

---

**Krzysztof Paschke**  
**Organisationshandbuch**  
**Umsetzung, Dokumentation und Kommunikation**



Krzysztof Paschke ist geschäftsführender Gesellschafter der GRC Partner GmbH in Kiel. Er studierte Wirtschaftsinformatik an der Wirtschaftsakademie Schleswig-Holstein. Nach dem Studium war er als IT-Berater und leitender Angestellter tätig. Seit 2003 ist er maßgeblich an der Konzeption und Entwicklung der Compliance Management Software DocSetMinder® und GDPdU-Warehouse beteiligt. Der Schwerpunkt seiner Tätigkeit als Berater liegt in Bereichen der Unternehmensorganisation, Compliance Management und IT-Governance. Sein besonderes Interesse gilt hierbei den unterschiedlichen Facetten der Organisation-, IT- und Compliance-Dokumentation. Seine Erfahrungen aus der Durchführung zahlreicher Projekte in diversen Branchen setzt Krzysztof Paschke bei der Optimierung der Einführungs- und Dokumentationsmethodik der Compliance Management Systeme sowie der genannten Softwarelösungen ein.

---

# **Organisationshandbuch**

## **Umsetzung, Dokumentation und Kommunikation**

Praxisleitfaden für eine softwaregestützte  
Dokumentation eines Integrierten Managementsystems

**Krzysztof Paschke**

Weitere Informationen zum Thema Unternehmensorganisation, Governance Risk und Compliance, Compliance Management Software DocSetMinder® finden Sie auf folgenden Internetseiten:  
[www.docsetminder.de](http://www.docsetminder.de)  
[www.grc-partner.de](http://www.grc-partner.de)

Alle Informationen und Anwendungen in dieser Publikation wurden nach bestem Wissen zusammengestellt und mit größter Sorgfalt kontrolliert. Trotzdem können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden. Autor und Verlag können für fehlerhafte Angaben und deren Folgen weder eine juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen. Verwendete Bezeichnungen, Markennamen und Produktbezeichnungen unterliegen im Allgemeinen warenzeichen-, marken- oder patentrechtlichem Schutz.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8423-6533-9

© 2011 Krzysztof Paschke

Herstellung und Verlag: Books on Demand GmbH, Norderstedt

Die vorliegende Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Jegliche Vervielfältigung oder Verbreitung, ganz oder teilweise, ist verboten. Kein Teil der Dokumentation darf ohne schriftliche Genehmigung des Autors in irgendeiner Form durch Fotokopie, Mikrofilm oder andere Verfahren reproduziert oder in eine für Maschinen, insbesondere Datenverarbeitungsanlagen, verwendbare Sprache übertragen werden.

