



Kontext der Organisationen und interessierte Kreise

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	2
2	Anforderungen	3
2.1	Gesetze, Verordnungen, Richtlinien	3
2.2	Interne Vorgaben	3
2.3	Systemvorgaben	3
2.4	Produktspezifische Vorgaben	3
2.5	Konsequenzen aus Abweichungen	3
3	Vorgehensweise zur Ermittlung	4
4	Interessierte Kreise (Kontext) ermitteln	4
5	Interessenlagen ermitteln	5
5.1	Eigentümer	6
5.2	Personal	7
5.3	Kunden	7
5.4	Händler	8
5.5	Anwender	8
5.6	Lieferanten	8
5.7	Berufsverbände und Zwangsmitgliedschaften	9
5.8	Behördliche Einrichtungen	10
5.9	Versicherungen	10
5.10	Allgemeines Umfeld	11
5.11	Erläuterungen zu den Interessenmerkmalen	11
6	Politik berücksichtigen	11
7	Ziele ableiten und Prozesse zuordnen	12
8	Zielfestlegung	13
9	Risiken und Chancen bewerten	13
10	Aktualität überprüfen	14
11	Zusammenfassung	14

Kontext der Organisationen und interessierte Kreise

1 Einleitung

Es lag bisher weitgehend im Eigeninteresse, bei der Gestaltung der Organisationspolitik und der Beschreibung der Geschäftsprozesse die Anforderungen interessierter Kreise zu kennen und zu berücksichtigen. Mit der Entscheidung der „International Organization for Standardization (ISO)“, für alle Systemnormen eine einheitliche Struktur „High Level Structure (HLS)“ zu schaffen, ist in diesem Punkt eine wesentliche Änderung eingetreten. Innerhalb dieser Struktur gibt es den Abschnitt 4.1 „*Verstehen der Organisation und ihres Kontextes*“ und den Abschnitt 4.2 mit dem Titel „*Verstehen der Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien*“.

Selbstverständlich gilt dieses immer nur im Zusammenhang mit dem Zweck der jeweiligen Norm, wie z. B.:

- ISO 9001/IATF 16949: Kontext und Interessen in Bezug auf Qualität
- ISO 14001: Kontext und Interessen in Bezug auf Umweltschutz
- ISO 19600: Kontext und Interessen in Bezug auf Compliance (Einhaltung bindende Verpflichtungen)
- ISO 27001: Kontext und Interessen in Bezug auf Informationstechnik
- ISO 45001: Kontext und Interessen in Bezug auf Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit
- ISO 50001: Kontext und Interessen in Bezug auf Energieeinsparung
- usw.

Welchen Nutzen haben eine Organisation und die an der Organisation interessierten Kreise, wenn Sie bei der Gestaltung Ihrer Politik und Prozessabläufe Kontext und Interessen berücksichtigt?

Selbstverständlich gibt es auf diese Frage keine allgemeingültige Antwort, **da Eigentumsverhältnisse, Rechtsstrukturen, Zweck und Zielstellungen** der einzelnen Organisationen sowie der interessierten Kreise sehr unterschiedlich sind.

Die folgenden Abschnitte enthalten eine Auflistung der an der Geschäftstätigkeit einer Organisation interessierten Kreise (Kontext) und deren Interessenlagen. Diese Beschreibung ist ganz sicher nicht vollständig, Ziel soll es sein, den Gestaltern von (integrierten) Managementsystemen Argumentationen an die Hand zu geben, welche Aspekte bei der Erstellung der Politik und von Geschäftsprozessbeschreibungen aus Sicht interessierter Kreise zu berücksichtigen sind.

Peter Wintzer
Seit 1981 Managementsystem-Berater

Gensingen, den 07. Januar 2017
Aktualisiert: 17. Oktober 2019

- EOQ Quality Systems Manager
- EOQ Quality Auditor
- Prozessauditor in der Lieferkette gem. VDA 6.3 (TÜV®) First and Second Party Auditor
- IATF 16949 1st/2nd party Auditor (Certificate number: IATF-1802-C-1293)

Kontext der Organisationen und interessierte Kreise

2 Anforderungen

Welche Interessenlagen stehen hier zur Diskussion?

Gemeint sind hier alle internen und externen Anforderungen interessierter Kreise an das Managementsystem einer Organisation, die sie bei der Ausführung ihrer Geschäftstätigkeit berücksichtigen muss. Dabei handelt es sich um die folgenden Anforderungsgruppen:

2.1 Gesetze, Verordnungen, Richtlinien

Anforderungen aus Gesetzen, Verordnungen und ergänzenden Richtlinien sind als „**unabdingbar**“ (bindende Verpflichtungen) einzustufen, da jegliche entdeckten Verstöße ggf. straf- und zivilrechtlichen Folgen nach sich ziehen können. Dieses betrifft grundsätzlich alle externen Stellen (wie z.B. Genehmigungsbehörden).

2.2 Interne Vorgaben

Anforderungen, die aus den Interessenlagen der Mitglieder der Organisation oder der an der Organisation beteiligten Personen resultieren. Hierbei handelt es sich z.B. um Inhaber, Aktionäre, Anteilseigner und die intern Beschäftigten einer Organisation von der Geschäftsführung bis zum Montaguearbeiter.

