

Guideline



AEB Guideline

Version 4.1

Nov. 2020

www.aeb.com

The AEB logo, consisting of the letters 'AEB' in a bold, red, sans-serif font. The logo is positioned in the bottom right corner of the page, overlaid on a large, abstract graphic of overlapping circles in shades of blue, purple, and red.

Inhalt

1	AEB als Unternehmen	1
1.1	Wer wir sind	1
1.2	Was uns treibt	1
1.3	Geschäftsbericht	1
2	Organisationsprinzipien der AEB	2
2.1	Grundlagen	2
2.1.1	Leitmotive der Organisation	2
2.1.2	Wertschöpfung	2
2.1.3	Verantwortung	2
2.1.4	Mitarbeiter	3
2.2	Organisationseinheiten	3
2.2.1	Einheiten	3
2.2.2	Geographische Organisation	4
2.3	Weitere Organisationsprinzipien	5
2.3.1	Starke Peripherie	5
2.3.2	Prozesse	5
3	Grundlagen des Arbeitens bei AEB	5
3.1	Einstieg	5
3.2	Während des Arbeitens	6
3.2.1	Begleitung	6
3.2.2	Fokus auf Wertschöpfung	6
3.2.3	Prozessbezogenes Arbeiten und SPOC	6
3.2.4	Auf Stand bleiben	6
3.3	Ausstieg	7
4	Führung und Management	7
4.1	AEB-Führungsprinzipien	7

4.2	AEB-Unternehmensführung	8
4.2.1	Aktionäre	9
4.2.2	Der Beirat	9
4.2.3	Geschäftsleitung und Geschäftsführung	9
4.2.4	Der Unternehmensrat	9
5	Managementsysteme	10
5.1	Leitung und Engagement	10
5.2	Leitlinien zu Managementsystemen	10

1 AEB als Unternehmen

1.1 Wer wir sind

Ein IT-Unternehmen aus Stuttgart. Mit regionalen Wurzeln und internationalem Anspruch. Seit über 40 Jahren ist AEB am Markt und hat sich kontinuierlich entwickelt: Von einem Ingenieurbüro für Software-Entwicklung zu einem führenden Anbieter globaler Cloud-Lösungen und Services für Supply Chain Management.

AEB ist ein internationales Unternehmen mit über 5000 Kunden in Europa, Asien und Amerika. AEB hat ihren Hauptsitz in Stuttgart und Geschäftsstellen in Hamburg, Düsseldorf, München und Soest sowie Entwicklungszentren in Mainz und Lübeck. International vertreten ist AEB an Standorten in Leamington Spa (UK), Singapur, Zürich (Schweiz), Malmö (Schweden), Rotterdam (Niederlande), Prag (Tschechien), Paris (Frankreich) sowie weiteren internationalen Standorten.

1.2 Was uns treibt

Mit Software etwas verändern, das treibt uns an.

- Einerseits bei unseren Kunden: Indem wir sie befähigen, Veränderungen zu meistern, sich ständig weiterzuentwickeln und wertbringende Ideen, Konzepte und Geschäftsmodelle zu realisieren. Mit Cloud-Software, die Logistik und Außenwirtschaft zusammenbringt und von der bereits mehr als 5.000 Unternehmen profitieren.
- Andererseits wollen wir mit unserer Software einen Beitrag für die Gesellschaft leisten: Indem unsere Software Lieferketten effizienter und ökologischer, sicherer und gerechter macht. Und indem sich AEB mit Teilen der erwirtschafteten Gewinne gesellschaftlich engagiert. Aus diesem Grund finanzieren wir aus unserem Jahresüberschuss die AEB-Stiftung, die damit Bildungsprojekte für Benachteiligte fördert.

