

A 09		
A 11 A 12	AB 6200 Berlin/Tegel	17:00
A 14 A 15		
A 16 A 17	AB 6198 Berlin/Tegel	16:20
A 18 A 19	AB 6306 Hamburg	16:10

Nicht zur Verwendung in Intranet- und Internet-Angeboten sowie elektronischen Verteilern
www.infocenter.de/QZ-Archiv
© 2009 Carl Hanser Verlag, München

Ein integriertes Managementsystem kann zur
Gerichtsfestigkeit einer Organisation beitragen
– und zu gelassenen Führungskräften.

MIT INTEGRIERTEM MANAGEMENTSYSTEM ZU RECHTSSICHERHEIT

Auf Nummer sicher

Verborgene organisatorische Schwächen beeinträchtigen die Rechtssicherheit vieler Unternehmen. Ein ausgereiftes Managementsystem kann maßgeblich dazu beitragen, die rechtliche Sicherheit bei Un- oder Notfällen sicherzustellen. Um die Anforderungen an die eigene Gerichtsfestigkeit zu erfüllen, entwickelten die Berliner Flughäfen ihr QM-System zu einem integrierten Managementsystem weiter.

Marcus Dietzsch und
Henrik Haenecke, Berlin

In Unternehmen verschiedenster Branchen rückt das Thema Rechtssicherheit in der letzten Zeit immer weiter in den Betrachtungsfokus. Nicht zuletzt durch den Ausgang einiger aufsehenerregender Rechtsfälle machen sich immer mehr Unternehmen Gedanken darüber, wie die Gefahr von Un- oder Notfällen nachhaltig verringert werden kann. Insbesondere in technischen Branchen und Bereichen kann es eine Vielzahl von organisatorischen Schwächen geben, die die rechtliche Sicherheit (oder auch Gerichtsfestigkeit) des Unternehmens behindern können. Hierzu zählen in erster Linie Regelungslücken, Nichtbefolgen von Dokumentationsanforderungen, unzureichende Delegation der Unternehmensaufgaben oder fehlende Auswahl und Kontrolle von Fachkräften, die mit der Ausführung von Unternehmensaufgaben betraut werden. Aus solchen Schwächen in der Unternehmensorganisation resultieren Gemengelagen, die im schlimmsten Fall zu (straf-) rechtlichen Konsequenzen gerade für die Führungskräfte der oberen Ebenen führen können.

Um die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Un- oder Notfällen und einer daraus resultierenden strafrechtlichen Verfolgung zu reduzieren, müssen insbesondere die folgenden Aspekte beachtet werden:

- Auswahl von angemessen qualifizierten Mitarbeitern,
- Delegation der Unternehmensaufgaben auf die Mitarbeiter und Dokumentation dieser Aufgabenzuweisung sowie

- Kontrolle der delegierten Aufgaben und Dokumentation der Kontrollen.

In einer rechtssicheren Organisation werden diese Aspekte systematisch gewährleistet. Ein ausgereiftes integratives Managementsystem kann eine wesentliche Basis für eine solche rechtssichere Organisation sein.

Hohe Anforderungen an die Organisation

Vor einer besonderen Herausforderung, Rechtssicherheit zu gewährleisten, stehen die Berliner Flughäfen. Bis 2011 wird aus den drei Flughäfen Tempelhof, Schönefeld und Tegel der neue Hauptstadt-Airport Berlin Brandenburg International (BBI) am Standort Schönefeld. Im Oktober 2008 wurde der Flughafen Tempelhof geschlossen, Ende 2011 folgen die Flughäfen Schönefeld und Tegel. Ab dann wird der gesamte Flugverkehr auf dem neuen Hauptstadt-Airport BBI abgewickelt. Bis dahin muss zum einen der Bau und die Inbetriebnahme des BBI termin- und budgetgerecht erfolgen, zum anderen müssen die noch bestehenden Flughäfen so wirtschaftlich weiterbetrieben werden, dass die Finanzierung des neuen Flughafens gesichert ist. Bei beiden Herausforderungen gilt es in besonderem Maße, die Rechtssicherheit zu beachten.