2.3 Systemvorgaben

Hierbei handelt es sich um Anforderungen aus allgemeinen, branchen- und kundenspezifischen Normen, Richtlinien, technischen Regeln oder Vorschriften (siehe Einleitung). Diese Vorgaben resultieren entweder aus den eigenen Erfordernissen und Zielsetzungen oder aus mit Kunden oder anderen externen Stellen (z. Zertifizierungsstelle) abgeschlossenen Vertragswerken (z. B.: Rahmenverträge, Qualitätssicherungsvereinbarungen).

2.4 Produktspezifische Vorgaben

Hierbei handelt es sich um allgemeine, branchen- und kundenspezifische Normen, Richtlinien, technische Regeln, Gesetze oder Vorschriften, die im gesamten Lebenszyklus (von Entwicklung bis Entsorgung) von Produkten zu beachten sind. Diese Vorgaben resultieren in der Regel aus den konkreten Vertragswerken, die das jeweilige Produkt betreffen (z. B. Lasten-/Pflichtenhefte, Spezifikationen).

2.5 Konsequenzen aus Abweichungen

Mit welchen Konsequenzen eine Organisation bzw. die Mitglieder einer Organisation bei Nichteinhaltung dieser Vorgaben zu rechnen haben, kann u.a. auch meiner Abhandlung „**A1-ABH-01 Compliance-Management Haftung**“ entnommen werden.

Kontext der Organisationen und interessierte Kreise

3 Vorgehensweise zur Ermittlung

Egal aus welcher Norm die Forderung resultiert, die Vorgehensweise ist immer die gleiche. Nach meinen bisher gesammelten Erfahrungen kann ich folgende Vorgehensweise empfehlen.

1. **Schritt:** Interessenanalyse (Interessierte Kreise Abschnitt 4 und deren Interessenlage Abschnitt 5)
2. **Schritt:** Politik berücksichtigen (Abschnitt 6)
3. **Schritt:** Ziele ableiten (Abschnitt 7)
4. **Schritt:** Risiken und Chancen bewerten (Abschnitt 8)
5. **Schritt:** Prozesszuordnung vornehmen (Abschnitt 9)

4 Interessierte Kreise (Kontext) ermitteln

	<table border="1"> <thead> <tr> <th>GP-Nr</th> <th>Interessengruppen, Institutionen und Personen</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td>A</td><td>Eigentümer</td></tr> <tr><td>B</td><td>Personal</td></tr> <tr><td>C</td><td>Markt/Kunde</td></tr> <tr><td>D</td><td>Lieferanten</td></tr> <tr><td>E</td><td>Berufsverbände Mitgliedschaften</td></tr> <tr><td>F</td><td>Behördliche Einrichtungen</td></tr> <tr><td>G</td><td>Versicherungen</td></tr> <tr><td>H</td><td>Allgemeines Umfeld</td></tr> </tbody> </table>	GP-Nr	Interessengruppen, Institutionen und Personen			A	Eigentümer	B	Personal	C	Markt/Kunde	D	Lieferanten	E	Berufsverbände Mitgliedschaften	F	Behördliche Einrichtungen	G	Versicherungen	H	Allgemeines Umfeld	<p>Zunächst ist festzustellen, wer an der Geschäftstätigkeit der Organisation interessiert ist. Dazu kann man eine Gruppenbildung vornehmen (siehe Bild 4a).</p>
GP-Nr	Interessengruppen, Institutionen und Personen																					
A	Eigentümer																					
B	Personal																					
C	Markt/Kunde																					
D	Lieferanten																					
E	Berufsverbände Mitgliedschaften																					
F	Behördliche Einrichtungen																					
G	Versicherungen																					
H	Allgemeines Umfeld																					
Bild 4a:	Auszug aus der Arbeitsdatei von PWMP A1-Li-01 Kontext-Ziele-Bewertung																					

	<table border="1"> <thead> <tr> <th>GP-Nr</th> <th>Interessengruppen, Institutionen und Personen</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td>A</td><td>Eigentümer</td></tr> <tr><td>A1</td><td>Inhaber/Teilhaber</td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td>A2</td><td>Gesellschafter/Aktionäre</td></tr> </tbody> </table>	GP-Nr	Interessengruppen, Institutionen und Personen			A	Eigentümer	A1	Inhaber/Teilhaber			A2	Gesellschafter/Aktionäre	<p>Innerhalb dieser Gruppen sind die einzelnen Interessenpartner zu benennen (Beispiel siehe Bild 4b).</p> <p>Als an einer Organisation „interessierte Kreise“ können im Wesentlichen die im Bild 4c aufgeführten Institutionen und Personen bezeichnet werden. Natürlich ist diese Auflistung nicht vollständig, jede Organisation muss selber die Vollständigkeit gewährleisten.</p>
GP-Nr	Interessengruppen, Institutionen und Personen													
A	Eigentümer													
A1	Inhaber/Teilhaber													
A2	Gesellschafter/Aktionäre													
Bild 4b	Auszug aus der Arbeitsdatei von PWMP A1-Li-01 Kontext-Ziele-Bewertung													

