



# **8.0**

## ***Managementsysteme – Grundsätze im Konzern***

## Version

Version	Stand	Bemerkung	Autor/in
1.0	01.09.2014	Veröffentlichung	
2.0	01.01.2015	Veröffentlichung	
3.0	01.01.2017	Veröffentlichung	
3.1	01.02.2017	Redaktionelle Anpassungen	
3.2	01.03.2017	Redaktionelle Ergänzung in Punkt 8.1	
3.3	05.05.2017	Redaktionelle Anpassungen und redaktionelle Ergänzungen in Pkt. 3.2, 5.5, 6.2, 7.2	

Status	Veröffentlichen in:
<input type="checkbox"/> Entwurf	<input checked="" type="checkbox"/> Skynet
<input checked="" type="checkbox"/> Freigegeben	<input type="checkbox"/> GalaxyNet
	<input checked="" type="checkbox"/> Internet
<b>Veröffentlichung im GalaxyNet bzw. Internet kann nur bei Vorliegen der Richtlinie in Deutsch und Englisch erfolgen.</b>	

## Inhaltsverzeichnis

Abschnitt	Inhalt	Blatt
0	Titelblatt .....	1
	Version .....	2
	Inhaltsverzeichnis .....	3
<b>8.0</b>	<b><i>Managementsysteme – Grundsätze im Konzern</i></b> .....	<b>5</b>
<b>1.</b>	<b><i>Managementsysteme und ihre Prozesse</i></b> .....	<b>6</b>
<b>1.1</b>	<b>Grundsätze</b> .....	<b>6</b>
<b>2.</b>	<b><i>Kontext der Organisation</i></b> .....	<b>7</b>
<b>2.1</b>	<b>Verstehen der Organisation und ihres Kontextes</b> .....	<b>7</b>
<b>2.2</b>	<b>Verstehen der Erfordernisse interessierter Parteien</b> .....	<b>8</b>
<b>2.3</b>	<b>Anwendungsbereich der Managementsysteme</b> .....	<b>8</b>
<b>3.</b>	<b><i>Führung</i></b> .....	<b>9</b>
<b>3.1</b>	<b>Führung und Verpflichtung</b> .....	<b>9</b>
3.1.1	Delegation von Unternehmerpflichten .....	9
<b>3.2</b>	<b>Politik und Ziele</b> .....	<b>9</b>
<b>3.3</b>	<b>Rollen und Verantwortlichkeiten</b> .....	<b>10</b>
<b>4.</b>	<b><i>Planung</i></b> .....	<b>10</b>
<b>4.1</b>	<b>Maßnahmen zum Umgang mit Chancen und Risiken</b> .....	<b>10</b>
<b>4.2</b>	<b>Ziele und Planung zu deren Erreichung</b> .....	<b>11</b>
<b>4.3</b>	<b>Planung von Änderungen</b> .....	<b>12</b>
<b>4.4</b>	<b>Bindende Verpflichtungen</b> .....	<b>12</b>
<b>5.</b>	<b><i>Unterstützung</i></b> .....	<b>12</b>
<b>5.1</b>	<b>Ressourcen</b> .....	<b>12</b>
5.1.1	Wissen der Organisation .....	13
<b>5.2</b>	<b>Kompetenz</b> .....	<b>13</b>
<b>5.3</b>	<b>Bewusstsein</b> .....	<b>13</b>
<b>5.4</b>	<b>Kommunikation</b> .....	<b>14</b>
<b>5.5</b>	<b>Dokumentierte Informationen</b> .....	<b>14</b>
5.5.1	Managementsystem Dokumentation (MSD) .....	14
5.5.2	Prozesslandkarten (PLK) .....	15
5.5.3	Prozessanweisungen (MSPA) .....	15
5.5.4	Verfahrensanweisungen (MSV) .....	16
5.5.5	Arbeitsanweisungen (MSA) .....	16
5.5.6	Prüfanweisungen (MSP) .....	16
5.5.7	Formblätter (MSF) .....	16
5.5.8	Zugehörige Unterlagen / Anlagen (MSU) .....	17
5.5.9	Lenkung der dokumentierten Informationen .....	17
5.5.10	Freigabe und Verteilung der dokumentierten Informationen .....	17
5.5.11	Änderung der dokumentierten Information .....	18
<b>6.</b>	<b><i>Betrieb</i></b> .....	<b>18</b>
<b>6.1</b>	<b>Betriebliche Planung und Steuerung</b> .....	<b>18</b>

6.2	Bestimmung von Anforderungen an Dienstleistungen und Produkte ...	18
6.3	Entwicklung von Dienstleistungen und Produkten .....	18
6.4	Steuerung von extern bereitgestellten Prozessen, Produkten und Dienstleistungen.....	19
6.5	Freigabe von Dienstleistungen .....	19
6.6	Steuerung nichtkonformer Ergebnisse.....	19
6.7	Notfallvorsorge und Gefahrenabwehr .....	19
7.	<b>Bewertung der Leistung</b> .....	19
7.1	Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung.....	19
7.2	Interne Audits .....	20
7.3	Management Review .....	20
8.	<b>Verbesserung</b> .....	21
8.1	Nichtkonformität und Korrekturmaßnahmen .....	21
8.2	Fortlaufende Verbesserung.....	21
9.	<b>Begriffe</b> .....	22
10.	<b>Weitere zugehörige Regelwerke</b> .....	22
11.	<b>Anlagen</b> .....	23

## **8.0 *Managementsysteme – Grundsätze im Konzern***

Managementsysteme dienen der Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung einer prozessorientierten Unternehmensorganisation. Sie nehmen hierbei Bezug auf die verabschiedeten Konzern-/Unternehmensziele sowie grundlegende Anforderungen wie etwa Gesetze und internationale Normen.

Die Managementsystem Dokumentation (MSD) 8.0 enthält eine grundsätzliche Beschreibung eines Managementsystems. Sie beinhaltet Regeln und Richtlinien, die für die Einführung, den Aufbau und die Weiterentwicklung von Managementsystemen zu beachten sind. Die Mindestanforderungen für die Themen Qualität, Arbeitssicherheit und Umwelt werden in den jeweiligen Dokumentationen wo notwendig ergänzt und konkretisiert.

Die Managementsystem Dokumentation 8.0 und die in ihr dargelegten Regelungen sind verbindliche Handlungsanweisungen. Diese Regeln sind eigenständig von den beteiligten Unternehmen<sup>1</sup> im Konzern zu übernehmen.

Dr. Matthias Zieschang  
Vorstand Controlling und Finanzen

---

<sup>1</sup> Siehe MSU 8.0.5.6 Liste der Unternehmen des Zertifizierungsverbundes gemäß ISO 9001

# 1. **Managementsysteme und ihre Prozesse**

## 1.1 **Grundsätze**

Managementsysteme (MS) stellen Methoden und Werkzeuge zur Verfügung, mit denen das Management seine Ziele formulieren, steuern und überwachen kann. Die betrieblichen Prozesse werden dadurch transparenter, die Effizienz und Effektivität dieser Prozesse kann dadurch kontinuierlich verbessert werden.