Grundlage dafür ist es, erfolgreich zu wirtschaften, so dass wir diese Mission auch langfristig erfüllen können. Es gilt ständig, die richtige Balance zwischen kurzfristigem Erfolg und langfristigen Investitionen zu finden und im Arbeitsalltag erfolgreich umzusetzen. Das fordert uns alle. Wir alle müssen den Spaß bei der Arbeit, das Ergebnis unserer Arbeit, unsere eigene sowie die Entwicklung der AEB in Einklang bringen. Das ist das Wichtigste, was jeder Mitarbeiter für den nachhaltigen Erfolg von AEB tun kann. Nachhaltig in Sachen Entwicklung des Unternehmens, der Weiterentwicklung des Einzelnen und Sicherheit des Arbeitsplatzes. Aber auch für die Nachhaltigkeit in unseren Aktivitäten, die wir gegenüber der Gesellschaft erbringen.

Für mehr Details siehe <https://www.aeb.com/media/docs/de/culture-book-aeb.pdf>

Intern haben wir das weiter aufgefächert in unserem sogenannten „Common Ground“.

1.3 Geschäftsbericht

Weiterführende Informationen zum Unternehmen gibt es auch im Geschäftsbericht der AEB.

2 Organisationsprinzipien der AEB

2.1 Grundlagen

2.1.1 Leitmotive der Organisation

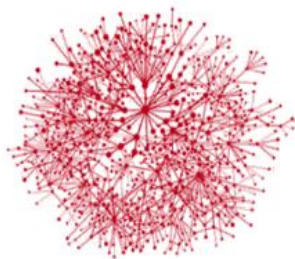
Unsere Organisation ist geprägt durch einen systemischen Ansatz. Dabei geht es darum, dass sich auch ein Gebilde wie eine Firma verhält wie ein System und kontinuierlichem Wandel und Anpassung unterworfen ist. Hier ist wichtig, dass sich Strukturen der Wertschöpfung des Unternehmens am Markt und an den Kunden orientieren.

Formale Strukturen



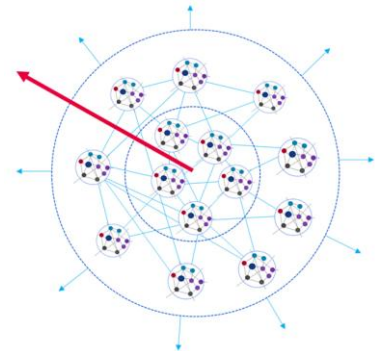
Formale Strukturen sind auf ein Mindestmaß reduziert

Informelle Strukturen



Informelle Strukturen sind notwendig, dürfen aber nicht dominieren.

Wertschöpfende Strukturen



Sind die wichtigsten Strukturen in AEB

2.1.2 Wertschöpfung

Unsere Organisation entwickelt ihre besondere Stärke durch die Vernetzung von selbstständigen Einheiten. Jede Einheit erzeugt Wert, nach innen und/oder außen. Das befähigt uns, dass wir uns konstant verbessern. Und es vereinfacht dem Einzelnen, Verantwortung zu übernehmen.

Das soziale Gefüge ersetzt explizite Kontrollstrukturen. Formale Strukturen werden auf ein Mindestmaß reduziert. Informelle Strukturen sind wichtiger Bestandteil des Zusammenwirkens in AEB, dürfen aber die Wertschöpfung nicht überlagern.

2.1.3 Verantwortung

AEB ist überzeugt, dass Menschen aus eigener, von innen kommender Motivation arbeiten. Daher übernehmen sie in AEB Verantwortung für sich selbst, für ihre Aufgaben und für die AEB.

Verantwortung zielt darauf, die richtigen Schritte zu tun, damit AEB weiterkommt. Verantwortung ist der Wegweiser, der dafür sorgt, dass der eigene Weg nicht zum Selbstzweck wird.

Diese (Eigen-)Verantwortung ist ein weiteres prägendes Merkmal der AEB-Organisation und -Prozesse.

