

„Sicherstellung der betrieblichen Rechtskonformität durch organisatorische Maßnahmen“

Diplomarbeit

von

Michaela Diesenreiter



eingereicht am

Lehrstuhl Wirtschafts- und Betriebswissenschaften
der
Montanuniversität Leoben

Leoben, im Juni 2007

EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich und inhaltlich entnommenen Stellen als solche erkenntlich gemacht habe.

DANKSAGUNG

Am Ende eines Studiums gilt es nicht nur mit vollem Tatendrang in das Berufsleben umzusteigen, sondern auch aufrichtigen Herzens Dank abzustatten.

Mein allgemeiner Dank geht an den Vorstand des Institutes für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften der Montanuniversität Leoben, Herrn O. Univ. Prof. Dipl.-Ing. Dr. mont. Hubert Biedermann für die Genehmigung dieser Diplomarbeit.

Im Speziellen gilt mein Dank dem Initiator dieser Arbeit, Herrn Univ. Doz. Dr. Wolfgang List, der mir stets mit Rat und Tat zur Seite stand. Weiters bedanke ich mich bei meinem Betreuer Herrn Norbert Angele, Leiter der Qualitätsmanagementabteilung im SSC, auf dessen Unterstützung und Erfahrung ich immer zählen konnte.

Für die Betreuung seitens des Lehrstuhls Wirtschafts- und Betriebswissenschaften durch Herrn Dipl.-Ing. Dr. mont. Rupert Baumgartner möchte ich mich herzlichst bedanken.

Meinen Eltern danke ich für ihre tatkräftige Unterstützung und Motivation während meiner ganzen Studienzzeit. Es ist schön zu wissen, dass sie in allen Situationen hinter mir stehen. Bei meinem Bruder Thomas möchte ich mich für seine Hilfsbereitschaft und Ermutigung danken, deren ich mir stets sicher sein durfte.

Meinen Freunden, die mich in diesem Lebensabschnitt begleitet haben, danke ich für eine wunderschöne Zeit.

Kurzfassung

Die hier vorliegende Arbeit stellt Schritte und Überlegungen dar, um Rechtskonformität in einem Unternehmen einzuführen und sicherzustellen. Die Anforderungen an einem rechtssicheren Betrieb steigen ständig und zwingen die Unternehmen zu neuem Denken und Handeln.

Die voestalpine Stahl Service Center GmbH strebt die Rechtssicherheit im Unternehmen an. Zum Zeitpunkt des Entstehens dieser Arbeit ist das Unternehmen nach ISO/TS 16949:2002 und ISO 14001:2004 zertifiziert. Der Leitgedanke der voestalpine Stahl Service Center GmbH ist es, die Rechtskonformität einzuführen und daraus neue Perspektiven für den Prozess Legal Compliance zu schaffen.

Das Thema „gerichts feste“ Organisation hat in den letzten Jahren erheblich an Bedeutung gewonnen. Der Grund dafür ist, dass die Unternehmen mit einer wachsenden Flut von Gesetzen und Vorschriften konfrontiert sind, und deren Einhaltung hohe Anforderungen an den Betrieb stellen. Begriffe wie „Verbandsverantwortlichkeit“ und „Organisationsverschulden“ sind so wichtig geworden, dass Betriebe Konsequenzen zu ergreifen haben, um die eigenen Mitarbeiter vor Haftungsansprüchen zu schützen. Die Basis liegt in der Schaffung einer betriebsweiten Organisation mit nachvollziehbaren Regelungen der Verantwortlichkeiten und Befugnissen.

Abstract

This thesis tries to show the necessary steps and considerations when founding an enterprise and keeping it legally conformed. The ever growing number of legal requirements, forces companies to new ways of thinking and acting.

The voestalpine steel service centre strives for legal security within the company. At the time of this thesis publication, the voestalpine is certificated after ISO/TS 16949:2002 and ISO 14001:2000. The basic idea is to ensure legal conformity and to create new perspectives for the process of legal compliance.

The subject of "court-steady" organisations has become increasingly more important over the course of the last few years. Hence, companies are being confronted with a growing flood of laws and regulations requiring a great deal of the company's attention. Concepts such as "Verbandsverantwortlichkeit" and "organisational fault" have become so important that companies have to consider the consequences in order to protect their own employees from liability claims. The basis lies in the creation of a company-wide organisation with understandable regulations for responsibilities and authorization.

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1 AUFGABENSTELLUNG.....	1
2 GRÜNDE FÜR EINE GERICHTSFESTE ORGANISATION IM UNTERNEHMEN2	
2.1 Strafrechtliche Verantwortlichkeit.....	4
2.1.1 Fahrlässige Körperverletzung und fahrlässige Tötung.....	5
2.1.2 Umweltstrafrechtliche Verantwortlichkeit.....	5
2.1.3 Das Verbandsverantwortlichkeitsgesetz.....	5
2.1.4 Strafrechtliche Anforderungen an die Organisation: Delegations- Verantwortungsaddition.....	9
2.2 Zivilrechtliche Haftung.....	10
2.2.1 Vertragliche Haftung.....	11
2.2.2 Vorvertragliche Haftung.....	12
2.2.3 Deliktische Haftung.....	12
2.2.4 Dienstnehmerhaftung	13
2.2.5 Dienstgeberhaftung – Haftung bei Arbeitsunfällen	13
2.2.5.1 Schadenersatz.....	14
2.2.5.2 Schadenersatz und Unterlassungsanspruch in Bezug auf Anlagen.....	16
2.2.5.3 Verkehrssicherungspflichten	16
2.3 Verwaltungsstrafrechtliche Verantwortlichkeit.....	17
2.4 Produkthaftung.....	18
2.5 Gewerbeordnung	20
2.6 Verwaltungsrechtliche Haftungsprävention.....	22
2.6.1 Fremd- und Eigenüberwachung	22
2.6.2 EMAS	23
2.6.3 Das Umweltinformationsgesetz.....	25
2.7 Arbeitssicherheit	26
2.8 Legal Compliance	27
2.9 Beauftragte	28
2.10 Resümee	29

3	GRUNDLAGEN DER ORGANISATION UND DES MANAGEMENTS.....	31
3.1	Normatives, strategisches und operatives Management	32
3.2	Aufbau- und Ablauforganisation.....	35
3.2.1	Aufbauorganisation.....	36
3.2.1.1	Organisationsformen	37
3.2.1.2	Stellenbeschreibungen	39
3.2.2	Ablauforganisation.....	40
3.2.3	Prozessmanagement.....	41
3.3	Organisationspflichten und der Zustand einer Organisation	43
3.4	Delegation.....	45
3.5	Resümee	48
4	WEGE ZUR GERICHTSFESTEN ORGANISATION.....	49
4.1	Managementsysteme als Exkulpationsbasis	50
4.1.1	Qualitätsmanagementsystem	50
4.1.2	Die Rolle des Sicherheits- und Umweltmanagements in der betrieblichen Rechtskonformität.....	51
4.1.2.1	Umweltmanagementsysteme	53
4.1.2.2	Sicherheitsmanagement.....	56
4.1.3	Rechts- und Normforderungen in den Bereichen Qualität, Umwelt und Sicherheit.....	58
4.2	Verbindung zwischen Organisation und Legal Compliance durch § 22 UMG60	
4.2.1	Vorteile eines Konsolidierungsbescheides	61
4.2.2	Ablauf des Konsolidierungsverfahrens	62
4.3	Erstellung eines Rechtsregisters.....	65
4.4	Bedeutung der Dokumentation und Nachweispflicht.....	66
4.5	Das Audit – unumgänglich auf dem Weg zur gerichtsfesten Organisation ...	68
4.6	Resümee	69
5	VOESTALPINE STAHL SERVICE CENTER GMBH.....	70
6	NORMALORGANISATION, BEAUFTRAGTENORGANISATION UND NOTFALLORGANISATION IN DER VOESTALPINE STAHL SERVICE CENTER GMBH	71
6.1	Normalorganisation.....	74

6.2	Beauftragtenorganisation.....	74
6.3	Notfallorganisation	74
7	NEUGESTALTUNG DER ORGANISATIONSSTRUKTUR IN DER STAHL SERVICE CENTER GMBH.....	76
7.1	Ist-Zustand.....	76
7.1.1	Prozesslandkarte.....	77
7.1.2	Organigramm.....	78
7.2	Soll-Zustand.....	79
7.2.1	Prozesslandkarte.....	79
7.2.2	Organigramm.....	82
8	WEITERE SCHRITTE ZUM AUFBAU DER GERICHTSFESTEN ORGANISATION IN DER VOESTALPINE STAHL SERVICE CENTER GMBH	88
8.1	Sicherstellung der Aktualität des Rechtsregisters	88
8.2	Einführung und Aufrechterhaltung der gerichtsfesten Organisation.....	89
8.3	Schulung und Unterweisung der Mitarbeiter	89
9	ZUSAMMENFASSUNG	91

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AB	Abfallbeauftragter
ABGB	Allgemeines Bürgerliches Gesetzbuch
Abs	Absatz
AllgStrSchV	Allgemeine Strahlenschutzverordnung
AM	Arbeitsmediziner
Art	Artikel
ASchG	ArbeitnehmerInnenschutzgesetz
ASTv	Arbeitsstättenverordnung
AWG	Abfallwirtschaftsgesetz
BGBI	Bundesgesetzblatt
BMLFUW	Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft
BSB	Brandschutzbeauftragter
bzw.	Beziehungsweise
d.h.	das heißt
EMAS	Eco- Management and Audit Scheme
etc.	et cetera
f	und der/die folgende
ff	und der/die folgenden
Fk	Führungskraft
GewO	Gewerbeordnung
Gew GF	Gewerblicher Geschäftsführung
GF	Geschäftsführung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GPA	Geschäftsprozess Anarbeitung
HGB	Handelsgesetzbuch
Hrsg.	Herausgeber
idF	in der Fassung (von)
ISO	International Standardisation Organisation
K	Kaufmännisch
KA	Kaufmännisch, Absatz
KAA	Kaufmännisch, Absatz, Automobil
KAD	Kaufmännisch, Absatz, Deklassiert
KAE	Kaufmännisch, Absatz, Elektroblech
KAH	Kaufmännisch, Absatz, Hausgeräte
KAI	Kaufmännisch, Absatz, Industrie
KAP	Kaufmännisch, Absatz, Produktionsplanung
KAS	Kaufmännisch, Absatz, Systemspezifikation
KF	Kaufmännisch, Finanz
KM	Kaufmännisch, Marketing

MA	Mitarbeiter
ON	Österreichisches Normungsinstitut
QMB	Qualitätsmanagementbeauftragter
RV	Regierungsvorlage
SFK	Sicherheitsfachkraft
SSB	Strahlenschutzbeauftragter
SSC	Stahl Service Center
StGB	Strafgesetzbuch
StrSchG	Strahlenschutzgesetz
SVP	Sicherheitsvertrauensperson
T	Technik
TB	Technik, Betriebe
TBA	Technik, Betriebe, Anlagen
TBB	Technik, Betriebe, Blanks (Querteilen)
TBL	Technik, Betriebe, Produktionslogistik
TBS	Technik, Betriebe, Spaltband
TBQ	Technik, Betriebe, Qualitätslenkung
TC	Technik, Controlling
TE	Technik, Informationsmanagement
TP	Technik, Personal
TQ	Technik, Qualitäts-, Sicherheits- und Umweltmanagement
u.a.	unter anderem
UB	Umweltbeauftragter
UIG	Umweltinformationsgesetz
UMG	Umweltmanagementgesetz
VbVG	Verbandsverantwortlichkeitsgesetz
VfGH	Verfassungsgerichtshof
vgl.	Vergleiche
VwGH	Verwaltungsgerichtshof
WRG	Wasserrechtsgesetz
Z	Ziffer
z.B.	zum Beispiel

1 Aufgabenstellung

Das gesamte betriebliche Geschehen unterzieht sich einer bestimmten Ordnung, die geplant und umgesetzt werden muss. Diese Ordnung wird durch die Organisation geschaffen und ist aus betriebswirtschaftlichen Gründen unerlässlich. Aufbau- und Ablauforganisation sind selbstverständliche Bestandteile der betrieblichen Organisation. Darüber hinaus nehmen die rechtlichen Forderungen an einem Betrieb ständig zu. Um diese Gesetze, Verordnungen und Richtlinien umzusetzen, bedarf es eines organisatorischen Grundgerüsts. Den Unternehmen wird keine andere Wahl gelassen, als sich zu organisieren, ansonsten drohen gerichtliche Verurteilungen und der damit verbundene Imageverlust. Eine „gerichtsfeste“, d.h. einer allen rechtlichen Anforderungen berücksichtigende Organisation, kann nur erreicht werden, wenn alle rechtlichen Anforderungen im Unternehmen erkannt und konsequent erfüllt werden. Um diese Anforderungen zu erfüllen, bedarf es einer dokumentierten Aufbau- und Ablauforganisation zu Erfüllung von Anweisungs-, Auswahl- und Überwachungspflichten und einer transparenten Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen. Wenn sich ein Unternehmen bewusst ist, was im Fall des Falles von Gericht und Ermittlungsbeamten geprüft wird, kann es sich die geforderten Antworten und deren Dokumentation durch eine durchdachte Aufbau- und Ablauforganisation schaffen und sich dadurch exkulpieren.

Eine gerichtsfeste Organisation soll präventiv eingeführt werden, um Unternehmen und Mitarbeiter zu schützen. Das Ziel ist, die höchste Sicherheit durch technische und organisatorische Maßnahmen zu erzielen. In Mitteleuropa sind sehr wenige Ereignisse auf die Technik zurückzuführen, jedoch sind 90 % der Unfälle auf Versäumnisse der Unternehmensführung zurückzuführen. Mögliche Gründe dafür sind, die bereits ausgereifte Technik und die fehlende Ausbildung der fachlich qualifizierten Ingenieure, Unternehmen zu organisieren.¹

Im Rahmen dieser Diplomarbeit wurde versucht, Möglichkeiten zur Einführung und Aufrechterhaltung einer „gerichtsfesten“ Organisation aufzuzeigen. Der erste Ansatz ist, dass die Rechtssicherheit in einem Unternehmen nur erlangt werden kann, wenn alle rechtlichen Anforderungen erkannt werden und das Unternehmen nach einer festgelegten Aufbau- und Ablauforganisation lebt. Aus diesem Grund galt es, Strukturen für eine Aufbau- und Ablauforganisation zu finden, die alle einschlägigen juristischen Vorgaben in der behördlichen Praxis erfüllen. Handbüchern, Prozessbeschreibungen, Stellenbilder und Rollenbilder sollen zum einen die Steuerungsfunktion übernehmen und zum anderen als Nachweis des mangelnden Verschuldens dienen.

¹ Vgl. Adams (2006), Seite 1.

2 Gründe für eine gerichtsfeste Organisation im Unternehmen

In diesem Kapitel werden die Konsequenzen einer nicht gerichtsfesten Organisation aufgezeigt und die rechtlichen Begründungen erläutert. Anzumerken ist, dass der Begriff „gerichtsfest“ noch keinen Einzug in Gesetze und in die Rechtsprechung gefunden hat, sondern lediglich in der Literatur verwendet wird.²

Viele Führungskräfte sind oft unsicher, ob sie richtig organisiert sind, um in möglichen Ausnahmesituationen alle rechtlichen Ansprüche erfüllen zu können. Daher ist es vom Unternehmer unerlässlich, zusätzlich zur „best verfügbaren“ Technik (§ 71a GewO) den Mitarbeitern auch eine gute Organisation zur Verfügung zu stellen. Um alle rechtlichen Anforderungen zu erfüllen und Unsicherheiten aus dem Weg zu räumen, ist es unumgänglich, die von der Rechtsprechung entwickelten Grundsätze zur Organisation in ihren rechtlichen Prämissen und Auswirkungen zu kennen und vorbeugend zu beachten.³ Denn Unwissenheit schützt vor Strafe nicht.

Im Strafgesetzbuch verdeutlicht der § 183a, dass man strafbar ist, wenn man sich nicht mit allen Rechtsvorschriften, die für die Ausübung des Berufes benötigt werden, vertraut macht.

Die gesetzlichen Bestimmungen führen dazu, dass sich Unternehmen mit der Öffentlichkeit zwingend auseinandersetzen müssen. Die Information der Öffentlichkeit und die Offenlegung bei Genehmigungsverfahren sind bereits heute unumgänglich.⁴ Das Umweltinformationsgesetz sowie das Umweltmanagementgesetz stellen weitergehende Forderungen.⁵

Entscheidungen im betrieblichen Alltag müssen oft schnell getroffen werden. Trifft man aber die falsche Entscheidung und entsteht durch diesen Fehler ein Schaden, hat das Gericht zur Prüfung des Verhaltens Monate zur Verfügung. Aufgrund dessen ist es unumgänglich, Führungskräften und Mitarbeitern alle rechtlichen Informationen zukommen zu lassen, um rechtlichen Konsequenzen vorzubeugen. Außerdem ist es unerlässlich, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen zu delegieren, um die übergeordnete Stelle zu entlasten. Darüber hinaus gewährleistet im Zweifelsfall die „gerichtsfeste“ Organisation den Nachweis, alle gerichtlichen Anforderungen erfüllt zu haben.

Die Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und damit auch der Verantwortung gehört zum täglichen Ablauf. Jeder Vorgesetzte und Mitarbeiter ist für die ihm obliegende Tätigkeit verantwortlich. Dabei wird der Umfang der Verantwortung umso größer, je höher die handelnden Personen in der Hierarchie des Unternehmens angesiedelt sind. Dies skizziert die folgende Abbildung 1.

² Vgl. <http://www.gerichtsfest.de>.

³ Vgl. Adams (1995), Seite 23.

⁴ Vgl. Petrick/Eggert (1995), Seite 295 f.

⁵ Vgl. List (2006).

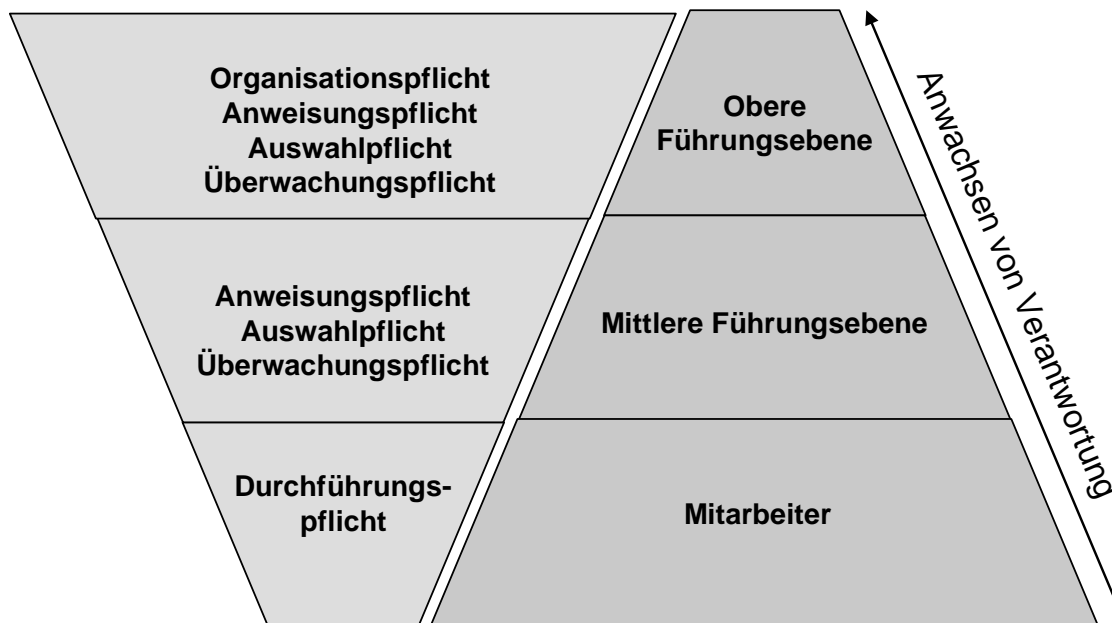


Abbildung 1: Hierarchie und Verantwortung⁶

Will das Unternehmen vorbeugend sicherstellen, nicht aufgrund eines Organisationsmangels schuldig gesprochen zu werden, sind Anweisungs-, Auswahl- und Überwachungspflichten nachweisbar zu machen. Gemäß § 1298 ABGB, der sogenannten „Beweislastumkehr“, obliegt dem Unternehmen der Beweis, alles Mögliche getan zu haben. Die Unternehmensleitung muss im Zweifel nachweisen können, dass die Organisation des Betriebes Fehlverhalten ausschließt. Wird dieser Nachweis nicht geführt, trifft Organisationsverschulden zu. Selbst ein normgerechtes, zertifiziertes Managementsystem garantiert nicht, dass die Unternehmensleitung hinsichtlich ihrer Organisationsverpflichtung alles Zumutbare getan hat. Die Einhaltung der Organisationspflichten kann trotz Zertifikat durch ein richterliches Urteil widerlegt werden.⁷

Die Unternehmensleitung trägt die Generalverantwortung, d.h. sie ist immer dafür verantwortlich, dass innerhalb des Unternehmens alle betriebsbezogenen Rechtspflichten erfüllt werden. Auch die Qualitätsmanagementnormen (Verantwortung der Leitung) zeigen auf, dass Management bei den Organen des Unternehmens beginnt und durch Delegation von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung weitergegeben werden muss.⁸

Die Nichtbeachtung der rechtlichen Anforderungen kann zu zivilrechtlichen, strafrechtlichen oder verwaltungsrechtlichen Konsequenzen für den einzelnen Mitarbeiter, aber auch für das Unternehmen selbst führen. Bei der Haftung wird zwischen leichter und grober Fahrlässigkeit

⁶ In Anlehnung an Adams (1995), Seite 81.

