GMRC INTERNATIONAL INSTITUTE FOR GOVERNANCE, MANAGEMENT, RISK & COMPLIANCE

Entwurf

Entwurf

Scherer / Fruth (Hrsg.)

Grundsätze ordnungsgemäßen Personal-Managements (Go Perso) (Draft) 1.0

Integriertes Personal-Managementsystem mit Governance, Risk und Compliance (GRC)

- ISO 30400 (2016) (Personalmanagement-Terminologie)
- ISO/ TC 260/ WG 7 (2016?) (Human Capital Reporting)
- ISO 9001 (2015) (QM)
- ISO 19600 (2014) (Compliance)
- COSO I (2013) (Compliance)
- IDW PS 980 (2011) (Compliance)
- ISO 31000 (2009) (Risk)
- COSO II (2017) (?) (Risk)
- IDW (E)PS 981 (2016) (Risk)
- DIIR Nr. 2 (2014) (Risk)
- PAS 99 (2012) (Integriertes Managementsystem)

zielführend anwenden!

Standard für
ein compliance-, risiko-, chancen- und wertorientiertes,
integriertes Personal-Managementsystem

Anforderungen an die Führungskräfte von heute und morgen:

Pflichten, Haftungsgefahren, Vermeidungsstrategien und
Erfolgspotenziale für Unternehmer, Vorstände, Geschäftsführer, Aufsichtsräte, Beiräte, Gesellschafter und sonstige Leistungsträger im Management.

Herausgeber:

Prof. Dr. jur. Josef Scherer
Richter am Landgericht a.D.
Rechtsanwalt
Professor für Unternehmensrecht (Compliance), Risiko- und Krisenmanagement, Sanierungs- und Insolvenzrecht
Leiter des Internationalen Instituts für Governance, Management, Risk & Compliance der Technischen Hochschule Deggendorf

Entwurf

Mitglied des DIN-Normenausschusses Dienstleistungen (NADL) zur Erarbeitung von ISO/DIN-Standards im Personalmanagement

Klaus Fruth
Richter am Amtsgericht
Lehrbeauftragter an der Technischen Hochschule Deggendorf

Entwurf

Impressum:

Integriertes Personal-Managementsystem mit Governance, Risk und Compliance (GRC)

- ISO 30400 (2016) (Personalmanagement-Terminologie)
- ISO/ TC 260/ WG 7 (2016?) (Human Capital Reporting)
- ISO 9001 (2015) (QM)
- ISO 19600 (2014) (Compliance)
- COSO I (2013) (Compliance)
- IDW PS 980 (2011) (Compliance)
- ISO 31000 (2009) (Risk)
- COSO II (2017) (?) (Risk)
- IDW (E)PS 981 (2016) (Risk)
- DIIR Nr. 2 (2014) (Risk)
- PAS 99 (2012) (Integriertes Managementsystem)

zielführend anwenden!

Herausgeber:

Prof. Dr. Josef Scherer
c/o Kanzlei Prof. Dr. Scherer Dr. Rieger & Partner,
Metzgergasse 2-4, 94469 Deggendorf

Klaus Fruth
Frischecker Str. 12, 94065 Waldkirchen

Deggendorf 2016

ISBN: 978-3-00-054442-2

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

© 2016 Prof. Dr. Josef Scherer und Klaus Fruth

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar

Entwurf

Vorwort

Die Ausgestaltung des Personal-Managementsystems als eigenständiges System ist möglich. Dieser Standard/dieses Werk stellt jedoch wahlweise einen neuen Ansatz eines integrierbaren („GRC") Personal-Managementsystems dar. Dies erwies sich in Theorie und Praxis als schlüssig und geeignet, die vielen Unternehmensfunktionen, wie Governance, Qualitäts-, Risiko-, Compliancemanagement, Internes Steuerungs- und Überwachungssystem, Revision, etc., zu vernetzen, dadurch Redundanzen und Insellösungen zu vermeiden und erhebliche Synergien zu gewinnen.

Da sich weltweit Unternehmen bei der Implementierung eines (Personal-)Managementsystems an diversen populären (internationalen) Standards / Codices (ISO / COSO / IDW / etc.) orientieren, dienen diese auch als Referenz für dieses Werk.

In der Praxis ist derzeit zu beobachten, dass Unternehmen von ihren Geschäftspartnern die Zusicherung einfordern, unterschiedlichste (Personal-) Standards oder Codices einzuhalten. Dies führt aufgrund der wachsenden Vielfalt existierender Standards bei den Betroffenen zu Verunsicherung und Sorge vor erheblichem – bürokratischen – Mehraufwand.

Daher wird mithilfe des vorliegenden „Universal"-Standards Personal-Managementsystem versucht, aufzuzeigen, dass die meisten Standardwerke auf einem „gemeinsamen Nenner" beruhen, wenngleich sie auch in Aufbau oder Formulierungen differieren mögen.

*Eine entsprechende **Synopse**, die jederzeit erweiterbar ist, zeigt, dass die Anforderungen unterschiedlichster gängiger Standards Berücksichtigung finden.*

It is possible to arrange the Human Resource Management System as a stand-alone system. However, this standard represents a novel approach of an integrated Human Resource Management System. This has proved in theory and practice to be coherent and suitable to network the multiple corporate functions, such as governance, risk and compliance management, internal controlling and monitoring system, revision etc., so as to avoid redundancies and island solutions and to achieve considerable synergies.

Since companies worldwide follow various popular (international) standards/codices (ISO / COSO / IDW / etc.), when implementing a Human Resource Management system, they serve also as a reference for this work.

In practice, we are currently observing that companies demand from their business partners a guarantee that the most diverse (human resource) standards or codices would be observed. This leads, given the growing diversity of existing standards, to uncertainty and fears of significant extra bureaucracy among those affected.

Therefore, the objective of this "universal" standard is to show that most of the standard works are built around a „common denominator", although they may differ in their structure and formulations.

*An adequate **synopsis**, which is, at any time, easily expandable, helps to demonstrate that requirements of a wide variety of common standards are taken into account.*

Entwurf

Die Beachtung der Ausführungen in diesem Buch hilft, für Audits / Revision / Abschlussprüfung oder Zertifizierung der angesprochenen Bereiche vorbereitet zu sein.

Die ISO 9001:2015 (Qualitäts-Managementsystem) wurde 2015 veröffentlicht und damit in Kraft gesetzt. Da sich weltweit Millionen Unternehmen an diesem Standard für Qualitätsmanagement orientieren, wird an den jeweiligen Punkten über eine Synopse auf ihn verwiesen.

Wer sagt uns denn, zumindest in Hinblick auf unternehmerische Betätigung, was es heißt, das Richtige richtig zu tun?

Besonderheiten der *„Deggendorfer Schule" für Governance, Risk & Compliance (GRC)* – *„Deggendorf School of GRC" des Internationalen Instituts für Governance, Management Risk & Compliance der Technischen Hochschule Deggendorf (www. gmrc.de)* – und damit auch dieses Buches – mögen sein:

1. **Organisations- und Prozessorientierung: Darstellung eines Themenbereichs anhand der typischen (bekannten) Aufbau- und Ablauforganisation eines Unternehmens / Institution / etc..**

2. **Interdisziplinarität (Wirtschaftswissenschaften, Recht, Technik, Psychologie, Soziologie): Welche Anforderungen der diversen Disziplinen sollten beachtet werden?**

3. **Compliance-Orientierung: Welche (rechtlich) verbindliche (internationalen) Rahmenbedingungen (aus Gesetzen, Rechtsprechung, etc.) sind zu beachten?**

4. **Orientierung am (international) *„Anerkannten Stand von Wissenschaft und Praxis"*.**

5. **Orientierung an (inter)nationalen anerkannten Standards (ISO, COSO, IDW, DIN, etc.).**

6. **Risikobasierung: Eruierung, Bewertung und Steuerung von Gefahren und Chancen bei Zielfestlegung und Umsetzungsmaßnahmen zur Zielerreichung.**

7. **Wertbeitragsorientierung: Reflexion, Beschreibung und Messung der Aufwand / Nutzen - Relation (in den einzelnen Unternehmensbereichen bzw. Prozessen).**

8. **Integrierter Managementsystem-Ansatz: *Ein* integriertes „Kombi-GRC-System" statt „Insellösungen"**

Außerdem:

9. **„Industrie 4.0" und Mensch: Darstellung von vertikalen (zwischen einzelnen Unternehmensfunktionen) und horizontalen (entlang der „Wertschöpfungskette" zu Lieferanten und Kunden) sowie diametralen (zu den „interested parties") Schnittstellen und Clustern (vgl. „Industrie 4.0").**

10. **Orientierung an Tools und Methoden: Darstellung und kritische Hinterfragung aktueller und anerkannter Werkzeuge und Verfahrensweisen.**

11. **Praxistauglichkeit: Darstellung der Erfahrungen aus der Praxis.**
12. **Kritische Reflexion bekannter Aussagen durch Differenzierung zwischen Thesen und Fakten sowie Diskussion systemischer Schwachstellen.**
13. **Visualisierung: „Ein Bild sagt mehr als tausend Worte".**
14. **Praxis-Beispiele aus den Tagesmedien.**
15. **Einfache Erklärungen („Die Maus macht Aah!") für komplexe Themen.**
16. **Anleitungen zur erfolgreichen, fristgerechten Umsetzung neuer Projekte im Zusammenhang mit Governance, Management, Risk und Compliance.**
17. **Internationale Harmonisierung: Suche nach dem gemeinsamen Nenner für ordnungsgemäße Unternehmensführung und-überwachung (Governance).**
18. **Zukunftsorientierung: Welche Umfeldentwicklungen beeinflussen das Thema mit Gefahren und Chancen („Risks-of-changes-Management")?**

Entwurf

Oktober 2016

Prof. Dr. jur. Josef Scherer

Richter am Landgericht a.D.

Rechtsanwalt

Professor für Unternehmensrecht (Compliance),
Risiko- und Krisenmanagement,
Sanierungs- und Insolvenzrecht

Leiter des Internationalen Instituts
für Governance, Management, Risk & Compliance
der Technischen Hochschule Deggendorf

Mitglied des DIN-Normenausschusses Dienstleistungen (NADL) zur Erarbeitung von ISO/DIN-Standards im Personalmanagement

Inhaltsverzeichnis

1 Einführung: Governance: Standardorientiertes, integriertes Management im Bereich Personal: „Das Richtige richtig tun“ („Block 1“) 17

1.1 Governance, Risk und Compliance (GRC) als „Klammer“ um die zahlreichen „Management-Inseln“ und „Managementsystem-Standards“ 22

1.1.1 Die „gesuchte Klammer“ um Fachdisziplinen und Unternehmensfunktionen 22

1.1.2 Ziele 40

1.1.3 Standardorientierung – Anwendungsbereich (Scope) des *Standards* 45

1.2 Allgemeines 51

1.2.1 Begriffserklärung „Personal-Management(-System)“ 51

1.2.2 Definitionen *im* Personal-Management 57

1.2.3 Rechtliche Rahmenbedingungen für ein Personal-Managementsystem. 59

1.2.4 Standards im Bereich Personal-Management 60

1.2.5 Tools und Methoden im Bereich Personal-Management 63

1.3 Die Konzeptionierung, Umsetzung, Überwachung und (kontinuierliche) Verbesserung (Plan/Do/Check/Act) eines integrierten, standardorientierten Personal-Managementsystems 71

1.3.1 Konzeptionierung von Aufbau und Inhalt des Personal-Managementsystem*s (Plan):* Darstellung von Zielen und Wertbeitrag, des Soll-Zustandes, Soll-Ist-Abgleich, Bewertung von alternativen Strategien, Entscheidung, Projektierung 73

1.3.2 *Konzeptionierung* der Umsetzung (Do) (Implementierung und Wirksamkeit), Überwachung (Check) und Verbesserung (Act) des integrierten Personal-Managementsystems 75

1.3.3 *Ausführung:* Umsetzung (Do), Überwachung (Check), Verbesserung (Act) 78

2 Analyse von Unternehmen, Umfeld, etc. und Ableitung des Unternehmensrahmens („Block 2“) 79

2.1 Analyse von Unternehmen, Umfeld und Anforderungen der „interested parties“ 79

2.1.1 Unternehmensanalyse (organizations internal context) 83

Entwurf

2.1.2 Umfeldanalyse (organizations external context) 84

2.1.3 Darstellung und Bewertung der Anforderungen der „interessierten Gruppen“ (Organe und „sonstige Stakeholder“) 86

2.1.4 Bewertung (z. B. durch SWOT-Analyse) 89

2.2 Ableitung des *Unternehmensrahmens* aus bewerteter Unternehmens- und Umfeldanalyse mit Anforderungen „interessierter Gruppen“ 89

2.2.1 Unternehmensvision, Planung, Ziele, Strategie, Mission, Leitbild 91

2.2.2 Unternehmenspolitik *(Grundsätze der Unternehmensführung)* 91

2.2.3 Organisatorischer Rahmen (unternehmensweit) 92

2.2.4 Kommunikationsrahmen (unternehmensweit) 110

2.2.5 Dokumentationsrahmen (unternehmensweit) 111

2.2.6 Exkurs: Integriertes Managementsystem (IMS) 112

3 Allgemeine Regeln des Personal-Managementsystems („Block 3“) 114

3.1 Selbstverpflichtung des Top-Managements (Leadership and Commitment) zu Personal-Management 115

3.2 Vision, Mission, Ziele, Strategie, Planung und Wertbeitrag des Personal-Managementsystems 117

3.3 Anwendungsbereich (Scope) des Personal-Managementsystems 124

3.4 Politik/Grundsätze des Personal-Managementsystems 126

3.5 Organisation des Personal-Managementsystems: Verantwortlichkeiten (Pflichten) und Befugnisse/ Inhalte in Stellenbeschreibungen/ erforderliche Kompetenzen (persönliche und fachliche Anforderungen) / Schnittstellen 128

3.5.1 Top-Management 130

3.5.2 Beauftragter für Personal-Management 131

3.5.3 Personal-Management-Komitee 133

3.5.4 Vorgesetzte 134

Entwurf

3.5.5 Sonstige Mitarbeiter 135

3.5.6 Outsourcing von Personal-Management-Funktionen 135

3.5.7 Schnittstellenmanagement 138

3.6 Kultur und Awareness des Personal-Managementsystems 139

3.7 Kommunikation des Personal-Managementsystems 140

3.8 Dokumentation des Personal-Managementsystems 141

3.8.1 Allgemeine Dokumentationsanforderungen 142

3.8.2 Handbuch 143

3.8.3 Lenkung von Informationen (Dokumenten und Aufzeichnungen) 143

3.9 Ressourcen des Personal-Managementsystems 144

3.9.1 Personell 145

3.9.2 Finanziell 146

3.9.3 Logistisch 147

3.10 Anreiz- und Sanktionensystem in Hinblick auf Personal-Management 147

3.11 IT-Unterstützung des Personal-Managements 148

3.12 Überwachung und Bewertung (Performance Evaluation) des Personal-Managementsystems 148

3.12.1 Überwachung (Monitoring), Messung, Analyse und Bewertung 150

3.12.2 Internes Audit 150

3.12.3 Management-Review (Management Bewertung) 151

3.12.4 System-Review (System-Bewertung) 151

3.12.5 Reifegradmessung 152

3.12.6 Externes Zertifizierungs-Audit 153

3.13 Business Continuity bzgl. des Personal–Managementsystems 163

Entwurf

4 Kernbereich des Personal-Managementsystems (Personal-Management-Programm) („Block 4“) 164

4.1 Identifikation und Bewertung von Zielen, Anforderungen und Handlungsbedarf für Maßnahmen zur Erreichung der Ziele des Personal-Managementsystems 167

4.1.1 Identifikation und Bewertung von Personal-Management-Zielen, -Anforderungen und Regelungen in den jeweiligen Unternehmensbereichen 169

4.1.2 Identifikation und Bewertung von Handlungsbedarf für Maßnahmen aus den eruierten Anforderungen zur Erreichung der Ziele des Personal-Managementsystems 175

4.2 Allgemeine Prophylaxe- und Reaktionsmaßnahmen 176

4.2.1 Erlass von fehlenden oder ergänzenden Regelungen / Anforderungen (unter Berücksichtigung von Veränderungen) und Schaffung angemessener Rahmenbedingungen 176

4.2.2 Installation des Personal-Risiko-Prozesses (PersonalRP) 178

4.2.3 Installation eines Personal-Management-Zielabweichungs-*(Verstoß)*-Erkennungs-und Reaktions-Prozesses 192

4.3 Spezielle Themen im Kernbereich Personal-Management *(Scherer/ Podehl)*: 195

4.3.1 Personalplanung 196

4.3.2 Personalbeschaffung 202

4.3.3 Personalverwaltung 212

4.3.4 Personalführung 222

4.3.5 Personalentwicklung 232

4.3.6 Personalfreisetzung 239

4.3.7 Personalcontrolling 247

5 Compliancemanagement im Bereich Personal 258

5.1 Einführung: Compliancemanagement als Bestandteil von Personalmanagement 258

5.2 Individuelles Arbeitsrecht (*Heller/ Fruth*) 259

5.2.1 Definition/ Abgrenzung/rechtliche Grundlagen 260

Entwurf

5.2.2	Grundbegriffe des Arbeitsrechts	262
5.2.3	Die Begründung des Arbeitsverhältnisses	263
5.2.4	Entgelt ohne Arbeitsleistung	264
5.2.5	Befristung des Arbeitsverhältnisses	265
5.2.6	Beendigung des Arbeitsverhältnisses	266
5.3	Kollektives Arbeitsrecht (*Heller* / *Fruth*)	271
5.3.1	Definition / Abgrenzung / Rechtliche Grundlagen	271
5.3.2	Tarifvertragsrecht	272
5.3.3	Arbeitskampfrecht	273
5.3.4	Betriebsverfassungsrecht	275
5.4	Sonderthemen: Arbeitsstrafrecht und Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (Fruth)	279
5.4.1	Arbeitsstrafrecht	279
5.4.2	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)	296
5.5	Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit (OHRIS / OSHAS) (*Heller*)	298
5.5.1	Definition / Abgrenzung / Rechtliche Grundlagen	298
5.5.2	Das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG)	299
5.5.3	Arbeitsschutzmanagement	299
5.5.4	Beteiligung von Beschäftigten und Betriebsrat	300
5.6	Vertragsmanagement im Personalbereich (*Heller / Fruth*)	301
5.6.1	Vertragsmustermanagement	301
5.6.2	Ablageorganisation/Verwaltung	303
5.6.3	Vertragscontrolling	304
5.6.4	Schulungen	305
5.6.5	Berichtswesen	306

Entwurf

5.7 Checkfragen zu Compliance im Personalbereich (u.a. aus Standards) 307

6 Risikomanagement im Bereich Personal 307

6.1 Einführung: Risikomanagement als Bestandteil von Personalmanagement 308

6.2 Top Risks im Bereich Personalmanagement (*Podehl*) 309

6.2.1 Einzelrisiko „Austritt von Leistungsträgern“ 309

6.2.2 Einzelrisiko: „Zu wenig qualifizierte Mitarbeiter“ 314

6.3 Checkfragen zu Risikomanagement im Personalbereich 317

***7* Business Continuity (Notfall-, Krisen-, Kontinuitäts-Management), Restrukturierung und Sanierung im Bereich Personal 319**

7.1 Business Impact Analyse im Bereich Personal 320

7.2 Risiko- und Krisenfrüherkennungs-, Analyse-, Monitoring-/Eskalations- und Informationsprozess im Bereich Personal 320

7.3 Notfallmanagement im Bereich Personal 321

7.4 Kontinuitätsmanagement (Sicherstellung der Betriebsabläufe) im Bereich Personal 321

7.5 Krisenmanagement im Bereich Personal 321

7.6 BCM, Restrukturierung und außergerichtliche Sanierung im Bereich Personal 321

7.7 Grundzüge des Insolvenzarbeitsrechts 321

7.8 Business Continuity-Kommunikation und Reporting 321

7.9 Psychologisches Krisenmanagement 322

8 Unternehmensüberwachung (Aufsicht und Kontrolle) im Bereich Personal 323

9 IT-Einsatz (Tools) im Bereich Governance, Risk und Compliance 331

10 Ausblick 335

10.1 Vorteile und Mehrwert von Personal-Management, integriert in Governance, Risk und Compliance („GRC“) 335

Entwurf

10.2 Changemanagement 337

10.3 Tue Gutes und rede darüber 337

11 Anlage: „Katalog der Standardkomponenten“ Katalog der Standardkomponenten am Beispiel Personal-Management. 338

12 Abbildungsverzeichnis 347

13 Autorenprofile 353

14 Anzeigen 357

15 Stichwortverzeichnis: 366

Entwurf

Hinweis:

Kapitel 1-4 stellen teilweise eine Kurzfassung von *Scherer/Fruth* (Hrsg.), Governance-Management Bd. 2 (Standard & Audit), 1. Aufl. 2015 mit *Scherer/Fruth* (Hrsg.), Anlagenband zu Governance-Management Bd. 2, 2016 sowie *Scherer/Fruth* (Hrsg.), Integriertes Qualitätsmanagement und Leistungserbringungsmanagement mit GRC, 2016 dar, soweit die Ausführungen für *jeden* Unternehmensbereich gelten. Zur Vertiefung wird diese Lektüre empfohlen.

Individuell und völlig neu sind die spezifischen Ausführungen zum Personal-Management.

Die in Kapitel 1-4 kursiv gedruckten Absätze stellen zugleich analoge Fassungen diverser *Universalstandards* dar (vgl. den offiziellen *Universalstandard Compliance-Managementsystem 8/2016* zum download auf der Seite des Internationalen Institutes für Governance, Management, Risk und Compliance der Technischen Hochschule Deggendorf: **www.gmrc.de**.)

Dadurch werden die Redundanzen in den vielen, sich auf dem Markt befindlichen Standards deutlich: Einsparungspotenzial!

Entwurf

1 Einführung: Governance: Standardorientiertes, integriertes Management im Bereich Personal: „Das Richtige richtig tun“ („Block 1“)

Synopse: Vgl. DIN EN ISO 9001:2015-11: Einleitung 0.1 Allgemeines

Synopse[1]

***„Tempora mutantur, nos et mutamur in illis“*: Die Zeiten ändern sich, und wir ändern uns mit ihnen.**

Was heißt Governance, Compliance und Personal-Management?

(Corporate) Governance *heißt ordnungsgemäße (pflichtgemäße) Unternehmensführung und -überwachung.*

Compliance *bedeutet pflichtgemäßes Verhalten in Hinblick auf allgemein verbindliche Regeln (Gesetze, Rechtsprechung), aber auch in Hinblick auf für verbindlich erklärte (interne) Vorgaben [z.B. Regelungen aus dem „Code of Conduct“ (unternehmensspezifische Verhaltensregelungen) oder Anstellungsvertrag].*

Hinweis: *In der Praxis wird z. T. eine enge Auslegung vertreten, dass Compliancemanagement nur straf- und bußgeldbewährte Pflichtverstöße verhindern soll.*

Dies entspricht nicht der herrschenden Meinung und Rechtsprechung, die ex- und interne Pflichtenerfüllung als Ziel sieht.

Introduction: Governance: Standardized, integrated Management and Human Resource Management System: „Doing the right thing right“
(„Unit 1“)

(Corporate) Governance means proper (dutiful) corporate management and controlling.

[1] **Synopse**:

ISO 30400: 2016: …
ISO 9001:2015: Einleitung 0.1 Allgemeines
ISO 19600:2014: Introduction
COSO I:2013: Foreword
IDW PS 980:2011: 1. Vorbemerkung
ISO 31000:2009: …
COSO II: 2017 (?): …
IDW PS 981: 2016: …
DIIR Nr.2: 2014: …
PAS 99: 2012: **…**

Compliance means a diligent conduct with regard to general binding rules (laws, case-laws), but also with a view to (internal) procedures (e.g. requirements arising from the "Code of Conduct" (provisions governing the working environment within a specific company) or the employment contract, which have been declared applicable.

***Note:** In practice, a strict interpretation is sometimes represented, saying that compliance management must prevent only those duty violations that may involve criminal or administrative fining proceedings.*

This is not consistent with the prevailing opinion or the case-law, which are aimed at external and internal compliance.

Ideally, a dutiful conduct coincides with the „reasonable behavior".

Idealerweise deckt sich pflichtgemäßes Verhalten mit „vernünftigem Verhalten",

so, wie ein Bauarbeiter heutzutage von selbst und freiwillig Schutzkleidung (Helm / Sicherheitsschuhe / etc.) trägt und auf Alkohol auf der Baustelle verzichtet.

Oder ein Autofahrer sich angurtet.

Oder ein Vereinsvorstand den ehrenamtlichen Mitgliedern nicht unberechtigte Spendenquittungen ausstellt.

Oder vor der Vergabe von Aufträgen die Vertragspartner (Lieferanten) „gecheckt" werden in Hinblick auf Compliance, Qualität, Risiko, Nachhaltigkeit, etc. ….

Das war – zum Teil – früher anders!

Die letzten Jahre hat sich da viel verändert! Fallen Ihnen weitere (positive?) Beispiele ein?

Das „Neue" an Governance, Risiko- und Compliancemanagement (GRC) ist, dass nicht – wie früher üblich – nur gelöscht wird, wenn es brennt und dann (reaktiv!) gewartet wird, bis es wieder brennt (-so werden bis heute noch Juristen ausgebildet).

GRC kümmert sich gleich nach dem Brand um Brandschutz, damit es nicht nochmal brennt. Oder noch viel besser: Gleich, bevor es überhaupt brennt, sorgt es proaktiv für Brandschutz. Und:

Ein funktionierendes „Brandschutzsystem" (der Nachweis, dass gesetzliche, behördliche und interested-parties (z. B. Kunden, Aufsichtsfunktionen, etc.) -Anforderungen erfüllt werden) ist schließlich Voraussetzung für die Erlaubnis, das Unternehmen zu betreiben!

Governance, Risk und Compliance heißt, **durch Prophylaxe** den Eintritt von Pflichtverletzungen, Schadens- und Haftungsfällen zu **vermeiden** und den **Zugang zu Markt und Kunden und unternehmerische Tätigkeit an sich zu ermöglichen.** In vielen Unternehmen werden viele Ressourcen (Zeit / Geld / Nerven) verschwendet, um Symptome (Problemfälle) zu kurieren. Dabei

ist es primär wichtig, die Ursachen für Probleme zu kennen und diese zu beheben, damit es gar nicht erst zum Problemfall kommt.

Governance, Risk und Compliance soll zum einen helfen, durch Prophylaxe den Eintritt von Pflichtverletzungen, Schadens- und Haftungsfällen zu vermeiden. Zum anderen sollen eingetretene Pflichtverstöße frühzeitig erkannt und bewertet und es muss angemessen darauf reagiert werden.

Das Personal-Managementsystem behandelt idealerweise alle relevanten Personal-(Prozess-) Themenfelder eines Unternehmens / einer Organisation.

Sollten (zunächst) vom Personal-Managementsystem in einem Unternehmen nur bestimmte (Prozess-) Themenfelder (z.B. Personalplanung / Personalverwaltung / etc.) behandelt werden, ***muss*** *dies deutlich gemacht werden.*

Dabei ist zu beachten: Legalitätspflicht sowie gesetzliche, behördliche oder sonstige zwingende Anforderungen an Unternehmen, Management oder Mitarbeiter ***müssen*** *jedoch generell erfüllt werden.*

Governance, Risk and Compliance is intended in particular to help prevent breaches of duties, claims and liabilities on the one hand. On the other hand, the actual breaches of duty should be identified and evaluated at an early stage and they must be responded to appropriately.

Ideally, the Human Resource Management System addresses *all* relevant (process) topic areas/fields of a company / organization.

If the Human Resource Management System of a company should focus on some particular (process) topic areas/fields (e.g. HR-planning / HR-administration / etc.) or legal fields (e.g. anticorruption / HR contract management / etc.) in the first line, this **has to** be made clear.

Here it should be noted, that the obligation to lawfulness as well as legal, official and other mandatory requirements that a company, its management or employees are subject to, **must** be, in any case, fulfilled.

Die Lösung: Ein integriertes (GRC-) Managementsystem

Da nahezu alle Standards (ISO / COSO / IDW / …) für …-Managementsysteme auf einen einheitlichen, zum großen Teil redundanten Aufbau und Inhalt komprimiert werden können, **sollte die Praxis die Gelegenheit nutzen, das vorhandene (Personal-)Managementsystem auf ein integriertes, ganzheitliches Führungssystem „umzurüsten“**, das nicht nur einzelne Themenfelder, sondern die Anforderungen der Grundsätze ordnungsgemäßer Unternehmensführung (GoU und -überwachung (GoÜ) (Corporate Governance) insgesamt einzuhalten ermöglicht. Der Aufwand ist überschaubar.

Die Umrüstung eines vorhandenen Managementsystems auf ein interdisziplinäres, integriertes Governance (GRC-) System (in „4 Blöcken“) ist einfach und erzielt hohe Wertbeiträge.

Toolbox / Umsetzungshilfe:

Handbuch „Integriertes Personal-Managementsystem mit Risk und Compliance“ (mit engem oder weitem Anwendungsbereich) als „Gebrauchsanweisung“ und Schulungsunterlage.

(vgl. z.B. dieses Werk in **stark** verkürzter Version).

Entwurf

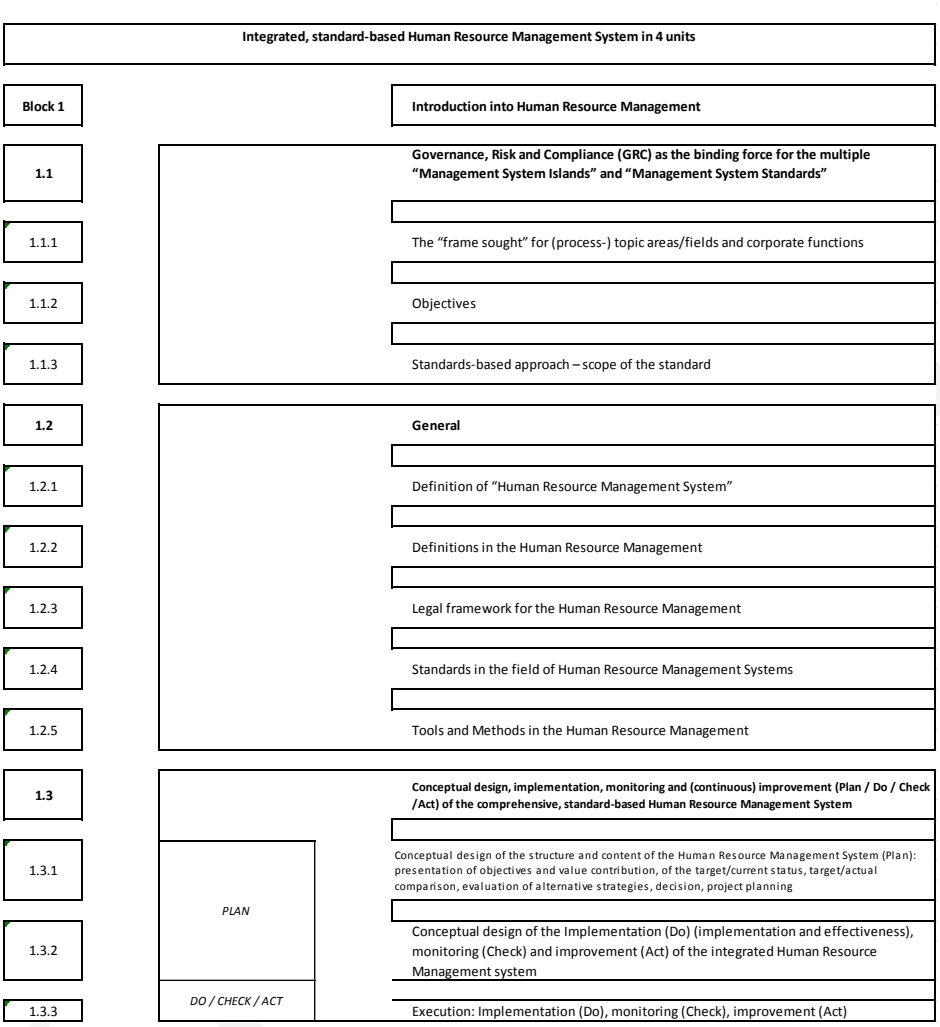

Abbildung 1: Integrated, standard-based Human Resource Management System in 4 Units - Unit 1: Introduction

1.1 Governance, Risk und Compliance (GRC) als „Klammer“ um die zahlreichen „Management-Inseln“ und „Managementsystem-Standards“

Da die Einhaltung der Grundsätze ordnungsgemäßer Unternehmensführung (GoU) und -überwachung (GoÜ) die Aufgaben der Geschäftsleitung umfassend beinhaltet, kann Governance, angereichert mit den modernen Methoden von Risiko- und Compliancemanagement, als „GRC“-Funktion eine effektive und effiziente Klammerwirkung um sämtliche Unternehmensfunktionen erzielen: auch um „Personal-Management“.