## **Vorwort**

Elementare Voraussetzung für die Umsetzung der Unternehmensstrategie und langfristige Marktbehauptung ist die genaue Kenntnis der Unternehmensorganisation durch alle Mitarbeiter und Führungskräfte. Sie ist ein zentraler Erfolgsfaktor des unternehmerischen Handelns. Von der Gestaltung, Effizienz und Effektivität der Unternehmensorganisation hängt nicht nur die Produktivität ab, sondern auch die Einhaltung der geltenden nationalen und internationalen Gesetze und Vorschriften (Compliance) durch die Gestaltung und Umsetzung einer effektiven Corporate Governance. Die festgelegten Unternehmensstrukturen, –prozesse und Richtlinien werden in der Regel in einem Organisationshandbuch, oft auch als Managementhandbuch bezeichnet, zusammengefasst. Der vorliegende Praxisleitfaden beschreibt eine systematische Erstellung eines unternehmensweiten Organisationshandbuches im Rahmen eines Integrierten Managementsystem-Projektes. Die Methodik eignet sich sowohl für produzierende Unternehmen als auch für Non-Profit Organisationen. Eine vollständige und sachgerechte Dokumentation der Unternehmensorganisation dient dem Nachweis sowie als Kommunikationsmedium der getroffenen organisatorischen und technischen Maßnahmen. Sie ist unabdingbar bei jeder Art von Audits, die durch interne oder externe Auditoren und Prüfer durchgeführt werden. Durch den Einsatz der Compliance Management Software DocSetMinder® wird die Etablierung, Verbesserung, Dokumentation und Prüfung der Unternehmensorganisation sehr effizient und effektiv realisiert.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Ziel und Aufbau des Buches</b> .....	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>Organisationshandbuch</b> .....	<b>17</b>
2.1	Sicht I - Unternehmen .....	19
2.2	Sicht II - Fachabteilung und Mitarbeiter.....	20
2.3	Sicht III - Beauftragte .....	21
2.4	Sicht IV - Prüfer.....	21
<b>3</b>	<b>Normen</b> .....	<b>22</b>
3.1	Normen.....	22
3.2	Integriertes Managementsystem .....	23
<b>4</b>	<b>Dokumentation</b> .....	<b>26</b>
4.1	Unternehmensweite Dokumentationslösung .....	26
4.2	Aufbau und Verwendung der Dokumentation.....	27
4.3	Aspekte der Dokumentation .....	28
4.4	Eigenschaften einer Dokumentations-Software .....	29
4.5	Dokumentationsrichtlinie im Unternehmen .....	32
4.5.1	Redaktion.....	33
4.5.2	Detaillierungsgrad und Tiefe der Dokumentation.....	34
4.5.3	Fortführung der Dokumentation.....	37
4.5.4	Systematik der Dokumentation.....	38
4.5.5	Namenskonventionen .....	40
4.6	Darstellungsmethoden und Notationen .....	41
4.6.1	DIN .....	42
4.6.2	EPK.....	44
4.6.3	BPMN.....	46
4.6.4	UML .....	49
4.7	Lebenszyklus der Dokumentation und verwendete Methoden .....	51
4.7.1	S.M.A.R.T. ....	52

---

<b>4.7.2</b>	Magisches Dreieck .....	53
<b>4.7.3</b>	Deming-Kreis .....	54
<b>5</b>	<b>Projekt „Organisationshandbuch“ .....</b>	<b>57</b>
5.1	Projektmethodik und Softwareunterstützung .....	57
5.2	Wind Seeker AG .....	57
5.3	Meilenstein 1 „Projektmanagement“ .....	59
<b>5.3.1</b>	Ziel .....	59
<b>5.3.2</b>	Beschreibung und Definitionen .....	59
5.3.2.1	Initialisierung .....	60
5.3.2.2	Definition .....	61
5.3.2.3	Planung .....	61
5.3.2.4	Steuerung .....	62
5.3.2.5	Abschluss .....	62
<b>5.3.3</b>	Umsetzung mit DocSetMinder® .....	62
5.3.3.1	Projektorganisation .....	64
5.3.3.2	Meilensteine des OHB-Projektes .....	65
5.3.3.3	Dokumentationsrichtlinie .....	66
5.4	Unternehmensorganisation (Zusammenfassung) .....	71
5.5	Meilenstein 2 „Aufbauorganisation“ .....	73
<b>5.5.1</b>	Ziel .....	73
<b>5.5.2</b>	Beschreibung und Definitionen .....	74
<b>5.5.3</b>	Inhalt der Dokumentation .....	76
<b>5.5.4</b>	Umsetzung mit DocSetMinder® .....	77
5.5.4.1	Schritt 1: Modellierung .....	79
5.5.4.2	Schritt 2: Organigramme .....	80
5.5.4.3	Schritt 3: Unternehmensstammdaten .....	82
5.5.4.4	Schritt 4: Betriebsstätten und Repräsentanzen .....	83
5.5.4.5	Schritt 5: Abteilungen .....	84
5.5.4.6	Schritt 6: Stellenbeschreibungen .....	86
5.5.4.7	Schritt 7: Mitarbeiter .....	87

