Schritte zum nachhaltigen Erfolg
1. Auflage

TÜV Media

Integrierte Managementsysteme

TÜVRheinland®
Genau. Richtig.

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

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalibliothek
Die Deutsche Nationalibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

ISBN 978-3-7406-0553-7 (Print)
ISBN 978-3-7406-0554-5 (E-Book)
© by TÜV Media GmbH, TÜV Rheinland Group, 1. Auflage Köln 2020
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

Zielsetzung

Integrierte Systemaudits sind in der Praxis für immer mehr Unternehmen Bestandteil ihrer Managementsysteme. In dieser Broschüre erfahren Sie am Beispiel der Normen ISO 9001 [1], ISO14001 [2], ISO 45001 [3] und ISO 50001 [4], wie Sie über integrierte Systeme erfolgreich und effizient das eigene Unternehmen in Richtung nachhaltige Unternehmensentwicklung steuern können.

Basis Reifegrad-modell nach ISO 9004

Dazu bietet der Leitfaden ISO 9004 [5] „Qualitätsmanagement – Qualität einer Organisation zum Erreichen nachhaltigen Erfolgs“ mit seiner Methodik zur messbaren Selbstbewertung einen Ansatz, der über das Qualitätsmanagement hinaus auch auf andere Managementsysteme integrativ Anwendung finden kann. Die fünf Stufen der Selbstbewertung gemäß dem Reifegradmodel in der ISO 9004 bilden eine abgestufte Messbarkeit des erreichten Qualitätslevels des Unternehmens.

… Internes Audit nach ISO 19011

Als weiteres Modell zur Überwachung der Leistung eines Managementsystems gilt in der Praxis das interne Audit nach der ISO 19011 [6] „Leitfaden zur Auditierung von Managementsystemen“ (siehe auch [7]). Bei internen Audits ist die Erfüllung der zu prüfenden Managementsystemnorm hinsichtlich der Mindestanforderungen Prüfgegenstand. Dabei gibt es im Grundsatz nur die Einstufung in zwei Klassen: Ist die Normforderung erfüllt oder nicht erfüllt?

Integriertes Bewertungs-verfahren

Eine Integration dieser beiden Bewertungsverfahren in ein gemeinsames Bewertungsverfahren ist notwendig, um der Forderung der Managementsysteme nach internen Audits auf der einen Seite und der Messbarkeit des Reifegrads auf dem Wege zur Best Practice in der Nachhaltigkeit, auf der anderen Seite zu entsprechen.

Neu gestalteter Auditprozess

Die folgenden Ausführungen beruhen auf den Grundsätzen der ISO 9004 und der ISO 19011 und stellen Ihnen Möglichkeiten vor für eine neue Gestaltung des Auditprozesses zur Durchführung von integrierten Systemaudits unter der Maßgabe einer messbaren nachhaltigen Unternehmensentwicklung. Wir unterstützen Sie dabei mit Arbeitshilfen in Form eines umfangreichen Selbstbewertungskatalogs sowie weiteren notwendigen dokumentierten Informationen.

Arbeitshilfen zum Download

Die im Text angeführten Klammersymbole verweisen auf Arbeitshilfen, die Sie bei der Durchführung einer Audit- und Selbstbewertung unterstützen und die wir Ihnen zum Download bereitgestellt haben. Sie können die Dokumente frei bearbeiten und an Ihre eigenen betrieblichen Anforderungen anpassen.

Audit- und Selbstbewertungsliste, IMS

60553_01.docx

Das umfangreiche 60-seitige Word-Dokument mit Fragen zur Selbstbewertung (basierend auf der ISO 9004) ermöglicht Ihnen die integrierte Prüfung eines IMS nach den Regelwerken ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 und ISO 50001. Mit dem Ergebnis erhält die Organisation eine Stärken-Schwächen-Analyse hinsichtlich wesentlicher Erfolgsfaktoren und eine Standortpositionierung auf dem Weg zum nachhaltigen Erfolg. Die Audit- und Selbstbewertungslisten sind methodisch der ISO 9004 entnommen. Wo notwendig oder nützlich, wurden sie verändert oder ergänzt, um den Anforderungen der Managementsysteme des IMS zu entsprechen. Zudem sind zusätzliche Selbstbewertungselemente enthalten und in die Struktur der Hauptelemente der Selbstbewertung integriert.