Die Abbildung der Soll-Prozesse in den Managementsystemen führt zu einer eindeutigen Zuweisung von Verantwortung. Hierzu sind die notwendigen ablauforganisatorischen Regeln zu formulieren und entsprechend in der Aufbauorganisation abzubilden.

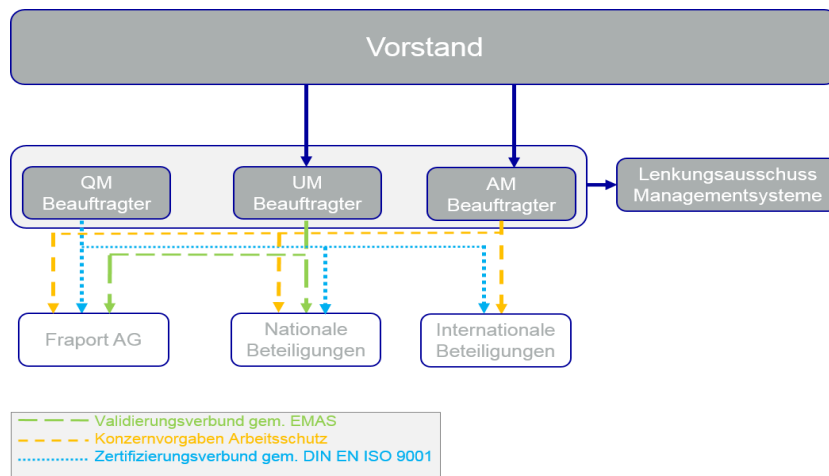
Durch die Durchführung von internen Audits erfolgt die kontinuierliche Überwachung der Soll-Prozesse.

Managementsysteme beziehen sich auf die wesentlichen Prozesse. Diese sollen bekannt, beschrieben, mit Leistungsindikatoren gemessen, gesteuert und überwacht werden, um eine Bewertung und/oder ggf. Maßnahmen einleiten zu können. Dabei ist zu beachten, dass viele wesentliche Prozesse stark miteinander zusammenhängen und deshalb nicht isoliert voneinander zu betrachten sind, daher muss die Wechselwirkung zwischen diesen Prozessen berücksichtigt werden, um diese optimal zu überwachen und zu lenken. Zudem sollen die erforderlichen Eingaben und die erwarteten Ergebnisse der wesentlichen Prozesse bestimmt, geeignete Ressourcen zur Verfügung gestellt und die Verantwortlichkeiten und Befugnisse für diese Prozesse zugewiesen werden. Die so erzielte Transparenz ist die Grundlage für eine weitere Analyse und Verbesserung der Prozesse. Jedes beteiligte Unternehmen und die relevanten Fraport Bereiche müssen dies sicherstellen.

Unabhängig der jeweils geltenden nationalen und internationalen Rechtsnormen sind die Mindeststandards für den Aufbau und die Entwicklung von Managementsystemen derzeit:

- die DIN EN ISO 9001 für das Qualitätsmanagement
- der BS OHSAS 18001 für das Arbeitssicherheitsmanagement
- die DIN EN ISO 14001 bzw. EMAS für das Umweltmanagement
- die DIN EN ISO 50001 für das Energiemanagement
- die DIN EN ISO 19011 für die Durchführung von internen Audits

Die Managementsysteme sind wie folgt organisiert:



## 2. Kontext der Organisation

### 2.1 Verstehen der Organisation und ihres Kontextes

Unter dem Kontext der Organisation werden wirtschaftliche Rahmenbedingungen, Organisationskultur, sozioökonomische und ökologische Bedingungen und andere interne und externe Einflussfaktoren verstanden. Dieser strategische Ansatz betont die Positionierung des Unternehmens am Markt und in der Gesellschaft.

Beteiligte Unternehmen müssen externe und interne Themen bestimmen, die strategische Bedeutung haben und sich auf die Fähigkeiten auswirken, die beabsichtigten Ziele zu erreichen. Dazu müssen Informationen eingeholt und überwacht werden.

Der externe Kontext richtet sich auf das Analysieren und Verstehen des Umfeldes sowie des Marktes. Im Nachfolgenden eine Auswahl an Möglichkeiten.

Beispiele für externe Themen sind:

- Image des Unternehmens, Stellung in der Öffentlichkeit
- rechtliche Rahmenbedingungen
- sozioökonomische Bedingungen
- ökologische Bedingungen
- Umgebungsbedingungen (Markt und Wettbewerb).

Der interne Kontext zielt auf das Analysieren und Verstehen der eigenen Organisation ab.

Beispiele für interne Themen sind:

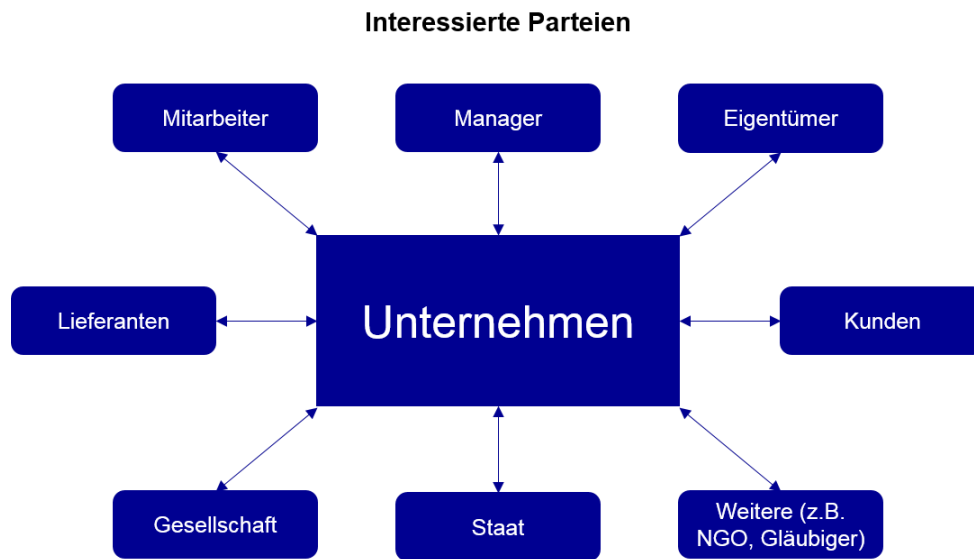
- Infrastruktur
- Stand der Technik sowie Technologie
- Altersstruktur der Belegschaft

- Ausbildungsgrad der Beschäftigten
- Organisationskultur.

