilt die ISO 9001 als Bezugsnorm für Managementsysteme. Mit der fünften Ausgabe der ISO 9001 wurden überarbeitete Grundsätze des Qualitätsmanagements, neue Begriffe und eine neue, veränderte Abschnittsreihenfolge eingeführt, die für andere ISO-Normen in der Folge richtungsweisend waren.

Die Revision der DIN EN ISO 9001, der Mutter aller ISO-Normen, orientierte sich in ihrer Gliederung an der von der ISO hervorgebrachten *High Level Structure* (Grundstruktur und einheitlicher Basistext), einer für alle Managementsysteme einheitlichen Gliederung und Terminologie (Näheres dazu findet sich in DIN SPEC 36601:2014-12), jetzt überarbeitet und übergegangen in die „Harmonized Structure“ (erscheint – zum Zeitpunkt der Drucklegung – in Kürze als DIN/TR 36601). Auf diese Weise sollen unterschiedliche Managementsysteme einfacher und überschaubarer miteinander verknüpft werden. Über eine einheitliche Struktur sollen Managementsysteme über die gleichen Core-Anforderungen verfügen. Anforderungen, die die Thematik des Managementsystems nicht treffen, sollen wegfallen, andere fachbezogene Anforderungen hinzukommen.

Zu den einheitlichen (Core-)Anforderungen gehören beispielsweise:

- Kontext der Organisation
- Führung, Politik und Verantwortlichkeiten
- Planung unter Berücksichtigung von Chancen und Risiken
- Ausführungsprozesse
- Ressourcen, Personen, Informationen
- Verbesserungsprozesse

Die Harmonisierte Struktur hat die *High Level Structure* im Mai 2021 ersetzt. Künftige Überarbeitungen von ISO-Normen oder auch neue werden von diesem Zeitpunkt an die *Harmonized Structure* verwenden. Die Kernelemente, wie oben dargestellt, bleiben indes gleich.

Identische Abschnittsnummern, Abschnittsüberschriften, gemeinsamer Text und gemeinsame Begriffe sowie Basisdefinitionen sollen die Verknüpfbarkeit von ISO-Normen noch weiter vereinfachen. Änderungen betreffen vor allem Klarstellungen und Interpretationen.

Da die Überarbeitung der einzelnen ISO-Normen noch bevorsteht, können die einheitlichen Abschnittsnummern und Abschnittsüberschriften im Detail noch nicht widergegeben werden.

**Hinweis**

Die *Harmonized Structure* wurde noch nicht in den gegenwärtig vorliegenden Managementsystemnormen umgesetzt, sodass die Autorin nach wie vor von der Gliederung der *High Level Structure* ausgehen muss. Die Änderungen sind jedoch gering, sodass der Leser auch künftig von den Ausführungen in diesem Buch profitieren kann.

Im Einzelnen sieht die *Harmonized Structure* folgenden Aufbau[1] vor:

1 voraussichtlicher Text aus DIN/TR 36601 – Harmonisierte Struktur für Managementsystemnormen mit Anleitung zur Anwendung (ISO/IEC Directives, Part 1, Consolidated ISO Supplement, 2021, Procedures specific to ISO, Annex SL, Appendix 2), die – zum Zeitpunkt der Drucklegung dieses Buches – in Kürze erscheinen wird.

Einleitung
1 Anwendungsbereich
2 Normative Verweisungen
3 Begriffe
4 Kontext der Organisation
4.1 Verstehen der Organisation und ihres Kontextes
4.2 Verstehen der Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien
4.3 Festlegen des Anwendungsbereichs des XXXmanagementsystems
4.4 XXXmanagementsystem
5 Führung
5.1 Führung und Verpflichtung
5.2 XXXpolitik
5.3 Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse
6 Planung
6.1 Maßnahmen zum Umgang mit Risiken und Chancen
6.2 XXXziele und Planung zu deren Erreichung
6.3 Planung von Änderungen
7 Unterstützung
7.1 Ressourcen
7.2 Kompetenz
7.3 Bewusstsein
7.4 Kommunikation
7.5 Dokumentierte Information
7.5.1 Allgemeines
7.5.2 Erstellen und Aktualisieren von dokumentieter Information
7.5.3 Steuerung dokumentierter Information
8 Betrieb
8.1 Betriebliche Planung und Steuerung
9 Bewertung der Leistung
9.1 Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung
9.2 Internes Audit
9.2.1 Allgemeines
9.2.2 Internes Auditprogramm
9.3 Managementbewertung
9.3.1 Allgemeines
9.3.2 Eingaben für die Managementbewertung
9.3.3 Ergebnisse der Managementbewertung
10 Verbesserung
10.1 Fortlaufende Verbesserung
10.2 Nichtkonformität und Korrekturmaßnahmen

Neu an der *Harmonized Structure* ist, dass unter „Anwendungsbereich“ auch das beabsichtigte Ergebnis der Einführung und Umsetzung der gewählten Managementsystemmormen zu spezifizieren ist.

Begriffe und Definitionen werden bei allen ISO-Normen künftig aufgeführt.

Im „Kontext der Organisation“ unter 4.2. wird dem Anwender der Norm in stärkerem Maße die Entscheidung überlassen, welchen Erwartungen von Anspruchsgruppen er entsprechen will oder nicht. Die Ausnahme davon bilden rechtliche Anforderungen, die von der Organisation zwingend zu erfüllen sind.

Im Unterschied zur *High Level Structure* kommt mit der *Harmonized Structure* der „Planung von Änderungen“ (Normkapitel 6.3) mehr Bedeutung zu. Dieses Normkapitel wird für alle Managementsysteme künftig verbindlich.

Dokumentierte Information: Hier wird die Angemessenheit der Steuerung betont. Die Verfügbarkeit, Verteilung, Zugriff, Auffindung und Verwendung, Ablage, Erhaltung, z. B. der Lesbarkeit, Versionskontrolle und Aufbewahrung werden im Rahmen der Lenkung gefordert.

