



## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Definition „Regelwerke“</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Anforderungen aus Regelwerken</b>	<b>3</b>
3.1	Gesetze, Verordnungen, Richtlinien	3
3.2	Allgemeine system- und produktbezogene Vorgaben	3
3.3	Branchen- und kundenspezifische Systemvorgaben	5
3.4	Produktspezifische Vorgaben	5
<b>4</b>	<b>Nutzenbetrachtung</b>	<b>6</b>
4.1	Vermeidung Gesundheits- und Umweltschäden	6
4.2	Vermeidung/Reduzierung direkt kalkulierbarer Kosten	6
4.3	Vermeidung/Reduzierung von Folgekosten	7
<b>5</b>	<b>Zusammenfassung</b>	<b>8</b>
<b>6</b>	<b>Prozessdokumentation und haftungsrechtliche Aspekte</b>	<b>9</b>
6.1	Haftungsgrundsätze	9
6.2	Haftungsumfang	9
6.3	Haftende Personen	10
6.3.1	Oberste Leitung	10
6.3.2	Führungsebenen	11
6.3.3	Personen mit Entscheidungskompetenzen	12
6.3.4	Personen ohne Entscheidungskompetenzen	12
<b>7</b>	<b>Geschäftsprozessmanagement in der Praxis</b>	<b>13</b>
7.1	Managementbegriff	13
7.2	Aufbau-, Projekt- und Ablauforganisation	13
7.3	Geschäftsprozessverantwortungen	14
7.4	Schlüsselrolle im Managementsystem	15



## 1 Einleitung

Der DGQ Regionalkreis Unterfranken hat mich gebeten, im Rahmen der Veranstaltung zum 60-jährigen Jubiläum der DGQ eine Referat zum Thema „**Regelwerke**“ zu halten, das sich mit den Fragen beschäftigen soll:

- **Welche Regelungen sind in Betrieben unabdingbar?**
- **Welche sind eher „Nice to have“?**

Im Folgenden meine Ausführungen zu diesem Thema als Handout. Im Vortrag werde ich aus Zeitgründen bei einigen Punkten nicht ins Detail gehen, die Zuhörer können es dann später nachlesen.

**Referent:** Peter Wintzer, Unternehmensberater  
EOQ Quality Systems Manager  
EOQ Quality Auditor

[www.PWMP.de](http://www.PWMP.de)

## 2 Definition „Regelwerke“

Gemeint sind hier alle externen Anforderungen, die eine Organisation bei der Ausführung ihrer Geschäftstätigkeit berücksichtigen muss. Dabei handelt es sich immer um folgende Anforderungsgruppen:

### (3.1) Gesetze, Verordnungen, Richtlinien

### (3.2) Allgemeine system- und produktbezogene Vorgaben

- Allgemeine Normen oder Vorschriften an das Managementsystem
- Allgemeine Normen, Richtlinien oder technische Regeln die Produkte betreffend

### (3.3) Branchen- und kundenspezifische Systemvorgaben

- Branchenspezifische Normen oder Vorschriften an das Managementsystem
- Kundenspezifische Vorgaben an das Managementsystem

### (3.4) Produktspezifische Vorgaben

- Branchenspezifische Normen, Richtlinien oder technische Regeln die Produkte betreffend
- Kundenspezifische Vorgaben die Produkte betreffend

## 3 Anforderungen aus Regelwerken

### 3.1 Gesetze, Verordnungen, Richtlinien

Versucht man die Anforderungen aus Regelwerken in eine Prioritätenfolge zu setzen,

- Welche Regelungen sind in Betrieben unabdingbar?
- Welche sind eher „Nice to have“?

bleibt zunächst nur eine Feststellung übrig:

Die Einhaltung von Gesetzen, Verordnungen und ergänzenden Richtlinien ist als „**unabdingbar**“ einzustufen, da jegliche entdeckten Verstöße straf- und ggf. zivilrechtlichen Folgen nach sich ziehen können. Dieses betrifft grundsätzlich alle Beschäftigten einer Organisation von der Geschäftsführung bis zum Gartenarbeiter. Auf Details dieser „Verantwortungen“ gehe ich hier nicht weiter ein, diese können aber im Abschnitt „Prozessdokumentation und haftungsrechtliche Aspekte“ nachgelesen werden.

### 3.2 Allgemeine system- und produktbezogene Vorgaben

In diese Gruppe fallen alle Regelwerke, die keinen speziellen Bezug zu einer Branche oder einem Produkt haben. Nachfolgend einige Beispiele zu dieser Kategorie:



### Allgemeine systembezogene Regelwerke

ISO 9001:2008	Qualitätsmanagementsysteme Forderungen
ISO 14001:2009-11	Umweltmanagementsysteme: Spezifikation mit Anleitung zur Anwendung
BS OHSAS 18001:2007-12	Occupational Health and Safety Managementsystem Specification (Arbeits- und Gesundheitsschutz-Managementsysteme)
ISO/IEC 27001:2008-09	Informationstechnik IT-Sicherheitsverfahren Informationssicherheits-Managementsysteme Anforderungen
ISO 31000:2009	ÖNORM ISO 31000:2010-02 Risikomanagement -Grundsätze und Richtlinien- Deutsche Übersetzung
ISO 50001:2011-12	Energiemanagementsysteme - Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung

### Allgemeine produktbezogene Regelwerke

DIN 2272-1: 1985-08	Anforderungen an Prüfmittel der Längenprüftechnik; Hilfsmittel
DIN 16995: 2009-05	Folien für Verpackungszwecke - Kunststoff-Folien - Eigenschaften, Prüfverfahren
DIN 19261: 1971-03	pH-Messung: Begriffe für Messverfahren mit Verwendung galvanischer Zellen
DIN 32937: 2006-07	Mess- und Prüfmittelüberwachung - Planen, Verwalten und Einsetzen von Mess- und Prüfmitteln
DIN 55446: 1991-11	Verpackung; Packmittel, Packungen und versandfertige Packstücke; Probenahme für die Prüfung
TRbF BFV; VbF:2005-06	Verordnung über Anlagen zur Lagerung, Abfüllung und Beförderung brennbarer Flüssigkeiten zu Lande - Verordnung über brennbare Flüssigkeiten - VbF
VDI 2007: 2004-11	Ladungssicherung auf Straßenfahrzeugen. Die Richtlinie gilt für Lastkraftwagen mit und ohne Anhänger. Die Richtlinie ist bestimmt für Fahrer, Fahrzeughalter und Verloader. Schienen-, See- und Lufttransport sind mit Ausnahme.....