60553_02.xlsx

Verweismatrix „ISO 9001 – ISO 9004“

Die Verweismatrix zwischen den Anforderungen der ISO 9001 und den Anleitungen der ISO 9004 macht die Gemeinsamkeiten aber auch die Unterschiede zwischen den beiden Regelwerken deutlich.

60553_03.xlsx

Verweismatrix „Integrierte Managementsysteme“

In der Verweismatrix zwischen den vergleichbaren Anforderungen der ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 und ISO 50001 können Sie auch schnell die Themen identifizieren, die spezifisch für das einzelne Managementsystem sind und in den anderen Systemen keine Entsprechung haben, so z. B. die Umweltaspekte in der ISO 14001 oder Kundenzufriedenheit in der ISO 9001.

60553_04.docx

Leitfaden zur Selbstbewertung, Reifegradmodell

Der Leitfaden zur Durchführung des internen Audits bzw. der Selbstbewertung, beschreibt den Umgang mit der Audit- und Selbstbewertungsliste.

60553_05.xlsx

Auswertung zur Selbstbewertung

Die Excel-Tabelle dient zur Auswertung und Visualisierung des Gesamtergebnisses des internen Audits und der Selbstbewertung.

60553_06.docx

Protokoll Nichtkonformitäten

Dieses mitgeltende Dokument können Sie zum Protokollieren von Nichtkonformitäten nutzen.

60553_07.docx

Protokoll Verbesserungsvorschläge

Dieses mitgeltende Dokument können Sie zum Protokollieren von Verbesserungsvorschlägen nutzen.

60553_08.docx

Zusammenfassung Selbstbewertung

Dieses mitgeltende Dokument können Sie zur Zusammenfassung der Selbstbewertung nutzen.

Die Arbeitshilfen stehen für Sie zum Download bereit unter:

www.tuev-media.de/download/60553.php

Passwort: 20191

Inhalt

Über die Broschüre ... 3
1 Nachhaltigkeit und Managementsysteme ... 7
1.1 Allgemeines ... 7
1.2 Kontext nachhaltiger Unternehmensführung ... 7
1.3 Managementsysteme und Nachhaltigkeit ... 10
2 Bewertungskonzepte von Managementsystemen ... 15
2.1 Grenzen und Chancen von Internen Audits ... 15
2.2 Selbstbewertungsmodelle, Methoden und Techniken ... 16
2.3 Strukturen eines IMS unter Einbeziehung der ISO 9004 ... 18
3 Wesen einer Organisation ... 23
3.1 Güte der Organisation ... 23
3.2 Leiten zum nachhaltigen Erfolg ... 23
3.3 Identität einer Organisation ... 24
4 Kontext der Organisation ... 27
4.1 Verstehen des Kontexts ... 27
4.1.1 Allgemeines ... 27
4.1.2 Interne und externe Themen ... 27
4.2 Relevante interessierte Parteien ... 27
4.3 Anwendungsbereich des IMS und des Nachhaltigkeitsmanagements ... 28
4.3.1 Anwendungsbereich der Managementsysteme ... 28
4.3.2 Grenzen des Nachhaltigkeitsmanagements ... 29
4.4 Managementsysteme und Prozesse im IMS ... 29
4.4.1 Allgemeines ... 29
4.4.2 Bestimmen der Prozesse ... 29
4.4.3 Verantwortung für Prozesse ... 30
4.4.4 Prozessmanagement ... 30
5 Führung ... 33
5.1 Führung und Verpflichtung ... 33
5.2 Politik und Strategie ... 33
5.2.1 Festlegen der Politik und Strategie ... 33
5.2.2 Bekanntmachung von Politik und Strategie ... 34
5.3 Rollen, Verantwortlichkeit und Befugnisse ... 34
5.4 IMS-spezifische Forderungen an Führung ... 34
5.4.1 Kundenorientierung ... 34
5.4.2 Konsultation und Beteiligung der Beschäftigten ... 34
6 Planung ... 37
6.1 Umgang mit Risiken und Chancen ... 37
6.2 Ziele und Zielerreichung ... 37
6.2.1 Festlegen der Ziele ... 37
6.2.2 Planung zur Zielerreichung ... 37
6.3 Bindende Verpflichtungen ... 37
6.4 IMS-spezifische Forderungen an Planung ... 38
6.4.1 Planung von Änderungen ... 38
6.4.2 Umweltaspekte ... 38
6.4.3 Ermittlung und Bewertung von Gefährdung ... 38
6.4.4 Planung von Maßnahmen im SGA ... 39
6.4.5 Energetische Bewertung ... 39
6.4.6 Energieleistungskennzahlen ... 39
6.4.7 Energetische Ausgangsbasis ... 39
6.4.8 Planung zur energiebezogenen Datensammlung ... 40
7 Unterstützung ... 41
7.1 Ressourcen ... 41
7.1.1 Allgemeines ... 41