Weiterhin wird von fortlaufender Verbesserung nun einheitlich und für alle ISO-Normen gültig gesprochen (und nicht mehr von kontinuierlichem Verbesserungsprozess), siehe Ausführungen in diesem Buch unter 10.2.

Der Aufbau der Managementdokumentation muss nicht zwingend diese Gliederung widerspiegeln. Gerade jene Unternehmen, die bereits seit Jahren über eine Managementdokumentation verfügen, werden ihre eigene Gliederung weiterverfolgen.

**Termini**

Bereits mit der *High Level Structure* sollten auch Termini einheitlich verwendet werden können. Die Vereinheitlichung von Begriffen zwischen den verschiedenen Standards ermöglichte eine bessere Integration und Anwendbarkeit. Das einheitliche „Wording“ wird bereits in den breit angewendeten ISO-Normen, wie z. B. ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ISO 50001, ISO 22000 und GMP+ R 1.0 genutzt:

- „muss“ gibt eine Anforderung an
- „sollte“ gibt eine Empfehlung an
- „darf“ gibt eine Zulässigkeit an
- „kann“ gibt eine Möglichkeit oder ein Vermögen an (DIN EN ISO 9001:2015-11, Seite 9)

Änderungen bei der *Harmonized Structure* im Vergleich zur *High Level Structure* betreffen u. a. Klarstellungen in der Begriffsübersetzung. Hier ein paar Beispiele:

- Englisch „ to determine“ kann je nach Kontext „bestimmen“, „festlegen“ oder „ermitteln“ bedeuten,
- „to implement“ wird mit „umsetzen“ oder „verwirklichen“ übersetzt,
- „to enhance“ wird mit „erhöhen“, „verstärken“ oder „steigern“ widergegeben,
- „interested party“ bedeutet im Deutschen nicht „Anspruchsgruppe“, sondern vorzugsweise „interessierte Partei“,
- „result“ und „output“ werden synonym für „Ergebnis“ verwendet,
- „value“ wird mit „Wert“, „Mehrwert“ oder „Nutzen“ übersetzt.

Ein Unternehmen mit 3, 4 oder gar 5 verschiedenen Managementsystemen kann von dieser Entscheidung der ISO nur profitieren. Das Verständnis der Beschäftigten für das integrierte Managementsystem ihres Unternehmens kann damit nur wachsen.

**Struktur**

Die Norm beginnt mit

1. Anwendungsbereich
2. Normative Verweisungen
3. Begriffe

   Unter *Begriffe* werden die im Standard verwendeten Termini nochmals erklärt, sodass eine fehlerhafte Verwendung ausgeschlossen werden kann.

Erst ab Punkt 4 wird der eigentliche Normtext aufgeführt:

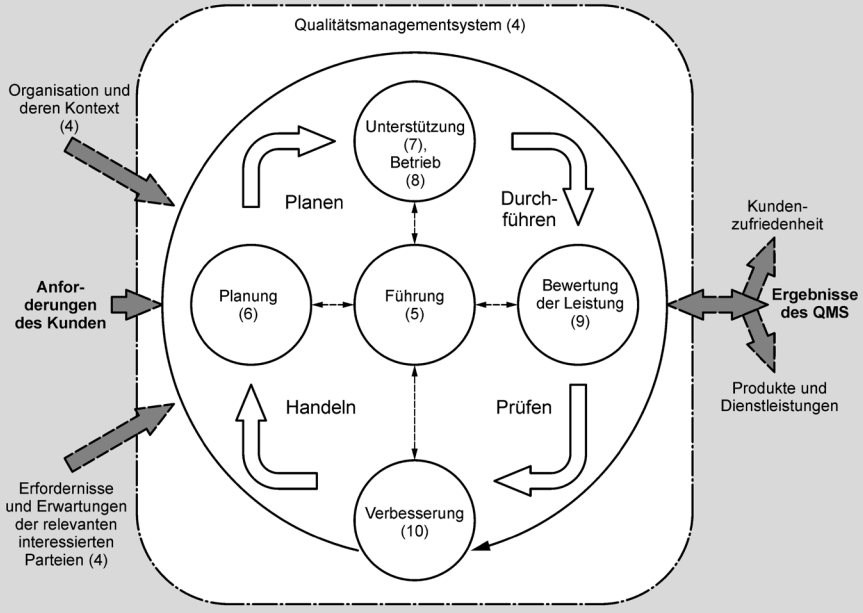
4. Normtext

## Prozessorientierter Ansatz

Grundlage der ISO-Normen bildet ein prozessorientierter Ansatz, der einer Organisation die Planung von Prozessen und ihrer Wechselwirkungen ermöglicht. Dazu heißt es in der ISO 9001:2015:

> Die Anwendung des prozessorientierten Ansatzes in einem Qualitätsmanagementsystem ermöglicht Folgendes:
>
> a) Verstehen der Anforderungen und deren fortlaufende Einhaltung;
>
> b) Betrachtung der Prozesse im Hinblick auf Wertschöpfung;
>
> c) Erreichen einer wirksamen Prozessleistung;
>
> d) Verbesserung von Prozessen basierend auf der Bewertung von Daten und Informationen.
>
> [Quelle: DIN EN ISO 9001:2015-11, Abschnitt 0.3]

**Plan-Do-Check-Act-Modell:**




[Quelle: DIN EN ISO 9001:2015-11, Bild 2]

In Anwendung des Plan-Do-Check-Act-Modells (PDCA) werden

- angemessene Ressourcen für Prozesse geplant,
- die Steuerung von Prozessen ermöglicht,
- Verbesserungspotenziale erkannt und
- Änderungen herbeigeführt.

Das PDCA-Modell stellt einen iterativen Ansatz für die Umsetzung von fortlaufenden Verbesserungsprozessen dar. Er kann auf alle Managementsysteme angewendet werden, weshalb wir von „Prinzipien" oder „Grundsätzen" für integrierte Managementsysteme sprechen wollen.