---

5.5.4.8	Schritt 8: Beauftragte .....	89
5.5.4.9	Schritt 9: Fremde Dritte.....	90
5.5.4.10	Schritt 10: Prüfer .....	90
5.5.4.11	Dokumentationshinweis.....	91
5.6	Meilenstein 3 „Ablauforganisation“ .....	95
5.6.1	Ziel .....	95
5.6.2	Beschreibung und Definitionen.....	96
5.6.3	Inhalt der Dokumentation.....	101
5.6.4	Umsetzung mit DocSetMinder® .....	102
5.6.4.1	Schritt 1: Dokumentation der Prozesslandkarte .....	106
5.6.4.2	Schritt 2: Dokumentation der Prozesse Ebene 1.....	107
5.6.4.3	Schritt 3: Dokumentation der Prozesse Ebene n.....	108
5.6.4.4	Schritt 4: Dokumentation der Arbeitsanweisungen.....	110
5.6.4.5	Wertschöpfungskette.....	111
5.6.4.6	Dokumentationshinweis.....	118
5.7	IT und Unternehmensorganisation (Exkurs) .....	121
5.7.1	IT-Governance .....	122
5.7.1.1	CobiT.....	123
5.7.1.2	ITIL .....	125
5.8	Meilenstein 4 „Richtlinien“ .....	127
5.8.1	Ziel .....	127
5.8.2	Beschreibung und Definitionen.....	127
5.8.3	Inhalt der Dokumentation.....	128
5.8.4	Umsetzung mit DocSetMinder® .....	129
5.8.4.1	Dokumentationshinweis.....	133
5.9	Meilenstein 5 „Überwachung“ .....	133
5.9.1	Ziel .....	133
5.9.2	Beschreibung und Definitionen.....	133
5.9.2.1	Auditplanung .....	135
5.9.2.2	Audithandlung.....	137

---

5.9.2.3	Bewertung und Auditbericht .....	138
5.9.2.4	Managementreview .....	139
5.9.2.5	Korrekturmaßnahmen .....	139
<b>5.9.3</b>	<b>Inhalt der Dokumentation .....</b>	<b>139</b>
5.9.3.1	Auditplanung .....	140
5.9.3.2	Auditdurchführung .....	140
5.9.3.3	Bewertung und Auditbericht .....	144
<b>5.9.4</b>	<b>Umsetzung mit DocSetMinder® .....</b>	<b>146</b>
5.9.4.1	Planung der Prüfung .....	146
5.9.4.2	Walkthrough-Prozess .....	148
5.10	Meilenstein 11 „Korrekturmaßnahmen“ .....	150
<b>5.10.1</b>	<b>Ziel .....</b>	<b>150</b>
<b>5.10.2</b>	<b>Beschreibung und Definitionen .....</b>	<b>151</b>
<b>5.10.3</b>	<b>Inhalt der Dokumentation .....</b>	<b>151</b>
<b>5.10.4</b>	<b>Umsetzung mit DocSetMinder® .....</b>	<b>151</b>
5.11	Meilenstein 12 „Information und Kommunikation“ .....	153
<b>5.11.1</b>	<b>Ziel .....</b>	<b>153</b>
<b>5.11.2</b>	<b>Beschreibung und Definitionen .....</b>	<b>154</b>
<b>5.11.3</b>	<b>Umsetzung mit DocSetMinder® .....</b>	<b>154</b>
<b>6</b>	<b>Produktbeschreibung DSM.....</b>	<b>160</b>
6.1	Compliance Management Software .....	160
6.2	Modularer Aufbau .....	160
6.3	Strukturaufbau der Dokumentation .....	161
6.4	Module - Zusammenfassung der Modulinhalte .....	162
<b>6.4.1</b>	<b>Modul „Unternehmensorganisation“ .....</b>	<b>162</b>
<b>6.4.2</b>	<b>Modul „Internes Kontrollsystem“ .....</b>	<b>163</b>
<b>6.4.3</b>	<b>Modul „Verrechnungspreisdokumentation“ .....</b>	<b>163</b>
<b>6.4.4</b>	<b>Modul „Verfahrensdokumentation“ .....</b>	<b>166</b>
<b>6.4.5</b>	<b>Modul „CobIT“ .....</b>	<b>167</b>
<b>6.4.6</b>	<b>Modul „Qualitätsmanagement“ .....</b>	<b>168</b>