Governance, Risk and Compliance (GRC) as the „binding force“ for the multiple „Management-Islands“ and „Management System Standards“

Since the compliance with the principles of proper corporate governance (GoU from the German Grundsätze ordungsgemäßer Unternehmensführung) and monitoring (GoÜ from Grundsätze ordungsgemäßer Überwachung) includes the tasks of the company management, Governance, enriched with the modern methods of Risk and Compliance management, can achieve an effective and efficient bonding effect for all corporate functions, as a „GRC“ function: also for “Human Resource Management System.

1.1.1 Die „gesuchte Klammer“ um Fachdisziplinen und Unternehmensfunktionen

Synopse: Vgl. DIN EN ISO 9001:2015-11 Einleitung 0.4 Zusammenhang mit anderen Normen zu Managementsystemen

Anmerkung zur Begrifflichkeit und Abgrenzung des „Integrierten Managementsystems (IMS)“ zum „GRC- (Governance, Risk- und Compliance) System“:

In *dieser Abhandlung* wird ein Managementsystem, das *mehrere* Unternehmensfunktionen (z.B. Personal-, Risiko-, Umwelt-, Arbeitssicherheit- und Compliancemanagement) integriert, *„Integriertes Managementsystem (IMS)“* genannt.

Sofern das System *sämtliche* relevanten Unternehmensführungs- und -überwachungsfunktionen (vgl. „22 Themenfelder“) integriert, wird es als *„Governance-“* oder *„GRC-System“* bezeichnet.

Entwurf

Synopse[2]

Das Personal-Managementsystem kann – ebenso wie ein Umwelt-, Arbeitssicherheits-, Risiko-, Compliance-, etc.-Managementsystem – grundsätzlich aufgrund der entsprechenden Erwähnung in Standards als isoliertes Inselsystem implementiert werden.

Es kann aber auch ein führendes Integriertes Managementsystem (IMS) verschiedene Bereiche wie Personalmanagement, Compliancemanagement, Qualitätsmanagement, Risikomanagement, etc. verbinden.

Die diversen (Prozess-) Themenfelder eines Unternehmens (Führungs-, Kern- und Unterstützungsthemenfelder) lassen sich bildhaft mit einem „Unternehmensschiff" darstellen:

The "frame sought" for (process) topic areas/fields and corporate functions

Basically, the Human Resource Management System can be implemented – along with an environment, security at work, risk, quality etc. management system – as an isolated island system, due to the appropriate reference thereto in the Standards.

At the same time, however, a leading, integrated management system (IMS) can bind various areas such as human resource management, compliance management, quality management, risk management, etc.

The diverse (process) topic areas/fields of a company (management, core and supporting processes) can be represented symbolically in the form of an „entrepreneurial ship":

Toolbox / Umsetzungshilfen:

Dokumentierte Aussage zu:

Personal-Management isoliert / Personal-Management im „Integrierten Managementsystem"

[2] **Synopse**:

ISO 30400: 2016: …
ISO 9001:2015: Einleitung 0.4 Zusammenhang mit anderen Normen zu Managementsystemen
ISO 19600:2014: Introduction
COSO I:2013: Foreword
IDW PS 980:2011: 1. Vorbemerkung
ISO 31000:2009: …
COSO II: 2017 (?): …
IDW PS 981: 2016: …
DIIR Nr.2: 2014: …
PAS 99: 2012: **…**

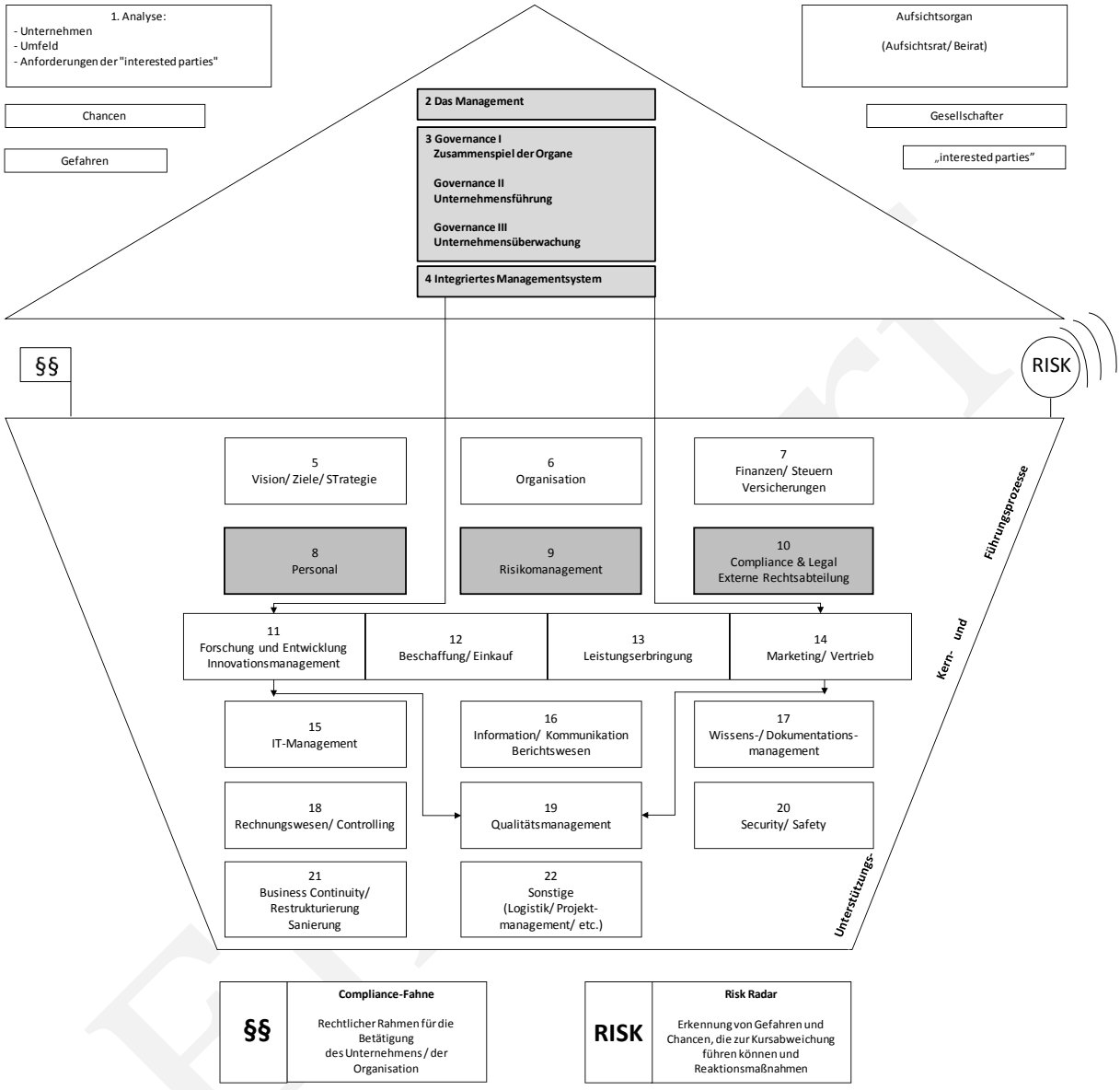

Abbildung 2: Das Unternehmensschiff und die von Personal-Management behandelten Felder.

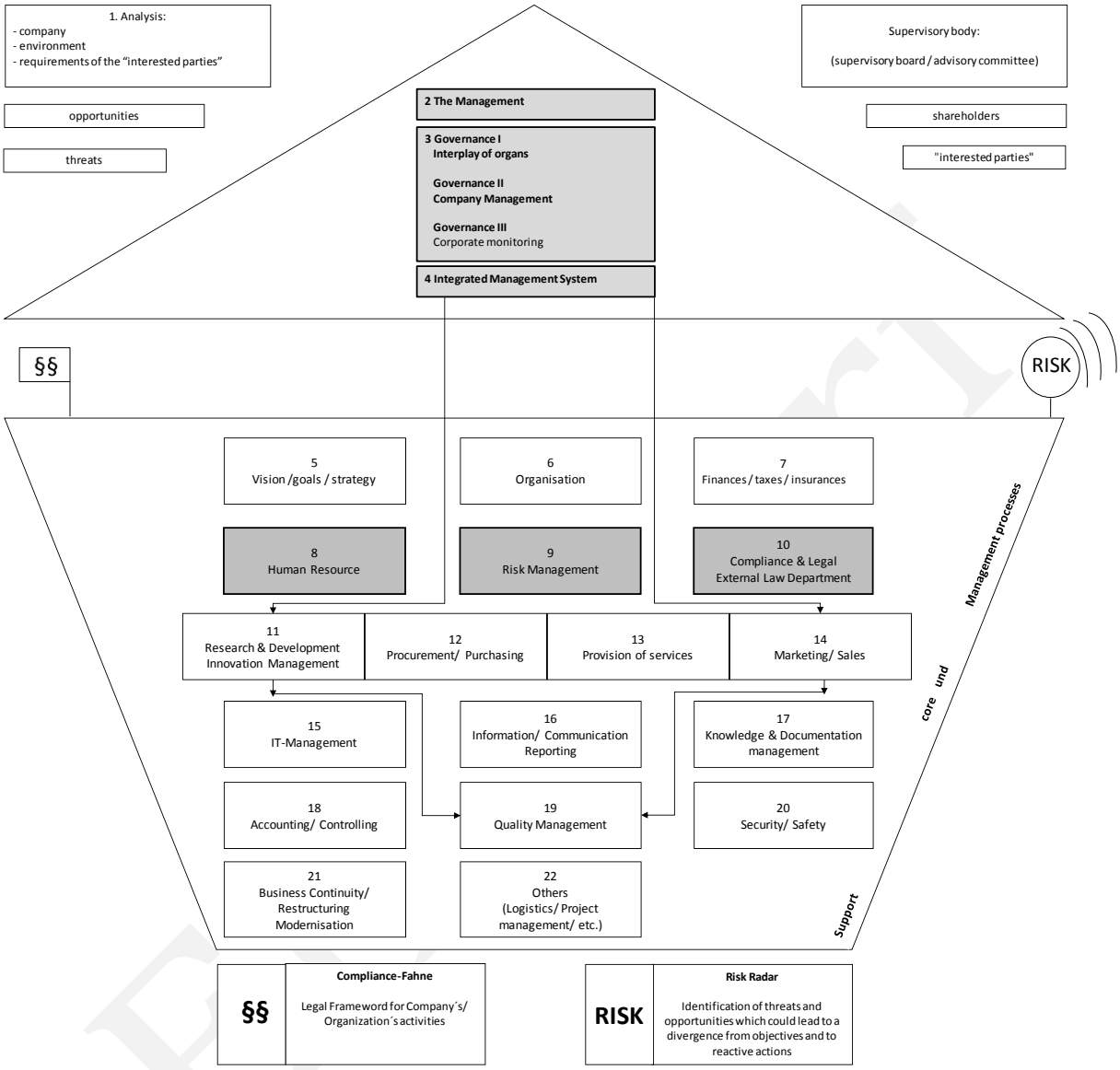

Abbildung 3: The „entrepreneurial ship“ and the topics, aligned by Human Resource Management

Das **„Unternehmensschiff“** fährt mithilfe von **Governance (Ziele setzen, planen, steuern, überwachen)** durch die raue See des Wirtschaftslebens.
Der **„Compliancerahmen“** zeigt Kapitän und Mannschaft die **rechtlichen Grenzen / Rahmenbedingungen** auf: In bestimmten Fahrwassern darf das Schiff sich nicht bewegen!

Der **„Risikomanagement-Radar“** zeigt **Chancen** (günstige Strömungen und Winde [Trends]) **und Gefahren** (Eisberge und nahende Stürme oder Flaute) auf und hilft, entsprechend zu **steuern.**

Die „22 Themenfelder“ eines Unternehmens(„schiffes“): Übersicht und Schnittstellen

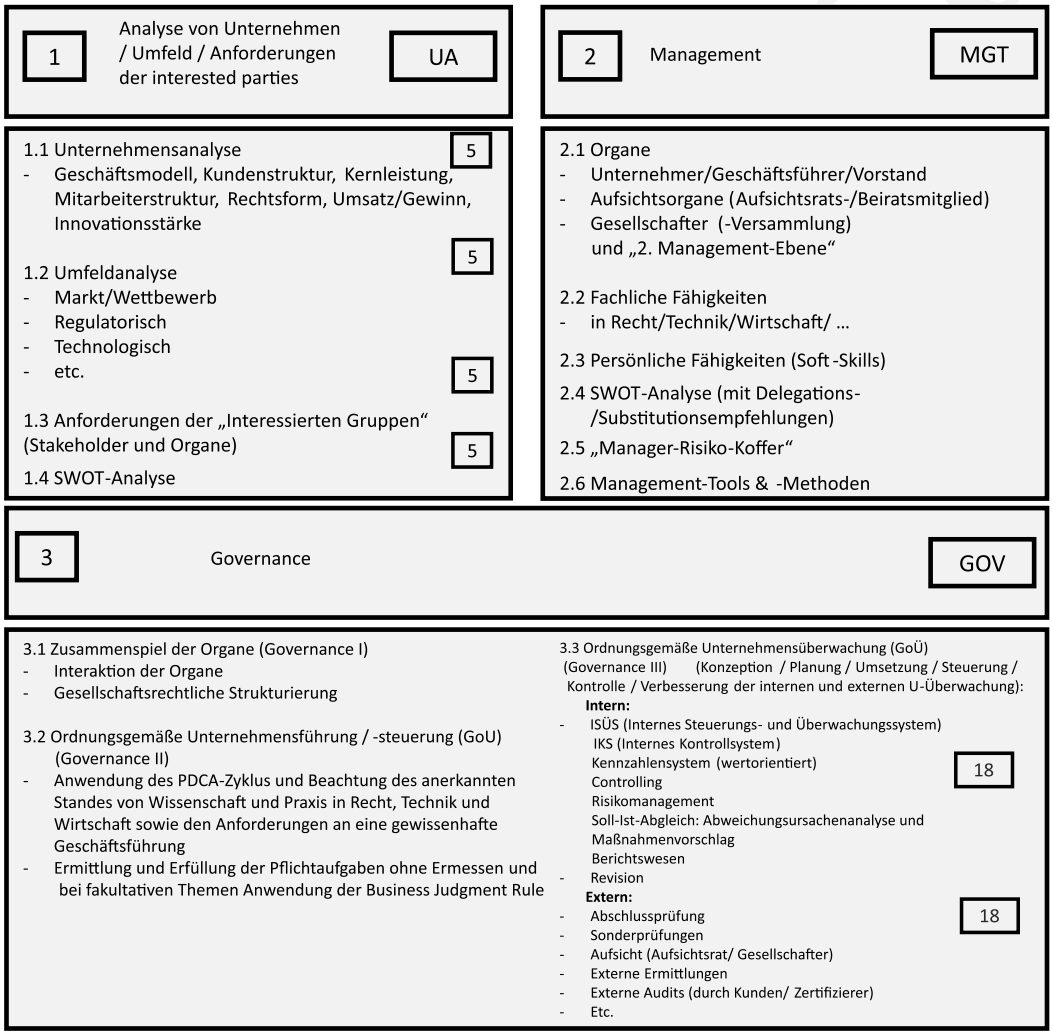

Abbildung 4: Die „22 Themenfelder". Hier 1-3.

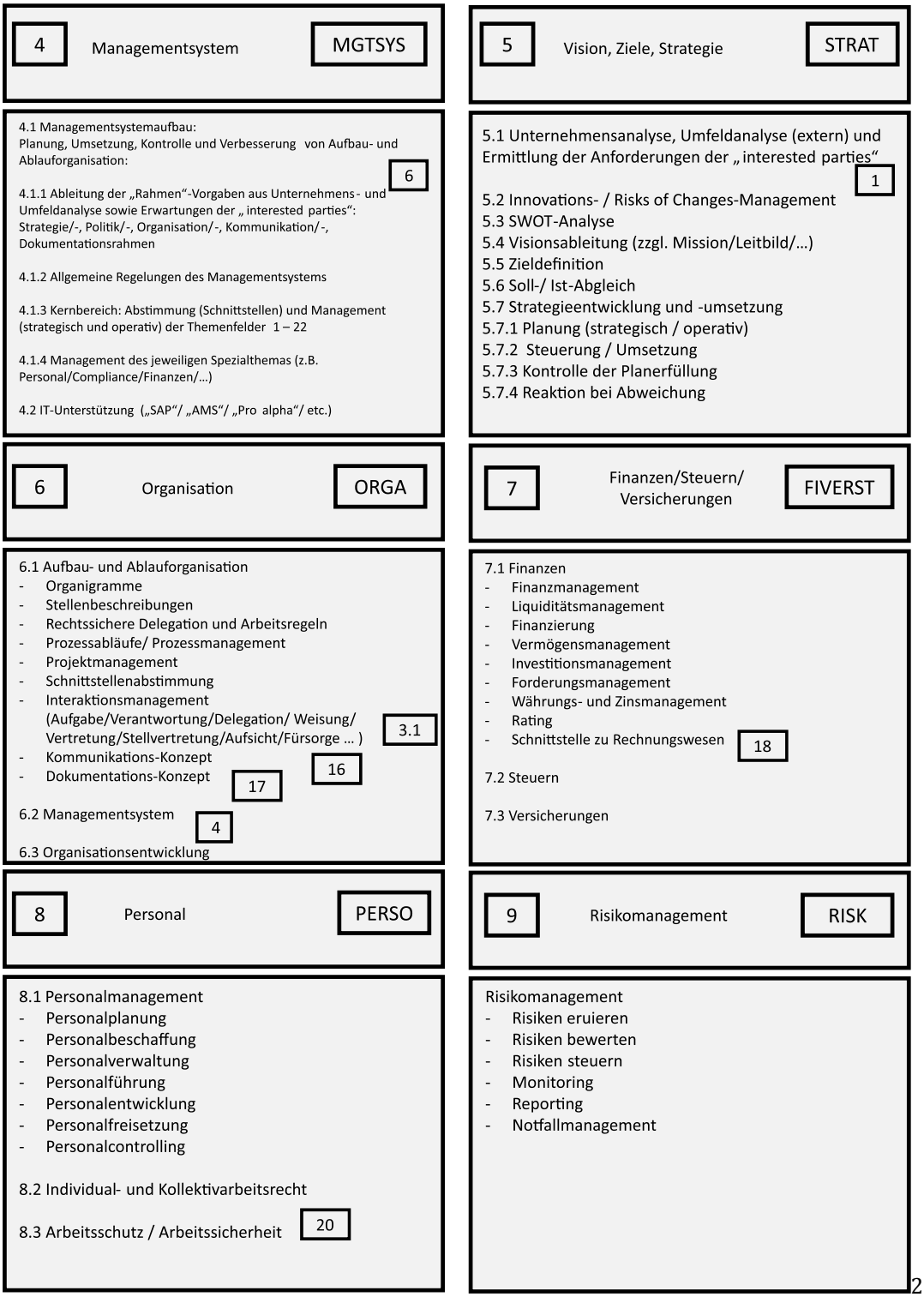

Abbildung 5: Die „22 Themenfelder". Hier 4 - 9.

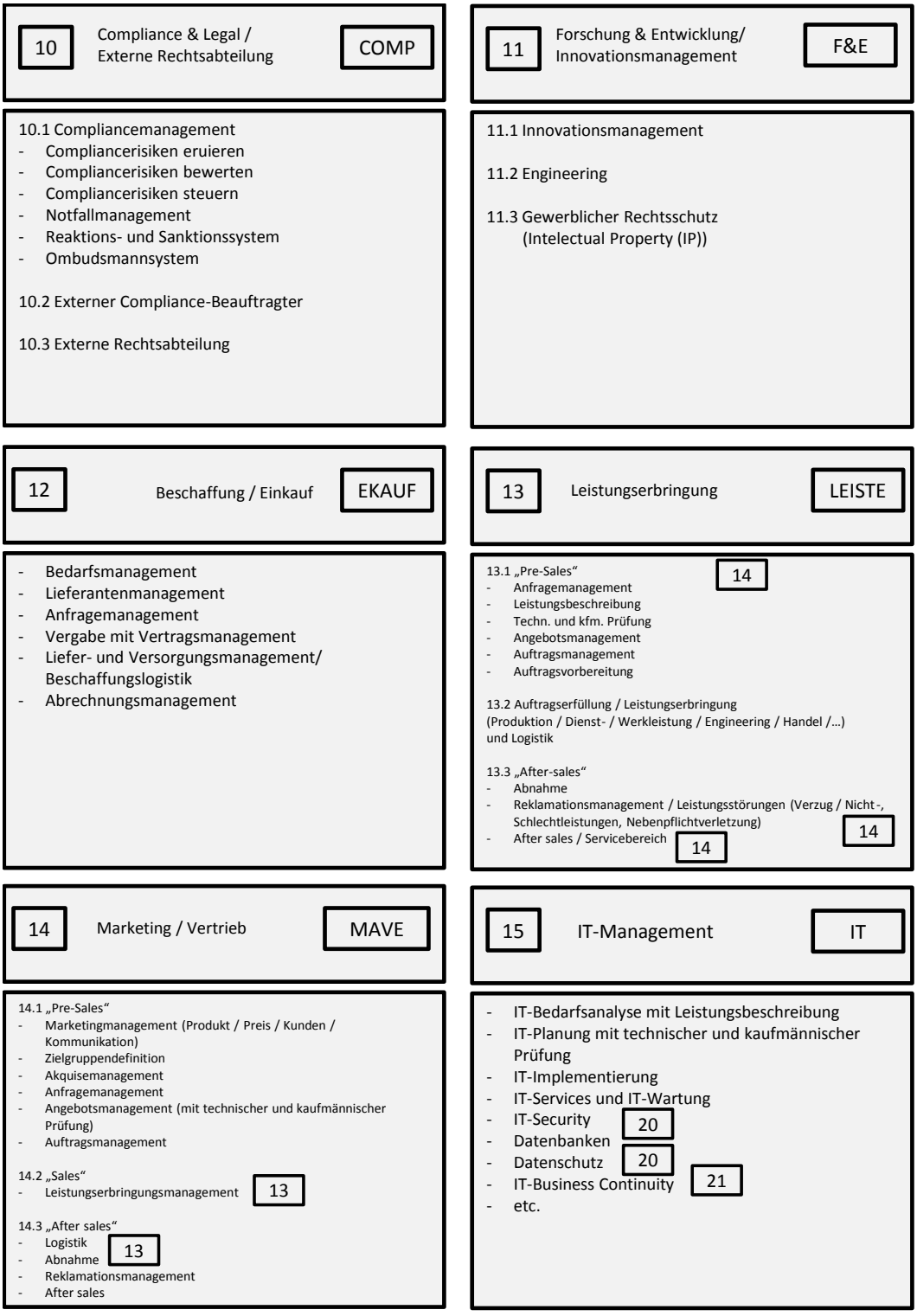

Abbildung 6: Die „22 Themenfelder". Hier 10-15.

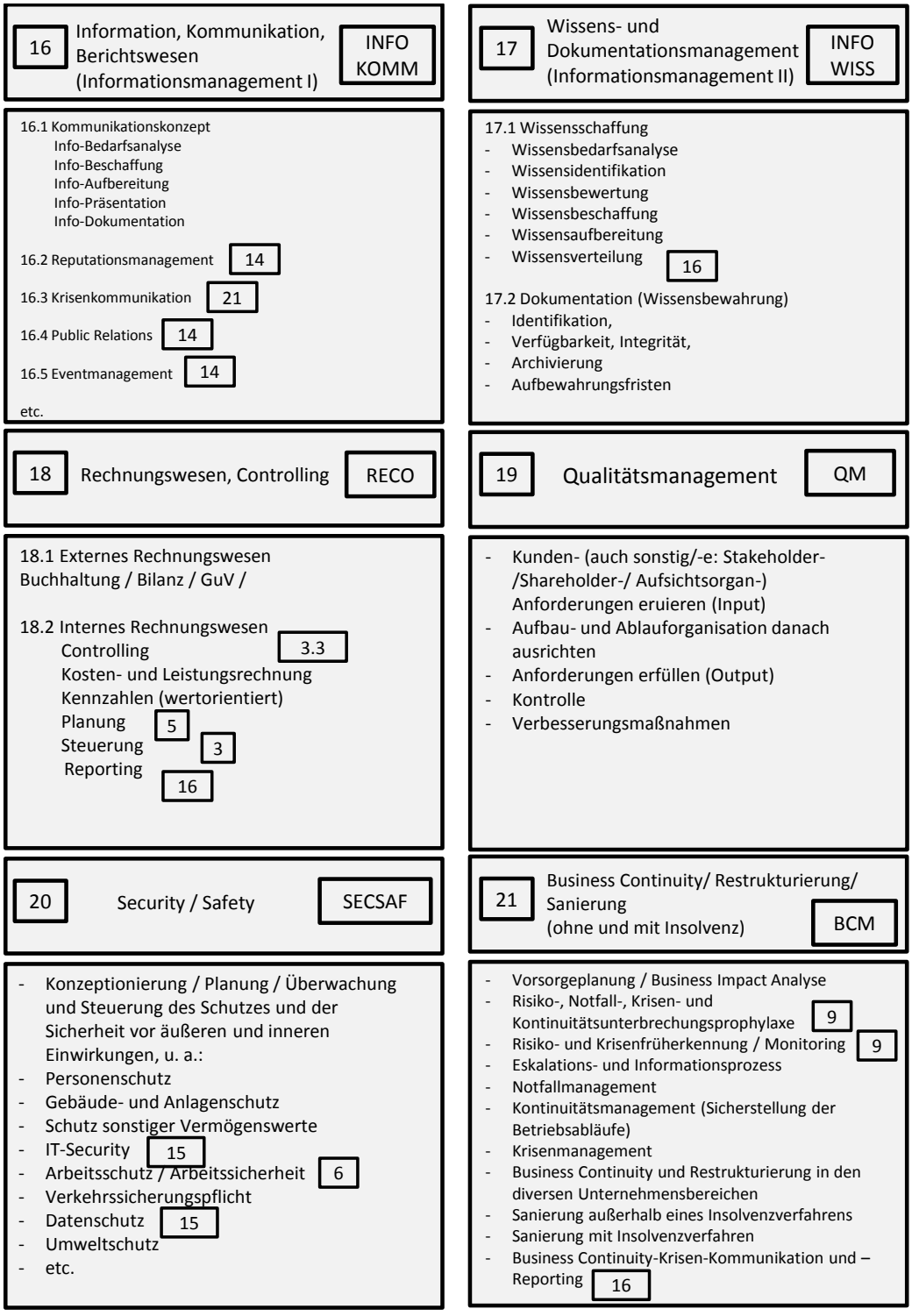

Abbildung 7: Die „22 Themenfelder". Hier 16 - 21.

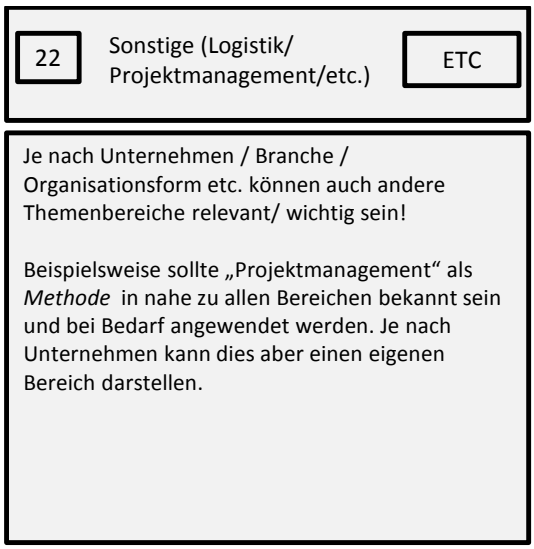

Abbildung 8: Die „22 Themenfelder". Hier 22.

Jedes dieser Themenfelder lässt sich im Rahmen einer *„prozessorientierten Organisation*“ auch als „Hauptprozessthemenfeld“, z. B. „Nr. 14: Marketing und Vertrieb“ mit Teil-/Unterprozessen darstellen, vgl. unten 1.2.4.

Jedes der ca. 22 Themenfelder hat einen individuellen Kernbereich, der strategisch und operativ „betreut“ wird, sowie Schnittstellen zu (Überschneidungen mit) den übrigen Themenfeldern.

Vgl. hierzu unten Pkt. 2.2.3:
Exkurs: Die dynamische prozessorientierte Organisation

Entw

In dieser Abhandlung wird versucht, **Personal-Management** systematisch **in ein** zu konzeptionierendes oder schon vorhandenes **Managementsystem**, **das auch andere Themenbereiche behandelt, zu integrieren.**
Die Ausweisung von **diversen Modulen** erleichtert es, **Redundanzen** zu anderen Systembereichen festzustellen und effizienter und effektiver zu arbeiten.

Die **Orientierung an** international anerkannten und in der Praxis **von den fortschrittlichen Unternehmen beachteten Standards** stellt i.d.R. sicher, dass die **Messlatte der Beachtung des *„Anerkannten Standes Wissenschaft und Praxis“*** nicht gerissen wird.

Entwurf

Übersichtliche (Zu-) Ordnung der Begriffe, Bereiche, Funktionen im gesamten Unternehmen(sschiff) durch das „4-Block-Baukasten-Stecksystem“!

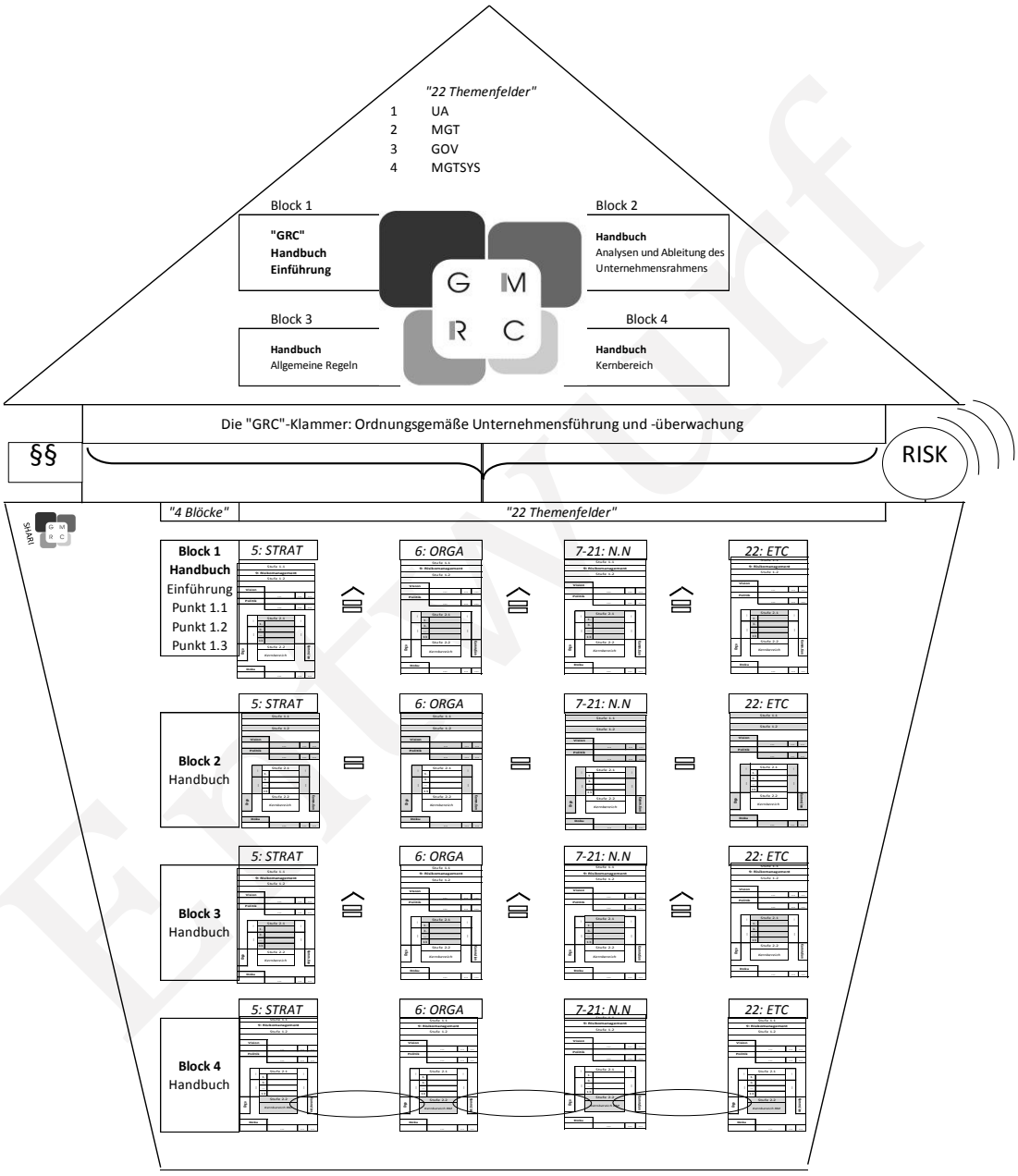

Abbildung 9: Die systematische Verklammerung der Managementsystem-Inseln.