Diese zu analysierenden Themen fließen in die Politik, Strategie, Ziele und ggf. Prozessbeschreibungen ein.

## 2.2 Verstehen der Erfordernisse interessierter Parteien

Die beteiligten Unternehmen müssen im ständigen Dialog mit ihren internen und externen interessierten Parteien sein, damit sie besser die an sie gestellten Erwartungen und relevanten Erfordernisse ermitteln und bewerten können und ihre Prozesse entsprechend ausrichten.



Jedes beteiligte Unternehmen muss zunächst die Interessensgruppen identifizieren, die für das Unternehmen relevant sind. Danach muss ermittelt werden, welche Erwartungen diese interessierten Parteien haben und wie sich diese auf die Zielerreichung auswirken könnten, um entsprechende Handlungsanweisungen für das Managementsystem abzuleiten. Die Erwartungen der Interessensgruppen sind regelmäßig zu überprüfen und zu bewerten.

## 2.3 Anwendungsbereich der Managementsysteme

Der Anwendungsbereich der MSD 8.0 umfasst die Fraport AG und alle Unternehmen, die dem Qualitätsmanagementsystemverbund und dem EMAS-Verbund beigetreten sind. Alle systemspezifischen Ergänzungen und Anpassungen der in diesem Dokument getroffenen Festlegungen für die Themen Arbeits- und Umweltschutz finden sich in der entsprechenden Dokumentation des jeweiligen Systems. Jedes beteiligte Unternehmen muss für sich den Anwendungsbereich definieren.

Zu beachten: Ausschlüsse ohne Begründung von einzelnen Anforderungskapiteln sind grundsätzlich nicht mehr möglich. Es gibt die Möglichkeit Anforderungen der Normen als „nicht zutreffend“ zu erklären, wenn diese für das Unternehmen keine Bedeutung haben und die Nichtbeachtung dieser Anforderungen keine Nachteile für das Unternehmen nach sich ziehen.



## 3. Führung

### 3.1 Führung und Verpflichtung

Voraussetzung für eine zweckorientierte und nachhaltige Unternehmensführung ist die Kenntnis der einschlägigen rechtlichen und sonstigen Anforderungen sowie eine innerbetriebliche Organisation, die diese Anforderungen im Rahmen der Delegation und Kontrolle erfüllt. Sichtbarer Ausdruck dieser Organisation ist eine durchgängige Aufbau- und Ablauforganisation sowie die Zuordnung von Aufgaben, Kompetenzen, Ressourcen und Verantwortung. Die beteiligten Unternehmen verpflichten sich nicht nur negative Umweltauswirkungen zu verhindern, sondern soweit möglich auch die Umwelt zu schützen. So können z. B. Haftungsansprüche wegen Organisationsverschulden vermieden werden.

#### 3.1.1 Delegation von Unternehmerpflichten

Die Erfüllung der delegierten Aufgaben, die sich aus den Unternehmerpflichten ergeben, sind im Unternehmen zu organisieren und zu dokumentieren. Die Delegation beinhaltet die Auswahl geeigneter Beschäftigter, deren Anweisung und Überwachung. Die Delegation geht von der Unternehmensleitung aus, welche die Gesamtverantwortung trägt, und verläuft über die verschiedenen Führungsebenen bis zum ausführenden Beschäftigten. Zu den Aufgaben und Pflichten müssen auch die jeweils notwendigen Kompetenzen (vor allem Rechte, Mittel und Ressourcen) übertragen werden. Aufgaben und Pflichten einerseits sowie Kompetenzen andererseits müssen in einem angemessenen Verhältnis stehen. Der Umfang der Aufgaben sowie die Verantwortlichkeiten und Kompetenzen werden in Richtlinien, Stellenbeschreibungen, Prozess-, Verfahrens- und/oder Arbeitsanweisungen geregelt und dokumentiert.

### 3.2 Politik und Ziele

Die Politik sowie die Ziele der Managementsysteme orientieren sich an den aktuellen Unternehmenszielen, die im Leitbild der Fraport veröffentlicht sind. Dieses Leitbild gilt für alle Mehrheitsbeteiligungen > 50%. Die daraus individuelle abgeleitete Politik und Ziele sind für jedes Managementsystem und dem jeweiligen Unternehmenszweck von jeder Mehrheitsbeteiligung festzulegen. Minderheitsbeteiligungen können das Leitbild übernehmen, können jedoch auch autonom ihre Politik und Ziele festlegen. Diese Politik und Ziele dürfen nicht im Gegensatz zu der Politik und den Zielen des Verbundes stehen. Die Themenfelder aus der Analyse der externen und internen Themen sowie der interessierten Kreise sind dabei zu berücksichtigen. Die Planung der Ziele ist zu dokumentieren. Diese Ziele müssen vermittelt, soweit erforderlich aktualisiert und überwacht werden.

Zu den Zielen der Managementsysteme gehören unter anderem:

- die Transparenz über Soll-Prozesse
- die Verbesserung der Leistungen in den Prozessen
- die Unterstützung bei der Einhaltung rechtlicher und sonstiger Anforderungen
- die eindeutige Klärung von Schnittstellen
- die Auflösung von Widersprüchen und Zielkonflikten (innerhalb der MS)
- die schnellere Anpassung an Kundenanforderungen
- die Reduzierung von Auditaufwänden.

### 3.3 Rollen und Verantwortlichkeiten

Die Aufgaben der **Leitung** sind im Rahmen der Managementsysteme im Wesentlichen:

- die Festlegung der Politik der einzelnen MS sowie deren Kommunikation und Information an die Mitarbeiter und an extern interessierte Parteien
- die Definition der jährlichen Ziele, Festlegung der Maßnahmen und Überwachung der Zielerreichung unter Berücksichtigung der Chancen und Risiken
- das Bereitstellen adäquater Ressourcen, damit die MS aufrechterhalten und weiterentwickelt werden können
- die Prüfung und Bewertung von Angemessenheit und Wirksamkeit der MS im Zuge des Managementreviews
- die Ermittlung, Festlegung, Delegation und Kontrolle von Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen und deren Dokumentation
- die Unterstützung des Managementbeauftragten durch die Zurverfügungstellung ausreichender, notwendiger Ressourcen.

Jeder Prozess wird von einem Prozessverantwortlichen (PO) geführt. Prozessverantwortung kann sich über mehrere funktionale Verantwortungsbereiche erstrecken. Die Prozessverantwortlichen sind für die Planung und Durchführung eines Gesamt- oder Teilprozesses verantwortlich.

Die Aufgaben der **Prozessverantwortlichen** sind:

- die Herstellung der erforderlichen Transparenz in den verantworteten Prozessen
- die Einteilung der Beschäftigten und Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen
- die Überwachung des Prozesses sowie Verantwortung für die Weiterleitung von Informationen an vor- und nachgelagerte Prozesse
- die Bewertung der Leistungsfähigkeit des verantworteten Prozesses anhand von Leistungsindikatoren. Die Ergebnisse der Bewertung münden in Maßnahmen zur Prozessverbesserung.