Nur in dieser Kategorie kann man in einem gewissen Rahmen von „**Nice to have**“ reden. Allerdings nimmt der Spielraum auch hier deutlich ab, denn bei den branchenneutralen Regelwerken nimmt die Tendenz der Kunden zu, auch diese in ihre Forderungskataloge mit aufzunehmen.

Aus **Haftungssicht** bleibt einer Organisation letztlich auch nichts anderes übrig, als im Zuge der Produkt- und Prozessentwicklung die zutreffenden allgemeinen produktbezogenen Regelwerke zu berücksichtigen. Der Begriff „**Stand der Technik**“, wird mindestens in den folgenden Gesetzen/Verordnungen verwendet und bezieht sich darauf, dass der Hersteller eines Produktes alle bekannten Dokumentationen zu den Eigenschaften und Verhaltensweisen seines Produktes berücksichtigen muss, ansonsten ein verstärktes Haftungsrisiko besteht.

- ArbSchG / Arbeitsschutzgesetz
- BetrSichV / Betriebssicherheitsverordnung
- BImSchG / Bundesimmissionsschutzgesetz
- Diverse BImSchV / Bundesimmissionsschutzverordnungen
- ChemG / Chemiegesetz
- GefStoffV / Gefahrstoffverordnung
- GPSG / Geräte- und Produktsicherheitsgesetz
- KrWG / Kreislaufwirtschaftsgesetz
- ProdSG / Produktsicherheitsgesetz
- WHG / Wasserhaushaltsgesetz

### 3.3 Branchen- und kundenspezifische Systemvorgaben

Die weitere Prioritätenfolge ergibt sich aus der Geschäftstätigkeit einer Organisation und deren Kunden. In zunehmendem Umfang nehmen die Kunden Einfluss darauf, welche Normen und weiteren Vorschriften von einer Organisation berücksichtigt werden müssen. Will man sich diesem Einfluss entziehen, muss man in den meisten Fällen auf Geschäfte mit diesen Kunden verzichten, da man dann häufig in der Angebotsphase bereits ausscheidet oder an Ausschreibungen erst gar nicht teilnehmen kann.

Die Automobilindustrie hat hier eine führende Rolle übernommen, indem sie bereits in den 80er Jahren branchenspezifische Normen und Vorschriften eingeführt hatte, diese aber auch durch die Automobilkunden mit eigenen Vorgaben ergänzt wurden. Typische branchenspezifische Regelwerke sind heute (Auswahl):

ISO/TS 16949	<b>Automobilindustrie</b> allgemein
VDA 6.1	Verband der <b>Automobilindustrie</b>
ISO 13485	Qualitätssicherungssysteme – <b>Medizinprodukte</b> : Besondere Anforderungen für die Anwendung der ISO 9001
EN 9110	Qualitätsmanagementsysteme –Anforderungen für <b>Luftfahrt- Instandhaltungsbetriebe</b>
ISO 29990	Lerndienstleistungen für die Aus- und Weiterbildung - Grundlegende Anforderungen an <b>Dienstleister</b>
IRIS	International Railway Industrie Standard Qualitätsstandard für die <b>Bahnindustrie</b>
EN 9100	Qualitätsmanagementsysteme - Anforderungen an Organisationen der <b>Luftfahrt, Raumfahrt und Verteidigung</b> ;
ISO 22000	Managementsysteme für die <b>Lebensmittelsicherheit</b> - Anforderungen an Organisationen in der Lebensmittelkette

Wollen Sie also in der jeweiligen Branche mitspielen, müssen Sie auch aller Regel nach die Anforderungen aus deren Systemnormen oder Regelwerke sowie Begleitdokumenten erfüllen.

### 3.4 Produktspezifische Vorgaben

Spätestens wenn es gelungen ist, in die Angebotsphase zu kommen oder an Ausschreibungen teilzunehmen, ist die Organisation mit produktspezifischen Regelwerken konfrontiert, die aus Gesetzen, Verordnungen oder Richtlinien resultieren können, in den meisten Fällen handelt es sich jedoch um produktspezifische Normen und von Fachverbänden erstellte Richtlinien.

Diese Vorgaben können betreffen:

- Die Produkteigenschaften/Produktmerkmale
- Die Herstellung der Produkte
- Die Prüfung der Produkte
- Die Handhabung der Produkte (Lagerung, Transport, Versand)

In der Regel handelt es sich um „**unabdingbare**“ Forderungen, wenn überhaupt, bleibt hier nur ein ganz kleiner Spielraum für „**Nice to have**“.

## 4 Nutzenbetrachtung

Fasst man alles zuvor Gesagte zusammen, bleibt die Erkenntnis übrig, dass der Spielraum für „Nice to have“ heutzutage nur sehr gering ist.

Deshalb sollte sich eine Organisation auf die Frage konzentrieren, welchen **Nutzen** sie aus der Anwendung der jeweiligen Regelwerke ziehen kann. Die wesentlichsten Nutzenaspekte sind:

- Vermeidung von Gesundheitsschäden und Schäden der Umwelt
- Vermeidung oder Reduzierung von direkt kalkulierbaren Kosten
- Vermeidung oder Reduzierung von Folgekosten aus nicht erkannten Risiken

Stellt man zwischen diesen Nutzenaspekten und den zuvor genannten Regelwerken eine direkte Verbindung her, ergibt sich Folgendes:

### 4.1 Vermeidung Gesundheits- und Umweltschäden

Alle Regelwerke beinhalten diesen Aspekt, allerdings mit sehr unterschiedlichen Schwerpunkten. So sind die Umwelt- und Arbeitsschutzgesetze sowie OHSAS 18001 (Arbeitsschutz), ISO 14001 (Umweltschutz) und ISO 31000 (Risikomanagement) ausschließlich darauf ausgerichtet, Gesundheits- und Umweltrisiken zu erkennen und zu vermeiden.