⁷ Vgl. Petrick/Eggert (1995), Seite 92.

⁸ Vgl. Adams (1995), Seite 7 f.

und Vorsatz unterschieden. Eine Haftung kann eine Verwaltungsstrafe, eine gerichtliche Strafe oder einen Schadenersatz nach sich ziehen.⁹

„Rechtlich gesehen bedeutet Haftung allgemein, dass jemand die Verantwortung für ein bestimmtes Handeln oder Unterlassen übernimmt und eine Rechtsfolge daran geknüpft ist.“¹⁰

Durch Arbeitsanweisungen werden Mitarbeiter verpflichtet die Anweisungen von Vorgesetzten zu befolgen (gemäß § 15 ASchG), tun sie das nicht, kann es zu einer Haftung nach dem Straf- und/oder Zivilrecht kommen.

Sollte es zu einem Personenschaden kommen, werden die Verantwortlichen wegen Körperverletzung oder Tötung gerichtlich belangt. Eine Verwaltungsstrafe ist nicht unmittelbar an ein Unfallereignis gebunden und wird dann verhängt, wenn z.B. gegen eine Arbeitnehmerschutzvorschrift verstoßen wurde. Der Schadenersatz trifft nach einem Unfall mit Personen- bzw. Sachschaden zu.¹¹

2.1 Strafrechtliche Verantwortlichkeit

Das Strafrecht kommt zum Tragen, wenn ein Verstoß gegen ein Verwaltungsrecht erfolgt und es zu einer Gefährdung, Schädigung, fahrlässiger Körperverletzung oder gar Tötung kommt.¹² Das Strafrecht behandelt im Bereich der Technik nicht nur Körperverletzungs- und Tötungsdelikte, sondern auch Umweltdelikte durch nicht ordnungsgemäßen Anlagenbetrieb. Strafbar kann man auch durch Nichthandeln werden, wenn man es unterlässt, bei Gefahr Hilfe zu leisten. Es handelt sich dabei um einen Straftatbestand der unterlassenen Hilfeleistung § 323c StGB, d.h. die Verantwortlichkeit eines Handelnden kann sich nicht nur aus einem aktiven Tun, sondern insbesondere aus Unterlassen ergeben. Ein Schaden tritt meist nicht als unmittelbare Folge eines aktiven Tuns ein, sondern als Folge von Unterlassen.¹³

Die Verantwortlichkeit nach dem Justizstrafrecht ist formlos übertragbar, im Rahmen von Arbeits- oder Dienstanweisung. Dabei werden einfache Aufgaben an unterstellte Kollegen weitergegeben. Die Verantwortung nach dem Strafrecht ist für jeden in dem Betrieb unter den gleichen Voraussetzungen übertragbar, nur das Ausmaß der Verantwortung ist für die verschiedenen Ebenen eine andere.¹⁴

⁹ Vgl. List (2006).

¹⁰ Zit. <http://www.help.gv.at/Content.Node/99/Seite.990031.html>.

¹¹ Vgl. List (2006).

¹² Vgl. List (2006).

¹³ Vgl. List (2006).

¹⁴ Vgl. Bergthaler/Inreiter/Niedersüß (2004), Kapitel 4 Seite 1 ff.

2.1.1 Fahrlässige Körperverletzung und fahrlässige Tötung

Die §§ 80 fahrlässige Körperverletzung und 88 fahrlässige Tötung des StGB sind Erfolgsdelikte. Die Fahrlässigkeit muss sich auf den Eintritt des Todes bzw. auf den Eintritt der Körperverletzung beziehen.¹⁵

Wird jemand im Zuge des Betriebes einer Maschine verletzt oder gar getötet und verfügt diese Maschine nicht über einen rechtskonformen Zustand (fehlende Genehmigungen und/oder Konformitätserklärung), dann ist damit zu rechnen, dass man wegen fahrlässiger Körperverletzung oder Tötung unter besonders gefährlichen Verhältnissen angeklagt wird. Ohne Konformitätserklärung bedeutet, dass die Maschine ohne C.E. Kennzeichnung betrieben wird. Das Europäische Recht schreibt die Maschinensicherheit in Form der Konformitätserklärung vor.¹⁶

2.1.2 Umweltstrafrechtliche Verantwortlichkeit

Die §§ 180 ff StGB behandeln die vorsätzliche und fahrlässige Beeinträchtigung der Umwelt, die schwere Beeinträchtigung durch Lärm, das vorsätzliche und fahrlässige umweltgefährdende Behandeln und Verbringen von Abfällen und das vorsätzliche umweltgefährdende Betreiben von Anlagen.

2.1.3 Das Verbandsverantwortlichkeitsgesetz

Seit 1. Jänner 2006 gilt für Verbände das Verbandsverantwortlichkeitsgesetz (VbVG). Dieses Bundesgesetz regelt, unter welchen Voraussetzungen Verbände für Straftaten verantwortlich sind und wie sie sanktioniert werden, sowie das Verfahren, nach dem die Verantwortlichkeit festgestellt und Sanktionen auferlegt werden. Somit können nur Verbände für gerichtlich strafbare Handlungen ihrer Entscheidungsträger und Mitarbeiter mit strafrechtlichen Sanktionen belegt werden. Das Gesetz bringt einen Systemwandel im österreichischen Strafrecht, weil erstmals die Möglichkeit besteht, gegen einen Verband ein Strafverfahren zu führen. Bisher konnten nur natürliche Personen strafrechtlich belangt werden. Der Anlass dafür waren internationale Verpflichtungen, die die Einführung einer wirksamen, abschreckenden und angemessenen Sanktionierung juristischer Personen für bestimmte Straftaten verlangt haben.¹⁷

Anwendungsbereich und Begriffsbestimmungen

Nach § 1 ist eine Straftat eine nach einem Bundes- oder Landesgesetz mit gerichtlicher Strafe bedrohte Handlung, d.h. ein Verband kann grundsätzlich für jeden Deliktstypus

¹⁵ Vgl. List (2006), Seite 20.

¹⁶ Vgl. List (2006) u MSV (2006).

¹⁷ Vgl. Bundesministerium für Justiz (2005), Seite 1 ff.

verantwortlich sein (ca. 85 im StGB und ca. 15 in Nebengesetzen).¹⁸ Unter einer Straftat ist nicht nur eine vollendete Tat, sondern auch eine versuchte Tat (§ 15 StGB) zu verstehen.

Verbände im Sinne des Gesetzes sind nach § 1 Abs 2 juristische Personen des privaten Rechts (GmbH, AG) und des öffentlichen Rechts (Kammern), Personenhandelsgesellschaften (OHG, KG), Eingetragene Erwerbsgesellschaften und Europäische wirtschaftliche Interessenvereinigungen. Als gemeinsamen Oberbegriff für juristische Personen und die erwähnten Gesellschaften verwendet das VbVG den Begriff Verband.¹⁹

Da ein Verband selbst keine strafbaren Handlungen begehen kann, wird einerseits die Begehung einer Straftat durch eine Person in Führungsposition (Entscheidungsträger), andererseits die Begehung durch unterstellte Personen (Mitarbeiter) bei mangelnder Überwachung oder Kontrolle unterschieden.

Entscheidungsträger im Sinne des § 2 Abs 1 VbVG sind Geschäftsführer, Vorstandsmitglieder, Prokuristen oder Personen mit vergleichbarer Vertretungsmacht für den Verband. Des weiteren Aufsichtsrat- oder Verwaltungsratmitglieder oder Personen, die sonstige Kontrollbefugnisse in leitender Stellung ausüben und Personen mit maßgeblichem Einfluss auf die Geschäftsführung.

Mitarbeiter im Sinne des § 2 Abs 2 VbVG sind Arbeitnehmer, Lehrlinge oder Arbeitnehmer mit einem anderen Ausbildungsverhältnis, Heimarbeiter oder Arbeiter mit einem arbeitnehmerähnlichen Verhältnis, überlassene Arbeitskräfte und Personen, die auf Grund eines Dienst- oder eines besonderen öffentlichen Rechtsverhältnisses Arbeitsleistungen für den Verband erbringen.

Entscheidungsträger sind natürliche Personen, die für den Verband in leitender Funktion handeln und Mitarbeiter sind natürliche Personen, die für den Verband Arbeitsleistungen erbringen.

Verbandsverantwortlichkeit – Materielle rechtliche Bestimmungen

Nach § 3 Abs 1 ist die Grundvoraussetzung für eine Zurechnung, dass die Tat zu Gunsten des Verbandes begangen wurde oder durch die Tat Pflichten verletzt wurden, die den Verband treffen (Verbandspflichten). Die Summe dieser Voraussetzungen wird als Verantwortlichkeit bezeichnet.²⁰

„Zu Gunsten“ des Verbandes bedeutet, dass der Verband bereichert wurde oder werden sollte oder dass sich der Verband einen Aufwand erspart hat oder dem Verband ein Aufwand

¹⁸ Vgl. Bundesministerium für Justiz (2005), Seite 6.

¹⁹ Vgl. Bundesministerium für Justiz (2005), Seite 18.

²⁰ Vgl. Bundesministerium für Justiz (2005), Seite 20.

erspart werden sollte.²¹ Als Delikte kommen z.B. Bestechungs- und Kreditbetrug, aber als Bestimmungstat (Anstiftung) oder Beitragstat (Mithilfe) kommen z.B. auch Untreue oder Geschenkkannahme durch Machthaber in Betracht. Straftaten zum Nachteil des Verbandes, z.B. ein Warendiebstahl durch einen Mitarbeiter, fallen nicht unter das VbVG.²²

Beispiel: Ein Verkäufer und Prokurist (P) einer Industrieanlagenbaugesellschaft (IG) lädt den Einkäufer und Geschäftsführer (GF) einer Betreibergesellschaft (BG) auf eine teure Reise ein. Schließt der GF daraufhin ein nachteiliges Geschäft für die BG ab, begeht der GF das Delikt der Untreue. Die Untreuehandlung des GF ist zum Nachteil der BG und kann daher der BG nicht zugerechnet werden. Anders auf Seite der IG, deren Prokurist stiftet den GF zur Untreue an. Das Delikt soll der IG einen Geschäftsabschluss, also einen Vorteil bringen und führt – als Entscheidungsträgerdelikt – direkt zur Verbandsverantwortlichkeit der IG. Auch wenn das Geschäft nicht zu nachteiligen Bedingungen für die BG abgeschlossen wird, begeht der GF der BG dennoch ein Strafdelikt („Geschenkkannahme durch Machthaber“).²³

Die Verbandspflichten eines Unternehmens ergeben sich einerseits aus den verwaltungsrechtlichen Vorschriften, die auf die jeweilige Unternehmenstätigkeit anwendbar sind z.B. GewO, AWG, Arbeitsschutzbestimmungen etc. und andererseits aus Bescheiden, z.B. Betriebsanlagengenehmigung, die an das Unternehmen gerichtet sind. Ein Verband, der Arbeitnehmer beschäftigt, verpflichtet sich, diese vor Gefahren zu bewahren und ein produzierendes Unternehmen muss auf die Umwelt achten.²⁴ Wenn ein Verband sämtliche anwendbaren öffentlichrechtlichen Vorschriften einhält, kann eine Straftat – außer die Straftat erfolgte zu Gunsten des Verbandes – nicht zugerechnet werden.

Beispiel: Ein LKW-Lenker, also Mitarbeiter hält das Arbeitszeitgesetz nicht ein und verursacht wegen seiner Übermüdung einen Verkehrsunfall mit Personenschaden (Fahrlässige Körperverletzung). Das Arbeitszeitgesetz ist eine Verbandspflicht gemäß VbVG. Wenn zusätzlich auch noch ein wesentlicher Fehler in der Unternehmensorganisation vorliegt („Organisationsverschulden“), der das Risiko von Ruhezeitüberschreitungen und damit das Unfallrisiko wesentlich erhöht hat, droht dem Unternehmen (Verband) eine Geldbuße.²⁵

Die zentrale Regelung der Verbandsverantwortlichkeit findet sich in § 3 VbVG. Das Gesetz differenziert zwei Fallkonstellationen von Verbandsverantwortlichkeit. Im ersten Fall wird die Verbandsverantwortlichkeit durch eine strafbare Handlung, die von einem Entscheidungsträger („als solcher“) tatbestandsmäßig, rechtswidrig und schuldhaft begangen wird (§ 3 Abs 2) erzeugt. Es muss der Entscheidungsträger die Tat aber nicht nur in leitender

²¹ Vgl. Bundesministerium für Justiz (2005), Seite 21.

²² Vgl. Wirtschaftskammer Österreichs (2007).

²³ Vgl. Wirtschaftskammer Österreichs (2007).

²⁴ Vgl. Bundesministerium für Justiz (2005), Seite 22.

²⁵ Vgl. Wirtschaftskammer Österreichs (2007).

Funktion, sondern auch zu Gunsten des Verbandes begangen haben, oder durch die Tat Verbandspflichten verletzt haben. Hat der Entscheidungsträger ein Vorsatzdelikt begangen, ist auch der Verband wegen des Vorsatzdeliktes verantwortlich; hat er ein Fahrlässigkeitsdelikt begangen, ist auch der Verband wegen des Fahrlässigkeitsdeliktes verantwortlich.²⁶

Im zweiten Fall wird die Verbandsverantwortlichkeit schlagend, wenn Mitarbeiter den Sachverhalt, der dem gesetzlichen Tatbild entspricht, rechtswidrig verwirklicht haben und der Umstand besteht, dass diese Tat dadurch erleichtert wurde, dass die gebotenen Vorkehrungen zu ihrer Verhinderung unterlassen wurden (§ 3 Abs 3). D.h. zusätzlich zur rechtswidrigen Handlung des Mitarbeiters muss ein „Organisationsverschulden des Verbandes“ vorliegen. Dieser Sorgfaltsverstoß vom Entscheidungsträger muss die Tatbegehung durch den Mitarbeiter überdies ermöglicht oder zumindest wesentlich erleichtert haben, insbesondere wenn zumutbare oder gebotene technische, personelle oder organisatorische Maßnahmen zur Verhinderung solcher Taten unterlassen wurden (§ 3 Abs 3 Z 2).

Die Verantwortlichkeit eines Verbandes für eine Tat, und die Strafbarkeit von Entscheidungsträgern oder Mitarbeitern wegen derselben Tat schließen einander nicht aus (§ 3 Abs 4).

Verbandsgeldbuße und deren Bemessung

Ist ein Verband für eine Straftat verantwortlich, so ist über ihn eine Verbandsgeldbuße zu verhängen. § 4 VbVG enthält die Regelung zur Sanktionierung. Der Sanktionskatalog des VbVG sieht Geldbußen (berechnet nach Tagsätzen), bedingte oder teilbedingte Nachsicht der Geldbußen, Weisungen (insbesondere Auftrag zur Schadenswiedergutmachung) und Diversion vor.

Die angedrohten Geldbußen bemessen sich am Jahresertrag des Unternehmens. Um den Tagessatz zu ermitteln ist der Jahresertrag durch 360 zu dividieren, dieser Wert kann um ein Drittel über- oder unterschritten werden, um die sonstige wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Verbandes zu berücksichtigen. Je höher der Vorwurf ist, desto höher ist die Anzahl der Tagessätze. Der Tagessatz beträgt zwischen Euro 40,- und Euro 180,-. Die angedrohten Geldbußen sind nach der Schwere der Delikte gestaffelt.²⁷

Bedingte Nachsicht der Verbandsgeldbuße oder eines Teiles, Weisungen, Rücktritt von der Verfolgung, Ausschluss eines Rückgriffes und Rechtsnachfolge

Im VbVG besteht die Möglichkeit der Diversion und der (teil-)bedingten Strafnachsicht und der damit allenfalls verbundenen Weisung, den Schaden beim Opfer gutzumachen. Laut § 8

²⁶ Vgl. Bundesministerium für Justiz (2005), Seite 22.

²⁷ Vgl. § 4 VbVG.

Abs 1 kann das Gericht dem Verband Weisungen erteilen, wenn die Verbandsgeldbuße ganz oder zum Teil (§§ 6 und 7) nachgesehen wurde. Es wird dabei gemäß § 8 zwischen zwei Arten von Weisungen unterschieden. Zum einen soll dem Verband jedenfalls Schadensgutmachung aufgetragen werden und zum anderen sollen technische, organisatorische oder personelle Maßnahmen aufgetragen werden, um die Ursachen der Straftat zu beseitigen und auf diese Weise rechtskonformes Verhalten des Verbandes in der Zukunft sicher zu stellen.

Eine spezielle Diversionsregelung findet sich in § 19 VbVG. Ein Verfahren nach dem VbVG kann auch ohne Verhandlung und ohne Verurteilung gegen Erfüllung bestimmter Auflagen durch eine diversionelle Maßnahme beendet werden. Das setzt aber u.a. voraus, dass eine Gutmachung des durch die Straftat entstandenen Schadens erfolgt, womit wiederum die spezielle präventive Ausrichtung des Verbandsstrafverfahrens unterstrichen wird.

Gegen ein Unternehmen verhängte Geldbußen, auferlegte Probezeiten oder erteilte Weisungen gehen auch auf den Rechtsnachfolger gemäß § 10 über. Dies ist ein Aspekt der bei Unternehmenskäufen zu berücksichtigen ist. Laut § 11 des VbVG ist für Sanktionen und Rechtsfolgen, die den Verband auf Grund dieses Bundesgesetzes treffen, ein Rückgriff auf Entscheidungsträger oder Mitarbeiter ausgeschlossen. Dies bedeutet, dass der Verband die Geldbuße zu bezahlen hat und er diese nicht von einem Entscheidungsträger oder Mitarbeiter zurückverlangen kann.

2.1.4 Strafrechtliche Anforderungen an die Organisation: Delegations-Verantwortungsaddition

Für gewöhnlich werden in einem Unternehmen die wahrzunehmenden Aufgaben auf verschiedene Mitarbeiter in unterschiedlichen Hierarchieebenen verteilt. Ziel dieser Delegation ist, den Delegierenden von der Fülle seiner Aufgaben und von seiner rechtlichen Verantwortung zu entlasten. Die Erfüllung der Anweisungs-, Auswahl- und Überwachungsmaßnahmen muss jedoch sichergestellt werden. Es ist zu beachten, dass dem Mitarbeiter nicht nur Aufgaben zugewiesen werden, sondern er auch die dafür notwendige Kompetenz zugesprochen bekommt, um Entscheidungen zu treffen und so seine Pflicht ausführen zu können. Die sorgfältige Auswahl der Mitarbeiter garantiert, dass eine ausreichende Qualifikation gegeben ist. Um diesen Regelkreis zu schließen, bedarf es der regelmäßigen Kontrolle der auszuübenden Mitarbeiter, also die Überwachungspflicht. Fehlt es an einer dieser Voraussetzungen, kann die Konsequenz eine Verantwortungsaddition über mehrere Hierarchieebenen hinweg sein.²⁸ Jeder Fehler in der Delegation von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung führt zur Verantwortungsaddition, also zur Haftung der jeweiligen Vorgesetzten.

²⁸ Vgl. Adams/Rekittke (1999), Seite 18 ff.

Beispiel: Führt der Mann vor Ort, z.B. der Meister, seine Pflichten, die konkret auf ihn zukommen, nicht oder fehlerhaft aus, können im Wege der Verantwortungsaddition die jeweiligen Führungskräfte bis hin zum Organ des Unternehmens, d.h. Geschäftsführung oder Vorstand, verantwortlich gemacht werden.

Bei der strafrechtlichen Verfolgung von Handlungen wird die innerbetriebliche Arbeitsteilung überprüft. Die Delegation von Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung führt zu Anweisungs-, Auswahl- und Überwachungspflichten. Dies kann bedeuten, dass nur der einzelne Mitarbeiter, der unmittelbar den Straftatbestand verwirklicht hat, zur Verantwortung gezogen wird, wenn eine ordnungsgemäße Delegation nach den oben genannten Pflichten erfolgt ist. Jedoch kann der zuständige Mitarbeiter für Anweisung, Auswahl und Überwachung zum Objekt eines Ermittlungsverfahrens werden, da ihn Organisationspflicht, Auswahl- und Kontrollpflichten treffen. Solche Pflichtverletzungen können zu Verantwortungsaddition für eine einzige Handlung führen. Somit wird nicht nur der unmittelbar handelnde Mitarbeiter, sondern auch der unmittelbare Vorgesetzte und gegebenenfalls die Geschäftsleitung strafrechtlich zur Verantwortung gezogen.²⁹

Das Strafrecht fordert, dass die individuellen Tatbeiträge jedes einzelnen ermittelt und strafrechtlich bewertet werden. Wenn keine ausreichende Organisation im Sinne der Festlegung von Anweisungs-, Auswahl- und Überwachungspflichten bzw. der eindeutigen Delegation von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung im Unternehmen besteht und demzufolge die Tat nicht einer bestimmten Person zugeordnet werden kann, so haften die vorgesetzten Mitarbeiter im Wege der Verantwortungsaddition.³⁰

2.2 Zivilrechtliche Haftung

Zu einer zivilrechtlichen Haftung kann es nur kommen, wenn ein Schaden eingetreten ist.³¹

„Schaden heißt jeder Nachteil, welcher jemanden an Vermögen, Rechten oder seiner Personen zugefügt worden ist. Davon unterscheidet sich der Entgang des Gewinnes, den jemand nach dem gewöhnlichen Laufe der Dinge zu erwarten hat.“³²

Diese Definition lässt darauf schließen, dass zwei Schadensarten unterschieden werden, nämlich den Vermögensschaden und den ideellen Schaden.