---

6.4.7	Modul „IT-Dokumentation“ .....	168
6.4.8	Modul „IT-Notfallhandbuch“ .....	168
6.4.9	Modul „IT-Revision“ .....	169
6.4.10	Modul „Datenschutz“ .....	169
6.5	Aufbau und Umgebung .....	169
6.5.1	Funktionsbeschreibung .....	170
6.5.2	Revisionsicherheit .....	170
6.5.3	Versionskontrolle .....	171
6.5.4	Periodenabgrenzung/ Jahresabschluss .....	171
6.5.5	Check-in/ Check-out .....	172
6.5.6	Dokumentenentwürfe .....	173
6.5.7	Löschen von Dokumenten .....	173
6.5.8	Filter .....	174
6.5.9	Benutzer-Sichten .....	174
6.5.10	Volltextsuche .....	174
6.6	Ausgabe der Dokumentation .....	175
6.7	Dokumentationswerkzeuge .....	177
6.7.1	DocSetMinder® Texteditor .....	178
6.7.2	DocSetMinder® Designer .....	179
6.7.3	DocSetMinder® HTML-Publisher .....	179
6.7.4	Druckexport in Microsoft® Office Word .....	179
6.7.5	Import von externen Dateien .....	180
6.7.6	Standardvorlagen .....	181
6.7.7	Inhaltsklassen .....	182
6.8	Zugriffsschutzsystem .....	184
6.8.1	Rollenkonzept .....	185
6.8.2	Administrator .....	185
6.8.3	Manager .....	185
6.8.4	Bearbeiter .....	185
6.8.5	Leser .....	185

---

<b>6.8.6</b>	Prüfer .....	186
6.9	Active Directory und LDAP Integration.....	186
6.10	DocSetMinder® Clients .....	186
<b>6.10.1</b>	DocSetMinder® Voll-Client .....	187
<b>6.10.2</b>	DocSetMinder® WebAccess-Client .....	189
<b>6.10.3</b>	DocSetMinder® Application Programming Interface .....	189
6.11	Reporting Services .....	190
6.12	Hilfe-Funktion .....	190
6.13	Prozessorientiertes Compliance-Management .....	190
6.14	Auszeichnung.....	191
<b>7</b>	<b>OHB-Projekt Checklisten .....</b>	<b>192</b>
<b>8</b>	<b>Abbildungen .....</b>	<b>195</b>
<b>9</b>	<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>198</b>
<b>10</b>	<b>Literatur .....</b>	<b>200</b>
<b>11</b>	<b>Index.....</b>	<b>202</b>



# 1 Ziel und Aufbau des Buches

Die Etablierung eines unternehmensweiten Integrierten Managementsystems<sup>1</sup> wird im Rahmen eines Projektes realisiert. Die vorliegende Publikation wendet sich an alle Projektmitarbeiter. An die Projektleitung sowie an die Projektmitarbeiter aus den Fachabteilungen bis hin zu externen Beratern, die mit der genannten Aufgabe beauftragt worden sind. Sie beschreibt eine strukturierte Vorgehensweise zur Durchführung der Ist-Aufnahme, Bewertung und Dokumentation der Unternehmensorganisation. Das Organisationshandbuch<sup>2</sup> ist die einzige verbindliche Beschreibung des IMS und steht allen Mitarbeitern jederzeit zur Verfügung. Durch die Bereitstellung des OHBs mit den beschriebenen Prozessen, Verfahren, Arbeitsanweisungen, Richtlinien und weiteren Unterlagen wird das Verständnis der Führungskräfte und Mitarbeiter bei der Erfüllung ihrer Tätigkeit für die festgelegten unternehmensweiten Anforderungen an Qualität, Sicherheit, Umwelt und weitere Themen sichergestellt. Das OHB stellt die Basis für eine permanente Verbesserung der bereits etablierten Strukturen und Abläufe im Unternehmen dar. Die Methodik eignet sich sowohl für produzierende Unternehmen als auch für Non-Profit Organisationen. Die im folgenden beschriebene zentrale, datenbankbasierte Softwarelösung bietet viele technische und organisatorische Vorteile, nicht nur bei der Erstellung und Aktualisierung des Handbuches, sondern insbesondere auch bei der systematischen Verbesserung der Unternehmensorganisation im Laufe der Zeit. Der noch immer weit verbreitete Einsatz von Textverarbeitungsprogrammen und Tabellenkalkulationen bei derartigen Projekten stellt für diese Aufgaben keine echte Alternative dar. Die verwendete Projekt-Methodik ist unabhängig von der geplanten oder bereits eingesetzten Softwarelösung. Die **Abbildung 1** visualisiert die Struktur des Leitfadens.