Wendet man diese Regelwerke konsequent an, ist damit zunächst ein erhöhter Aufwand verbunden, dem oft kein direkt finanziell nachweisbarer Nutzen gegenübergestellt werden kann. Als Gegengewicht zum Aufwand ist hier nur ein realistischer Unfall oder Katastrophenfall anzunehmen, mit den dadurch **möglicherweise entstehenden Kosten**.

Die Entscheidungsträger befinden sich hier also in der Situation, den Aufwand gegen möglicherweise eintretende Kosten abwägen zu müssen. Die Entscheidung zur Einführung und konsequenten Anwendung des jeweiligen Regelwerkes hängt somit sehr häufig von der inneren Einstellung des Entscheidungsträgers ab. Wird die Einführung des Regelwerkes von „außen“ auferlegt, wird es häufig als „Belastung“ empfunden, was eine inkonsequente Anwendung nach sich zieht.

Natürlich gilt die vorstehende Aussage grundsätzlich auch für die produktspezifischen und produktneutralen Regelwerke. Da diese aber sehr häufig direkt aus den Vorgaben des Kunden (Lastenheft) oder die Produkt- und Herstellungsprozessentwicklung resultieren, wird hier die praktische Umsetzung als ein selbstverständlicher Akt angesehen, der damit verbundene Aufwand kann meistens kalkuliert werden und fließt damit direkt in die Kosten ein.

### 4.2 Vermeidung/Reduzierung direkt kalkulierbarer Kosten

Selbstverständlich ist es vielfach möglich, aus der Anwendung von „Regelwerken“ resultierende Kosten direkt in die Kalkulation einfließen zu lassen. In solchen Fällen ist der Aufwands-/Nutznachweis direkt zu erbringen und von den Entscheidungsträgern kommt hier selten ein „Veto“ zur praktischen Umsetzung.

Verlangen die Regelwerke zum Beispiel eine „Erstbemusterung“ ist dieses eindeutig, der Aufwand kann kalkuliert werden und führt entweder zu einer Erhöhung des Preises oder zu einer Reduzierung des Gewinns.

Ein anderes Beispiel ist die Forderung der ISO/TS 16949 nach einem „Produktionslenkungsplan“. Auch hier ist die Forderung eindeutig, allerdings gibt es eine Vielzahl von Realisierungsmöglichkeiten, die somit auch unterschiedliche Umsetzungskosten nach sich ziehen. Hier ist es Aufgabe der Entscheidungsträger, nach der wirtschaftlichsten Lösung für die Organisation zu suchen.

### 4.3 Vermeidung/Reduzierung von Folgekosten

Einmal abgesehen von den Ausführungen unter Pkt. 4.2, verfolgen alle „Regelwerke“, das Ziel, Fehler zu vermeiden und wenn Fehler festgestellt werden, die notwendigen Korrekturmaßnahmen durchzuführen sowie Verbesserungspotentiale freizusetzen.

Bezüglich der Zielsetzung mögen sich noch alle in der Organisation einig sein, aber sobald es darum geht, welche Wege zu gehen sind und welcher Aufwand zu betreiben ist, um das Ziel zu erreichen, scheiden sich die Geister. Da die Gründe dafür so vielschichtig sind, will ich hier auch nicht weiter darauf eingehen und aus meiner Sicht/Erfahrung etwas zur Anwendung der Regelwerke sagen. Dabei will ich mich auf das bekannteste der Regelwerke, die ISO 9001, konzentrieren und gehe in der Zusammenfassung auch kurz auf die zusätzlichen Regelwerke ein.

Für mich zählt die ISO 9001 deshalb zu den „**unabdingbaren**“ Regelwerken, weil in dieser Norm nur das gefordert wird, was für eine Organisation auch selbstverständlich sein sollte. Ich verstehe diese Norm als eine „Checkliste“, die der Organisation als „Ganzes“ hilft, wirtschaftlich und möglichst fehlerfrei zu arbeiten. Was sind die wesentlichsten „**Selbstverständlichkeiten**“?

1. Politik und Ziele sind festzulegen
2. Prozesse und ihre Wechselwirkungen sind festzulegen
3. Verantwortungen und Befugnisse sind festzulegen
4. Qualifiziertes Personal muss zur Verfügung gestellt werden
5. Ausreichende und fähige Ressourcen müssen bereitgestellt werden
6. Die Arbeitsumgebung muss geeignet sein
7. Kundenforderungen müssen ermittelt und deren Erfüllbarkeit geprüft werden
8. Produkt- und Herstellungsprozessentwicklungen müssen systematisch und reproduzierbar sein
9. Lieferanten müssen fähig/geeignet sein
10. Herstellungsprozesse müssen fähig/geeignet sein
11. Transport-, Lagerungs- und Versandprozesse müssen fähig/geeignet sein
12. Die eingesetzten Methoden müssen geeignet sein
13. Ein Verfahren der ständigen Verbesserung muss praktiziert werden
14. Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen müssen systematisch geplant und ausgeführt werden
15. Das gesamte Managementsystem muss transparent und reproduzierbar sein
16. Eine Bewertung der Leistung des Managementsystems hat zu erfolgen

Natürlich stellt die ISO 9001 eine Reihe von Einzelforderungen zu den vorstehend genannten Punkten auf, aber sie sagt in nicht einem Punkt, wie die Organisation dieses umzusetzen hat. Genau hier liegt die Schwierigkeit im Umgang mit den Regelwerken, denn dieses trifft, mit ganz wenigen Ausnahmen, auch auf alle anderen Regelwerke zu.

Wie die Forderungen in der Praxis umgesetzt werden, liegt vollständig in der Hand der jeweiligen Organisation. Setze ich also das Leitthema dieses Vortrags auf der Ebene der Einzelforderungen an;

- **Welche Regelungen/Forderungen sind in Betrieben unabdingbar?**
- **Welche sind eher „Nice to have“?**

bin ich in nunmehr 30 Berufsjahren zu folgender Erkenntnis gekommen:





Identifiziert sich die oberste Leitung mit den Zielen des jeweiligen Regelwerkes, stellt sich die Frage „**Nice to have?**“ nur bei wenigen Einzelforderungen, in ihrer Gesamtheit kann die Organisation nur Nutzen aus der Anwendung ziehen.