Im Zivilprozess muss grundsätzlich der Geschädigte den Schaden und die Kausalität beweisen (§ 1296 ABGB). Es gibt aber Fälle der Beweislastumkehr (§ 1298).

²⁹ Vgl. Adams (1995), Seite 39.

³⁰ Vgl. Adams/Rekittke (1999), Seite 19.

³¹ Vgl. List (2006).

³² Zit. § 1293 ABGB.

Das Schadensrecht unterscheidet zwischen vertraglicher und deliktischer Haftung, da ein Schaden nach § 1295 Abs 1 entweder durch eine Vertragsverletzung oder durch „deliktisches“ (strafbares und ungesetzliches) Verhalten entsteht. Diese Unterscheidung ist für die Beweislast und die Gehilfenhaftung relevant. Jedermann ist berechtigt, vom Schädiger den rechtswidrig und schuldhaft verursachten Schaden ersetzt zu verlangen.³³

Delegation im Zivilrecht

Die Verantwortlichkeit nach Zivilrecht ist formlos, im Rahmen von Arbeits- oder Dienstanweisung, übertragbar. Dabei werden einfache Aufgaben an unterstellte Kollegen weitergegeben. Die Stellung in der betrieblichen Ebene hat, abgesehen vom Verwaltungsrecht, keinen Einfluss auf eine Delegation von Verantwortung. Die Verantwortung nach dem Zivilrecht ist für jeden im Betrieb unter den gleichen Voraussetzungen übertragbar. Nur das Ausmaß der Verantwortung ist für die verschiedenen Ebenen eine andere.³⁴

2.2.1 Vertragliche Haftung

Wird ein Schaden durch die Nichterfüllung einer vertraglichen oder gesetzlichen Verbindlichkeit verursacht, so hat nach § 1298 nicht der Geschädigte das Verschulden des Schädigers zu beweisen. Vielmehr muss der Schädiger beweisen, dass ihn an der Nichterfüllung kein Verschulden trifft. Der Schädiger muss auch sein fehlendes grobes Verschulden beweisen. § 1298 ist anzuwenden bei Nichterfüllung oder Schlechterfüllung eines Vertrages sowie bei Verletzung vertraglicher Schutz- und Sorgfaltspflichten und gilt auch im vorvertraglichen Schuldverhältnis.³⁵ Man nennt das im Vergleich zur Regelung in § 1296 ABGB Umkehr der Beweislast.

Im Rahmen der Gehilfenhaftung haftet der Geschäftsherr nach § 1313a ABGB für das Verschulden seines Gehilfen wie für das eigene Verschulden, wenn er diesen zur Erfüllung eines Vertrages einsetzt (Erfüllungsgehilfen). Voraussetzung für die Haftung nach § 1313a ABGB ist, dass zwischen dem Geschäftsherrn und dem geschädigten Dritten ein Vertrag oder ein vorvertragliches Schuldverhältnis besteht. Inwieweit der Dienstgeber bei den Dienstnehmern Regress nehmen kann, hängt von deren Verschulden ab. Regressieren darf er nur bei grober Sorgfaltswidrigkeit, bei entschuldbaren Fehlleistungen ist kein Regress möglich.³⁶

Beispiel: Ein Eisenbahnfahrer der voestalpine Stahl Service Center GmbH (im Folgenden SSC genannt) rammt einen Kunden oder potenziellen Kunden. Der Geschädigte hat die

³³ Vgl. § 1295 ABGB.

³⁴ Vgl. Bergthaler/Inreiter/Niedersüß (2004), Kapitel 4 Seite 1 ff.

³⁵ Vgl. List (2006).

³⁶ Vgl. Frankhauser (1999), Seite 12.

Möglichkeit das SSC, aber auch den Fahrer zu klagen. Das SSC kann jedoch bei Vorsatz regressieren. Der Dienstnehmer haftet dem Geschädigten, wenn er rechtswidrig und schuldhaft handelt.

Die Beweislast der vertraglichen Haftung ist im § 1298 ABGB, Beweislastumkehr, begründet und ist günstiger für den Geschädigten, da der Schädiger seine Schuldlosigkeit beweisen muss. Daher ist es wichtig bei Dokumentation an die Beweisbarkeit zu denken, denn es nützt nichts, wenn man Recht hat, aber es nicht beweisen kann. Ebenso ist die Gehilfenhaftung nach § 1313 a ABGB günstiger für den Geschädigten.

2.2.2 Vorvertragliche Haftung

Ein vorvertragliches Schuldverhältnis besteht, wenn derjenige, der sich um einen Vertrag bemüht, dabei zu Schaden kommt. Die Grundsätze der Vertragshaftung gelten auch bei der Haftung aus vorvertraglichen Schuldverhältnissen.³⁷

Beispiel: Ein vorvertragliches Schuldverhältnis entsteht zwischen dem SSC und dem potenziellen Kunden, wenn er das SSC in der Absicht betritt, dort einen Vertrag abzuschließen.

2.2.3 Deliktische Haftung

Für Schäden, die ohne Zusammenhang mit einem Vertrag oder Vorvertrag zugefügt wurden, haftet man deliktisch. In einem solchen Fall hat nach § 1296 ABGB der Geschädigte zu beweisen, dass der Schädiger den Schaden schuldhaft herbeigeführt hat.

Besteht zwischen dem Geschäftsherrn und dem Geschädigten keine Sonderbeziehung, so haftet der Geschäftsherr für das Verhalten seines Gehilfen nach § 1315 ABGB, dieses gilt im deliktischen Bereich. Der Geschäftsherr haftet nach § 1315 nur, wenn er sich einer „untüchtigen“ oder „wissentlich gefährlichen“ Person zur Besorgung seiner Angelegenheiten bedient (Besorgungsgehilfe).

Beispiel: Ein Eisenbahnfahrer des SSC rammt ein beliebiges Auto. Der Autofahrer steht in keinem vertraglichen Verhältnis mit dem SSC. Der Geschädigte kann das SSC nur klagen, wenn er beweisen kann, dass das SSC einen untüchtigen oder wissentlich gefährlichen Fahrer eingestellt hat. Der Unternehmer haftet zwar für alle Mitarbeiter, die schlecht ausgewählt wurden, jedoch ist das schwierig zu beweisen.

Die deliktische Haftung steht in keinem Zusammenhang mit einem Vertrag, z.B. Autofahrer stößt Fußgängerin nieder. Bei diesem Delikt wird eine allgemeine Sorgfaltspflicht verletzt. Die Inanspruchnahme des Zivilrechtsweges wegen deliktischen Handelns hängt davon ab, ob ein Geschädigter vorhanden ist und entsprechende Schritte unternimmt.

³⁷ Vgl. List (2006).

Die Beweislast in der deliktischen Haftung ist im § 1296 geregelt und trifft den Geschädigten, was sich als ungünstig für ihn herausstellt. Ebenso die Gehilfenhaftung nach § 1315 ABGB. Der Geschädigte hat aber nicht nur das Verschulden, sondern auch die anderen Schadenersatzvoraussetzungen zu beweisen. Günstiger sind Ansprüche aus einem Vertrag, deshalb sollte man Schadenersatzansprüche auf einen Vertrag stützen.

2.2.4 Dienstnehmerhaftung

Das Dienstnehmerhaftpflichtgesetz (DHG) tritt gemäß § 1 DHG in Kraft, wenn ein Dienstnehmer seinem Dienstgeber im Rahmen der Erbringung seiner Arbeitsleistung einen Schaden zufügt. In diesem Fall kann der Dienstgeber gegen seinen Dienstnehmer regressieren, wenn sorgfaltswidriges Handeln des Dienstnehmers vorliegt. Sorgfaltswidrig handelt, wer einen Schaden „teils in einem Versehen, oder aus Mangel der gehörigen Aufmerksamkeit“ verursacht.³⁸ Für vorsätzlich herbeigeführte Schäden, z.B. Sabotage haften Arbeitnehmer voll. Bei grober Fahrlässigkeit ist vom Dienstnehmer der volle Ersatz zu leisten, bei leichter Fahrlässigkeit kann die Ersatzpflicht gemäßigt werden, bei entschuldbarem Fehlverhalten entfällt die Ersatzpflicht zur Gänze.³⁹ D.h. tritt der Schaden aus dem Grund einer „entschuldbaren Fehlleistung“, z.B. Lehrbub lässt Werkzeug fallen, ein, so besteht kein Schadenersatzanspruch. Der Grund dafür liegt in der Tatsache, dass das Risiko für fahrlässiges Verhalten nicht auf den wirtschaftlich schwächeren Dienstnehmer abgewälzt werden kann und dass bereits bei geringfügigem Versehen große Schäden entstehen können.⁴⁰

2.2.5 Dienstgeberhaftung – Haftung bei Arbeitsunfällen

Eine Pflichtversicherung, wie die Unfallversicherung, kann Haftungsansprüche begrenzen. Das Allgemeine Sozialversicherungsgesetz (ASVG) regelt, dass ein Schadenersatzanspruch nur besteht, wenn der Arbeitsunfall bzw. die Berufskrankheit vorsätzlich bzw. grob fahrlässig verursacht worden ist. Im Normalfall wird der Schadenersatz von der Unfallversicherung übernommen (z.B. Krankenhausaufenthalt), wobei bei grober Fahrlässigkeit bzw. Vorsatz der Sozialversicherungsträger seine Leistungen, die er dem Unfallopfer gegenüber erbracht hat, gemäß § 232 ASVG im Regressverfahren vom Dienstgeber einfordert.⁴¹ D.h. der Dienstgeber haftet gemäß § 333 Abs 1 ASVG nur bei Vorsatz und/oder grober Fahrlässigkeit. Dieses Dienstgeberhaftungsprivileg des § 333 Abs. 1 ASVG gilt nicht, wenn der Arbeitsunfall durch ein Verkehrsmittel eingetreten ist, für dessen Betrieb gesetzlich einer erhöht Haftpflicht besteht (§ 333 Abs 3 ASVG), gemeint sind Eisenbahnen und Kraftfahrzeuge. Das Dienstgeberhaftungsprivileg gilt auch für gesetzliche oder

³⁸ Vgl. § 1294 ABGB.

³⁹ Vgl. § 2 DHG.

⁴⁰ Vgl. Wirmsperger/Pözl/Schramhauser (1997), Seite 75.

⁴¹ Vgl. Wirmsperger/Pözl/Schramhauser (1997), Seite 75.

bevollmächtigte Vertreter des Unternehmens und für Aufseher im Betrieb (§ 333 Abs 4 ASVG). Aufseher ist nach der Rechtsprechung, wenn eine gewisse Selbstständigkeit und Verantwortlichkeit für das Zusammenspiel persönlicher und technischer Kräfte übertragen ist (z.B. Polier auf einer Baustelle).⁴²

2.2.5.1 Schadenersatz

Das Schadenersatzrecht ist in den §§ 1293 ff ABGB festgehalten. In den §§ 1294 ff wird das Schadenersatzrecht vom Prinzip der sogenannten „Verschuldenshaftung“ dominiert. D.h. wer einem anderen schuldhaft einen Schaden zufügt, ist zum Ersatz verpflichtet.

Schadenersatzansprüche können nur geltend gemacht werden, wenn tatsächlich ein Schaden eingetreten ist.⁴³ Das Ausmaß des Schadenersatzes ist vom Grad des Verschuldens abhängig. Bei leichter Fahrlässigkeit kommt es zur sogenannten Schadloshaltung, d.h. zum Ersatz des erlittenen „positiven“ Schadens. Bei grober Fahrlässigkeit oder Vorsatz kommt es zur Schadloshaltung und zum Ersatz des entgangenen Gewinns.⁴⁴ Fahrlässigkeit liegt nach § 1294 ABGB vor, wenn der Täter aus schuldbarer Unwissenheit, mangelnder gehöriger Aufmerksamkeit oder des gehörigen Fleißes handelt. Fahrlässig handelt somit, wer die gebotene Sorgfalt außer Acht lässt. Leichte Fahrlässigkeit kann auch sorgfältigen Menschen unterlaufen, grobe Fahrlässigkeit ist eine auffallende Sorglosigkeit, die einem sorgfältigen Menschen nicht passiert.⁴⁵ Vorsatz gemäß § 1294 ABGB ist die Verursachung eines Schadens „mit Wissen und Willen“.

Rechtswidriges und schuldhaftes Verhalten löst Schadenersatzansprüche aus, die dem Verschuldensgrad des Täters entsprechend mehr oder weniger umfangreich sein können. Gemäß § 1325, 1326 und 1327 ABGB kann sich der Ersatz auf Heilungskosten, Pflegekosten, Verdienstentgang bzw. bei Erwerbsunfähigkeit auf künftig entgehenden Verdienst, auf die Bezahlung eines angemessenen Schmerzensgeldes und im Fall des Todes auf die Bezahlung des Unterhalts der Unterhaltsberechtigten des Verstorbenen erstrecken.

Körperverletzung ist jede Schädigung der leiblichen und geistigen Gesundheit und Unversehrtheit. Die Körperverletzung muss nicht äußerlich sichtbar sein. Kommt es zu einem Personenschaden, ist die diesbezügliche Haftung nach den Bestimmungen des ABGB sehr weitreichend. Nach § 1325 ABGB sind Heilungskosten, Verdienstentgang und Schmerzensgeld bei Körperverletzung immer zu ersetzen. Verdienstentgang gebührt für die Vergangenheit und Zukunft.⁴⁶ Dass für die Heilungskosten ein Sozialversicherungsträger

⁴² Vgl. List (2006).

⁴³ Vgl. Wirnsperger/Pözl/Schramhauser (1997), Seite 74.

⁴⁴ Vgl. §§ 1323, 1331, 1332 ABGB.

⁴⁵ Vgl. List (2006).

⁴⁶ Vgl. List (2006), Seite 22.

aufkommt, weil der Geschädigte krankenversichert ist, ist nicht relevant, weil den Sozialversicherungsträger, der die Heilungskosten bezahlt gemäß § 232 ASVG ein Regressrecht gegenüber dem Schädiger zusteht der ihm alle Kosten zu ersetzen hat. Siehe dazu Abschnitt 2.2.5 Dienstgeberhaftung – Haftung bei Arbeitsunfällen.

Der wichtigste Fall des Ersatzes immateriellen Schadens ist das Schmerzensgeld. Es werden daher nicht nur reine Schmerzen, sondern auch psychische Beeinträchtigungen abgegolten. Auch dritte Personen, z.B. Angehörige des Opfers können Schmerzensgeldansprüche geltend machen, wenn die Verletzung des Angehörigen bei ihnen einen Schock ausgelöst hat.⁴⁷

Erfolgt aus einer körperlichen Verletzung der Tod, so sind Begräbniskosten, Kosten einer versuchten Heilung, Kosten der Grabstätte, Trauerkleidung und Reisekosten zu ersetzen. Zusätzlich hat der Schädiger für jene Personen, für die der Getötete unterhaltspflichtig war, den entgangenen Unterhalt zu ersetzen.⁴⁸

Vermögensschaden – Nachteile an Vermögen oder an Rechten

Beim Vermögensschaden unterscheidet man zwischen realem Schaden, rechnerischem Schaden, positivem Schaden und entgangenem Gewinn. Der reale Schaden ist die tatsächliche Veränderung am Rechtsgut des Geschädigten, z.B. Beule im Kotflügel und wird durch Naturalherstellung ersetzt, d.h. der reale Schaden wird z.B. durch eine Reparatur beseitigt. Der rechnerische Schaden ist die in Geld ausgedrückte Verminderung des Vermögens bzw. Rechtsgutes des Geschädigten und wird in Geld ersetzt. Der positive Schaden ist die Verminderung eines bereits vorhandenen Vermögensgutes, das Entstehen einer Verbindlichkeit oder eines Aufwandes, z.B. ein Verdienstausschlag. Die Verhinderung einer Vermögensvermehrung bezeichnet man als entgangenen Gewinn.⁴⁹

Ideelle Schäden – Nachteile an der Person

Alle Nichtvermögensschäden sind ideelle (immaterielle) Schäden oder Gefühlsschäden, z.B. Schmerzen bei Körperverletzung.⁵⁰

Nichterfüllungs- und Vertrauensschaden

Diese Unterscheidung ist nur bei der vertraglichen bzw. vorvertraglichen Haftung von Bedeutung. Der Nichterfüllungsschaden ist der Schaden, der durch die pflichtwidrige Nichterfüllung einer bestehenden vertraglichen Leistungspflicht entsteht. Der Gläubiger ist vom Schuldner vermögensmäßig so zu stellen, als ob die Erfüllung stattgefunden hätte. Der

⁴⁷ Vgl. List (2006), Seite 23.

⁴⁸ Vgl. § 1327 ABGB.

⁴⁹ Vgl. List (2006).

⁵⁰ Vgl. List (2006).

Vertrauensschaden entsteht, wenn auf das gültige Zustandekommen des Vertrages vertraut wird, aber der Vertrag nicht zustande kommt.⁵¹

2.2.5.2 Schadenersatz und Unterlassungsanspruch in Bezug auf Anlagen

Der zivilrechtlich begründete Nachbarschaftsschutz behandelt Konflikte zwischen gleichberechtigten Partnern, nämlich Ansprüche auf Untersagung der Tätigkeit und Ansprüche auf Beseitigung und Schadenersatz und gewährt somit Abhilfe gegen unzulässige Immissionen.⁵²

Gemäß § 364 ABGB hat der Grundstückseigentümer einen Unterlassungsanspruch gegen den Nachbarn, dessen Immissionen das ortsübliche Maß überschreiten und die ortsübliche Benutzung beeinträchtigen, zu tätigen. Der Unterlassungsanspruch ist nur im Falle einer nicht genehmigten Anlage möglich. Der Schadenersatzanspruch ist in beiden Fällen - Betreiben einer Anlage mit oder ohne Genehmigung – unter der Voraussetzung, dass die Emission der Anlage einen Schaden bei dem anderen bewirkt möglich. Der Geschädigte muss jedoch laut §§ 1293 ff ABGB die Kausalität nachweisen (deliktische Haftung). Der Schadensanspruch umfasst bei leichter Fahrlässigkeit den gemeinen Wert (Verkehrswert) der Sache, bei Vorsatz und grober Fahrlässigkeit, den positiven Schaden und den entgangenen Gewinn.⁵³

2.2.5.3 Verkehrssicherungspflichten

Für bestimmte Lebensbereiche gibt es gesetzliche Verhaltensnormen (§ 1311 ABGB Schutzgesetze, z.B StVO). Eine Verletzung dieser Schutzgesetze ist rechtswidrig. Daneben gibt es für gesetzlich nicht geregelte Fälle ungeschriebene Verhaltensregeln, die man als Verkehrssicherungspflichten (Verkehrspflichten) bezeichnet. Dahinter steht der Gedanke, dass jemand, der eine Gefahrenquelle schafft die notwendigen Vorkehrungen treffen muss, um eine Schädigung anderer nach Tunlichkeit zu vermeiden (Ingerenzprinzip). Werden keine Sicherungsmaßnahmen getroffen, so ist dieses Unterlassen wegen Verletzung einer Pflicht zur Sicherung rechtswidrig.⁵⁴

Die Verletzung der Verkehrssicherungspflicht verpflichtet zum Schadenersatz. Auf das Unternehmen bezogen bedeutet die Sorgfaltspflicht die Beherrschung der immanenten Gefahren im Unternehmen, z.B. muss im Schadensfall der Anlagenbetreiber beweisen, dass ihn kein Verschulden an einer Betriebsstörung trifft. Führt der Anlagenbetreiber diesen Nachweis nicht, wird das Vorliegen eines sogenannten „Organisationsverschuldens“ vermutet, d.h. der Anlagenbetreiber hat es im Rahmen seiner Verkehrssicherungspflicht

⁵¹ Vgl. List (2006).

⁵² Vgl. List (2006).

⁵³ Vgl. List (2006).

⁵⁴ Vgl. List (2006).

versäumt, Betriebsstörungen durch eine ausreichende innerbetriebliche Organisation entgegenzuwirken.⁵⁵

Eine Verkehrssicherung, die jeden Unfall ausschließt, ist nicht erreichbar. Jedoch ist ein Betriebsinhaber verpflichtet, seinen Betrieb entsprechend den Erfahrungen der Technik so einzurichten, dass voraussehbare Schädigungen Dritter im Rahmen des Möglichen und Zumutbaren ausgeschlossen sind. Technische Regelungen wie DIN-Normen, VDI-Richtlinien etc. definieren Begriffe wie „Stand der Technik“ und „technisch möglich und zumutbar“.⁵⁶

2.3 Verwaltungsstrafrechtliche Verantwortlichkeit

Verwaltungsstrafrechtliche Konsequenzen ergeben sich, wenn eine natürliche oder juristische Person mit ihrem Verhalten gegen Verwaltungsvorschriften (GewO 1994, WRG 1959, AWG 2002, Baurecht etc.) verstößt. Eine Verwaltungsübertretung setzt allerdings schuldhaftes und rechtswidriges (Verstoß gegen Normen des öffentlichen Rechts) Verhalten voraus. Ein schuldhaftes Verhalten liegt nicht vor, wenn der Verantwortliche ausreichend Vorsorge getroffen hat, dass Verwaltungsübertretungen nicht eintreten können, er sich durch Schulung weiterbildet, ein betriebsinternes Kontrollsystem aber auch ein Managementsystem nach ISO oder EMAS vorhanden ist.⁵⁷

Das Verwaltungsstrafgesetz (VStG) bestimmt im § 9 Abs 1, dass für die Einhaltung der Verwaltungsvorschriften durch juristische Personen, Personengesellschaften des Handelsrechts oder eingetragene Erwerbsgesellschaften der verantwortlich ist, wer von den Verwaltungsvorschriften als verantwortlich bestimmt (z.B. abfallrechtlicher Geschäftsführer gemäß § 15 AWG) oder wer zur Vertretung nach außen befugt ist (z.B. gewerberechtlicher Geschäftsführer). Als Verantwortlicher kann u.a. bestellt werden, dessen Verantwortungsbereich klar umgrenzt ist und der strafrechtlich verfolgt werden kann (§ 9 Abs 3 VStG).