Kontext der Organisationen und interessierte Kreise

Interessengruppen	Institutionen und Personen
Eigentümer	Je nach Gesellschaftsform können dieses u.a. sein; alleinige Inhaber, Teilhaber, Gesellschafter, Aktionäre.
Personal	Umfasst alle beschäftigten Personen einer Organisation über alle Hierarchieebenen von der obersten Leitung (z.B. Vorstand, Aufsichtsrat, Geschäftsführung, Direktorium) bis zum ausführenden Personal (z.B. Maschinenarbeiter, Putzhilfe, Kundendienst).
Kunden	Käufer der Produkte einer Organisation.
Händler	Ist in der Lieferkette Vermittler zwischen Kunden und Anwendern. Kunde und Händler können identisch sein, müssen es aber nicht.
Anwender	Hierbei handelt es sich um die eigentlichen Anwender der Produkte einer Organisation, die in bestimmten Fällen auch gleichzeitig Kunden sind.
Lieferanten	Sie stellen der Organisation die erforderlichen externen Ressourcen zur Verfügung, die direkt zu Bestandteilen der ausgelieferten Produkte werden können oder benötigt werden, um überhaupt Produkte herstellen zu können (z.B. Materiallieferanten, Fremdfirmen, Zeitarbeitsfirmen, Maschinen-, Werkzeug-, Vorrichtungs- und Anlagenbauer, Kreditgeber).
Berufsverbände und Zwangsmitgliedschaften	Institutionen bei denen die Organisation freiwillig (z.B. Arbeitgeberverband) oder zwangsweise (z.B. IHK, Berufsgenossenschaft) Mitglied ist.
Behördliche Einrichtungen	Institutionen mit denen die Organisation zusammen arbeiten muss (z.B. Genehmigungsbehörden, Finanzämter, Statistische Landesämter).
Versicherungen	Hiermit sollen Risiken der Organisation versichert werden.
Allgemeines Umfeld	Hier geht es um die Auswirkungen der Geschäftstätigkeit einer Organisation auf das unmittelbare Umfeld (z. B. Nachbarfirmen, Anwohner in angrenzenden Wohngebiete, Umweltschutz, Religionsgemeinschaften, Kindergarten).
Bild 4c:	Interessierte Kreise

5 Interessenlagen ermitteln

Sind die Interessenpartner festgestellt, muss deren Interessenlage ermittelt werden. Interessenlage heißt hier konkret, **was erwarten die jeweiligen Partner von der Organisation.**

In den folgenden Unterabschnitten sind entsprechende Interessenlagen aufgelistet, ohne dass auch hier die Vollständigkeit garantiert wird. Eine mögliche Darstellungsform kann **Bild 5** entnommen werden.

Kontext der Organisationen und interessierte Kreise

Interessenanalyse			
GP-Nr	Interessengruppen, Institutionen und Personen	Interessenmerkmale	Erläuterungen zum Interessenmerkmal
A	Eigentümer		
A1	Inhaber/Teilhaber	a) Kapitalverzinsung b) Standortbindung	Sofern die Organisation durch einen geschäftsführenden Gesellschafter vertreten ist, kann davon ausgegangen werden, dass a) die Kapitalverzinsung nicht auf kurzfristigen Erfolg, sondern eher längerfristig auf stabile Tendenz ausgerichtet ist b) eine hohe Standortbindung vorhanden ist c) die Sozialkompetenz stark ausgeprägt ist
A2	Gesellschafter/Aktionäre	c) Soziale Kompetenz	Sofern die Organisation nicht durch einen geschäftsführenden Gesellschafter vertreten ist, kann davon ausgegangen werden, dass a) die Kapitalverzinsung auf kurzfristigen Erfolg ausgerichtet ist b) eine geringe Standortbindung vorhanden ist c) die Sozialkompetenz schwach ausgeprägt ist

Bild 5: Auszug aus der Arbeitsdatei [A1-Li-01 Kontext-Ziele-Bewertung](#) von PWMP

5.1 Eigentümer

Dass Hauptaugenmerk dieser Interessengruppe liegt sicherlich auf einer angemessenen Kapitalverzinsung und einer längerfristigen Stabilität ihrer Organisation, wobei diese Interessenlage, je nach Ausgangssituation, durchaus unterschiedlich sein kann, wie die nachfolgenden Beispiele zeigen:

- Befindet sich die Organisation mehrheitlich im **Familienbesitz**, bestimmt also der Eigentümer Strategie und Politik der Organisation, kann man in der Regel von einer langfristig orientierten Interessenlage ausgehen. Die Kapitalverzinsung ist meistens nicht kurzfristig auf maximale sondern eher längerfristig auf stabile Tendenz ausgerichtet.
- Organisationen, bei denen die Eigentümer **nicht direkt in der Organisation mitwirken**, sind in der Tendenz bei der Kapitalverzinsung eher auf ständige Maximierung ausgerichtet.
- Es kann aber davon ausgegangen werden, dass alle Eigentümer **grundsätzlich an einer längerfristigen Stabilität** der Organisation interessiert sind.
- Es besteht auch kein Interesse daran, dass die Organisation **negative Schlagzeilen** in der Öffentlichkeit verursacht.