Das aber setzt voraus, dass in der Organisation der „**Prozessgedanke**“ Vorrang vor dem „**Abteilungsegoismus**“ hat. Hier besteht nach meiner Erfahrung noch ein erheblicher Nachholbedarf. Siehe dazu auch den Abschnitt „**Geschäftsprozessmanagement in der Praxis**“, auf den ich im Rahmen dieses Vortrags nicht weiter eingehe.

Egal von welchem Regelwerk die Rede ist, mit Ausnahme der unter Pkt. 4.2 genannten Sachverhalte, kann keine Organisation im Vorfeld ihrer Entscheidung zur Einführung von qualitätssichernden Maßnahmen den tatsächlichen wirtschaftlichen Erfolg kalkulieren, denn es kann zu diesem Zeitpunkt nur die Annahme getroffen werden, dass die Maßnahme Folgekosten verhindert, ohne dass deren Höhe bekannt ist, denn der Schaden ist ja nicht eingetreten.

### **Spezifische Anmerkung zu den über die ISO 9001 hinausgehenden und zusätzlichen Regelwerken:**

Wenn man noch bei der ISO 9001 davon ausgehen kann, dass mehr als 99% der Forderungen für eine Organisation zutreffen und sinnvoll sind, liegt dieser %-Satz bei anderen Regelwerken sicherlich etwas niedriger. Das muss aber nicht als inhaltlicher Mangel gewertet werden, sondern als Aufforderung an die Organisation, diese Punkte kritisch zu betrachten und eine stichhaltige Begründung zu finden, warum diese Forderung nicht zutrifft oder aus anderen plausiblen Gründen nicht umgesetzt werden kann/soll.

So habe ich es erst kürzlich im Zusammenhang mit einem Zertifizierungsverfahren erlebt, das eine als unsinnig angesehene Kundenforderung, durch ein Gespräch mit dem Kunden auch aus dessen Forderungskatalog gestrichen wurde. Beiden Seiten sind hierdurch unnötige Kosten erspart geblieben.

## 5 Zusammenfassung

- **Welche Regelungen sind in Betrieben unabdingbar?**
- **Welche sind eher „Nice to have“?**

Wie Sie es schon vermutet haben, gibt es keine „einfache Antwort“ auf diese Fragen. Die „**Führungskultur**“ einer Organisation entscheidet letztlich darüber, was diese Organisation leisten will und kann. In diesem Zusammenhang wird sie sich auch selber eine Antwort auf die beiden Fragen geben und wird dazu stehen.

### **Übertragen wir zum Schluss das zuvor Gesagte in das Privatleben.**

Viele Menschen glauben, wenn sie gesund leben und ausreichend Sport betreiben, können Sie damit das Leben verlängern. Doch schon taucht die Frage auf, was ist „gesund leben“, was ist „ausreichend Sport“. Niemand kann Ihnen dazu eine Formel liefern.

Jeder muss für sich entscheiden was „**unabdingbar**“ und was „**Nice to have**“ ist.

Ist es nicht wichtiger, das für die Dauer der Lebenszeit **Zufriedenheit** herrscht, ob das jetzt das eine oder andere Jahr mehr oder weniger ist, kann ohnedies niemand vorhersagen, geschweige denn garantieren.

Sollte deshalb nicht die **Zufriedenheit** aller an der Organisation Beteiligten im Vordergrund stehen und nicht nur die einseitige Betrachtung nach höchstmöglicher Rendite.

Ich will es bei diesem Vergleich belassen und bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit.



## 6 Prozessdokumentation und haftungsrechtliche Aspekte



**Eines vorweg:** Dieses ist keine juristische Abhandlung, da ich kein Jurist bin. Mit meinen Worten schildere ich, was auf die Mitglieder einer Organisation aus Haftungssicht zukommen könnte und weshalb es wichtig ist, zu einer **rechtssicheren Dokumentation** zu kommen.

Bisher ist mir kein Fall bekannt, dass es aus einem Zertifizierungsverfahren heraus zu haftungsrechtlichen Konsequenzen gekommen wäre. Diese Konsequenzen sind allerdings immer dann zu erwarten, wenn es als Folge der Nichteinhaltung von gesetzlichen Bestimmungen zu einem unerwünschten Ereignis kam. Zu unerwünschten Ereignissen zählen u.a.:

- Ein Arbeitsunfall
- Im Rahmen einer behördlichen Überprüfung wurde ein Verstoß festgestellt
- Ein Kunde reklamiert eine Vertragsverletzung
- Ein Produkthanwender erlitt einen Personen- oder Sachschaden
- Es wurde ein Umweltschaden verursacht

### 6.1 Haftungsgrundsätze

Grundsätzlich ist ein Haftungsanspruch immer aus dem Bürgerlichen Gesetzbuch § 823 abzuleiten.

#### **BGB § 823 Schadensersatzpflicht**

*(1) Wer vorsätzlich oder fahrlässig das Leben, den Körper, die Gesundheit, die Freiheit, das Eigentum oder ein sonstiges Recht eines anderen widerrechtlich verletzt, ist dem anderen zum Ersatz des daraus entstehenden Schadens verpflichtet.  
(2) Die gleiche Verpflichtung trifft denjenigen, welcher gegen ein den Schutz eines anderen bezweckendes Gesetz verstößt. Ist nach dem Inhalt des Gesetzes ein Verstoß gegen dieses auch ohne Verschulden möglich, so tritt die Ersatzpflicht nur im Falle des Verschuldens ein.*

Auch das Produkthaftungsgesetz (ProdHaftG) schließt sich in § 1 „Haftung“ diesem Grundsatz an.

#### **Gesetz über die Haftung für fehlerhafte Produkte. Produkthaftungsgesetz (ProdHaftG)**

##### **§ 1 Haftung**

*(1) Wird durch den Fehler eines Produkts jemand getötet, sein Körper oder seine Gesundheit verletzt oder eine Sache beschädigt, so ist der Hersteller des Produkts verpflichtet, dem Geschädigten den daraus entstehenden Schaden zu ersetzen. Im Falle der Sachbeschädigung gilt dies nur, wenn eine andere Sache als das fehlerhafte Produktbeschädigt wird und diese andere Sache ihrer Art nach gewöhnlich für den privaten Ge- oder Verbrauch bestimmt und hierzu von dem Geschädigten hauptsächlich verwendet worden ist.*

### 6.2 Haftungsumfang



Viele Gesetze oder Verordnungen präzisieren die Schadensersatzpflicht, indem sie auf konkrete Strafen hinweisen. Dazu im Nachfolgenden einige Beispiele.