Laut § 9 Abs 2 sind die zur Vertretung nach außen Berufenen berechtigt die Verantwortung für bestimmte Unternehmensbereiche an andere Personen zu delegieren, an sogenannte „verantwortliche Beauftragte“. Denjenigen obliegt dann die Verantwortung für die Einhaltung der Verwaltungsvorschriften. Der Verantwortungsbereich muss jedoch klar umgrenzt sein, der Bestellung muss nachweislich zugestimmt werden und die strafrechtliche Verfolgbarkeit muss gegeben sein (§ 9 Abs 4). Die juristische Person oder die natürliche Person haften für Geldstrafen, die gegen zur Vertretung Berufene oder verantwortliche Beauftragte verhängt wurden, wenn sie die Tat vorsätzlich nicht verhindert haben (§ 9 Abs 6 und 7). Grundsätzlich ist das Verwaltungsstrafverfahren gegen den nach außen Vertretungsbefugten einzuleiten, in

⁵⁵ Vgl. Petrick/Eggert (1995), Seite 90.

⁵⁶ Vgl. Petrick/Eggert (1995), Seite 91.

⁵⁷ Vgl. List (2006), Seite 23.

der Folge aber bei Namhaftmachung, gegen den tatsächlich verwaltungsstrafrechtlich Verantwortlichen zu führen.⁵⁸

Delegation im Verwaltungsrecht

Der betriebliche Alltag bringt eine Konfrontation mit einer Vielzahl von Vorschriften. Aufgrund zeitlicher Diskrepanzen oder auch fehlenden Fachwissens wurde im Verwaltungsrecht die Möglichkeit geschaffen, die Verantwortung an Beauftragte zu delegieren. Für den Bereich des Verwaltungsrechtes ist eine förmliche Übertragung der Verantwortung vorgesehen, dies kann im Rahmen eines Arbeitsvertrages geschehen. Diese Übertragung ist nur dann wirksam, wenn sie durch einen leitenden Angestellten oder durch jemanden mit Anordnungsbefugnis geschieht. Zu beachten ist, dass in Bereichen des Verwaltungsrechtes die Delegation bei einem Formfehler nichtig ist, d.h. die Delegation gilt als nicht erfolgt. Eine Delegation von Verantwortung ist durch alle Personen im Betrieb möglich. Dies betrifft vor Allem die Verantwortlichkeit nach dem Justizstrafrecht und nach dem Zivilrecht, wo die Delegation formlos und daher einfach durchzuführen ist.⁵⁹

Umweltverwaltungsstrafrecht

Umweltrelevantes Verwaltungsstrafrecht ist nicht in einem einzigen Gesetz zusammengefasst, die einzelnen Straftatbestände stehen viel mehr im Kontext der einschlägigen umweltrelevanten Gesetze.

2.4 Produkthaftung

Unter Produkthaftung versteht man allgemein die Verpflichtung zum Ersatz eines durch ein fehlerhaftes Produkt entstandenen Schadens.⁶⁰ Sie ist in Österreich im Produkthaftungsgesetz - PHG vom Jahr 1988 in der Fassung vom Jahr 2001 geregelt. § 1 Abs. 1 PHG lautet: „Wird durch den Fehler eines Produktes jemand getötet, sein Körper oder seine Gesundheit verletzt, oder eine Sache beschädigt, so ist der Hersteller des Produkts verpflichtet, dem Geschädigten den daraus entstandenen Schaden zu ersetzen.“ Für Schäden, die am Produkt selber entstanden sind, wird nicht gehaftet, sondern nur für jene, die an vom Erzeugnis fremden Gegenständen entstanden sind, sogenannte Folgeschäden.⁶¹ Produkthaftung ist daher keine gewährleistungsrechtliche, sondern eine schadenersatzrechtliche Haftung. Wenn durch den Fehler eines Produktes jemand verletzt oder sogar getötet wird, so ist der Hersteller verpflichtet, dem Geschädigten den daraus entstandenen Schaden zu ersetzen.⁶²

⁵⁸ Vgl. List (2006), Seite 23.

⁵⁹ Vgl. Bergthaler/Inreiter/Niedersüß (2004), Kapitel 4 Seite 1 ff.

⁶⁰ Vgl. List (2006).

⁶¹ Vgl. List (2006).

⁶² Vgl. § 1 Abs 1 PHG.

Für die Entstehung einer Haftung aus dem Produkthaftungsgesetz ist lediglich relevant, ob das betrachtete Produkt fehlerhaft ist, unerheblich ist wer diesen Fehler verursacht hat. D.h. nach dem österreichischen Produkthaftungsgesetz ist die Produkthaftung eine verschuldensunabhängige Haftung. Dies ist ein wesentliches Merkmal, welches die Produkthaftung von der normalen schadenersatzrechtlichen Haftung nach ABGB unterscheidet. Bei Anspruch auf Schadenersatz muss die Ware direkt vom Erzeuger sein, denn den Händler kann kein Verschulden bei der Herstellung des Produktes treffen. Er kann höchstensfalls dafür haften, dass er beispielsweise nicht über die sachgerechte Verwendung des Produktes informiert hat oder dass er seine Pflicht zur Überprüfung der ausgehändigten Ware versäumt hat. Obwohl der Erzeuger nicht im direkten Vertragsverhältnis mit dem Erwerber steht, trifft ihn die Haftung, wenn Konstruktions- oder Fabrikationsfehler vorliegen, die den Schadensfall ausgelöst haben. Die Beweise dafür muss allerdings der Geschädigte erbringen, wodurch die Durchsetzung derartiger Schadenersatzansprüche erschwert wird.⁶³

Deshalb wurde die Forderung nach einer verschuldensunabhängigen Haftung immer lauter. Verschuldensunabhängigkeit bedeutet, dass der Produzent des fehlerhaften Produktes auch ohne Verschulden für Folgeschäden, die sein Produkt verursacht hat, haftet. Die Verschuldensunabhängigkeit ist eine rechtliche Konstruktion, die große Erleichterung zur Durchsetzung von Schadenersatzansprüchen aus der Produkthaftung bringt. Denn das Verschulden des Produzenten zu beweisen, ist in der Praxis ein schwieriges Unterfangen.

Eine vertragliche Beziehung zwischen dem Haftpflichtigen und dem Anspruchsberechtigten muss nicht bestehen, d.h. auch ein außenstehender Dritter kann Ansprüche stellen, im Unterschied zum "normalen" Schadenersatz. Der zu ersetzende Schaden umfasst Personen- und Sachschäden, nicht jedoch Vermögensschäden, wie z.B. Verdienstentgang.

Als haftende Person kann nur ein Unternehmer wegen Herstellung und/oder Inverkehrbringens von fehlerhaften Produkten zur Haftung herangezogen werden. In Frage kommen daher der Produzent, der Importeur und der Händler. Ein Händler kann aber nur dann haftpflichtig werden, wenn der Hersteller oder der Importeur nicht festgestellt werden kann, und der Händler der Benennungspflicht nicht Folge geleistet hat (§ 1 Abs 2 PHG).

Die Begriffe Produkt, Fehler und Hersteller sind im Produkthaftungsgesetz geregelt. Laut § 3 gilt derjenige als Hersteller, der das Endprodukt, einen Grundstoff oder ein Teilprodukt erzeugt hat oder nur ein Erkennungszeichen auf dem Produkt angebracht hat. Das hat die Folge, dass auch ein Händler als Hersteller des Produktes gelten kann. Gemäß § 4 PHG gilt als Produkt jede bewegliche, körperliche Sache, auch wenn sie ein Teil einer anderen beweglichen Sache oder mit einer unbeweglichen Sache verbunden worden ist, einschließlich Energie, ausgenommen sind land- und forstwirtschaftliche Naturprodukte und Wild ohne erster Verarbeitung. Das PHG verpflichtet den Unternehmer nur zur Haftung für fehlerhafte Produkte. Als fehlerhaft gemäß § 5 Abs 1 PHG gilt ein Produkt, wenn es nicht die

⁶³ Vgl. Wirmsperger/Pözl/Schramhauser (1997), Seite 75 f.

Sicherheit bietet, die unter Berücksichtigung aller Umstände, insbesondere seiner Darbietung, des Gebrauchs und des Zeitpunktes indem es in Verkehr gebracht wurde, berechtigterweise erwartet werden kann. Ein Produkt ist nach § 6 PHG in Verkehr gebracht, sobald es der Unternehmer, gleich auf Grund welchen Titels, einem anderen in dessen Verfügungsmacht oder zu dessen Gebrauch übergeben hat.

Eine Haftung ist dann ausgeschlossen, wenn es dem Unternehmer gelingt, zu beweisen, dass der Fehler auf eine Rechtsvorschrift zurückzuführen ist, die auf ein Produkt angewendet werden musste, oder, dass die Eigenschaften des Produktes dem Stand der Wissenschaft und Technik zum Zeitpunkt des Inverkehrbringens entsprachen, oder dass der Schaden nicht durch den vom Unternehmer hergestellten Grundstoff des Produktes, sondern durch einen anderen Fehler eines Teiles des Produktes verursacht worden ist.⁶⁴ Dies führt zur Notwendigkeit der Nachvollziehbarkeit der Produktqualität, der Herstellverfahren sowie zur Dokumentationspflicht.

Der Nachweis des Vorhandenseins eines Qualitätsmanagementsystems bedeutet nicht die Befreiung bei Produkthaftungsfällen, es bietet lediglich die Chance, Fehler beim Produkt und bei dessen Herstellung zu vermeiden.

2.5 Gewerbeordnung

Die Gewerbeordnung 1994 gilt gemäß § 1 GewO, soweit §§ 2 bis 4 nicht anderes bestimmen, für alle gewerbsmäßig ausgeübten und nicht gesetzlich verbotenen Tätigkeiten. Eine Tätigkeit ist gemäß § 1 Abs 2 gewerbsmäßig, wenn es eine selbstständige (auf eigene Rechnung und Gefahr⁶⁵), regelmäßige Tätigkeit mit Ertragsabsicht oder eine sonstige mit wirtschaftlichem Vorteil ist.

Im Sinne des § 74 Abs 1 GewO ist unter einer gewerblichen Betriebsanlage jede örtliche gebundene Einrichtung zu verstehen, die der Entfaltung einer gewerblichen Tätigkeit regelmäßig zu dienen bestimmt ist.

Die Gewerbeordnung unterscheidet zwischen fünf verschiedenen Arten von Betriebsanlagen.⁶⁶

- „Normalanlagen“ §§ 74 ff, die dem „regulären“ Genehmigungsverfahren unterliegen §§ 353 – 359 c GewO
- IPPC-Anlagen § 77a
- Seveso II-Anlagen (Betriebe mit gefährlichen Stoffen) §§ 84a ff

⁶⁴ Vgl. § 8 PHG.

⁶⁵ Vgl. List (2005).

⁶⁶ Vgl. Gewerbeordnung 1994.

- „Bagattellanlagen“, die dem vereinfachten Genehmigungsverfahren nach § 359b GewO unterliegen
- Nicht genehmigungspflichtige Anlagen § 74 Abs 7

Das SSC zählt zu einer „Normalanlage“.

Genehmigungspflicht gewerblicher Betriebsanlagen

Jede Anlage von der eine Gefahr oder Beeinträchtigung ausgehen könnte, ist grundsätzlich genehmigungspflichtig, im Genehmigungsverfahren wird dies überprüft.⁶⁷

Genehmigungspflicht besteht, wenn Leben und Gesundheit gefährdet werden, Nachbarn belästigt oder beeinträchtigt werden, die Religionsausübung beeinträchtigt wird, die Sicherheit und Flüssigkeit des öffentlichen Verkehrs wesentlich beeinflusst werden, und wenn es zu einer nachteiligen Einwirkung auf Gewässer kommt, sofern nicht eine Bewilligung mittels Wasserrecht vorgeschrieben ist (§ 74 Abs 2).

Gemäß § 75 Abs 2 GewO sind Nachbarn Personen, die durch die Betriebsanlage gefährdet (Leben, Eigentum, Gesundheit) oder belästigt (Lärm, Rauch, etc.) werden können. Personen, die sich nur vorübergehend in der Nähe der Anlage aufhalten, gelten nicht als Nachbarn. Inhaber von Einrichtungen, in denen sich regelmäßig Personen vorübergehend aufhalten (Hotel, Krankenanstalten, etc.), gelten als Nachbarn (§75 Abs 2). Auch Personen, die auf grenznahen Grundstücken im Ausland wohnen, gelten als Nachbarn, wenn auch im Nachbarstaat österreichische Nachbarn den gleichen Status genießen (§ 75 Abs 3).

Gemäß § 77 Abs 1 ist eine Betriebsanlage nur dann zu genehmigen, wenn sie dem Stand der Technik entspricht und vorhersehbare Gefährdungen auf Leben und Gesundheit vermieden, und Belästigungen auf ein zumutbares Maß beschränkt werden. Ob etwas zumutbar ist oder nicht, richtet sich nach den tatsächlichen örtlichen Verhältnissen, Maßstab dafür sind ist ein gesundes, normal empfindliches Kind/Erwachsener (§ 77 Abs 2). Emissionen sind nach dem Stand der Technik zu begrenzen (§ 77 Abs 3) und um eine Genehmigung zu erhalten, müssen Abfälle nach dem Stand der Technik vermieden, verwertet oder zumindest ordnungsgemäß entsorgt werden (§ 77 Abs 4). Für IPPC Anlagen gibt es Sondervorschriften (§ 77a).

Nach § 81 Abs 1 GewO bedarf auch die Änderung einer bereits genehmigten Anlage einer Genehmigung. Die Genehmigungspflicht entfällt bei bescheidmäßigen zugelassenen Änderungen, bei Änderungen zur Einhaltung von Auflagen, Änderungen aufgrund von Verordnungen, wenn nur gleichartige Maschinen (gleicher Verwendungszweck, gleiche Auswirkungen⁶⁸) ausgetauscht werden, wenn es zu einer Sanierung nach § 12 Luftreinhaltegesetz für Kesselanlagen kommt und wenn die Änderungen das

⁶⁷ Vgl. List (2005).

⁶⁸ Vgl. List (2005).

Emissionsverhalten der Anlage nicht nachteilig beeinflussen (§ 81 Abs 2). Die Erhöhung der Kapazität würde eine Genehmigungspflicht mit sich ziehen.⁶⁹

Die Gewerbeordnung unterscheidet zwischen zwei Arten von Genehmigungsverfahren. Dem vereinfachten Genehmigungsverfahren nach § 359 b GewO 1994 und dem „normalen“ Genehmigungsverfahren nach § 356 ff.

Im Verfahren nach § 359 b GewO 1994 hat die Behörde binnen drei Monaten nach Einlangen des Genehmigungsansuchens die Errichtung und Änderung der Anlage zur Kenntnis zu nehmen, wobei den Nachbarn gemäß § 75 Abs 2 in diesem Verfahren keine Parteistellung zukommt. Im „normalen“ Genehmigungsverfahren ist insbesondere zu prüfen, ob die Anlage dem Stand der Technik der Luftreinhaltung und der Abfallwirtschaft entspricht, sowie ob Leben und Gesundheit von Nachbarn nicht beeinträchtigt werden und ob keine unzumutbaren Belästigungen auftreten können. Sind diese Genehmigungsvoraussetzungen erfüllt, so hat die Behörde die Errichtung und Inbetriebnahme der Anlage zu genehmigen, d.h. es besteht ein Rechtsanspruch auf einen Genehmigungsbescheid. Im „normalen“ Verfahren haben die betroffenen Nachbarn Parteistellung, wenn sie spätestens bis zur mündlichen Verhandlung ihre Einwendungen erheben.

Eine gewerberechtliche Betriebsanlage ist alle fünf, bei vereinfachten Verfahren alle sechs Jahre zu überprüfen, ob die Anlage noch den gewerberechtlichen Vorschriften entspricht, d.h. die Rechtskonformität wird überprüft. Diese Überprüfungspflicht nach § 82 b GewO 1994 entfällt, wenn der Betreiber ein Umweltmanagementsystem nach der EMAS-V oder der ISO 14001:2004 aufgebaut hat.

2.6 Verwaltungsrechtliche Haftungsprävention

Verwaltungsübertretungen kann man durch die regelmäßige Überwachung des Betriebes, aber auch durch die Einführung eines Managementsystems nach EMAS entgegenreten.

2.6.1 Fremd- und Eigenüberwachung

Die Überwachung und Kontrolle der zu eingehenden Verwaltungsvorschriften kann durch Eigenüberwachung oder Fremdüberwachung erfolgen.

Die Überwachung von Anlagen und der zu eingehenden bezughabenden Vorschriften obliegt grundsätzlich der Behörde und deren Beauftragten (Fremdüberwachung). Die Betreiber sind verpflichtet, die Überwachung zu dulden und zu unterstützen. Besondere Aufsichtsbefugnisse bestehen z.B. für die Arbeitsinspektion und für Umweltgutachter. Die Behörde kann sich auch besonderer von ihr bestellter Organe bedienen (z.B. Bauaufsicht gemäß § 120 WRG).

⁶⁹ Vgl. List (2005).

Die Verantwortung in haftungs- und strafrechtlicher Sicht macht entsprechende innerbetriebliche Vorsorgen zur Einhaltung der in Gesetzen, Verordnungen und Bescheiden enthaltenen Vorschriften erforderlich. Zur Überprüfung der Einhaltung der Gesetze, Verordnungen und Bescheide ist eine Eigenkontrolle unerlässlich, diese dient auch zur Beweissicherung.

Das Gemeinschaftssystem für das Umweltmanagement und die Umweltbetriebsprüfung greift hier unterstützend ein. Für EMAS-Organisationen entfällt die Verpflichtung zur Eigenüberwachung gemäß § 82 b GewO 1994 und § 134 Abs 4 WRG.⁷⁰ § 82 b Abs 1 GewO 1994 verpflichtet den Inhaber einer genehmigten Betriebsanlage diese regelmäßig wiederkehrend zu prüfen oder prüfen zu lassen, ob sie dem Genehmigungsbescheid und den sonst für die Anlage geltenden gewerberechtlichen Vorschriften entspricht.⁷¹

2.6.2 EMAS

Die Verordnung (EG) Nr. 761/2001 des Rates vom 19. März 2001 über die freiwillige Beteiligung von Organisationen an einem Gemeinschaftssystem für das Umweltmanagement und die Umweltbetriebsprüfung (EMAS) sieht vor, dass Unternehmen Umweltmanagementsysteme einführen können und diese durch zugelassene externe Umweltgutachter überprüfen lassen. Die Abkürzung EMAS steht für „eco-management and audit scheme“ und bedeutet Umweltmanagement und Umweltbetriebsprüfung.⁷² Die Beteiligung an diesem System ist freiwillig. Die Teilnahme am EMAS-System fordert die Erstellung der Umweltpolitik, die Festlegung eines Umweltprogrammes, die Durchführung einer ersten fachlichen Umweltprüfung, den Aufbau eines Umweltmanagementsystems, die Durchführung einer Umweltbetriebsprüfung sowie die Veröffentlichung einer Umwelterklärung.⁷³

Die erste interne Überprüfung der umweltrelevanten Rechtssituation und der Umweltauswirkungen wird laut EMAS als „Erste Umweltprüfung“ bezeichnet. Diese Bewertung bietet die Grundlage für die Festlegung des Umweltprogramms und der Umweltziele. Bei der Durchführung der Umweltprüfung wird zwischen dem rechtlichen Bereich, dem technischen und dem organisatorischen Bereich unterschieden. Der rechtliche Bereich betrifft die Erstellung des Rechtsregisters und die § 82b Überprüfung gemäß GewO 1994. Der technische Bereich befasst sich mit der Erfassung von Stoff- und Energieströmen, Emissionen, etc. Die Analyse der Aufbau- und Ablauforganisation, die Kommunikation, die

⁷⁰ Vgl. § 27 UMG.

⁷¹ Vgl. Kanzian/List/Tschulik (2004), Seite 159.

⁷² Vgl. Dimitroff-Regatschnig/Dullnig (2005), Seite 2.

⁷³ Vgl. Jäger/Seitschek/Smida (1996), Seite 83.

Ermittlung des Ausbildungsbedarfes etc. fällt in den organisatorischen Bereich. Die Prüfung der Rechtskonformität, die „Legal Compliance Überprüfung“ stellt den Fokus dar.⁷⁴

Nach der EMAS-Verordnung werden Unternehmen mit einer entsprechenden betrieblichen Umweltpolitik und einem effizienten Umweltmanagementsystem nach Überprüfung durch staatlich zugelassene Gutachter in ein Standortverzeichnis eingetragen.

