



# Mitarbeiter brauchen Regeln, keine Regelwerke!

Wie die Übersetzung von Normforderungen in konkrete Aufgaben gelingt

ISO-Compliance wird derzeit von den meisten Unternehmen über zahllose Papierdokumente oder in digitalen Dokumentenmanagementsystemen hergestellt. Ein internationaler Logistikdienstleister nutzt hierfür an über 30 Standorten den digitalen Georg Compliance Manager der Martin Mantz GmbH. Die Software übersetzt Normforderungen in konkrete Aufgaben für die Mitarbeiter und ersetzt das aufwendige Suchen in internen oder externen Vorschriften.

Heiko Schönberg

**C**ompliance bedeutet die Einhaltung von Regeln oder Vorschriften. *Legal Compliance* meint die Einhaltung von Rechtsvorschriften, *ISO-Compliance* bezeichnet die Einhaltung der Vorschriften einer Norm oder eines Standards wie ISO 9001, ISO 14001 oder ISO 45001.

Jede Organisation braucht Regeln, um in komplexen Beziehungsnetzwerken zusammenarbeiten zu können. Die Zertifizierung auf Basis zahlreicher ISO-Normen soll das Vertrauen in die Leistungsfähigkeit der Geschäftspartner erhöhen. Doch ISO-Normen erscheinen für Laien oft unübersichtlich und

kompliziert. Darüber hinaus hat sich in den letzten Jahrzehnten der Umfang externer und interner Vorschriften auf allen Gebieten massiv erhöht. Manche Unternehmen und deren Mitarbeiter fühlen sich von der Flut der Regelwerke und der ungebremst zunehmenden Bürokratie überfordert. Unterstützt

von den neuen ISO-Normen setzt hier ein neues Denken an. Es wächst die Erkenntnis, dass Mitarbeiter zwar Regeln brauchen, aber keine Regelwerke wollen.

Die ISO fordert zum Nachweis der Einhaltung von Regeln eine geeignete und angemessene Dokumentation in Abhängigkeit von der Kompetenz der Mitarbeiter. Die Pflicht zur Erstellung von Handbüchern, Prozess- und Arbeitsanweisungen ist weggefallen. Jede überflüssige Information erhöht den Arbeitsaufwand, senkt die Akzeptanz des Systems und verringert die Organisationseffizienz. Es werden nur noch vereinzelt dokumentierte Prozesse gefordert. Mitarbeiter fordern klare Angaben darüber, was sie wann, wo oder wie zu tun haben. Überwiegend genügen dafür *dokumentierte Informationen*, die den Mitarbeitern als Hilfe zur Selbsthilfe dienen.

Die Aufgabe besteht also darin, die Regelwerke auf ein für Mitarbeiter angemessenes und für die Praxis anwendbares Maß zu reduzieren. Für die Rudolph Logistik Gruppe war für die Einführung des Georg-Compliance-Systems die Bereitstellung von klaren Aufgaben, die Verringerung des Leseaufwands für zahlreiche Dokumente und damit die Erhöhung der Akzeptanz unter den Mitarbeitern maßgeblich. Der webbasierte Compliance Manager steht heute allen nationalen und internationalen Standorten zur Verfügung.

### Aufgabenorientiert und auf Mitarbeiter fokussiert

Georg stellt den Mitarbeiter in den Mittelpunkt. Und Mitarbeiter wollen sich einen raschen Überblick über ihre Aufgaben verschaffen. Der Anspruch ist daher, dass jeder Mitarbeiter punktgenau das für seine Aufgabenerfüllung erforderliche Wissen erhält. Besonderes Augenmerk des Georg-Wissensmanagements liegt daher auf der Formulierung einfacher Aufgaben. Mitarbeiter erhalten eine Übersicht darüber, welche Aufgaben ihnen zugeordnet sind. Diese enthält Angaben über:

- Aufgaben (was?),
- Zuständigkeit der Umsetzung (wer?),
- Termin bzw. Zeitpunkt der Aufgabenerfüllung (wann?) und
- Art der Aufgabenerfüllung (wie?).