Produkthaftungsgesetzes (ProdHaftG)

Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG)

Bundes-Immissionsschutzgesetz (BImSchG)

Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz (KrW-/AbfG)

Wasserhaushaltsgesetz (WHG)

Chemikaliengesetz (ChemG)

Je nach Gesetz kann es sich hier um Bußgelder, Geldstrafen oder Ordnungswidrigkeiten zwischen 5.000 € und 200.000 € oder Freiheitsstrafen zwischen 1 – 5 Jahren handeln.

### 6.3 Haftende Personen

Bei Organisationen ab mittlerer Größe finden wir in der Regel folgende Führungsstruktur vor, in Kleinbetrieben spielt sich dieses oft in Personalunion ab:

- Oberste Leitung (z.B.: Geschäftsführung, Vorstand)
- Zweite Führungsebene (z. B.: Abteilungsleiter, Direktoren)
- Untere Führungsebene(n) (z.B.: Meister, Vorarbeiter, Gruppenleiter)
- Personen mit Entscheidungskompetenzen (z.B.: Einzelpersonen aus den Bereichen Einkauf, Verkauf, Personalwesen, Rechnungswesen und auch die sogenannten „Beauftragten“)
- Personen ohne Entscheidungskompetenzen (z. B.: alle Personen, die ihre Tätigkeit auf der Grundlage von Einzelaufträgen wie Arbeitspläne, Instandhaltungsaufträge, Fahraufträge verrichten)

#### 6.3.1 Oberste Leitung

Zu den Aufgaben und Verpflichtungen der obersten Leitung einer Organisation gehört, dass der Arbeitsablauf so zu organisieren ist, dass die Arbeiten sicher durchgeführt werden können und schließt die Überwachung der Einhaltung dieser Arbeitsabläufe ein.

Konkret bedeutet das, dass die oberste Leitung im Vorfeld der Tätigkeiten u.a. dafür zu sorgen hat,

- dass Arbeitsabläufe unter Berücksichtigung der zutreffenden Gesetze und Vorschriften geplant werden,
- dass ausreichend/angemessen qualifiziertes Personal (hier ganz besonders Führungskräfte) zum Einsatz kommt,
- dass fähige und sichere technische Einrichtungen (Anlagen, Werkzeuge, Schutzeinrichtungen, Vorrichtungen, Hilfsmittel) vorhanden sind und
- dass dem Personal auch die erforderliche persönliche Schutzausrüstung (z. B. Gehörschutz, Kopfschutz, Sicherheitsschuhe u. ä.) zur Verfügung gestellt wird.

Im nächsten Schritt muss sich die oberste Leitung in unregelmäßigen und angemessenen Zeitabständen auch davon überzeugen, ob bei der oder zur **Ausführung der Tätigkeiten**

- die festgelegten Arbeitsabläufe eingehalten werden,
- die Qualifikation des Personals weiterhin ausreichend/angemessen ist und ganz besonders die Führungskräfte ihre besonderen Aufgaben wahrnehmen,



- die technischen Einrichtungen weiterhin fähig und sicher sind und
- die erforderlichen persönlichen Schutzausrüstungen auch benutzt werden.

Dieses muss nicht durch eine **persönlich ausgeführte Kontrollfunktion** erfolgen, hier kann auch auf andere Führungskräfte sowie das System der internen Audits und der Bewertung der Auditergebnisse zugegriffen werden, wenn die Auditkriterien die durch Gesetze oder Verordnungen geregelten Sachverhalte mit berücksichtigen.

Ein Versäumen vorstehender Pflichten **kann** für die oberste Leitung zu nachfolgenden Konsequenzen führen:

1. Bußgeldbescheide oder Freiheitsstrafen bei Verstößen gegen Gesetze, Vorschriften oder Unfallverhütungsvorschriften (dabei muss noch nicht einmal ein tatsächlicher Schaden eingetreten sein)
2. Zivilrechtliche Haftung bei Sachschäden
3. Zivilrechtliche Haftung bei Personenschäden
4. Strafrechtliche Haftung bei bloßer Gefährdung
5. Strafrechtliche Haftung bei Schädigung eines Menschen

### **BGB § 618 Pflicht zu Schutzmaßnahmen**

*(1) Der Dienstberechtigte hat Räume, Vorrichtungen oder Gerätschaften, die er zur Verrichtung der Dienste zu beschaffen hat, so einzurichten und zu unterhalten und Dienstleistungen, die unter seiner Anordnung oder seiner Leitung vorzunehmen sind, so zu regeln, dass der Verpflichtete gegen Gefahr für Leben und Gesundheit soweit geschützt ist, als die Natur der Dienstleistung es gestattet.*

### **BGB § 619 Unabdingbarkeit der Fürsorgepflichten**

*Die dem Dienstberechtigten nach den §§ 617, 618 obliegenden Verpflichtungen können nicht im Voraus durch Vertrag aufgehoben oder beschränkt werden.*

Aus den beiden vorstehenden §§ des BGB ist die besondere Situation der obersten Leitung abzuleiten, dass sie nicht per Vertrag bestimmte Verantwortungen „nach unten“ delegieren kann. Umso wichtiger ist, dass die oberste Leitung klare **Organisationsstrukturen (Verantwortungen) und klare Prozessabläufe (Prozessbeschreibungen)** nachweist, durch die sie sich im Haftungsfall entlasten kann.

## 6.3.2 Führungsebenen

Die betrieblichen Führungskräfte wie z. B. Abteilungsleiter, Beauftragte, Meister, Gruppenleiter, Vorarbeiter, aber auch Sachbearbeiter mit Entscheidungskompetenzen müssen, da sie als Linien- aber auch Stabsverantwortliche im Auftrag der obersten Leitung handeln, ebenfalls dafür sorgen, dass die **Tätigkeiten vor Ort** unter Berücksichtigung der zutreffenden Gesetze und Vorschriften **geplant und ausgeführt werden**.