**Planen (Planung – Zielsetzung – Strategie)**

In der Planungsphase stellen sich i. d. R. folgende Fragen:

- Welches Problem müssen wir lösen?
- Welche Ressourcen benötigen wir dafür?
- Welche Ressourcen sind vorhanden und stehen zur Verfügung?
- Welche Risiken und Chancen bestehen?
- Welche Lösung sollten wir verfolgen, um das Problem mit den verfügbaren Ressourcen zu lösen?
- Unter welchen Bedingungen hat der Plan Erfolg? Welche Ziele in Übereinstimmung mit unserer Politik und den für uns geltenden Anforderungen haben wir?

**Umsetzen (Steuerung – Überwachung – Datensammlung)**

In der Umsetzungsphase der geplanten Prozesse wird vor allem folgenden Fragen nachgegangen:

- Sind die Prozessabläufe konform mit den Planungen?
- Gibt es Abweichungen?
- Muss gegengesteuert werden?

**Prüfen (Auswertung der Ergebnisse – Schlussfolgerungen)**

Die Umsetzung der Planung wird mit folgenden Fragestellungen geprüft:

- Wurden die Ergebnisse planungskonform erreicht?
- Waren die zur Verfügung gestellten Ressourcen ausreichend?
- Wurde das Problem mit den umgesetzten Prozessen gelöst?

**Handeln (Optimierung – Verbesserung – Anpassung)**

Aus den Ergebnissen der Prüfung werden Korrekturen und Korrekturmaßnahmen eingeleitet, die der fortlaufenden Verbesserung dienen:

- Was lernen wir aus den Prüfergebnissen?
- Welche prozessualen Änderungen sind zu vollziehen?
- Welche Änderungen sind bei den Ressourcen erforderlich?

**Zusammenfassend:**

**Planen** meint damit: Festlegung von Zielen und Prozessen, Verantwortlichkeiten

**Durchführen** meint damit: Realisierung der Prozesse gemäß Planung

**Prüfen** meint damit: Abgleich zu geplanten Prozessen und Zielvorgaben

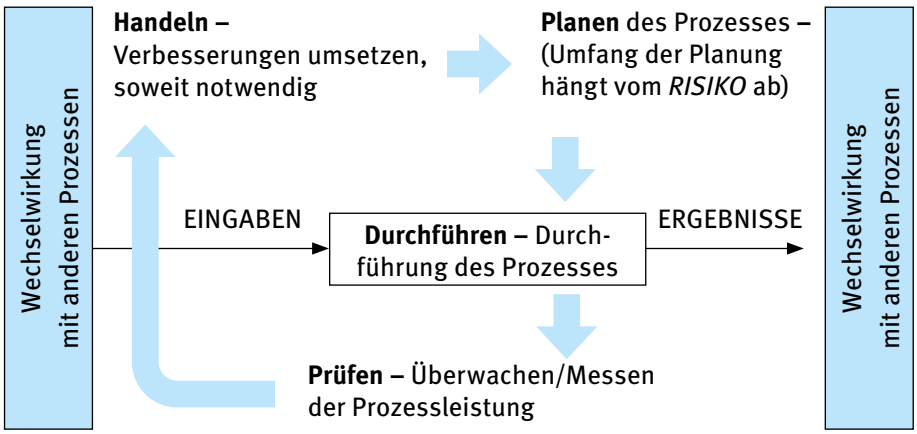
**Handeln** heißt: kontinuierliche Verbesserung durch geeignete Maßnahmen herbeiführen

Eine Zuordnung der wesentlichen und übereinstimmenden Normabschnitte bzw. Inhalte lässt sich wie folgt, integrativ bestehend aus ISO 9001, ISO 14001, ISO 50001 und ISO 45001 darstellen:



| | |
|---|---|
| | 1 Anwendungsbereich |
| | 2 Normative Verweise |
| | 3 Begriffe |
| **Planen** | 4 Kontext der Organisation |
| Festlegen von Zielen und Ressourcen | 5 Führung, Verpflichtung und Beteiligung der Beschäftigten |
| | 6 Planung |
| Durchführen | 7 Unterstützung |
| Umsetzung der Planung | 8 Betrieb |
| Prüfen | 9 Bewertung der Leistung |
| Handeln | 10 Verbesserung |

Das PDCA-Modell stellt folglich ein Tool oder eine Denkweise zur fortlaufenden Verbesserung dar und sollte bei der Einführung und Aufrechterhaltung integrierter Managementsysteme eine elementare Rolle spielen:



### Risikobasiertes Denken

Während der PDCA-Zyklus bereits in den Vorgängernormen der ISO 9001:2015 eine Rolle spielte, stellt das Prinzip der risikoorientierten Herangehensweise ein Novum dar. Unabhängig von Inhalten (z. B. Umweltmanagement, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Energiemanagement) ist die prozessbezogene Ermittlung von Risiken und Chancen eine grundlegende Herangehensweise menschlichen Handelns. Sie eignet sich hervorragend für den Aufbau und die Verwirklichung integrierter Managementsysteme. Dabei wollen wir unter dem in der deutschen Sprache negativ belegten Begriff „Risiko" mehr die „Herausforderung" verstehen. So interpretiert, stellen identifizierte Risiken Optionen zur Weiterentwicklung dar.

Chancen sind Möglichkeiten zur Verbesserung, darunter auch sogenannte „Side effects" („Wenn wir das schon machen müssen, dann bringt uns das wenigstens weiter …).

Die Ableitung von Risiken und Chancen stellt eine systematische Herangehensweise dar, sich Herausforderungen vor Augen zu halten und ihnen mit Präventionsmaßnahmen zu begegnen. Dabei werden auch Korrekturen und Korrekturmaßnahmen antizipiert, die eine Art Notfallstrategie darstellen, wenn das Risiko trotz aller Vorkehrungen eintritt. Die Systematik führt i. d. R. zu einer vollständigen Auflistung von Risiken und deren Bewertung auf Eintrittswahrscheinlichkeit und Tragweite der potenziellen Auswirkung. Die Risikobewertung sollte Priorisierungen in der Prävention ermöglichen.