Selbstverständlich darf in der heutigen Zeit nicht vergessen werden, dass es immer mehr „Eigentümer“ gibt, die ihr Kapital nur zu dem Zweck in Organisationen investieren, um diese später **mit „Gewinn“ wieder verkaufen** zu können. Hier besteht also das Interesse, aus dem eingesetzten Kapital möglichst schnell einen maximalen Gewinn herauszuschlagen.



Kontext der Organisationen und interessierte Kreise

5.2 Personal

Hier muss zwischen den Interessen der Leitung einer Organisation und den Interessen des übrigen Personals unterschieden werden.

Interessen der Leitung:

Da die Leitung einer Organisation in der Regel ein spezifisches Vertragsverhältnis mit den Eigentümern abgeschlossen hat, kann in den meisten Fällen davon ausgegangen werden, dass die Leitungsinteressen mit den Interessen der Eigentümer identisch sind. Dieses gilt vor allem dann, wenn die Leitung der Organisation und die Eigentümer in Personalunion vertreten sind.

Besteht diese Personalunion nicht, sind oft „Provisionsverträge“ vorhanden, die sich meistens am wirtschaftlichen Erfolg der Organisation orientieren. Hinzu kommen immer haftungsrechtliche Interessenlagen, die ganz besonders die Leitung der Organisation betreffen, da Sie zunächst die Organisation im Außenverhältnis vertritt (siehe hierzu die Abhandlung „**A1-ABH-01 Compliance-Management Haftung**“).

Interessen des übrigen Personals:

Hier geht es in erster Linie um

- die längerfristige Sicherung des Arbeitsplatzes,
- verbunden mit einer Einkommenssicherung,
- aber auch um ein „**sich wohlfühlen**“ am Arbeitsplatz.
- Sicherlich spielen Karrieremöglichkeiten eine Rolle und
- Ist das Personal in der Hierarchie höher angesiedelt, kommen verstärkt haftungsrechtliche Interessen ins Spiel.

5.3 Kunden

Als Kunde wird hier der direkte Vertragspartner der Organisation bezeichnet. Er kann, muss aber nicht identisch mit dem Anwender der von der Organisation gelieferten Produkte sein. Die Interessenlage der Kunden ist darauf ausgerichtet (keine Rangfolge),

- ein Produkt **nachhaltig** mit „günstigstem“ Preis-Leistungs-Verhältnis zu erhalten (hier ist nicht immer von dem „billigsten Produkt“ die Rede),
- dass die Produktausführung „stets“ den vereinbarten Merkmalen und Toleranzen entspricht, wobei mit „vereinbart“ nicht immer ein konkretes Vertragsdetail gemeint sein muss, sondern auch unausgesprochene Erwartungen (z.B. Fachkompetenz des Anbieters, Serviceleistungen, Stand der Technik)
- dass alle zutreffenden Forderungen aus internationalen oder nationalen Vorgaben (z. B. Gesetze, Verordnungen, Normen, Regelwerke) beachtet wurden,
- dass die Liefertermintreue über den Vertragszeitraum gewährleistet ist,
- dass ihm auch in Ausnahmesituationen/Notlagen schnell und unkonventionell geholfen wird (z. B. bei Reklamationen, Bestellmengenänderungen, Produktänderungen, Terminänderungen)

Kontext der Organisationen und interessierte Kreise

Nur wenn es einer Organisation gelingt, seinen Kunden von seiner Leistungsfähigkeit zu überzeugen und diese auch dauerhaft zu halten, kann es zu langfristigen Geschäftsverbindungen kommen, aus denen beide Seiten einen Nutzen ziehen.

5.4 Händler

In der Lieferkette sind hier die Organisationen gemeint, die ggf. noch zwischen Kunde und Anwender tätig sind. Typische Beispiele dazu sind:

- **Handelsketten:** Kunde ist der Zentraleinkauf, die Ware wird in Märkten zum Kauf angeboten
- **Handelshäuser:** Händler, die sich auf Kauf und Lagerung von Spezialitäten konzentriert haben und bei denen Handelsketten oder Einzelhändler diese Spezialität erwerben können
- **Logistiker:** Transport- und/oder Lagerorganisationen die zwischen Hersteller und Kunden unterwegs sind. Dieses entweder im Auftrag der Organisation (dann ist ein Lieferant) oder des Kunden.

Neben den unter „Kunden“ aufgeführten Interessenlagen kommt hier hinzu, dass das Produkt so verpackt sein muss,

- das es den Lagerbedingungen der jeweiligen Händler gerecht wird (Transport- und Lagerverpackung) und
- es in den Märkten das Interesse der Anwender weckt (Produkt- und Umverpackung). Hier spielen marketing-technische Kriterien die Hauptrolle.