Verwaltungsvereinfachungen der EMAS-Verordnung

Gemäß § 21 UMG unterliegen EMAS-Organisationen einem vereinfachten Anzeigeverfahren für Änderungen von Anlagen. Des Weiteren können EMAS-Organisationen nach Durchführung der ersten Umweltbetriebsprüfung und Aufbau eines Umweltmanagements nach EMAS-VO einen Antrag auf einen konsolidierten Genehmigungsbescheid stellen (§ 22 UMG). Laut § 23 Abs 1 UMG sind verwaltungsstrafrechtliche Verantwortliche wegen fahrlässiger Verstöße gegen bundesrechtliche Verwaltungsvorschriften, die dem Schutz der Umwelt dienen, nicht zu bestrafen, wenn die Organisation, die ein Umweltmanagement gemäß der EMAS-Verordnung aufbaut, die Verstöße gegen Vorschriften bei der ersten Umweltprüfung feststellt und innerhalb von vier Monaten freiwillig und vor Kenntnis der Behörde von der Verwaltungsübertretung, die herbeigeführten Gefahren, Verunreinigungen oder sonstigen Beeinträchtigungen beseitigt oder beendet, sofern es nicht bereits zu einer Schädigung der Gesundheit eines Menschen oder des Tier- und Pflanzenbestandes gekommen ist. Des Weiteren muss der Behörde der Verstoß gemeldet werden, die erforderlichen Maßnahmen zur Einhaltung der Verwaltungsvorschriften gesetzt werden und binnen einem Jahr nach Durchführung der ersten Umweltbetriebsprüfung die Eintragung der Organisation in das EMAS-Organisationsverzeichnis beantragt werden. Zusammengefasst sieht § 23 UMG von Verwaltungsstrafen ab - „Tätige Reue“. Zusätzlich erfolgt in § 23 eine Erweiterung hinsichtlich der Straffreiheit auf Tatbestände, die im Konsolidierungsverfahren offenbar werden. Gemäß § 24 kommt es zum Entfall der Bestellpflicht für Beauftragte. Im § 25 UMG ist festgehalten, dass EMAS-Organisationen, die in ein Verzeichnis gemäß § 16 eingetragen sind, lediglich alle fünf Jahre kontrolliert werden, ob die Umweltvorschriften eingehalten werden. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Umwelterklärung jährlich durch einen Umweltgutachter zu validieren ist, und in diesem Zusammenhang die Überprüfung der Einhaltung der Rechtsvorschriften erfolgt.⁷⁵ Zusätzlich kommt es zum Entfall von Meldepflichten für gemäß § 16 bzw. § 15 Abs 5 eingetragene Organisationen.⁷⁶ Für in ein Verzeichnis gemäß § 16 eingetragene Organisationen entfällt die Verpflichtung zur Eigenüberwachung gemäß § 82b GewO 1994 und § 134 Abs 4 WRG.⁷⁷

EMAS – Gutachter

⁷⁴ Vgl. Kanzian/List/Tschulik (2004), Seite 15 ff und Dimitroff-Regatschnig/Dullnig (2005), Seite 3.

⁷⁵ Vgl. Kanzian/List/Tschulik (2004), Seite 155.

⁷⁶ Vgl. § 26 UMG.

⁷⁷ Vgl. § 27 UMG.

Mit dem Umweltmanagementgesetz (Bundesgesetz über begleitende Regelungen zur EMAS-Verordnung – UMG, BGBl I 96/2001 idgF BGBl I 99/2004) ist die Umsetzung der EMAS-Verordnung in Österreich erfolgt. Geregelt werden durch das UMG Anforderungen an Gutachtern und deren Zulassung und Kontrolle, Registrierung von Organisationen und eine Reihe von Verwaltungsvereinfachungen für EMAS-Organisationen.⁷⁸

Gemäß § 1 UMG sind Umweltgutachter Umweltgutachterorganisationen oder Umwelteinzelgutachter. Sie sind im Sinne der EMAS-Verordnung zugelassen und unterliegen der Aufsicht nach dem UMG.

Die Aufgabe des Umweltgutachters ist die Überprüfung ob alle Vorschriften der EMAS-Verordnung eingehalten werden, z.B. die Prüfung des Rechtsregisters und die Überprüfung der Zuverlässigkeit, der Glaubwürdigkeit und der Richtigkeit der Daten und Informationen, z.B. in der Umwelterklärung. Eine Umwelterklärung darf gemäß § 6 UMG nur von einem Umweltgutachter für gültig erklärt werden.⁷⁹

2.6.3 Das Umweltinformationsgesetz

Das UIG (BGBl. Nr. 495/1993 idgF BGBl. I Nr. 6/2005) behandelt das umfassende und freie Recht auf Umweltinformationen. Zum Ziel hat es die Information der Öffentlichkeit über die Umwelt durch die Unternehmen. Die passive Informationspflicht ist die Pflicht, der Behörde Auskunft zu erteilen (§§ 4-8 UIG). Die aktive Informationspflicht ist die Veröffentlichung der Umweltdaten (§§ 9, 10, 13, 14 UIG).

Das UIG unterscheidet vier Kategorien von Umweltdaten die zu veröffentlichen sind. Nämlich Umweltzustandsdaten, wie z.B. Immissionsdaten, Daten über Vorhaben und Tätigkeiten, die den Menschen gefährden oder die Umwelt beeinträchtigen, Daten über umweltbeeinträchtigende Eigenschaften, z.B. Mengen und Auswirkungen von Chemikalien und Daten über Maßnahmen zur Erhaltung, zum Schutz und zur Verbesserung der Umwelt und Maßnahmen zur Schadensvorbeugung und zum Ausgleich eingetretener Schäden.⁸⁰

Die Umwelterklärung der EMAS, bzw. die ähnlichen Forderungen der ISO stellen ein wichtiges Instrument für die Information der Öffentlichkeit dar und damit einen wesentlichen Beitrag für die Erfüllung des Umweltinformationsgesetzes.

⁷⁸ Vgl. Dimitroff-Regatschnig/Dullnig (2005), Seite 4.

⁷⁹ Vgl. List (2006).

⁸⁰ Vgl. § 2 UIG Z 1 – Z 4.

2.7 Arbeitssicherheit

Alle fünf Sekunden ist ein Arbeitnehmer in der EU in einen Arbeitsunfall verwickelt, und alle zwei Stunden stirbt ein Arbeitnehmer bei einem Unfall am Arbeitsplatz.⁸¹

Im Falle eines Arbeitsunfalles trägt nicht nur der Arbeiter einen Schaden davon, sondern auch der Betrieb wird rechtlich belastet. Ob eine Beweislastumkehr möglich ist, hängt dann davon ab, ob Arbeitssicherheit im Betrieb als unternehmerische Zielsetzung definiert wurde und somit alles Mögliche getan wurde, um Unfälle zu verhindern.

Laut § 3 des ASchG ist der Arbeitgeber verpflichtet, für Sicherheit und Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer in Bezug auf alle Aspekte, die die Arbeit betreffen, zu sorgen. D.h. die Arbeitsabläufe und die verwendeten Arbeitsmittel sind so zu gestalten bzw. zu beschaffen, dass die Gesundheit der Menschen nicht beeinträchtigt oder gar geschädigt wird. Rechtsvorschriften wie das ASchG, die AAV, die AM-VO und technische Normen schreiben Maßnahmen vor, um diese Aspekte zu erfüllen. Die Unterstützung eines Arbeitsmediziners, der Sicherheitsfachkraft und der Sicherheitsvertrauensperson ist laut § 88 ASchG definitiv gefordert.

Die Erfüllung der Aufgaben der Sicherheitsfachkraft (§ 76 ASchG) gewährleistet sichere Arbeitsplätze. Im SSC müsste laut ASchG die SFK eine Mindesteinsatzzeit von ca. 300 Stunden pro Kalenderjahr leisten, diese Einsatzzeit ergibt sich bei 325 Mitarbeitern. Laut Arbeitnehmerschutzgesetz § 10 ist zur Unterstützung der Sicherheitsfachkraft eine Sicherheitsvertrauensperson ab einer bestimmten Unternehmensgröße zu bestellen. Die Aufgaben der Sicherheitsvertrauensperson sind im § 11 ASchG geregelt, wesentlich ist die Zusammenarbeit mit der Sicherheitsfachkraft.

Des Weiteren verpflichtet das ASchG den Arbeitgeber für Arbeitsstätten, in denen regelmäßig mindestens 100 Arbeitnehmer beschäftigt sind, zur Einrichtung eines Arbeitsschutzausschusses. Dieser gewährleistet die gegenseitige Information, den Erfahrungsaustausch und die Koordination der betrieblichen Arbeitsschutzeinrichtungen und hat zum Ziel, die Sicherheit, den Gesundheitsschutz und die Arbeitsbedingungen zu verbessern. Er ist je nach Bedarf, oder wenn es zumindest ein Drittel der Mitarbeiter verlangt, jedenfalls aber mindestens zweimal pro Kalenderjahr zu Sitzungen einzuberufen, über welche der Vorsitzende des Ausschusses Aufzeichnungen zu führen hat.⁸²

Sicherheit bei der Arbeit ist ein Zustand der Gefahrenfreiheit, der angestrebt werden muss.⁸³ Die Tatsache, dass die Vorkehrungen zur Sicherheitstechnik durch Gesetze und Verordnungen weitgehend festgelegt sind, erleichtert einerseits das betriebliche Vorgehen, birgt andererseits jedoch die Gefahr einer Haftung bei Nichterfüllung dieser Vorgaben. Ein

⁸¹ Vgl. Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (2007).

⁸² Vgl. ASchG (2006), § 88 Abs 1-8.

⁸³ Vgl. Wirmsperger/Pözl/Schramhauser (1997), Seite 21.

Arbeitsschutzmanagementsystem stellt ein zweckmäßiges Instrument dar, das der Organisation und der Abwicklung des betrieblichen Arbeitsschutzes dient.

Arbeitsmittelverordnung

Im Jahr 2000 ereigneten sich in Österreich mehr als 14.000 Arbeitsunfälle im Zusammenhang mit Maschinen, 14 dieser Unfälle endeten tödlich. Arbeiten mit Maschinen gehören nach wie vor zu den gefährlichsten Tätigkeiten in der Arbeitswelt und machen etwa 8 % der Gesamtzahl an Arbeitsunfällen aus.⁸⁴ Die von der österreichischen Arbeitsinspektion durchgeführte Studie zeigt, dass 76 % der Unfälle auf menschliche Fehler bei der Benutzung zurückzuführen sind, also keinen Maschinenmangel als Ursache haben.⁸⁵ Eine Reduktion der Unfallzahlen kann nur dadurch erreicht werden, dass der "Faktor" Mensch in Zukunft stärker in den Mittelpunkt der Unfallprävention gerückt werden wird.

Die Arbeitsmittelverordnung trat am 1.7.2000 in Kraft und regelt die Verwendung, Beschaffenheit, Nachrüstung und Prüfung von Arbeitsmitteln. Sie fordert für Arbeitsvorgänge, die von der normalen Tätigkeit abweichen wie z.B. Reparatur, Reinigung, Störungsbeseitigung, etc. besondere Maßnahmen, da in diesen Bereichen die meisten Unfälle passieren. Unter die Wirtschaftszeige mit hohem Risiko gehört auch die Metallindustrie. Zu erwähnen ist, dass sich Unfälle an Maschinen ohne CE-Zeichen viel öfter ereignen, als an Maschinen mit CE-Zeichen. Mit dem CE-Zeichen wird angezeigt, dass sie den grundlegenden Sicherheitsanforderungen entsprechen.⁸⁶

2.8 Legal Compliance

Der Begriff „Legal Compliance“ wird in Österreich seit der Einführung von Umweltmanagementsystemen verwendet. Legal Compliance bedeutet, dass alle den Betrieb betreffenden umweltrelevanten Gesetze, Verordnungen und Bescheide ermittelt und eingehalten werden (engl.: compliance = Befolgung, Einhaltung). Die Schwierigkeit ergibt sich insofern, dass das Umweltrecht in Österreich keinen einheitlich zusammengefassten Rechtsbereich darstellt. Bei einer Zertifizierung nach ISO 14001 oder einer Begutachtung nach EMAS muss Legal Compliance und das Verfahren zur Erfüllung dieser Anforderungen nachgewiesen werden.⁸⁷

Um Legal Compliance nach ISO 14001 und der EMAS-VO sicherzustellen sind als erstes aus den österreichischen und europäischen Umweltvorschriften aber auch aus sonstigen Anforderungen die für den Standort relevanten Verpflichtungen zu ermitteln und

⁸⁴ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (2001), Seite 2.

⁸⁵ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (2001), Seite 5.

⁸⁶ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (2001), Seite 6 ff.

⁸⁷ Vgl. Dimitroff-Regatschnig/Dullnig (2005), Seite 1.

dahingehend zu überprüfen, ob sie eingehalten werden. Dazu zählen bestehende Verträge, Richtlinien, Normen und auch rechtliche Auswirkungen von Stör- und Unfällen.⁸⁸ Darüber hinaus verlangen EMAS und ISO 14001, dass Systeme eingerichtet und gepflegt werden, die eine Erfassung, Dokumentation, regelmäßige Bewertung und eine Fortschreibung aller für den Betrieb umweltrelevanten Rechts- und Verwaltungsvorschriften ermöglichen. Außerdem hat die Umweltpolitik ein Bekenntnis zur Einhaltung aller einschlägigen Umweltvorschriften zu enthalten.⁸⁹

Um die Rechtskonformität der zu eintragenden Organisation ins Organisationsregister zu überprüfen, informiert sich das Umweltbundesamt bei der österreichischen Vollzugsbehörde, ob Verstöße gegen Umweltvorschriften für diesen Betrieb vorliegen. Die Legal Compliance von EMAS-Organisationen wird also zweimal bestätigt, zunächst durch den Gutachter und dann durch die Vollzugsbehörde. Somit wird die Rechtskonformität von der öffentlichen Seite bestätigt und gegenüber Dritte argumentiert. Zur Sicherstellung von Legal Compliance muss ein Umweltrechtsregister erstellt werden, in dem alle österreichischen und europäischen Umweltvorschriften und alle Bescheide berücksichtigt werden. Zudem muss überprüft werden, ob diese eingehalten und laufend aktualisiert werden.⁹⁰

2.9 Beauftragte

Verschiedene Gesetze verpflichten den Arbeitgeber und die Führungskräfte der ersten Ebene, Beauftragte für das Unternehmen zu ernennen. Derartige Beauftragte können Sicherheitsfachkräfte, Sicherheitsvertrauenspersonen, Brandschutzbeauftragte, Ersthelfer, Gefahrgutbeauftragte, Abfallbeauftragte, etc. sein.

Der Beauftragte hat die Pflicht auf Missstände hinzuweisen, d.h. Betriebsbeauftragte haben eine beratende und überwachende Funktion - eine Stabsfunktionen – sie tragen keine Verantwortung für Arbeitssicherheit oder Umweltschutz. Somit können einem Beauftragten keine verwaltungsrechtlichen Konsequenzen drohen. Für den Schutz der Umwelt oder der Arbeitssicherheit ist die Geschäftsleitung verantwortlich und nicht der Beauftragte. Das bedeutet, dass der Betriebsbeauftragte lediglich als Unterstützung strafbaren Handelns und nach dem Justizstrafrecht und Zivilrecht bestraft werden kann. Im Bereich des Justizstrafrechtes trifft den Beauftragten dann eine Haftung, wenn ihm Sorglosigkeit, also ein Fehler anzulasten ist. Gleiches gilt für das Zivilrecht, aber nur ein Nichtbefolgen der Aufgaben kann zur Haftung führen.⁹¹

⁸⁸ Vgl. Kanzian/List/Tschulik (2004), Seite 17.

⁸⁹ Vgl. Dimitroff-Regatschnig/Dullnig (2005), Seite 5.

⁹⁰ Vgl. Dimitroff-Regatschnig/Dullnig (2005), Seite 6 f.

⁹¹ Vgl. Weka (2003), Kapitel 2 Seite 1 ff und Petrick/Eggert (1995), Seite 98.

Dem Beauftragten kommt keine direkte Weisungsbefugnis zu, d.h. wird von dem Beauftragten ein Missstand festgestellt, können sie diesen nicht durch direkte Weisung oder Anweisung beseitigen, sondern sie haben nur eine Meldepflicht. Ob der Arbeitgeber auf diese Meldung reagiert, ist seine Entscheidung. Aus diesem Grund bleibt die verwaltungsrechtliche Verantwortlichkeit beim Arbeitgeber.⁹² Der Beauftragte ist strafrechtlich verantwortlich, wenn ihm vertraglich Entscheidungsbefugnisse eingeräumt worden sind. Die Geschäftsleitung kann sich der strafrechtlichen Verantwortung nicht entziehen, sondern nur Aufgaben in Form von Arbeitsteilung delegieren. Damit kommt es zu einer Ausweitung der strafrechtlichen Verantwortung auch auf den Betriebsbeauftragten.⁹³

2.10 Resümee

Es wird deutlich, dass für eine gerichtsfeste Organisation umfangreiche rechtliche Anforderungen zu berücksichtigen sind. Diese entstammen zivilrechtlichen, strafrechtlichen und verwaltungsrechtlichen Pflichten. Das Verbandsverantwortlichkeitsgesetz und das damit verbundene Organisationsverschulden haben hohen Stellenwert für Unternehmen. Neben dieser strafrechtlichen Handlung sind umfassende und vielfältige Anforderungen im Umwelt- und Arbeitsschutz sowie spezifische Anforderungen aus Genehmigungen und Erlaubnissen zu erfüllen.

Organisationsverschulden liegt vor, wenn ein Unternehmer bei der Organisation seines Betriebes die ihm obliegende Organisationspflicht nicht erfüllt, und sich Organisationsmängel ergeben. Hier geht es um Anweisungs-, Auswahl- und Überwachungspflichten der jeweils vorgesetzten Ebene gegenüber der nachgeordneten Ebene. Werden Schäden durch eine unzureichende Organisation z.B. mangelnde Überwachungsregelungen oder fehlende Anweisungen verursacht, so haftet der Verband, siehe Abbildung 2.

⁹² Vgl. Weka (2003), Kapitel 2 Seite 2 f.

⁹³ Vgl. Petrick/Eggert (1995), Seite 97.

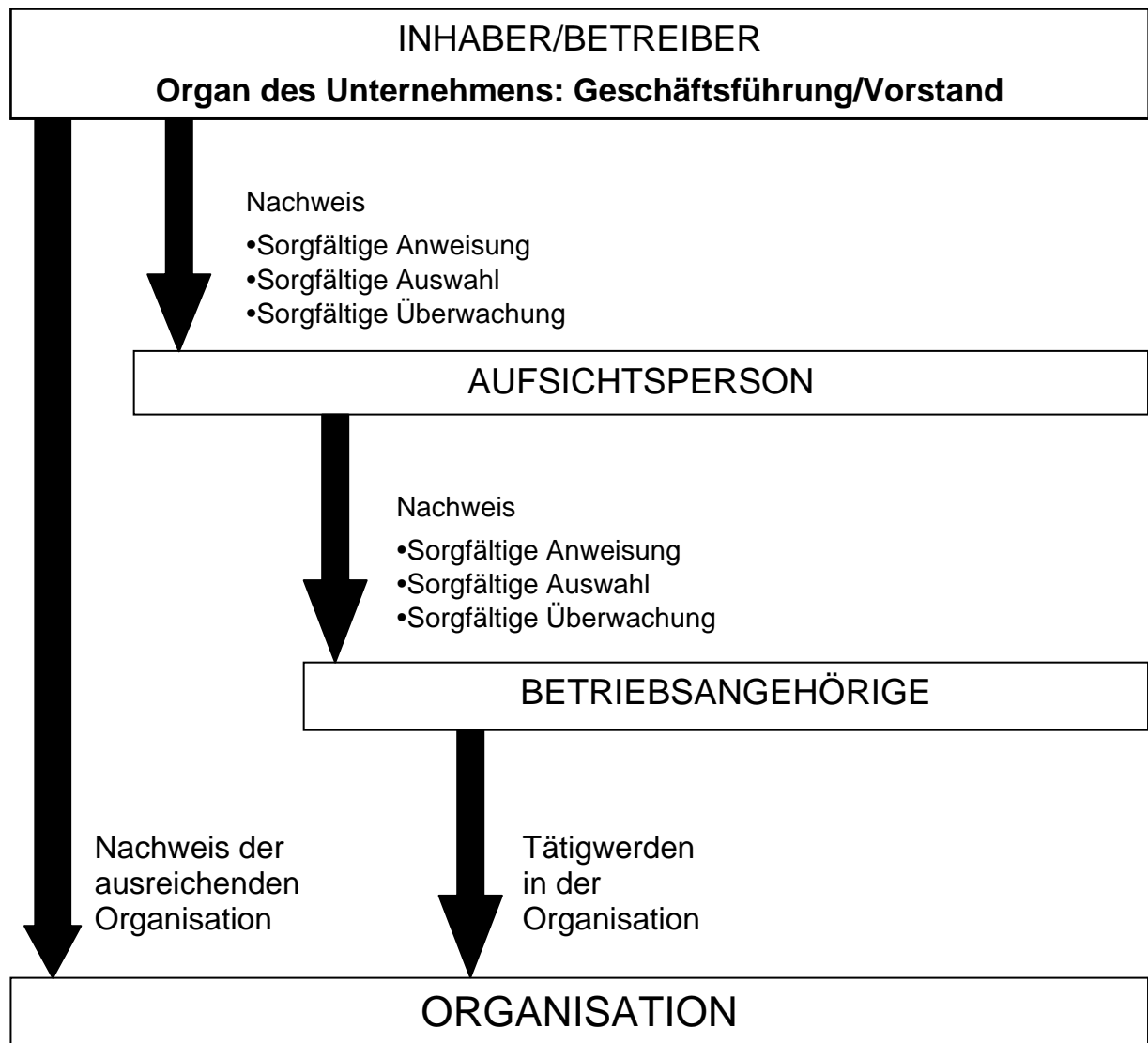


Abbildung 2: Exkulpation vom Organisationsverschulden⁹⁴

⁹⁴ Quelle: Adams (1995), Seite 26 + Adams/Rekittke (1999), Seite 12.