2.1.4 Mitarbeiter

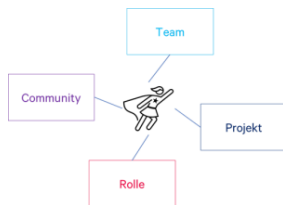
Der Mitarbeiter steht in der AEB im Mittelpunkt der Organisation. Er bildet die Keimzelle aller anderen Organisationseinheiten und Strukturen. Er übernimmt im Unternehmen Verantwortung und die AEB übernimmt für ihre Mitarbeiter Verantwortung.

Jedem Mitarbeiter wird in AEB ein persönlicher Begleiter und Coach zur Seite gestellt, der Mitarbeiterverantwortliche. Der Mitarbeiter wird von ihm unterstützt, gefordert und gefördert. Und das Team Employee Services (Mitarbeiterbetreuung) begleitet die Mitarbeiter und deren Coaching.

2.2 Organisationseinheiten

2.2.1 Einheiten

Grundsätzlich



Jede Einheit kann Verantwortung für operative Aufgaben haben

Einheiten bilden sich so wie sie benötigt werden.

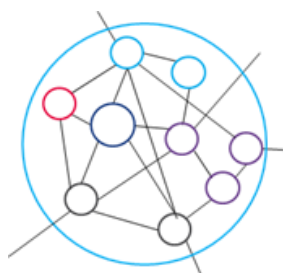
Einheiten können sich unproblematisch wandeln. Also aus einer Rolle kann ein Team werden. Oder aus einem Team eine Community.

Die Übersicht über die Einheiten findet sich in Confluence: **Organisationsstrukturen der AEB**

In Einheiten übernehmen einer oder mehrere Menschen Verantwortung.

Mitarbeiter können in jeweils mehreren Teams, Communities, Projekten Mitglied sein oder Rollen übernehmen.

Team

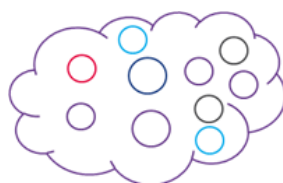


Teams sind eine der vier Hauptstrukturen der AEB

Teams folgen einer Mission, einem gemeinsamen Ziel. Die Teammitglieder arbeiten eng zusammen.

Jedes Team hat einen oder mehrere Verantwortliche, die Teil des Teams sind und als solche im Team mitarbeiten.

Community



Eine Community existiert für ein Thema, meist fachlich.

Die Mitglieder einer Community haben die gleichen Interessen (das Thema der Community)

Die Community Mitglieder stellen die eigene Auslastung selbstständig sicher.

Ein Community Mitglied agiert als

- Moderator, wenn es Verantwortung für die ganze Community übernimmt, Impulse gibt und Community Konzepte und Strategie entwickelt
- Contributor, wenn es Ansprechpartner zum fachlichen/technischen Community Thema ist, Wissenstransfer betreibt und proaktiv operative Aufgaben in der jeweiligen Community erledigt
- Follower, wenn es mehr Beobachter als Mitmacher ist, vor allem sein Wissen vergrößern will und Aufgaben der Community nur übernimmt, wenn es ihm passend und sinnvoll erscheint

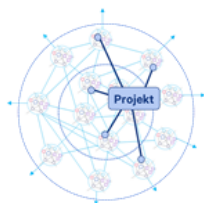
Rolle



Ein Mitarbeiter der AEB hat mindestens eine, häufig auch mehrere **Rollen im Unternehmen**.

Eine Rolle enthält Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen des Mitarbeiters. Eine Rolle wird aufgrund von übernommener und gelebter Verantwortung eines Mitarbeiters, gepaart mit vorhandenen bzw. erlernten Fähigkeiten und Eigenschaften eines Mitarbeiters diesem übertragen.

Projekt



Projekte sind eine weitere wichtige wertschöpfende Einheit. Ihr Ziel ist die erfolgreiche Umsetzung einer (größeren) einmaligen Aufgabe mit besonderer Bedeutung für z.B. das Unternehmen oder einen Kunden.