7.1.2 Natürliche Ressourcen ... 41
7.1.3 Technologie ... 41
7.2 Kompetenz und Befähigung ... 41
7.3 Bewusstsein und Motivation ... 42
7.4 Interne und externe Kommunikation ... 42
7.5 Dokumentierte Information ... 42
7.6 IMS-spezifische Forderungen an Unterstützung ... 43
7.6.1 Personen ... 43
7.6.2 Infrastruktur ... 43
7.6.3 Prozess-(Arbeits-)Umgebung ... 43
7.6.4 Ressourcen zur Überwachung und Messung ... 44
7.6.5 Wissensbezogene Ressourcen ... 44
8 Betrieb ... 45
8.1 Betriebliche Planung und Steuerung ... 45
8.2 Beschaffung ... 45
8.2.1 Allgemeines ... 45
8.2.2 Extern bereitgestellte Ressourcen ... 45
8.3 IMS-spezifische Forderungen an Betrieb ... 46
8.3.1 Anforderungen an Produkte und Dienstleistungen ... 46
8.3.2 Entwicklung ... 47
8.3.3 Produktion und Dienstleistungserbringung ... 47
8.3.4 Freigabe von Produkten und Dienstleistungen ... 48
8.3.5 Steuerung nichtkonformer Ergebnisse ... 48
8.3.6 Notfallvorsorge und Gefahrenabwehr ... 48
8.3.7 Gefahren beseitigen und SGA-Risiken verringern ... 49
8.3.8 Änderungsmanagement ... 49
8.3.9 Notfallplanung und Reaktion ... 49
8.3.10 Auslegung ... 49
9 Bewertung der Leistung ... 51
9.1 Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung ... 51
9.1.1 Allgemeines ... 51
9.1.2 Leistungsindikatoren ... 51
9.1.3 Leistungsanalyse ... 51
9.1.4 Leistungsbewertung ... 51
9.2 Internes Audit und Selbstbewertung ... 52
9.2.1 Internes Audit ... 52
9.2.2 Selbstbewertung ... 52
9.3 Managementbewertung und Überprüfung ... 53
9.3.1 Managementbewertung ... 53
9.3.2 Überprüfung ... 53
9.4 IMS-spezifische Forderungen an Überprüfung ... 54
9.4.1 Kundenzufriedenheit ... 54
9.4.2 Bewertung der Einhaltung rechtlicher und sonstiger Verpflichtungen ... 54
10 Verbesserung, Lernen und Innovation ... 55
10.1 Allgemeines ... 55
10.2 Nichtkonformität und Korrekturmaßnahmen ... 55
10.3 Verbesserung ... 55
10.4 Lernen der Organisation ... 55
10.5 Innovation ... 56
11 Methode zur Selbstbewertung (inkl. internen Audits) ... 57
11.1 Allgemeines ... 57
11.2 Reifegradmodell und internes Audit ... 58
11.3 Selbstbewertung einzelner Elemente ... 59
11.4 Anwendung der Selbstbewertungsinstrumente ... 60
12 Quellen ... 63