3 Grundlagen der Organisation und des Managements

In diesem Kapitel werden der Begriff Organisation und die Rahmenbedingungen zur Erlangung einer gerichtsfesten Organisation erläutert. Darüber hinaus wird die Bedeutung des normativen, strategischen und operativen Managements im Zusammenhang mit der Organisation erörtert. Näher betrachtet wird die Bedeutung von Vision, Mission und Strategie in Verbindung mit der strategischen Unternehmensführung. Das Kapitel zeigt darüber hinaus Möglichkeiten zur Darstellung von Ablauf- und Aufbauorganisationen im Unternehmen. Am Ende des Kapitels wird der Gedanke des Prozessmanagements aufgefasst. Die Organisation des Betriebes wird vor dem Hintergrund der rechtlichen Grundlagen erörtert. Die „gerichts feste“ Organisation hat zu gewährleisten, dass keine Schäden oder Unfälle aufgrund von Organisationsdefiziten real werden.

Der Begriff Organisation kann institutionell und funktionell verwendet werden. Institutionell steht der Organisationsbegriff für Unternehmen oder Unternehmensbereiche. Funktionell ist unter Organisation das Designen aufbau- und ablauforganisatorischer Strukturen zu verstehen. Der Aufbau stellt den statischen Teil der Organisation dar, wogegen bei der Ablauforganisation Raum und Zeit eine Rolle spielen, so dass sich diese als dynamischer Anteil bezeichnen lässt. Elemente der organisatorischen Gestaltung sind z.B. Rollen, Organigramme, Kommunikationsstrukturen, organisatorische Regeln, Prozesse und organisatorische Hilfsmittel zu deren Erfüllung.⁹⁵

Die Wahrnehmung von Organisationen als soziales System bedingt ein systemisches Managementverständnis. Bei dem Begriff Management handelt es sich um Führung und Organisation.⁹⁶ Ziele des Managements sind der Umgang mit Dynamik und die Vermittlung von Sinn an die Organisationsmitglieder. Prozesse und Projekte sind Element sozialer Systeme.⁹⁷

„Eine Organisation ist kollektives Ganzes mit relativ festgelegten und identifizierbaren Grenzen, einer normativen Ordnung, hierarchischem Autoritätssystem, Kommunikationssystem und einem koordinativen Mitgliedssystem; dieses kollektive Ganze besteht aus einer relativ kontinuierlichen Basis innerhalb einer sie umgebenden Umwelt und beschäftigt sich mit Handlungen und Aktivitäten, die sich gewöhnlich auf ein Endziel oder Objektiv hin beziehen, oder eine Menge von Endzielen oder Objektiven.“⁹⁸

Für eine erfolgreiche Organisation ist es unerlässlich ein Managementsystem einzuführen. Hierzu bietet sich die nachfolgende Einteilung, in drei Managementebenen, an.

⁹⁵ Vgl. Gareis (2006), Seite 19.

⁹⁶ Vgl. Adams (1995), Seite 2.

3.1 Normatives, strategisches und operatives Management

In diesem Kapitel wird erläutert, wie ein umfassendes Managementmodell aufgebaut werden kann.

„Normatives und strategisches einerseits und das operative Management andererseits, bilden gleichsam die beiden Seiten einer Medaille“.⁹⁹

Während dem normativen und strategischen eine Gestaltungsfunktion zukommt und Aktivitäten begründet und ausrichtet, ist es Aufgabe des operativen Managements, lenkend in die Unternehmensentwicklung einzugreifen.¹⁰⁰

Die Ebene des normativen Managements beschäftigt sich mit den generellen Zielen der Unternehmung, mit Prinzipien, Normen und Spielregeln, die darauf ausgerichtet sind, die Lebensfähigkeit der Unternehmung sicherzustellen und die Entwicklungsfähigkeit der Unternehmung in Richtung eines positiven Wandels zu verändern. Ausgehend von einer unternehmerischen Vision wird die Unternehmenspolitik auf der normativen Managementebene festgelegt. Das normative Management wirkt begründend für alle Handlungen der Unternehmung.¹⁰¹

Die Aufgabe des strategischen Managements ist der Aufbau, die Pflege und die Ausbeutung von Erfolgspotenzialen, für die Ressourcen eingesetzt werden müssen. Auf der strategischen Managementebene werden Vorgehensweisen entwickelt, um die im normativen Management definierte Unternehmenspolitik zu verfolgen und deren Ziele zu erreichen.¹⁰² Das strategische Management steuert das Unternehmen zukunftsorientiert und langfristig, die Umsetzung der Strategien obliegt dem operativen Management. Die Funktion des operativen Managements besteht darin, die normativen und strategischen Vorgaben vollziehend in Operationen, die sich an Fähigkeiten und Ressourcen ausrichten, umzusetzen.

Die steigenden Anforderungen, im Besonderen an das Management produzierender Unternehmen, erfordern einen ganzheitlichen Management-Ansatz.

Das St.Galler Management-Modell ist ein grundlegendes Modell zur Unternehmenssteuerung. Es zeichnet sich durch die Integration der vielfältigen Einflüsse, denen ein Unternehmen ausgesetzt ist, aus. Es unterscheidet zwischen drei Ebenen des Managements und zwischen Strukturen, Aktivitäten und Verhalten.¹⁰³ Dieses Modell macht

⁹⁷ Vgl. Gareis (2006), Seite 40.

⁹⁸ Zit. Weinert (1981), Seite 41.

⁹⁹ Zit. Bleicher (2004), Seite 80 und Bleicher (1991), Seite 4.

¹⁰⁰ Vgl. Bleicher (2004), Seite 80 und Bleicher (1991), Seite 4.

¹⁰¹ Vgl. Bleicher (2004), Seite 80.

¹⁰² Vgl. Bleicher (2004), Seite 81.

¹⁰³ Vgl. Promberger/Spiess/Kössler (2006), Seite 94 f.

deutlich, wie umfassend Management ist. Darüber hinaus verdeutlicht es den Zusammenhang zwischen normativem, strategischem und operativem Management.

Die Abbildung 3 fasst den grundsätzlichen Zusammenhang von normativem, strategischem und operativem Management zusammen.

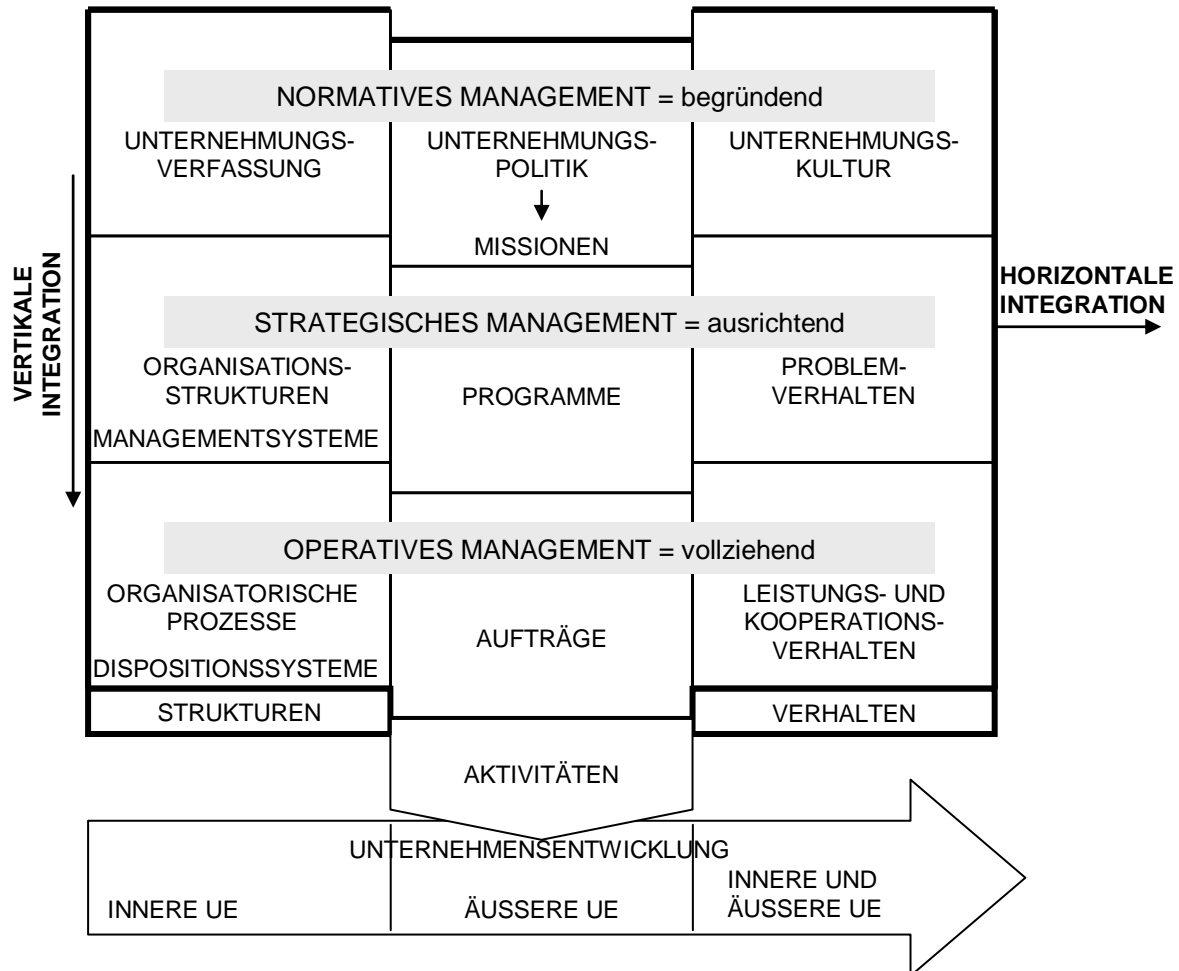


Abbildung 3: St. Galler Management-Konzept¹⁰⁴

Politik und Strategie sind zentrale Führungsaufgaben im Unternehmen und gehören nach dem St. Galler Management-Konzept in die Säule der Aktivitäten. Sie werden einerseits durch Strukturen, andererseits durch das Verhalten der Mitarbeiter unterstützt. Die strukturelle Unterstützung liegt auf normativer Ebene in der Unternehmensverfassung, auf strategischer Ebene in den Führungssystemen und der Organisation. Bleicher stellt den Begriff der Unternehmensverfassung als „Grundgesetz“ der Unternehmung dar. Sie enthält die von außen durch Gesetze gegebenen Auflagen und die von der Unternehmung selbst geschaffenen Bestimmungen. Dieses Regelwerk und der Wille der Unternehmensspitze spiegeln sich in der Unternehmenspolitik wider.¹⁰⁵

¹⁰⁴ Quelle: Schwaninger (1994), Seite 27 und Bleicher (1991), Seite 5.

¹⁰⁵ Vgl. Seghezzi (2003), Seite 174 f.

Ein weiterer ganzheitlicher Ansatz ist das Konzept der strategischen Unternehmensführung, welches das Zusammenspiel zwischen Strategie-, Struktur- und Kulturmanagement veranschaulicht. Es verdeutlicht, dass Strategien und Maßnahmen nur entwickelt werden können, wenn die Unternehmensziele klar definiert sind.

Das Konzept der strategischen Unternehmensführung

Führungskräfte und Mitarbeiter müssen darüber informiert sein wohin die Reise geht, d.h. Vision, Leitbild und Unternehmenskultur muss jedem im Unternehmen bekannt sein. Außerdem muss das gesamte Personal mit den Strategien, die verfolgt werden, vertraut sein. Managementmodelle versuchen Unternehmen ganzheitlich zu erfassen, welche auf alle Betriebe und Situationen anwendbar sind. Ein Beispiel dafür ist das Modell der strategischen Unternehmensführung nach Hinterhuber, welches in der folgenden Grafik dargestellt ist.

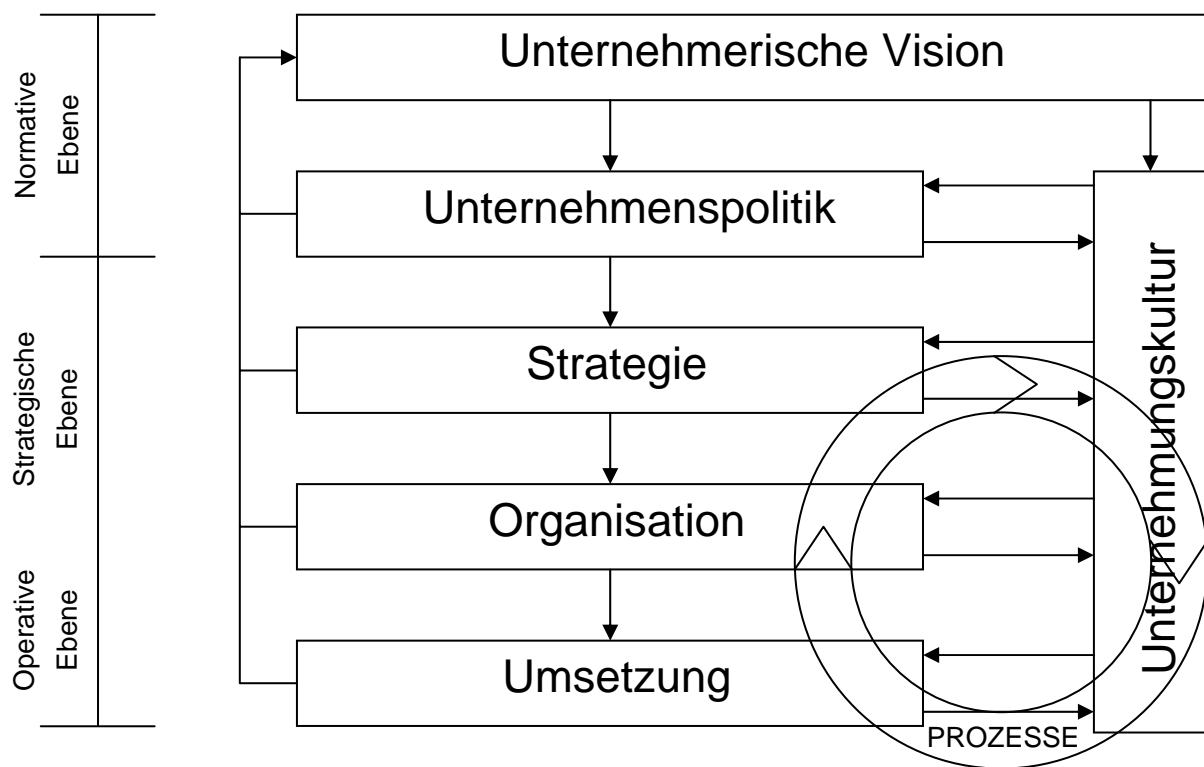


Abbildung 4: Strategie und Taktik in der strategischen Unternehmensführung¹⁰⁶

Die Begriffe Vision und Mission sind eng zusammengehörig. Die Vision ist eine Blickrichtung in die Zukunft, eine Vorstellung von der künftigen Rolle des Unternehmens. Daraus folgt, dass die Vision die Grundlage für die Strategie ist. Das Unternehmen muss sich die Frage stellen: „In welche Richtung soll die Entwicklung stattfinden“. Der Zusammenhang mit der Mission, dem Unternehmenszweck, muss dabei beachtet werden. Hinter dem Begriff Vision

¹⁰⁶ Quelle: Hinterhuber (1996), Seite 67.

steht das Wort wohin und hinter dem Begriff Mission das Wort wozu.¹⁰⁷ Das Leitbild definiert Grundsätze und Ziele des unternehmerischen Handelns, konkretisiert die unternehmerische Vision und gibt inneren Halt.¹⁰⁸

Um die Vision und die Mission umsetzen zu können bedarf es einer Strategie. Wie, mit welchen Maßnahmen und Aktivitäten soll das Ziel erreicht werden? Dabei ist es von großer Wichtigkeit, dass die Strategie im Unternehmen kommuniziert wird und sich alle Beteiligten dazu bekennen. Die Strategie eines Unternehmens muss geeignet sein, die Chancen der Unternehmensumwelt zu nützen und Risiken zu vermeiden. Die strategischen Ziele werden von der Unternehmensvision abgeleitet.¹⁰⁹

Die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und dessen Ziele wird gestärkt durch eine gemeinsam getragene Unternehmenspolitik. Sie fördert den innerorganisatorischen Zusammenhalt und die Leistungsfähigkeit von Unternehmen.¹¹⁰ Aufgabe der Unternehmenspolitik ist es, Leitsätze für das Unternehmen aufzustellen, in denen sich der Grundgedanke des Unternehmens widerspiegelt. Die Unternehmensgrundsätze, das sogenannte Leitbild des Unternehmens, sind nur dann von Wert, wenn sie von den Führungskräften und Mitarbeitern des Unternehmens selbst erarbeitet worden sind. Das Leitbild soll außerdem langfristig ausgerichtet sein, konkrete Aussagen liefern und von den Führungskräften vorgelebt werden. Es liefert die Grundsätze für die Verwirklichung der Vision. Eine gute Unternehmenspolitik ist die Voraussetzung für wirksame Strategien, diese führen wiederum zu den vorgesehenen Zielen. Strategien sind langfristig ausgerichtet und beeinflussen die zukünftige Entwicklung von Unternehmen.¹¹¹ Änderungen der Strategien von Unternehmen haben Auswirkungen auf die Organisationsstruktur. Auf die Formulierung der Strategien folgt die Umsetzung, die im Gegensatz zur Strategiefestlegung eine administrative Angelegenheit ist.¹¹²

3.2 Aufbau- und Ablauforganisation

Ein wesentlicher Punkt der Gerichtsfestigkeit ist die festgelegte Aufbau- und Ablauforganisation, d. h. die innere Gliederung im Unternehmen. Aufbau- und Ablauforganisation stellen wichtige Instrumente zur Steuerung des Verhaltens und der Leistung der Organisationsmitglieder dar.

¹⁰⁷ Vgl. Garscha (2002), Seite 35.

¹⁰⁸ Vgl. Kohllöffel (2000), Seite 21.

¹⁰⁹ Vgl. Kohllöffel (2000), Seite 17-24.

¹¹⁰ Vgl. Promberger/Spiess/Kössler (2006), Seite 94.

¹¹¹ Vgl. Hinterhuber (1996), Seite 107.

¹¹² Vgl. Promberger/Spiess/Kössler (2006), Seite 93.

Die durch Normen vorgegebenen Managementsysteme fordern den Aufbau einer dokumentierten und intern veröffentlichten Organisationsstruktur mit angemessener Aufgabenverteilung, Festlegung der Verantwortung und Befugnisse.¹¹³

Unter Aufbauorganisation ist die Beschreibung des „Wer“ und „Was“ zu verstehen, d.h. die Zuweisung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen. Die Festlegung erfolgt in Organigrammen und Stellenbeschreibungen etc. Die Ablauforganisation beschreibt das „Wie“ und „Wann“, die Dokumentation erfolgt in Prozessbeschreibungen, Arbeitsanweisungen, etc.¹¹⁴

Aufbau- und Ablauforganisationen stehen in einem engen Zusammenhang. Sie bauen aufeinander auf und bedingen einander. Die Aufbauorganisation liefert das organisatorische Gerüst, innerhalb dessen sich die Prozesse vollziehen können. Die Tatsache, dass ein solcher Rahmen nur dann sinnvoll festlegbar ist, wenn genaue Vorstellungen über die Prozesse bestehen, lässt die enge Verbindung zwischen Aufbau- und Ablauforganisation erkennen.¹¹⁵

Nach der Rechtsprechung ist die Geschäftsleitung als oberste Hierarchieebene verpflichtet, Missstände in der Aufbau- und Ablauforganisation zu vermeiden. Kommt es zu Organisationsfehlern, ist zunächst die Geschäftsleitung in ihrer Allzuständigkeit dafür verantwortlich. Gibt es verschiedene Zuständigkeitsbereiche, so endet die Allzuständigkeit der Geschäftsleitung. Die Geschäftsleitung muss sich jedoch vergewissern, dass die benötigte Qualifikation und Zuverlässigkeit des Zuständigen gegeben ist, wenn dies nicht der Fall ist, kann sich eine Mitverantwortung ergeben.¹¹⁶

3.2.1 Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation schreibt die Struktur vor, um die Abläufe erfüllen zu können. Verantwortungen und Befugnisse werden dabei festgelegt. Zu den Organisationsinstrumenten, zur Gestaltung der Aufbauorganisation gehören Organigramme, Stellenbeschreibungen, Rollenbeschreibungen und Funktionsdiagramme.¹¹⁷

Organigramme stellen nicht die Aufgabenstruktur, sondern die Stellenstruktur dar. Zudem zeigen sie die Strukturtypen, d.h. ob Linien-, Stablinien- oder Matrixorganisationen vorhanden sind. Organigramme geben keine nähere Aussage über die Aufgaben- und Kompetenzabgrenzung. Zu deren Festlegung werden Stellenbeschreibungen benötigt.¹¹⁸

¹¹³ Vgl. Kanzian/List/Tschulik (2004), Seite 19.

¹¹⁴ Vgl. Adams/Rekittke (1999), Seite 46.

¹¹⁵ Vgl. Thommen/Achleitner (2004), Seite 757.

¹¹⁶ Vgl. Petrick/Eggert (1995), Seite 97.