Es entstehen für Projekte projektbezogene Einheiten, deren Projektstandards durch die Ziele definiert werden.

Diese sind zeitlich begrenzt für die Dauer eines Projektes und überschreiben andere formale Strukturen.

2.2.2 Geographische Organisation

Standorte

Die AEB ist geographisch verteilt. Die Orte, an denen AEB-Mitarbeiter eine vorbereitete Arbeitsumgebung vorfinden, werden als Standorte bezeichnet. Diese gruppieren sich folgendermaßen:

- Größere und kleinere Standorte: Neben den Standorten in Deutschland gehören hier auch die Tochterunternehmen dazu. Sie sind eigenständige organisatorische Einheiten mit hoher Markt- und Kundennähe.
- Co-Working Spaces: In denen AEB Räume oder ähnliches reserviert hat oder nutzt.
- Wohnorte als eingetragene Standorte.

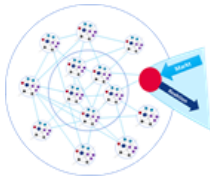
Mobile Offices / Mobiles Arbeiten

Jeder Mitarbeiter der AEB hat das notwendige Equipment, damit er jederzeit und von überall mobil arbeiten kann. AEB nennt das „Small Office / Mobile Office“ (kurz: „SoMo“). Klare Prinzipien und Regelungen sowie entsprechende IT-Einrichtungen stellen dabei sicher, dass die stets sicher und datenschutzkonform geschieht.

So sind AEB-Mitarbeiter überall, wo sie sind und wenn sie wollen „im Büro“ und greifen sicher auf alle notwendigen Ressourcen zu.

2.3 Weitere Organisationsprinzipien

2.3.1 Starke Peripherie



Alle Einheiten, die mit den Anforderungen des Marktes wertschöpfend umgehen, nennen wir Peripherie. Es geht dabei um Tätigkeiten, nicht um Menschen oder Orte. So ist das Arbeiten mit einem Kunden in einem Kundenprojekt, auch wenn es von Menschen im HQ in Stuttgart durchgeführt wird, eine Tätigkeit der Peripherie. Und das kümmern um die Geschäftsstellenorganisation in Hamburg eben nicht.

In unserem dynamischen Markt ist eine zentral ausgerichtete Organisation nicht mehr in der Lage flexibel zu reagieren. Die Peripherie muss daher Eigenständigkeit und Entscheidungsraum besitzen, um selbst agieren zu können.

2.3.2 Prozesse



(Geschäfts-)prozesse sind immer wieder durchgeführte Folgen von Einzelaktivitäten, um ein Ziel zu erreichen. Sie sind übergreifend zu anderen formalen Strukturen und sind die Hauptstruktur der Wertschöpfung für Aktivitäten, die häufig durchgeführt werden.

In Prozessbeschreibungen werden nur die statischen Anteile einer Bearbeitung beschrieben. Tritt ein unvorhergesehenes Ereignis ein und erhöht damit die Dynamik, so wird der Prozess unterbrochen und an seine Stelle treten Prinzipien.

Für mehr Details siehe die **Wertschöpfungskette**

3 Grundlagen des Arbeitens bei AEB

3.1 Einstieg

Der Einstieg in AEB wird intensiv begleitet:

- Von Menschen: Sowohl der Mitarbeiterverantwortliche als auch ein dem Mitarbeiter zugeordneter Fachbetreuer stehen als Ansprechpartner und als Einstiegsbegleitung zur Verfügung
- Durch Lernmaterial: Neue Mitarbeiter müssen Pflichtschulungen absolvieren. Dazu und darüber hinaus stehen ihnen ausführliche Trainings, Videotutorials sowie weitere Möglichkeiten zum Selbststudium zur Verfügung.
- Eine gemeinsame Präsenzveranstaltung (Jump-In): Eine Woche lang werden in Workshops und Schulungen intensiv AEB-Werte und AEB-Arbeitsprinzipien verinnerlicht.
- Umfangreiche Dokumentation: Im Unternehmenswiki stehen zu allen Themen relevante Informationen bereit. Guides bilden dabei immer einen ersten Einstieg in ein Thema.