Chancen sind nicht in jedem Fall ableitbar. Das Reflektieren über Chancen oder Optionen hebt den Blick über den Tellerrand hinaus und bildet den Input für unternehmensstrategische Ausrichtungen.

In integrierten Managementsystemen werden Risiken und Chancen allumfänglich gelistet und betrachtet. Sie stellen ein wertvolles Instrument für die Führung und Entwicklung von Unternehmen dar, da sie viele Facetten des Unternehmens / einer Organisation erfassen und veranschaulichen. Sie bilden die Grundlage für Unternehmensstrategien, abzuleitende Ziele, Projekte und Investitionen.

Im Kapitel „Internes Audit" wird beispielsweise auf die risikoorientierte Herangehensweise am Beispiel der Auditplanung näher eingegangen.

### Dokumentation der Wechselwirkung von Prozessen

Im Unternehmen sollten Prozesse definiert und den folgenden 3 bewährten Kategorien zugeordnet werden:

- Hauptprozesse, das sind jene Prozesse, für die der Kunde bereit ist, Geld zu zahlen, auch Wertschöpfungsprozesse genannt
- Führungsprozesse, die den Handlungsrahmen bestimmen und die Sondierung, Planung und Überwachung der Wertschöpfungsprozesse vornehmen
- Unterstützungsprozesse, die den reibungslosen Ablauf der Hauptprozesse möglich machen

Eine Möglichkeit der Zuordnung von Prozessen kann der nachstehenden Übersicht entnommen werden.

Beispiel

**Definition qualitäts-, umwelt- und energierelevanter Prozesse:**

| **Führungsprozesse** |
|---|
| – Verantwortung für den Erfolg des Managementsystems, Festlegung des Anwendungsbereichs und der Grenzen des Managementsystems<br>– Identifizierung des Kontexts des Unternehmens, Festlegung der Politik, Ziele, Strategie<br>– Planung von Maßnahmen zum Umgang mit Risiken und Chancen sowie Änderungen<br>– Festlegung von Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnissen<br>– Ermitteln und Bewerten von qualitäts-, umwelt- und energierechtlichen Anforderungen und sonstigen sowie bindenden Verpflichtungen<br>– Notfallplanung<br>– Ermöglichen von Kommunikationsprozessen/Qualitäts-/Umwelt-/Energie-Teamsitzungen<br>– Managementbewertung<br>– Ermöglichen und Begleiten von Verbesserungsprozessen |
| ⇕ |
| **Hauptprozess** |
| – Produktion von Kunststofffolien unter Berücksichtigung qualitäts-, umwelt- und energierelevanter Forderungen |
| ⇕ |
| **Unterstützungsprozesse** |
| – Messung und Überwachung von Prozessen im Hinblick auf Qualität, Umwelt und Energie<br>– Energiedatensammlung (Messkonzept, Datensammlung)<br>– Energetische Bewertung<br>– Identifizierung der Umweltaspekte<br>– Prüfmittelüberwachung<br>– Schulung, Bewusstseinsbildung<br>– Lenkung dokumentierter Informationen<br>– Beschaffung von Roh- und Hilfsstoffen gemäß Spezifikationen sowie von energieeffizienter Technik (Auslegung)<br>– Instandhaltung/Aufrechterhaltung der Infrastruktur<br>– Interne Auditierung<br>– Complianceüberprüfung |

### Steuerung von Prozessen

Prozesse bestehen nicht losgelöst, sondern greifen verzahnt ineinander. Sie müssen messbar gestaltet werden und bedürfen klarer Verantwortlichkeiten für deren Lenkung.

Prozesse im Unternehmen sollten daher mit folgenden Parametern abgebildet bzw. beschrieben werden:

Beispiel

**Prozesschart**

**Prozessbezeichnung:** **Prozesseigner:**

**Inputs:**

**Outputs:**

**Kennzahlen des Prozesses:**

**Notwendige Ressourcen:**

**Interaktion mit anderen Prozessen:**

**Dokumentierte Informationen:**

**Wesentliche Risiken:**

Die Prozessbeschreibung ermöglicht es, Prozesse in ihrer Wechselwirkung und in ihrem Zusammenwirken zu verstehen. Der Output des einen Prozesses ist der Input für den nächsten.

Prozesse müssen in ihrer Leistung gemessen und in ihrer Qualität überwacht werden. Hierzu bedarf es der Bildung von Prozesskennzahlen, die im Prozesschart zu benennen sind.

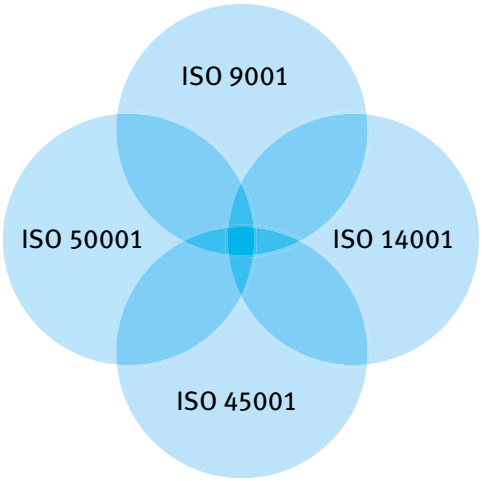
Nicht zuletzt sollten wesentliche Risiken der Prozesse benannt werden.

# Vorgehensweise bei der Integration verschiedener Managementsysteme der ISO-Reihe

## Schnittmengendiskussion und Kompetenzanforderungen

Die nach 2015 revidierten Normen weisen eine gleichartige Gliederung, die sogenannte *High Level Structure* (jetzt: *Harmonized Structure*) auf. Diese Gliederung legt es vielerorts nahe, Normen unterschiedlicher Thematik miteinander zu verbinden. Dabei gibt es ISO-Normen, die sich grundsätzlich einfacher miteinander verbinden lassen als die sogenannten branchenspezifischen Standards.