1 Nachhaltigkeit und Managementsysteme

1.1 Allgemeines

Erfolgsfaktor Nachhaltigkeit

In einer Welt immer schnellerer Veränderungen, die einhergehen mit stetig wachsenden Anforderungen hinsichtlich Effektivität und Effizienz von Produkten, Dienstleistungen und Prozessen wird Nachhaltigkeit zunehmend zu einem wesentlichen Faktor für den Erfolg. Ressourcenbegrenzung, Klimawandel sowie Digitalisierung verändern die Rahmenbedingungen des Wirtschaftslebens. Wieviel Nachhaltigkeit muss sein, um weiterhin an der Spitze zu liegen oder dorthin zu kommen? Was nützen mir dabei die Managementsysteme, die meine Organisation unterhält? Umweltmanagement zum Schutz der Umwelt, Energiemanagement zum Schutz des Klimas, Arbeits- und Gesundheitsmanagement zum Schutz der Mitarbeiter, für die Kunden auch noch ein Qualitätsmanagement und ggf. weitere Managementsysteme? Viele Unternehmenslenker und Führungskräfte haben das Gefühl, den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr zu sehen.

Orientierungshilfe

Um aus diesem Wald wieder herauszufinden, sind ein paar Fragen existenziell, deren Beantwortung ein Koordinatensystem ergibt, an dem man sich wie an Längen- und Breitengrad orientieren kann:

- Was versteht man unter Nachhaltigkeit im globalen, regionalen und lokalen Maßstab?
- Wie ordnen sich Managementsysteme mit ihren definierten Forderungen in den Kontext der Nachhaltigkeit ein?
- Gibt es Vorgaben und Methoden, Nachhaltigkeit messbar und damit greifbar zu machen?

Aufbau und Vorgehen

In diesem Leitfaden möchten wir Ihnen im ersten Teil die sachbezogenen Zusammenhänge zwischen Managementsystemen und dem Nachhaltigkeitsbegriff verdeutlichen. Im zweiten Teil möchten wir Ihnen die ISO 9004 „Qualität einer Organisation – Anleitung zum nachhaltigen Erfolg“ vorstellen, die als Werkzeug zur Umsetzung der Qualitätsnorm ISO 9001 entstanden ist. Die Grundsätze der in der 9004 geschaffenen Selbstbewertung machen es möglich, den Standort einer Organisation auf dem Weg zum nachhaltigen Erfolg über eine Bewertung nach dem Reifegradmodell zu bestimmen. Die Methodik der ISO 9004 lässt sich, unter Berücksichtigung der spezifischen Orientierung anderer auf ISO basierender Managementsysteme, auf diese oder ein integriertes Managementsystem übertragen.

Auch die Frage, ob diese Selbstbewertung ein zusätzlicher Aufwand ist oder ob man sie mit Instrumenten der Prüfung wie z. B. Internen Audits verbinden kann, die in Managementsystemen schon vorhanden sind, möchten wir in dieser Fachbroschüre beantworten.

60533_01.docx

Als Arbeitshilfe finden Sie ein umfangreiches 60-seitiges Word-Dokument mit Selbstbewertungstabellen (basierend auf der ISO 9004) beigefügt, die eine integrierte Prüfung eines IMS nach den Regelwerken ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 und ISO 50001 ermöglichen. Mit dem Ergebnis erhält die Organisation eine Stärken-Schwächen-Analyse hinsichtlich wesentlicher Erfolgsfaktoren und eine Standortpositionierung auf dem Weg zum nachhaltigen Erfolg.

1.2 Kontext nachhaltiger Unternehmensführung

Nachhaltigkeit

Der Begriff Nachhaltigkeit wird in der heutigen Zeit an vielen Stellen auch als Modewort für vieles unspezifisch verwendet – meist nicht in dem Kontext, in dem er im Jahre 1713 durch den Berghauptmann Hans Carl von Carlowitz geprägt wurde. Er bezog sich auf eine Forstwirtschaft, in der dem Wald nicht mehr entnommen werden sollte, als natürlich durch neues Wachstum an