Sie müssen dafür sorgen

- dass das Personal mit **der vorgesehenen Qualifikation** zum Einsatz kommt,
- dass die **geplanten fähigen und sicheren technischen Einrichtungen** (Anlagen, Werkzeuge, Schutzeinrichtungen, Vorrichtungen, Hilfsmittel) verwendet werden,
- dass das Personal auch die erforderliche **persönliche Schutzausrüstung** (z. B. Gehörschutz, Kopfschutz, Sicherheitsschuhe u. ä.) **benutzt**
- und dass im Abweichungsfall auch die **erforderlichen Korrekturmaßnahmen** veranlasst werden.

Auch dieser Personenkreis muss sich in angemessenen Zeitabständen davon überzeugen, ob die Tätigkeiten richtig und sicher durchgeführt werden. Zumindest die Gruppenleiter oder Vorarbeiter müssen dieser Aufgabe, **durch im Regelfall ständige Präsenz**, nachkommen. So kann z. B. die Fachkraft für Arbeitssicherheit (Beauftragter) die regelmäßigen Be-



etriebsbegehungen in Kombination mit den Sitzungen des Arbeitssicherheitsausschusses und deren Ergebnisdokumentation für diesen Zweck nutzen.

Ein Versäumen dieser Pflichten kann durchaus zu den gleichen Konsequenzen führen, wie bei der obersten Leitung benannt. Hier kommen allerdings die Begriffe

- **fahrlässig, grob fahrlässig und vorsätzlich**

ins Spiel.

Nach den Grundsätzen der Arbeitnehmerhaftung haften diese, wenn sie den Schaden im Rahmen einer dem Unternehmen dienenden Tätigkeit verursacht haben, bei **leicht fahrlässiger Schadensverursachung letztlich nicht**. An ihrer Stelle muss die oberste Leitung bzw. die Organisation Ersatz leisten.

Unter **bestimmten Voraussetzungen**, auf die hier nicht eingegangen wird, kann bei grob fahrlässigem oder vorsätzlichem Verschulden eine **direkte Haftung** gegenüber dem Geschädigten oder eine **indirekte Haftung** in Form von Regressansprüchen dritter Stellen (z.B.: Berufsgenossenschaft) eintreten.

Auch hier ist es also wichtig, dass die Führungskraft durch klare Prozessbeschreibungen, Handlungsanleitungen und Aufzeichnungen von Arbeitsergebnissen nachweisen kann, dass die Tätigkeiten wie geplant verrichtet wurden, um hierdurch im Haftungsfall entlasten zu sein.

### 6.3.3 Personen mit Entscheidungskompetenzen

Hier gelten die gleichen Regeln, die auch für Führungskräfte zutreffen.

### 6.3.4 Personen ohne Entscheidungskompetenzen

Auch eine Person, die in der Organisation nur auf ausdrückliche Weisung tätig ist (hierbei handelt es sich um Tätigkeiten, deren Anfang und Ende immer durch einen neuen Arbeitsauftrag bestimmt ist, wie z. B. ein Produktionsauftrag, ein Instandhaltungsauftrag, ein Fahrauftrag), kann in eine Haftungssituation gelangen.

Allerdings müssen hier „**Vorsatz**“ oder „**Fahrlässigkeit**“ vorliegen.

- **Vorsatz:** Zielgerichtetes, absichtliches Handeln oder die Rechtsgutsverletzung war erkennbar und die Person hat sich damit abgefunden
- **Fahrlässigkeit:** Die erforderliche Sorgfalt wurde außer Acht gelassen (das Ergebnis der Unterlassung war vorhersehbar und vermeidbar)

#### **BGB § 276 Verantwortlichkeit des Schuldners**

*(1) Der Schuldner hat Vorsatz und Fahrlässigkeit zu vertreten, wenn eine strengere oder mildere Haftung weder bestimmt noch aus dem sonstigen Inhalt des Schuldverhältnisses, insbesondere aus der Übernahme einer Garantie oder eines Beschaffungsrisikos zu entnehmen ist. Die Vorschriften der §§ 827 und 828 finden entsprechende Anwendung.*

*(2) Fahrlässig handelt, wer die im Verkehr erforderliche Sorgfalt außer Acht lässt.*

*(3) Die Haftung wegen Vorsatzes kann dem Schuldner nicht im Voraus erlassen werden.*

## 7 Geschäftsprozessmanagement in der Praxis

### 7.1 Managementbegriff

Der Begriff „Management“ wird in unserer Gesellschaft für vielfältige Sachverhalte verwendet. Um den Begriff „Management“ in einer Organisation sinnvoll anzuwenden, muss man sich deshalb über dessen Bedeutung in den verschiedensten Organisationsstrukturen im Klaren werden. Dazu wähle ich folgende Gruppierung:

- **Managementsysteme und –methoden:** dazu zählen u.a. Qualitäts-, Umwelt-, Arbeitsschutz-, Gesundheitsschutz-, Risiko-, Projekt-Management. Grundlagen dieser Systemgruppen sind entweder Normen oder Regelwerke (z. B. ISO 9001, ISO 14001) oder Methodenbeschreibungen (z. B. DIN 69901-Reihe)
- **Tätigkeitsbezogenes Management:** z. B.: Personal-, Finanz-, Reklamations-, Audit-Management
- **Personenbezogenes Management:** z. B.: Titel der verschiedenen „Manager“, unter die auch die diversen „Beauftragten“ fallen (siehe Bild 1), denn auch hier verwendet man sehr häufig diesen Begriff (z. B.: Qualitätsmanager, Umweltmanager)

