

# DWA-Regelwerk

## **Merkblatt DWA-M 801**

Führungssysteme und Führungsinstrumente in der Wasserwirtschaft

September 2018





# DWA-Regelwerk

## **Merkblatt DWA-M 801**

Führungssysteme und Führungsinstrumente in der Wasserwirtschaft

September 2018



Die Deutsche Vereinigung für Wasserwirtschaft, Abwasser und Abfall e. V. (DWA) setzt sich intensiv für die Entwicklung einer sicheren und nachhaltigen Wasser- und Abfallwirtschaft ein. Als politisch und wirtschaftlich unabhängige Organisation arbeitet sie fachlich auf den Gebieten Wasserwirtschaft, Abwasser, Abfall und Bodenschutz.

In Europa ist die DWA die mitgliederstärkste Vereinigung auf diesem Gebiet und nimmt durch ihre fachliche Kompetenz bezüglich Regelsetzung, Bildung und Information sowohl der Fachleute als auch der Öffentlichkeit eine besondere Stellung ein. Die rund 14 000 Mitglieder repräsentieren die Fachleute und Führungskräfte aus Kommunen, Hochschulen, Ingenieurbüros, Behörden und Unternehmen.

## Impressum

### Herausgeber und Vertrieb:

Deutsche Vereinigung für Wasserwirtschaft,  
Abwasser und Abfall e. V. (DWA)  
Theodor-Heuss-Allee 17  
53773 Hennef, Deutschland  
Tel.: +49 2242 872-333  
Fax: +49 2242 872-100  
E-Mail: [info@dwa.de](mailto:info@dwa.de)  
Internet: [www.dwa.de](http://www.dwa.de)

### Satz:

Christiane Krieg, DWA

### Druck:

druckhaus köthen GmbH & Co KG

### ISBN:

978-3-88721-680-1 (Print)  
978-3-88721-681-8 (E-Book)

Gedruckt auf 100 % Recyclingpapier

© Deutsche Vereinigung für Wasserwirtschaft, Abwasser und Abfall e. V. (DWA), Hennef 2018

Alle Rechte, insbesondere die der Übersetzung in andere Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Merkblatts darf ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers in irgendeiner Form – durch Fotokopie, Digitalisierung oder irgendein anderes Verfahren – reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsmaschinen, verwendbare Sprache übertragen werden.

## Vorwort

Wasserversorgung und Abwasserbeseitigung sind in Deutschland Kernaufgaben der öffentlichen Daseinsvorsorge in der Zuständigkeit der Gemeinden oder anderer öffentlich-rechtlicher Körperschaften (Branchenbild der Deutschen Wasserwirtschaft 2015). Die Unternehmen unterliegen einem mehr oder weniger ausgeprägten Wettbewerbs- und in der Regel erheblichem Kostendruck. Daneben sind steigende Anforderungen hinsichtlich Qualität, Nachhaltigkeit und Sicherheit festzustellen. Unverkennbar ist weiterhin ein wachsendes Bewusstsein über die straf- und zivilrechtlichen Risiken von Organisationsverschulden. Nicht zuletzt hält das Selbstverständnis, Dienstleister gegenüber Kunden zu sein, unaufhaltsam Einzug in die tägliche Arbeit.

Zur Bewältigung der Anforderungen stehen eine Vielzahl unterschiedlicher Führungssysteme (Managementsysteme) und Führungsinstrumente als sinnvolle Unterstützung zur Verfügung. Patentlösungen gibt es hierfür nicht. Vielmehr muss jedes Unternehmen vor dem Hintergrund der jeweiligen Randbedingungen entscheiden, welche Systeme und Instrumente gewählt und dann auch konsequent angewendet werden sollen. Handlungsbedarf kann sich auf verschiedenen Unternehmensebenen, bei verschiedenen Prozessen, aber auch bei Querschnitts-Aspekten wie Qualität, Nachhaltigkeit, Wirtschaftlichkeit, Sicherheit oder Gesundheit ergeben. Mit dem vorliegenden Merkblatt soll Verantwortlichen in Wasserwirtschaftsunternehmen eine Hilfe zur Auswahl von spezifisch geeigneten Führungssystemen und Führungsinstrumenten an die Hand gegeben werden.

In diesem Merkblatt wurde keine Favorisierung bestimmter Systeme und Instrumente vorgenommen. Im Mittelpunkt steht vielmehr eine neutrale Übersicht. Sie visualisiert aus der praktischen Anwendung resultierende Einschätzungen hinsichtlich unterschiedlicher Kriterien und Blickwinkel. Wenn das Merkblatt die Augen für neue Sichtweisen des Managements öffnet, die Argumentation und Entscheidung für die Einführung erleichtert oder die ohnehin vorhandene Einschätzung und Intention bestätigen sollte, hat es sein Ziel erreicht.