ISO-Normen mit großem Deckungspotenzial:




Branchenspezifische Standards mit

- stärkerer branchenspezifischen Ausprägung und
- einer Vielzahl von Konkretisierungen.

Hier handelt es sich beispielsweise um folgende Standards:

- Automotive IATF 16949
- Lebensmittelsicherheit ISO 22000, HACCP, IFS, BRC, FSSC
- Medizinprodukte ISO 13485
- Luft- und Raumfahrt EN 9100
- Arbeitsschutz SCC, SCP
- usw.

Auch in diesem Fall haben darunter die ISO-Normen einen höheren Überlappungsgrad als andere Standards, z. B. die Frageliste SCC.

Typische Ansatzpunkte für eine Integration der Normen sind:

**Normabschnitt 4:**

- Organisation und ihr Kontext
- Erfordernisse und Erwartungen integrierter Parteien
- Das Managementsystem

**Normabschnitt 5:**

- Führung und Verpflichtung
- Die Politik
- Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse in der Organisation

**Normabschnitt 6:**

- Maßnahmen zum Umgang mit Risiken und Chancen, insbesondere Planung von Maßnahmen
- Ziele und Planung zu deren Erreichung

**Normabschnitt 7:**

- Ressourcen
- Kompetenz
- Bewusstsein
- Kommunikation
- Dokumentierte Information

**Normabschnitt 8:**

- Betriebliche Planung und Steuerung
- Notfallvorsorge und Gefahrenabwehr (eingeschränkt)

**Normabschnitt 9:**

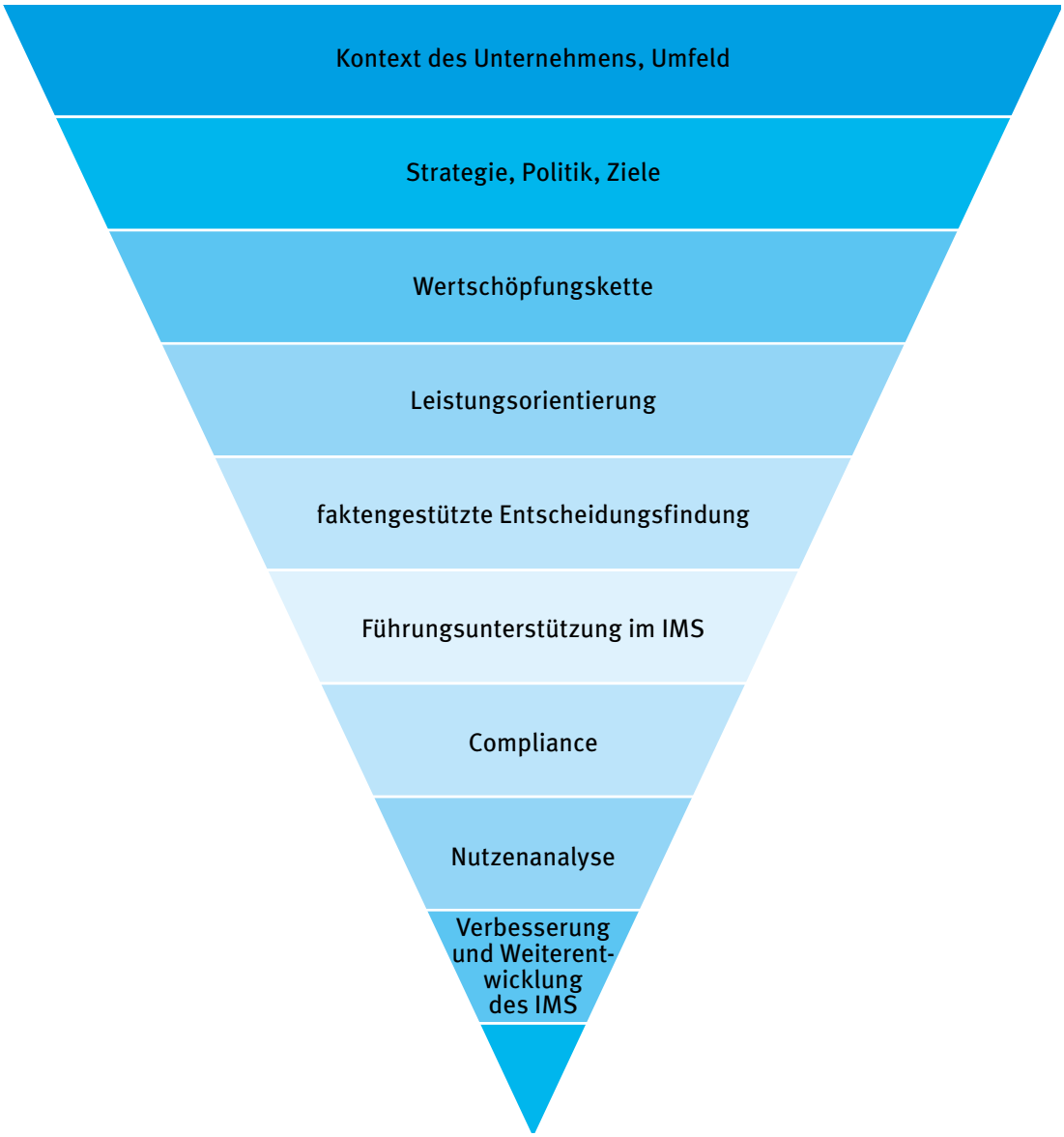
- Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung, darunter Bewertung der Einhaltung von Verpflichtungen
- Internes Audit
- Managementbewertung

**Normabschnitt 10:**

- Nichtkonformität und Korrekturmaßnahmen
- Fortlaufende Verbesserung

Wie aus der Aufstellung deutlich hervorgeht, sind es die allgemeinen Anforderungen, die in allen Normen verankert sind. Spezifische Anforderungen, wie z. B. Umweltaspekte, Gefährdungsbeurteilungen oder HACCP-Gefahrenanalysen, sind nur bedingt mit anderen Norminhalten zu verbinden.