¹¹⁷ Vgl. Thommen/Achleitner (2004), Seite 759.

¹¹⁸ Vgl. Fluri/Ulrich (1986), Seite 189.

„Das Organigramm zeigt die vereinfachte Darstellung der Organisationsstruktur zu einem bestimmten Zeitpunkt, wobei Rechtecke als Symbole für Stellen dienen, und die Verbindungslinien den Dienstweg und die Unterstellungsverhältnisse zum Ausdruck bringen“.¹¹⁹

Die Aufbauorganisation beschäftigt sich mit der vertikalen Gliederung und Strukturierung des Unternehmens in organisatorische Einheiten, wie Abteilungen, Arbeitsgruppen und Stellen.¹²⁰ Darüber hinaus beschäftigt sich die Aufbauorganisation mit der Zuweisung abgegrenzter Aufgabenkomplexe auf organisatorischer Ebenen sowie mit der Gestaltung von Weisungs- und Kommunikationsbeziehungen zwischen diesen Ebenen.¹²¹

Die Strukturierung der Aufbauorganisation kann auf Grund der Modelle der Einlinien-, Mehrlinien- und Stablinienorganisation erfolgen. In Abhängigkeit, z.B. von der Unternehmensgröße, können dabei die Modelle der Funktional-, Regional-, und Divisionalorganisation angewendet werden.¹²²

Zu beachten ist, je niedriger die Hierarchiestufe ist, desto ausführlicher und detaillierter sollen die Anweisungen erfolgen.

3.2.1.1 Organisationsformen

Die richtige Organisationsform ist primär abhängig von dem Organisationszweck, der Mission.¹²³ Organisationsformen geben die Struktur für Aufbauorganisationen vor. Im Folgenden wird auf funktionale Organisationen, Spartenorganisationen und Matrixorganisation näher eingegangen. Die Spartenorganisation gliedert das Unternehmen in verschiedene Sparten, d.h. gleichartige Produkte oder Produktgruppen werden zusammengefasst. Bei den funktionalen Organisationen, die auf die Kernfunktionen und deren Verrichtungsgliederung knüpfen, unterscheidet man zwischen rein funktionalen Organisationen und Stablinienorganisationen. Diese Organisationsform kann zu Interessenskonflikten führen, da jeder Teilbereich nur für eine bestimmte Funktion zuständig ist. Darüber hinaus besteht die Gefahr der Überlastung der Geschäftsleitung, aus diesem Grund können Stäbe eingerichtet werden, die eine Entlastung bringen.¹²⁴

Stablinienorganisation

Unter der obersten Führungshierarchie sind Linien angeordnet, die dem „operativen Geschäft“ dienen. Der Aufbau entspricht meist dem tayloristischen Prinzip, d.h. die Gliederung erfolgt nach den einzelnen Arbeitsschritten. Zwischen der Linienfunktion und der

¹¹⁹ Vgl. Thommen/Achleitner (2004), Seite 759.

¹²⁰ Vgl. Thommen/Achleitner (2004), Seite 754.

¹²¹ Vgl. Frese (1998), Seite 7.

¹²² Vgl. Gareis/Stummer (2006), Seite 21 ff.

¹²³ Vgl. Garscha (2002), Seite 50.

¹²⁴ Vgl. Thommen/Achleitner (2004), Seite 792 ff.

Führung sind Stäbe angeordnet, die in das operative Handeln nicht eingreifen, jedoch Spezialkenntnisse zur fachlichen Beratung besitzen, ohne selbst Entscheidungskompetenz zu haben.¹²⁵ Der wesentlichste Vorteil von Stablinienorganisationen ist die transparent nachvollziehbare Strukturierung der Kompetenz- und Verantwortlichkeitsverteilung. Ein Nachteil dieser Organisationsform ist die mögliche Gefahr des „Ab-Teilungs“-Denkens. Die folgende Abbildung zeigt wie im SSC eine derartige Organisationsform aussehen könnte.

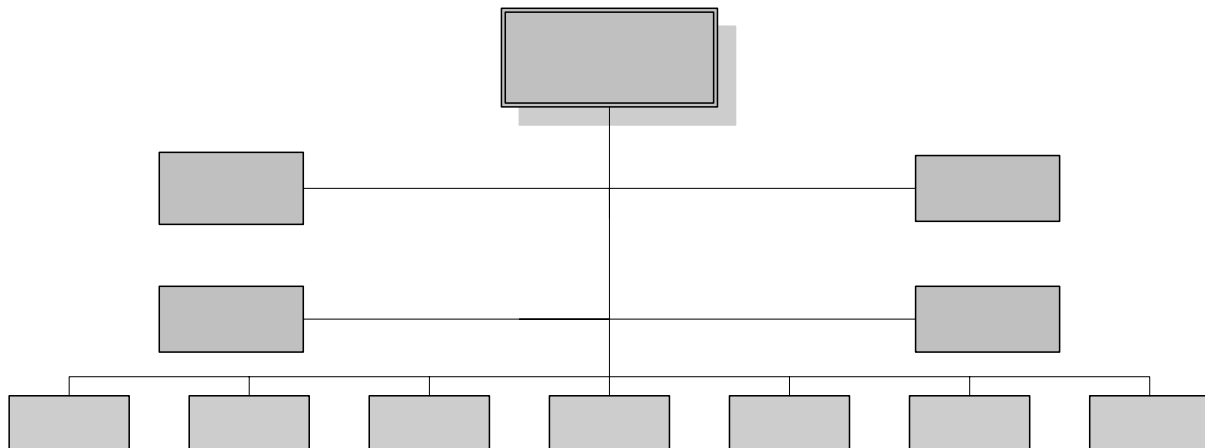


Abbildung 5: eine mögliche Stab-Linien-Organisation in der voestalpine Stahl Service Center GmbH

Geschä

Matrixorganisation

Die Matrixorganisation ist eine Mehrlinienorganisation und ist dadurch gekennzeichnet, dass die Stellenbildung auf der gleichen hierarchischen Stufe nach zwei oder mehreren Kriterien gleichzeitig erfolgt, also beispielsweise nach Produkten oder Produktgruppen, Funktionen, Regionen und Projekten.¹²⁶ Die Matrixorganisation stellt sicher, dass die marktbedienenden Tätigkeiten und die dafür erforderlichen Querschnittsfunktionen zusammenarbeiten. Der Vorteil liegt also in der verstärkten Kommunikation, nachteilig kann die hohe Verantwortung der Querschnittsfunktionen und der fehlende Kompetenzrahmen gesehen werden.¹²⁷ Mit der Matrixorganisation wird die Hierarchie in den Hintergrund gestellt. Am einfachsten ist eine zweidimensionale Matrix mit den Dimensionen Funktionen und Produktgruppen. Die nachfolgende Abbildung zeigt wie eine Matrixorganisation im SSC aussehen könnte. Die Kompetenzkreuzung erfolgt zwischen Prozesseigner und Produktgruppenmanager. Eine Regelung, wer bei welchen Entscheidungen in welchem Ausmaß den Vortritt hat, ist unerlässlich.

Personal

Verkauf

Beschaffung

Tec

¹²⁵ Vgl. Garscha (2002), Seite 51 und Fluri/Ulrich (1986), Seite 156.

¹²⁶ Vgl. Thommen/Achleitner (2004), Seite 801.

¹²⁷ Vgl. Garscha (2002), Seite 61.

Da im SSC in Zukunft die Abgrenzung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen im Mittelpunkt stehen soll, ist diese Organisationsform eher unpassend, da die Unterstellungsverhältnisse unklar sind und dies zu ständigen Konflikten führen kann.

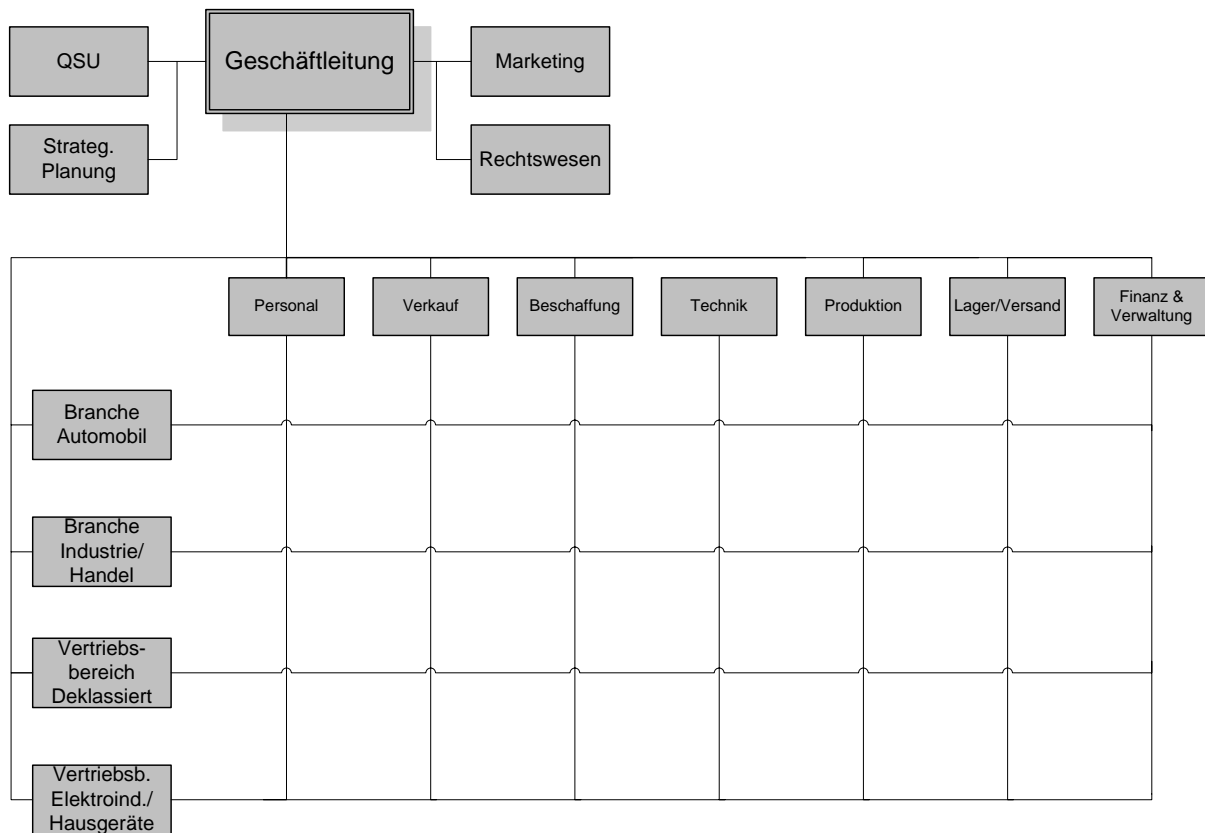


Abbildung 6: eine mögliche Matrixorganisation in der voestalpine Stahl Service Center GmbH

3.2.1.2 Stellenbeschreibungen

Das System „Unternehmung“ besteht aus Subsystemen, die bestimmte Aufgaben erfüllen. Die Stelle ist die kleinste organisatorische Einheit eines Unternehmens, sie ist eine Kombination aus einem Aufgabenkomplex, der von einer Person oder einer Gruppe erfüllt werden kann und den dafür erforderlichen Kompetenzen und Verantwortlichkeiten. Die organisatorische Eingliederung, d.h. die direkt vorgesetzte Stelle(n) und direkt untergeordnete Stelle und die Stellvertreter spielen für die Delegation eine Rolle. Sie ist eine abstrakte Einheit und nicht identisch mit einem räumlichen Arbeitsplatz.¹²⁸

Die für eine Stelle relevanten Führungs- und Leistungsanforderungen sowie deren Einordnung in die Organisationsstruktur werden in der Stellenbeschreibung beschrieben. Die Analyse eines Stellenbildes führt zu einem Instanzbild, Aufgabenbild und Leistungsbild.¹²⁹ Stellenbeschreibungen erfüllen nicht nur organisatorische Zwecke, sondern dienen auch als

¹²⁸ Vgl. Fluri/Ulrich (1986), Seite 149.

¹²⁹ Vgl. Thommen/Achleitner (2004), Seite 667.

Grundlage für die Entwicklung von Bewertungskriterien zur Qualifikation der Mitarbeiter und erfüllen wertvolle Dienste bei der Personalbedarfsplanung.¹³⁰

Aufgabe der Stellenbildung ist es, die unterschiedlichen Aufgaben so auf Stellen zu verteilen, dass dadurch eine zweckmäßige Organisation entsteht.¹³¹ Personen sind als Stelleninhaber Träger von Kompetenzen und Verantwortung.¹³²

Kompetenzen und Verantwortung

Zur Aufgabenerfüllung muss die Stelle das Recht haben, handelnd tätig zu werden. Diese Handlungsrechte bzw. Handlungsspielräume werden als Kompetenzen bezeichnet. Mit der Zuweisung von Aufgaben und Kompetenzen entsteht die Verantwortung, diese auch richtig zu erfüllen. Aus der Verantwortung resultiert eine Verantwortlichkeit, d.h. eine Haftung für fahrlässige und vorsätzliche Fehler.¹³³

Die Zuteilung von Kompetenzen ist ein organisatorisches Instrument. Man spricht beim Prozess der Kompetenzübertragung von Delegation. Um in der Praxis die Kompetenzdelegation mit der Aufgabenverteilung in Übereinstimmung zu bringen, werden die Aufgaben und Kompetenzen jeder Stelle in einer Stellenbeschreibung festgelegt. Kompetenzdelegation ist nicht mit der Verantwortungsdelegation gleichzustellen. Durch die Übertragung von Verantwortung des delegierenden Vorgesetzten an einen Untergebenen, wird die Verantwortung des Vorgesetzten nicht aufgehoben. Daraus folgt, dass die Delegation von Kompetenzen keine Teilung der Verantwortung, sondern im Gegenteil eine Addition von Verantwortung mit sich bringt.¹³⁴ Näheres folgt dazu im Kapitel 3.4 Delegation.

3.2.2 Ablauforganisation

Die Ablauforganisation beschreibt die immer wiederkehrenden Abläufe, d.h. die Prozesse. Jede Aktivität, die immer wieder erfolgt, kann als Prozess gesehen werden. Abgeleitet aus der Strategie werden diese Prozesse definiert. Mit der Festlegung der Kern-, Führungs- und Supportprozesse kann die Prozesslandkarte erstellt werden. Die Ablauforganisation ist als ein Wirkungssystem zwischen den organisatorischen Einheiten zu verstehen. Sie ist das Ergebnis der Gestaltung von Arbeitsbeziehungen.¹³⁵

Die Ablauforganisation beschäftigt sich vor allem mit den (chrono-)logischen Zusammenhängen von Aufgaben. Ziel der Ablauforganisation ist die optimale Gestaltung der

¹³⁰ Vgl. Fluri/Ulrich (1986), Seite 193.

¹³¹ Vgl. Thommen/Achleitner (2004), Seite 786.

¹³² Vgl. Bleicher (1991), Seite 36.

¹³³ Vgl. Fluri/Ulrich (1986), Seite 148.

¹³⁴ Vgl. Fluri/Ulrich (1986), Seite 148.

¹³⁵ Vgl. Bleicher (1991), Seite 42.

Arbeitsabläufe unter Berücksichtigung von Raum, Zeit, Sachmittel und Personen.¹³⁶ Die Ablauforganisation muss jedem Mitarbeiter bekannt sein, um das eigene Handeln in den Gesamtzusammenhang aller Prozesse einordnen zu können. Nicht funktionierende Ablauforganisationen können zu Informationsstau führen.

Prozesslandschaften

In diversen Managementhandbüchern von Unternehmen wird die Ablauforganisation häufig mittels Prozesslandschaften bzw. Prozesslandkarten dargestellt, diese ermöglichen den notwendigen Überblick über alle Prozesse im Unternehmen.¹³⁷ Die Interaktion mit den externen Prozessen, z.B. Ermittlung der Kundenanforderungen und Sicherstellung der Kundenzufriedenheit, werden dargestellt. Die Transparenz über die Abläufe im Unternehmen wird deutlich erhöht, und man erzielt damit ein gleiches Grundverständnis bei allen Mitarbeitern.

Prozesslandschaften gliedern sich in Kern-, Führungs- und Unterstützungsprozesse. Bei den Kernprozessen handelt es sich um die direkten Wertschöpfungsprozesse zum Erzeugen der Produkt- oder Dienstleistung. Sie dienen zur direkten Erfüllung der Mission des Unternehmens. Die Führungsprozesse geben meist Ziele vor und sollen die Zielerreichung ermöglichen, z.B. durch Bereitstellung von Ressourcen. Letztendlich schaffen die Unterstützungsprozesse die Arbeitsvoraussetzungen für die Kern- und Führungsprozesse. Diese Erläuterungen bauen auf einem Modell eines prozessorientierten Qualitätsmanagementsystems (ISO 9001:2000) auf.¹³⁸

Die Form der Darstellung obliegt dem Unternehmen. Im Abschnitt 7 Neugestaltung der Organisationsstruktur in der Stahl Service Center GmbH ist die neue und die alte Prozesslandkarte des SSC dargestellt.

3.2.3 Prozessmanagement

Ein wesentliches Kriterium auf dem Weg zur Erlangung einer gerichtsfesten Organisation ist die kontinuierliche Verbesserung von Prozessen. Um diese Managementfunktionen zu gewährleisten bedient man sich der Funktion des Prozessmanagements.

„Prozessmanagement umfasst planerische, organisatorische und kontrollierende Maßnahmen zur zielorientierten Steuerung der Wertschöpfungskette eines Unternehmens hinsichtlich Qualität, Zeit, Kosten und Kundenzufriedenheit.“¹³⁹

Im Prozessmanagement geht es vor allem darum, Prozesse zu beschreiben, darzustellen, zu gestalten, und diese laufend zu kontrollieren und zu verbessern. Dazu ist es erforderlich, die

¹³⁶ Vgl. Thommen/Achleitner (2004), Seite 754.

¹³⁷ Vgl. Garscha (2002).

¹³⁸ Vgl. Binner (1998), Seite 117 ff.

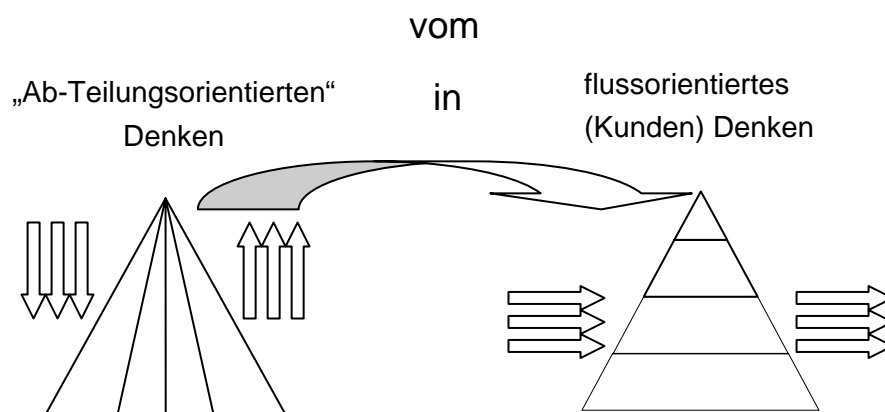
¹³⁹ Zit.: Gaitanides/Scholz/Vrohling/Raster (1994), Seite 3.

Prozesse zu definieren und eine Prozessstruktur zu erarbeiten. Diese Abfolge endet mit der Erstellung der Prozesslandkarte, in dieser sind einerseits die leistungserbringenden Prozesse dargestellt und andererseits alle Prozesse, die die Leistungserbringung steuern und unterstützen. Diese Prozesslandschaft wird zum Kernstück des Unternehmens und stellt somit die Ablauforganisation dar. Das Prozessmanagement macht die Prozesse transparenter und verdeutlicht deren Wechselwirkungen.

Das Prozessmanagement dient zur Umsetzung der Prozessorientierung, diese betrachtet das gesamte betriebliche Handeln als Kombination von Prozessen.¹⁴⁰ Das Prozessmanagement behandelt immer wiederkehrende Vorgänge im Unternehmen, also Prozesse. Der Grundgedanke des Prozessmanagements ist, dass jede Art von Entwicklung, Produktion, Kundendienst, Vertrieb usw. in Prozesse untergliedert werden kann. Diese Prozesse können parallel oder seriell zueinander ablaufen.

Die Aufgabe des Prozessmanagements ist es, eine ständige Evaluierung zwischen strategischen Vorgaben des Unternehmens und dem operativen Handeln zu ermöglichen. Dazu müssen Prozessgrößen definiert werden, die Auskunft über die Erreichung des Prozesszweckes bzw. die Erreichung der aus der Strategie abgeleiteten Ziele. Diese Messgrößen bilden die Basis für die Kennzahlensysteme und damit die Basis für die Balance-Scorecard.¹⁴¹

Prozessmanagement darf nicht die Organisation kippen, indem eine neue Form der Hierarchie erschaffen wird, sondern soll die Denkrichtung kippen.¹⁴² Die Abbildung 7 verdeutlicht die Denkrichtung von Prozessorganisationen.



¹⁴⁰ Vgl. Kamiske/Brauer (2003), Seite 155 f.

¹⁴¹ Vgl. Garscha (2002), Seite 206.

¹⁴² Vgl. Garscha (2002), Seite 71.

¹⁴³ In Anlehnung an Garscha (2002), Seite 71.

Im Kapitel 7 Neugestaltung der Organisationsstruktur in der Stahl Service Center GmbH wird deutlich, dass Prozessmanagement eine Managementfunktion ist, um eine Aufbauorganisation zu entwickeln.

