

---

# **Integration durch Wertorientierung: Das ethisch integrierte Managementsystem (EIMS)**

Vortrag am 19. November 1999  
(dnwe-Regionalgruppe Hamburg)

Dr. Annette Kleinfeld  
Bickmann & Collegen Unternehmensberatung

# Probleme normierter Managementsysteme

---

- Aufwand- und Kapazitätsprobleme
- Mangelndes Verständnis für ihren Sinn
- Fehlende Einbindung in das allgemeine Management
- Fehlende Einbindung in die spezifische Unternehmenskultur

# Integrationsansätze von Managementsystemen

---

- Zur Lösung des Aufwandproblems gibt es grundsätzlich 3 Möglichkeiten:
  1. Integration des UMS (z.B. ISO 14.001) in das QMS (z.B. ISO 9000ff.)
  2. Integration des QMS in das UMS
  3. Integration von QMS und UMS in das allgemeine Managementsystem (z.B. „Revision 2000“ der ISO-9000 Reihe)

# TQM als Basis von Integration?

---

- Bildet Qualität die gemeinsame inhaltliche Grundlage aller Managementsysteme?
- Ist Qualität als übergeordnete Ausrichtung eines Unternehmens allein hinreichend?
- Von welchem Qualitätsverständnis müsste dann ausgegangen werden?

# Managementsysteme: Ausdruck unternehmerischer Selbstbindung

---

- Das Vertrauen in tradierte Werthaltungen (z.B. Arbeitsethos) schwindet.
- Durch Managementsysteme
  - werden Standards weltweit verbindlich
  - handeln Unternehmen proaktiv
  - kann unternehmerische Freiheit sichergestellt werden

# Ethik als unternehmerische Herausforderung

---

- Unternehmen sind vermehrt mit ethischen Fragen konfrontiert, z.B. durch
  - die (Wieder)entdeckung des Menschen
  - Mangel an allgemeinverbindlichen ethischen Standards (national + global)
  - moralisch sensibilisierte Konsumenten
  - Zunahme von Wirtschaftskriminalität

# Ethik nur in Unternehmensleitlinien?

---

- Ethik in Leitlinien „abzulegen“ ist riskant und kontraproduktiv, denn
  - moralische Integrität beginnt bei der Einhaltung der eigenen Prinzipien
  - Ethik-Missbrauch wird doppelt streng bewertet
  - Ethik „nützt“ nur, wenn sie gelebt wird

# Managementsysteme: Medium von Ethik

---

- Managementsysteme haben eine wesentlich ethische Dimension:
  - sie sorgen für Verlässlichkeit der wechselseitigen Handlungserwartungen
  - ein Unternehmen übernimmt durch sie moralische Verantwortung gegenüber den verschiedenen stakeholdern

# Die Lösung: EIMS (ethisch integriertes Managementsystem)

---

- Integration durch Rückbindung an die Wertorientierungen des Leitbilds =>
  - Integration existierender MS auf einer gemeinsamen inhaltlichen Grundlage
  - Nachhaltige Umsetzung ethischer Werte in der gelebten Praxis
  - Verbindung des Normierten mit dem Unternehmensspezifischen (CI)

# Qualität als höchste Wertorientierung?

---

## **Qualität = Beschaffenheit von etwas**

- ist kein Wert an sich
- gewinnt ihre normative Bedeutung erst durch Rekurs auf den Wert des Guten
- die ethische Idee des Guten umfasst das sachlich und menschlich Richtige

# Ethik als Basis eines integrativen MS

---

## Zusammenfassung

- Existierende Managementsysteme sind Ausdruck ethischer Selbstverpflichtung
- Ethik gibt übergeordnete Maßstäbe vor, die verschiedene Perspektiven integrieren
- Ethische Fragen stellen eine umfassende Managementaufgabe dar

# Das Leitbild als Kompass

---

## **Umfasst**

- ethische Orientierungen (Leitwerte)
- übergeordnete Ziele/Visionen (Leitziele)

## **Thematisiert**

- die grundsätzliche Selbstverpflichtung zur Einhaltung normierter und ethischer Standards in allen Bereichen

# EIMS: Integritätsmanagement

---

- EIMS fördert die Unternehmensintegrität
  - durch institutionalisierte Soll-Ist-Abgleiche von Leitbild und gelebter Praxis
  - durch Implementierung ethischer Werte in Form eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (z.B. als Prävention von Wirtschaftskriminalität)