Die Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten in den Managementsystemen sind festgelegt. Systemspezifische Abweichungen sind in der entsprechenden Dokumentation geregelt.

## 4. Planung

### 4.1 Maßnahmen zum Umgang mit Chancen und Risiken

Risiken und Chancen zu managen ist eine Entscheidung für eine positive Zukunft und bedeutet, **heute** zu erkennen, was uns **morgen** beeinflussen kann. Ziel ist, die Chancen zu nutzen und die damit einhergehenden Risiken mit geeigneten Maßnahmen im Sinne der Unternehmensziele und -strategie zu steuern.

Das wichtigste Ziel dabei ist die **systematische Verhinderung** von Schadensfällen und die **systematische Nutzung** von Chancen durch das Setzen gezielter Handlungen.

Jedes beteiligte Unternehmen muss seine Chancen und Risiken für das jeweilige Managementsystem definieren, bewerten, die die Unternehmensziele positiv oder negativ beeinflussen können und geeignete Maßnahmen definieren und dokumentieren.

Chancen und Risiken können sein:

Chancen	Risiken
<p style="text-align: center;"><b>Kostenreduktion</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostentransparenz</li> <li>• Personalkostenreduktion</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Kostensteigerungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Insbesondere auf Ebene der Transaktionskosten</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Leistungs- und Qualitätsoptimierungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilitätssteigerung</li> <li>• Effizienzsteigerung</li> <li>• Erschließung von neuem Know-How durch Kompetenz des Serviceanbieters</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Leistungs- und Qualitätsdefizite</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einbuße durch Standardisierung</li> <li>• Mangelhafte Kommunikation</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Konzentration auf das Kerngeschäft</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus auf die Kernkompetenzen</li> <li>• Entlastung des Managements</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Abhängigkeitseffekte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bindung an Serviceanbieter</li> <li>• Know-How-Verlust</li> <li>• Sicherheitsbedenken</li> </ul>

Hinsichtlich der Umwelt können zusätzlich folgende Chancen und Risiken gegeben sein:

Chancen	Risiken
<p style="text-align: center;"><b>Umweltauswirkungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovativer Ausbau der Fahrzeugflotte (E-Mobilität)</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Umweltauswirkungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verschärfung der Emissionsgrenzwerte (Luft)</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Umweltaspekte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lärmreduzierung kann zu größerer Akzeptanz des Unternehmens führen</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Umweltaspekte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschwerden über Lärm</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Bindende Verpflichtungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rufverbesserung durch Übererfüllung</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Bindende Verpflichtungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rufschädigung bei Nichteinhaltung</li> </ul>

## 4.2 Ziele und Planung zu deren Erreichung

Jedes beteiligte Unternehmen muss in seinen relevanten Bereichen für die wesentlichen Prozesse Ziele festlegen. Diese müssen im Einklang mit dem Unternehmensleitbild und der Politik stehen und für die Qualität und Kundenzufriedenheit relevant sein. Sie werden im Unternehmen bekannt gemacht, damit jeder seinen Beitrag zur Zielerreichung leisten kann.

Ebenso müssen die Ziele regelmäßig aktualisiert und überwacht werden, aber auch messbar sein.

Wesentliche Bestandteile der Planung sind:

- was getan wird
- welche Ressourcen erforderlich sind
- wer verantwortlich ist
- wann das Ziel abgeschlossen wird und
- wie die Ergebnisse bewertet werden.

#### **4.3 Planung von Änderungen**

Jedes beteiligte Unternehmen muss bei Änderungen in den Prozessen prüfen, welchen Zweck die Änderungen haben und welche Konsequenzen sich ergeben können (Chancen & Risiken), welche Ressourcen benötigt werden und welche Verantwortlichkeiten und Befugnisse geregelt werden müssen.

Auslöser für Änderungen können z.B. Gesetzesänderungen, Kundenbeschwerden, Dienstleistungsfehler, Mitarbeiterbefragungen, Innovationen oder Auditergebnisse sein. Welche Änderungen sorgfältig überwacht werden müssen, muss jedes beteiligte Unternehmen selbst entscheiden.

#### **4.4 Bindende Verpflichtungen**

Die beteiligten Unternehmen müssen bei der Festlegung von Zielen und Maßnahmen stets auch ihre bindenden Verpflichtungen berücksichtigen. Diese können z.B. aus Verträgen, gesetzlichen Auflagen, behördlichen Bescheiden oder anderen Verpflichtungen entstehen.

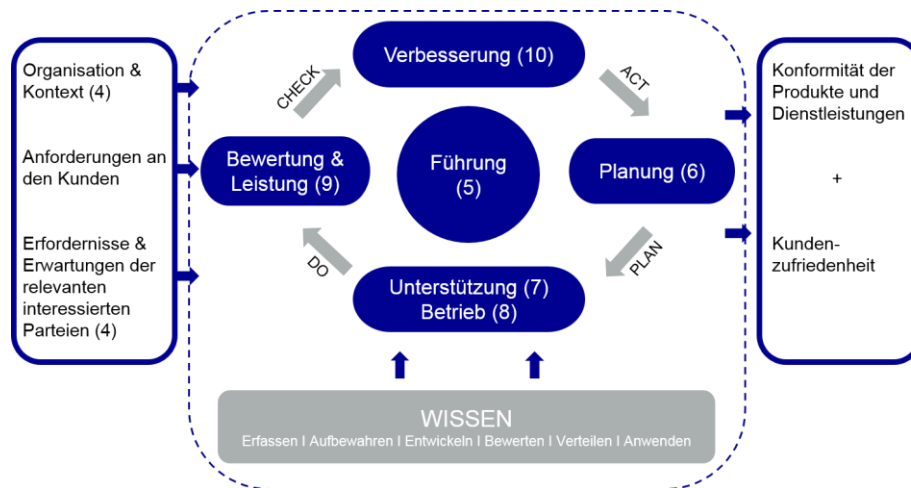
### **5. Unterstützung**

#### **5.1 Ressourcen**

Die erforderlichen Ressourcen müssen durch die beteiligten Unternehmen geplant und bereitgestellt werden. Die Auswahl neuer Mitarbeiter muss anhand beschriebener Anforderungen erfolgen und deren Einarbeitung muss sichergestellt werden.