Das „**4-Block-Baukasten-Stecksystem**“ ermöglicht es, **beliebige Themenfelder**, wie z.B. Personal-, Qualitäts-, Risiko-, Compliance-, Arbeitssicherheits-, Umwelt-, etc. -Management (je nach Bedarf oder Unternehmensstrategie) **an *ein einziges* „Integriertes Managementsystem“** bzw. „GRC-System“ „anzudocken“. Jedes Themenfeld weist dabei den gleichen 4-Block-Aufbau auf, wodurch die zahlreichen Gemeinsamkeiten sichtbar werden.

Diese vier Blöcke bergen (bei strukturierter Organisation) aufgrund zahlreicher Redundanzen zwischen den diversen Funktionen / Themengebieten ein enormes Einsparungspotenzial, sorgen für hohe Transparenz und verhindern das Entstehen zahlreicher „Inselsysteme“.

Auch das **Personal-Managementsystem lässt sich in 4 Blöcke differenzieren:**

Block 1: Einführung

In der dokumentierten Einführung werden neben der Darstellung der „Klammerfunktion“ von „GRC“ der Begriff „Personal-Management“ erläutert, Anwendungsbereich des *Standards*, rechtliche Rahmenbedingungen, Tools und Methoden, etc. des Personal-Managementsystems erklärt und der Plan/Do/Check/Act-Zyklus, bezogen auf Personal-Management, beschrieben.

Dieser Einführungs-Block lässt sich *analog* auch auf andere Unternehmensbereiche (Qualitätsmanagement, Risk, Compliance, Einkauf, etc.) anwenden.

Entwurf

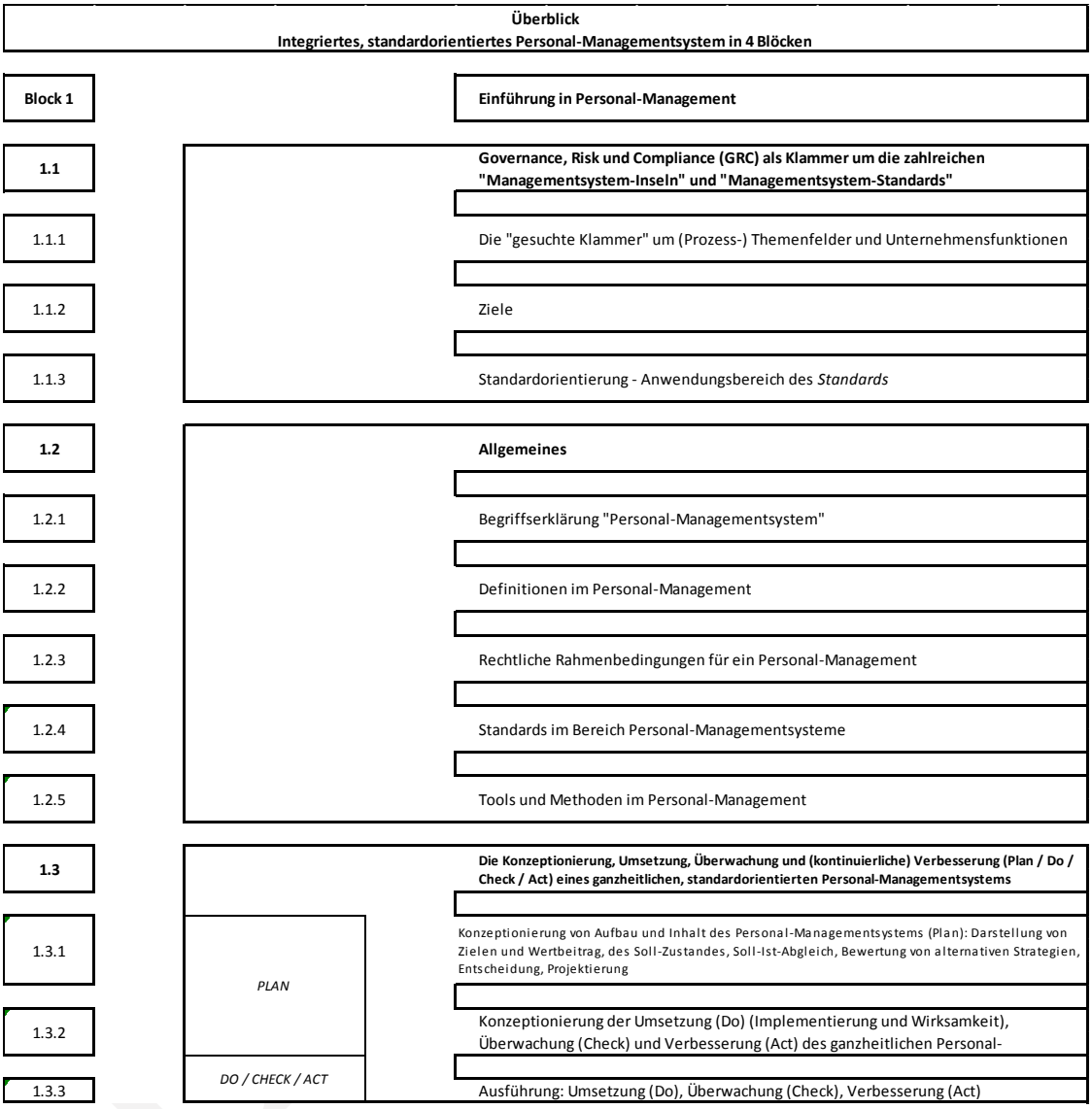

Abbildung 10: Block 1: Personal-Management: Einführung

Block 2.1: Analyseprozesse

In Block 2 folgt die Bewertung der Ergebnisse von Unternehmens-, Umfeld- und „interested parties"-Analyse.

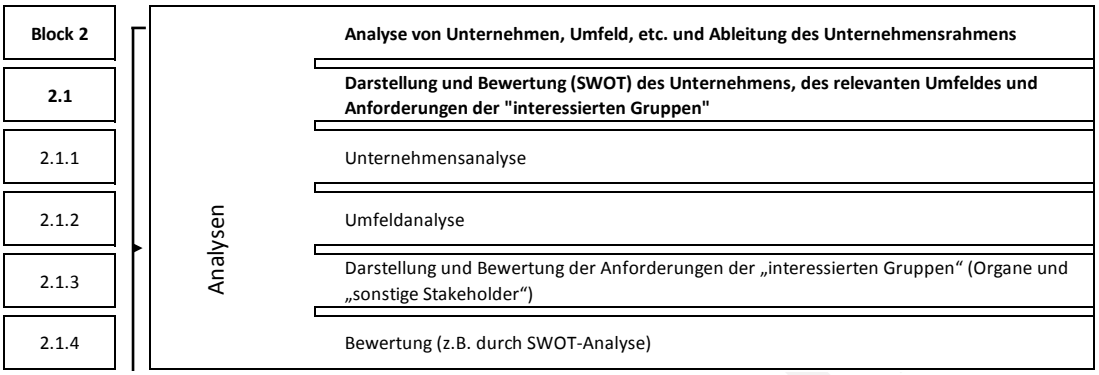

Abbildung 11: Block 2.1: Analyseprozesse.

Block 2.2: Ableitung des Unternehmensrahmens

Aus den Ergebnissen der Analysephase wird der unternehmensweit einheitlich geltende Rahmen mit Vision, Mission, Leitbild, Ziele, Strategie / Politik / Organisation / Dokumentation und Kommunikation abgeleitet.

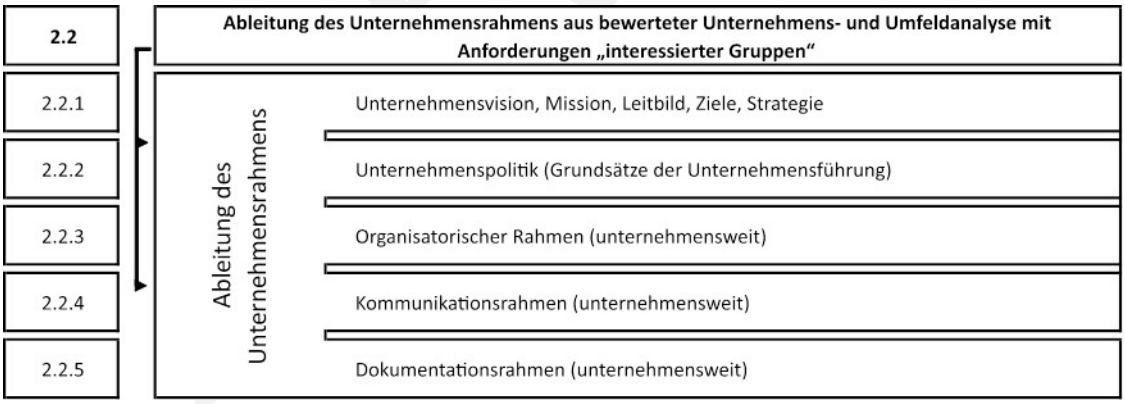

Abbildung 12: Block 2.2: Ableitung des Unternehmensrahmens.

Der „Block 2" (2.1 und 2.2) ist im Unternehmen – unabhängig von der Frage, wie viele Themenbereiche (Qualitätsmanagement, Compliance, Personal, Risk, etc.) über das ganzheitliche, integrierte Managementsystem behandelt werden – nur *ein einziges Mal* zu installieren.

Block 3: Allgemeine Regeln des Personal-Managementsystems

Die allgemeinen Regeln des Personal-Managementsystems beziehen sich hier zwar individuell nur auf das Personal-Managementsystem, folgen aber einem einheitlichen Aufbau, der für sonstige Funktionen („Managementsysteme“, wie z.B. Qualitätsmanagement, Compliance, Risk, Nachhaltigkeitsmanagement, etc.) entsprechend gilt.

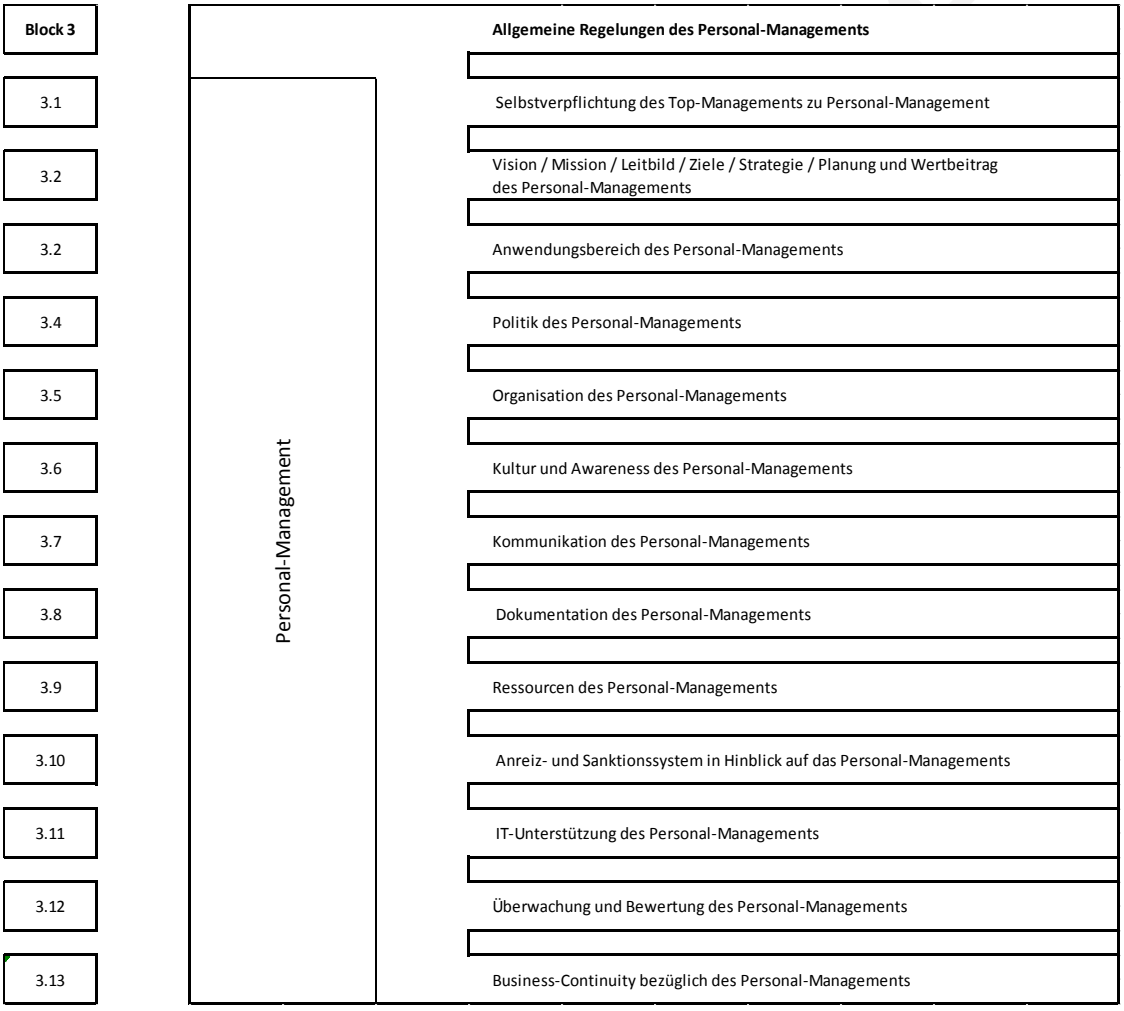

Abbildung 13: Block 3: Allgemeine Regeln des Personal-Managementsystems.

Block 4: Kernbereich des Personal-Managementsystems

Lediglich der Kernbereich des jeweiligen „Managementsystems“ (hier: *Personal-Management,* aber ebenso für die Funktionen / Themen Finanzen, Einkauf, Compliance, etc.) ist individuell. Dennoch gibt es **auch hier** zwischen den einzelnen Funktionen **Überschneidungen** (Einsparmöglichkeiten), da die Punkte (Prozesse)

4.1 „Identifikation und Bewertung von Zielen, Anforderungen und Handlungsbedarf für Maßnahmen zur Erreichung der Ziele“ und

4.2 „Allgemeine Prophylaxe- und Reaktionsmaßnahmen“

auch in den anderen Funktionen / Themenbereichen zu beachten sind.

Erst ab 4.3 ff. wird es stark themenspezifisch / individuell, je nach behandeltem (Prozess-) Themenfeld, wie hier „*Personal*-Managementsystem“ oder in anderen Werken „Qualitäts-Managementsystem“, „Compliance-Managementsystem“, etc.

Entwurf

Block 4	**Kernbereich / Leistungserbringung des Personal-Managementss**
4.1	Identifikation und Bewertung von Zielen, Anforderungen und Handlungsbedarf für Maßnahmen zur Erreichung der Ziele des Personal-Managementss
4.2	Allgemeine Prophylaxe- und Reaktionsmaßnahmen
4.2.1	Erlass von fehlenden oder ergänzenden Regelungen / Anforderungen (unter Berücksichtigung von Veränderungen) und Schaffung angemessener
4.2.2	Installation eines Personal-Risiko-Prozesses
4.2.3	Installation eines Personal-Zielabweichungs-(*Verstoß)* -Erkennungs- und Reaktions-Prozesses
4.3	Spezielle Themen / Prozessabläufe
4.3.1	Personalplanung
4.3.2	Personalbeschaffung
4.3.3	Personalverwaltung
4.3.4	Personalführung
4.3.5	Personalentwicklung
4.3.6	Personalfreisetzung
4.3.7	Personalcontrolling

Abbildung 14: Block 4: Kernbereich des Personal-Managementsystems.

Entwurf

Umrüstung der Organisation in ein integriertes GRC-System „on demand“ in Bausteinen / Modulen

Abbildung 15: Umrüstung der Organisation in ein integriertes GRC-System „on demand“ in Bausteinen / Modulen.

Entwurf

1.1.2 Ziele

Bzgl. der **Ziele unternehmerischen Handelns** sind die

- (gemeinsamen) **unternehmerischen Ziele** der Organe (Geschäftsführer / Vorstand, Gesellschafter, Aufsichtsgremium), Mitarbeiter und sonstigen „interested parties“

zu differenzieren von den

- **persönlichen (beruflichen) Zielen** der jeweils Agierenden.

Interessant erscheint die hier vertretene **These, dass sich ein hoher Reifegrad eines Personal-Managementsystems auch auf die Erreichung der persönlichen Ziele (neben den unternehmerischen Zielen,** dazu gleich nachfolgend) **positiv auswirkt!**

Sobald die Adressaten (Management / Mitarbeiter / „interested parties“) das **begreifen / verinnerlichen,** dürfte **ausreichend Motivation** vorhanden sein, **die Erreichung eines hohen Reifegrades und damit der Ziele** zu unterstützen (sofern nicht Phlegmatismus und Egoismen im Einzelfall dies ausschließen).

Entwurf

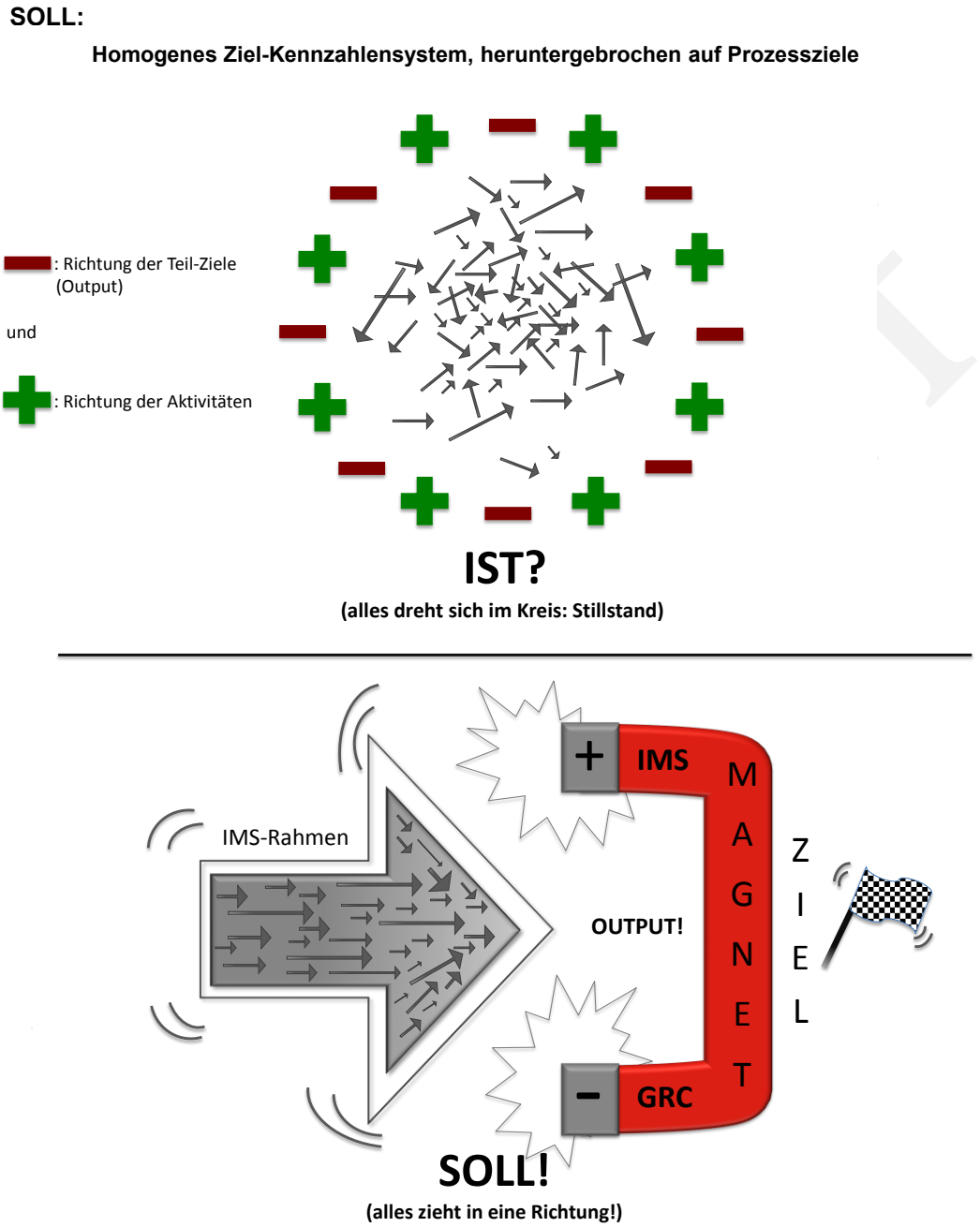

Abbildung 16: Homogenes Ziel-Kennzahlensystem heruntergebrochen auf Prozessziele.

Unternehmensziele
Schwerpunkt des *unternehmerischen* Handelns ist ebenfalls das Erreichen von Zielen.

Ziele und Planung	
Zwingende Ziele:	Planung der Ziel*erreichung*
Freiwillige Ziele:	Entscheidung über Ziel*setzung* und Planung der Ziel*erreichung*

Abbildung 17: Ziele und Planung.

*Dabei ist zu „differenzieren": Es gibt aufgrund der **Legalitätspflicht** (Teil von Compliance) **zwingende Ziele** ohne Ermessens- / Entscheidungsspielräume. Diesbezüglich ist nur zu planen, wie diese Ziele unter Beachtung von Ressourcen (Zeit, Geld, Fähigkeiten, etc.) angemessen zu erreichen sind. Über die Zielsetzung selbst ist mangels Spielraum nicht zu entscheiden*.

Objectives

Objectives and planning	
Compulsory objectives:	*Planning of obejctives achievement*
voluntary objectives:	*Decision regarding the establishment of objectives & planning of objectives achievement*

Abbildung 18: Objectives and planning.

The focal point of entrepreneurial activities is the achievement of objectives.

*In this context, the following „distinction" has to be made: On the basis of the obligation to lawfulness (part of Compliance) there are compulsory objectives without discretionary powers or room for decision making. In this respect, it **needs** to be planned, how these objectives can be adequately*

achieved, taking into account the resources (time, money, competences etc.). There is no scope left for making decisions about objectives themselves.

Toolbox / Arbeitshilfen:

Matrix mit Zielen (Kennzahlen) des Unternehmens und der Unternehmensbereiche / Prozesse.

Kennzahlensystem.

Muster-Zielvereinbarung mit Management und Mitarbeitern.

Zielerreichungs-, Steuerungs- und Überwachungssystem.

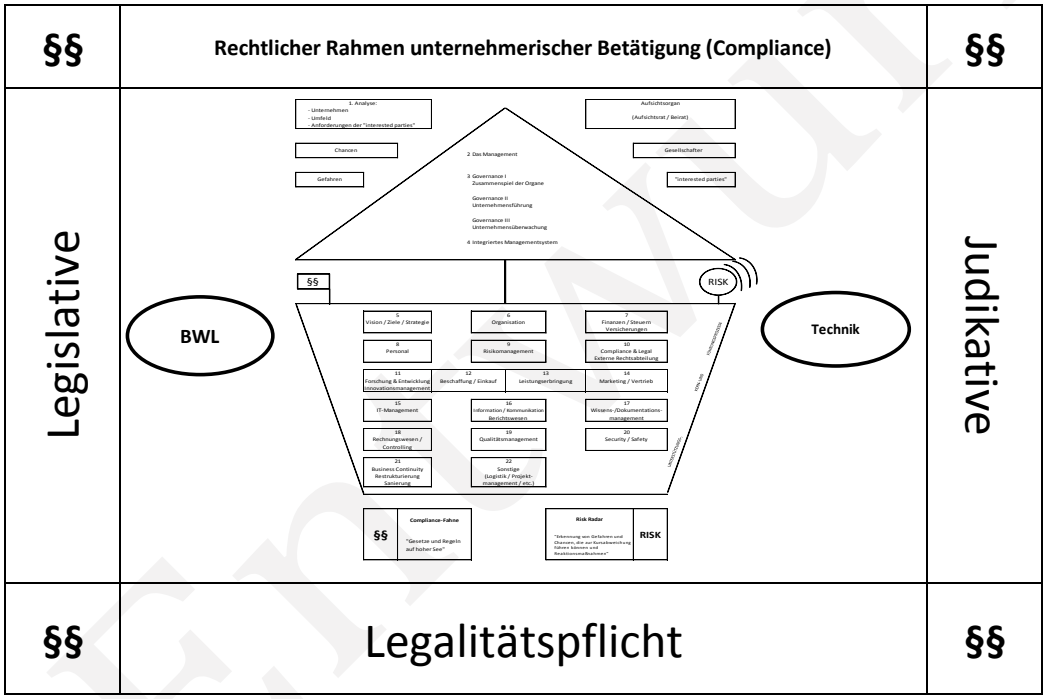

Abbildung 19: Der rechtliche Rahmen bei unternehmerischer Tätigkeit.

Entwurf

Bzgl. der Themen mit Entscheidungsspielräumen[3] ***muss*** *zum einen (unter Beachtung der Business Judgment Rule über die Setzung der Ziele entschieden und die Erreichung der (möglichen) Ziele geplant werden.*

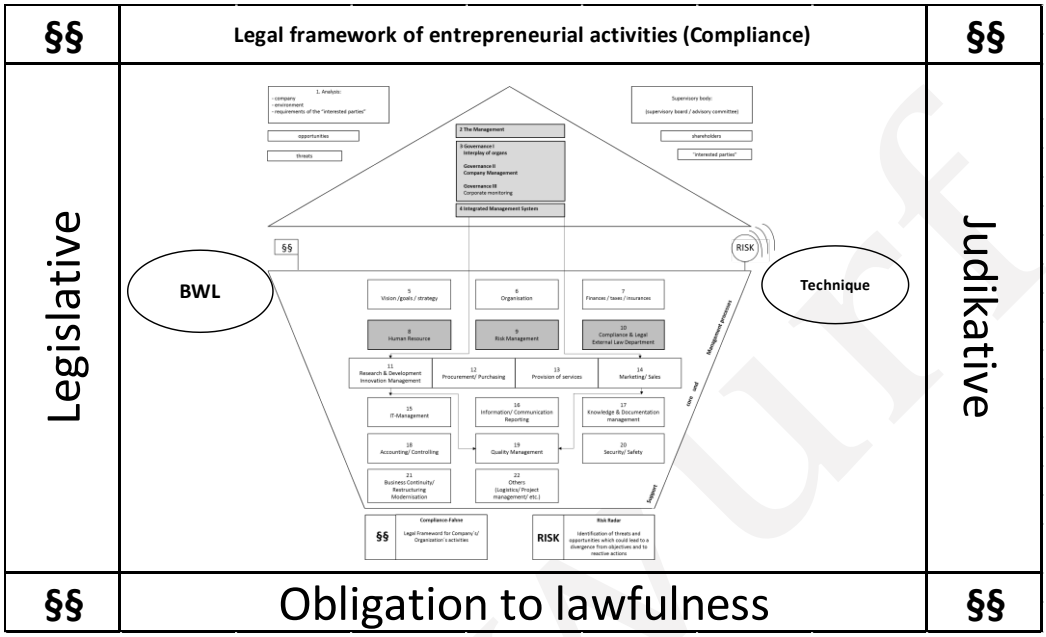

Abbildung 20: The legal framework for entrepreneurial activities.

As to the kind of areas which *have* a considerable decision-making leeway[4], on the one hand, a decision on the setting of objectives (with the Business Judgment Rule in mind) **must** be made, and, on the other, the achievement of (possible) objectives must be planned.

Vgl. hierzu auch Punkt 3.2: Vision, Planung, Ziele, Strategie des Personal-Managementsystems.

Beim Setzen der Ziele / Planung sollte übergreifend und bezogen auf die einzelnen Themenbereiche **mit (wenigen, aber wichtigen, „wertorientierten") Kennzahlen (KPI´s – Key performance indicators)** gearbeitet werden. Ein gutes **Kennzahlensystem** dient als Vorgabe für **Zielvereinbarungen mit Management und Mitarbeitern („Management by objectives").**

[3] Vgl. z.B. unternehmensstrategische Maßnahmen wie Gründung einer Auslandsniederlassung oder *Zertifizierung* eines Compliance- oder Qualitäts-Managementsystems.

[4] See, for instance, corporate strategy measures such as establishment of a foreign branch or *certification* of a Compliance or Quality Management System.

1.1.3 Standardorientierung – Anwendungsbereich (Scope) des *Standards*

Synopse: Vgl. DIN EN ISO 9001:2015-11: 1 Anwendungsbereich

Synopse[5]

Zur Rechtsnatur eines Standards:

Ein Standard stellt in der Regel keine verbindliche (Rechts-)Norm dar (Ausnahme, falls ein Gesetz / Rechtsverordnung die Anwendung eines Standards für verbindlich erklärt[6]), sondern kann unter Umständen wie ein „antizipiertes Sachverständigengutachten" wirken und die Vermutung auslösen, einen derzeitigen Entwicklungsstand („Stand von Wissenschaft und Praxis", „Allgemein anerkannte Regeln der Technik"), widerzuspiegeln.[7]

Sofern Gesetze oder Rechtsprechung einen bestimmten Entwicklungsstand fordern und der betreffende Standard diesen tatsächlich widerspiegelt, kann der Standard mittelbar als verpflichtend bezeichnet werden.

Auch vertraglich lässt sich die Einhaltung von zu bezeichnenden Standards verbindlich vereinbaren.

Anwendungsbereich dieses hier dargestellten Universal-Standards für ein Personal-Managementsystem:

Entwurf

[5] **Synopse**:

ISO 30400: 2016: …
ISO 9001:2015: Einleitung 0.4 Zusammenhang mit anderen Normen zu Managementsystemen / 1 + vgl. Fn. 1 ff. Anwendungsbereich
ISO 19600:2014: 1 Scope
COSO I:2013: F. Summary of Changes to the COSO Internal Control … (1992)
IDW PS 980:2011: 1. Vorbemerkung
ISO 31000:2009: …
COSO II: 2017 (?): …
IDW PS 981: 2016: …
DIIR Nr.2: 2014: …
PAS 99: 2012: **…**

[6] Vgl. z. B. § 315a HGB und die „IAS-Verordnung der EU".

[7] Vgl. hierzu ausführlich: *Scherer / Fruth,* Der Einfluss von Standards, Technikklauseln und des „Anerkannten Standes von Wissenschaft und Praxis" auf Organhaftung und Corporate Governance - am Beispiel der ISO 19600 (2014) Compliance-Managementsystem, in Corporate Compliance Zeitschrift (CCZ), 2015, S. 9 -17 mit Kommentierung von *Withus*, Die Angemessenheit eines CMS - eine rein juristische Bewertung oder anerkannter Stand von betriebswirtschaftlichen Grundsätzen?, in Corporate Compliance Zeitschrift (CCZ) 2015, S. 139 ff.

Die Vorgaben / Anforderungen dieses Standards sind auf alle Arten von Unternehmen oder Organisationen (öffentlich-rechtlich, privatrechtlich, profit- / non-profit-Organisationen) unabhängig von Größe, Struktur, Natur und Komplexität anwendbar.