---

<sup>1</sup> Das Integrierte Managementsystem wird nachfolgend als IMS bezeichnet.

<sup>2</sup> Das Organisationshandbuch wird nachfolgend als OHB bezeichnet.

In **Kapitel 2** werden die unterschiedlichen Aspekte eines Organisationshandbuches skizziert. Neben dem Begriff, Zweck und Aufbau eines Organisationshandbuches werden auch die unterschiedlichen Sichtweisen der Beteiligten auf die Unternehmensorganisation beschrieben.

In **Kapitel 3** werden einige anerkannte Normen, die in Unternehmen weit verbreitet sind, vorgestellt. Der Einsatz von anerkannten Normen und Standards trägt durch einheitliche Vorgaben und Vorgehensweisen zu hoher Akzeptanz des Organisationshandbuches sowohl bei Mitarbeitern als auch bei internen und externen Prüfern bei. Darüber hinaus werden der Begriff und die Vorzüge eines IMS erklärt und beschrieben.



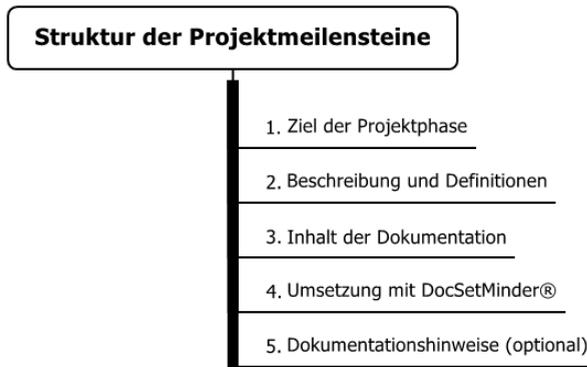
**Abbildung 1:** Inhaltsstruktur des Leitfadens.

In **Kapitel 4** werden einige wichtige Aspekte der Dokumentationsrichtlinie und empfohlene Methoden dargestellt, die bei der Erstellung und Aktualisierung des Organisationshandbuches zu berücksichtigen sind. Eine vollständige und sachgerechte Dokumentation dient dem Nachweis der getroffenen organisato-

rischen und technischen Maßnahmen im Unternehmen. Sie dient als sehr effektives, organisationsweites Kommunikationsmedium für alle Mitarbeiter. Sie ist unabdingbar bei jeder Art von Audits, die durch interne bzw. externe Auditoren und Prüfer durchgeführt werden können. Eine Dokumentationsrichtlinie trägt signifikant zur Erhöhung der Qualität des Organisationshandbuches in seinem gesamten Lebenszyklus bei. Darüber hinaus werden die wesentlichen Notationen für die Dokumentation der Unternehmensorganisation und -prozesse vorgestellt. Ein Organisationshandbuch muss leicht verständlich für alle Betrachter konzipiert und geschrieben werden. Die verwendeten Notationen spielen dabei die entscheidende Rolle. Auch sie tragen zu hoher Akzeptanz des Organisationshandbuches bei den Mitarbeitern sowie bei internen und externen Prüfern bei.

In **Kapitel 5** ist die systematische Vorgehensweise bei der Ist-Aufnahme, Bewertung und Dokumentation der Aufbau-, Ablauforganisation und der unternehmensweiten Richtlinien beschrieben. Darüber hinaus werden die wesentlichen Begriffe aus dem Bereich der Unternehmensorganisation erläutert. Am Beispiel einer fiktiven Firma, der Wind Seeker AG, wird das gesamte Projekt „Organisationshandbuch“ in mehreren Meilensteinen erläutert. Die Dokumentation der Unternehmensorganisation ist ein zentraler Baustein des OHBs und IMS. Die hier beschriebene Projektmethodik kann auch ohne die vorgestellte Compliance Management Lösung DocSetMinder® angewendet werden.

