

Die Beurteilung normativer Managementsysteme

Hanspeter Ischi, Leiter SAS

1. Ziel und Zweck

Um die Vertrauenswürdigkeit von Zertifikaten, welche durch akkreditierte Zertifizierungsstellen ausgestellt werden, hoch zu halten, werden nachfolgend wichtige minimale Grundsätze an die normativen Grundlagen definiert.

Das vorliegende Dokument soll als Leitfaden zur Beurteilung von neuen normativen Anforderungen an Managementsysteme hinsichtlich deren Wirkung dienen.

2. Grundsätzliches

Managementsysteme (MS) dienen der systematischen Führung einer Institution, von Teilen einer Institution und einzelner Stellen (also der einzelnen Mitarbeiter), mit dem Ziel, sämtliche Ressourcen und Mittel optimal einzusetzen, um die von einer Institution festgelegten und/oder mit deren Kunden vereinbarten Leistungsziele zu erfüllen und darüber hinaus einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess in Gang zu halten, um die Innovation der Produkte bzw. auch deren Herstellung und/oder der Dienstleistungen bzw. deren Erbringung sicherzustellen.

3. Dokumentation und Publikation

3.1. Reproduzierbarkeit und Umsetzbarkeit

Die Zertifizierung nach normativ festgelegten Anforderungen an Managementsysteme ist nur dann möglich, wenn die Anforderungen an diese Systeme in Form von Normen oder normativen Grundlagen so dokumentiert sind, dass sie durch interessierte Unternehmen, Institutionen und die darin arbeitenden Personen nachvollziehbar umgesetzt werden können.

Sie sind so abgefasst und dargelegt, dass eine objektive und nachvollziehbare Überprüfung des implementierten MS durch unabhängige Dritte, z. B. Zertifizierungsstellen, nach entsprechender Ausbildung möglich ist.

3.2. Anerkennung

Normativ festgelegte Anforderungen als Basis für die Zertifizierung haben nur dann einen Sinn, wenn sie bekannt sind und von relevanten interessierten Stellen wie z.B. Kunden, Behörden, Banken und Versicherungen entsprechend eingeschätzt und gewürdigt werden. Die Voraussetzung dafür: Normative Anforderungen an Managementsysteme sind innerhalb relevanter Fachbranche(n), betroffener Verbände oder durch Behörden des Bundes bzw. der Kantone als zertifizierungswürdige Grundlage anerkannt.

3.3. Internationale Entwicklungen

Soweit es zweckmässig ist, sollten auch internationale Bestrebungen, z.B. in Form von anerkannten Studien oder Vorgaben, berücksichtigt werden.

4. Implementation

Managementsysteme erfüllen ihren Zweck vor allem dann, wenn sie in einer ganzen Institution oder in einem in sich abgeschlossenen Teil einer Institution (z.B. an einem Standort) vollständig umgesetzt werden.

Umfassende Schnittstellenregelungen zwischen den verschiedenen Teilen einer Institution bilden eine wichtige Voraussetzung für die effiziente und systematische Führung der Institution mit dem Ziel der kontinuierlichen Verbesserung und Entwicklung der Produkte bzw. auch deren Herstellung und/oder der Dienstleistungen bzw. deren Erbringung.

Die nachfolgenden Überlegungen sind für die Einführung und auch für die Überprüfung von Managementsystemen von entscheidender Bedeutung und in den normativen Grundlagen entsprechend vorzusehen.

4.1. Führung und Informationsfluss

Die normativ festgelegten Anforderungen gewährleisten, dass die Struktur der Managementsysteme (d.h. die Aufbau- und Ablauforganisation bzw. die Verantwortungskompetenz der organisatorischen Teile und einzelnen Stellen sowie die Regelung der Arbeitsabläufe) so definiert wird, dass Kundenbedürfnisse und -reaktionen entsprechende Aktivitäten der Gesamteinstitution, von einzelnen Teilen der Institution und von einzelnen Stellen bzw. Mitarbeitern auslösen. Sie stellen sicher, dass die ausgelösten Aktivitäten führ- und steuerbar sind. Wie aus der Abbildung 1 hervor geht, sind mindestens drei Regelkreise von Bedeutung:

- der Führungsregelkreis
- der Lieferantenregelkreis; als Lieferanten werden die einer Tätigkeit vorgelagerten internen und externen Institutionen oder einzelnen Stellen verstanden, die für diese Tätigkeit von Bedeutung sind;
- der Kundenregelkreis; als Kunden werden die nachgelagerten Institutionen oder einzelnen Stellen bezeichnet, die aus der vorgelagerten Institution oder Stelle einen Nutzen ziehen.

beurteilt wird. So weit als möglich dienen geeignete, im Voraus festgelegte Indikatoren der Beurteilung dieser Wirkung.