Das vorliegende Merkblatt liefert Entscheidungshilfen zur Auswahl betriebsspezifischer Systeme und ist an Verantwortliche in der Wasserwirtschaft gerichtet.

### Änderungen:

Gegenüber dem Merkblatt DWA-M 801 (12/2014) wurden folgende Änderungen vorgenommen:

- a) Anpassung an zwischenzeitlich eingetretene Veränderungen hinsichtlich DIN EN ISO 9001:2015, ISO 24511:2007, ISO 24512:2007, DIN EN ISO 14001:2015, ISO 24510:2007, DIN EN ISO/IEC 27001:2017, DIN EN ISO 50001:2011;
- b) Berücksichtigung von Weiterentwicklungen im Bereich „Technisches Sicherheitsmanagement“;
- c) Berücksichtigung von Praxiserfahrungen der zwischenzeitlich neu implementierten Führungsinstrumente.

### Frühere Ausgaben:

Merkblatt DWA-M 801 (12/2014)

Merkblatt DWA-M 801 (04/2005)

## Verfasser

Das Merkblatt wurde von der DWA-Arbeitsgruppe WI-5.3 „Prozessorientierte Managementsysteme“ im DWA-Fachausschuss WI-5 „Managementsysteme/Technisches Sicherheitsmanagement“ erstellt, der folgende Mitglieder angehören:

DOBLINGER, Hermann	Herrsching am Ammersee
EUHUS, Kerstin	Dipl.-Ing., Berlin (Sprecherin seit Oktober 2016)
GOEBEL, Heike	Dr.-Ing., Essen (Sprecherin bis Oktober 2016)
HEIDERMAN, Henning	Prof. Dr.-Ing., Bergheim
MERZ, Sascha	Dipl.-Kfm., Herne (ab Oktober 2016)
RÖDIGER, Axel	Dipl.-Phys., Bergen
SCHENK, Heidi	Eichenau

Projektbetreuer in der DWA-Bundesgeschäftsstelle:

ESSER, Richard	Dipl.-Ing., Hennef Abteilung Wasser- und Abfallwirtschaft
----------------	--

# Inhalt

<b>Vorwort</b>	.....	<b>3</b>
<b>Verfasser</b>	.....	<b>4</b>
<b>Bilderverzeichnis</b>	.....	<b>6</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	.....	<b>6</b>
<b>Hinweis für die Benutzung</b>	.....	<b>7</b>
<b>1 Anwendungsbereich</b>	.....	<b>7</b>
<b>2 Verweisungen</b>	.....	<b>8</b>
<b>3 Abkürzungen</b>	.....	<b>9</b>
<b>4 Führungssysteme und Führungsinstrumente</b>	.....	<b>10</b>
4.1	Vorbemerkung .....	10
4.2	Zertifizierungsfähige Führungssysteme .....	11
4.2.1	Vorbemerkung .....	11
4.2.2	Qualitätsmanagementsysteme zur Erreichung einer vorgegebenen Prozessqualität (DIN EN ISO 9000 ff., TQM, EFQM).....	12
4.2.3	Umweltmanagementsysteme zur Einhaltung von Anforderungen an den Umweltschutz (DIN EN ISO 14001 ff., EMAS-Verordnung) .....	14
4.2.4	Energiemanagementsystem zur ständigen Verbesserung der Energieeffizienz (DIN EN ISO 50001 ff.).....	15
4.2.5	Arbeitsschutzmanagementsysteme zur Einhaltung von Anforderungen an den Arbeitsschutz (DIN EN ISO 45001 ff., OHRIS) .....	16
4.2.6	Sicherheits-/Gesundheitsschutz- und Umweltmanagement (SCC/SCP) .....	17
4.2.7	Informationssicherheitsmanagementsystem zur Einhaltung von Anforderungen an die Informationssicherheit (DIN EN ISO/IEC 27001 ff.) .....	17
4.2.8	Akkreditierung von Prüf- und Kalibrierlaboratorien zum Nachweis von deren Kompetenz (DIN EN ISO/IEC 17025) .....	18
4.2.9	Integration von Führungssystemen .....	18
4.3	Branchenspezifische Führungsinstrumente.....	19
4.3.1	Technisches Sicherheitsmanagementsystem – TSM .....	19
4.3.2	Managementnormen für Dienstleistungen der Trinkwasserversorgung und Abwasserentsorgung (ISO 24510 ff.) .....	20
4.4	Themenübergreifende Führungsinstrumente .....	20
4.4.1	Prozessmanagement.....	20
4.4.2	Projektmanagement .....	21
4.4.3	Nachhaltigkeitsmanagement (CSR) .....	21
4.4.4	Risikomanagement.....	22
4.4.5	Krisen- und Notfallmanagement .....	22
4.4.6	Balanced Scorecard.....	23
4.5	Führungsinstrumente mit Themenbezug .....	23
4.5.1	Vorbemerkung .....	23
4.5.2	Kundenmanagement .....	24
4.5.3	Lieferantenmanagement.....	24