5.5 Anwender

Hierbei handelt es sich um den Personenkreis, der das Produkt tatsächlich erwerben und anwenden will. Sein Interesse ist ausschließlich darauf ausgerichtet, ein Produkt zu erwerben, das für den von ihm geplanten Einsatzzweck geeignet ist, dieses selbstverständlich zum günstigsten Preis. Ob ihm das immer gelingt, steht auf einem anderen Blatt.

Um dieses Interesse erfüllen zu können, muss sich der Hersteller oder Vertreiber der Produkte in erster Linie mit den Interessen/Wünschen der Anwender vertraut machen (Marketingaktivität) und über eine geeignete Produktbeschreibung (Entwicklungsaktivität) dem Anwender die Grundlagen für seinen Kaufentscheid vermitteln. Dass die Produktbeschreibung auch für den Anwender verständlich sein sollte, müsste eigentlich selbstverständlich sein, ist aber immer noch viel zu häufig keine Realität.

5.6 Lieferanten

In der Lieferkette handelt es sich dabei um die externen Organisationen, die zur vollständigen Ausführung der Geschäftstätigkeit benötigt werden. Diese können grob eingeteilt werden in:

- Organisationen, deren Produkte direkt zu Bestandteilen der eigenen Produkte werden (z.B. Rohstofflieferanten)
- Organisationen, deren Produkte/Dienstleistungen zur Herstellung der eigenen Produkte benötigt werden (z.B. Zeitarbeitsfirmen, Veredlungsbetriebe sowie Maschinen-, Werkzeug-, Vorrichtung- und Anlagenbauer)

Kontext der Organisationen und interessierte Kreise

- Organisationen, die Rahmenbedingungen zum Betrieb und zur Aufrechterhaltung der Organisationsstruktur zur Verfügung stellen (z. B: IT, Instandhaltung, Speditionen, Kreditgeber)

Alle haben letztlich das gleiche Interesse, sie wollen angemessenen Gewinn aus der Geschäftsbeziehung erzielen. Hinzu kommt natürlich auch das Interesse, aus einer erfolgreichen Geschäftsbeziehung gute Referenzen ableiten zu können.

5.7 *Berufsverbände und Zwangsmitgliedschaften*

Hier muss zwischen zwei Gruppen unterschieden werden:

- Zwangsweise Beteiligung und
- Freiwillige Beteiligung

Zwangsweise Beteiligung

Zwangsweise Beteiligungen resultieren aus gesetzlichen oder standesrechtlichen Vorgaben, betroffene Organisationen können sich dem selbstverständlich nicht entziehen. Dazu zählen z.B.: Industrie- und Handelskammern (IHK), Handwerkskammern, im Bereich der freien Berufe spezifische Kammern, Sozialversicherungsträger, Berufsgenossenschaften, bestimmte Versicherungen.

Hier besteht eine eingeschränkte gegenseitige Interessenlage.

- **Die Organisation:** Manche Organisationen können die Angebote einzelner Institutionen nicht oder nicht ausreichend nutzen und zahlen somit Beiträge, für die sie vermeintlich keine angemessene Gegenleistung erhalten. Andere Institutionen bieten z. B. Unterstützung im Bereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes sowohl in der Vor- als auch in der Nachsorge (kostenpflichtig oder kostenfrei) an, die einerseits der Schadensverhütung, andererseits der Schadensregulierung dienen.
- **Die Institution:** Das Interesse dieser Institutionen besteht in der Durchsetzung ihres jeweiligen gesetzlichen oder satzungsgemäßen Auftrages in einer Organisation. Dieses kann aktiv (z.B. Kontrollen in Organisationen) oder passiv (Beratungs- und Schulungsunterstützung auf Anfrage) erfolgen. Selbstverständlich geht es auch um Mitgliedsbeiträge.

So möchte zum Beispiel eine Organisation, dass minimalste Ausgaben für Folgen aus nicht getätigten Vorsorgemaßnahmen im Arbeits- und Gesundheitsschutz entstehen, auf der anderen Seite sollen sich selbstverständlich auch Ausgaben für die Vorsorge im Rahmen halten. Institutionen müssen in der Regel mit den Mitgliedsbeiträgen auskommen, deshalb müssen hier die Ausgaben für kostenfreie Serviceleistungen gegenüber den Mitgliedern in Grenzen gehalten werden. Sicherlich ein zutreffendes Beispiel für eine eingeschränkte Interessenlage.

Freiwillige Beteiligung

Hier kann uneingeschränkt von einer gegenseitigen Interessenlage gesprochen werden.

- **Die Organisation:** Sie will von Bildungsangeboten dieser Institutionen, dem fachlichem Informationsaustausch, den Tarifverträgen/-vereinbarungen und anderen Vorteilen profitieren (kostenpflichtig oder kostenfrei). Auch der Werbeeffect durch Bekanntgabe der Mitgliedschaft in einer bestimmten Institution ist nicht zu unterschätzen.

Kontext der Organisationen und interessierte Kreise

- **Die Institution:** Hier geht es in erster Linie um Mitgliederzahlen und in Folge um die Mitgliedsbeiträge, natürlich ist auch ein gutes Image von Bedeutung.