Die erste Zertifizierung ihres Qualitätsmanagementsystems (QMS) nach ISO 9001:2000 absolvierten die Berliner Flughäfen im Jahr 2003. Ein Umweltmanagementsystem nach EMAS und ISO 14001 wurde 2004 erstmals zertifiziert. Bis ein-

schließlich 2007 wurden regelmäßig interne und externe Audits zur Beibehaltung der externen ISO-Zertifizierung durchgeführt. In dieser Zeit erhielt das QMS insbesondere in den operativen Unternehmensbereichen sehr viel Aufmerksamkeit. Die Gründe hierfür lagen vor allem darin, dass den Bereichen Hilfsmittel bereitgestellt wurden, die die Arbeitsabläufe systematisch vereinheitlichen und damit effizienter und rechtssicherer machen konnten. Seit der Etablierung des QMS gelangen einschlägige Verbesserungen in der Qualität der Dienstleistungen und bei den internen administrativen Prozessen.

Anfang 2007 stellte die Geschäftsführung zwei Fragen:

- Wie rechtssicher ist das Unternehmen heute?
- Welche Konzepte und Maßnahmen sind erforderlich, um die Rechtssicherheit weiter zu verbessern?

Das daraufhin aufgesetzte Projekt „Quick Check zur Rechtssicherheit“ hatte die Aufgabe, mit vertretbarem Aufwand den Status der Rechtssicherheit des Unternehmens zu bestimmen und anschließend etwaige Maßnahmen zur Sicherstellung der Rechtssicherheit zu definieren. Die Überprüfung der Rechtssicherheit erfolgte mit Unterstützung durch ein Beratungsunternehmen. Zentrale Frage im Projekt war: Sind im Unternehmen ausreichende Vorkehrungen getroffen, sodass alle rechtlich relevanten Anforderungen aus Verkehrsicherungs- und Organisationspflichten sowie sonstigen rechtlichen Anforderungen nachweislich erfüllt werden? ▷

Rechtssicherheit entsteht, wenn externe (juristische) Anforderungen an ein Unternehmen durch interne Sicherungssysteme sichergestellt werden. Es wurden sechs Anforderungsbereiche identifiziert (Tabelle 1). Für jeden Anforderungsbereich wurde entlang mehrerer Erfüllungskriterien überprüft, ob die bestehenden Sicherungssysteme geeignet sind, die Anforderungen an eine rechtssichere Organisation zu erfüllen. Dazu wurden sie in fünf Bereiche aufgegliedert (Bild 1). Die Analyse zeigte, dass die Rechtssicherheit grundsätzlich gegeben war, es allerdings einiger spezifischer Maßnahmen bedurfte, diese unternehmensweit einheitlich und auf gleichem Niveau abzusichern. Abgeleitet von den Ergebnissen der Untersuchung wurden Maßnahmen definiert, wie im Einzelfall vorzugehen ist, um die bestehenden Defizite jeweils abzubauen. Die Maßnahmen sind bis dato zum großen Teil umgesetzt; einige befinden sich noch in der Umsetzung.

Per Analyse zu möglichen Schwachstellen

Ausgehend von den Erfahrungen des Projekts sollte die Rechtssicherheit des Unternehmens nicht nur einmalig hergestellt, sondern auch langfristig gesichert werden. Hierzu bauen die Berliner Flughäfen ein integriertes Managementsystem (IMS) auf, das mittelfristig zertifizierungsreif werden soll (Bild 2). Ein Element und wesentliche Basis für das umfassende IMS ist das Qualitätsmanagementsystem (QMS). Das IMS hat folgende Ziele:

- Sicherstellung der Rechtssicherheit der Unternehmung und der darüber hinausreichenden Compliance-Anforderungen,
- Unterstützung des unternehmensweiten Effizienzgedankens,
- Informationsplattform für die Mitarbeiter und Führungskräfte, um über den Tellerrand der eigenen Abteilung hinausschauen zu können.