3.2 Während des Arbeitens

3.2.1 Begleitung

Auch während ihres Arbeitslebens werden Mitarbeiter durch den Mitarbeiterverantwortlichen begleitet. Ihnen zur Seite steht auch immer ein weiterer, immer wieder situativ hinzugezogener, erfahrener Mitarbeiter, der auch sicherstellt, dass das Zusammenspiel zwischen Mitarbeiterverantwortlichem und dem Mitarbeiter gut aufgestellt und von Vertrauen und gegenseitigem Respekt getragen ist.

3.2.2 Fokus auf Wertschöpfung

Jeder Mitarbeiter arbeitet an seinen Aufgaben: eigenverantwortlich, miteinander, vernetzt. Chefs, Hierarchien, Anweisungen und Kontrollen wollen wir so gut es geht vermeiden und nur dort einsetzen, wo es wirklich sinnvoll ist. Der Schwerpunkt liegt auf der Wertschöpfung. Für die Kunden. Und für AEB.

3.2.3 Prozessbezogenes Arbeiten und SPOC

AEB arbeitet im Regelbetrieb mit Prozessen. Gruppen (Teams, Communities, Rollen oder Projektteams) in der AEB verantworten die Aufgaben. Aufgaben werden nicht an Menschen, sondern an diese Gruppen gegeben. Gruppen haben einen zentralen Zugangspunkt, an den Aufgaben gegeben werden. Dieser zentrale Zugangspunkt nennt sich „Single Point Of Contact“ (SPOC). SPOC's haben einen oder mehrere Verantwortliche, die die Aufgaben an die Kollegen weitergeben und darauf achten, dass eine optimale Verteilung passiert.

3.2.4 Auf Stand bleiben

Um auf Stand zu bleiben gehört es für Mitarbeiter der AEB neben dem Wahrnehmen der internen und externen Weiterbildungsangebote auch dazu die wichtigsten Regelungen regelmäßig, spätestens wenn sie aktualisiert werden sich zu verinnerlichen. Das sind insbesondere:

- Der AEB Guide
- Der Common Ground
- Der Security Guide

Außerdem ist jeder Mitarbeiter gehalten sich aktiv am Intranet zu beteiligen. Mindestens einmal am Tag müssen hier die relevanten Informationen zur Kenntnis genommen werden.

Es existiert sowohl für die Richtliniendokumente als auch für die Informationen im Intranet umfangreiche Abonnementmöglichkeiten.

3.3 Ausstieg

Mitarbeiter, die die AEB verlassen, sind eine Chance besser zu werden. Darum wird mit diesen durch den MV ein ausführliches Ausscheidergespräch geführt.

Technische Mechanismen stellen sicher, dass alle Zugriffsmöglichkeiten für ausscheidende Mitarbeiter mit dem letzten Arbeitstag automatisch abgestellt werden. Wo doch noch manuelles Eingreifen notwendig ist (z. B. Abgabe des Smartphones) stellt dies ein Ausscheiderprozess sicher.

4 Führung und Management

Führung ist die Fähigkeit und der Wille, Verantwortung zu übernehmen. Jeder Mitarbeiter arbeitet an seinen Aufgaben: eigenverantwortlich, miteinander, vernetzt. Chefs, Hierarchien, Anweisungen und Kontrollen wollen wir so gut es geht vermeiden und nur dort einsetzen, wo es wirklich sinnvoll ist.