Dieser Standard orientiert sich an Anforderungen von Gesetzgebung und Rechtsprechung an Personal-Managementsysteme und an (international) anerkannten und angewendeten Standards und damit i.d.R. an dem „Anerkannten Stand von Wissenschaft und Praxis".[8]

Die ISO (Internationale Organisation für Standardisierung ist eine weltweite Vereinigung nationaler Standardisierungsorganisationen und erließ diverse Standards, die u.a. auch das Thema Personal-Managementsystem betreffen: ISO 9001:2015.

Das Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland (IDW erließ den Prüfungsstandard IDW PS 980:2011 für Compliance-Managementsysteme, um einheitlich zu regeln, wie und was ein Wirtschaftsprüfer in Bezug auf ein Compliance-Managementsystem zu prüfen hat. Dieser Prüfstandard verlangt, dass sich das Unternehmen an einem angemessenen allgemeinen oder selbst geschaffenen Standard („Rahmenkonzepte […] oder […] selbst entwickelte Grundsätze […]") orientiert.

Für viele Unternehmen werden COSO I (Internal Control) und COSO II (Enterprise Risk Management) eine große Rolle spielen. Gerade die aktuell überarbeitete Version von COSO I:2013 soll nicht mehr nur finanzbezogene Themen, sondern auch die übrigen unternehmensrelevanten Bereiche im Focus haben, weshalb auch dieser Standard Berücksichtigung findet.

Vergleicht man nun die diversen, vielzähligen Standards, so lässt sich ein ähnlicher Aufbau mit sehr ähnlichen inhaltlichen Modulen erkennen. Es existiert also bereits eine Art „mainstream" bzw. „Anerkannter Stand". Dies ist als Beitrag zur internationalen Harmonisierung und für das Ziel einer einheitlichen Architektur, die die Kommunikation und Vernetzung diverser Systeme („Industrie 4.0") ermöglicht, sehr zu begrüßen.

Auch die neue Version der DIN ISO 9001:2015 (Qualitätsmanagementsystem) bestätigt den Trend zur Harmonisierung („high-level-structure"[9] *und harmonisierte Definitionen) und enthält an*

[8] Da sich der hier vorgestellte Standard überwiegend an zwingenden Vorgaben (Gesetze und Rechtsprechung) und bzgl. der sonstigen Anforderungen an gängige ISO- / COSO- / IDW- / etc.-Standards anlehnt, ist bzgl. der Vorgaben an das ordnungsgemäße Entstehen eines Standards auf die jeweiligen Verfahrensweisen der dort standardsetzenden Organisation zu verweisen.

[9] Vgl. E DIN EN ISO 9001:2014-11: Einleitung 0.6 Verträglichkeit mit anderen Normen zu Managementsystem:
„[...] Es ist allerdings wichtig zu betonen, dass Organisationen nicht verpflichtet sind, die gleiche Abschnittsreihenfolge bei Festlegung ihres Qualitätsmanagementsystems einzuhalten, aber dazu ermutigt werden, den in 0.3 bis 0.5 der vorliegenden Internationalen Norm beschriebenen prozessorientierten Ansatz anzuwenden. [...]".

zahlreichen Stellen die Forderung nach Compliance („Erfüllung gesetzlicher oder behördlicher Anforderungen") und Risikomanagement („risikobasierter Ansatz"). Da Compliance-Risiken einen erheblichen Teil der Unternehmensrisiken darstellen, ***muss*** *ein „risikobasierter Ansatz" konsequenterweise ebenfalls auch Compliancethemen behandeln.*

Die Harmonisierung und Integration diverser „Managementsysteme" versuchte bereits auch der britische Standard PAS 99:2012 als Vorgabe für ein integriertes Management-System.

Das Verständnis der in Standards wiedergegebenen Anforderungen und das Erkennen einer Systematik ist für die Adressaten erforderlich, um die Vorgaben in der täglichen Arbeit leben zu können („Wirksamkeit") und gegebenenfalls Audit-Fragen unterschiedlichster interessierter Gruppen (z.B. Kunden/Behörden/Versicherer/Kreditinstitute [Rating]/Zertifizierer/etc.) beantworten zu können. Deshalb wird für den Standard eine einfache, klare und verständliche Sprache gewählt. Grafiken sollen das Verständnis der Anforderungen des Standards erleichtern.

*Im Gegensatz zu einigen nicht zertifizierbaren Standards, wie ISO 19600:2014 (Compliance-Managementsystem), ISO 31000:2009 (Risiko-Managementsystem), IDW PS 980:2011 (Compliance-Managementsystem) sieht dieser Standard - ebenso wie die ISO 9001:2015 (Qualitäts-Managementsystem) - verbindliche und damit zertifizierbare Anforderungen vor, die sich in den (fett gedruckten) „****muss****"-Formulierungen – in Abgrenzung zu „soll" und „sollte/kann" widerspiegeln.*

Toolbox / Arbeitshilfen:

Universal-Kombi-Standard (z. B. „Personal-Managementsystem mit Risk und Compliance") zum kostenlosen Download unter: www.gmrc.de

Standard-based approach – scope of the standard

About the legal nature of a standard:

Normally, a standard does not represent a (legally) binding rule (exception, if the application of a standard is made compulsory by law / regulation[10]), but it may possibly work as an „anticipated expert´s opinion" and give rise to a presumption, that it reflects the current state of development („State of the art in science and practice ", „Generally accepted good engineering practice").[11]

[10] See, for instance, § 315a HGB and the „IAS regulation of the EU".

[11] cp. hereto in detail: *Scherer / Fruth,* Der Einfluss von Standards, Technikklauseln und des „Anerkannten Standes von Wissenschaft and Praxis" auf Organhaftung und Corporate Governance - am Beispiel der ISO 19600 (2014) (The Impact of standards, technical provisions and the „Recognized state of the art in science and technology" on executive body liability and corporate governance – using the example of ISO 19600 (2014) „ Compliance-Managementsystem, in: Corporate Compliance Zeitschrift (CCZ), 2015, S. 9 -17 with comment of *Withus*, Die Angemessenheit eines CMS - eine rein juristische Bewertung oder ein anerkannter Stand von betriebswirtschaftlichen Grundsätzen? (The appropriateness of a CMS – a purely legal evaluation or a recognized state of business principles?), in: Corporate Compliance Zeitschrift (CCZ) 2015, S. 139 ff.

As long as a particular state of development is required by laws or jurisdiction and the respective standard represents it effectively, the standard can be, indirectly, declared binding.

The compliance with the standards to be specified can be established contractually.

Entwurf

The scope of the here presented Universal Standard for a Compliance Management System:

The provisions / requirements of this Standard apply to all types of organizations (public and private, profit / non-profit organizations) regardless of their size, structure, nature and complexity.

This Standard is based on the requirements of the statute law and the courts for Compliance Management Systems and on (internationally) recognized and applied standards and therefore, generally, on the „Recognized state of the art in science and practice".[12]

The ISO (International Organization for Standardization) is a global association of national standards institutions and it has adopted various standards, referring, among others, to the topic of the Compliance Management System: ISO 19600:2014.

The Institute of Public Auditors in Germany (IDW) has adopted the audit standard IDW PS 980:2011 for Compliance Management Systems, in order to regulate in a uniform manner, how and what an auditor has to examine with regard to a Compliance Management System. This audit standard requires a company to orientate on an appropriate general or internally created standard („conceptual frameworks […] or […] internally developed principles […]").

For many companies COSO I (Internal Control) and COSO II (Enterprise Risk Management) will play an important role. The recently revised version of COSO I:2013 shall no longer focus only on financial issues, but also on other company-relevant areas, which is why this Standard is taken into account.

If we now compare the various, multiple standards, we can see a similar structure with very similar modules. There is already a kind of „mainstream" or „recognized stand". This is a very positive contribution to the international harmonization and for the purpose of a homogenous architecture, which enables communication and networking of various systems („Industry 4.0").

The new version of DIN ISO 9001:2015 (quality management system) confirms the trend to harmonization as well („high-level-structure" and harmonized definitions) and it includes numerous demands for Compliance („Compliance with legal and regulatory requirements ") and Risk Management („risk-based approach"). As compliance risks are a significant part of corporate risks, the "risk-based approach" ***must,*** *consequently, address also the compliance related topics.*

The British Standard PAS99:2012, as a guideline for and integrated management system, has already tried to harmonize and integrate the diverse „management systems".

[12] Since the standard presented here follows mainly mandatory requirements (laws and case law) as well as, regarding other requirements, prevailing standards such as ISO- / COSO- / IDW- / etc., with regard to the specifications concerning the lawful appearance of a standard, a reference should be made to the internal procedures of the organization setting standards in each case.

It is necessary for the users of a particular standard to understand the requirements referred to in it and to recognize the system, in order to put these requirements into practice in their daily routine („effectiveness") and, where applicable, to be able to answer audit related questions of various interested groups (e.g. customers/authorities/insurers/credit institutions [rating]/certifiers/etc.). For this reason, a simple, clear and comprehensible language is chosen for this standard. Graphics are meant to assist our understanding of the requirements of this standard.

*Unlike some not certifiable standards, such as ISO 19600:2014 (Compliance Management System), ISO 31000:2009 (Risk Management System), IDW PS 980:2011 (Compliance Management System) this Standard provides for mandatory and thus certifiable requirements, which are reflected in the (bold type) „**must**" formulations – compared to „shall" and „should/can".*

Entwurf

1.2 Allgemeines

1.2.1 Begriffserklärung „Personal-Management(-System)"

Für Managementsysteme finden sich, da keine gesetzlich vorgegebenen Definitionen (Legaldefinitionen) existieren, unterschiedliche Bezeichnungen und Ansichten: ERP (Enterprise Resources Planning)-System, IMS (Integriertes Management System), „Führungssystem", etc.

Zunächst der Vorschlag einer ***Definition von Managementsystem:***

Ein ***Managementsystem*** *besteht aus formell vorgegebenen (idealerweise vernetzten und interagierenden) überwiegend standardisierten Regelungen und Komponenten, wie Aufbau- und Ablauforganisation[13] mit dem Zweck, eine Organisation bei Zielsetzung und Planung, Umsetzung sowie Steuerung und Überwachung zur Erreichung zwingender und fakultativ gesetzter Ziele zu unterstützen.*

Bzgl. eines ***Compliance-Managementsystems*** *ließe sich darauf aufbauend definieren (auch hier gibt es bisher noch keine Legaldefinition, so dass die Definitionsfreiheit viele Vorschläge ermöglicht): „Aufbau- und Ablauforganisation einer Institution mit interagierenden Komponenten (z. B. Prozessabläufe / Zuständigkeiten, etc.) mit dem Ziel der Sicherstellung von Pflichtenkonformität im Hinblick auf externe und interne verbindliche Vorgaben."*

General

Definition of „Human Resource Management System"

There are various terms and explanations referring to management systems, as no definitions specified in legislation (legal definitions) exist for them: ERP (Enterprise Resources Planning) System, IMS (Integrated Management System), management system, etc.

Definition Human Resource Management System

Firstly, a definition of the term management system shall be proposed:

A management system includes formal (ideally interconnected and interacting) mainly standardized principles and components, such as development and process organization,[14] with the purpose to

[13] Zuständigkeiten, Aufgaben- und Verantwortungsbereiche, beispielsweise abgebildet in Organigrammen, Stellenbeschreibungen, etc. sowie Prozessabläufe, Delegationen und Interaktionen.

[14] Competences, tasks and responsibilities, represented, for example, in organizational charts, job descriptions, etc. as well as processes, delegations and interactions.

support an organization with the establishment of goals, planning, management and monitoring, aimed at the achievement of compulsory and voluntary set objectives.

With regard to a Compliance Management System, a definition might be, accordingly:[15]
„Development and process organization of an institution with interacting components (e.g. processes / responsibilities, etc.) with the aim of ensuring conformity with obligations in view of external and internal binding regulations."

Aus ISO/WD 18386 [Working Draft] (2012) (Compliance-Management-Systems):
"3.04 management system:[16]
set of interrelated or interacting elements of an organization (3.01) to establish policies (3.07) and objectives (3.08) and processes (3.12) to achieve those objectives.
NOTE 1** to entry: **A management system can address a single discipline or several disciplines.
NOTE 2 to entry: The system elements include the organization's structure, roles and responsibilities, planning, operation, etc..

Was ist ein „Personal-Managementsystem"?

Konsequenterweise wäre dies ein Managementsystem (vgl. oben) mit dem Ziel der Erfüllung der Anforderungen zur Erreichung der zwingenden und (freiwillig) gesetzten Ziele im Bereich Personal. Wichtig ist, dass den Mitarbeitern und sonstigen interested parties klar kommuniziert wird, was das jeweilige Unternehmen unter Managementsystem und *Personal-Management*system versteht!

Wie viele Managementsysteme gibt es im Unternehmen?

In der Praxis herrscht z. T. der Irrglaube vor, es gäbe im Unternehmen Raum für eine beliebige Vielzahl von Managementsystemen. Auch in diversen ISO-Standards wird bei der Definition von „Managementsystem" festgestellt, dass es sich auf alle oder einzelne Themenbereiche (z.B. Compliance, QM, Umwelt, etc.) beziehen kann.

[15] Here, too, no legal definition currently exists, so that the liberty of definition allows a variety of proposals.
[16] Die E DIN EN ISO 9001:2014 – 08 (Qualitätsmanagement) (Hinweis: Aus wissenschaftlichen Gründen wird hier bei einigen Standards mit den Entwurfsversionen gearbeitet) definiert unter Pkt. 3.4 ein Managementsystem als *„Satz zusammenhängender und sich gegenseitig beeinflussender Elemente einer Organisation, um Politiken, Ziele und Prozesse zum Erreichen dieser Ziele festzulegen.*
Anm. 1: Ein Managementsystem kann eine oder mehrere Disziplinen behandeln, z. B. Qualitätsmanagement (3.30), Finanzmanagement (3.29) oder Umweltmanagement.
Anm. 2: Die Elemente des Managementsystems beinhalten die Struktur der Organisation (3.1), Rollen und Verantwortlichkeiten, Planung sowie Betrieb, Politiken (3.7), Praktiken, Regeln, Überzeugung, Ziele (3.8) und Prozesse (3.12) zum Erreichen dieser Ziele.
Anm. 3: Der Anwendungsbereich (…)".

Entwurf

Genährt wird dieser alle Manager und Mitarbeiter abschreckende oder frustrierende Gedanke durch die „Erfindung" ständig neuer „Managementsysteme":

Vgl. *Scherer/Fruth* (Hrsg.), Integriertes Qualitätsmanagement und Leistungserbringungs-management mit GRC, 2016, Pkt. 1.2.1.

Es stellt sich wieder mal die Frage „cui bono?" Wer ist der Nutznießer dieser Normen- und Systeminseln-(Sint-)Flut?

How many management systems are used in a company?

In practice, a belief exists, in a company there would be enough space for any desired quantity of management systems. In definitions of the „management system" included in various ISO standards it is also noted, that the term can refer to all or specific topics (e.g. compliance, QM, environment, etc.).

This idea, unsettling to many managers and employees, is fueled by the constant adoption of new „management systems" or standards:

Risk Management: *ISO 31000:2009, ONR 49000:2014, COSO II:2017 (?), IDW PS 340:2000 (early risk detection system), IDW PS 981:2016*
Compliance management: *IDW PS 980:2011, ISO 19600:2014, ONR 192050:2013, US Sentencing Guidelines:2010, ISO 37001:2017 (anti-corruption management) or other,*
Internal control and monitoring system *(ISÜS): COSO I:2013 (Internal Control-Integrated Framework),*
Integrated management system: *PAS 99:2012*

and many other.

Nachteile einer Vielzahl einzelner Management-Systeme (Insellösungen)

Ein Unternehmen, das nach und nach das eine oder andere System einführt, produziert damit fast unweigerlich **Insellösungen**, die nicht gelebt werden und deren Daten (sofern überhaupt eingepflegt) aufgrund fehlender Homogenität u.a. den „*Segnungen*" der **digitalen Datenanalyse nicht zur Verfügung** stehen.

Vorteile eines integrierten Managementsystems

Jedes lebende Unternehmen hat bereits per se *ein* Managementsystem: In jedem Unternehmen „bewegt sich was": Es gibt eine **Aufbau- und Ablauforganisation,** einen Regelkreislauf: Oft chaotisch, oft nicht dokumentiert, oft unbewusst, oft schon ganz passabel oder gar „*best practice*".

Entwurf

Deshalb wird nachfolgend versucht, eine Vorgehensweise bzw. einen **modularen Aufbau** darzustellen, der *Personal-Management* zusammen mit den unverzichtbaren Themen wie *Strategie-Management*, *Organisations-Management*, *Finanz-Management*, *Qualitäts-Management*, etc., in ***ein einziges* (integriertes) Managementsystem** einbettet.

Auditoren, Abschlussprüfern aber auch den **Mitarbeitern** fällt es dadurch **leichter**, eine **Systematik** zu erkennen und zu sehen, dass sich viele **Themenbereiche überlappen**. Dadurch werden Insellösungen vermieden, **Transparenz** und Übersichtlichkeit jedoch erreicht.

Die Kunst, ein Managementsystem (inkl. IT-Unterstützung) nicht als Fluch, sondern als Segen zu sehen und entsprechend zu nutzen, besteht – wie immer – darin, zunächst Anforderungen und Zielvorgaben aufzustellen, ein erstelltes **Konzept** zu überprüfen, ob es geeignet ist, die Anforderungen zu erfüllen und die Zielerreichung sicherzustellen. Nach Definition und Sicherstellung der erforderlichen Ressourcen geht es an die Implementierung und Umsetzung im beruflichen Alltag (Wirksamkeit, „*gelebt werden*“) mit Überprüfung anschließender und kontinuierlicher Verbesserung.

*Die relevanten **Anforderungen** der oben genannten **Standards** (QM, Umwelt, Arbeitssicherheit, Risiko- und Compliance, etc.) **müssen** lediglich als Komponenten **in die Bestandteile** der rechtssicheren Organisation **(Aufbau- und Ablauforganisation) eingefügt** werden.*

The relevant requirements of the standards (quality management, environment, safety at work, risk and Compliance, etc.) do not need to be addressed in a separate „island management system“, but can certainly be included in the components of a legally sound organization (development and process organization).

Positiv ist die großzügige Überschneidung dieser Standards, so dass beispielsweise die Implementierung der Anforderungen an QM, Umwelt- und Arbeitssicherheitsmanagement bereits ca. zwei Drittel des Risikomanagements abdecken mag.

Die Rolle der IT-Lösungen für Managementsysteme

Die IT spielt hier nur eine sekundäre Rolle. Sie fungiert lediglich unterstützend. Insofern ist ein Gesamtkonzept für die unternehmensweite IT-Infrastruktur zu schaffen, das diverse Systeme oder Insellösungen vermeidet. Für große Unternehmen eignet sich beispielsweise SAP, für kleine nicht unbedingt[17]: Wichtigste Voraussetzung für Mehrwert ist die konsequente „*Fütterung*“ und Pflege des Systems und die einfache Handhabbarkeit für alle Mitarbeiter.

[17] Hier gibt es diverse Anbieter, bzw. Produkte (auch internetbasierte, mit und ohne Cloud-Lösung und z.T. frei verfügbar), z.B. „*Pro Alpha*“, „*AMS*“, „*Navision*“ etc.

Hinweis zur Abgrenzung von Governance, Risk, Compliance, Qualitäts- und Personalmanagement:

Governance-Anforderungen sind umfassender als Compliance-Anforderungen!

Beispiele für Unternehmensführungsaktivitäten außerhalb von Compliance:

(Vgl. *Scherer/Fruth* (Hrsg.), Integriertes Qualitätsmanagement und Leistungserbringungsmanagement mit GRC, 2016, Pkt. 1.2.1.)

Abgrenzung von Compliance-Risiken und weiterem Risikomanagement:

(Vgl. *Scherer/Fruth* (Hrsg.), Integriertes Qualitätsmanagement und Leistungserbringungsmanagement mit GRC, 2016, Pkt. 1.2.1.)

Abgrenzung zu „Qualitäts-Management“:

Während sich Governance auf die *gesamte* Unternehmensführung und -überwachung und auch Compliance- und Risikomanagement sich auf das *gesamte* Unternehmen („22 Felder“) erstrecken, beleuchtet das von der ISO 9001:2015 dargestellte Qualitätsmanagementsystem schwerpunktmäßig nur die Bereiche „(Kunden-) Anforderungen“, „F&E“, „Beschaffung“, „Leistungserstellung“ und „After sales“.

(Vgl. *Scherer/Fruth* (Hrsg.), Integriertes Qualitätsmanagement und Leistungserbringungsmanagement mit GRC, 2016, Pkt. 1.2.1.)

Das *Personal*-Managementsystem bezieht sich (lediglich) auf den Bereich „Personal“.

Entwurf

(Corporate) Governance	Proper corporate management and monitoring, proper interplay of organs.
Management	Proper decision making and corporate management with view to relevant provisions and requirements: planning, implementation, evaluation and improvement/adjustment (P / D / C / A) of mandatory tasks and topic areas with room for decision making with the Business Judgment Rule and regarding the "Recognized state of the art in science and practice".
Risk Management	Evaluation of the uncertainty with regard to the achievement of objectives and controlling with the possibility of positive (opportunities) and negative (threats) divergences from plans, in order to meet the objectives in the greatest extent possible.
Compliance-management	Planning, implementation, review and improvement of an organization, in order to ensure a dutiful conduct and adequate reactions to breaches.
Qualitäts- und Leistungs-erbringungs-management	Das Planen, Steuern und Überwachen einer Organisaion, um im Rahmen der Erstellung von Produkten und Leistungen (Leistungserbringung) (Kunden-)Anforderungen zu erfüllen und Kundenzufriedenheit zu erreichen.

Abbildung 21: Distinction between governance, management, risk and compliance.

1.2.2 Definitionen *im* Personal-Management

Vgl. ISO 30400: 2016 (Personalmanagement-Terminologie): Ein *brandneuer* ISO-Standard mit speziellen Definitionen!

Synopse: Vgl. DIN EN ISO 9001:2015-11: 3 Begriffe (Verweis auf ISO 9000:2015)

Hinweis: An dieser Stelle geht es nicht um die Definition *von* Personal-Management, sondern um die Tatsache, dass Management und Mitarbeiter, die die diversen Themen ja durch das tägliche Gelebt-werden zur *„Wirksamkeit"* führen, **die dafür relevanten Begriffe einheitlich verstehen / interpretieren und ggf. umsetzen** müssen.

Dabei **genügt nicht, dass der jeweilige *Beauftragte* weiß, worum es geht.** Vielmehr sollten ***alle Adressaten* des jeweiligen Themas über ein entsprechend vereinfachtes Basiswissen verfügen.**

Achtung! Es besteht auch hier häufig ein **Begrifflichkeitswirrwarr**!

Das **Top-Management**, aber auch die **Aufsichtsorgane** (z.B. Aufsichtsratsmitglieder) **und die** für das Governance-Managementsystem **Verantwortlichen sollten die Bedeutung** der **relevanten Begriffe verstehen und** in der Lage sein, sie **den übrigen Mitarbeitern** mit verständlichen Worten („Die Maus macht Aah!") zu **erklären**:

Synopse[18]

*Die für ein Personal-Managementsystem benötigten Begriffe **müssen** gesammelt und die betroffenen Mitarbeiter entsprechend geschult sein.*

[18] **Synopse**:

ISO 30400: 2016: …
ISO 9001:2015: 3 Begriffe
ISO 19600:2014: 3 Terms and definition
COSO I:2013: 1. Definition of Internal Control; Appendices A. Glossary
IDW PS 980:2011: 2. Begriffsbestimmungen
ISO 31000:2009: …
COSO II: 2017 (?): …
IDW PS 981: 2016: …
DIIR Nr.2: 2014: …
PAS 99: 2012: **…**

Entwurf

Die Begriffe werden unterteilt in:

- *„**Grundlagenbegriffe,** die auf jeden (Prozess-) Themenbereich Anwendung finden, wie z.B. „Organisation“, „Prozessbeschreibung“, „Managementsystem“*

Diese sind bzgl. aller betroffenen Themenbereiche vor die Klammer zu ziehen und einheitlich und verständlich zu definieren.

- ***Spezielle Begriffe zu den jeweiligen Themenbereichen,** wie z.B. „whistle-blowing“ „Ombudsmann“oder „Hinweisgeber-System“ bei Compliancemanagement, „Emissionen“ oder „Immissionen“ bei Umweltmanagement, „Kundenservice“ oder „Beschwerde-Management“ bei Qualitätsmanagement, „CE-Kennzeichnung“ bei Produkthaftungsrisiko- und -compliancemanagement, etc.*

Diese sollten im Unternehmen („Definitionen-Wiki“) auch (prozess-)themenbezogen dargestellt und geschult werden.

Definitions in the Compliance Management

*The terms required for a compliance management system **must** be collected and a relevant training needs to be provided to staff members concerned.*

The terms are categorized into:

- „Basic concepts“, that apply to each process or topic area, such as „organization“, „description of a process“, „management system“

With view to all relevant topic areas these concepts need to be given a priority and should be defined in a consistent and understandable manner.

- Specific terms regarding the respective topic, such as „whistle-blowing“, „ombudsman“ or „whistleblowing system“ in the compliance management

The terms need to be presented by process or theme in the company as well as become subject of staff training.

Toolbox / Arbeitshilfen:

Verzeichnis und verständliche Erklärung **der relevanten Begriffe** eines Personal-Managementsystems.

Schulung dieser Begriffe.

Entwurf

Vgl. Anlage 1 in *Scherer/Fruth* (Hrsg.), Anlagenband zu Integriertes Qualitätsmanagement und Leistungserbringungsmanagement mit GRC, 2016:

Allgemeine Begrifflichkeiten für Managementsysteme und Organisation in Standards

1.2.3 Rechtliche Rahmenbedingungen für ein Personal-Managementsystem.

(Vgl. hierzu auch Kapitel 5: Compliancemanagement im Bereich Personal-Management.

*Aufgrund der **„Legalitätspflicht" der Geschäftsleitung** und der **Anforderungen an einen „gewissenhaften" Geschäftsführer, Vorstand, Kaufmann** (§§ 43 GmbHG, 93 AktG, 347 HGB), etc. sowie der **Pflicht** nach § 130 OWiG, **Vorsorge gegen Pflichtverstöße** im Unternehmen zu treffen, **muss** eine entsprechende, angemessene Organisation, die rechtssicheres Personal-Management ermöglicht, vorgehalten werden!*

Dies bestätigte *indirekt* auch das *Landgericht München* im Urteil vom 10.12.2013, Az. 5 HK O 1387/10:

Vgl. Anlage 5 in *Scherer/Fruth* (Hrsg.) Anlagenband zu Integriertes Qualitätsmanagement und Leistungserbringungsmanagement mit GRC, 2016:

Compliance-Urteil des *LG München* vom 10.12.2013 *(Neubürger)*

Pflicht zur rechtssicheren Unternehmensorganisation: Implementierung und Überwachung eines funktionierenden Compliance-Managementsystems

*Für das Thema Personal-Managementsystem sollte eine Art (prozess-) themenbezogenes (Personalplanung/ Personalverwaltung/etc.) **„Rechtskataster"** angelegt und gepflegt werden; dieses stellt den für diesen Bereich maßgeblichen rechtlichen Rahmen dar. Idealerweise werden diese Regelungen in eine verständliche Sprache übersetzt und in Aufbau- und Ablauforganisation implementiert.*

Vgl. 4.1.1 und Kapitel 5: Compliance im Bereich Personal-Management.

Legal Framework for a Compliance Management System

Due to the „obligation to lawfulness" of the management and the requirements for a „conscientious" managing director, executive board, supervisory board, businessman (§§ 43 GmbHG, 93, 116 AktG, 347 HGB), etc., as well as the obligation resulting from § 130 OWiG, to take precautions against breaches in a company, an appropriate, adequate, and legally sound organization **must** be kept, where a well-functioning compliance management system is possible.

For the topic „Compliance Management System“ a sort of a (process) topic area related (HR-planning / HR-Administration/ etc.) „*register of legal provisions*“ *should* be established and maintained; it constitutes a relevant legal framework for each topic area. Ideally, these regulations are translated into a comprehensible language and implemented within development and process organization.

Toolbox / Arbeitshilfen:

Rechtskataster für ein Personal-Managementsystem:

Matrix, die die relevanten Rechtsgebiete den jeweiligen (Prozess-) Themenfeldern des PERSONALS zuordnet.

Verständliche Erklärung der rechtlichen Anforderungen.

Anreicherung der PERSONAL-Prozesse mit rechtlichen Vorgaben, vgl. 4.1.1 und Kapitel 5.

1.2.4 Standards im Bereich Personal-Management

Synopse: Vgl. DIN EN ISO 9001:2015-11: 2 Normative Verweisungen (Verweis auf ISO 9000:2015, *Qualitätsmanagementsystems - Fundamentals and vocabular)*

Synopse[19]

[19] **Synopse**:

ISO 30400: 2016: …
ISO 9001:2015: 2 Normative Verweisungen
ISO 19600:2014: 2 Normative References
COSO I:2013: G. Comparison with COSO Enterprise Risk Management - Integrated Framework
IDW PS 980:2011: 6. Anwendungshinweise und Erläuterungen / Konzeption des CMS [Tz. 41 f.] / A30
ISO 31000:2009: …
COSO II: 2017 (?): …
IDW PS 981: 2016: …
DIIR Nr.2: 2014: …
PAS 99: 2012: **…**

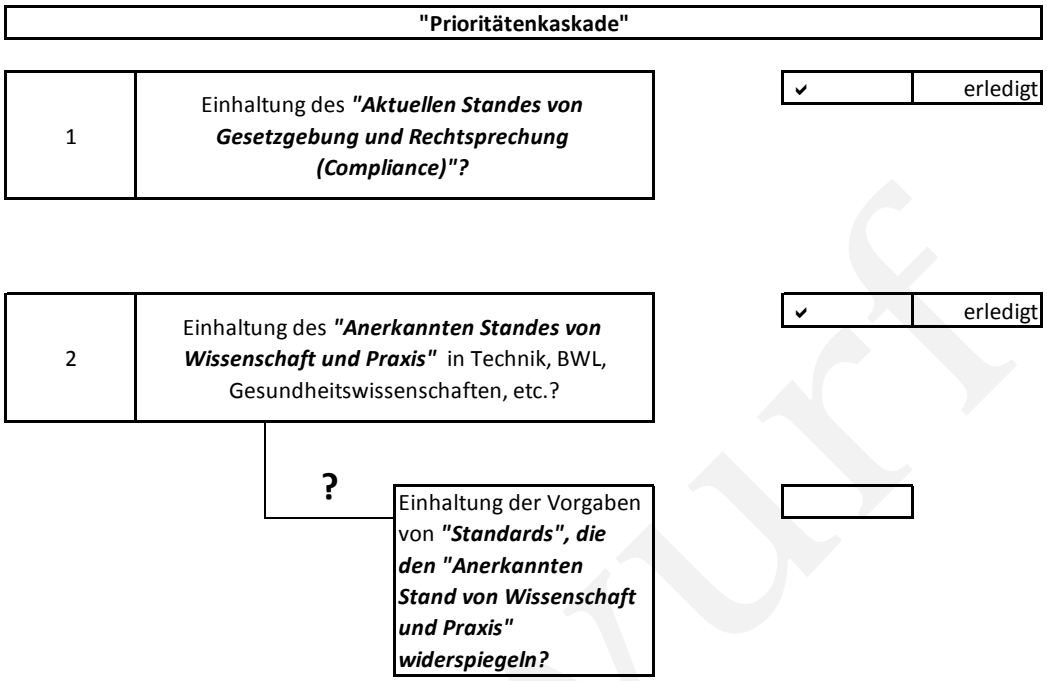

Abbildung 22: Prioritätenkaskade.