Das IMS der Berliner Flughäfen baut auf den vom Gesetzgeber vorgegebenen Betreiberpflichten des Unternehmens auf. Im Falle der Flughäfen zählt hierzu insbesondere die Sicherstellung eines für Passagiere und Umwelt sicheren und reibungslosen Flugbetriebs. Aus den Betreiberpflichten leiten sich die Aufgaben zur Sicherstellung dieser definierten Pflichten für das Unternehmen ab: Was hat der Flughafen in die Wege zu leiten, um einen sicheren und reibungslosen Flugbetrieb zu gewährleisten?

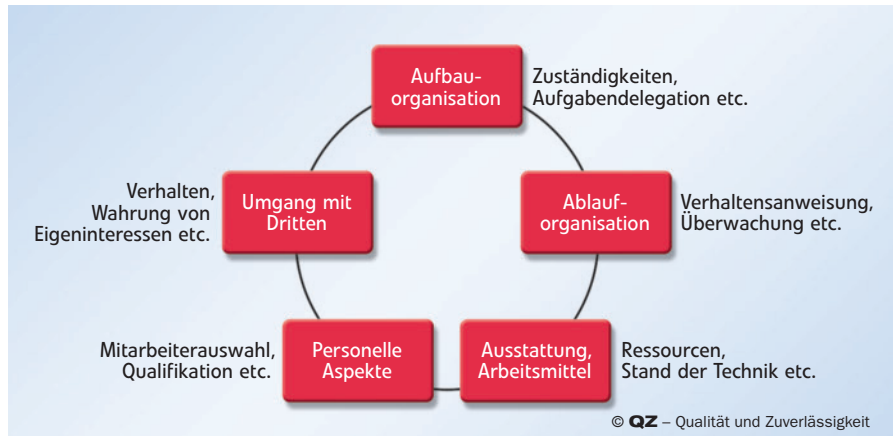


Bild 1. Die Sicherungssysteme der Berliner Flughäfen

Anforderungsbereich	Erfüllungskriterien
Routinebetrieb	Delegationspflichten
	Anweisungspflichten
	Auswahlpflichten etc.
Prozesssicherheit und Anlagenverfügbarkeit	Risikomanagement
	Genehmigungsmanagement
	Umgang mit Arbeitsmitteln etc.
Umweltschutz	Immissionsschutz
	Gewässerschutz
	Abfallentsorgung etc.
Arbeitsschutz	Gefährliche Arbeiten / Alleinarbeit
	Persönliche Schutzausrüstung
	Umgang mit Gefahrstoffen etc.
Notfälle und Störungen	Notfallmanagement
	Explosionsschutz
	Störungsbeseitigung etc.
Vertragsmanagement und Finanzprozesse	Anstellungsverträge
	Bau-, Ingenieur-, Wartungsverträge
	Versicherungsverträge etc.

Tabelle 1. Anforderungen an eine rechtssichere Organisation

Die Leitplanken für die Wahrnehmung der Unternehmensaufgaben bilden Gesetze und Verordnungen, betriebliche Regelungen, betriebswirtschaftliche Erfordernisse und sonstige externe Anforderungen. Die Unternehmensaufgaben wurden bei den Berliner Flughäfen von der oberen Führungsebene auf die nächsten Ebenen heruntergebrochen und schriftlich delegiert. Die Über- oder Unterstellung wurde hierbei in Form einer vollständigen Aufbauorganisation dokumentiert. Dabei galt es zu beachten, dass die Unternehmensaufgaben nur an Mitarbeiter delegiert wurden, die eine angemessene Qualifikation zur Wahrnehmung der Aufgaben besitzen. Dies muss über eine jederzeit aktuelle Stel-

lenbeschreibung dokumentiert sein. Insofern resultiert aus dieser Forderung die Aufgabe, die Mitarbeiter so zu qualifizieren, dass sie den Stellenanforderungen gerecht werden, oder aber Mitarbeiter mit der entsprechenden Qualifikation einzustellen.