Führungsaufgaben : Beauftragte im Unternehmen							
Managementsystem Teil 1	Managementsystem Teil 2	Rechtlich geforderte Beauftragte Teil 1	Rechtlich geforderte Beauftragte Teil 2	Rechtlich geforderte Beauftragte Teil 3	Rechtlich geforderte Beauftragte Teil 4	Freiwillig bestellte Beauftragte	Tierlich bestellte Beauftragte
Managementsystem-Beauftragter MSB	KVP-Beauftragter BKV	Fachkraft für Arbeitssicherheit SFK	Beauftragter für den Datenschutz BDS	Beauftragter für die Biologische Sicherheit BIBS	Verantwortlicher für Betreiberhaftung VVB	Hygiene-Beauftragter HYB	Arbeitsschutz-Beauftragter ASB
Geschäftsprozess-Verantwortliche GPV	Beauftragter für Schulungsmaßnahmen BSM	Sicherheits-Beauftragter BSI	Betriebsbeauftragter für Immissionsschutz BIS	Stufenplan-Beauftragter SPB	Laserschutz-Beauftragter LSB	Gefahrstoff-Beauftragter GSB	
Geschäftsprozess-Betreuer GFB	Beauftragter für Kunden MKT	Betriebsarzt BA	Betriebsbeauftragter für Abfall EBA	Behindertenschutz-Beauftragter BSB	Ausführungsverantwortlicher AFV	Brandschutz-Beauftragter BBS	
Qualitätsmanagement-Beauftragter QMB		Ersthelfer EH	Betriebsbeauftragter für Gewässerschutz BGS	Informations-Beauftragter INB	Eisenbahnbetriebsleiter EBL	IMDS-Beauftragter BIMDS	
Umweltmanagement-Beauftragter UMB		Betriebsanleiter BS	Störfall-Beauftragter SFB	Pharmaberater PHB	Zuständige Stelle nach AGG MIA	Ausbildungs-Beauftragter ABB	
Risikomanagement-Beauftragter RMB		Sicherheits-Beauftragter für Medizinprodukte SMMP	Gefahrgut-Beauftragter GGB	Vertriebsverantwortlicher für Arzneimittel VIA	Beauftragter des Arbeitgebers BdA		
		Medizinprodukte-Berater MPB	Beauftragte Personen für Gefahrgut BPIG	Strahlenschutz-Beauftragter SSB	Beauftragter / Koordinator für Fremdfirmen BIF		

Bild 1

### 7.2 Aufbau-, Projekt- und Ablauforganisation

Die **Aufbauorganisation** einer Organisation wird in aller Regel in einem Organigramm dokumentiert. Dieses enthält mindestens die Stellenbezeichnung und den Namen des Stelleninhabers. In der Aufbauorganisation sind die formalen Strukturen einer Organisation in Bezug auf Über- und Unterstellungsverhältnisse geregelt und können zeitlich unbegrenzt bestehen.

Die **Projektorganisation** kann neben der Aufbauorganisation gleichberechtigt bestehen. Sie sollte immer temporären Charakter haben, das heißt, sie beginnt mit dem Start eines Projektes und endet mit dessen Abschluss. Auch sie regelt die Über- und Unterstellungsverhältnisse, jedoch hier auf das jeweilige Projekt eingeschränkt.

Bei der **Ablauforganisation** handelt es sich um die Beschreibung der Arbeitsabläufe einer Organisation. Ein Idealzustand ist immer dann erreicht, wenn die Verantwortung für einen Geschäftsprozess, mit der in der Aufbauorganisation übereinstimmt. Mit anderen Worten, die Verantwortung für die Beschreibung und die Realisierung eines Geschäftsprozesses sollte möglichst in einer Hand liegen.

### 7.3 Geschäftsprozessverantwortungen

#### Zitat aus der ISO 9001:2008 dem Abschnitt 5.5.1:

*Die oberste Leitung muss sicherstellen, dass die Verantwortungen und Befugnisse innerhalb der Organisation festgelegt und bekannt gemacht werden.*

Aus diesem Satz der ISO 9001 geht nicht die tatsächliche Bedeutung hervor, die hinter diesem Punkt steht. Genau hierdurch wird aber entschieden, ob ein Managementsystem lebt oder nur auf dem Papier steht. Gemeint ist damit die systemgerechte Verteilung der Verantwortungen. Auf die bekannte Frage: "**Wer ist für Qualität verantwortlich?**" reicht das Spektrum der Antworten nach wie vor von: "**Der Qualitätsmanager**" bis "**Wir alle**", wenn auch immer häufiger die Betonung auf der letzten Feststellung liegt. Das ist in Ordnung, reicht aber nicht aus. **Geschäftsprozessdenken** bedeutet, dass die Ausführung der Sachaufgabe im Vordergrund der Überlegungen steht. Dieses wird u. a. mit folgenden Fragen verdeutlicht:

- ❖ **Welche Bearbeitungsfolge, z. B. von der Kundenanfrage, über die Angebotsabgabe bis zur Kontrolle, ob das Angebot erfolgreich war, ist erforderlich? WAS ist zu tun?**
- ❖ **Wie wird z. B. eine Kundenanfrage bearbeitet? WIE ist es zu tun?**
- ❖ **In welcher(n) Funktionseinheit(en) erfolgt die Bearbeitung z. B. einer Kundenanfrage? WER tut es?**

Die Frage, wer für die Ausführung eines Tätigkeitsschrittes verantwortlich ist, sollte also erst gestellt werden, nachdem feststeht, dass der jeweilige Tätigkeitsschritt notwendig ist. Wobei sich die Notwendigkeiten u.a. aus unabdingbaren Kundenforderungen, sonstigen externen Forderungen, eigenen Forderungen, **wirtschaftlichen Überlegungen** oder persönlichen Fähigkeiten ergeben.

In den meisten Organisationen ist heute klar, dass es in einem funktionierenden Managementsystem klar getrennte Verantwortungen geben muss:

- Die Verantwortung für die **sachgerechte Beschreibung** eines Geschäftsprozesse,
- die Verantwortung für die **forderungsgerechte Funktion** des Managementsystems und
- die Verantwortung für deren **sachgerechte Arbeitsausführung**.

Die Verantwortung für die **sachgerechte Beschreibung** eines Geschäftsprozesses kann nur bei den Geschäftsprozessinhabern (Geschäftsprozessverantwortliche) liegen, nur sie sind ausreichend fachkompetent, darüber entscheiden zu können, ob die Geschäftsprozessbeschreibung mit der tatsächlichen Handlungsweise in Einklang steht. Für die Aufgabenstellung des Geschäftsprozessverantwortlichen heißt das, er muss auch im Zweifelsfall die Entscheidungskompetenz besitzen, zu sagen "So wird's gemacht" oder zumindest in der Lage sein, diese Entscheidung kraft Stellung herbeiführen zu können. Hieraus ist abzuleiten, dass die Geschäftsprozessverantwortlichen nur aus der Führungshierarchie der Organisation kommen können.