Grundsätzlich lässt sich in der Struktur der Managementsysteme eine Tendenz vom Allgemeinen zum Besonderen erkennen, wie folgende Grafik verdeutlicht:




Im Rahmen der Integration von Managementsystemen geht es immer wieder darum, Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den zu verbindenden Normen zu finden. Die Schnittmengen zwischen den Einzelnormen scheinen aufgrund der *High Level Structure* gemäß der Ausführungen oben sehr schnell bestimmt.

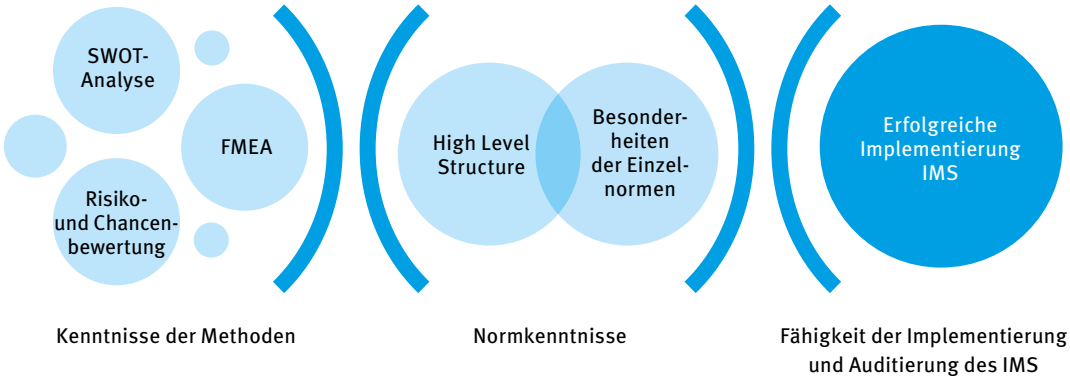
Aus der Erfahrung der Autorin besteht jedoch die Gefahr, dass die **spezifischen Forderungen** einzelner Normen, ihre Besonderheiten, untergehen oder nur ungenügend beleuchtet werden.

Die Integration von Managementsystemen stellt an die Qualifikation der für die Einführung und Aufrechterhaltung des IMS-Verantwortlichen hohe Anforderungen. Er muss über

- Kenntnisse von Methoden der Integration,
- Kenntnisse der Inhalte der Einzelnormen und
- Erfahrung im Umgang mit Managementsystemen allgemein verfügen,

um Gemeinsamkeiten herauszuarbeiten. Gleiches gilt für das Hinterfragen der ausreichenden Implementierung mittels interner Audits.

**Kenntnisse für die Implementierung eines IMS:**




**Hinweis**

Im Kapitel „Interne Audits“ wird näher darauf eingegangen, welche Fragen im Rahmen von Auditierungen allgemeingültiger Natur sind, d. h. für alle Managementsysteme anwendbar sind, und welche einen spezifischen, auf die Einzelnorm bezogenen Charakter haben.

Eine zusätzliche Hilfestellung wird auch im Kapitel **„Externe integrierte Audits erfolgreich bestehen – Worauf kommt es an?“** gegeben. Hier findet der Leser die für das IMS notwendigen zu erstellenden dokumentierten Informationen. Die Auflistung mag als Checkliste zur Kontrolle der Vollständigkeit dienen.

Auch wird in den Anlagen zum Kapitel **„Internes Audit“** der Versuch unternommen, einen integrierten Auditbericht für die Normenkombination ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 und ISO 50001 zu erstellen. In diesem Auditbericht werden unter „Eingesehene dokumentierte Information“ die Unterlagen benannt, die womöglich bei der internen Auditierung des IMS durch den Auditor / das Auditorenteam einzusehen wären. Somit erhält der Leser gleichzeitig den Hinweis darauf, welche dokumentierten Informationen zu welchem Normpunkt im IMS zu erstellen sind, selbstverständlich immer in Abhängigkeit von der Art, Größe und Komplexität des Unternehmens.

## Szenarien der Integration

Die Szenarien der Integration verschiedenster Managementsysteme ist nicht zuletzt davon abhängig,

- wie sich die Ausgangssituation darstellt,
- welches die Bezugsnorm ist,
- wie nah oder weit die zu integrierenden Standards von der Bezugsnorm inhaltlich entfernt sind,
- wie groß die Erfahrungen der handelnden Personen bei der Integration sind.

Die Ausgangssituation kann sehr unterschiedlich sein. Beispielsweise wird die Integration von Managementsystemen von Beginn an vollzogen, d. h., es gibt kein Managementsystem. Der Aufbau des Managementsystems beginnt von Tag 1 an integriert.

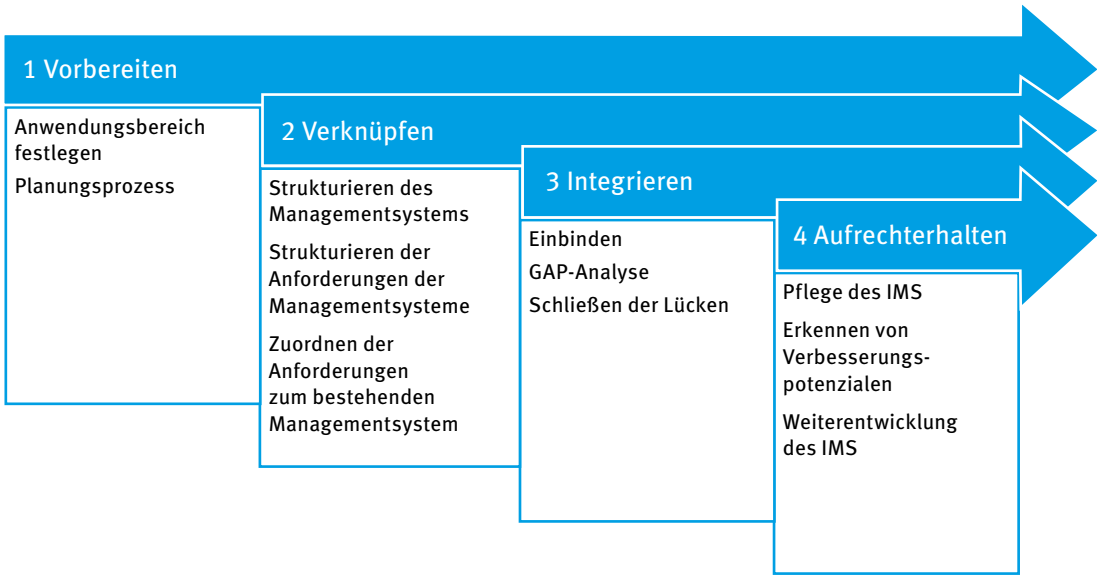
In einem anderen Beispiel ist die Bezugsnorm das Qualitätsmanagement nach ISO 9001, jedoch in mangelhafter Ausprägung. Dann müssen mit der Integration gleichzeitig die Schwachstellen des bestehenden Qualitätsmanagementsystems beseitigt werden.