*Geschäftsleitung und sonstige Verantwortliche **müssen** die jeweiligen von ihr betreuten (Prozess-) Themenfelder / Bereiche an aktuellen Anforderungen aus Gesetzgebung und Rechtsprechung sowie dem „Anerkannten Stand von Wissenschaft und Praxis" ausrichten. Diesbezüglich kann es nützlich sein, sich an gängigen aktuellen Standards zu orientieren, um den Versuch der Einhaltung des „Anerkannten Standes von Wissenschaft und Praxis" zu dokumentieren; auch, um auf Audits, Abschlussprüfung oder Zertifizierung gut vorbereitet zu sein.*

Standards in the field of Human Resource Management Systems
*The senior management and other relevant responsible persons **must** ensure that the specific (process) topic areas/fields supervised by them comply with the current requirements imposed by law or case-laws as well as with the „recognized state of the art in science and practice". In this regard, it may be useful, to rely on the current well-established standards, in an effort to document the attempt of compliance with the „Recognized state of the art in science and practice"; but also in order to be well-prepared for audits, final exams or certification.*

This Standard refers primarily to COSO I:2013, ISO 30400: 2016, ISO 9001:2015, ISO 19600:2014, COSO I:2013: Foreword, IDW PS 980:2011, ISO 31000:2009, COSO II: 2017 (?), IDW PS 981: 2016, DIIR Nr.2: 2014, PAS 99: 2012.

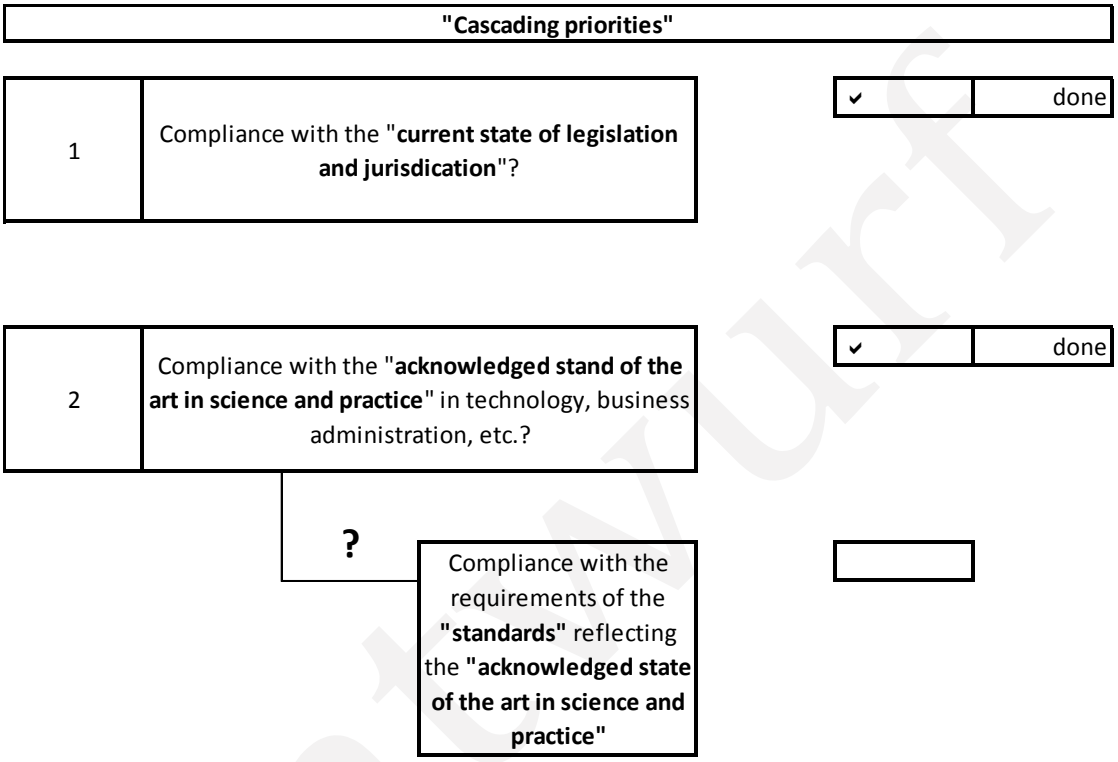

Abbildung 23: Cascading priorities.

Standards sind i.d.R. keine verpflichtenden Vorgaben, sondern **spiegeln** unter Umständen (!) den ***„Anerkannten Stand von Wissenschaft und Praxis“*** zum Zeitpunkt des Erlasses **wider**. Sie geben Hilfestellung bei der Frage, ***wie*** der betreffende Bereich konzeptioniert und umgesetzt werden soll, vgl. 1.1.3.

Welche aktuellen Entwicklungen sind zu beachten?

Bekannt sind im Bereich Personal-Management der neue Standard ISO 30400: 2016 (Personal-managent-Terminologie) und die sich derzeit in Enstehung befindlichen Standards der ISO/ TC 260/ Working groups (WG) 2-7 (u.a. Human Capital Metrics Reporting etc.).

1.2.5 Tools und Methoden im Bereich Personal-Management

Die Anwendung fehlerhafter Methoden kann zu katastrophalen Ergebnissen führen: So hat die Anwendung fehlerhafter Methoden zur *Haaranalyse durch das FBI* in den USA über Jahrzehnte dazu geführt, dass Unschuldige jahrelang in der Todeszelle saßen und auch hingerichtet wurden.[20]

Empfehlung: Sofern gewünscht wird, den „***(Neuesten)*** *Stand von Wissenschaft und Technik*" („der letzte Schrei") zu kennen, empfehlen sich Kooperationen mit Hochschulen / spezialisierten Lehrstühlen / Instituten / privaten Einrichtungen / etc., die in dem jeweiligen Themenbereich Forschung betreiben.

*Die relevanten Tools (Werkzeuge / Arbeitshilfen) und Methoden nach „Anerkanntem Stand von Wissenschaft und Praxis" **müssen** bekannt sein und angemessen zur Anwendung gebracht werden.*

Für den Bereich Personal-Management empfiehlt sich eine Matrix, die die jeweils nach „Anerkanntem Stand von Wissenschaft und Praxis" relevanten / angemessenen Tools und Methoden (z.B.: „Management by objectives", (Compliance-)Risikobewertungsmethoden, etc.) auflistet, so dass Vorstand / Geschäftsführung oder die entsprechenden verantwortlichen Delegationsempfänger in ihren Bereichen angemessen über deren sachgerechten Einsatz entscheiden können (Business Judgment Rule).

Tools and Methods in the Field of Compliance Management

*The relevant tools (tools / implements) and methods in line with the „Acknowledged state of the art in science and practice" **must** be well known and adequately implemented.*

For Human Resource management a matrix is recommended, listing tools and methods relevant / appropriate to the specific „ acknowledged state of the art in science and practice" (e.g.: "management by objectives", (compliance-) risk evaluation methods, etc.), so that the executive board / senior management or the relevant responsible persons to whom functions are delegated can adequately decide about its proper application within their respective competences (Business Judgment Rule).

Zu wichtigen Tools und Methoden allgemein und speziell im Bereich Personal-Management gehören (nicht abschließend):

[20] Vgl. *Scherer/Fruth* (Hrsg.), Anlagenteil zu Governance-Management Band II, 2016, Anlage 23 (ISÜS). Dass auch im Bereich QM die Anwendung falscher Methoden „tödlich" sein kann, wurde in *Scherer/Fruth* (Hrsg.), Integriertes Qualitätsmanagement und Leistungserbringungsmanagement mit GRC, 2016, (Pkt. 1 Einführung/Exkurs: Kritische Anmerkungen …) bereits dargestellt.

Plan/Do/Check/Act-Methode (P/D/C/A):

vgl. hierzu unten Punkt 1.3

Synopse[21]

Among important tools and methods, in general and specifically, in Human Resource management, belong (without being limited to them):

Plan/Do/Check/Act Method (P/D/C/A)

See below point 1.3

Synopse: Vgl. DIN EN ISO 9001:2015-11: Einleitung 0.3.2 „Planen-Durchführen-Prüfen-Handeln"-Zyklus

Prozessmanagement-Methode:

Synopse[22]

[21] **Synopse**:
ISO 30400: 2016: …
ISO 9001:2015: Einleitung 0.3.2 „Planen-Durchführen-Prüfen-Handeln"-Zyklus
ISO 19600:2014: Introduction
COSO I:2013: 2. Objectives, Components and Principles / Internal Control and the Management Process
IDW PS 980:2011: 3. Rn. 15: „Prozess der Entwicklung und Einführung"
ISO 31000:2009: …
COSO II: 2017 (?): …
IDW PS 981: 2016: …
DIIR Nr.2: 2014: …
PAS 99: 2012: **…**

[22] **Synopse**:
ISO 30400: 2016: …
ISO 9001:2015: Einleitung 0.3 Prozessorientierter Ansatz / 4.4 Qualitätsmanagementsystem und seine Prozesse
ISO 19600:2014: 4.4 Compliance management system and principles of good governance / 8 Operation / 8.1 Operational planning and control / 8.2 Establishing controls and procedures
COSO I:2013: 9. Monitoring Activities / Principle 16 / Point of Focus 72: Integrates with Business Processes
IDW PS 980:2011: 4. Rn. 23: … „in die Geschäftsabläufe eingebunden" …/… „konkreten Prozessabläufe …"
ISO 31000:2009: …
COSO II: 2017 (?): …
IDW PS 981: 2016: …
DIIR Nr.2: 2014: …

Entwurf

Synopse: Vgl. DIN EN ISO 9001:2015-11: Einleitung 0.3 Prozessorientierter Ansatz / 4.4 Qualitätsmanagementsystem und dessen Prozesse

Jedes der ca. 22 (Prozess-) Themenfelder eines Unternehmens stellt ein ***Hauptprozessfeld*** *als Bestandteil der unternehmensweiten Prozesslandschaft dar, z.B. der Vertriebsprozess, welcher mit den übrigen Prozessfeldern vernetzt sein sollte.*

Dieses Hauptprozessfeld kann als Flussdiagramm mit zugehöriger Beschreibung von Prozessschritten, Prozesseignern, mitgeltenden Dokumenten, Compliance-Anforderungen und Risiken, input/output, Kontrollpunkten, etc. dargestellt werden und besteht aus weiteren ***Unter- / Teil-Prozessfeldern****, z.B. Marketing/Akquise, Anfragemanagement, Kundenanlage, etc., bis hin zu After sales, Produktbeobachtung und Reklamationsmanagement.*

Der prozessorientierte Ansatz wird von aktuellen Standards gefordert.

Process Management Method:

Each of the ca. 22 (process) topic areas/fields of a company constitutes a main process area as a component within the corporate process landscape, e.g. the distribution process which should be linked to the other process fields.

This main process field can be represented in the form of a flowchart with the relevant description of process steps, process owners, valid documents, compliance requirements and risks, input/output, control points, etc. and it consists of further sub- / partial process fields, e.g. marketing/acquisition, inquiry management, customer verification, etc., up to after sales, product surveillance and complaints management.

The process oriented approach is prescribed by current standards.

Entwurf

PAS 99: 2012: **...**

Musterprozess: Delegationsprozess

Prozessträger	Ihr/er Delegierende	I	INPUT / Was ist notwendig, um das Ziel zu erreichen?	Anforderungen an Prozess / Prozessschritte	
Beteiligten Bereiche	**Abkürzung**		Kenntnis der Anforderungen an rechtssichere Delegation	effektiv	rechtssicher
Leitung	N.N		Konkrete Beschreibung der zu delegierenden Aufgabe mit messbarer Zielvorgabe	qualitativ	effizient / sicher
Abteilung XY	N.N		Ausgewähltes Delegationsobjekt (Mitarbeiter) als kompetenten Delegationsempfänger	lösungsneutral	gewissenhaft / wertorientiert
Abteilung XY	N.N		Erforderliche Ressourcen: Zeit, Tools, etc. für die Delegationsempfänger	**Oberstes Ziel bei diesem Prozess**	
Delegierender	D		Etc.	Durch den Delegationsprozess wird die rechtssichere Übertragung von	
Delegationsempfänger	E			Aufgaben von den Delegierenden an den Delegationsempfänger sichergestellt.	
Personalabteilung / Human Ressource	HR	**O**	**OUTPUT / Was soll rauskommen?**	Aufgaben werden dadurch rechtssicher übertragen, systematisch gesteuert und	
			Delegationsempfänger führt die Aufgabe richtig aus und Delegierender und Delegationsempfänger	zielführend ausgeführt.	
			erreichen das Ziel der delegierten Aufgabe innerhalb der vorgegebenen Frist		

Prozess
Hinweis: Der Prozess ist hier abgebildet, damit die einzelnen Prozessschritte den Beschreibungen besser zugeordnet werden können. Vgl. auch die alternstehende Visualisierung des Prozesses.

Beschreibung Prozessschritt	Verant-wortlicher	Schnitt-stelle	Mitgeltende Dokumente / Arbeitshilfen / Tools	Feste Prozessschritt-Fristen	Compliance-Anforderungen (z. B. Quelle)	Risiken (Chancen und Gefahren)	Spezielle Anforderungen und Kontrollpunkte / Kennzahlen bzgl. der Erfüllung der Anforderungen
Hinweis: Es kann auch mündlich delegiert werden. Dokumentation ist jedoch aus Beweisgründen zu empfehlen. Aufgaben erforderlich. Delegationen erfolgen u.a. über Organigramme, Stellenbeschreibungen, etc.	/.	/.	/.	/.	/.	/.	/.
Der Delegierende hat zu entscheiden, ob und an wen (intern/extern) zu delegieren ist. Die zu delegierende Aufgabe ist mit Zielangabe beschrieben.	D an E	Abhängig von zu delegierender Aufgabe	(Delegationsblatt (ggf. Lenkung) Projekt- / To-Do-Liste ggf. Formblatt Business Judgment Rule	/.	Business Judgment Rule bei Delegation mit wichtigen Aufgaben	Risiko: Falls die falsche Entscheidung getroffen wird	Stichproben, ob einheitlich delegiert wird und die Anforderungen bekannt sind (durch Revision, interne Audits, etc.)
Bei der Auswahl eines internen/externen Delegationsempfänger (E) ist auf dessen Kompetenz, Ein weisung und Ressourcen zu achten.	D an E	Abhängig von zu delegierender Aufgabe	(Delegationsblatt (ggf. Lenkung)	/.	Auswahlverschulden falls E nicht geeignet: -> Was heißt das? Beispiel?	Haftungsrisiken; Risiko: Zielverfehlung	Stichproben, ob einheitlich delegiert wird und die Anforderungen bekannt sind (durch Revision, interne Audits, etc.)
Der Delegationsempfänger E ist angemessen zu instruieren.	D	Abhängig von zu delegierender Aufgabe	(Delegationsblatt (ggf. Lenkung) Zielvereinbarung (vgl. Anreiz- und Sanktionssystem)	/.	Instruktionsverschulden: [...] Was heißt das? Beispiel?	Haftungsrisiken; Risiko: Zielverfehlung	
Er hat zu melden, falls er Verständnis oder sonstige Probleme (Zeit/Tools) hat.	E	Abhängig von zu delegierender Aufgabe	vgl. ggf. Regelungen im Kommunikationskonzept (intern)		ie Themen sind zu berichten		

Entwurf

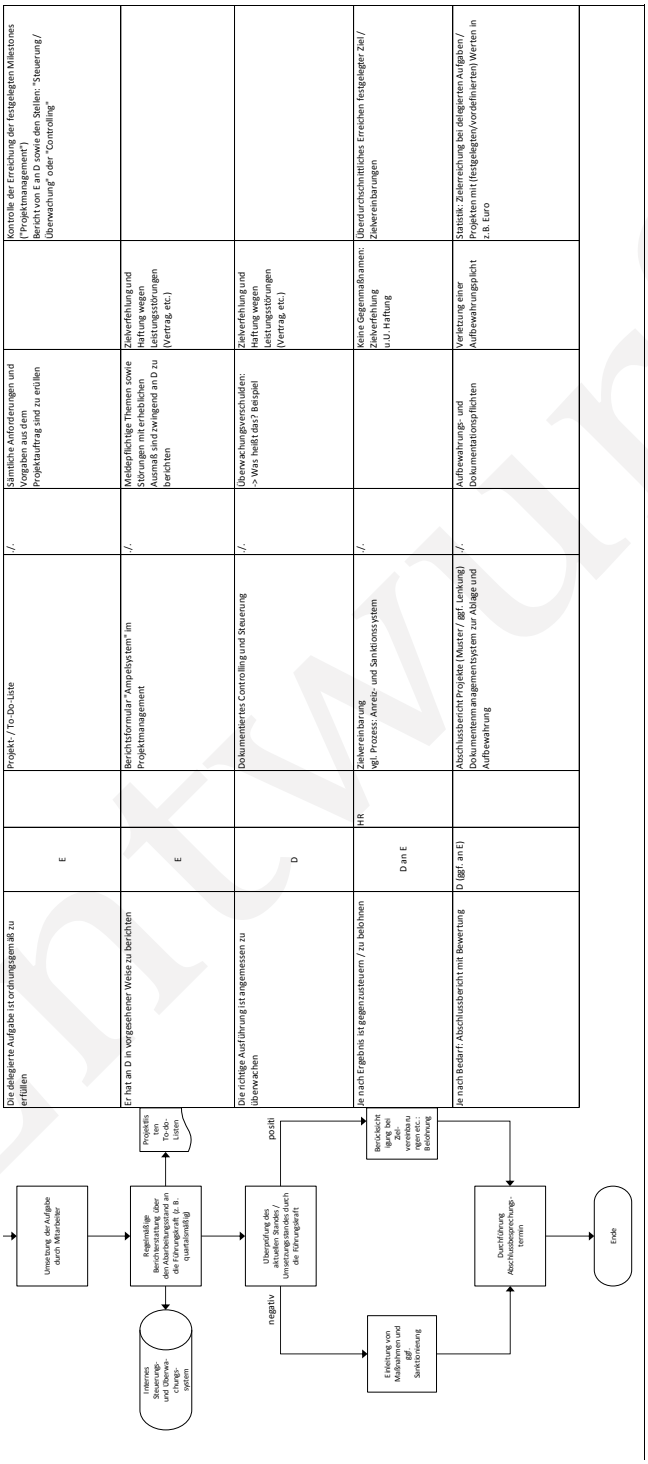

Abbildung 24: Muster: Prozess-Sheet – „Delegationsprozess“.

Entwurf

Risikomanagement-Methode:

Synopse[23]

Es gibt für Risikoidentifikation und -bewertung Standard-Methoden, vgl. z.B. ISO 31010 („Riskassessment")

Da auch Compliance-Risiken mit Tools und Methoden des Risikomanagements eruiert und bewertet werden, ***muss*** *für Kenntnis und sachgerechte Anwendung auch hier gesorgt werden.*

Risk Management Method:

There are standard methods for risk identification and evaluation, see, for instance, ISO 31010 („Risk Assessment")

Since also compliance risks are identified and evaluated with tools and methods of the risk management, the relevant knowledge and proper application ***must*** *be ensured.*

Synopse: Vgl. DIN EN ISO 9001:2015-11: Einleitung 0.3.3„Risikobasiertes Denken"

Der **risikobasierte Ansatz** wird hier vertreten und von den neuen Standards (z.B. ISO 9001: 2015) gefordert.

Vgl. hierzu auch Kapitel 6: Risikomanagement im Bereich Personal und *Scherer/Fruth* (Hrsg.), Governancemanagement Band II (Standard & Audit), 2015, Kap. 6 mit Beschreibung von ca. 30 Risikobewertungsmethoden.

[23] **Synopse**:

ISO 30400: 2016: …
ISO 9001:2015: Einleitung 0.3.3 Risikobasiertes Denken / A.4 Risikobasiertes Denken / 6.1 Maßnahmen zum Umgang mit Risiken und Chancen
ISO 19600:2014: 4.6 Identification, analysis and evaluation of compliance risks
COSO I:2013: 6. Risk Assessment / Principles 6 - 9
IDW PS 980:2011: A 16: Compliance-Risiken; 4. Rn. 23: Compliance-Risiken, A 28: Prozess zur systematischen Erfassung von Compliance-Risiken
ISO 31000:2009: …
COSO II: 2017 (?): …
IDW PS 981: 2016: …
DIIR Nr.2: 2014: …
PAS 99: 2012: **…**

Außerdem *Scherer/Fruth* (Hrsg.), Integriertes Qualitätsmanagement und Leistungserbringungsmanagement mit GRC, 2016, Pkt. 1 Exkurs […], mit einem Beispiel *fehlerhafter* Risikobewertung im Qualitätsmanagement.

Delegations-Methode: Erfüllung der Anforderungen bei Auslagerungen / Outsourcing (Delegation / Überwachung):

Synopse[24]

Bei Outsourcing / Auslagerungen oder internen / externen Delegationen ***muss*** *darauf geachtet werden, dass der Delegierende die Gesamtverantwortung selbst bei ordnungsgemäßer Delegation in Form einer Überwachungsverantwortung behält und den Delegationsempfänger dazu anhält, sich seinerseits pflichtgemäß zu verhalten.*

Die Anforderungen an eine rechtssichere Delegation ***müssen*** *beachtet werden.*

Sie bestehen in der Auswahl von geeigneten Delegationsempfängern, in einer entsprechenden Instruktion und einer Überwachung, dass die Leistungen der Delegationsempfänger die Anforderungen:
Effektivität, Sicherheit, Rechtssicherheit, Qualität, Termintreue, etc. erfüllen.[25]

Vgl. Abbildung 24 (oben): Prozess-Sheet „Delegationsprozess".

Delegation Method: Compliance with requirements for offshoring / outsourcing (delegation / supervision)

When involving outsourcing / offshoring or internal / external delegations of tasks it ***must*** *be ensured, that the delegating person retains the overall responsibility in the form of monitoring*

[24] **Synopse**:
ISO 30400: 2016: …
ISO 9001:2015: 8.4 Steuerung von extern bereitgestellten Prozessen, Produkten und Dienstleistungen ISO 19600:2014: 8.3 Outsourced processes
COSO I:2013: Appendices / B. Roles and Responsibilities / External parties / Outsourced Service Providers
IDW PS 980:2011: …
ISO 31000:2009: …
COSO II: 2017 (?): …
IDW PS 981: 2016: …
DIIR Nr.2: 2014: …
PAS 99: 2012: **…**

[25] ISO 9001:2015: 8.4 Steuerung von extern bereitgestellten Prozessen

functions even if the delegation has been performed properly, and encourages the person to whom functions are delegated to act in line with its duties on its part.

*Requirements for a legally sound delegation **must** be observed.*

They concern the choice of a suitable person to whom functions are delegated, an adequate instruction and supervision, in order to ensure that the performance of the person to whom duties are delegated comply with the requirements: effectiveness, security, legal certainty, quality, adherence to schedule, etc.

(Prüfungs-)Standards bei Auslagerungen

Für Auslagerungen (auch im Rahmen eines Unternehmensverbundes/Konzerns zwischen Mutter und Töchtern) gibt es bereits **spezielle Prüfstandards, um den Delegationsempfänger zu bewerten.** Beispielsweise im Bereich der IT-Dienstleistungen oder für rechnungslegungsrelevante Geschäftsprozesse zum Nachweis eines funktionierenden internen Kontrollsystems nach dem international anerkannten Prüfungsstandard ISAE 3402, SSAE 16 (früher SAS 70) oder IDW PS 331 bzw. 951.

In der Praxis zeigt sich, dass Lieferanten häufig schon sehr gut (auch hinsichtlich eines *wirksamen* (Compliance-) Risikomanagement-Systems) auditiert und überwacht werden, jedoch sonstige Dienstleister, z.B. Berater, etc. noch unüberwacht ausgewählt und beschäftigt werden. Hier sollte sich ein Gesinnungswandel durchsetzen, da Fehlleistungen von Beratern genauso schwerwiegende Folgen haben könnten, wie fehlerhaft gelieferte Komponenten.

Gesetzliche (sehr strenge) Anforderungen bei Auslagerungen finden sich für die Versicherungswirtschaft in § 32 VAG (2016).

Toolbox / Arbeitshilfen:

„Know-your-supplier"- **Business Partner Screening.**

Risiko-Check bzgl. externer Leistungserbringer.

Weitere spezielle Methoden / Tools im Personal-Management:

Auch für die von Personal-Management behandelten Prozessthemenfelder existieren jeweils zahlreiche, dem anerkannten Stand von Wissenschaft und Praxis unterworfene Tools und Methoden.

Toolbox / Arbeitshilfen:

Prozess-Sheets und Matrix mit den vom Personal-Managementsystem umfassten Prozessen/Bereichen (z.B. Personalplanung / Personalcontrolling / etc.) und Zuordnung relevanter Tools.

Schulung der jeweils betroffenen / zuständigen Mitarbeiter.

1.3 Die Konzeptionierung, Umsetzung, Überwachung und (kontinuierliche) Verbesserung (Plan/Do/Check/Act) eines integrierten, standardorientierten Personal-Managementsystems

Synopse: Vgl. DIN EN ISO 9001:2015-11: Einleitung 0.3.2 „Planen-Durchführen-Prüfen-Handeln"-Zyklus / 8 Betrieb / 8.1 Betriebliche Planung und Steuerung

Synopse[26]

Die Plan/Do/Check/Act-Methode: Ziele und Planung, Steuerung und Überwachung

Zunächst werden Ziele und der zu erzielende Wertbeitrag des unternehmerischen Handelns definiert, die Strategie festgelegt und die Vorgehensweise geplant. Dies lässt sich auch mit strategischer „Planungsphase" umschreiben und entspricht der Phase „Plan".

[26] **Synopse**:

ISO 30400: 2016: …
ISO 9001:2015: Einleitung 0.3.2 „Planen-Durchführen-Prüfen-Handeln"-Zyklus / 8 Betrieb / 8.1 Betriebliche Planung und Steuerung ISO 19600:2014: Introduction / 8 Operation / 8.1 Operational planning and control / 8.2 Establishing controls and procedures
COSO I:2013: 2. Objectives, Components, and Principles / Introduction / An organization adopts a mission and vision, sets strategies, establishes objectives it wants to achieve, and formulates plans for achieving them
IDW PS 980:2011: 3. Rn. 15: … „Prozess der Entwicklung und Einführung" …
ISO 31000:2009: …
COSO II: 2017 (?): …
IDW PS 981: 2016: …
DIIR Nr.2: 2014: …
PAS 99: 2012: **…**

Die Steuerung und Überwachung sorgt mit Identifikation der Ziele, deren Anforderungen und durchzuführenden Maßnahmen, um diese Ziele zu erreichen, sowie mit Aufgabenverwaltung (to-do-Verwaltung), Projektmanagement, etc. für eine plangerechte Umsetzung und stellt z.B. durch Soll-Ist-Vergleiche fest, ob Planabweichungen oder Veränderungen in Umfeld oder Organisation Korrekturmaßnahmen erfordern (welche wiederum geplant und gesteuert werden): Do, Check, Act.

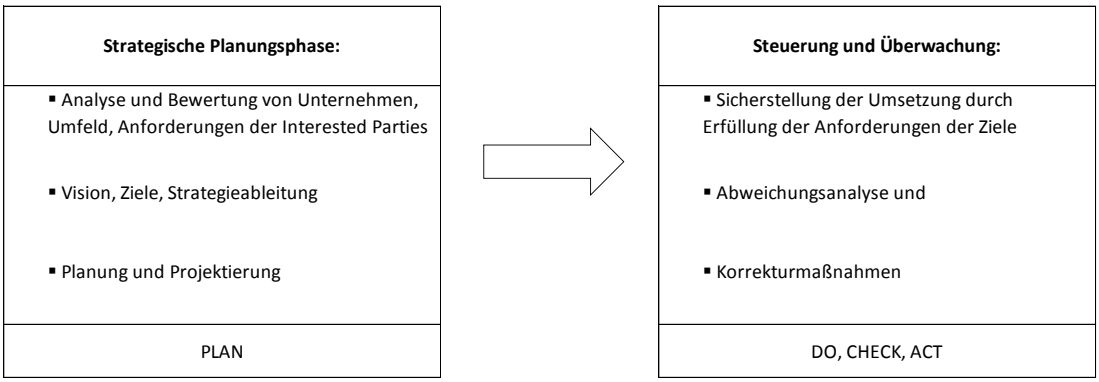

Abbildung 25: Ziele und Planung, Steuerung und Überwachung.

Auch **Audits und Zertifizierungen** befassen sich (auf der untersten Stufe) mit der **Konzeptionierungsprüfung,** vgl. unten Pkt. 3.12.6.

Conceptual design, implementation, monitoring and (continuous) improvement (Plan / Do / Check /Act) of the comprehensive, standard-based Human Resource management System

The Plan/Do/Check/Act Method: Objectives and Planning, Control and Monitoring

At first, objectives and the value contribution of the entrepreneurial activity to be achieved are defined, a strategy is established and the procedure is planned. This can be described as a strategic „planning phase" and corresponds to the „plan" phase.

Within Control and Monitoring, by means of the identification of objectives, their requirements and measures that have to be implemented for the achievement of these objectives, as well as through the tasks management (to-do-management), project management etc., an implementation that is carried out according to plan can be ensured, and then it can be determined, e.g. through target-actual comparisons, whether possible deviations from plan or changes in the company´s environment require corrective actions (which, again, are planned and controlled): Do, Check, Act.

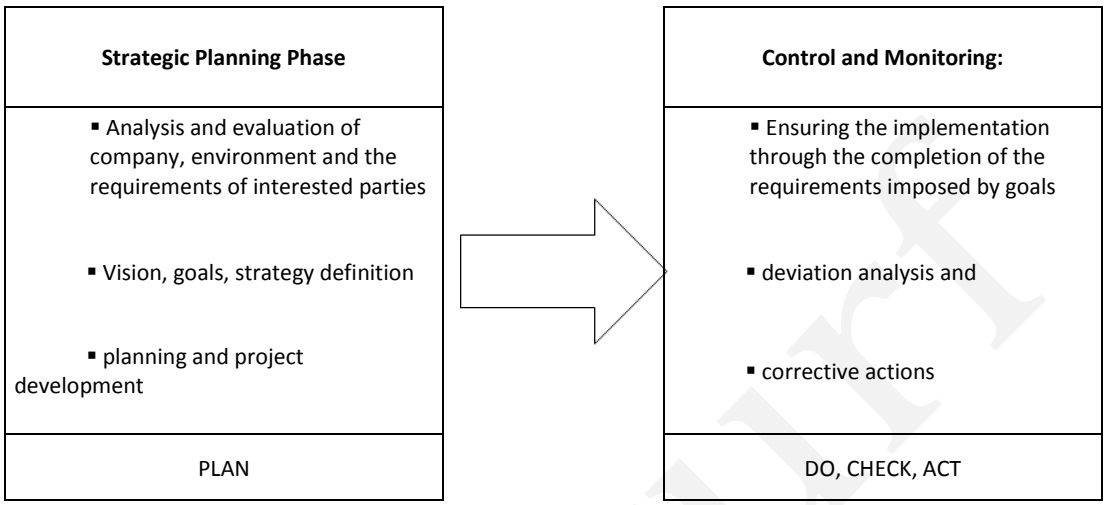

Abbildung 26: Objectives and Planning, Control and Monitoring

Toolbox / Arbeitshilfen:

Konzeptionierung (mit Zielen / Soll-Ist-Abgleich, Strategie, Ressourcenbedarf, Planung, Projektierung, etc.) der Einführung / Anpassung eines (integrierten) Personal-Managementsystem mit Risiko- und Compliancekomponenten (Konzept).

1.3.1 Konzeptionierung von Aufbau und Inhalt des Personal-Managementsystems *(Plan):* Darstellung von Zielen und Wertbeitrag, des Soll-Zustandes, Soll-Ist-Abgleich, Bewertung von alternativen Strategien, Entscheidung, Projektierung

Synopse: Vgl. DIN EN ISO 9001:2015-11: 6 Planung für das Qualitätsmanagementsystem / 6.1 Maßnahmen zum Umgang mit Risiken und Chancen / 6.2 Qualitätsziele und Planung zu deren Erreichung 6.3 Planung für Änderungen

„A failure in planning is like planning a failure".[27]

[27] Dieser sinnhafte Spruch war als Untertitel in einer Star-Wars-Folge von „The Clone Wars" zu lesen.

