

BMS-Leitfaden 2020

Führungsprozesse von und in Organisationen

Für Organisationen werden verschiedenste Managementsysteme angeboten. Die Erfahrung lehrt, dass «Führung» überlebenswichtig ist. Wie die Corona-Krise 2020 gezeigt hat, können sich Verhältnisse, die für eine Organisation von Bedeutung sind, sehr rasch und in massivem Ausmass verändern. Einer der zentralen Führungsprozesse ist der Umgang mit Risiken, bestehend aus der Beurteilung der Lage, der Entschlussfassung und den entsprechenden Aufträgen an die einzelnen Organisationseinheiten.

Peter Gresch

Wie wir wissen, sind Veränderungen (externe und interne) systemimmanent. Zentrale Führungsprozesse beinhalten die Erarbeitung von Vision, Leitbild, Strategie, Jahreszielen, die Erteilung von Aufträgen und die Berichterstattung. Trotzdem sind aus der Analyse des Umfeldes der Organisation und aus internen Faktoren aufgrund veränderter Verhältnisse entsprechende Schlüsse zu ziehen.

Die Beurteilung der Lage und die Entschlussfassung sind jedoch periodisch und, wenn sich Verhältnisse plötzlich fundamental ändern, ad hoc durchzuführen.

Die möglichen Veränderungen oder die tatsächlich sich einstellenden Veränderungen müssen also rechtzeitig wahrgenommen und analysiert werden. Fallen Vision, Leitbild und Strategie nicht situationsgerecht oder nicht zeitgemäss aus, kann die Existenz einer Organisation gefährdet sein. Fehler in der Führung können später nur schwer oder nur unter grossem Aufwand korrigiert werden.

Führungsprozesse bestehen daher aus einer systematischen Vorgehensweise und dem Einsatz von unterstützenden Methoden.



Peter Gresch ist Inhaber und CEO Gresch Partner. Er war von 1993–2019 Schweizer Delegierter beim ISO TC 207 Umweltmanagement. Ausserdem ist er Fachexperte bei der SAS für Managementsysteme und war Privatdozent an der ETHZ.

ISO-Managementnormen

Die ISO (International Organization for Standardization) ist Herausgeberin von Managementnormen. Diese sollen der Führungsunterstützung dienen. Zuständig für die Erarbeitung der einzelnen Managementsystem-Normen der ISO sind die «TCs» (Sektorkomitees). Die SNV (Schweizerische Normenvereinigung) ist Mitglied der ISO: Sie stellt Experten für die Erarbeitung der internationalen Normen zur Verfügung.

Publizierte ISO-Managementnormen

Mittlerweile hat die ISO verschiedene Managementnormen publiziert. In verschiedenen Technischen Komitees (TCs) sind Normen für Qualitätsmanagement (ISO 9001), für Umweltmanagement (ISO 14001), für Risk Management (ISO 31000) und Social Responsibility (ISO 26000) erarbeitet und publiziert worden. Diese Normen sind weltweit im Einsatz. Sie sind gedacht für verschiedenste Arten von Organisationen (private Unternehmen, staatliche Organisationen, NGOs usw.) und für verschiedenste Unternehmensgrössen.

In der Praxis zeigt es sich jedoch, dass diesen Normen ein fundamentaler konzeptioneller Mangel anhaftet: Durch die Aufspaltung in verschiedene einzelne Managementsysteme sind die Organisationen gezwungen, parallel mehrere Systeme aufzubauen. Für die Unternehmen stellt dies einerseits einen grossen Aufwand dar.

Insbesondere kleinere Organisationen (KMU), die die Mehrheit bilden, kommen dabei an ihre Grenzen.

Initiativen der ISO zur Verbesserung der Situation

Wegen der hohen Autonomie der Sektorkomitees war es – im Rahmen der ISO – nicht möglich, eine Managementnorm für «integrales Management» zu erarbeiten.

Die Weiterentwicklung der Managementsystem-Normen der ISO musste sich auf die Schaffung einer einheitlichen Struktur der verschiedenen Normen beschränken. 2012 publizierte die ISO die ISO/IEC Directives mit einer einheitlichen Struktur für die verschiedenen Normen (High Level Structure, HLS). In der Folge wurden die Managementsystem-Normen überarbeitet. Damit wurde das Erarbeiten von Managementsystemen in den Unternehmen einfacher. Aber das Grundproblem wurde nicht gelöst.