5.8 Behördliche Einrichtungen

Bei den Organisationen besteht in den meisten Fällen kein Interesse, mit behördlichen Einrichtungen zusammen zu arbeiten, da hier meistens das Kosten-Nutzen-Verhältnis nicht erkennbar ist, oft sogar negativ betrachtet wird. Da es hier aber in fast allen Fällen um die Einhaltung von gesetzlichen Vorgaben geht, besteht hier eine Zwangssituation.

Die Organisation:

- Zum Start, zur Durchführung aber auch zur Beendigung ihres Geschäftsbetriebes besteht das Interesse, erforderliche Genehmigungen zu erhalten bzw. zu erneuern, um Haftungsrisiken zu minimieren.
- Im laufenden Geschäftsbetrieb bestehen Verpflichtungen zur Meldung von Daten an behördliche Stellen, in diesem Zusammenhang besteht das Interesse, aus Versäumnissen heraus, keine Bußgelder zahlen zu müssen.
- Ggf. können aus den statistischen Auswertungen Benchmark-Vergleiche abgeleitet werden.

Die behördliche Einrichtung:

- Grundsätzlich besteht das Interesse, die behördlichen Aufgaben ordnungsgemäß wahrgenommen zu haben, damit aus der nicht ordnungsgemäßen Wahrnehmung keine Haftungsansprüche abgeleitet werden können.
- Selbstverständlich geht es auch um Einnahmen aus Kostenbescheiden.

5.9 Versicherungen

Wie auch im privaten Umfeld muss hier zwischen Pflichtversicherungen, freiwilligen Versicherungen und Versicherungen aus Vertragsvereinbarungen unterschieden werden.

- **Pflichtversicherungen:** Hierbei handelt es sich gesetzlich vorgeschriebene Versicherungen wie z.B.: Kfz-Haftpflicht, Berufshaftpflicht, Betriebshaftpflicht, Sozialversicherungspflicht.
- **Freiwillige Versicherungen:** z.B. Inhaltsversicherung, Elektronikversicherung, Betriebsunterbrechungsver-sicherung, Produkthaftpflichtversicherung, Rechtsschutzversicherung
- **Vertragsvereinbarungen:** so fordern oft Kunden eine Produkthaftpflichtversicherung

Da die Prämienhöhe teilweise vom Schadensverlauf abhängig ist, besteht bei der **Organisation ein Eigeninteresse** zur Vermeidung, wobei das Aufwand-Nutzen-Verhältnis zu beachten ist und der **Versicherer** ist interessiert, möglichst wenig Schadenersatz leisten zu müssen.

Kontext der Organisationen und interessierte Kreise

5.10 Allgemeines Umfeld

Aus Sicht der Organisation besteht das Interesse,

- dass aus der Geschäftstätigkeit einer Organisation heraus keine negativen Einflüsse auf das unmittelbare Umfeld (z. B. Nachbarfirmen, Anwohner in angrenzenden Wohngebiete, Umweltschutz, Religionsgemeinschaften, Kindergarten) entstehen,
- umgekehrt das die Geschäftstätigkeit einer Organisation nicht durch Einflüsse aus dem Umfeld gestört werden kann.

Beide Situationen können einen nicht unerheblichen Einfluss (positiv wie negativ) auf das Image und das finanzielle Ergebnis der Organisation ausüben.

5.11 Erläuterungen zu den Interessenmerkmalen

Natürlich ist es auch notwendig, zu jedem Interessenmerkmal Erläuterungen zu dokumentieren, dazu sollte eine gesonderte Spalte vorgesehen werden (siehe **Bild 6**).

6 Politik berücksichtigen

In diesem Zusammenhang sollte nicht versäumt werden, auch zusätzlich den Aspekt der Außendarstellung zu berücksichtigen. Aus vielen der Interessenmerkmale können und sollen politische Grundsätze abgeleitet werden (Beispiel siehe **Bild 6**).

Interessenanalyse				Politikbestandteil
GP-Nr	Interessengruppen, Institutionen und Personen	Interessenmerkmale	Erläuterungen zum Interessenmerkmal	Ja/Nein
A	Eigentümer			
A1	Inhaber/Teilhaber	a) Kapitalverzinsung b) Standortbindung c) Soziale Kompetenz	Sofern die Organisation durch einen geschäftsführenden Gesellschafter vertreten ist, kann davon ausgegangen werden, dass a) die Kapitalverzinsung nicht auf kurzfristigen Erfolg, sondern eher längerfristig auf stabile Tendenz ausgerichtet ist b) eine hohe Standortbindung vorhanden ist c) die Sozialkompetenz stark ausgeprägt ist	b) Ja c) Ja
A2	Gesellschafter/Aktionäre		Sofern die Organisation nicht durch einen geschäftsführenden Gesellschafter vertreten ist, kann davon ausgegangen werden, dass a) die Kapitalverzinsung auf kurzfristigen Erfolg ausgerichtet ist b) eine geringe Standortbindung vorhanden ist c) die Sozialkompetenz schwach ausgeprägt ist	

Bild 6: Auszug aus der Arbeitsdatei **A1-Li-01 Kontext-Ziele-Bewertung** von PWMP

Kontext der Organisationen und interessierte Kreise

So kann aus dem Interessenmerkmal „Standortbindung“ auch eine Aussage für die Politik der Organisation abgeleitet werden, wie z.B.: „Wir investieren auch weiterhin in die Stärkung unseres Standortes“.