Die Ausführung der jeweils zugewiesenen Aufgabe ist lückenlos zu beschreiben. Dies wird bei den Berliner Flughäfen in Form von schriftlichen Weisungen bzw. in Form von Prozessbeschreibungen dargestellt. Je höher das Risiko ist, desto höher sind auch die Dokumentationsanforderungen. Dies gilt in besonderem Maße einerseits für Aufgaben, deren Ausführung Gefahren für die Gesundheit der Mitarbeiter oder für die Umwelt bedeutet, an-

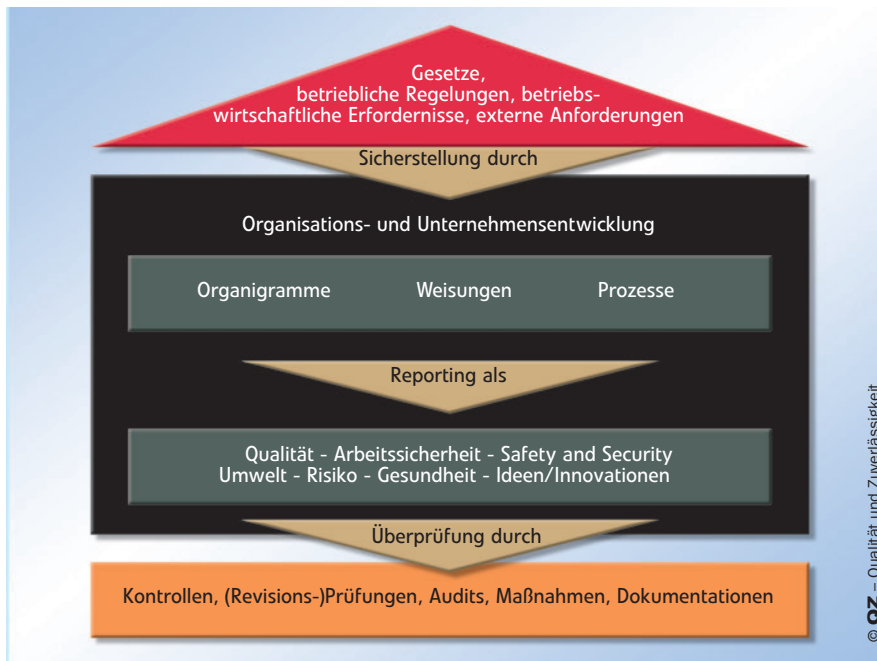


Bild 2. Die Struktur des integrierten Managementsystems

dererseits für Aufgaben, die Risiken für die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Unternehmens bergen. Zum Nachweis des ordnungsgemäßen Ausführens der Vorgaben ist sicherzustellen, dass die bearbeitenden Mitarbeiter die Vorschriften jeweils gegenzeichnen. Bei Änderungen ist die Unterschrift nachzuhalten.

Entlastung der Vorgesetzten für den Fall des Falles

Beispielsweise gibt es im besonders sicherheitsrelevanten Bereich des Winterdienstes und der Grünflächenpflege sogenannte Unterweisungsbücher, in denen nach jeder Informationsweitergabe per Unterschrift festgehalten wird, dass die Mitarbeiter den Sachverhalt verstanden haben. Falls in der Folge ein Un- oder Notfall passiert, da die vorher kommunizierten neuen Vorgaben nicht eingehalten worden sind, ist der Vorgesetzte entlastet und ein Organisationsverschulden ausgeschlossen.