4.1 AEB-Führungsprinzipien

Für alle, die in AEB-Führung übernehmen, gilt:

- **Unternehmensziele umsetzen:** Durch unternehmerisches Denken und wertorientiertes Handeln verwirklichen sie Unternehmensziele. Sie vermitteln und erläutern Kollegen die Unternehmensziele und setzen diese gemeinsam mit ihnen um.
- **Unternehmensphilosophie pflegen:** Unsere Unternehmenskultur soll sich auszeichnen durch Werte wie Kundenorientierung, Innovation, Teamarbeit, Leistung, Kompetenz, Offenheit, Agilität. Sie vermitteln diese Kultur, erläutern und unterstützen. Ihre Einstellung und ihr Handeln haben eine Vorbildfunktion für die Mitarbeiter.
- **Toleranz:** Sie sehen die Menschen positiv, begegnen ihnen offen und akzeptieren individuelle Unterschiede. Sie haben eine offene Tür, hören aufmerksam zu und zeigen Interesse und Verständnis für das, was andere sagen. Sie akzeptieren sowohl andere Meinungen als auch andere Wege, ein Ziel zu erreichen.
- **Regeln und Prozesse:** Sie kennen und wenden die festgelegten Regeln an. Sie orientieren ihr Handeln an den bestehenden Prozessen, arbeiten aktiv an deren Verbesserung und zeigen Verständnis für die anderen Teile der Organisation. Sie sorgen dafür, dass Vorgaben und Richtlinien ihres Verantwortungsbereichs eingehalten werden. Dazu gehören auch und besonders die Richtlinien und Prinzipien rund um Sicherheit.
- **Bekennen zu Qualität:** Sie liefern Qualitätsprodukte und -leistungen und treten für die Erreichung der vereinbarten Qualitätsstandards ein. Die Kunden stehen im Fokus unseres Qualitätsanspruchs; deren

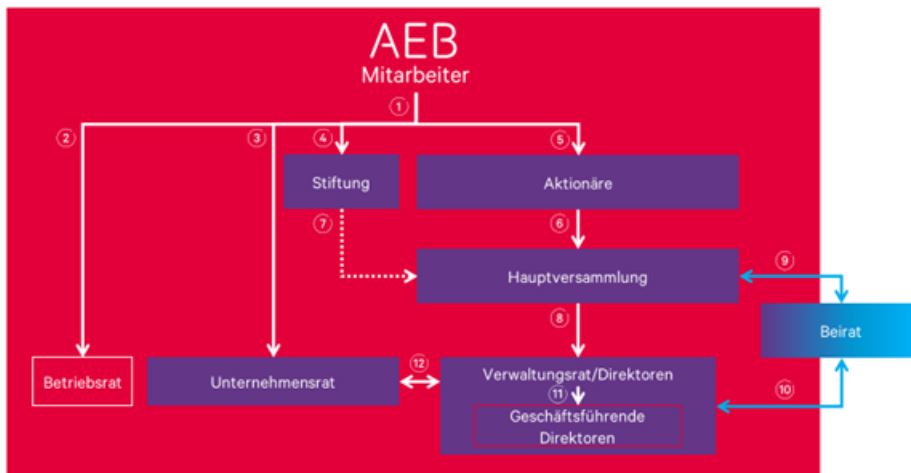
Vertrauen und Zufriedenheit mit unseren Lösungen hinsichtlich Unterstützung deren Geschäftsprozesse ist elementares Maß für den Erfolg. Zu diesem Qualitätsanspruch gehört auch, dem Kunden ein sicheres Umfeld für seine Geschäftsprozesse zu schaffen.

4.2 AEB-Unternehmensführung

Die AEB SE ist ausgestaltet, um als Unternehmen langfristig und nachhaltig in die richtige Richtung unterwegs zu sein.

Das fängt bereits bei den Organen der AEB SE an. Neben Hauptversammlung und Verwaltungsrat, die auch das Gesetz so vorgibt, hat die AEB noch weitere Gremien etabliert. Diese sind in ihrer Ausgestaltung zwar gesetzlich nicht vorgeschrieben, werden jedoch als wertvoll erachtet, um die Prinzipien **mitarbeitergeinhabt** und **Offenheit** aktiv zu leben und zu stärken.