### 5.1.1 Wissen der Organisation

Jedes beteiligte Unternehmen muss das Wissen bestimmen, das benötigt wird, um seine Prozesse durchzuführen und um die Konformität seiner Produkte und Dienstleistungen zu erreichen. Dieses Wissen muss aufrechterhalten und in ausreichendem Umfang vermittelt werden. Um sich ändernde Erfordernisse und Trends zu berücksichtigen, muss jedes beteiligte Unternehmen sein momentanes Wissen betrachten und bestimmen, auf welche Weise eventuell notwendiges Zusatzwissen erlangt oder wie darauf zugegriffen werden kann.



Wissen der Organisation ist zum Beispiel:

- Normen, Richtlinien, Gesetze
- Wissen über Markt und Wettbewerb
- Prozesswissen
- Produkt-/Leistungswissen
- Wissen aus dem Feedbackmanagement.

### 5.2 Kompetenz

Jedes beteiligte Unternehmen muss für alle wesentlichen Prozesse die Personen auswählen, die eine entsprechende Eignung (Ausbildung, Erfahrung usw.) besitzen, damit sie in der Lage sind, die jeweilige Tätigkeit auszuüben. Wo notwendig muss die nötige Kompetenz durch geeignete Maßnahmen (Schulung etc.) erlangt werden.

### 5.3 Bewusstsein

Jedes beteiligte Unternehmen muss sicherstellen, dass alle Mitarbeiter und andere im Unternehmen arbeitende Personen, die unter der Aufsicht des jeweiligen Unternehmens arbeiten, über folgende Themen informiert sind:

- Politik
- Relevante Ziele
- eigener Beitrag zur Wirksamkeit des Managementsystems, inklusive der Vorteile einer verbesserten Leistung
- Die Folgen einer Nichterfüllung von Anforderungen des Managementsystems und der bindenden Verpflichtungen.

## 5.4 Kommunikation

Jedes beteiligte Unternehmen muss die interne und die externe Kommunikation mit Bezug auf das jeweilige Managementsystem bestimmen und dabei festlegen:

- worüber kommuniziert wird
- wann kommuniziert wird
- mit wem darüber kommuniziert wird
- wie darüber kommuniziert wird
- wer kommuniziert.

## 5.5 Dokumentierte Informationen

Ein wesentliches Prinzip eines systematischen Managements ist die Nachvollziehbarkeit von Vorgaben und Handlungen. Die entsprechenden Dokumente und Aufzeichnungen dienen:

- der Messung des jeweiligen Ablaufs
- der Darstellung der Wechselwirkungen in den jeweiligen Unternehmensprozessen
- der Beurteilung von Leistungsfähigkeit, Wirksamkeit und Potenzialen des jeweiligen Ablaufs
- im Bedarfsfall dem Nachweis über eine angemessene Betriebsorganisation oder über die Einhaltung rechtlicher und sonstiger Anforderungen an den jeweiligen Ablauf.

Die hier aufgeführten Beschreibungen der Dokumentation sind durch die Unternehmen im Anwendungsbereich der MSD 8.0 auf ihre jeweilige Unternehmenssituation anzupassen und zu konkretisieren.

Auf jedem Dokument der Managementsystem Dokumentation muss die Gültigkeit klar ersichtlich sein.

Die Dokumentation innerhalb des Zertifizierungsverbundes ist wie folgt aufgebaut:

### 5.5.1 Managementsystem Dokumentation (MSD)

Die MSD beschreibt die Politik, die Ziele und die Rahmenbedingungen für das Managementsystem. Ergänzend zu den im MSD 8.0 grundsätzlichen Festlegungen, muss der jeweilige Anwendungsbereich des Managementsystems und der erforderlichen Prozesse festgelegt und dokumentiert werden. Die Dokumente dürfen nicht im Widerspruch zum MSD 8.0 stehen. Konkretisierende Regelungen für die Themen Arbeits- und Umweltschutz sind in der entsprechenden Dokumentation festzulegen.

Für die systematische Nummerierung der einzelnen MSD gilt verbundweit folgender Zahlenschlüssel:

- MSD Zertifizierungsverbund 8.0
- MSD Fraport AG 8.1 bis 8.19
- MSD der deutschen und europäischen beteiligten Unternehmen 8.20 bis 8.59
- MSD der außereuropäischen Verbundunternehmen 8.60 bis 8.79.

Die Dokumentation weiterer Systeme in einem Unternehmen wird auf den einzelnen Ebenen mit dem Zusatz (A) für Arbeitsschutz und (U) für Umweltschutz kenntlich gemacht.

Ebene	Inhalt	
Zertifizierungsverbund	Managementsystem Grundsätze von Verbundweiter Bedeutung; verbundweite verbindliche Vorgaben	MSD 8.0
Verbundunternehmen	Unternehmensspezifische, prozessübergreifende Vorgaben	MSD 8.1 - MSD 8.79
	Abbildung der Kern-, Führungs- und Unterstützungsprozesse	Prozesslandkarten (PLK)
	Beschreibung einzelner Prozesse (beinhalten organisatorisches und technisches Know-how des jeweiligen Unternehmens)	Prozess-/Verfahrensanweisungen* (MSPA/MSV)
	Interne Unterlagen, Richtlinien und Unterlagen Dritter, die zur Erfüllung von Prozessanforderungen notwendig sind	Formblätter (MSF) Zugehörige Unterlagen / Anlagen (MSU)

\* MSPA können mehrere Prozessebenen beinhalten/MSV gelten gem. ISO 14001 nur im EMAS Verbund

### 5.5.2 Prozesslandkarten (PLK)

PLK stellen die Struktur der Prozesslandschaft eines Unternehmens dar. Auf der Prozesslandkarte wird die Ablauforganisation des Unternehmens bzw. eines Bereichs dargestellt. Sie stellt die Zusammenhänge eines Unternehmens bzw. Bereiches dar und verdeutlicht, welche Prozesse das Unternehmen bzw. der Bereich verantwortet. Zusätzlich werden die Prozesse den Kategorien Kern-, Führungs- und Unterstützungsprozess zugeordnet, um die jeweilige Art des Prozesses anzuzeigen.

### 5.5.3 Prozessanweisungen (MSPA)

MSPA<sup>2</sup> dienen der Beschreibung von Prozessen, Teilprozessen und Teilprozessabschnitten.

Eine vollständige Prozessdokumentation muss mindestens folgende Informationen enthalten:

- Ziel, Zweck und erwartetes Ergebnis des Prozesses
- Prozessverantwortliche
- Archivierungsinformationen (Ort, Zeitraum)
- Anwendungsbereich/Einflussbereich, in dem der Prozess gilt
- die Bedeutung von speziellen Begriffen und Abkürzungen
- Freigeber (Bei der Freigabe der Prozessdokumentation ist insbesondere auf das Vieraugenprinzip zu achten)

<sup>2</sup> MSPA sind, soweit nicht durch Gesetz oder andere Vorschriften festgelegt, mindestens 3 Jahre aufzubewahren.