Neben einer einheitlichen Struktur wurde in den ab 2015 publizierten Normen ein neues Schwergewicht auf den Aspekt der Führung von und in Organisationen gelegt, ohne jedoch die Managementaufgaben zu vernachlässigen. Als Schlüsselemente der Führung gelten:

- a) die Beurteilung der Lage (Kontextanalyse) und die darauf basierende Formulierung der Vision, des Leitbildes und der Strategie;
- b) die Formulierung von Jahreszielen zur Verbesserung der Leistungen der Organisation mit Blick auf eine nachhaltige Entwicklung (Ökonomie, Qualität, Umwelt, Soziales);
- c) der Einbezug vor- und nachgelagerter Prozesse und schliesslich
- d) das Nachweisen der Zielerreichung im Geschäftsbericht.

Initiativen der Schweizerischen Normenvereinigung (SNV)

Im Jahre 2000 wurde an der ETHZ eine interdisziplinäre Erfahrungsgruppe gegründet, die sich zur Aufgabe machte, ein «integrales Managementsystem» zu erarbeiten.

Anlässlich der Vollversammlung des ISO/TC 207 in Buenos Aires wurde 2004 von den Schweizer Delegierten der Antrag gestellt, dass im Schosse der ISO eine Norm für ein «integrales Managementsystem» zu erarbeiten sei. Der Vorstoss der Schweiz ist gescheitert, bzw. erwies sich aus der Sicht der ISO als nicht realisierbar, weil die einzelnen Themen Qualität, Umwelt, Sicherheit usw. hochautonomen Sektorkomitees zugewiesen

sind, auf die die Führungsorgane der ISO keine Weisungsbefugnis haben.

In der Folge entschieden sich die Mitglieder des Schweizer Spiegelkomitees zum TC 207, in Zusammenarbeit mit der SNV einen Leitfaden für den Aufbau eines Busi-

ness-Management-Systems (BMS) zu realisieren.

Aus der Beobachtung, wie Organisationen in der Praxis ihre Managementsysteme entwickeln und handhaben, wurde im Rahmen von Zertifizierungen und der Überwa-

chung von Zertifizierungsstellen durch die SAS (Schweizerische Akkreditierungsstelle) festgestellt, dass auch erhebliche Lücken bezüglich des Verstehens von Begriffen sowie des Wissens und Beherrschens von Methoden bestehen. Um diesbezüglich Hilfestellung zu bieten, wurde in Ergänzung zum BMS-Leitfaden jetzt auch ein BMS-Handbuch erarbeitet und publiziert. Hierin geht es vor allem darum, Begriffe in den ISO-Normen zu verdeutlichen und methodische Hinweise z.B. zur Beurteilung der Lage, der Entschlussfassung und zur Formulierung von Aufträgen zu geben. Mit dem neuen BMS-Leitfaden und -Handbuch bietet die SNV Hilfsmittel, damit die Unternehmen ein einheitliches Managementsystem erarbeiten zu können. ■

Des systèmes de gestion variés sont proposés pour les organisations. L'ISO a également publié des normes de management (ISO 9001; ISO 14001; ISO 31000, etc.).

Les éditions récentes accordent une plus grande importance à la direction des organisations. Un processus important de direction concerne l'évaluation des changements dans l'environnement de l'organisation (par exemple la crise liée au coronavirus). Si la vision, le principe directeur et la stratégie par exemple ne tiennent pas compte de la nouvelle situation, l'existence d'une organisation peut être menacée.

Le principal défaut des normes ISO jusqu'à présent est leur fragmentation en plusieurs normes de management. La pratique réclame un système unique.

Dans le cadre de la SNV, le Business Management System (BMS), un «système de gestion intégrant», a été développé au cours d'une première phase. Ce guide BMS a été complété par un manuel BMS en 2020. Les deux documents ont à présent été publiés et sont disponibles dans le SNV shop.







Avec le guide BMS 2020 et le manuel BMS 2020, la SNV soutient les organisations dans l'élaboration et la mise en place d'un système de gestion homogène et complet.

Bezugsquelle für BMS-Leitfaden 2020 und BMS-Handbuch 2020: SNV-Shop www.snv.ch/BMS

Anzeige

Integrierte Unternehmenssteuerung und Organisationsmanagement.

IMS PREMIUM
QUALITÄTSMANAGEMENT ALS SOFTWARELÖSUNG.

-  **Dokumente / Content**
Dokumente immer aktuell und benutzergerecht aufbereiten.
-  **Prozesse**
Abläufe und Informationen gestalten, vernetzen und publizieren.
-  **Organisation**
Perspektivenbezogen Informationen darstellen.
-  **Prozessausführung**
Komplett ablaufgesteuerte und lückenlose Abarbeitung.
-  **Kennzahlen**
Ziele und Ergebnisse als Entscheidungsgrundlage präsentieren.
-  **Risiko**
Risiken beurteilen, steuern und überwachen.



Verschiedene Lösungspakete wie

Audit mit Massnahmen & Feststellungen

Prozessausführung Nachweis

Massnahmenmanagement

Verbesserungsvorschlags - / Ideenmanagement

Kundenmeldung