Siehe dazu auch das Handbuch für Aktionäre der AEB SE



- (1) Mitarbeiter können Aktien erwerben und so zu stimmberechtigten Aktionären der AEB SE werden.
- (2) Mitarbeiter können entsprechend der lokalen Gesetzgebung einen Betriebsrat wählen. Diese Möglichkeit ist unabhängig von der Rechtsform und der Ausgestaltung der AEB SE.
- (3) Mitarbeiter wählen einen sechsköpfigen Unternehmensrat, bestehend aus Mitarbeitern und Vertretern des Verwaltungsrats.
- (4) Mitarbeiter engagieren sich in der Stiftung.
- (5) Aktionäre sind ausschließlich Mitarbeiter und die Stiftung. Niemand von außen.
- (6) Die stimmberechtigten Aktionäre stellen die Hauptversammlung.
- (7) Der Stiftungsvorstand nimmt an Hauptversammlungen ohne Stimmrecht teil.
- (8) Die Hauptversammlung wählt den Verwaltungsrat.
- (9) Die Hauptversammlung wählt einen Beirat, bestehend aus Externen und Vertretern der Aktionäre.
- (10) Der Beirat berät den Verwaltungsrat, analysiert den Geschäftsverlauf und erarbeitet Vorschläge für die Hauptversammlung.
- (11) Der Verwaltungsrat bestellt die geschäftsführenden Direktoren.
- (12) Der Verwaltungsrat und der Unternehmensrat tauschen sich eng aus bei den Themen „Arbeiten in AEB“.

4.2.1 Aktionäre

Ausschließlich Mitarbeiter der AEB können Aktionäre werden.

Konkret heißt das: Jeder festangestellte Mitarbeiter der AEB-Gruppe mit einer Mindestbetriebszugehörigkeit von zwei Jahren im ungekündigten Beschäftigungsverhältnis kann sich um Aktien bewerben.

4.2.2 Der Beirat

Er besteht neben Aktionären aus Experten von außerhalb der AEB, sodass wir auch genügend Sichtweisen von außen auf die AEB bekommen.

Er berät und unterstützt den Verwaltungsrat und die geschäftsführenden Direktoren bei der Erfüllung ihrer Aufgaben – natürlich im Rahmen der Kompetenz, die ihm Gesetz und Satzung zuweisen. Dazu analysiert er die Geschäftslage der Gesellschaft und informiert über seine Erkenntnisse sowie über seine Tätigkeit im abgelaufenen Geschäftsjahr in der ordentlichen Hauptversammlung und bei Bedarf darüber hinaus. Er erarbeitet einen Vorschlag für und mit dem Verwaltungsrat über die Gewinnverwendung sowie über die Entwicklung des Grundkapitals.

Damit er diesen Aufgaben nachkommt kann jedes Beiratsmitglied vom Verwaltungsrat jederzeit Auskunft über alle Angelegenheiten der Gesellschaft verlangen und insbesondere die Bücher und Schriften der Gesellschaft einsehen und prüfen.

4.2.3 Geschäftsleitung und Geschäftsführung

Die Geschäftsleitung (formal: Verwaltungsrat) hat verantwortlich die operative Leitung des Unternehmens und wird von den Aktionären gewählt.

Wichtige Entscheidungen erfolgen im Konsens: Am Ende müssen alle in der Unternehmensführung überzeugt sein, den richtigen Weg eingeschlagen zu haben – zumindest aber diesen Weg mitzutragen.

AEB hat zwei Geschäftsführer (formal: Geschäftsführende Direktoren). Jeder Geschäftsführer ist alleinvertretungsberechtigt.

4.2.4 Der Unternehmensrat

Das Themenumfeld „Arbeiten bei AEB“ wird vom Unternehmensrat verantwortet. Er ist hierbei verantwortlich für Themen kollektiver Relevanz. Und vertritt dabei alle Mitarbeiter der AEB und aller Töchter.