Ist die Bezugsnorm die ISO 9001 und muss diese mit ISO 22000 oder mit IATF 16949 verbunden werden, bleibt man in der Thematik „Qualität“ verbunden mit Lebensmittelsicherheit oder Qualitätsmanagement im Automotive-Bereich. Wird die ISO 9001 hingegen mit der ISO 14001

integriert, so kommen völlig neue Aspekte, wie z. B. Betrachtung der Umweltauswirkungen, Lebenswegbetrachtungen oder Compliance, mit hinzu. Ist die Bezugsnorm die ISO 14001 und soll mit ISO 45001 verflochten werden, ergeben sich inhaltlich viele Schnittpunkte, z. B. bezüglich der Risiken im Umgang mit Gefahrstoffen, im Brandschutz, im Notfallmanagement usw.

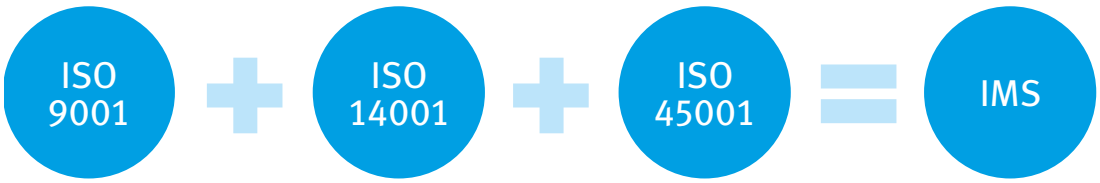
Letztlich wird es auch von der Erfahrung der handelnden Personen abhängig sein, wie viel integriert wird. Vielleicht werden zuerst nur die offensichtlichen Normabschnitte, wie z. B. der Kontext des Unternehmens, die Risiken- und Chancenbetrachtungen, die interne Auditdurchführung, die Lenkung dokumentierter Information und die Managementbewertung zusammengeführt. In einem weiteren Schritt folgen dann andere Normkapitel. Eine Integration von Managementsystemen darf durchaus „wachsen".

Grundsätzlich jedoch kann man 4 Schritte bei der Integration von Managementsystemen festhalten:




**Schritt 1:**

Zunächst muss Klarheit darüber bestehen, welche Standards miteinander verbunden werden bzw. welche Standards aus der Integration herausfallen sollen. Wir bezeichnen dies als Festlegung des Anwendungsbereichs der Integration:




**Schritt 2:**

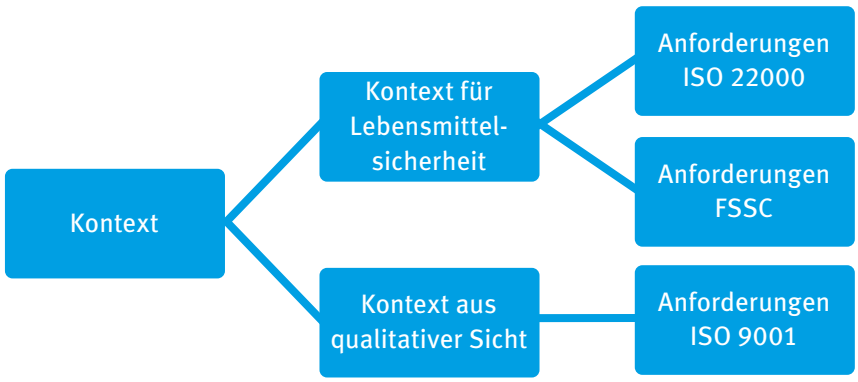
Strukturieren des Managementsystems – Strukturieren der Anforderungen von anderen Normen – Zuordnen

Für jedes Normkapitel werden die Anforderungen aus den zu verbindenden Managementnormen zugeordnet, soweit eine Integration bei dem Normkapitel sinnvoll erscheint oder gewollt ist.

Hierzu ein Beispiel aus der Integration von Qualitäts- und Lebensmittelsicherheitsmanagementsystemen, bestehend aus 3 Standards:

Beispiel

**Zuordnung Normanforderungen unterschiedlicher Managementsysteme an den Kontext**




Die konkreten Normanforderungen müssen im Einzelnen aus den Normen herausgesucht und zugeordnet werden. Dies wird im nächsten Beispiel verdeutlicht. Das Beispiel betrifft die Kombination von ISO 45001 und ISO 14001, z. B. die Notfallvorsorge und Gefahrenabwehr.