Aus den bestehenden Informationen können bei Bedarf QM-, Arbeitssicherheits- oder Umweltmanagement-Handbücher generiert werden. Sollte im Unternehmen Interesse an singulären Zertifizierungen bestehen, so können Handbücher für die externen Auditoren als Nachweis über die jeweiligen Aktivitäten dienen. Ziel ist es allerdings, das IMS gänzlich einer Zertifizierung zu unterziehen.

Vervollständigt wurde das IMS der Berliner Flughäfen durch den Aufbau ei-

nes internen Kontrollsystems, das systematisch das Bestehen und Befolgen der unternehmensinternen Regelungen überprüft und bei Abweichungen etwaige Maßnahmen einleitet. Dieses besteht aus folgenden Bestandteilen:

- halbjährliche Mitarbeitergespräche zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter (im Sommer 2008 nach Schulung aller Führungskräfte neu aufgesetzt),
- Revisionskontrollen nach einem Dreijahres-Revisionsplan, ergänzt um nicht angekündigte Kontrollen (im Frühjahr 2008 nach Neuaufstellung der internen Revision etabliert),
- Prüfungen interner Fach-Auditoren, die periodisch die Bestandteile des IMS prüfen (im Aufbau), sowie
- Prüfungen externer Auditoren, die bei Bedarf im Mehrjahresabstand eingeladen werden (in Planung).

Das IMS der Berliner Flughäfen schafft so die eigentliche Grundlage für ein mittel- und langfristig rechtssicheres Unternehmen. Im bestehenden IMS sind die internen Sicherungssysteme verankert, die externen juristischen Anforderungen genügen müssen. Wenn in der Vergangenheit über systematisch rechtssichere Strukturen lediglich gemutmaßt werden konnte, so ist mit dem IMS der Berliner Flughäfen heute die Basis für ein strukturiertes und systematisches Mittel vorhanden, die juristischen Anforderungen zu erfüllen.

Das Thema Rechtssicherheit hat per se

für Führungskräfte, die nicht juristisch geschult sind, nur geringe Begeisterungskraft. Mit dem Hinweis auf spektakuläre Einzelfälle werden häufig nur Ängste geschürt. Daher wurde bei den Berliner Flughäfen ein anderer Weg gegangen. Mithilfe einer fundierten Erläuterung der Zusammenhänge (Anforderungsbereiche und Erfüllungskriterien) und der strukturierten Darstellung der Sicherungssysteme ist es gelungen, das Topmanagement fachlich zu überzeugen. Die strukturierte Aufbereitung von potenziellen Schwachstellen der Sicherungssysteme entlang der Anforderungsbereiche und das systematische Ableiten von Maßnahmen zur Verbesserung haben zu einer verbesserten Akzeptanz geführt. Vor allem aber hat das Unternehmen bei Abschluss des Projektes einen Zustand erreicht, bei dem man von gegebener Rechtssicherheit sprechen kann.

Akzeptanz der Führungskräfte durch Aufklärung

Das IMS ist weiterhin im Aufbau befindlich. Derzeit gilt es, die Führungskräfte und Mitarbeiter des Unternehmens weiter von der Funktionsweise und dem Nutzen des Systems zu überzeugen. Das IMS wird langfristig nur dann funktionieren, wenn es von den Führungskräften und Mitarbeitern verstanden, aktiv genutzt und akzeptiert wird. Wie bei jedem Change-Management-Projekt bedarf das einiger Zeit, die sich das Unternehmen nehmen muss. □

Autor

Marcus Dietzsch, geb. 1971, ist Referent und Prozessmanagement-Koordinator im Bereich Kaufmännische Steuerung und Unternehmensentwicklung der Berliner Flughäfen.

Dr. Henrik Haenecke, geb. 1970, leitet den Bereich Kaufmännische Steuerung und Unternehmensentwicklung bei den Berliner Flughäfen.

Kontakt

Marcus Dietzsch
T 030 6091-1362
marcus.dietzsch@berlin-airport.de

www.qm-infocenter.de

Diesen Beitrag finden Sie online unter der Dokumentennummer: **QZ110045**