- Ablaufbeschreibung des Prozesses mit Zuständigkeiten und Aktivitätenbeschreibung
- Sofern definiert: operative Leistungsindikatoren für die wesentlichen Prozesse (wie wird eine wirksame Durchführung und Steuerung der Prozesse sowohl fest- als auch sichergestellt)
- Schnittstellen zu anderen Prozessen
- zugehörige Unterlagen und Anlagen (z.B. geltende Vorschriften, Vorgaben)
- Aufbewahrungsort der dokumentierten Informationen.

Zudem sollten folgende Angaben enthalten sein:

- Teilprozessverantwortliche und deren Zuständigkeiten
- Kunden des Prozesses
- administrative Hinweise (Dateinamen, Zugriffsberechtigung, Änderungsberechtigung)
- erwartetes bzw. geplantes Prozessergebnis
- Risiken und Gegensteuerungsmaßnahmen<sup>3</sup>.

#### 5.5.4 Verfahrensanweisungen (MSV)

Die MSV<sup>4</sup> dienen der Beschreibung von Verfahrensabläufen im UMS. Sie haben anweisenden und dokumentierenden Charakter.

In den MSV sind das Ziel und der Zweck, der Anwendungsbereich, die Begriffe, die zugehörigen Unterlagen und Anlagen und die dokumentierten Informationen festzuhalten. Die Ablaufbeschreibung kann frei dokumentiert werden. Die Freigabe erfolgt durch den PO.

#### 5.5.5 Arbeitsanweisungen (MSA)

MSA<sup>5</sup> dienen der vertiefenden Beschreibung einzelner Prozessschritte, soweit dies erforderlich ist. Sie haben anweisenden und dokumentierenden Charakter.

In den MSA sind Ziel und Zweck, der Anwendungsbereich, die Begriffe, die zugehörigen Unterlagen und Anlagen, die dokumentierten Informationen und die Ablaufbeschreibungen mit Zuständigkeiten zu dokumentieren. Die Freigabe erfolgt durch den PO.

#### 5.5.6 Prüfanweisungen (MSP)

MSP sind Prüfpläne mit Festlegungen zu Prüftätigkeiten und Prüfprozessen. Sie dienen der Überwachung der zur Produkt- bzw. Dienstleistungserbringung erforderlichen Messmittel, Verfahren und Prozesse.

#### 5.5.7 Formblätter (MSF)

MSF sind Formulare, die der Dokumentation von Prozessergebnissen dienen. Sie helfen bei der einheitlichen Aufzeichnung von Sachverhalten.

Änderungen an den MSF sind nur durch die freigebende oder herausgebende Stelle möglich.

<sup>3</sup> Ausführliche Erläuterungen hierzu finden Sie in der Richtlinie F8.9

<sup>4</sup> MSV sind, soweit nicht durch Gesetz oder andere Vorschriften festgelegt, mindestens 3 Jahre aufzubewahren.

<sup>5</sup> MSA sind, soweit nicht durch Gesetz oder andere Vorschriften festgelegt, mindestens 3 Jahre aufzubewahren.



### 5.5.8 Zugehörige Unterlagen / Anlagen (MSU)

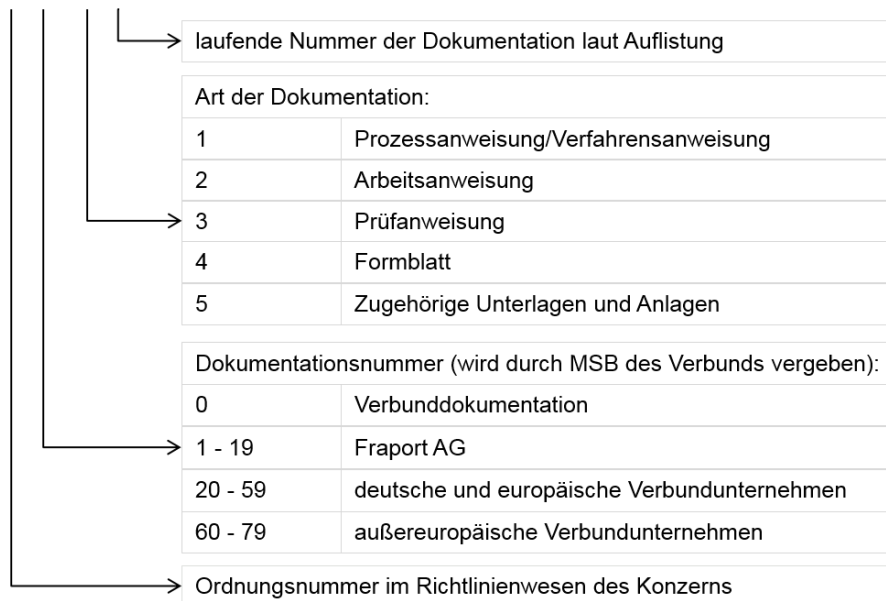
Die Zugehörigen Unterlagen / Anlagen (MSU) vertiefen oder erläutern bestimmte Aspekte des jeweiligen Prozesses, unterliegen selbst aber nicht dem Änderungsdienst des jeweiligen Managementsystems. Die Zugehörigen Unterlagen / Anlagen können externe Dokumente, Vordrucke von Kunden, Bedienungs- bzw. Gebrauchsanweisungen des Herstellers, Sicherheitsdatenblätter, Betriebshandbücher, interne Arbeits-, Dienst- bzw. Betriebsanweisungen anderer Unternehmensteile sowie Richtlinien sein.

### 5.5.9 Lenkung der dokumentierten Informationen

Die Lenkung der Dokumente ist in einer verbundweit gültigen MSPA geregelt. MSD, MSPA, MSV, MSA, MSP, MSF und gegebenenfalls auch MSU müssen im Sinne der zugrunde gelegten Normen gelenkt werden. Dies bedeutet, dass diese Dokumente entsprechend eines bestimmten Verfahrens erstellt oder geändert, geprüft und freigegeben werden müssen, um Verbindlichkeit zu erlangen.

Alle Dokumente haben eine Ordnungsnummer. Die Systeme Arbeitsschutz (A) und Umweltschutz (U) werden mittels Großbuchstaben an der Dokumentationsnummer kenntlich gemacht. Dokumente einer unteren Ebene dürfen nicht im Widerspruch zu den Vorgabedokumenten einer höheren Ebene stehen.

## 8.x.y.z



Erläuterung der Nomenklatur

### 5.5.10 Freigabe und Verteilung der dokumentierten Informationen

Vor der Herausgabe eines Dokuments ist dieses inhaltlich und formell durch dazu befähigte Personen zu prüfen und per Unterschrift **vom PO freizugeben**. Die Verteilung verläuft nach einem individuell festzulegenden und zu dokumentierenden Verfahren.