Dieses ist immer dann leicht, wenn Geschäftsprozessverantwortung und Linienverantwortung (gemäß Organigramm) übereinstimmen. Ein Tatbestand, der in den Führungs- und Kernprozessen oft vorhanden ist, seltener in den Nebenprozessen. Verantwortung kann aber nur dann wirksam wahrgenommen werden, wenn mit der Übernahme auch die Rechte und Pflichten geklärt sind.



Geschäftsprozess	Geschäftsprozessverantwortlicher
Führungsaufgaben	Ein Mitglied der Geschäftsführung
Personalmanagement	Der Leiter des Personalwesens
Auditmanagement	Der Managementsystembeauftragte oder ein benannter Auditleiter
Kundenbetreuung	Der Leiter des Vertriebs / Verkaufs
Beschaffung	Der Leiter der Beschaffung / des Einkaufs
Dokumentenmanagement	Der Leiter der Organisationsabteilung
Reklamationsmanagement	Der Leiter des Qualitätswesens
Informationstechnologie (IT)	Der Leiter der Datenverarbeitung

Dieses sind nur Beispiele. Sie sollen aber deutlich machen, dass es nicht Aufgabe der Mitarbeiter des Qualitätsmanagements/-wesens sein kann, für die Richtigkeit der Dokumentation verantwortlich zu sein. Es ist aber auch nicht Absicht bzw. nicht möglich, dass sich die Geschäftsprozessverantwortlichen persönlich in jedem Fall an den Rechner setzen, um die Dokumentation zu aktualisieren. Somit sollten sie auch eine Person ihres Vertrauens zum Geschäftsprozessbetreuer benennen und dieser Person ggf. die administrativen Aufgaben zu übertragen.

Mit Einsatz entsprechender Software (geeignete Datenbanken) können nur diese Personen (der Geschäftsprozessverantwortliche und -betreuer) die Prozessbeschreibungen zur Anwendung freigeben. Damit entfällt gleichzeitig ein ggf. vorhandenes, aufwendiges Freigabeverfahren mit diversen Unterschriften. Die gleiche Logik gilt auch für alle Vorgabedokumente, die, aus welchen Gründen auch immer, nach wie vor als Papiervorlage benötigt werden. Hier kann man sich die Möglichkeiten der Zugriffsrechte auf den Verzeichnispfaden nutzbar machen, um auch diese Dokumente ohne Unterschriften wirksam werden zu lassen.

In diesem Zusammenhang sei noch darauf hingewiesen, dass sich in Verbindung mit der Erstellung von Handbüchern, Verfahrens- und Arbeitsanweisungen oder mit anderen Worten der Geschäftsprozessbeschreibungen, die Inhalte von Stellen- oder Aufgabenbeschreibungen wesentlich verändert haben. Früher war noch wichtiger Bestandteil die detaillierte Beschreibung der Aufgaben. Dieses Thema beschränkt sich heute auf die Benennung wesentlicher Hauptaufgaben. Wenn das Managementsystem richtig beschrieben wurde, ist die Zuordnung der Aufgaben zu den ausführenden Funktionen (und damit auch zu Personen) bereits in den Geschäftsprozessbeschreibungen enthalten.

Zu Fragen der mit der Aufgabenstellung verbunden Haftung mehr im Abschnitt 8.

### 7.4 Schlüsselrolle im Managementsystem

Bei der Pflege bestehender und der Implementierung weiterer Managementsysteme spielt der „**Managementsystem-Beauftragte**“ eine Schlüsselrolle, denn es stellt sich die Frage, wer die Systemkoordination übernehmen soll. Dabei kommt es im Wesentlichen auf die jeweilige Persönlichkeit an. Gefordert sind mindestens folgende Eigenschaften:

- Führungseigenschaften
- Organisationsgeschick
- Logisches Denkvermögen
- Teamfähigkeit
- Wissen um Projektmanagementregeln

Nicht ein spezifisches Fachwissen sollte im Vordergrund stehen, sondern die zuvor genannten Fähigkeiten. Das erforderliche Fachwissen stellt der jeweils andere Fach-Beauftragte zur Verfügung. Ich bezeichne diese Person als den „**Managementsystem-Beauftragten**“. Sie/Er muss den Integrationsprozess in Zusammenarbeit mit dem jeweils anderen „Beauftragten“ und den betroffenen Geschäftsprozessinhabern **steuern**.





„**Steuern**“ bedeutet in diesem Zusammenhang folgendes:

- Ermitteln oder ermitteln lassen, welche konkreten Einzelforderungen aus den bestehenden und den neu zu integrierenden Gesetzen, Verordnungen, Normen oder Regelwerken resultieren
- Feststellen welche(r) Geschäftsprozess(e) davon betroffen ist/sind. Sofern eine **qualifizierte Auditkriterienliste** für das neue Regelwerk vorliegt, kann dieses durch ein internes Audit (hier Schreibtischaudit) erfolgen. Dabei wird auch festgestellt, ob einzelne Forderungen bereits ganz oder teilweise im Managementsystem integriert sind.
- Ergibt sich aus dem ersten Schritt die Notwendigkeit, einen oder mehrere **neue Geschäftsprozesse** in die vorhandene Prozesslandschaft zu integrieren, muss der „Managementsystem-Beauftragte“ in Abstimmung mit der Geschäftsführung/dem Vorstand die entsprechende Neufestlegung in der Prozesslandschaft sowie die Benennung der Prozessinhaber herbeiführen.
- Die Ergebnisse aus dem ersten Schritt führen auch immer dazu, dass die betroffenen Geschäftsprozessinhaber Aufgaben zur Ergänzung vorhandener oder zur Einführung neuer Tätigkeitsschritte erhalten. Zur Überwachung dieser Aufgabenausführung sind die klassischen Mittel des Projektmanagements einzusetzen.

Letztendlich soll und muss durch diese „Schlüsselrolle“ erreicht werden, dass keine separaten Prozesslandschaften innerhalb oder außerhalb der Bestehenden entstehen.

**In einer Organisation kann es nur ein Managementsystem geben.**