4.5.4	Personalmanagement .....	25
4.5.5	Betriebsführungsmanagement/Instandhaltungsmanagement.....	26
4.6	Führungsinstrumente mit unmittelbarem Kosten- und Leistungsbezug .....	26
4.6.1	Kosten-/Erlöscontrolling.....	26
4.6.2	Kennzahlenvergleich .....	26
4.6.3	Benchmarking .....	26
<b>5</b>	<b>Entscheidungshilfe für die Auswahl von Führungssystemen und Führungsinstrumenten .....</b>	<b>27</b>
5.1	Hinweise zur Interpretation der Entscheidungsmatrix „Auswahl von Führungssystemen und Führungsinstrumenten in der Wasserwirtschaft“ .....	27
5.2	Übersicht über ausgewählte Führungssysteme/-instrumente .....	29
<b>6</b>	<b>Bestandsaufnahme und Analyse .....</b>	<b>33</b>
<b>7</b>	<b>Unterstützungsmöglichkeiten und weitergehende Informationsmöglichkeiten ...</b>	<b>34</b>
	<b>Quellen und Literaturhinweise .....</b>	<b>39</b>

## Bilderverzeichnis

Bild 1:	PDCA-Zyklus nach Deming (2000).....	11
Bild 2:	Darstellung der Struktur der DIN EN ISO 9001:2015 im PDCA-Zyklus .....	12

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Übersicht verschiedener TSM-Module.....	19
Tabelle 2:	Übersicht über zertifizierungsfähige Systeme.....	35



## Hinweis für die Benutzung

Dieses Merkblatt ist das Ergebnis ehrenamtlicher, technisch-wissenschaftlicher/wirtschaftlicher Gemeinschaftsarbeit, das nach den hierfür geltenden Grundsätzen (Satzung, Geschäftsordnung der DWA und dem Arbeitsblatt DWA-A 400) zustande gekommen ist. Für ein Merkblatt besteht eine tatsächliche Vermutung, dass es inhaltlich und fachlich richtig ist.

Jeder Person steht die Anwendung des Merkblatts frei. Eine Pflicht zur Anwendung kann sich aber aus Rechts- oder Verwaltungsvorschriften, Vertrag oder sonstigem Rechtsgrund ergeben.

Dieses Merkblatt ist eine wichtige, jedoch nicht die einzige Erkenntnisquelle für fachgerechte Lösungen. Durch seine Anwendung entzieht sich niemand der Verantwortung für eigenes Handeln oder für die richtige Anwendung im konkreten Fall; dies gilt insbesondere für den sachgerechten Umgang mit den im Merkblatt aufgezeigten Spielräumen.

Normen und sonstige Bestimmungen anderer Mitgliedstaaten der Europäischen Union oder anderer Vertragsstaaten des Abkommens über den Europäischen Wirtschaftsraum stehen Regeln der DWA gleich, wenn mit ihnen dauerhaft das gleiche Schutzniveau erreicht wird.

## 1 Anwendungsbereich

Führungssysteme und -instrumente haben grundsätzlich positive Auswirkungen auf das unternehmerische Handeln. Ihre Einführung und Nutzung muss die spezifischen und individuellen Voraussetzungen und Randbedingungen der Unternehmen oder Unternehmensbereiche berücksichtigen.

Das unternehmerische Handeln wird heute als Vielzahl von Prozessen gesehen, die erfasst, in strukturierte Handlungsweisen umgesetzt und dokumentiert werden müssen. Die Prozessorientierung ist das beherrschende Element der einzuführenden Führungssysteme und -instrumente und bietet ein hohes Maß an individuellen Gestaltungsmöglichkeiten.

In internationalen Normen zu Managementsystemen sind Anforderungen allgemeiner Natur festgelegt. Diese sind auf alle Organisationen anwendbar, unabhängig von deren Art und Größe und von der Art der bereitgestellten Produkte oder Leistungen. Darüber hinaus gibt es weitere Führungssysteme und -instrumente, für die es keine in einer Norm formulierten Anforderungen gibt.

Das vorliegende Merkblatt DWA-M 801 gibt Verantwortlichen in der Wasserwirtschaft eine Übersicht über verschiedene gängige Führungssysteme und -instrumente, die anhand wesentlicher Kriterien eingeteilt und bewertet werden. Damit wird eine Entscheidungshilfe angeboten, die die Auswahl und die Einführung von Führungssystemen bzw. -instrumenten unter Berücksichtigung der spezifischen und individuellen Voraussetzungen und Randbedingungen unterstützt.

Der im Dokument verwendete Begriff „Unternehmen“ ist sinngemäß mit dem übergeordneten Begriff „Organisation“ gleichzusetzen.