Synopse[28]

*Der vom Unternehmen dargestellte Soll-Zustand des Personal-Managementsystems im Konzept **muss** ebenso, wie der zu erreichende Ist-Zustand, angemessen sein, d.h. geeignet, die Ziele des Personal-Managementsystems zu erreichen. Eine Auswahl erforderlicher Komponenten eines Personal-Managementsystems findet sich in diesem Standard.*

*Das Ergebnis des Soll-Ist-Abgleichs **muss** zutreffend dargestellt werden. Es kann zugleich – ebenso wie ein Handbuch – die Personal-Managementsystem-Beschreibung darstellen und darf keine wesentlichen Lücken oder Schwachstellen aufweisen.*

Conceptual design of the structure and content of the Human Resource management System (Plan): presentation of goals and value contribution, of the target/current status, target/actual comparison, evaluation of alternative strategies, decision, project planning

*The actual status of the Human Resource management System in the concept presented by the company **must** be also, just as the target status to be achieved, proportional, i.e. suitable for the achievement of objectives of the Human Resource management System. This Standard presents a selection of required components of a Human Resource management System.*

*The result of a target-actual comparison **must** be accurately presented. It can, at the same time – like a manual – present a description of a Human Resource management System and must not display any significant gaps or weaknesses.*

Entwurf

[28] **Synopse**:

ISO 30400: 2016: …
ISO 9001:2015: 4 Kontext der Organisation / 6 Planung / 6.1 Maßnahmen zum Umgang mit Risiken und Chancen / 6.2 Qualitätsziele und Planung zu deren Erreichung / 6.3 Planung von Änderungen
ISO 19600:2014: 4 Context of the organization / 6 Planning / 6.1 Actions to address compliance risks / 6.2 Compliance objectives and planning to achieve them
COSO I:2013: 2. Objectives, Components, and Principles / Introduction / An organization adopts a mission and vision, sets strategies, establishes objectives it wants to achieve, and formulates plans for achieving them
IDW PS 980:2011: 5.4 Prüfungsdurchführung / 5.4.1.2 Konzeption des CMS
ISO 31000:2009: …
COSO II: 2017 (?): …
IDW PS 981: 2016: …
DIIR Nr.2: 2014: …
PAS 99: 2012: **…**

1.3.2 *Konzeptionierung* der Umsetzung (Do) (Implementierung und Wirksamkeit), Überwachung (Check) und Verbesserung (Act) des integrierten Personal-Managementsystems

Synopse: Vgl. DIN EN ISO 9001:2015-11: 6 Planung für das Qualitätsmanagementsystem / 6.3 Planung von Änderungen

Oft wird in Theorie (auch in Standards) und Praxis (noch häufiger) vergessen, dass nicht nur das Personal-Managementsystem mit all seinen Inhalten, sondern **auch die Vorgehensweise bei Umsetzung / Überwachung / und Verbesserung frühzeitigst** *konzipiert / geplant / projektiert* werden muss.

Dabei stellen sich bereits lange im Vorfeld Fragen, u.a., **ob** die auch **für diese Phasen** erforderlichen finanziellen, personellen und zeitlichen **Ressourcen vorhanden** sind:

Das führt manchmal zu negativen Überraschungen.

Noch schlimmer ist es, **wenn** – wie in der Praxis so oft – **sich niemand mehr so richtig um die Umsetzung des Konzeptes kümmert** und somit alles bisher Erreichte im „Winde verweht" (wieder ein **Konzept** ohne Wirkung **nur für die Schublade**).

Falls die **Staatsanwaltschaft** gegen die Geschäftsführung wegen Verletzung der Aufsichtspflicht gem. § 130 OWiG ermittelt, **enthaftet ein nicht umgesetztes oder nicht gelebtes Konzept nicht!**

Synopse[29]

[29] **Synopse**:

ISO 30400: 2016: …
ISO 9001:2015: 6 Planung für das Qualitätsmanagementsystem / 6.3 Planung von Änderungen
ISO 19600:2014: 6 Planning
COSO I:2013: 2. Objectives, Components, and Principles / Introduction / An organization adopts a mission and vision, sets strategies, establishes objectives it wants to achieve, and formulates plans for achieving them
IDW PS 980:2011: 3. Gegenstand, Ziel und Umfang der Prüfung: Rn. 20/21; 5.4 Prüfungsdurchführung / 5.4.1.2 Konzeption des CMS
ISO 31000:2009: …
COSO II: 2017 (?): …
IDW PS 981: 2016: …
DIIR Nr.2: 2014: …
PAS 99: 2012: **…**

Konzeptionierung der Umsetzung (Do)

*Die Umsetzung besteht aus Implementierung und Herbeiführung der Wirksamkeit: Auch dies **muss** – unter Berücksichtigung des notwendigen inputs (Anforderungen und benötigte Ressourcen) – konzeptioniert / geplant werden.*

Conceptual design of the Implementation (Do) (implementation and effectiveness), monitoring (Check) and improvement (Act) of the integrated compliance management system

Conceptual design of the implementation (Do)

*Implementation involves the implementation as such and the achievement of effectiveness: Also this **must** be conceptualized / planned – while taking account of the essential input (requirements and resources needed).*

Konzeptionierung der Implementierung (Anreicherung der Aufbau- und Ablauforganisation)

*Die Anreicherung der Geschäftsprozesse mit Schritten zur Erfüllung der Compliance- und Personalmanagement-Anforderungen **muss** frühzeitig geplant und projektiert werden. Hierzu gehört z.B. die rechtzeitige Klärung der Frage, wie Prozessabläufe einheitlich visualisiert (z. B. ARIS, Vi-Flow, Visio, etc.), beschrieben und dokumentiert werden.*

Konzeptionierung der Herbeiführung der Wirksamkeit („Gelebt werden")

In einem Konzept / Projektplan ist an dieser Stelle beispielsweise festzuhalten, welche Kompetenzen (Wissen / Wollen / Können) schon vorhanden oder noch zu erwerben sind, wann wer wie von wem in welchen Inhalten geschult / gecoacht / trainiert wird, wann Personalmanagement-Themen wie in Zielvereinbarungen aufgenommen werden, etc.

*Dabei **müssen** auch interne (z.B. neue Mitarbeiter) und externe (z.B. neue Gesetze / Rechtsprechung / Methoden) Veränderungen berücksichtigt werden.*

Conceptual design and implementation (Enrichment of the development and process organization)

*Enrichment of business processes with steps aimed at meeting HR requirements **must** be planned and designed at an early stage. This includes e.g. a timely guidance on how processes can be homogenously visualized, described and documented.*

Conceptual design of the achievement of effectiveness („actual execution")

Entwurf

At this stage of a concept / project plan it should be noted, for example, which competences (knowledge / will / ability) already exist or should be still acquired, when, who, how, by whom and in which content must be trained / coached, when compliance topic areas specified in the objective agreements will be addressed, etc.

*In this respect, also internal (e.g. new employees) and external (e.g. new laws / case-laws) changes **must** be considered.*

Change-Management

Neben den Schulungen ist ein Change-Management-Prozess zu konzipieren / projektieren: Die zum Teil für viele Mitarbeiter noch neuen Anforderungen von Governance / QM / Risk und Compliance sollen mittelfristig zum Verhaltensmuster, zur Selbstverständlichkeit werden, also in „Fleisch und Blut" übergehen (vgl. das Beispiel Bauarbeiter mit Helm statt Bierkasten).

Je höher dieser Reifegrad, desto geringer der Überwachungsaufwand! Insofern zahlt sich eine ausreichende Investition in das Change-Management u.U. bereits sehr früh aus.

Konzeptionierung der Überwachung (Check) des integrierten Personal-Management mit Wertbeitragsmessung (Performance Evaluation)

Vgl. unten Pkt. 3.12: Dort werden die Bestandteile eines „Internen Steuerungs- und Überwachungs-systems in Bezug auf das Personal-Managementsystem" dargestellt.

Die Umsetzung auch dieser System-Überwachungsmaßnahmen muss ebenfalls geplant werden.

Conceptual design of monitoring / evaluation (Check) with measuring value contribution (performance evaluation)

See below point 3.12: Elements of an „internal control and monitoring system with regard to the Human Resource management system" are presented there.

*Implementation of these system monitoring and evaluation measures **must** be planned as well.*

Konzeptionierung der (kontinuierlichen) Verbesserung (Act) des integrierten Personal-Managementsystems

Entwurf

Synopse[30]

*Bereits bei der Konzeption des Personal-Managementsystems **muss** mit geplant werden, wie der (kontinuierliche) Verbesserungsprozess und Anpassungsprozess bei Veränderungen in Bezug auf das Personal-Managementsystem gestaltet und gelebt werden kann.*

Conceptual design of the (continuous) improvement / Adjustment (Act)

*Already at the concept stage of the Human Resource management system, it **must** be planned, together with other aspects, how the (continuous) improvement and adjustment process can be implemented and practiced in the event of changes.*

1.3.3 *Ausführung:* Umsetzung (Do), Überwachung (Check), Verbesserung (Act)

Hier geht es um das tatsächliche Doing:

*All das, was konzeptioniert und projektiert wurde, **muss nun in die Tat umgesetzt** werden. Die Erreichung der in der Konzeptionierung festgelegten Ziele stellt ein effektives Steuerungs- und Überwachungssystem sicher.*

Execution: Implementation (Do), Monitoring (Check), Improvement (Act)

The issue here is the actual Doing:

*Everything that has been conceptually designed and planned, **must** now be put into action. The achievement of the objectives specified in the conceptual design ensures an effective control and monitoring system.*

Entwurf

[30] **Synopse**:

ISO 30400: 2016: …
ISO 9001:2015: 7 Unterstützung / 8 Betrieb / 9 Bewertung der Leistung / 10 Verbesserung
ISO 19600:2014: 7 Support / 8 Operation / 9 Performance evaluation / 10 Improvement
COSO I:2013: 2. Objectives, Components, and Principles / Introduction / An organization adopts a mission and vision, sets strategies, establishes objectives it wants to achieve, and formulates plans for achieving them
IDW PS 980:2011: A11 und A 20: Compliance-Überwachung und Verbesserung
ISO 31000:2009: …
COSO II: 2017 (?): …
IDW PS 981: 2016: …
DIIR Nr.2: 2014: …
PAS 99: 2012: **…**

2 Analyse von Unternehmen, Umfeld, etc. und Ableitung des Unternehmensrahmens („Block 2“)

Der *aus der Analyse von Unternehmen, Umfeld und Anforderungen der „interested parties“ abgeleitete* ***Unternehmensrahmen*** *(mit Unternehmensstrategie, -politik, -organisation, -kommunikation, -dokumentation)* ***sichert das ganzheitliche, einheitliche Vorgehen in den diversen Themengebieten*** *des Unternehmens.*

2.1 Analyse von Unternehmen, Umfeld und Anforderungen der „interested parties“

Block 2.1: Analyseprozesse

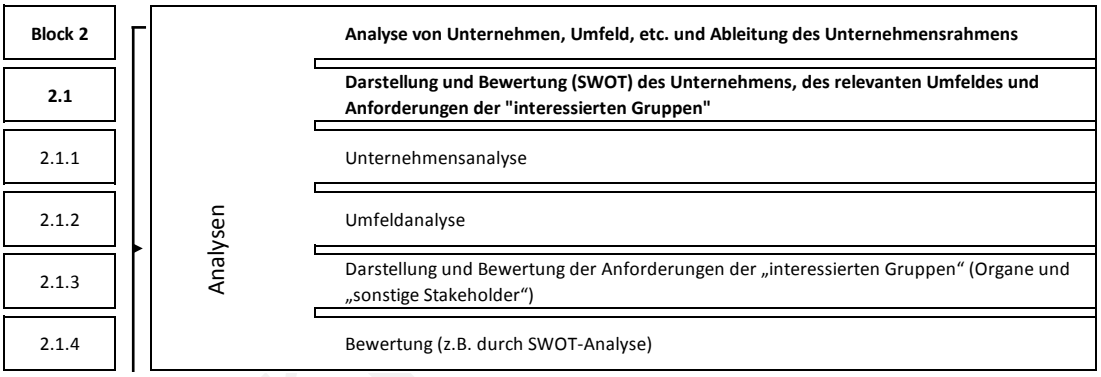

Abbildung 27: Integriertes, standardorientiertes Personal-Managementsystem in 4 Blöcken - Block 2.1: Analyseprozesse.

Block 2.2: Ableitung des Unternehmensrahmens

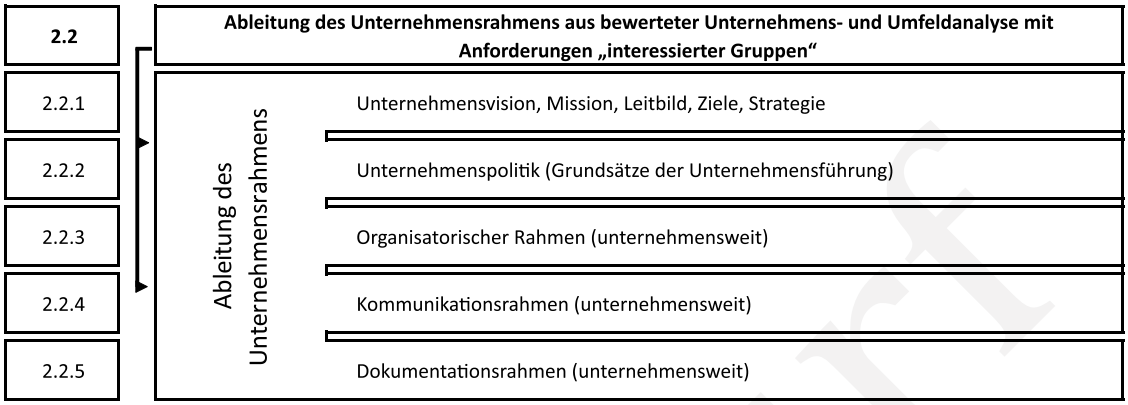

Abbildung 28: Integriertes, standardorientiertes Personal-Managementsystem in 4 Blöcken - Block 2.2: Unternehmensrahmen.

*Der „**Block 2“** (2.1 und 2.2) **ist im Unternehmen** – unabhängig von der Frage, wie viele Themenbereiche (Qualitätsmanagement, Compliance, Personal, Risk, etc.) über das ganzheitliche, integrierte Managementsystem behandelt werden – **nur ein einziges Mal zu installieren**.*

Unit 2.1: Analyzing processes

Analysis of company, environment, etc. and development of the corporate framework („Unit 2“)

The corporate framework derived from the analysis of company, environment and requirements of „interested parties“ (with corporate strategy, policy, organization, communication and documentation) ensures an integrated, homogenous approach in the multiple topic areas of a company.

Analysis of company, environment and requirements of „interested parties“.

Entwurf

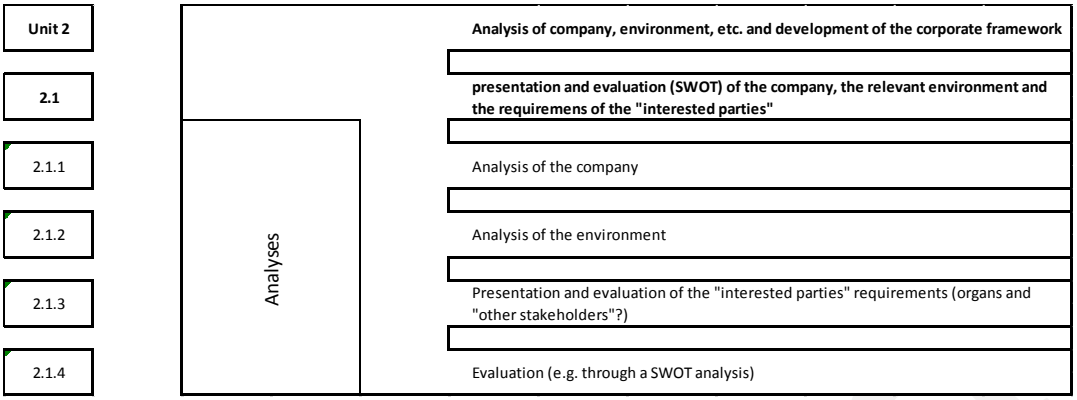

Abbildung 29: Integrated, standard-oriented Complaince Management System in 4 Units – Unit 2.1: Analyses

Unit 2.2: Development of the corporate framework

„Unit 2" (2.1 and 2.2) is to be implemented in the company only once – regardless of how many topic areas (quality management, compliance, HR, risk, etc.) are addressed with the comprehensive, integrated management system.

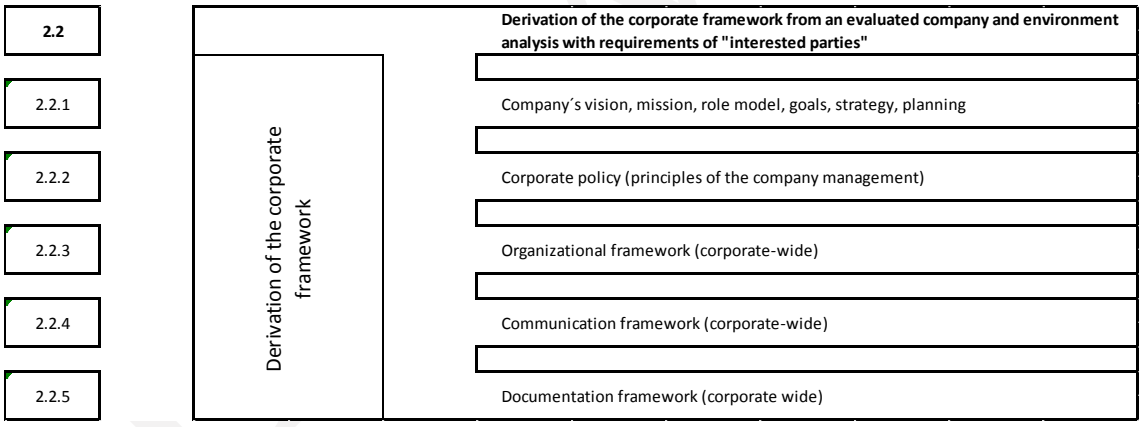

Abbildung 30: Integrated, standard-oriented Complaince Management System in 4 Units – Unit 2.2: Corporate framework

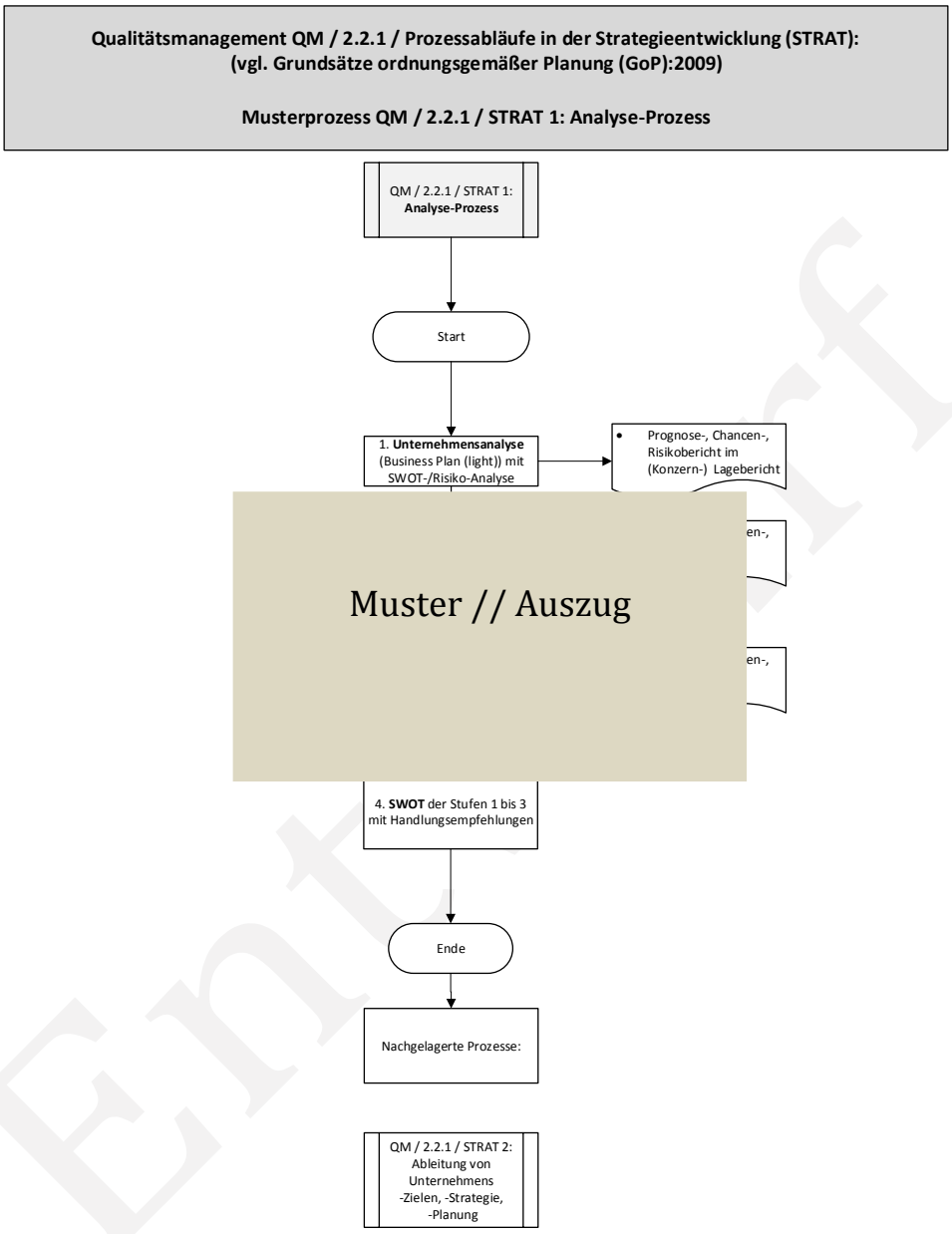

Abbildung 31: Visualisierung Analyse-Prozess (STRAT 1).

2.1.1 Unternehmensanalyse (organizations internal context)

Synopse: Vgl. DIN EN ISO 9001:2015-11: 4 Kontext der Organisation / 4.1 Verstehen der Organisation und ihres Kontextes

Synopse[31]

*Es **muss** eine Analyse der Unternehmenscharakteristika durchgeführt und dokumentiert werden, um eine Art „Steckbrief des Unternehmens" zu erstellen. Dies sollte der erste Schritt sein und erst danach folgt die Umfeldanalyse, da erst nach Charakterisierung des Unternehmens klar wird, welche der vielfachen Umfeldentwicklungen für das konkrete Unternehmen relevant sind.*
Es empfiehlt sich eine Kurzdarstellung des Geschäftsmodells („Business-Plan" light) und aller Unternehmensbereiche und Durchleuchtung mittels SWOT-Analysen oder sonstiger angemessener Bewertungsmethoden – auch in Hinblick auf Veränderungen:

Von der Rechtsform, dem Geschäftsmodell, der Managementqualifikation über Strategie, Organisation, Finanzen, Personal, Governance mit Risiko- und Compliance-Management zu Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Leistungserbringung, Marketing und Vertrieb.

Auch die unterstützenden Bereiche wie IT, Controlling, Wissens- und Informationsmanagement sowie das (Personal-) Managementsystem sollten beleuchtet werden.

Analysis of the company (organizations internal context)

*It is **necessary** to carry out and document the analysis of the company characteristics, in order to prepare a sort of "identity card of the organization". This should be the first step and only then does the environment analysis follow, as only after the characterization of the company it becomes clear, which of the multiple environment developments are relevant for the particular company.*

[31] **Synopse**:

ISO 30400: 2016: …
ISO 9001:2015: 4 Kontext der Organisation / 4.1 Verstehen der Organisation und ihres Kontextes
ISO 19600:2014: 4 Context of the organization / 4.1 Understanding the organization and its context
COSO I:2013: Komponente (2): Risikobeurteilung (Risk Assessment) / Prinzip 9 / Fokuspunkt 36
IDW PS 980:2011: 5.4.1. Prüfungshandlungen zur Risikobeurteilung / 5.4.1.1 Kenntnisse über das rechtliche und wirtschaftliche Umfeld des Unternehmens, Rn. 40 und Tz. A29
ISO 31000:2009: …
COSO II: 2017 (?): …
IDW (E) PS 981: 2016: …
DIIR Nr.2: 2014: …
PAS 99: 2012: **…**

It is recommended to provide a brief presentation of the business model in question („Business-Plan" light) and of all areas of the company as well as a scanning by SWOT analyses or other appropriate evaluation methods – also in view of changes:

From the legal form, the business model, the management qualification through strategy, organization, finances, human resources, governance with risk and compliance management to research and development, procurement, service provision, marketing and sales.

Also the support areas such as IT, controlling, knowledge and information management as well as the (HR-) management system should be well explored.

Toolbox / Arbeitshilfen:

Checkliste **Unternehmensanalyse**.

Muster Unternehmensanalyse.

Auszug aus Lagebericht, betreffend Unternehmensbeschreibung (Geschäftsmodell …).

Business Plan.

2.1.2 Umfeldanalyse (organizations external context)

Synopse: Vgl. DIN EN ISO 9001:2015-11: Kontext der Organisation / 4.1 Verstehen der Organisation und ihres Kontextes

Synopse[32]

[32] **Synopse**:

ISO 30400: 2016: …
ISO 9001:2015: Kontext der Organisation / 4.1 Verstehen der Organisation und ihres Kontextes.ISO 19600:2014: 4 Context of the organization / 4.1 Understanding the organization and its context
COSO I:2013: Komponente (2): Risikobeurteilung (Risk Assessment) / Prinzip 9 / Fokuspunkt 35
IDW PS 980:2011: 5.4.1.1 Kenntnisse über das rechtliche und wirtschaftliche Umfeld des Unternehmens / Tz. A29
ISO 31000:2009: …
COSO II: 2017 (?): …
IDW (E) PS 981: 2016: …
DIIR Nr.2: 2014: …
PAS 99: 2012: **…**

*Im Rahmen der zukunftsorientierten Strategieentwicklung **muss** regelmäßig eine Umfeldanalyse durchgeführt werden. Sie nimmt idealerweise Stellung zu: Markt (Bedürfnisse, Verhalten, etc.), Branche, Wettbewerb, gesamtwirtschaftlichen, rechtlich-politischen, gesellschaftlichen und wissenschaftlich-technischen und sonstigen relevanten Gegebenheiten und Entwicklungen.*

Analysis of the environment (organizations external context)

Aiming for a future-oriented strategy development an environment analysis must be carried out regularly. Ideally, it includes answers to: market (needs, behavior, etc.), sector, competition, overall economic, legal and political, social, scientific and technical and other relevant conditions and developments.

Aktuelle Rahmenbedingungen und (Mega-)Trends wie

Globalisierung, demografische Entwicklungen, Ressourcenverknappung, Energieeffizienz-steigerung und alternative Energien, Compliance und Haftungsverschärfung, volatile Märkte und wachsende Bedürfnisse in Drittländern, beschleunigte Konjunkturzyklen, wachsender Innovationsdruck, Technologisierung und Virtualisierung mit einhergehender Transparenz, erhöhte Anforderungen im Rating (Basel III / Solvency II), Nachhaltigkeitstrend (Sustainability), neue Kommunikationsformen, Finanz- und Schuldenkrisen in Europa und USA, wachsende Komplexität, die „vierte industrielle Revolution“ („Industrie 4.0“),

u.v.m., alles zu entnehmen den aktuellen Medien, lassen sich in diese Rubriken einordnen und bezüglich möglicher Chancen und Gefahren für das eigene Unternehmen auswerten. Sie sollten ebenso wie die Ergebnisse des **„Risks-of-Changes-Management“**[33] in Visions- und Strategieentwicklung einfließen.

Toolbox / Arbeitshilfen:

Checkliste **Umfeldanalyse**.

Muster Umfeldanalyse.

Auszug aus **Lagebericht**.

„Risk-of-Changes-Management“

[33] Vgl. *Scherer*, Good Governance CCZ 2012, S. 201 ff., vgl. auch den Zukunftsthriller von *Martin Walker*, „Germany 2064“, 2015.

2.1.3 Darstellung und Bewertung der Anforderungen der „interessierten Gruppen“ (Organe und „sonstige Stakeholder“)

Synopse: Vgl. DIN EN ISO 9001:2015-11: 4 Kontext der Organisation / 4.2 Verstehen der Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien

Synopse[34]

Das Unternehmen (die Organisation) ***muss*** *die – auch für das Personal-Managementsystem – relevanten interessierten Gruppen und deren Anforderungen bestimmen.*

Interessierte Gruppen sind z. B. Organe, wie Geschäftsführung, Gesellschafterversammlung, Aufsichtsorgan oder Sonstige, wie z. B. Arbeitnehmer, Betriebsrat, Kunden, Lieferanten, Behörden (z. B. Gewerbeaufsichtsamt, Zoll, Finanzamt, etc.), Medien.

Mögliche Anforderungen mehrerer unterschiedlicher Gruppen sind z. B. funktionierendes Compliance-Management (Pflichtenbefolgung) oder Transparenz. Die Anforderungen ***müssen*** *bewertet und sich daraus ergebende erforderliche Maßnahmen (z.B. für das Personal-Managementsystem) umgesetzt werden.*

Presentation and evaluation of the “interested parties” requirements (organs and “other stakeholders”)

The company (organization) ***must*** *determine – also for the purpose of the Human Resource management system – the relevant interested groups and their requirements.*

[34] **Synopse**:

ISO 30400: 2016: …
ISO 9001:2015: 4 Kontext der Organisation / 4.2 Verstehen der Erfordernisse und Erwartungen der interessierten Parteien / A.3 Verstehen der Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien
ISO 19600:2014: 4 Context of the organization / 4.2 Understanding the needs and expectations of interested parties
COSO I:2013: Komponente (2): Risikobeurteilung (Risk Assessment) / Prinzip 9 / Fokuspunkt 35 / Komponente (4): Information und Kommunikation (Information and Communication) / Prinzip 15 /
IDW PS 980:2011: 5.4.1. Prüfungshandlungen zur Risikobeurteilung
Fokuspunkte 63-67
ISO 31000:2009: …
COSO II: 2017 (?): …
IDW (E) PS 981: 2016: …
DIIR Nr.2: 2014: …
PAS 99: 2012: **…**

Interested groups are, for instance, bodies such as senior management, board of shareholder, supervisory body or other, such as e.g. employees, works council, customers, suppliers, authorities (e.g. Trade Inspectorate, customs, tax authority, etc.), mass media.

*Potential requirements of many different groups may include e.g. a well-working compliance management (compliance with duties) or transparency. Requirements **must** be evaluated and corresponding measures required (e.g. for the Human Resource management system) must be taken.*

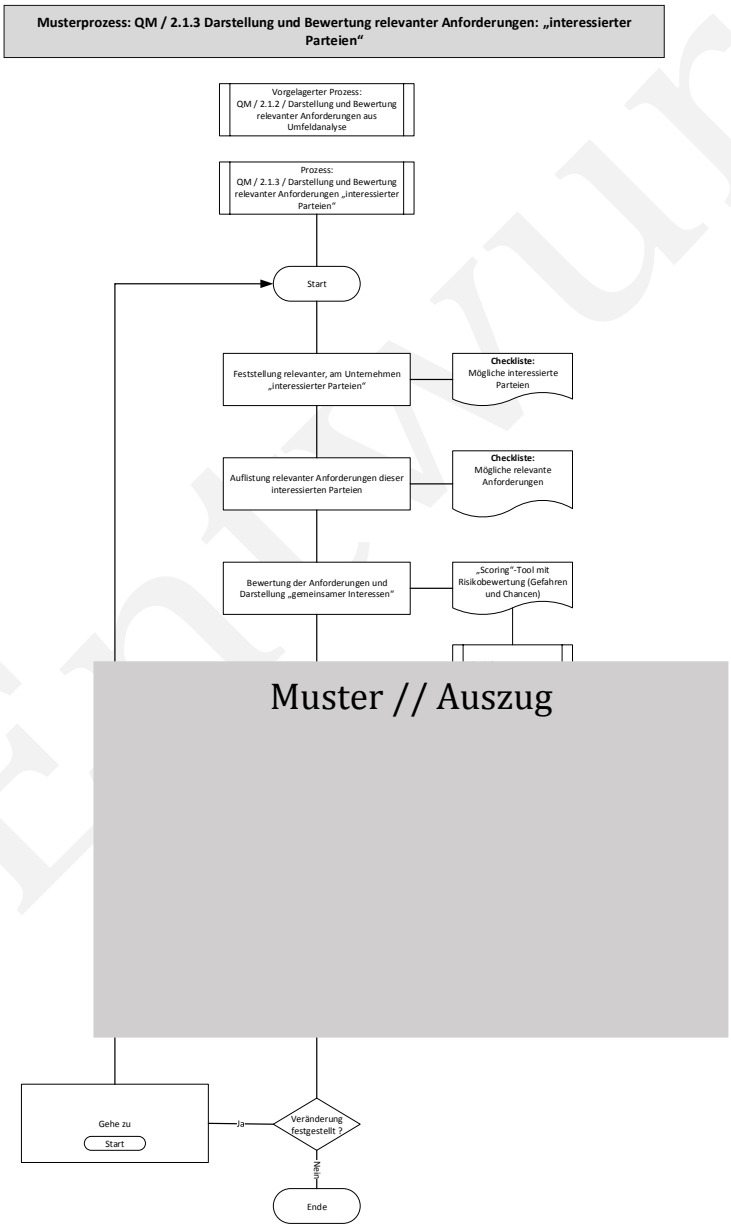

Abbildung 32: Prozessvisualisierung: Bestimmung der Anforderungen der „interested parties".