Diese Ableitung ist z.B. besonders interessant im Zusammenhang mit der ISO 14001, ISO 19600, ISO 27001, ISO 45001 und ISO 50001 da hier ausdrücklich gefordert ist, diese Politik der Öffentlichkeit zugänglich zu machen.

7 Ziele ableiten und Prozesse zuordnen

Zwischen den Interessenmerkmalen und den Zielen einer Organisation besteht in der Regel immer ein direkter Zusammenhang. Deshalb ist es naheliegend, hier eine direkte Beziehung herzustellen, die zur Festlegung von konkreten Zielen führt (**Bild 7**). Dabei kann es um mittel- bis langfristige Ziele mit Zeiträume zwischen 3 und 10 Jahren sowie kurzfristige Ziele für das jeweilige Geschäftsjahr handeln.

Bei den nachfolgenden Daten handelt es sich um eine Beispielsammlung. Da Regelwerke hier keine ausdrücklichen Vorgaben machen, muss jede

Stand: 26.02.2019		Peter Wintzer				
Interessenanalyse						
Pos-Nr.	Interessengruppen, Institutionen und Personen	Interessenmerkmale	Gewichtung	Politikbestandteil Ja	Zielbeispiele (A=Alternativen)	Prozesszuordnung
A	Eigentümer					
A1	Inhaber/Teilhaber	a) Kapitalverzinsung b) Standortbindung		b) Ja	a) Kapitalverzinsung verbessern b-A1) keine Standortverlagerung b-A2) Standortweiterung c-A1) In Ausbildung investieren	Führungsaufgaben
A2	Gesellschafter/Aktionäre	c) Soziale Kompetenz		c) Ja	c-A2) Einführung Mitarbeiterzufriedenheitsermittlung	

Bild 7: Auszug aus der Arbeitsdatei [A1-Li-01 Kontext-Ziele-Bewertung](#) von PWMP

Beispiel 1:

Ist eine Standortbindung als politische Aussage vorhanden, kann daraus mindestens ein Ziel abgeleitet werden. In diesem Beispielfall ein Projektziel: Die Lagerhalle soll bis zum Datum xx.xx.xxxx um 100 Palettenstellplätze erweitert werden.

Beispiel 2:

Ist die Verbesserung der sozialen Kompetenz als politische Aussage vorhanden, kann daraus z.B. abgeleitet werden:

- Im nächsten Geschäftsjahr soll der Ausbildungsetat von X auf Y erhöht werden
- Bis zum Datum xx.xx.xxxx soll eine Mitarbeiterzufriedenheit durchgeführt und dann jährlich wiederholt werden.

Diese Ziele müssen dann noch einem oder mehreren Prozessen zugeordnet werden.

Kontext der Organisationen und interessierte Kreise

8 Zielfestlegung

Wie zur Zielfestlegung oder Zielvereinbarung vorzugehen ist, ist in der Abhandlung „A1-ABH-02 Organisationsziele-Effektivität-Effizienz“ beschrieben.

9 Risiken und Chancen bewerten

ISO 9001:2015-11:

Abschnitt 6.1: Maßnahmen zum Umgang mit Risiken und Chancen

Abschnitt 6.1.1: Bei Planungen für das Qualitätsmanagementsystem muss die Organisation die in 4.1 genannten Themen und die in 4.2 genannten Anforderungen berücksichtigen sowie die Risiken und Chancen bestimmen, die betrachtet werden müssen, um:

Abschnitt 6.1.1 a): zusichern zu können, dass das Qualitätsmanagementsystem seine beabsichtigten Ergebnisse erzielen kann;

Abschnitt 6.1.1 b): erwünschte Auswirkungen zu verstärken;

Abschnitt 6.1.1 c): unerwünschte Auswirkungen zu verhindern oder zu verringern;

Abschnitt 6.1.1 d): Verbesserung zu erreichen.

Aus dem vorstehenden Normenabschnitt ist abzuleiten, dass auch zwischen den Zielen der Organisation und der Bestimmung von Risiken und Chancen eine direkte Verbindung besteht. Neben den Begriffen „Risiken und Chancen“ bringt die IATF 16949 in diesem Zusammenhang auch noch die Begriffe „Effektivität und Effizienz“ ins Spiel. **Bild 8** stellt diesen Zusammenhang beispielhaft dar.