### 5.5.11 Änderung der dokumentierten Information

Die Änderung eines Dokuments erfolgt nur über den **PO**. Änderungen werden durch unterstrichene Schrift im Text kenntlich gemacht. Ebenfalls werden die Änderungsstände im Dokument und im jeweiligen Inhaltsverzeichnis angepasst. In der Fußnote sind der Änderungsstand, die Seitenzahl sowie der Herausgeber und das Datum festzuhalten, ab dem das Dokument gültig wird.

Für die im Internet/Intranet veröffentlichten Dokumente mit übergreifendem Charakter des Qualitätsmanagementsystems (QMS) stellt der Managementsystembeauftragte (MSB) des Verbundes die Aktualität sicher.

Dokumentierte Informationen tragen entscheidend dazu bei, die Wirksamkeit der im Managementsystem beschriebenen Prozesse nachzuweisen. Aus den dokumentierten Informationen<sup>6</sup> werden eventuell erforderliche Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung des Managementsystems abgeleitet.

## 6. Betrieb

### 6.1 Betriebliche Planung und Steuerung

Jedes beteiligte Unternehmen muss sicherstellen, dass die Prozesse wie geplant durchgeführt werden und die Konformität der Produkte / Dienstleistungen nachgewiesen werden kann. Bei externen Prozessen, also den Prozessen, die zwar außer Haus vergeben sind, aber für deren Ergebnis das Unternehmen verantwortlich ist, müssen Prozesse beschrieben sein. Des Weiteren müssen eindeutige Eingangs- und Ausgangsparameter festgelegt sein. Diese müssen an die Lieferanten kommuniziert und kontinuierlich überwacht werden.

Kriterien können unter anderem sein:

- Anforderungen an Produkte und Dienstleistungen
- Annahmekriterien von Produkten und Dienstleistungen
- notwendige Ressourcen
- Steuerung der Prozesse
- notwendige Dokumentation.

### 6.2 Bestimmung von Anforderungen an Dienstleistungen und Produkte

Um die Anforderungen der Kunden und des Umfeldes erfüllen zu können, ist es notwendig, die Anforderungen an die Dienstleistung zu ermitteln. Hierzu zählen neben rechtlichen und normativen Anforderungen auch solche aus sonstigen internen und externen Vorgaben.

Ebenso sind die jeweiligen rechtlichen, normativen und sonstigen Anforderungen in Bezug auf Umwelt- und Arbeitssicherheitsmanagementsysteme zu ermitteln.

### 6.3 Entwicklung von Dienstleistungen und Produkten

In Auslegung der Norm definiert der Zertifizierungsverbund das Thema Entwicklung wie folgt:

---

<sup>6</sup> Wenn durch Gesetze oder sonstige Vorgaben keine Aufbewahrungsfristen vorgeschrieben sind, so muss der PO für die jeweilige dokumentierte Information eine angemessene Aufbewahrungsfrist festlegen.

Unter Entwicklung verstehen wir einen Gesamtprozess in einem Verbundunternehmen, wodurch ein neues Produkt oder Dienstleistung von der Idee bis zur Marktreife entstehen soll und welches danach produziert oder als neue Dienstleistung angeboten werden soll. Dies kann entweder aus eigenem Antrieb oder auf Basis eines Kundenauftrages erfolgen.

Des Weiteren zählt hierzu auch die Aufnahme eines neuen Tätigkeitsfeldes bzw. Kompetenzfeldes im jeweiligen Unternehmen, das mit der Entwicklung eines neuen Produktes oder einer neuen Dienstleistung einhergeht und dieses bzw. diese nicht von untergeordneter finanzieller Bedeutung für das Unternehmen ist. Jedes beteiligte Unternehmen, das für sich die Entwicklung von Dienstleistungen oder Produkten identifiziert hat, muss die jeweiligen Vorgaben der Normen in Bezug auf die Eingaben für die Entwicklungsphasen dokumentieren.

#### **6.4 Steuerung von extern bereitgestellten Prozessen, Produkten und Dienstleistungen**

Jedes beteiligte Unternehmen muss sicherstellen, dass präzise Beschaffungsangaben bezüglich der Beschaffungsprozesse vorliegen. Zur Bewertung externer Anbieter sind entsprechende Kriterien (z.B. zur Beurteilung, Auswahl, Leistungsüberwachung und Neubeurteilung) festzulegen.

#### **6.5 Freigabe von Dienstleistungen**

Jedes beteiligte Unternehmen muss seine Dienstleistungen verifizieren bevor diese freigegeben werden.

#### **6.6 Steuerung nichtkonformer Ergebnisse**

Ergebnisse, die nicht den Anforderungen entsprechen, müssen gekennzeichnet und gesteuert werden, um den unbeabsichtigten Gebrauch oder ihre Auslieferung zu vermeiden. Nachweise (Dokumentierte Informationen) sind erforderlich für:

- die Beschreibung der Nichtkonformitäten
- die eingeleiteten Maßnahmen
- die getroffenen Sonderfreigaben
- die Nennung des Entscheidungsträgers über die getroffenen Maßnahmen.

#### **6.7 Notfallvorsorge und Gefahrenabwehr**

Um bei Notfällen und Gefahren angemessen reagieren zu können und Schäden zu verhindern oder zu minimieren, hat die Organisation entsprechende Verfahren festzulegen. Hierzu sind die notwendigen Pläne zu erstellen und das notwendige Personal zu schulen. Regelmäßige Übungen helfen bei der ständigen Verbesserung der Verfahren.

## **7. Bewertung der Leistung**

### **7.1 Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung**

Damit Prozesse und Vorgänge kontrolliert ablaufen und erforderlichenfalls gezielt verbessert werden können, ist es notwendig, sie zu planen, zu überwachen und die Prozessleistung zu messen.

Mittel der Planung, Überwachung und Messung sind<sup>7</sup>:

- Interne Audits
- Externe Audits
- Lieferantenaudits
- Überwachung durch Behörden
- Überwachungs- und Instandhaltungspläne
- Kontrolle und Kalibrierung von Prüfmitteln
- Kennzahlensysteme
- Betriebsbegehungen
- Beschäftigtenbefragungen
- Kundenbefragungen
- Prozesskontrollen
- Leistungsindikatoren.

Die Prozesse formen die Wertschöpfungskette, in welcher die Herstellung von Gütern oder die Erbringung einer Dienstleistung erfolgt. Zur Überwachung der Leistungsfähigkeit eines Prozesses müssen Leistungsindikatoren definiert werden.

## 7.2 Interne Audits

Interne Audits sind ein Instrument zur Eigenüberwachung. Sie werden von ausgebildeten Auditoren durchgeführt. Dabei wird stichprobenartig geprüft, ob die für den jeweiligen Prozess einschlägigen rechtlichen und sonstigen Anforderungen, sowie die internen Regelungen des Managements bekannt sind und wie sie umgesetzt werden. Die Prozessabläufe werden bezüglich ihrer Effektivität und Effizienz hinterfragt.