Matrix: Auflistung relevanter "interested parties" und deren Anforderungen

Interested Parties		...möchte was ?											
		1. **Ökonomische Nachhaltigkeit**	2. Nachhaltige Wertsteigerung	3. Cash-Flow	4. Liquidität	5. Posivites Ergebnis	6. Positive Vermögens-bilanz	7. Eigenkapital	8. Rentabilität	**9. ökologische Nachhaltigkeit**, z.B. Umweltschutz	10. **soziale Nachhaltigkeit,** z.B. Ethik	11. Compliance / Rechtssicherheit	12. etc.
Wer?...													
1	Gesellschaft selbst			Muster // Auszug									
2	Geschäftsführer / Vorstand												
	Gesellschafter												
3	Aufsichtsgremien (Organe)												
4	(intern) Mitarbeiter und deren Angehörige												
5	(intern) Betriebsrat												
6	(intern) Sonderbeauftragte (Revision/Datenschutz/ Antikorruption, ...)												
7	etc...												

Abbildung 33: Matrix: Auflistung relevanter „interested parties " und deren Anforderungen.

Toolbox / Arbeitshilfen:

Matrix und Prozessablauf mit den relevanten „interessierten Parteien“ (vertikal), potenzielle Erwartungen/Anforderungen (z.B. „Transparenz“, „nachhaltige Wertsteigerung“, hoher Reifegrad in den einzelnen Unternehmensbereichen“, gutes Rating, etc.) (horizontal).

Bewertung der Anforderungen.

Erarbeitung des gemeinsamen Nenners als Ziele.

Ableitung von Maßnahmen.

Kommunikationskonzept bzgl. „interested parties“.

Entwurf

2.1.4 Bewertung (z. B. durch SWOT-Analyse)

*Bei der Bewertung (mit angemessenen Methoden, z.B. durch SWOT-Analyse) der Feststellungen oben aufgeführter Analysen und Anforderungen **muss** darauf geachtet werden, dass die Analyse auf möglichst umfassender und vollständiger Information beruht und die Bewertung so exakt wie möglich dargestellt wird.*

*Aus dem Ergebnis der Analyse **müssen** schließlich Handlungsempfehlungen abgeleitet werden, hier nachfolgend insbesondere die Ausgestaltung des „Unternehmensrahmens".*

Evaluation (e.g. through a SWOT analysis)

*When evaluating the result of the analyses and requirements above (using adequate methods, e.g. through a SWOT analysis) it **must** be ensured that the analysis is based on a comprehensive and exhaustive information as possible and that the evaluation is as accurate as possible.*

*Action recommendations **must** be derived from the result of the analysis, in particular, the arrangement of the "company framework", referred to in the following.*

Toolbox / Arbeitshilfen:

Bewertung von Unternehmens-, Umfeld- und Anforderungen der „interested parties"-**Analysen** mit Handlungsempfehlungen.

(Compliance-)Risiko-Checks.

2.2 Ableitung des *Unternehmensrahmens* aus bewerteter Unternehmens- und Umfeldanalyse mit Anforderungen „interessierter Gruppen"

*Der aus bewerteter Analyse abgeleitete Unternehmensrahmen besteht – **für das gesamte Unternehmen** – aus Unternehmensvision/ -zielen/ -strategie, Unternehmenspolitik und **unternehmensweit vereinheitlichten** Organisations-, Kommunikations-, und Dokumentations**vorgaben.***

Development of the corporate framework on the basis of an evaluated company and environment analysis with requirements of „interested groups"

A company framework derived from an evaluated analysis includes – for the entire company –the company's vision / goals/ strategy, policy and company-wide unified provisions concerning organization, communication and documentation.

Entwurf

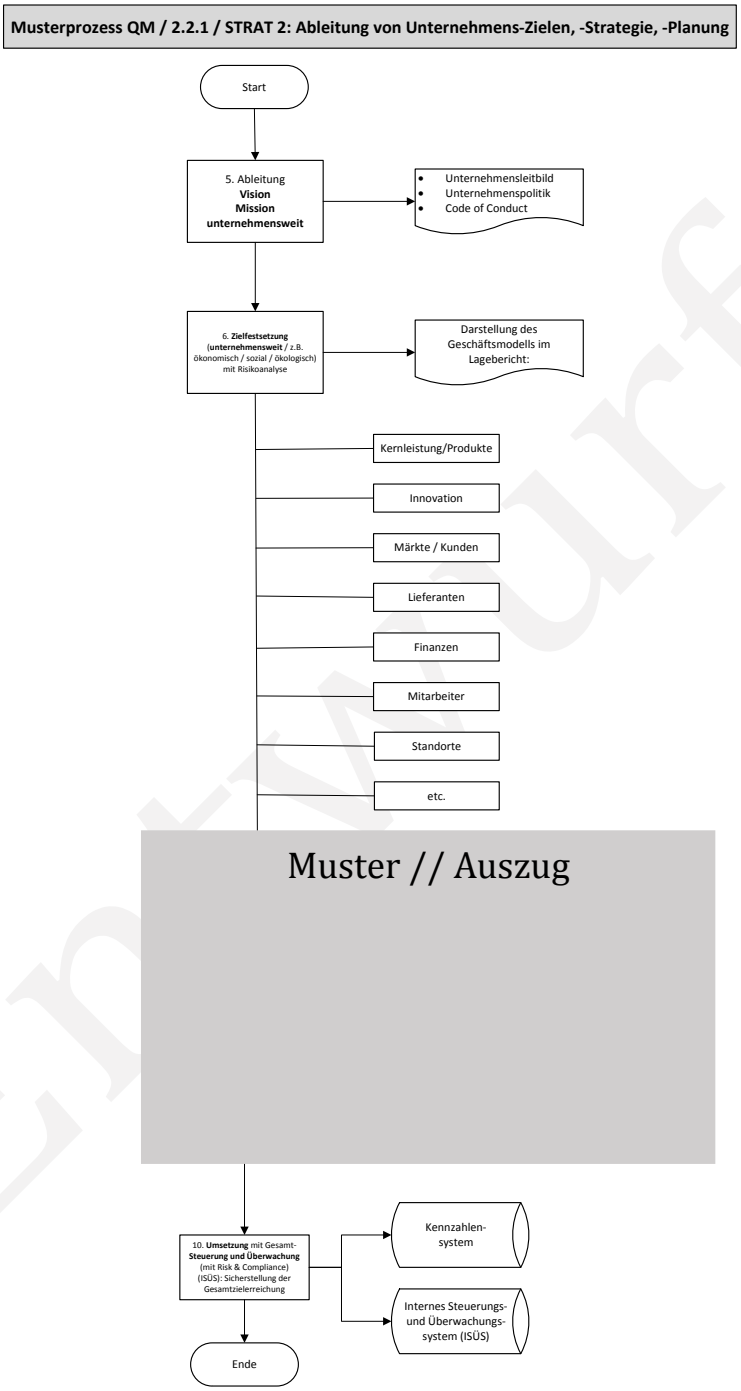

Abbildung 34: Prozessvisualisierung (Auszug) STRAT 2: Ableitung von Unternehmens-Zielen, -Strategie, -Planung.

Entwurf

2.2.1 Unternehmensvision, Planung, Ziele, Strategie, Mission, Leitbild

Den ersten Teil des Unternehmensrahmens bilden Unternehmensvision, -mission, -leitbild, -ziele, -strategie und -planung.

Diese werden zudem „heruntergebrochen" auf die einzelnen Themenfelder des „Unternehmensschiffes" (vgl. Pkt. 1.1.1), so dass z.B. für Qualitätsmanagement, Personal, Finanzen, Vertrieb, Governance-Management, etc. eigene, aber abgestimmte, Visionen, Ziele, Strategien definiert sind.

Die zwingende Verpflichtung der Geschäftsleitung zur kurz-, mittel- und langfristigen Planung[35] ***muss*** *beachtet werden.*

Company's vision, mission, role model, objectives, strategy, planning

The first part of the company framework includes the company's vision, mission, role model, objectives, strategy and planning.

The compulsory obligation of the senior management to carry out short, medium and long-term planning ***must*** *be followed.*

Toolbox / Arbeitshilfen:

Prozesssheet „Strategieentwicklung".

Strategieworkshop.

Handbuch „Vision, Mission, Leitbild, Ziele, Strategie, Planung und Steuerung".

Zielemanagement.

Kennzahlensystem.

2.2.2 Unternehmenspolitik *(Grundsätze der Unternehmensführung)*

Unternehmenspolitik ist z.T. schwer von Vision, Leitbild oder Strategie abzugrenzen. Sie könnte folgendermaßen definiert werden:

„Grundsätzliche Aussagen zur Ausgestaltung eines wesentlichen Unternehmensthemas, soweit unternehmerisches Ermessen diesbezüglich vorhanden ist".

[35] Vgl. *Scherer*, Good Governance, CCZ 2012, S. 201 ff.

Entwurf

All das, was ein gewissenhafter Geschäftsführer / Vorstand / Unternehmer / Kaufmann etc. zwingend nach „Anerkanntem Stand von Wissenschaft und Praxis" machen würde, unterliegt nicht seinem Ermessen und ist damit keine „politische" Entscheidung.

Entsprechend sollte die Unternehmenspolitik also vor allem grundlegende Entscheidungen in Bezug auf die Unternehmensausrichtung dokumentieren und kommunizieren, z.B. Innovationsführerschaft, „best in class", starke Ausrichtung auf ökonomische, soziale, ökologische Nachhaltigkeit, etc.

Company's policy (Corporate governance principles)

Sometimes it may be difficult to draw a clear line between the company's policy and its vision, role model or strategy. Company's policy might be defined as follows:

„Basic statements on the arrangement of an important corporate topic area, insofar as it can be left to the company´s discretion".

Everything a conscientiously acting managing director / Executive Board / entrepreneur / businessman etc. would necessarily do, according to „recognized state of the art in science and practice", is not left to their discretion and therefore it is not a „policy" decision.

Consequently, the company's policy should document and communicate fundamental decisions concerning the company´s focus, in the first line, e.g. innovation leadership, „best in class", strong focus on economic, social and environmental sustainability, etc.

Toolbox / Arbeitshilfen:

Dokument „Unternehmenspolitik" mit Ableitung auf die Unternehmensbereiche.

2.2.3 Organisatorischer Rahmen (unternehmensweit)

An dieser Stelle wird unternehmensweit einheitlich vorgegeben, wie die Unternehmensorganisation im konkreten Unternehmen ausgeführt wird:

Beispielsweise sollten Stellenbeschreibungen in einem einheitlichen, unternehmensweit geltenden Muster mit allen (rechtlich) erforderlichen Bestandteilen ausgeführt, Prozessbeschreibungen in einer einheitlich festgelegten Darstellungs- und Visualisierungsform, die Delegation einheitlich und auf rechtsicheren Vorgaben beruhend vorgenommen werden.

*Relevante Bestandteile eines Konzepts für rechtssichere Unternehmensorganisation **müssen** angemessen vorgehalten werden:*

Entwurf

Das Organisationskonzept sollte – nicht abschließend – folgende Komponenten beinhalten, die jede für sich den Anforderungen der Gesetze und Rechtsprechung genügen ***muss****:*

1. ***(Den rechtlichen Anforderungen genügende) gesellschaftsrechtlich angemessene Unternehmensstruktur (gegebenenfalls auch Holding-Konzernstruktur)***
2. ***Rechtssichere Organigramme (Konzern-, Unternehmens-, Bereichsorganigramme)***
3. ***Schnittstellenmanagement (Kommunikation und Kooperation der notwendigen Schnittstellen zwischen den einzelnen (Prozess-) Themenbereichen und gegebenenfalls auch zu „Sonstigen" („interested parties", vgl. „Industrie 4.0"))***
4. ***Rechtssichere Stellenbeschreibungen***
5. ***Rechtssicheres Interaktionsmanagement (rechtssichere Regelung, wie die Organe, Gesellschaften (falls Konzernstruktur gegeben), Abteilungen, etc. interagieren u.a. in Hinblick auf: Aufgaben- und Verantwortungsbereiche / Vertretung / Stellvertretung / Aufsicht / Weisung / Kommunikation / etc.)***
6. ***Rechtssichere Delegation (durch Auswahl geeigneter Delegationsempfänger, Instruktion und Überwachung – auch Externer)***
7. ***Rechtssichere Prozessbeschreibungen (Verfahrensanweisungen)***
8. ***Wirksame Aufsichts- bzw. Kontrollmechanismen (auch in Hinblick auf Compliance) – auch, falls Leistungen von Externen erbracht werden (z.B. im Rahmen von outsourcing, z.B. bei Auslagerungen/Belieferung oder Delegation)***
9. ***Implementiertes und wirksames Informations- und Kommunikationsmanagement***
10. ***Implementiertes und wirksames Dokumentationsmanagement***
11. ***Unterstützendes (integriertes) Managementsystem***
12. ***Angemessene Personalressourcen (in Quantität und Qualität (Kompetenzen))***

– In vielen Fällen werden von Gesetzgebung oder Rechtsprechung fehlende Dokumentation und / oder unzureichende Personalressourcen als grobe Organisationspflichtverletzung mit verschärften Sanktionen (z.B. Beweislastumkehr, sogar bzgl. Ursächlichkeit der Pflichtverletzung für den Schaden) gewertet.

Organizational framework (company-wide)

At this point it is uniformly prescribed throughout the company, how the company organization is realized in the particular enterprise:

For instance, job descriptions should be provided in a standardized template that applies across the organization, containing all (legally) required components, process descriptions in a uniformly defined display and visualization format, in order to ensure, that delegations are carried out uniformly and basing on legally sound provisions.

*Relevant components of a concept for a legally compliant business organization **must** be made available proportionally:*

*The organization concept should include the following components – however, without being limited to them – which, each for itself, **must** meet the requirements of law and case-laws:*

1. *(satisfying all legal requirements) corporate structure under company law (where applicable also a holding group structure)*
2. *Legally compliant organizational charts (of a group, company or area)*
3. *Interface management (communication and cooperation of necessary interfaces between the specific (process) topic areas and, where applicable, also to "Other" („interested parties", see „Industry 4.0"))*
4. *Legally compliant job descriptions*
5. *Legally compliant interaction management (legally compliant regulation, such as organs, companies (in the case of a group structure), departments, etc. interact i.e. with respect to the: tasks and areas of responsibility / representation / substitution / supervision / direction and guidance / communication / etc.)*
6. *Legally compliant delegation (by selecting appropriate persons to whom functions will be delegated, instruction and monitoring – also externally)*
7. *Legally compliant process descriptions (procedural guidelines)*
8. *Effective supervisory or control mechanisms (also in regards to compliance) – even if services are provided by external entities (e.g. as part of outsourcing, e.g. regarding offshore/supply or delegation)*
9. *Implemented and effective information and communication management*
10. *Implemented and effective documentation management*
11. *(Integrated) support management system*
12. *Appropriate human resources (in terms of quantity and quality (competences))*

– In many cases, lack of documentation and / or insufficient human resources are regarded by law or courts as a gross breach of organizational duty with tightened sanctions (e.g. reversal of the burden of proof, even regarding causality of the breach of duty for the damage).

Toolbox / Arbeitshilfen:

Gesellschafts-(Gruppen-)**struktur-Optimierung.**

Organigramme.

Schnittstellenmanagement über Prozesse / Stellenbeschreibungen / Koop-Vereinbarungen mit

Entwurf

Geschäftspartnern.

Stellenbeschreibungen.

Interaktionsmanagement.

Delegationsprozess-Sheet.

Prozesslandschaft und dokumentierte und geschulte Prozessbeschreibungen.

Aufsichts- und Kontrollmechanismen (z. B. **Internes Steuerungs- und Überwachungssystem** oder IKS).

Info- und Kommunikationsmanagement.

Dokumentations- und Wissensmanagement.

Integriertes **Managementsystem**.

Personal-Managementsystem.

Exkurs – Die dynamische prozessorientierte Organisation:

Abstimmung von Komponenten der Aufbau- und Ablauforganisation und Prozessanreicherung mit Anforderungen diverser Standards

Vgl. zum Nachfolgenden - ausführlich dargestellt *Scherer/ Kelch* in: *Scherer/Fruth* (Hrsg.), Integriertes Qualitätsmanagement und Leistungserbringungsmanagement, 2016, Pkt. 2.2.3.

1. Einleitung

[…] Dafür sollen relevante Informationen verständlich, regelmäßig, vollständig, sicher und richtig kommuniziert werden.[36] Dies geschieht mithilfe von vereinheitlichten Dokumenten, wie **Organigrammen, Stellenbeschreibungen, Prozessbeschreibungen, Arbeitsplatzbeschreibungen und Zielvereinbarungen**. Die Dokumente sind so aufeinander abgestimmt, dass Pflichtkomponenten und sonstige Anforderungen erfüllt werden.[37]

Die Verknüpfung unter **Sicherstellung der Aktualität** gelingt über **Verlinkung**, die sog. **dynamische Verweisung**. Bei zukünftigen Änderungen in einem Dokument, werden jene Daten in den verknüpften Formularen automatisch aktualisiert.[38] Gerade **Prozessabläufe ändern sich** aufgrund von Innovation oder geänderten (Kunden-) Anforderungen **häufig**. Eine Aktualisierung

[36] Vgl. *Bartscher/Stöckl/Träger*, Personalmanagement – Grundlagen, Handlungsfelder, Praxis, 2012, S. 269-270.
[37] Vgl. *Scherer/Fruth* (Hrsg.), Governance-Management, Band II (Standard und Audit), 2015, S. 112 ff.
[38] Vgl. Online im Internet http://hdr.bmj.de/page_b.4.html [Abfrage: 25.04.2016], Stichwort: Allgemeines zur Verweisungstechnik.

Entwurf

der entsprechenden Prozess-Dokumente führt automatisch zur (dynamischen) Aktualisierung der damit zusammenhängenden weiteren Komponenten der „prozessorientierten Organisation". Die Organisation behält somit den Überblick bei der Planung und Kontrolle mit dem Einsatz von Ressourcen und schafft hinzukommend Transparenz von Informationen für Stakeholder und Kontrollinstanzen.[39] Ein positiver Effekt zeigt sich auch in der Vermeidung von Fehlerquellen.

Im Rahmen TQM und Qualitätssicherung mit **Prozessorientierung**[40] werden **Prozessschritte** in allen Unternehmensbereichen **durch Anreicherung mit Komponenten zur Erfüllung diverser Anforderungen optimiert**. Der Nutzen findet sich in der Schaffung sinnvoller Redundanzen und Einsparung von Ressourcen.

Hilfreich ist es, die zahlreichen Aspekte der *Organisations-Psychologie* zu beachten.

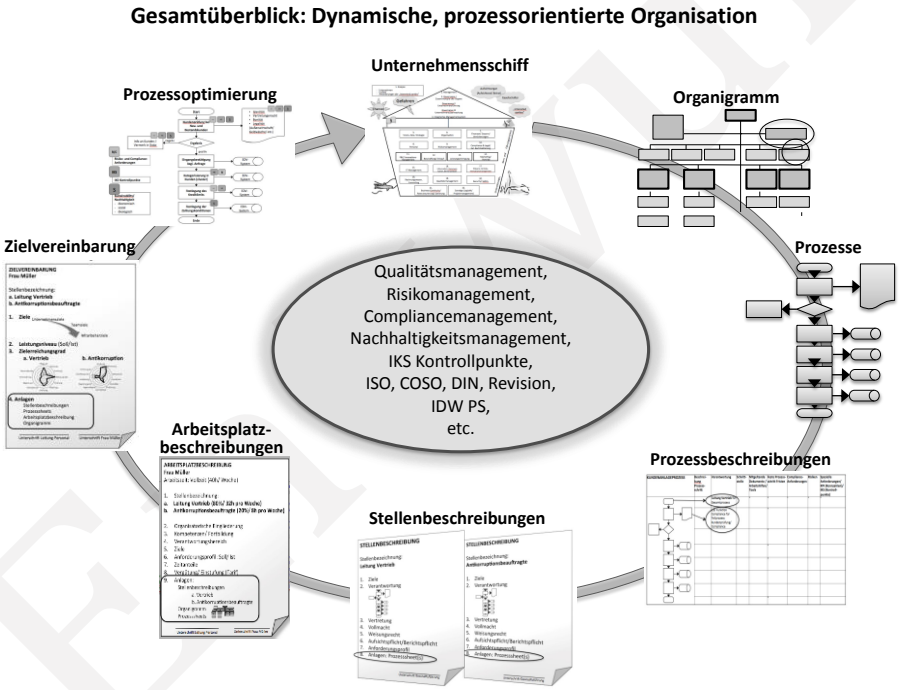

Abbildung 35: Gesamtüberblick: Dynamische, prozessorientierte Organisation.

[39] Vgl. *Wöhe* (Hrsg.), Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 25. Auflage, 2013, S. 64.
[40] Vgl. *Lippold* (Hrsg.), Die Unternehmensberatung – Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, 2. Auflage, 2016, S. 113.

2. Organigramm

Bei „Organisationseinheiten" bestehen **diverse Einteilungsmöglichkeiten** wie z.B. in **Produktgruppen („commodity")**, **Kundengruppen**, **Absatzgebiete** oder **Funktionen bzw. Bereiche** oder gar in die kleinste Organisationseinheitsform, nämlich in **Stellen**.[41]

In vorliegendem Fall konzentriert sich das Beispiels-Organigramm auf die Einteilung in Funktionen und orientiert sich zudem im Rahmen einer modernen prozessorientierten Organisation[42] an vorliegenden Prozessen im Unternehmen. Die Aufbauorganisation greift also vor der Stellenbildung auf Prozess-Abläufe zu, aus denen sich aus der Beschreibung des inputs und outputs des Prozesses die für die Stelle notwendigen Anforderungen und Ziele ableiten. Dabei werden die unterschiedlichen Abteilungen aus der Beispiels-Organisation den Unterstützungs-, Kern- und Führungsprozessen zugeordnet (vgl. **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**). Die **prozessorientierte Organisation** zielt auf erhebliche Effizienzsteigerungen in z.B. Durchlaufzeit, Qualität, (Rechts-) Sicherheit, Flexibilität, Termintreue, Kosten o.ä. ab.

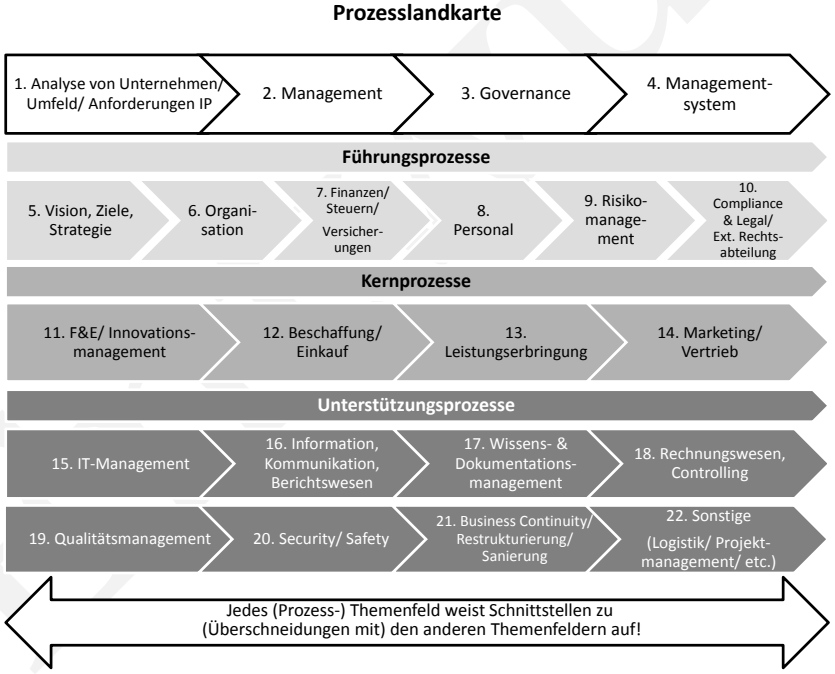

Abbildung 36: Prozesslandkarte.

[41] Vgl. *Wöhe* (Hrsg.), Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 25. Auflage, 2013, S. 107-113.
[42] Vgl. *Fiedler*, Organisation kompakt, 2. Auflage, 2010, S. 62.

Organigramm
– prozessthemenfeldbezogen (Führungs- Kern- und Unterstützungsprozesse)

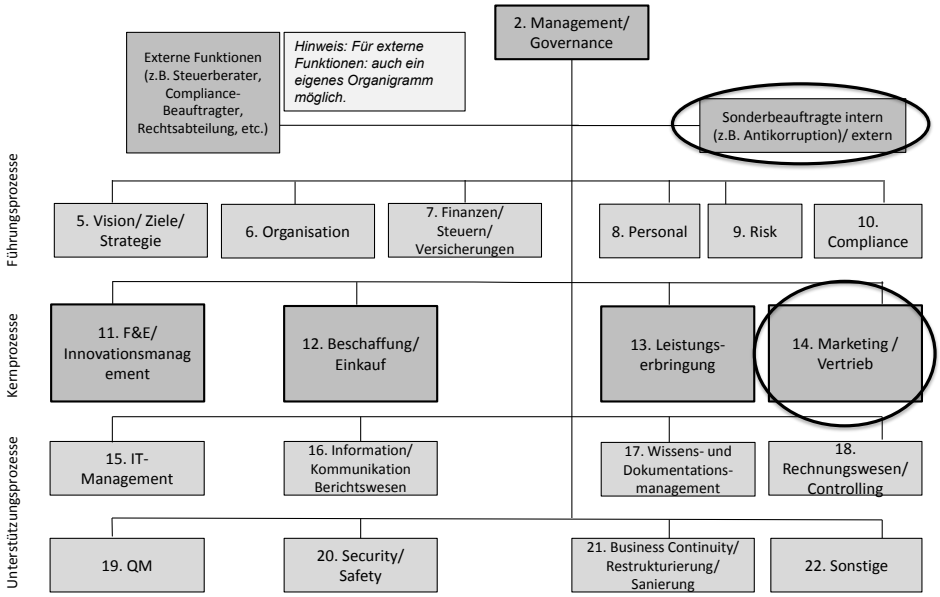

Abbildung 37: Organigramm: Prozess- und themenfeldbezogen (Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozesse).

3. Beispiel: Optimierung des Vertriebsprozesses – Schaffung von (finanziellen) Wertbeiträgen

(…)

(Vgl. *Scherer/ Fruth* (Hrsg.), Integriertes Qualitätsmanagement, 2016)

4. Prozessbeschreibungen/ Prozess-Sheets

Rechtssichere Prozessbeschreibungen gewähren einen Überblick über den Prozessablauf und die damit verbundenen Anforderungen. Hierin finden sich **Prozessvisualisierungen**. Zu jedem Prozessschritt können bestimmte Anforderungen zugeordnet werden. Die Informationen sind

aufgrund dynamischer Verweisung redundant zu den anderen Dokumenten (Organigramm, etc.). Zu den Anforderungen und **Informationsbestandteilen der Prozess-Sheets** zählen Prozessschritt-Beschreibungen, Verantwortungszuweisung, mitgeltende Dokumente/ Tools/ Arbeitshilfen, feste Prozessschrittfristen, Compliance- und Risikoanforderungen, spezielle Anforderungen, Kennzahlen bzgl. der Erfüllung der Anforderungen sowie Kontrollpunkte.

Weiter enthalten die Sheets Informationen über Prozesseigner, sonstige beteiligte Bereiche (Schnittstellen) sowie Angaben zu Input (welche Ressourcen, z.B. Hilfsmittel, Mitarbeiter, Kompetenzen, etc. sind notwendig, um das Prozessziel zu erreichen?), Output (was soll rauskommen (Prozessziel)?) und dem übergeordneten Ziel des behandelten Prozesses, vgl. oben Pkt. 1.2.5, Prozessmanagement: Muster-Prozess-Sheet für einen Delegationsprozess.

5. Stellenbeschreibung

Die **Stellenbeschreibung** bewährt sich als sog. Organisations- und Führungsinstrument. Sie charakterisiert eine (abstrakte) **personenunabhängige**, jedoch **stellenbezogene** und **prozessorientierte** „Funktionenbeschreibung" jeder einzelnen „Arbeitsstelle". Grundsätzlich klären Stellenbeschreibungen die Tätigkeitsbereiche, Verantwortlichkeiten sowie Kompetenzen eines Stelleninhabers.[43]

Folgende **Komponenten** sind üblicherweise in **einer Stellenbeschreibung** zu definieren: Stellenbezeichnung, Organisatorische Einbindung, Handlungsrahmen mit Schnittstellen-Hinweis, Vertretungsregelung, Weisungs-, Aufsichts- und Berichtsregelungen, Anforderungsprofil sowie Bearbeitungsstand (Erstellungs-/ Änderungsdatum).[44]

Auf der einen Seite bildet die Stellenbeschreibung ein Fundament für die Erstellung von Arbeitsplatzbeschreibung und **Zielvereinbarungen**.[45]Auf der anderen Seite ist die Stellenbeschreibung mit dem Organigramm in einer Organisation abzustimmen, welches die hierarchische Eingliederung der Stelle aufzeigt. Bei der Gestaltung hat der **Betriebsrat kein Mitbestimmungsrecht,** da die Bestimmung von **abstrakten Stellenanforderungen ohne Bezug zu konkreten Mitarbeitern** allein dem Arbeitgeber obliegt.[46] Dennoch empfiehlt sich u.U. eine frühzeitige Einbindung der Mitarbeitervertretung. Eine wichtige Komponente der Stellenbeschreibung stellen auch noch **Prozessbeschreibungen** dar, die **über dynamische Verweisung (Verlinkung)** mit den in der Stellenbeschreibung bezeichneten Aufgaben und Zielen übereinstimmen. Bei der Stellenbeschreibung sollte auf eine **nicht zu detaillierte Formulierung**

[43] Vgl. *Wilk, Gabriele*, Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile, 2011, S. 9.
[44] Vgl. *Wilk*, Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile, 2011, S. 25-26.
[45] Vgl. *Binner.,* Handbuch der prozessorientierten Arbeitsorganisation, 4. Auflage, 2010, S. 752.
[46] Vgl. *Wilk*, Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile, 2011, S. 11.

von Aufgaben, die sich auf den gesamten Arbeitsprozess beziehen, geachtet werden. Andernfalls schließen sich Handlungsmöglichkeiten bei Änderungen von Prozessabläufen oder Anforderungen sowie bei Aufgabenergänzungen im Rahmen des Direktionsrechtes aus. Es empfiehlt sich weiter die Stellenbeschreibung nicht als Vertragsbestandteil, sondern als **Ergänzung zum Arbeitsvertrag mit Änderungsvorbehalt** festzulegen.[47]

6. Arbeitsplatzbeschreibung

In der betriebswirtschaftlichen Literatur sind zu diesem Thema kaum Informationen zu finden. Oftmals werden Arbeitsplatz- und Stellenbeschreibungen gleichgestellt[48], wobei die Gleichordnung leider zur Verwirrung in der Praxis führt. Dabei ist der Unterschied sehr groß und maßgebend für eine rechtssichere Organisation: Stellenbeschreibungen, wie bereits oben ausführlicher erläutert, sind personenunabhängig und abstrakt.[49]

Im Gegensatz dazu werden **in der Arbeitsplatzbeschreibung personenbezogene Daten** aufgeführt, was u.U. zu zwingenden **Beteiligungsrechten des Betriebsrates** führt. Daneben sind Anforderungen an jenen Arbeitsplatz bzw. Tätigkeitsbereich des betroffenen Mitarbeiters enthalten, die mithilfe von Arbeitsplatzanalysen erörtert werden können. Weitere **Komponenten der Arbeitsplatzbeschreibung** sind die Bezeichnung des Arbeitsplatzes, der Name des Arbeitsplatzinhabers (hier: *Frau Müller*), die organisatorische Eingliederung, die Stellvertretungsregelung, die Ziele, die Aufgaben, die Befugnisse, die Anforderungen an Arbeitsplatzinhaber und die besonderen Belastungen am jeweiligen Arbeitsplatz.[50]

Bei übereinstimmenden Komponenten mit Stellenbeschreibungen oder zugehörigen Prozessen wird (per Verlinkung) dynamisch auf die Original-Quelle verwiesen (z.B.: Anforderungsprofil: vgl. Stellenbeschreibung „Leitung Vertrieb“/ „Antikorruption“; Aufgabenbereich: **vgl. Stellenbeschreibung und dort: vgl. Prozess-Sheet).**

Das Organigramm, die Stellenbeschreibung und die entsprechenden Prozesssheets dienen also als Grundlage für die Ergänzung und Vertiefung der Informationen. Es entsteht ein anschaulicher

Entwurf

[47] Vgl. *Wilk*, Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile, 2011, S. 9-12.
[48] Vgl. *Olfert* (Hrsg.), Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft – Organisation, 17. Auflage, 2015, S. 190.
[49] Vgl. *Fiedler*, Organisation kompakt, 2. Auflage, 2010, S. 22.
[50] Vgl. *Richter, Achim/ Gamisch, Annett*, Stellenbeschreibung für den öffentlichen und kirchlichen Dienst – Praxishandbuch mit Musterformulierungen, 5. akt. Auflage, 2011, S. 15-16.