In **Kapitel 6** werden die Einsatzbereiche und der Funktionsumfang der Compliance Management Software DocSetMinder® beschrieben. DocSetMinder® unterstützt die Unternehmensleitung und das Projektteam bei der Konzeption, Dokumentation, Prüfung und Verbesserung der Unternehmensorganisation. Durch den modularen Aufbau kann DocSetMinder® bei weiteren Compliance-Themen effektiv und effizient im Unternehmen eingesetzt werden (vgl. [www.docsetminder.de](http://www.docsetminder.de)).



**Abbildung 2:** Struktur der Projektmeilensteine.

Die Beschreibung der einzelnen Projektmeilensteine (**Abbildung 2**) im Wind Seeker AG-Organisationsprojekt ist gleich strukturiert und besteht aus folgenden Abschnitten:

- **Ziel der Projektphase** - Beschreibung des Zieles, welches im Projektmeilenstein am Ende erreicht werden soll.
- **Beschreibung** und **Definitionen** - Erläuterungen zu den verwendeten Definitionen und Sachverhalten.
- **Inhalt der Dokumentation** - Das Ergebnis des Projektmeilensteines ist in Form einer Dokumentation zusammengefasst. Sie ist ein Bestandteil des Organisationshandbuches.
- **Umsetzung** mit DocSetMinder®
- **Dokumentationshinweise** (optional) - Hinweise zur Methodik der Erstellung und Pflege des Organisationshandbuches.

## 2 Organisationshandbuch

Eine Hauptaufgabe der Unternehmensleitung ist eine effiziente und effektive Unternehmensorganisation. Sie ist Voraussetzung für die Planung und Umsetzung der Unternehmensziele und somit für eine langfristige Marktbehauptung. Ein OHB ist eine für alle Mitarbeiter schriftlich festgelegte, strukturierte, nachvollziehbare und verbindliche Zusammenfassung aller Organisationsregelungen eines Unternehmens<sup>3</sup>. Zu den wesentlichen Bestandteilen eines OHB gehören u.a. folgende Inhalte:

- **Unternehmensinformationen** – Beschreibung der Unternehmensziele, -politik und -vision.
- **Normen** – Der Inhalt kann unterschiedliche Normen abdecken. Häufig wird z.B. das Qualitätsmanagement mit dem Umwelt- und Arbeitsschutzmanagement als sogenanntes IMS zusammengefasst. Dokumentiert werden die normbezogenen Sachverhalte (vgl. Kapitel 3).
- **Aufbauorganisation** – Beschreibung der Unternehmensstruktur, Aufbau des Betriebes und Verantwortlichkeiten (vgl. Kapitel 5.5).
- **Ablauforganisation** – Beschreibung der Unternehmensabläufe, Management-, Kern- und Unterstützungsprozesse (vgl. Kapitel 5.6).
- **Richtlinien** – Beschreibung der unternehmensinternen Vorschriften (vgl. Kapitel 5.8).

Das OHB wird oft als Management-, QM- oder Unternehmens-Handbuch bezeichnet. Die Etablierung eines OHBs ist durch unterschiedliche Anforderungen des Unternehmens begründet. Marktpolitische und unternehmensinterne Faktoren (Wettbewerber, Unternehmensziele, Technologie, etc.) verursachen im Laufe der Zeit Änderungen in der Unternehmensorganisation und in den Prozessen. Oft sind solche Änderungen ein schleichender Prozess, der infor-

---

<sup>3</sup> Vgl. „Organisation“ von Prof. Dipl.-Ing. Pitter A. Steinbuch, S.342.

mell ist und nur partiell die Bedürfnisse eines Unternehmensbereiches abdeckt. Nicht selten ohne Berücksichtigung möglicher Auswirkungen auf andere Unternehmensbereiche und deren Abläufe. Sie sind nicht optimal geplant und kommuniziert. Das OHB sollte dementsprechend regelmäßig im Rahmen interner Audits auf Aktualität geprüft, ggf. angepasst und kommuniziert werden (vgl. Kapitel 4.7.3).