Es liegen insbesondere Fragen der Ausgestaltung von Arbeitsmodalitäten sowie Fragen des Arbeitslebens beim Unternehmensrat. Eine weitere Aufgabe ist das Entwickeln von Prinzipien und Werten innerhalb der AEB. Er stellt sicher, dass die Werte gelebt werden. Diese Werte bilden die Grundlage für dessen Arbeit.

Der Unternehmensrat wird für drei Jahre gewählt und besteht aus sechs Mitgliedern. Vier davon sind Mitarbeiter, von denen wiederum drei von den Mitarbeitern vorgeschlagen werden und einer von der Geschäftsleitung. Zwei weitere sind Mitglieder der Geschäftsleitung. Alle müssen durch die Mitarbeiter als Mitglieder in geheimer Wahl bestätigt werden.

5 Managementsysteme

5.1 Leitung und Engagement

Aus dem Selbstverständnis der AEB und wie wir agieren wollen und wie wir auf dem Markt auftreten leitet sich unser hoher Anspruch an Qualität, Sicherheit und Datenschutz ab. Die Geschäftsführung legt hierauf besonderen Wert und versteht sich in der Verantwortung für Qualitätsmanagement, Sicherheit und Datenschutz. Die Geschäftsführung möchte, dass allen Mitarbeitern die besondere Verantwortung und Sorgfaltspflicht hierfür klar ist und sie entsprechend handeln.

Dazu hat sie Managementsysteme etabliert, die den folgenden Kriterien entsprechen:

- konform zu den entsprechenden ISO-Normen
- in die Organisation strategisch integriert
- prozessorientiert zur kontinuierlichen Verbesserung ausgerichtet, um die jeweiligen Ziele zu erfüllen

Die dafür notwendigen Aufwände und zusätzlichen Ressourcen werden bereitgestellt. Entsprechende Rollen haben unter anderem auch Controlling-Verantwortung. Wichtiger Aspekt des Führungsauftrags, neben der Ausrichtung auf die Ziele, ist die Förderung aller Beteiligten, kontinuierlich einen Beitrag zur tatsächlichen Wirksamkeit und zur steten Verbesserung zu leisten.

5.2 Leitlinien zu Managementsystemen

Wesentlicher Teil der beteiligten Managementsysteme sind die zugehörigen Leitlinien. Diese erfüllen folgende Kriterien:

- konform zu den entsprechenden ISO-Normen
- Darstellung der Zielsetzung und ihrer Begründung
- Darstellung der Anwendungsbereiche, auf die die Managementsysteme ausgerichtet sind
- Darstellung der Organisation, die mit der Umsetzung der Ziele betraut wird.

Diese Leitlinien unterliegen den Prozessen für Richtliniendokumente. Sie werden schriftlich abgefasst und ihre aktuellen Versionen den Mitarbeitern zur Beachtung verfügbar gemacht.

Nähere Ausführungen auch zur ISO-Norm-gerechten Umsetzung findet sich in der Leitlinie Integriertes Managementsystem (IMS). Ein eigenes Kapitel darin macht das Verständnis eines Managementsystems als organischen Prozess deutlich. Auszüge:

- Umgang mit Veränderungen
- Umgang mit Chancen und Risiken
- Sicherstellung von Kontrolle und Wirksamkeit
- Einsteuerung von Verbesserungsmaßnahmen

Wichtiger Bestandteil in den Leitlinien ist die Klarstellung der Organisation mit Rollen und ihren Funktionen und Befugnissen. Ziel der Organisation ist die kontinuierliche Ausrichtung an den in der Leitlinie verankerten Zielsetzung sowie auch deren Weiterentwicklung und Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen. Dazu ist in den Managementsystemen ein Rückschluss verankert; im Rahmen von regelmäßigen Managementbewertungen wird Bericht erstattet und werden anstehende Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen beschlossen und ergriffen.