Eine voll umfassende und quantitative Beurteilung ausschliesslich auf Grund von Indikatoren ist jedoch selten möglich und nur dann sinnvoll, wenn dahinter klare Strukturen eine minimale statistische Signifikanz der erfassten Daten garantieren. Erfassung und Auswertung solcher Indikatoren sind deshalb wichtige Bestandteile von Managementsystemen und Aufgabe der gesamten Institution, von Teilen der Institution und der einzelnen Stellen. Eine solche Auswertung alleine kann aber ein festgelegtes Managementsystem nicht ersetzen.

Für die Beurteilung der Zweckmässigkeit ist entscheidend, dass die normativen Anforderungen an Managementsysteme so ausgelegt sind, dass der Nutzen für unabhängige Dritte nachvollziehbar dargelegt und nach erfolgter Umsetzung in angemessener Weise durch Indikatoren belegt werden kann.

Die Systeme sind in sich lernfähig und zukunftsorientiert aufgebaut. Sie gewährleisten und sichern die laufende Verbesserung des Nutzens für die gesamte Institution, für die Teile der Institution und die Stellen. Sie dienen dazu, Chancen und Risiken frühzeitig zu erkennen und zu bewerten, sodass auf jeder Verantwortungsebene entsprechende Massnahmen entsprechend geplant und ergriffen werden können.

Oft wird von prozessorientierten Managementsystemen gesprochen. Prozessorientiert heisst, dass jeder Mitarbeiter seine Kompetenz und Kreativität sowohl in der Planung wie in der Ausführung mit einbringen kann und als Konsequenz auch am Erfahrungsgewinn und Lernprozess beteiligt ist, so dass das Entwicklungspotential der Mitarbeitenden als wichtigste Ressource des gesamten Unternehmens für das Erreichen der festgelegten Ziele der Managementsysteme voll genutzt werden kann. In diesem Sinne ist es wichtig, dass normative Anforderungen an Managementsysteme Prozesse nicht als Arbeitsabläufe festlegen.

5. Die Elemente eines Managementsystems

Um den Nutzen sicherzustellen, sind in jeder Funktion und auf jeder Ebene (d.h. der ganzen Institution, Teilen der Institution und der einzelnen Stellen) mindestens die folgenden 5 Elemente wichtig:

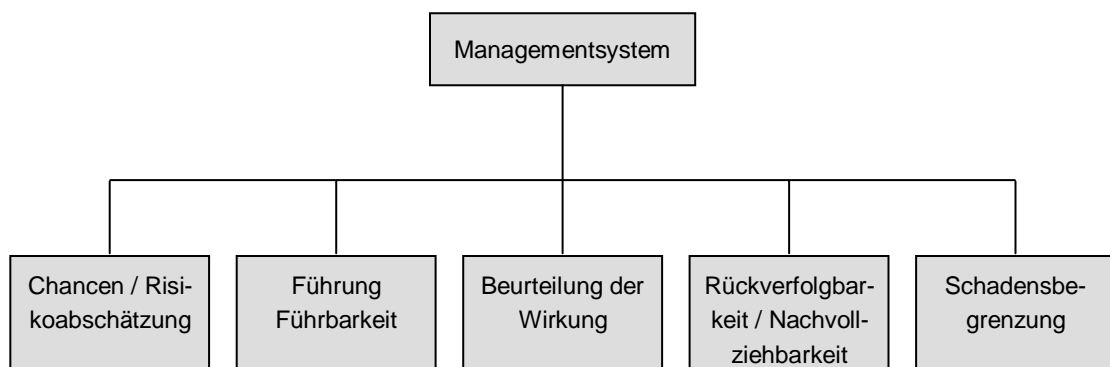


Abb. 2: Hauptelemente eines Managementsystems

Es ist wichtig, dass die fünf Elemente auf allen Stufen

- der gesamten Institution
- der Teile der Institution
- der einzelnen Stellen

umgesetzt und auditierbar sind.

6. Begriffe

Normatives Dokument:	Dokument, das Regeln, Leitlinien oder Merkmale für Tätigkeiten oder deren Ergebnisse festlegt.*
Normative Grundlage:	Gesamtheit aller normativen Dokumente, welche ein Managementsystem beschreiben.
Anforderung:	Festlegung, die zu erfüllende Kriterien angibt.
Interessierte Kreise:	Diejenigen Kreise, welche an der Zertifizierung interessiert sind, z.B. Verbände von Konsumenten oder Patienten, Berufsverbände, Bundesämter, betroffene kantonale Verwaltungsstellen, usw.
Schnittstellen:	Übergang zwischen zwei Stellen (Institutionen, Teile von Institutionen oder einzelne Stellen)
Lieferanten:	Als Lieferanten werden die einer Tätigkeit vorgelagerten internen und externen Institutionen oder einzelnen Stellen verstanden, die für diese Tätigkeit von Bedeutung sind.

*ISO/IEC 17000:2004, EN 45020:1999