**Abbildung 3:** OHB-Sichten.

Die Ist-Aufnahme, Bewertung und Verbesserung der Unternehmensorganisation und Prozesse werden durch die Verwirklichung der Unternehmensziele ausgelöst. Der Verbesserungsprozess wird als Business Process Reengineering (BPR) bezeichnet<sup>4</sup>. Ein weiterer verwandter und sehr verbreiteter Begriff ist auch Business Process Management (BPM). Die daraus resultierenden Ergebnisse können in Form eines OHBs dokumentiert werden. Der BPM und die damit verbundene Dokumentation (OHB) kann aus unterschiedlichen Sichten

---

<sup>4</sup> Vgl. Josef Staud, „Geschäftsprozessanalyse. Ereignisgesteuerten Prozessketten und objektorientierte Geschäftsprozessmodellierung für Betriebswirtschaftliche Standardsoftware“, S.18.

betrachtet werden. Im Folgenden werden die vier wesentlichen Sichten skizziert (**Abbildung 3**).

## 2.1 Sicht I - Unternehmen

Die betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkte gehören zum primären Treiber für die Verbesserung der Unternehmensorganisation und -prozesse. Sie sind Gegenstand der betriebswirtschaftlichen Betrachtung und Kostenrechnung<sup>5</sup>. Bei ihrer Optimierung stehen vor Allem folgende Aspekte im Vordergrund:

- **Produktivitätssteigerung** – Betrachtet werden u.a. Prozesskosten, Durchlaufzeiten und Qualität der Erzeugnisse.
- **Automatisierung der Produktions- oder Unterstützungsprozesse** – Betrachtet wird die Umstellung der Produktion von manuell auf automatisch bzw. halbautomatisch. Ein weiteres Beispiel ist die Einführung einer ERP-Lösung<sup>6</sup>.
- **Reorganisation** – Sie kann durch Zusammenschlüsse oder Ausgliederung einer organisatorischen Einheit (**Mergers & Akquisition**), Einsparung oder generell im Rahmen eines Verbesserungsprozesses verursacht werden.
- **Outsourcing** – Ausgliederung einiger Unternehmensprozesse, wie z.B. Lohn- und Gehaltsabrechnung, Rechnungswesen oder IT an einen Spezialisten.
- **Anforderungen der Geschäftspartner** – Die Kundenzufriedenheit und -akzeptanz ist der wichtigste Faktor, der den Unternehmenserfolg bestimmt. Die Anforderungen der Kunden aber auch der Lieferanten sollten zeitnah und effizient in der Unternehmensorganisation umgesetzt werden.

---

<sup>5</sup> Vgl. Jörg Krüger, Christian Uhling „Praxis der Geschäftsprozessmodellierung“, S.13.

<sup>6</sup> Enterprise Resource Planning = Unternehmenssteuerungssoftware.

- **Gesetzliche Auflagen** – Umsetzung der geltenden nationalen und internationalen Regelungen und Gesetze führen oft zu Änderungen in der Unternehmensorganisation und -prozessen.

Die genannten Aspekte sollten nicht einzeln sondern zusammen betrachtet werden. Die Automatisierung eines Prozesses hängt meistens mit einer Reorganisation und Produktivitätssteigerung zusammen. Die Prozesskostenrechnung und das Controlling liefern die entscheidenden Indikatoren für die Durchführung der Reorganisation. Weitere Aspekte, die berücksichtigt werden und nur mit äußerster Vorsicht als sekundäre Treiber bezeichnet werden sollten, sind u.a.:

- Compliance und Rechtsicherheit eines Unternehmens
- Energiemanagement
- Umwelt- und Arbeitsschutzmanagement
- Betriebliches Kontinuitätsmanagement
- Ökologische-, ökonomische und soziale Nachhaltigkeit eines Unternehmens

Einige der genannten Aspekte haben nur indirekt mit der Ökonomie eines Unternehmens zu tun. Deren Nichtbeachtung oder Bagatellisierung kann schwerwiegende Folgen für die Weiterentwicklung und langfristige Marktbearbeitung eines Unternehmens haben.