Als Grundlage für die internen Audits dienen die dem Managementsystem zu Grunde liegenden internationalen Normen sowie die einschlägigen Rechtsvorschriften (beispielsweise Gesetze und untergesetzliche Regelwerke sowie diesbezügliche behördliche Entscheidungen), die jeweiligen MSD, MSPA, MSV, MSA, MSP und MSU, zum Beispiel Verträge mit Kunden, Service-Level-Agreements, Betriebs- oder Arbeitsanweisungen.

Die Vorgehensweise bei internen Audits ist in einer eigenen MSPA geregelt. Die intern eingesetzten Auditoren sind gemäß DIN EN ISO 19011 unabhängig.

Die Audits werden gemäß der DIN EN ISO 19011 geplant, durchgeführt und in einem Management Audit Programm (MAP) bewertet und dokumentiert. Das MAP wird mit den Beauftragten für Arbeits- und Umweltschutz abgestimmt und über den Lenkungsausschuss-Managementsysteme (LA-MS) dem zuständigen Ressortvorstand des Konzerns zur Freigabe vorgelegt.

## 7.3 Management Review

Die Geschäftsführung des Unternehmens muss das Managementsystem in geplanten Abständen bewerten, um sicherzustellen, dass dessen Eignung, Angemessenheit und Wirksamkeit fortdauernd gegeben ist. Diese Managementbewertung muss die Möglichkeiten für Verbesserungen ebenso enthalten wie die Änderungsbedarfe am Managementsystem einschließlich der Politik und der

---

<sup>7</sup> Diese Aufzählung stellt eine Auswahl von Tools und Methoden dar. Diese können unternehmensspezifisch ausgeweitet werden.

Ziele. Die Anforderungen und Eingaben für die Managementbewertung sind in der MSU 8.0.5.3 festgelegt.

Zu einem vollständigen Managementreview gehört neben der Darlegung der Veränderungen innerhalb des Managementsystems über den betrachteten Zeitraum auch eine Feststellung von Ergebnissen aus der Bewertung dieser Veränderungen durch die Unternehmensleitung.

Weiterführende Aspekte zur Erstellung eines Management Reviews sind in Abhängigkeit zum Managementsystem (Qualität, Umweltschutz, Arbeitssicherheit) in entsprechenden Vorgaben dokumentiert.

Um die Regelmäßigkeit der Managementbewertung sicherzustellen, muss diese Bewertung mindestens einmal jährlich vorgenommen werden.

## 8. Verbesserung

### 8.1 Nichtkonformität und Korrekturmaßnahmen<sup>8</sup>

Aus den Ergebnissen der Überwachung und Messung sowie der internen Audits und der externen Audits leiten sich Maßnahmen ab. Für die Umsetzung dieser Maßnahmen sind die **PO** zuständig. Die Ergebnisprüfung findet vor dem Hintergrund der Politik, der vereinbarten Ziele und Maßnahmen unter der Einbeziehung der interessierten Parteien und Berücksichtigung der internen sowie externen Themen statt. Die einzelnen Schritte im Regelkreis sowie die Ergebnisse der Prüfungen und die daraus gezogenen Schlussfolgerungen sind nachvollziehbar zu dokumentieren und zu archivieren.

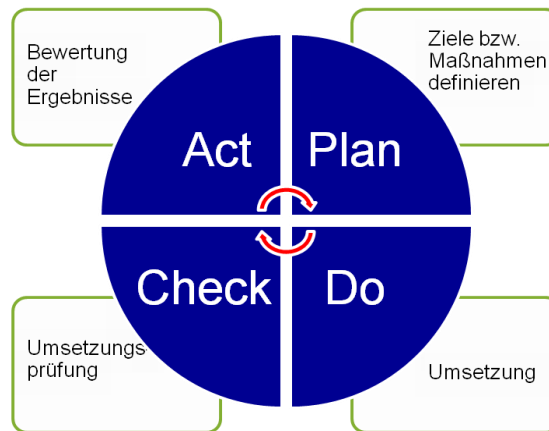
### 8.2 Fortlaufende Verbesserung

Das Festlegen von Zielen und Finden von Verbesserungsmöglichkeiten in einem Managementsystem ist eine ständig wiederkehrende Aufgabe. Das Heranziehen von Auditergebnissen, Ergebnissen von Kundenbefragungen, Managementreviews und das Berücksichtigen der Chancen und Risiken für das Unternehmen sind hier die Grundlage für die fortlaufende Verbesserung.

---

<sup>8</sup> Die MSPA 8.0.1.5 Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen in Version 03 vom 02.04.2013 behält solange Gültigkeit bis das QMS im Verbundunternehmen auf die Anforderungen der ISO 9001:2015 vollständig umgestellt ist. Ab diesem Zeitpunkt tritt für das Verbundunternehmen vorgenannte MSPA automatisch außer Kraft und wird durch MSPA 8.0.1.5 Durchführung von Korrekturmaßnahmen in der Version 04 vom 01.01.2017 ersetzt.

Der Ablauf der ständigen Verbesserung folgt dem Regelkreis im Managementsystem.



Regelkreis im Managementsystem

## 9. Begriffe

DIN	Deutsches Institut für Normung e.V.
EMAS	Eco Management and Audit Scheme
EN	Europäische Norm
ISO	International Standard Organization
LA-MS	Lenkungsausschuss-Managementsysteme
LI	Leistungsindikator
MAP	Management Auditprogramm
MB	Managementsystem Berater
MS	Managementsysteme
MSA	Arbeitsanweisung
MSB	Managementsystem Beauftragter
MSD	Managementsystem Dokumentation
MSF	Formblatt
MSP	Prüfanweisung
MSPA	Prozessanweisung
MSU	Zugehörige Unterlagen / Anlagen
MSV	Verfahrensanweisung
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Series
PO	Prozessverantwortlicher
QMS	Qualitätsmanagementsystem
UMS	Umweltmanagementsystem

## 10. Weitere zugehörige Regelwerke

Gemäß Abschnitt 1.1 der „Managementsystem – Grundsätze im Konzern“ sind die nachfolgend aufgeführten Regelwerke, entsprechend ihres Regelungsinhal-

tes und Gültigkeitsbereiches für die jeweiligen Beteiligten verpflichtende Vorgaben. Sie dürfen nicht im Widerspruch zu den Vorgaben der „Managementsystem – Grundsätze im Konzern“ stehen.

- Regeln zum QMS-Zertifizierungsverbund
- Regeln zum EMAS-Validierungsverbund
- Regeln zum Arbeitssicherheitsmanagement (in Vorbereitung)

## 11. Anlagen

- 8.0 Prozessanweisungen
- 8.0 Formblätter
- 8.0 Zugehörige Unterlagen / Anlagen