Beispiel

**Zuordnung Normkapitel zum integrierten Managementsystem**

| | |
|---|---|
| **Notfallvorsorge und Gefahrenabwehr** | **ISO 45001:** Eruieren von Notfallsituationen (6.1.1)<br>Aufbau, Verwirklichung, Aufrechterhaltung und Erprobung von Prozessen zur Vorbereitung und Reaktion auf Notfallsituationen<br>Schulung<br>wiederkehrende Prüfung und Übung der Notfallreaktion<br>Überprüfung/Überarbeitung der Notfallszenarien<br>Kommunikation und Bereitstellung einschlägiger Informationen an interessierte Parteien (Beschäftigte, Externe, Behörden etc.)<br>Berücksichtigung der Bedürfnisse und Fähigkeiten Dritter, Gewährleistung der Beteiligung interessierter Parteien als dokumentierte Information erstellen und aufbewahren |
| | **ISO 14001:** Eruieren von Notfallsituationen (6.1.1)<br>Aufbau, Verwirklichung, Aufrechterhaltung und Erprobung von Prozessen zur Notfallvorsorge und Gefahrenabwehr<br>Verhinderung oder Miniminierung unerwünschter Umweltauswirkungen<br>Überprüfung/Überarbeitung der Notfallszenarien<br>Schulung und Dokumentation – relevante Parteien zur Verfügung stellen<br>als dokumentierte Information erstellen und aufbewahren |

Die nachfolgenden Seiten dieses Buches sollen eine Hilfestellung geben, wie diese Zuordnung zu welchen Normkapiteln erfolgen kann.

**Schritt 3:**

In diesem Schritt wird die Integration der Managementsysteme in der Dokumentation vollzogen. Lücken werden identifiziert und ggf. geschlossen.

**Schritt 4:**

Das integrierte Managementsystem wird in die Praxis überführt und gelebt. Verbesserungs- oder Erweiterungspotenziale werden über interne Audits, Anregungen der Mitarbeiter und sonstigen interessierten Parteien festgestellt. Ggf. ändern sich auch rechtliche Rahmenbedingungen, sodass eine Anpassung und Weiterentwicklung des IMS erforderlich wird.

## Das IMS-Team

Wie bereits eingangs dargestellt, bestehen besondere Anforderungen an die Kompetenz der handelnden Personen. Diese müssen sowohl die erforderliche Kompetenz in den Einzelnormen als auch die Methodenkompetenz aufweisen.

Sollten in einem Unternehmen bereits Managementbeauftragte für die Einzelnormen berufen sein, z. B. ein EMB oder AMB, so ist es sinnvoll, diese in das IMS-Team zu integrieren. Sie besitzen die Qualifikation und Erfahrung zumindest für einzelne Bestandteile des IMS.

Flankiert werden sollten die Managementbeauftragten durch die Führungskräfte, denn diese müssen das IMS täglich in der Praxis durchsetzen.

Es lohnt sich, an die Spitze des Teams einen IMB zu berufen. Der IMB soll nicht das gesamte IMS umsetzen, das ist die Aufgabe der Geschäftsführung mit den Führungskräften. Vielmehr braucht es einen Koordinator, der die Sitzungen einberuft (vierteljährlich bis monatlich), die Berichte der Teamsitzungen verfasst und die Maßnahmeliste pflegt bzw. nachhält. Wichtig ist nicht nur die schriftliche Bestellung des IMS-Teams, sondern auch die Aufgabenverteilung im IMS. Nur wenn die Aufgaben und Befugnisse klar abgestimmt sind, wird jeder seiner Rolle gerecht. Ohne Aufgabenzuweisungen bleiben die meisten der beschlossenen Maßnahmen ohne Umsetzung, weil sich keiner verantwortlich fühlt.

Ein Beispiel eine solchen IMS-Teams ist nachstehend abgebildet:

Beispiel

### Aufgabenverteilung im IMS-Team

| Funktion | Einfluss auf die Leistungserbringung des Unternehmens |
|---|---|
| Geschäftsführer | – Treffen von Investitionsentscheidungen<br>– Festlegung und Kommunikation von Vision & Strategie des Unternehmens<br>– Gewährleistung der erforderlichen Ressourcen für die Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung des IMS<br>– Sicherstellung des Erfolgs des IMS |
| Leiter Einkauf | – Einkauf von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen unter Berücksichtigung umweltrelevanter und energetischer Aspekte<br>– Lieferantenmanagement |

| Funktion | Einfluss auf die Leistungserbringung des Unternehmens |
|---|---|
| Personalleiter | – Sicherstellung der personellen Ressourcen in ausreichender Anzahl und Kompetenz<br>– Nachhalten der Schulungsmaßnahmen<br>– Aufdecken von Schulungsbedarf |
| Technischer Leiter / Technischer Einkauf | – Umsetzung von technischen Projekten |
| Research & Development-Leiter | – Prozesstechnische Gestaltung<br>– Qualifizierung der Rohstoffe<br>– Erprobung von Rezepturen<br>– Optimierung der Fahrweise von Anlagen<br>– Feststellung von Wartungsdefiziten an prozesstechnischen Anlagen |
| Logistikleiter | – Auswahl der Logistiker<br>– Beitrag zur Verringerung der $CO_2$-Emissionen durch logistische Planung<br>– Reklamationsauswertung bzgl. Spediteuren |
| Maintenance | – Einfluss auf rechtskonformen Betrieb der Anlagen<br>– Kontinuierliche Instandhaltung<br>– Einfluss auf Energieeffizienz durch vorbeugende Instandhaltung |
| Leiter Customer Service | – Steigerung der Kundenzufriedenheit |
| Produktionsleiter | – Prozesscontrolling<br>– Umsetzung des Patenschaftskonzepts für neue Mitarbeiter<br>– Verantwortung für die Erreichung der Produktionskennzahlen und<br>– Energieeffizienz<br>– Ressourcenschonender Umgang und Einhaltung der umweltrechtlichen Genehmigungen |
| Externe Beraterin für QMS/ UMS/EnMS | – Information über rechtliche Änderungen<br>– Weiterentwicklung des integrierten Managementsystems<br>– Durchführung von internen Audits sowie IMS- und Energieteamsitzungen<br>– Nachhalten von Korrekturmaßnahmen<br>– Schulung der Mitarbeiter |
| IMB | – Initiieren der IMS-Teamsitzungen und deren Protokollierung<br>– Nachhalten der zentral geführten To-do-Liste<br>– Reklamationsauswertung und -steuerung<br>– Standardisierung von Produkten<br>– Lenkung der dokumentierten Informationen |