Soweit erforderlich können zusätzliche Dokumente angefügt oder mit dem vorhande-

nen Dokumentenmanagement verlinkt werden.

Erfahrungsgemäß reicht es nicht aus, den Mitarbeitern in aufwendigen Dokumentationssystemen die gesetzlichen Vorschriften oder die einzelnen Abschnitte der ISO-Normen zur Verfügung zu stellen. Mitarbeiter wünschen den Transfer in die betriebliche Praxis.

Deshalb hat die Rudolph Logistik Gruppe für die Interpretation von Normen die Experten der Martin Mantz GmbH beauftragt, Gesetze, Normen und Richtlinien regelkonform aufzubereiten und möglichst einfache Aufgaben zu formulieren. Interne Fachleute mit dem betrieblichen Wissen ergänzen diese Aufgaben mit den erforderlichen betriebsinternen Hinweisen. Ziel ist, die Mitarbeiter zu entlasten, indem sie umfangreiche Gesetze, Prozessbeschreibungen, Richtlinien etc. nicht mehr lesen und interpretieren müssen (Bild 1).

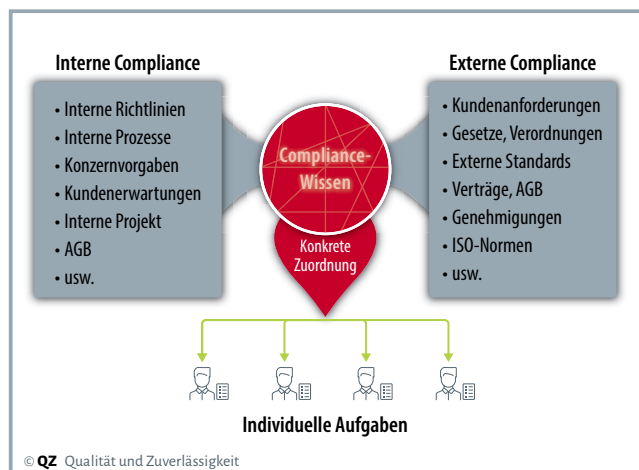
### Von Normbefehlen zu konkreten Aufgaben

Eine besondere Herausforderung ist die Erarbeitung der Aufgaben. Diese ergeben sich aus den *Normbefehlen*, also den Kernaussagen der Normen oder Gesetze. Dabei darf in die Normforderungen nicht zu viel und nicht zu wenig hineininterpretiert werden. Es geht also nicht darum, was ein einzelner Experte oder Auditor persönlich für richtig hält, sondern was die jeweilige ISO-Norm tatsächlich fordert.

Im Sinne der ISO-Normen ist die Pflicht sauber von der Kür zu trennen. Ähnlich wie die Rechtsvorschriften analysieren die Experten von Martin Mantz die ISO-Normen und arbeiten die Forderungen der einzelnen Normabschnitte heraus. Als Auslegungsregeln dienen der Wortlaut der Norm, die Ziele des einzelnen Abschnitts sowie der systematische Zusammenhang, etwa eine Kunden-Lieferanten-Beziehung.

Deutlich wird dies am Beispiel des Abschnitts 6.1 von ISO 9001, ISO 14001 und ISO 50001. Danach sind Risiken und Chancen zu bestimmen, die in Bezug auf das jeweilige Managementsystem betrachtet werden müssen. Die *Risikobetrachtung* soll sicherstellen, dass das Qualitäts-/Umweltmanagementsystem oder das Sicherheits-/Gesundheits- und Arbeitsmanagementsystem die beabsichtigten Ergebnisse erzielen kann. >>>

Bild 1. Digitales Wissensmanagement sorgt für die Einhaltung der internen und externen Compliance.