Liste mit Prozess-/Unternehmenszielen (Zielebaum)					
Ziel datenteil			Erläuterungsteil		
GP-Nr	Geschäftsprozess Unternehmensziele bzw. Ziel- /Prozessmerkmale	Umsetzungshinweise mit Beispielscharakter	Risiken (Effektivität) Sind wir effektiv?	Chancen (Effizienz) Was können wir tun?	Maßnahmen Was wollen wir tun?
A1	Führungsaufgaben				
A1.1	Durchführen der Managementbewertung	siehe Register "MS Bewertung 20xx"	hier keine Eintragungen, da diese direkt im Register "MS Bewertung 20xx" erfolgen.		
A1.2	Umweltstörfälle reduzieren	Anzahl Störfälle/-kosten pro Mitarbeiter/Mitarbeiterstunde/Jahr	a) Es gab im Geschäftsjahr keine Umweltstörfälle b) Es gab einen Störfall in der Lackiererei	aa) Die getroffenen Maßnahmen waren voll wirksam ab) Durch Einsatz eines neuen Rohstoffes wird keine Absaugung mehr benötigt b) Montage einer Absaugung	aa) es besteht aktuell kein Handlungsbedarf ab) Demontage der Absaugung (Energiekosteneinsparung) b) Projekt "Absaugung" planen und durchführen
A1.3	Energieverbrauch reduzieren (in der Regel einzelne Kennzahlen)	Strom-, Gas-, Wasserverbrauch im Verhältnis zu	a) Die Energieverbräuche lagen alle innerhalb der Plandaten (oder auch nicht). b) hier ist ggf. eine Bewertung jeder einzelnen Energieposition erforderlich.	a) Anbietermarkt nach günstigeren Konditionen checken b) Gasverbrauch durch Installation einer Nachtabsenkung reduzieren	entsprechende Maßnahmen
A2.4	Wissen der Organisation	Bewertung, ob die Daten zum erforderlichen Wissen der Organisation noch aktuell sind.	a) Es gab im Geschäftsjahr keine relevanten personellen Engpässe b) durch Personalwechsel in der Entwicklung gab es einen Engpass	ba) Notfallplan für diese Situation bb) zusätzlichen Programmierer einstellen	b) Notfallplan erarbeiten

Bild 8: Auszug aus der Arbeitsdatei A1-Li-01 Kontext-Ziele-Bewertung von PWMP

Kontext der Organisationen und interessierte Kreise

In die Spalte „Maßnahmen“ von **Bild 8** können die erforderlichen Maßnahmen zur Risikominimierung oder zur Chancennutzung eingetragen werden oder es wird auf ein anderes Dokument verwiesen, in dem die entsprechenden Maßnahmen dokumentiert sind.

Weitere Details zum Umgang mit „Effektivität“ und „Effizienz“ können der Abhandlung „[A1-ABH-02 Organisationsziele-Effektivität-Effizienz](#)“ entnommen werden.

10 Aktualität überprüfen

Da das Ergebnis der Kontextermittlung einen unmittelbaren Einfluss auf die Politik und die Ziele der Organisation nimmt, ist es selbstverständlich notwendig, auch zu überprüfen, ob sich am Kontext und/oder der Interessenlage etwas geändert hat, mit allen Auswirkungen. Dieses erfolgt am besten im Vorfeld und im Zusammenhang mit der Managementsystembewertung.

Die Welt rund um die Organisation bleibt nicht stehen, somit können sich ständig Veränderungen ergeben in Bezug auf

- die Interessengruppen; wie z.B. neue Nachbarn,
- die Interessenlagen; wie z.B. neue Gesetzgebung, besondere Interessen der neuen Nachbarn,
- die Gewichtung; Dinge die gestern noch als nebensächlich angesehen wurden, stehen heute ganz vorn.

Somit sollte das gesamte unter Abschnitt 4 + 5 genannte Spektrum mindestens einmal jährlich auf Aktualität geprüft werden. Am besten legt man zu Beginn der Überprüfung eine Kopie des Dateistandes aufs Archiv, dann kann man später auch nachweisen, dass eine Überprüfung stattgefunden hat und welche Veränderungen vorgenommen wurden. Die Folgen dieser Überprüfung sind dann die gleichen, wie bei der Erstermittlung.

11 Zusammenfassung

Natürlich wird es in den seltensten Fällen gelingen, die Interessen aller an einer Organisation Beteiligten unter einen optimalen Hut zu bringen.

- Das beginnt schon mit dem Konflikt zwischen Kunde, Produzent und Lieferant, die alle den „**günstigsten**“ **Preis** haben wollen,
- geht über das Personal, das selbstverständlich an einem „**hohen**“ **Einkommen** interessiert ist und
- umfasst auch beispielsweise den Sachverhalt, dass „**Lärm- oder Geruchsbelästigung**“ aus Sicht der Organisation möglicherweise anders gewertet wird, als vom unmittelbaren Grundstücksnachbarn.

Hier den richtigen Mittelweg zu finden, ist eine wesentliche Aufgabe der Führung einer Organisation. Diese Aufgabe kann aber nur dann wirksam wahrgenommen werden, wenn in Hinblick auf die eigene Geschäftstätigkeit alle Interessenlagen bekannt und bewertet wurden.

Die vorstehende Abhandlung ist nur **ein Weg**, um zum Ziel zu kommen. Sicherlich wird es weitere Wege geben. Über Anregungen zur Vervollständigung würde ich mich freuen.