## **2.2 Sicht II - Fachabteilung und Mitarbeiter**

Fachabteilungen und deren beschäftigte Mitarbeiter haben bestimmte, ihnen zugeteilte Aufgaben innerhalb der betrieblichen Wertschöpfungskette zu erfüllen (vgl. Kapitel 5.5.2). Sie liefern sich gegenseitig Informationen und Leistungen und sind voneinander abhängig. Effiziente Prozesse und das gleiche Verständnis darüber von allen Beteiligten, sind eine Grundvoraussetzung für die

korrekte Funktionsweise des Unternehmens. Das OHB regelt transparent, eindeutig und verständlich für alle, sämtliche betrieblichen Organisationsregelungen. Es spielt eine besondere Rolle bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter und bei der Koordination der Abläufe mit den Geschäftspartnern.

### **2.3 Sicht III - Beauftragte**

Die geltenden Rechtsvorschriften in den Unternehmen erfordern die Bestellung von sogenannten Beauftragten. Sie dienen der unternehmensinternen Selbstkontrolle. Die Hauptaufgaben der Beauftragten sind Information, Beratung, Überwachung und Berichterstattung<sup>7</sup>. Sie verfügen über keinerlei Weisungsbefugnisse und Entscheidungskompetenzen. Eine exakte Kenntnis der Unternehmensorganisation und -prozesse sind unerlässlich um die Aufgaben eines Beauftragten zu erfüllen. Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich um den z.B. Datenschutz- oder Sicherheitsbeauftragten handelt (vgl. Kapitel 5.5.4.8). Im Rahmen der Erfüllung seiner Aufgaben kann der Beauftragte auch die Änderung in der Unternehmensorganisation und der Prozesse beeinflussen.

### **2.4 Sicht IV - Prüfer**

Eine vollständige, aktuelle und sachgerechte Dokumentation stellt die Basis einer erfolgreichen Umsetzung der Normen dar und dient dem Nachweis der getroffenen organisatorischen und technischen Maßnahmen im Unternehmen. Sie ist unabdingbar bei jeder Art von Audits, die durch interne bzw. externe Auditoren und Prüfer durchgeführt werden.

---

<sup>7</sup> Vgl. Christoph E. Hauschka, Corporate Compliance 2007, § 8 Unternehmensinterne Selbstkontrolle durch Compliance-Beauftragten.

## 3 Normen

### 3.1 Normen

Das OHB ist das dokumentierte Ergebnis der Umsetzung der Anforderungen einer oder mehrerer Normen im Unternehmen. Durch die standardisierten Vorgaben und die einheitliche Vorgehensweise in der Umsetzung tragen sie zu Transparenz und Nachvollziehbarkeit für alle Beteiligten bei. In der Regel werden sie durch anerkannte Normungsorganisationen entwickelt und verabschiedet. Die Folge ist eine hohe Akzeptanz und weite Verbreitung der Standards. Bei der Betrachtung eines prozessorientierten Qualitätsmanagements, Umweltmanagements oder Arbeitsschutzmanagements sind vor Allem folgende Normungsorganisationen zu erwähnen:

- ISO - International Organization for Standardization
- DIN - Deutsches Institut für Normung
- CEN - European Committee for Standardization
- BSI - British Standards Institution

Viele der Normen sind durch nationale und internationale Gesetze und Verordnungen hervorgerufen. Sie können selbstverpflichtend (freiwillige Umsetzung) oder gesetzlich vorgeschrieben sein. Zu erwähnen sind folgende Normen:

- DIN EN ISO 9001 - Qualitätsmanagement
- DIN EN ISO 14001 - Umweltmanagementsystem
- OHSAS<sup>8</sup> 18001 – Arbeitsschutzmanagement
- EMAS<sup>9</sup> – Eco-Management and Audit Scheme

---

<sup>8</sup> Occupational Health and Safety Assessment Series von British Standards Institution.

<sup>9</sup> Freiwillige Umweltmanagement-Norm der EU (Verordnung 1221/2009). Basiert auf den Normen ISO 14001 und ISO 9001.