Überblick über jeden Arbeitsplatz. Ein weiterer Vorteil kann in der Aufdeckung von Schwachstellen bei der Zuweisung von Aufgaben und Kompetenzen gesehen werden.[51]

Im Rahmen „rechtssicherer Organisation/ rechtssicherer Delegation" kann über die **Ressourcenverteilung in Arbeitsplatzbeschreibungen** (hier: *Frau Müller* mit 40 h zu 80% „Leitung Vertrieb" und 20% „Antikorruption") erkannt werden, ob der **Delegationsempfänger überhaupt ausreichend zeitliche Ressourcen eingeplant** bekam, um seiner Verantwortung gerecht zu werden: In der Praxis **bekommen gerade die Leistungsträger oft so viele zusätzliche Aufgaben**, dass sie ihre Arbeitsplätze mit 40 h nicht zu 100%, sondern zu 400% ausfüllen müssten. Falls in so einem Fall etwas passiert (z.B. mangelhafter Brandschutz und Brand mit Sach- und Personenschaden und einem **völlig überlasteten** Brandschutzbeauftragten), dürften sowohl der Delegationsempfänger, als auch der Delegierende haften: **(grob) mangelhafte (Personal-) Organisation!**

7. Zielvereinbarung

(…)

(Vgl. *Scherer/ Fruth* (Hrsg.), Integriertes Qualitätsmanagement, 2016)

8. Prozessanreicherung und -anpassung bei sich ändernden Rahmenbedingungen und Anforderungen

Aufgrund (externer) Umfeld- und (interner) Organisations-/Unternehmens-Änderungen und sich wandelnder Anforderungen wird es **häufig erforderlich, Prozessabläufe** im Rahmen der Optimierungs- (Check- und Act-) Phase **anzupassen bzw. zu verändern**. Dies erfordert u.a., Prozesse mit Komponenten zur Erfüllung von (neuen) Anforderungen (auch aus diversen Standards) anzureichern. Hier wird wieder beispielhaft auf den „Kundenanlageprozess" aus dem Vertrieb eingegangen (vgl. Abbildung 38).

[51] Vgl. Online im Internet http://www.orghandbuch.de/OHB/DE/Organisationshandbuch/6_MethodenTechniken/62_Dokumentationstechniken/625_Arbeitsplatzbeschreibung/arbeitsplatzbeschreibung-node.html [Abfrage: 25.04.2016].

Entwurf

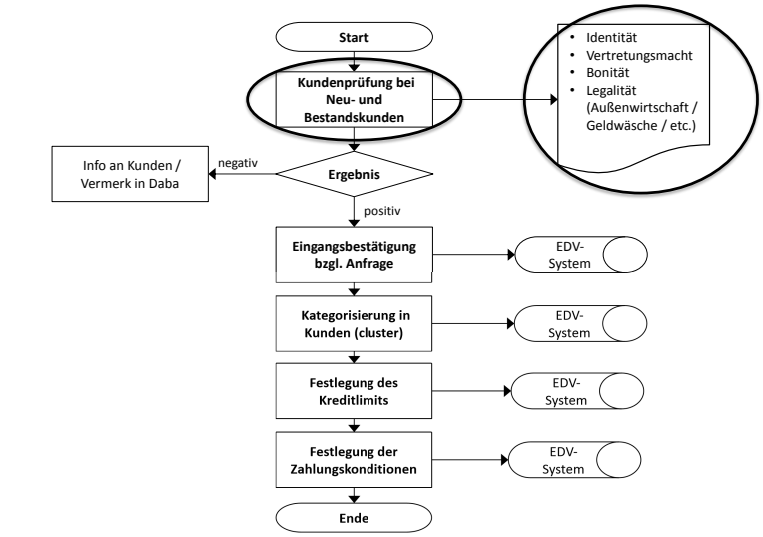

Abbildung 38: Prozessanreicherung mit diversen Anforderungen: „Kundenanlage“.

Zunächst werden die Compliance-Anforderungen mithilfe von zugewiesenen Piktogrammen für einzelne Prozessschritte aufgezeigt (vgl.

Abbildung 39 - Abbildung 44).

QM/ 4.3.2/ MAVE/ M3: Kundenanlage
– Die Anreicherung mit Anforderungen aus Compliance

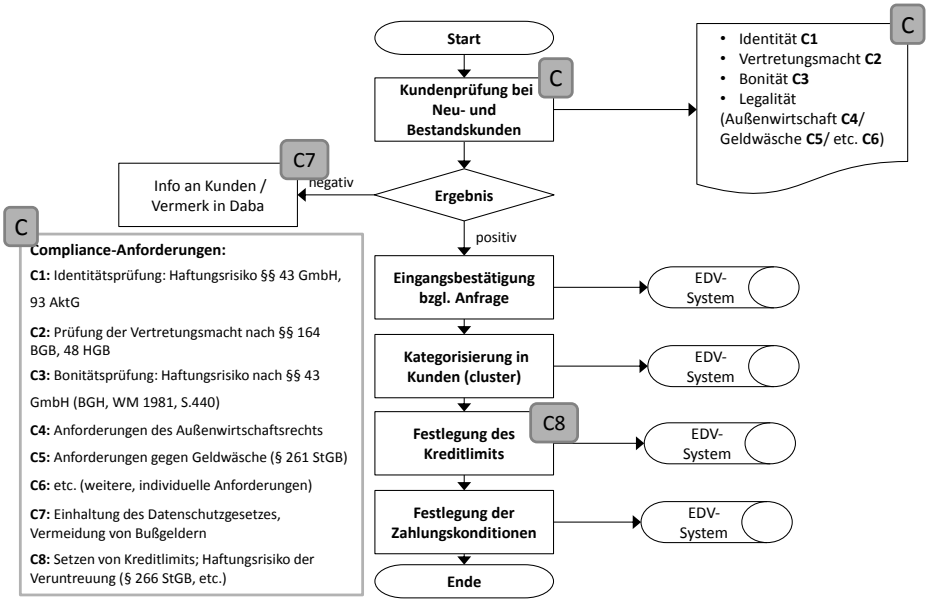

Abbildung 39: Prozessanreicherung mit Anforderungen aus Compliance: „Kundenanlage“.

Entw

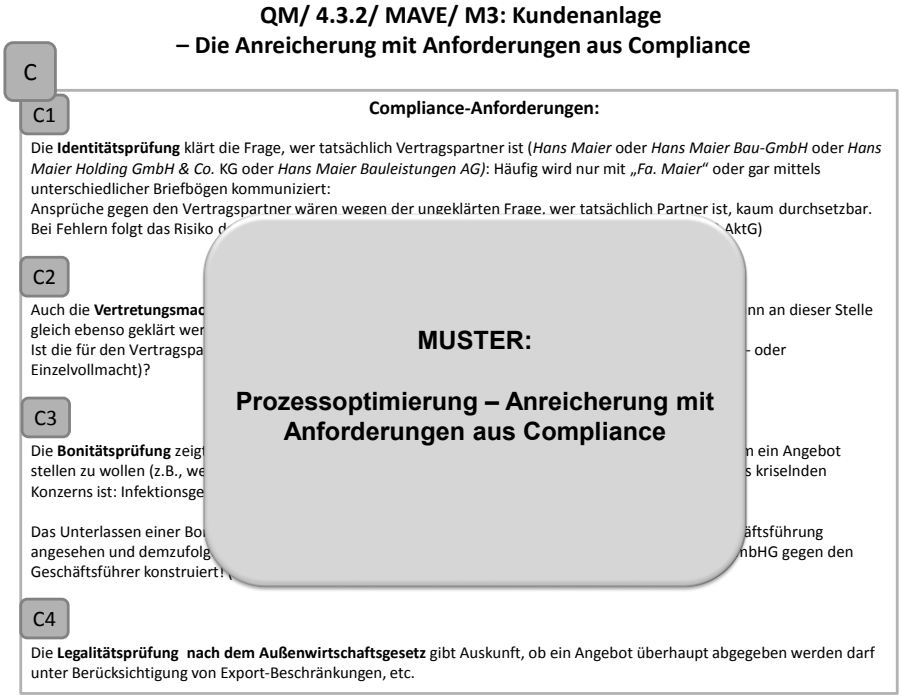

Abbildung 40: Prozessanreicherung mit Anforderungen aus Compliance: „Kundenanlage“ (kommentiert) / 1.

Entw

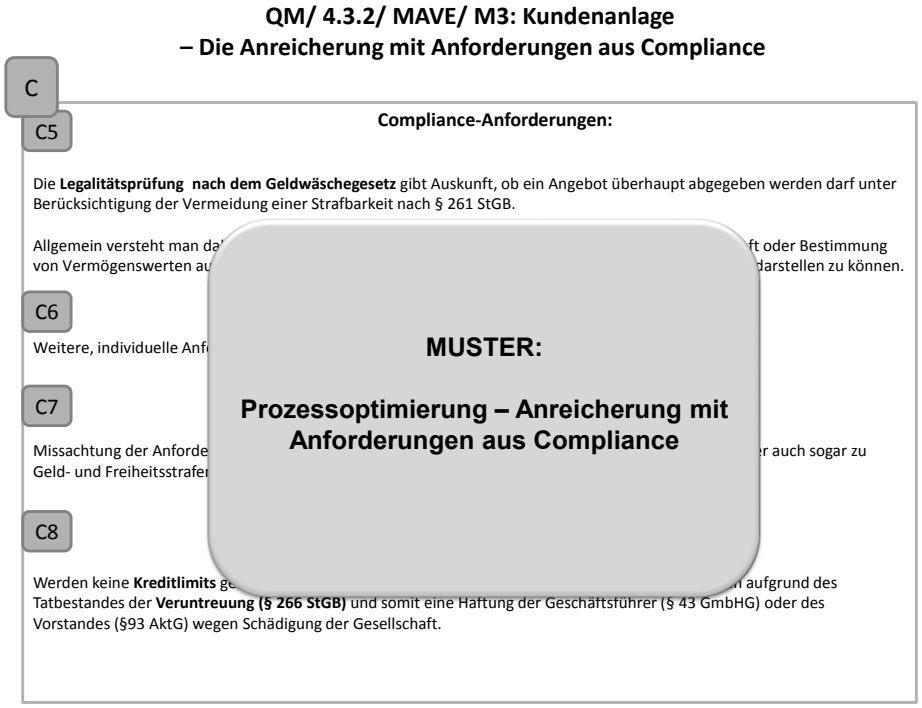

Abbildung 41: Prozessanreicherung mit Anforderungen aus Compliance: „Kundenanlage“ (kommentiert) / 2.

Als nächstes erscheinen wichtige Risikoanforderungen (vgl. Abbildung 42), gefolgt von IKS- (Internes Kontroll-System) Kontrollpunkten (vgl. Abbildung 43).

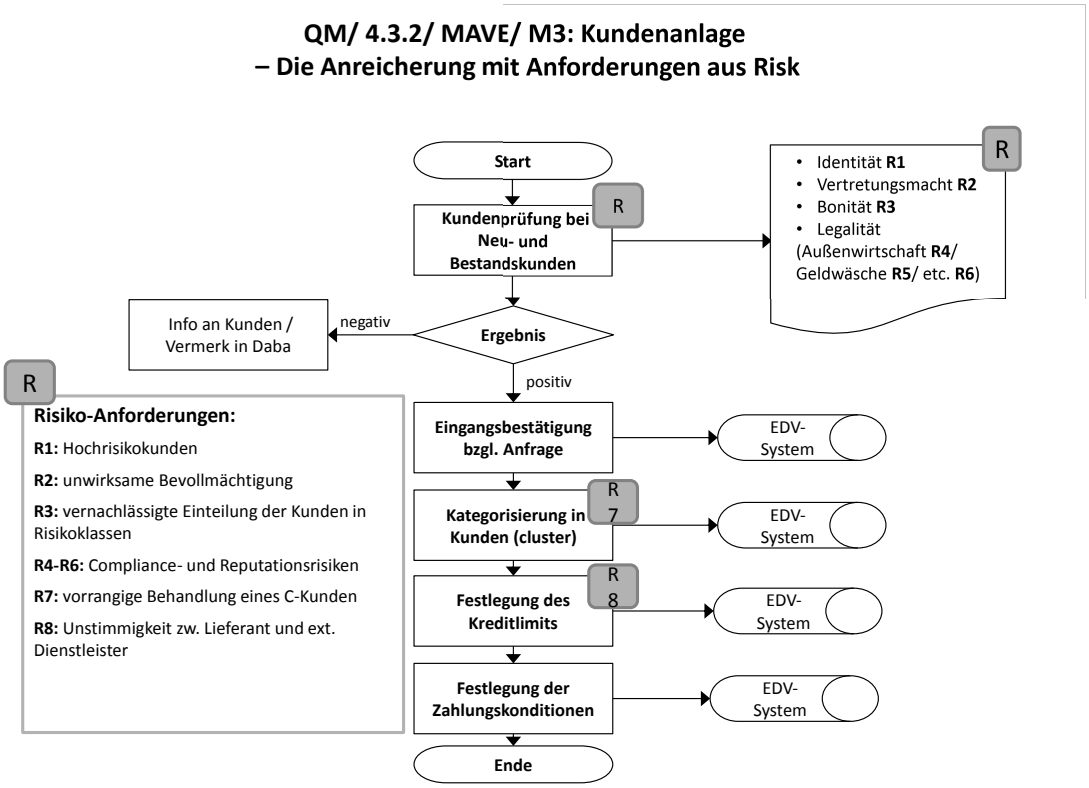

Abbildung 42: Prozessanreicherung mit Anforderungen aus Risk: „Kundenanlage".

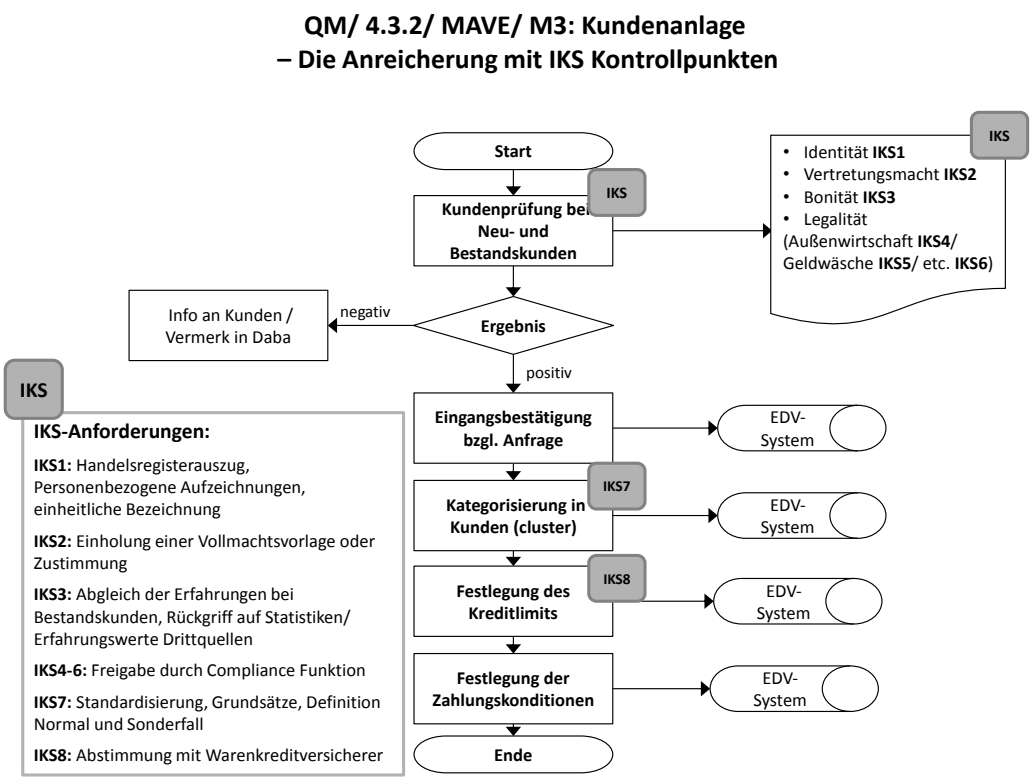

Abbildung 43: Prozessanreicherung mit IKS Kontrollpunkten: „Kundenanlage“.

Abschließend lassen sich noch den einzelnen Prozessschritten Nachhaltigkeitsanforderungen (engl. sustainability) zuweisen, wobei hier ökonomische, ökologische und soziale Anforderungen unterschieden werden (vgl. Abbildung 44).

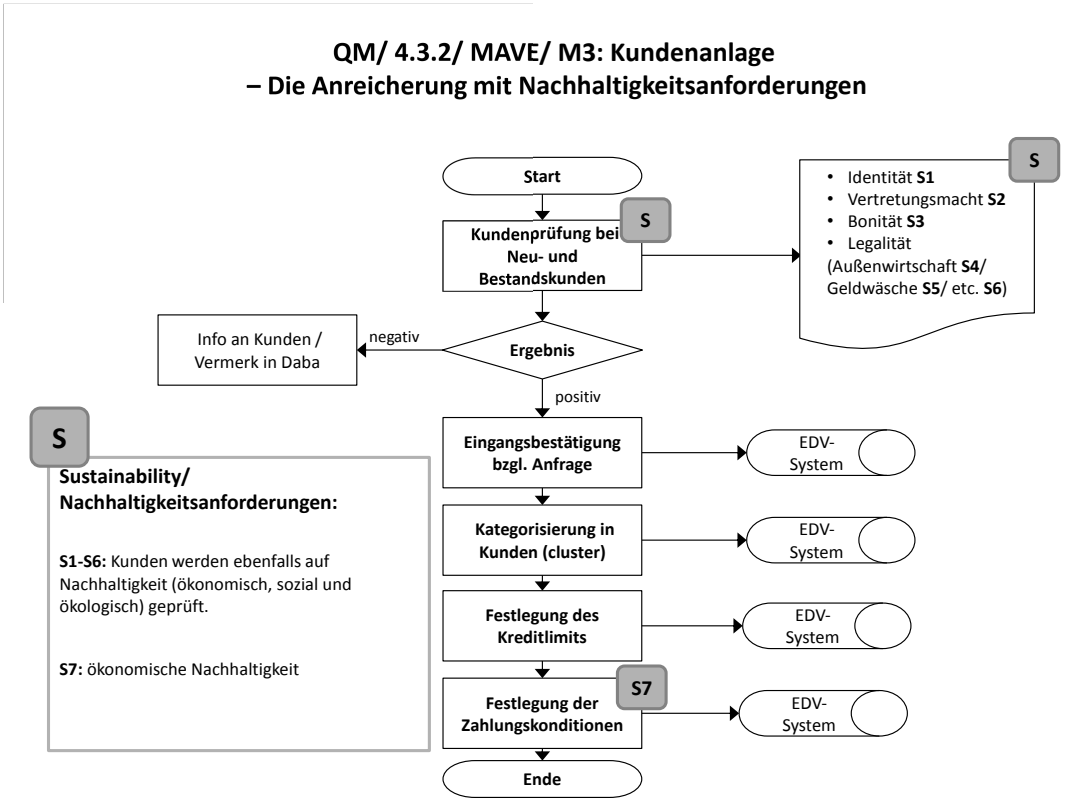

Abbildung 44: Prozessanreicherung mit Nachhaltigkeitsanforderungen – „Kundenanlage“.

Weitere Anreicherungen aus relevanten Themenbereichen sind jederzeit auf dieselbe Art durchführbar. Das Ergebnis ist ein auf alle notwendigen Anforderungen abgestimmter Prozessablauf (vgl. Abbildung 45).

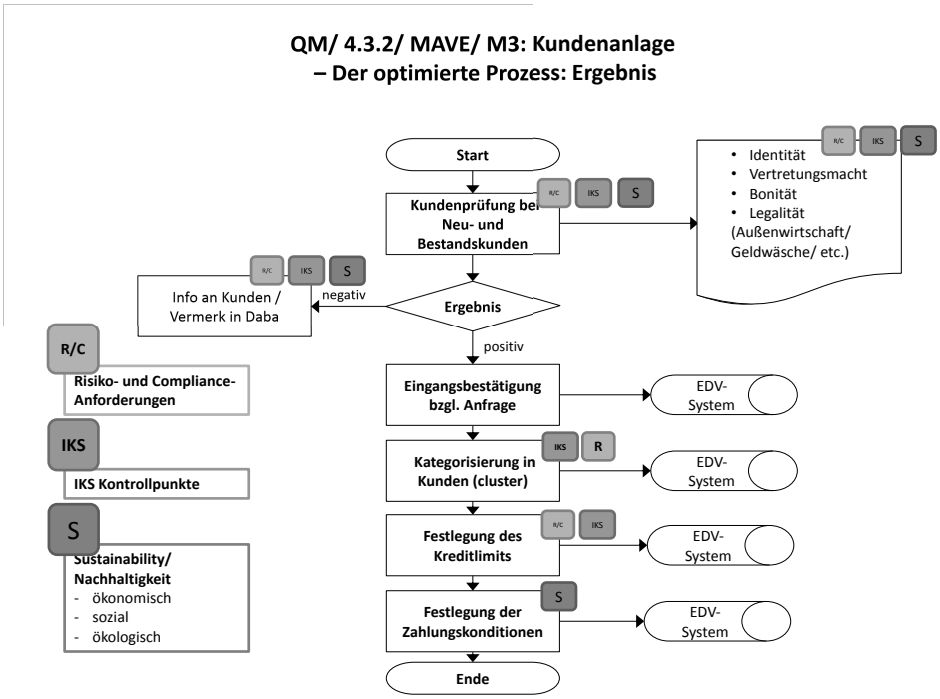

Abbildung 45: Der optimierte Prozess: „Kundenanlage".

Bei der Gestaltung ist es wichtig, auf eine **verständliche Darstellung** zu achten. **Die Vorgaben sollen schließlich gelebt werden**. Dieses Ziel kann nur erreicht werden, wenn die Mitarbeiter **nicht mit komplexen Prozessdokumentationen überfordert** werden. Bei der Einführung ist eine **Konzeption mit stufenweiser Implementierung zu empfehlen**, weniger die Ausgestaltung von Detailprozessen des Gesamtunternehmens. Besser ist zu Beginn eine **Konzentration auf die risikoreichsten und wichtigsten Abläufe**, die implementiert und gelebt werden. Schritt für Schritt können weitere Prozessdarstellungen folgen, nachdem das interne Audit das Changemanagement positiv bewertet hat.[52]

Ende Exkurs

[52] Vgl. *Scherer/Fruth* (Hrsg.), Stark in die Zukunft! – Neue Trends für effizientes und nachhaltiges Management, 2012, Pkt. 7.3.

2.2.4 Kommunikationsrahmen (unternehmensweit)

Synopse: Vgl. DIN EN ISO 9001:2015-11: 7 Unterstützung / 7.4 Kommunikation

Synopse[53]

*Ein einheitlicher unternehmensweit geltender Kommunikationsrahmen **muss** Aussagen treffen, wer? was? wie? wann? und an wen? („5xW") kommuniziert. Bei der Kommunikation **muss** interne und externe Kommunikation unterschieden und gesteuert werden.*

Communication framework (company-wide)

*A uniform communication framework that applies across a company **must** clarify the*

who? what? how? when? and to whom? (germ. „5xW") questions of communication flows.

*With regard to communication, a distinction between internal and external communication **must** be made, as well as their control **must** be ensured.*

Entwurf

[53] **Synopse**:

ISO 30400: 2016: …
ISO 9001:2015: 7 Unterstützung / 7.4 Kommunikation
ISO 19600:2014: 7 Support / 7.4 Communication
COSO I:2013: Komponente (4): Information und Kommunikation (Information and Communication) / Prinzip 13 / Fokuspunkte 54-58 / Prinzip 14 / Fokuspunkte 59-62 / Prinzip 15 / Fokuspunkte 63-67
IDW PS 980:2011: 4. Grundelemente eines CMS / „Compliance-Kommunikation" / 6. Anwendungshinweise und Erläuterungen / Grundelemente eines CMS [Tz. 23], A19 „Compliance-Kommunikation"
ISO 31000:2009: …
COSO II: 2017 (?): …
IDW (E) PS 981: 2016: …
DIIR Nr.2: 2014: …
PAS 99: 2012: **…**

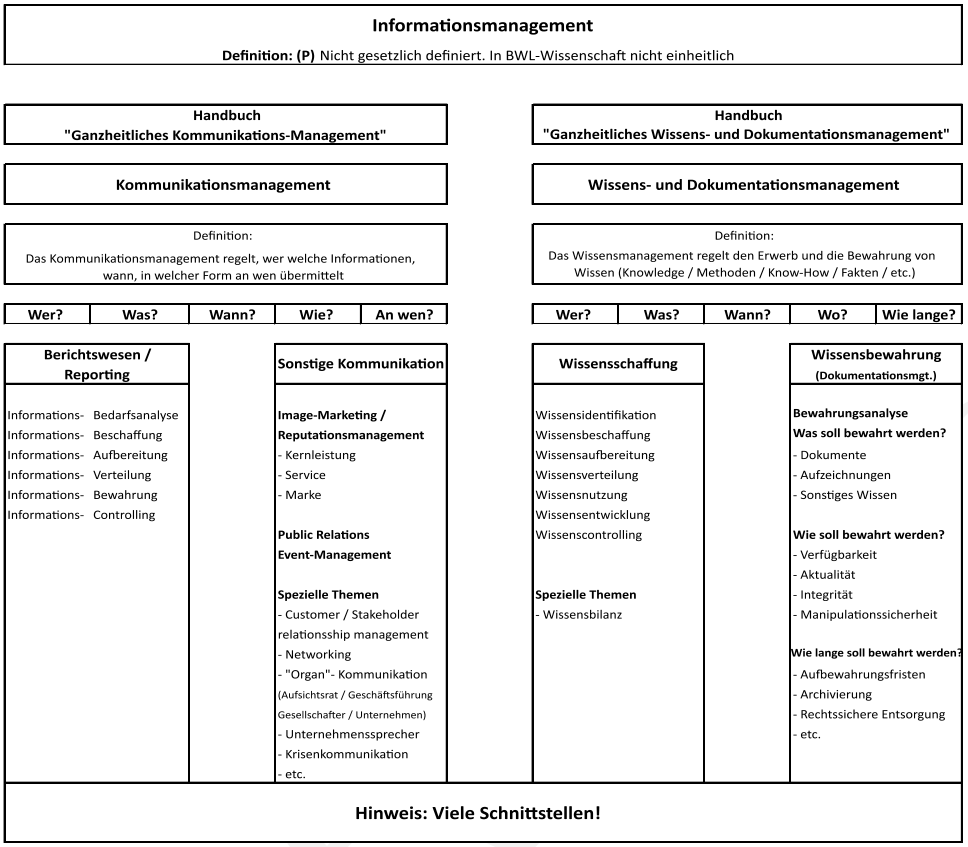

Abbildung 46: Informationsmanagement.

2.2.5 Dokumentationsrahmen (unternehmensweit)

Synopse: Vgl. DIN EN ISO 9001:2015-11: 7 Unterstützung / 7.5 Dokumentierte Information

Synopse[54]

[54] **Synopse**:

ISO 30400: 2016: …
ISO 9001:2015: 7.5 Dokumentierte Information / 7.5.1 Allgemeines / 7.5.2 Erstellen und Aktualisieren / 7.5.3 Lenkung dokumentierter Informationen ISO 19600:2014: 7.5 Documented information
COSO I:2013: 4. Additional Considerations / Documentation
IDW PS 980:2011: 3. Rn. 13 Dokumentation des CMS; 4. Rn. 23: … „Voraussetzung ist … ausreichende Dokumentation des CMS …“

Die Lenkung (Erstellung und weitere Behandlung) von Dokumenten (einheitlichen Formularen / Mustern wie z.B. Muster-Stellenbeschreibung, etc.) und Aufzeichnungen (individuelle Schriftstücke, wie z.B. ein ausgefülltes Formular oder ein Vertrag) ***muss*** *nach den allgemeinen unternehmensweit geltenden, den rechtlichen Anforderungen genügenden, Grundsätzen erfolgen.*[55]

Die Dokumente und Aufzeichnungen sind idealerweise je nach Art unternehmensweit einheitlich gestaltet und auch die Frage, wer? was? wie? wann? rechtssicher dokumentiert und archiviert, sollte einheitlich unternehmensweit geregelt sein.

Documentation framework (company-wide)

Control (creation and further processing) of documents (harmonized forms / templates such as job description template, etc.) and records (individual written documents, such as a completed form or a contract signed) ***must*** *follow general principles that are applicable across company and satisfy legal requirements.*[56]

Ideally, documents and records have a uniform design across the company, depending on the document's type, and the question of who? what? how? when? regarding the documentation and archiving process should have a uniform company-wide solution.

Toolbox /Arbeitshilfe:

Informationsmanagement mit Kommunikation (inkl. Reporting) und **Dokumentation**.

Übersicht über periodische / regelmäßige protokollierte Besprechungen / **Reportings**.

2.2.6 Exkurs: Integriertes Managementsystem (IMS)

An dieser Stelle ist zu unterscheiden, ob ein

Integriertes Managementsystem *(ein einziges Managementsystem, das die Anforderungen diverser Themen / Standards (z.B. QM, Umwelt, Arbeitssicherheit, Risikomanagement, Compliancemanagement, etc.) behandelt, gewollt ist, oder*

ISO 31000:2009: …
COSO II: 2017 (?): …
IDW (E) PS 981: 2016: …
DIIR Nr.2: 2014: …
PAS 99: 2012: **…**

[55] Vgl. die Vorgaben aus dem Qualitätsmanagement ISO 9001:2015 und unten Punkt 3.8.3.
[56] See provisions of the Quality Management ISO 9001:2015 and under point 3.8.3.

Entwurf

Personal-Management *als* ***„isoliertes" Managementsystem*** *(„Insellösung") betrieben wird, vgl. oben Pkt. 1.1.1 und Pkt. 1.2.1.*

Falls ein Integriertes Managementsystem oder „GRC-System" gewünscht ist, sollte dieses als solches ebenfalls mit den typischen Inhalten von Block 3 (Allgemeine Regeln des Integrierten Managementsystems) und Block 4 (Kernbereich des IMS) konzipiert und umgesetzt werden, bevor die einzelnen speziellen Themenbereiche, wie z.B. „Personal-Management" behandelt werden, da letztere(s) ja in das IMS integriert wird.

Side note: Integrated Management System (IMS)

At this point a distinction must be made, whether an

Integrated Management System *(a single management system that deals with requirements of different issues / standards (e.g. QM, environment, safety at work, risk management, compliance management, etc.), is desired, or a*

Human Resource Management System *rather is implemented as an „isolated" management system („island solution").*

If an Integrated Management System or a „GRC-System" is desired, it should be developed and implemented as such, before individual specific topic areas, such as „Compliance Management System" are dealt with, since the latter is certainly to be integrated in an IMS.

Entwurf