Nach der Begriffsbestimmung stellen Managementsysteme miteinander verbundene Aufgaben, Pflichten usw. als System dar, um systematisch die Ziele einer Organisation zu erreichen. Ein Managementsystem umfasst daher zusätzlich zu den dokumentierten Prozessen, Verfahrens- und Arbeitsanweisungen auch die nicht dokumentierten Aufgaben und Pflichten.

Risiken sind beispielsweise mangelnde Akzeptanz, fehlerhafte oder widersprüchliche Aussagen oder Dokumente, möglicherweise auch die Bürokratie. Die Chancen können sich etwa auf wirtschaftliches Handeln durch standardisierte Prozesse, einheitliches Vorgehen bei wiederkehrenden Aufgaben, Dokumentation des organisatorischen Wissens oder Transparenz der Zuständigkeiten beziehen.

Die Aufgabe für die Risikobewertung lautet dann: Ermitteln Sie die Risiken und Chancen für die Zielerreichung des Managementsystems! Ergänzende Hinweise beinhalten die Pflicht zur Dokumentation der Ergebnisse (z.B. in einer Excel-Tabelle). Soweit erforderlich kann die Aufgabe um eine Prozessbeschreibung zur Risikobewertung ergänzt werden. Wichtig für die Rudolph Logistik Gruppe ist es, die Aufgaben möglichst kurz und präzise zu fassen. Bei der Aufgabenzuordnung sind der jeweilige Qualitätsmanager, Umweltmanager oder die Sicherheitsfachkraft zu beteiligen.

Die ISO-Normen enthalten jeweils etwa 50 Aufgaben zuzüglich weiterer, interner Aufgaben. Sind diese Aufgaben eindeutig und klar beschrieben, können sie einzelnen Verantwortlichen direkt zugeordnet werden. Die eindeutige Zuordnung der für die Umsetzung der Aufgaben verantwortli-

chen Personen schafft ein hohes Maß an Transparenz. Die namentliche Nennung der zuständigen Personen erhöht das Verantwortungsbewusstsein für die Umsetzung der Aufgaben. Eine integrierte E-Mail-Funktion meldet den jeweiligen Erfüllungsstatus der anstehenden Aufgabe.

### Individueller mit dokumentierter Information

Ziel des neu eingeführten Begriffs der *dokumentierten Information* ist es, die Unternehmen individueller zu gestalten. Hiermit wurden die Voraussetzungen für ein digital gesteuertes System von Aufgaben wie das Georg-Compliance-System geschaffen. Dieses Web-basierte System ermöglicht die Aufnahme, Speicherung und Wiedergabe von Wissen.

Über eine Feedback-Funktion stellt es sicher, dass alle beteiligten Mitarbeiter unmittelbar Korrekturwünsche zurückmelden können. Diese Rückmeldungen können sich auf inhaltliche Fragestellungen, Zweifel über die richtigen Zuständigkeiten für die Aufgaben, Termine etc. beziehen. Damit vermeidet das Compliance-System, dass umfangreiche Änderungen an den Prozessbeschreibungen vorgenommen werden müssen.

Das Compliance-System verbindet und speichert auch das intern und extern zur Verfügung stehende Wissen. Die Mitarbeiter werden damit individuell und aufgabenbezogen betreut. Bis auf eine Schulung in Hinblick auf das erforderliche Prozessbewusstsein entfallen auf diese Art viele weitere Schulungen. Das System stellt den zuständigen Mitarbeitern das erforderliche Wissen in aufbereiteter und kompakter Form zur Verfügung. ■

## INFORMATION & SERVICE

### KONTAKT ZUM ANWENDER

Heiko Schönberg  
Rudolph Logistik Gruppe GmbH & Co. KG  
T 01523 6912228  
heiko.schoenberg@rudolph-log.com

### KONTAKT ZUM ANBIETER

Martin Mantz GmbH  
T 06022 2656-0  
info@martin-mantz.de

### QZ-ARCHIV

Diesen Beitrag finden Sie online:  
[www.qz-online.de/7113223](http://www.qz-online.de/7113223)