Makro- und Mikroprozessmanagement

Das Prozessmanagement unterscheidet Aufgaben des Makro- und des Mikroprozessmanagements. Die Erfüllung der Aufgaben des Makroprozessmanagements erfolgt auf Basis der Ergebnisse des strategischen Managements der Unternehmung. Aufgaben des Makroprozessmanagements sind die Identifikation von Prozessen und deren Wechselwirkungen (Prozessportfolio). Des Weiteren die Definition von Prozesseigentümern, das Controlling der Prozessportfolios und die Definition von Standards zum Mikroprozessmanagement. Die Betrachtungsobjekte des Mikroprozessmanagements sind die einzelnen Prozesse. Aufgaben des Mikroprozessmanagements sind das Planen einzelner Prozesse, dazu gehören die Prozessabgrenzung, Prozessstrukturplanung, Prozessablaufplanung, Prozessorganisationsplanung, Prozesskennzahlenplanung und das Controlling einzelner Prozesse (Prozesskontrolle und Erstellung von Prozessberichten, Prozessoptimierung).¹⁴⁴

Die Aufgaben des Makro- und Mikroprozessmanagements sollen nicht isoliert behandelt werden, die Wechselwirkungen sind zu berücksichtigen.

3.3 Organisationspflichten und der Zustand einer Organisation

Der Wirtschaftswissenschaftler Heinz W. Adams spricht von drei Organisationszuständen, die Normalorganisation, die Beauftragtenorganisation und die Notfallorganisation. Die drei Pflichten, Anweisung, Auswahl und Überwachung müssen in allen drei Organisationszuständen beachtet werden. Die Summe aller dieser Nachweispflichten bezeichnet man als „gerichts-feste“ Organisation. Regelungen muss es für alle drei Organisationszustände geben. Unter Normalorganisation versteht man die wiederkehrenden routinierten Aufgaben im Unternehmen. Unter Beauftragtenorganisation ist die Zusammenarbeit zwischen Linienmitarbeiter der Normalorganisation mit den Beauftragten gemeint. Die Linienmitarbeiter führen die Aufgaben durch, die Beauftragten geben Hinweise. Die Notfallorganisation behandelt die Bewältigung nicht vorhersehbarer Ereignisse.¹⁴⁵ Alle Organisationszustände werden durch Stellenbeschreibungen, Prozessbeschreibungen etc. definiert.

Die Anweisungspflicht enthält die Pflicht des Unternehmens, seinen Mitarbeitern Anweisungen zur Erledigung ihrer Aufgaben zu geben. Diese Pflicht erstreckt sich nicht nur auf normale Anweisungen, sondern auch auf Anweisungen in Notfällen. Die Auswahlpflicht

¹⁴⁴ Vgl. Gareis/Stummer (2006), Seite 73 ff.

¹⁴⁵ Vgl. Adams (1995), Seite 28 ff.

schreibt die sorgfältige Auswahl der Mitarbeiter vor. D.h. die Qualifikation des ausgewählten Mitarbeiters muss für die zu erledigende Aufgabe ausreichend sein und ständig weiter entwickelt werden. Die unauffällige Überwachung der Mitarbeiter, während ihrer Aufgabenerfüllung, muss vom Unternehmen sichergestellt sein, und ist in der Regel die Aufgabe des direkten Vorgesetzten. Die durchgeführten Kontrollmaßnahmen müssen dokumentiert werden, z.B. in Form von Gesprächsprotokollen. Die Beachtung dieser Pflichten in allen drei Organisationszuständen ist die Grundvoraussetzung für eine Exkulpation.¹⁴⁶

Die Abbildung 8 beinhaltet Fragen, die zur Vorbeugung des Organisationsverschuldens dienen.

Organisations- pflichten	Organisations- zustände	Normal- organisation	Beauftragten- organisaion	Notfall- organisation
Anweisung		Liegt ein Anweisungssystem vor, z.B. Stellenbeschreibung, Dienstanweisung?	Gibt es Kooperationsregelungen zwischen Linie und Beauftragten?	Gibt es ein Notfall- oder Krisenstabs- handbuch?
Auswahl		Gibt es für die Mitarbeiter Anforderungsprofile?	Kann der Mitarbeiter seine Beauftragtenaufgabe zeitlich zusätzlich ausüben?	Sind die Mitarbeiter des Krisenstabs geschult? Finden Übungen statt?
Überwachung		Wie wird die ständige und die stichprobenweise Überwachung sichergestellt?	Wie übt das Organ des Unternehmens seine Überwachung aus?	Wie wird die Aktualität der Notfallorganisation sichergestellt, z.B. Telefonnummern?

Abbildung 8: Organisationspflichten und Organisationszustände¹⁴⁷

Es wird deutlich, dass Managementsysteme eine analoge Struktur aufweisen, diese fordern eine festgelegte, dokumentierte Aufbau- und Ablauforganisation, um den Anweisungs-, Auswahl- und Überwachungspflichten Rechnung zu tragen. Zudem wird dadurch eine transparente Delegation von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung und entsprechende Kooperationsregelungen als Anweisungs- und als Nachweisungssystem festgelegt. Die Basis einer gerichtsfesten Organisation ist somit ein Managementsystem, da die Kriterien,

¹⁴⁶ Vgl. Adams/Rekittke (1999), Seite 16.

¹⁴⁷ Vgl. Adams/Rekittke (1999), Seite 17 und Adams (1995), Seite 28.

die das Gericht im Gerichtsverfahren zur Bewertung von Sachverhalten heranziehen, präventiv bereits in einem gelebten Managementsystem vorhanden sind.

Der Verantwortliche eines Betriebes hat über technische Sicherheitsmaßnahmen hinaus für eine ausreichende Arbeitsorganisation zu sorgen, dass durch Arbeitsabläufe niemand geschädigt wird. Die betriebliche Organisation muss in der Lage sein Betriebsstörungen zu vermeiden oder eingetretene Störungen zu entdecken, bevor sie einen Schaden verursachen. Organisationsfehler sind strukturelle Schwächen des Betriebes.

3.4 Delegation

Die Geschäftsleitung kann Verpflichtungen, wie zum Beispiel das Management, nur als strategische Aufgabe wahrnehmen. Aus diesem Grund muss sie dafür sorgen, dass die operative Durchführung von den Mitarbeitern übernommen wird. Dazu ist es notwendig, dass die Geschäftsleitung Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen auf die nächst untere Hierarchie delegiert, und diese dann weiterdelegieren.

Unter dem Begriff Delegation versteht man also die Kompetenzübertragung von oben nach unten. Sie dient vor allem zur Entlastung der übergeordneten Stelle und Zuspicherung der Handlungsfähigkeit der untergeordneten Stelle. Außerdem fördert die Kompetenzdelegation die Mitarbeitermotivation und die Förderung derer Entwicklung. Bei der Delegation ist zu beachten, dass nur an ausreichend qualifizierte Mitarbeiter Aufgaben übertragen werden und dass diese die nötige Leistungsbereitschaft mitbringen. Außerdem hat der Delegierende die Pflicht, seinen untergebenen Mitarbeiter zu überwachen.¹⁴⁸

Die Delegation von Aufgaben und Verantwortung stellt eine Notwendigkeit im betrieblichen Alltag dar. Voraussetzung für das Delegationsprinzip ist das Vertrauen der Leitenden in seine Mitarbeiter und ausreichende Fachkompetenz. Mit der Delegation werden dem Mitarbeiter mehr Freiheiten eingeräumt, die Grenzen seiner Freiheiten müssen genau definiert werden, und können z.B. in Stellenbeschreibungen, festgehalten werden. Die Freiräume bei Delegation sind in Abbildung 10 dargestellt.

Aufgaben müssen delegiert sein, der Umfang der Kompetenz muss klar umrissen sein, um für den Delegierten zu erkennen, in welchem Umfang er für den Vorgesetzten eigenverantwortlich tätig werden soll. Der Delegierte muss Selbstständigkeit und Bewegungsfreiheit in seinem Handeln haben, da eigene Verantwortung die Befugnis zu selbstständigen Entscheidungen voraussetzt. Darüber hinaus muss er in der Lage sein, von sich aus Maßnahmen zu ergreifen, die zur Erfüllung der Aufgaben notwendig sind. Die oberste Geschäftsführung kann jedoch nicht unbegrenzt delegieren, d.h. der Übertragung von Verantwortung sind Grenzen gesetzt. Organisations-, Aufsichts- und Kontrollpflichten können nicht unbegrenzt auf untere Hierarchieebenen delegiert werden. Die

¹⁴⁸ Vgl. Fluri/Ulrich (1986), Seite 164.

Unternehmensleitung verpflichtet sich zur ständigen Prüfung, ob delegierte Aufgaben entsprechend bewältigt werden können, d.h. die Mitarbeiter müssen den gestellten Forderungen gewachsen sein.¹⁴⁹

Die folgende Abbildung stellt die Delegation und Überwachung im Unternehmen dar.

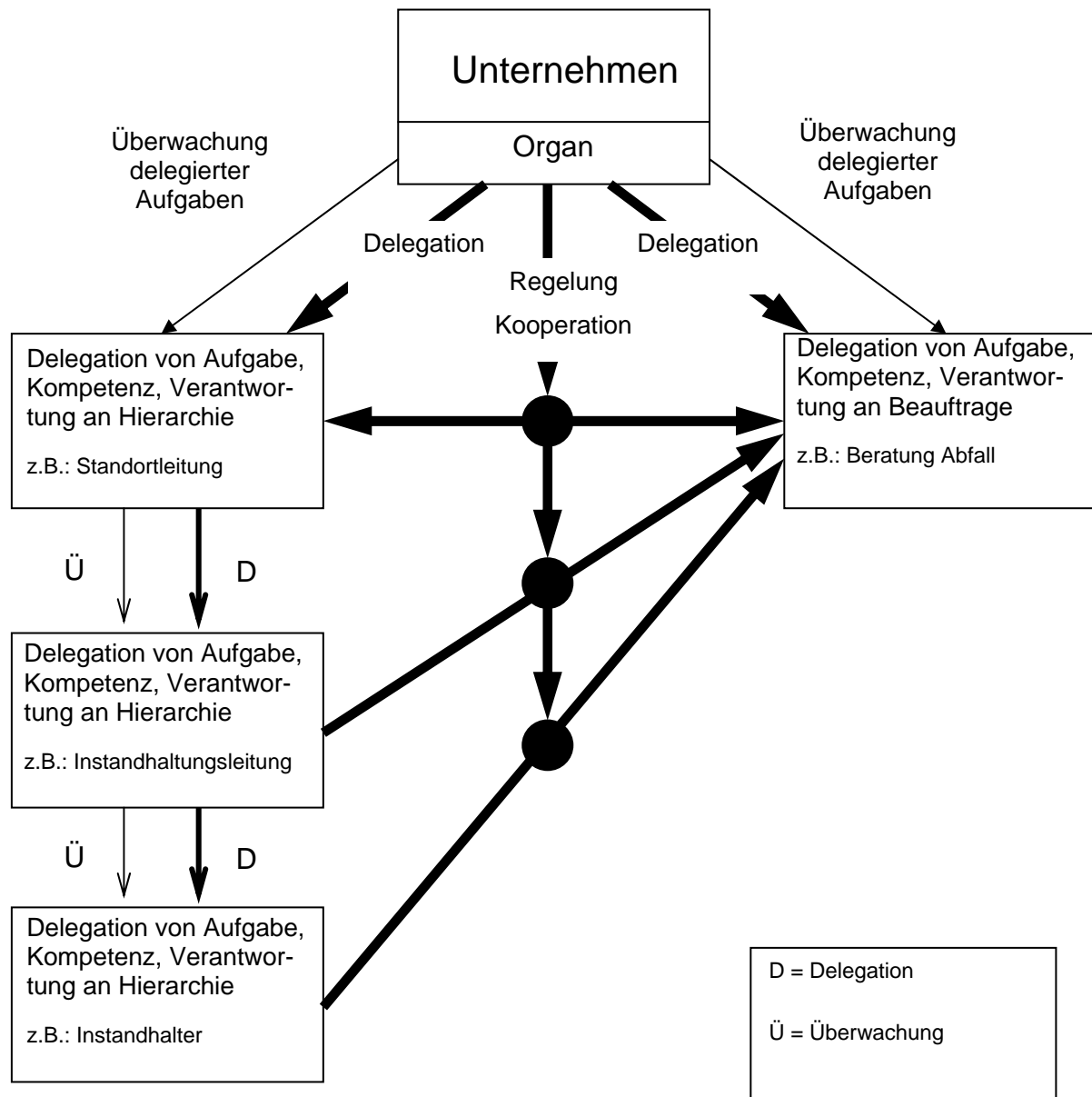


Abbildung 9: Organisationspflicht Unternehmen¹⁵⁰

Die Delegation von Aufgaben an die Linie wird noch ergänzt durch die Bestellung von verschiedenen Beauftragten. Die Kooperationsbeziehungen zwischen Linienmitarbeitern und Beauftragten muss geregelt sein. Anzumerken ist, dass der Beauftragte keine Schutzfunktion ausübt, d.h. er hat z.B. nicht für die Reinhaltung der Luft einzustehen. Diese Pflichten

¹⁴⁹ Vgl. Petrick/Eggert (1995), Seite 98 f.

¹⁵⁰ Quelle: Adams (1995), Seite 12 und Adams/Rekittke (1999), Seite 44.

verbleiben in der Linie. Der Beauftragte steht der Linie lediglich als Kontroll- und Beratungsorgan bei.¹⁵¹ Die Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter besteht in der Delegation von Aufgaben. Alle delegierten Aufgaben sind von den jeweils Delegierenden zu überwachen. Dies ist in der Ablauforganisation zu regeln und stetig auf Wirksamkeit und Optimierungsmöglichkeit zu überwachen.¹⁵²

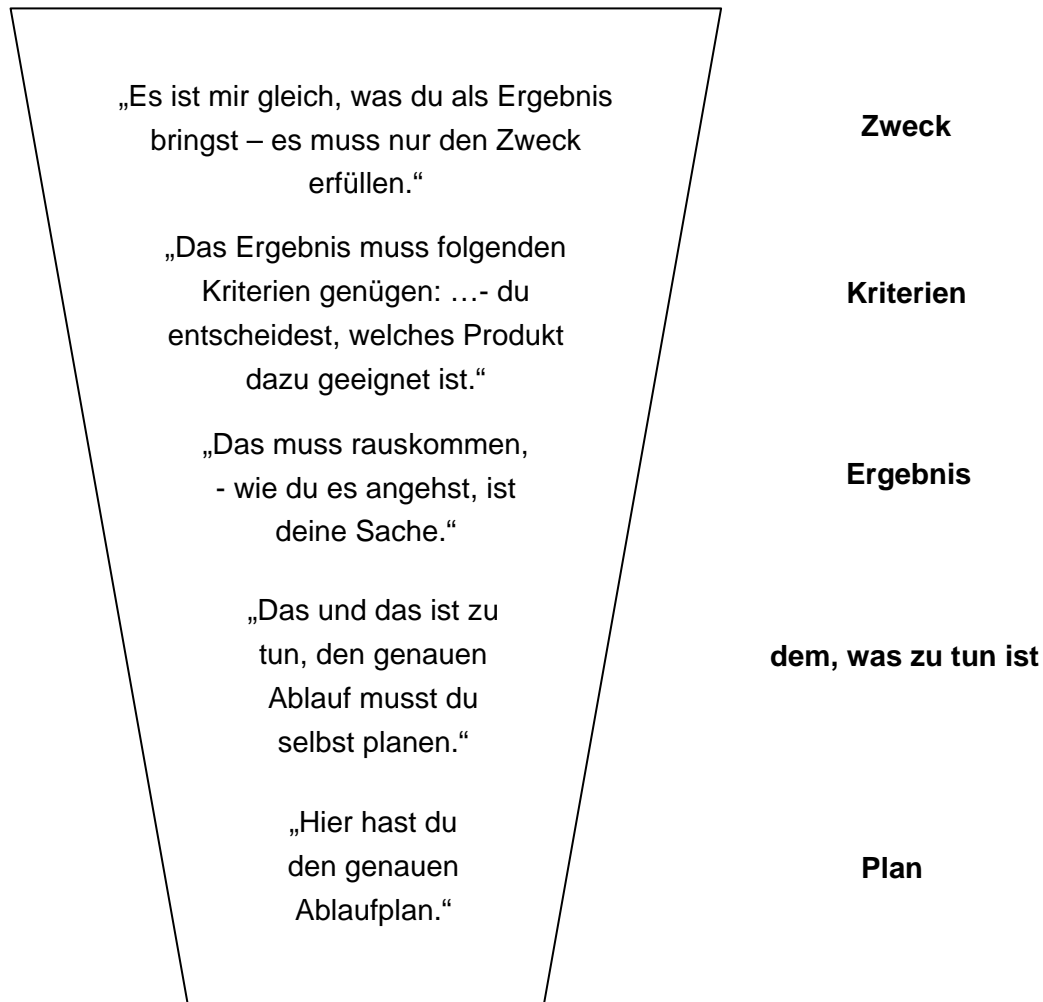


Abbildung 10: Freiräume bei der Delegation¹⁵³

Die Freiräume des Delegierenden sind vom Risiko, das einzugehen ist, vom Reifegrad des Mitarbeiters, von der Wichtigkeit des Auftrages, vom Vertrauen, von der Erfahrung mit dem Mitarbeiter und von der Fachkompetenz abhängig zu machen.¹⁵⁴ Der Delegierende hat immer die Pflicht, sich in Kenntnis zu setzen, ob der Untergeordnete ausreichend Kompetenz hat, um die delegierte Aufgabe zu erfüllen. Eine Möglichkeit hierzu stellt das Mitarbeitergespräch dar.

¹⁵¹ Vgl. Adams (1995), Seite 11 f.

¹⁵² Vgl. Adams (1995). Seite 11.

¹⁵³ Quelle: Dietzel/Seitschek (1993), Seite 37.

¹⁵⁴ Vgl. Dietzel/Seitschek (1993), Seite 37.

3.5 Resümee

Ein Unternehmen muss in der heutigen Zeit gut organisiert und strukturiert sein, um den hohen Anforderungen der rechtlichen Vorschriften gerecht werden zu können. Steigende Produktionszahlen, unterschiedlichste Kundenwünsche und der immer größer werdende Einsatz von technischen Geräten machen es notwendig, die einzelnen Arbeitsvorgänge und –schritte entsprechend zu organisieren und zu regeln. Von besonderer Bedeutung ist die sachgerechte Kommunikation und Koordination der kooperierenden Arbeiter. Die transparente Delegation von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung und entsprechende Kooperationsregelungen müssen getroffen worden sein.

Bevor sich ein Unternehmen dem Thema der gerichtsfesten Organisation widmet, muss die Basis einer betrieblichen Organisation vorhanden sein. Eine festgelegte Aufbau- und Ablauforganisation mit Anweisungs-, Auswahl- und Überwachungspflicht stellt die Grundvoraussetzung für die gerichts feste Organisation dar. Darüber hinaus bedarf es der Beauftragten- und Notfallorganisation. Die Ordnung, indem sich das gesamte betriebliche Geschehen vollzieht, ist zu dokumentieren. Nur so dient die Aufbau- und Ablauforganisation als Anweisungs- und Nachweissystem.

4 Wege zur gerichtsfesten Organisation

Neben den bereits aufgeführten Organisationsmaßnahmen ist der weitere Schritt in Richtung gerichtsfeste Organisation die Ermittlung aller relevanten rechtlichen Anforderungen, die die Basis rechtskonformen Verhaltens sind. Dies kann durch eine strukturierte Zusammenstellung aller Bescheide und Auflagen des Unternehmens im Rahmen eines Konsolidierungsverfahrens erreicht werden. Die Darstellung dieser Daten erfolgt in einem Rechtsregister. Um das Register dem Unternehmen zuzuordnen, müssen Verantwortliche, nach geltendem Organigramm, für die jeweiligen Rechtsbereiche festgelegt werden. Damit diese neu gewonnene Rechtskonformität auf Dauer zu gewährleisten ist, muss das Rechtsregister regelmäßig aktualisiert werden. Des Weiteren bedarf es der Überwachung der Wirksamkeit, welche im Rahmen der Auditierung durchgeführt wird. Hilfestellungen bieten dabei die Managementsysteme.

Die Managementsysteme bieten eine Unterstützung in diesem Prozess, doch es gibt keine einheitliche Regelung. Jedes Unternehmen muss seinen Weg finden diese Anforderungen zu erfüllen.

Die folgende Tabelle verdeutlicht, dass durch eine betriebliche Organisation Möglichkeiten zur Beweislastumkehr geliefert werden.

Tabelle 1: Beweislastumkehr im Unternehmen

Möglichkeiten der Beweislastumkehr im Unternehmen		
Bereich	Entlastungsbeweis	
Organisationsverschulden	Nachweis von: <ul style="list-style-type: none"> • Anweisung • Auswahl • Überwachung 	Delegation von: <ul style="list-style-type: none"> • Aufgabe • Kompetenz • Verantwortung
Produkthaftung	Festgelegte Aufbau- und Ablauforganisation	
Gewerbeordnung	Bestimmungsgemäßer Betrieb, d.h. Normalbetrieb unter Beachtung behördlicher Auflagen	
Stand der Technik	Aktualisieren der internen Anforderungen an die externe Entwicklung	
Verbandsverantwortlichkeitsgesetz	Nachweis der Durchführung erforderlicher und zumutbarer Aufsichtsmaßnahmen	
EMAS	Offenlegung von Umweltprogramm und Umweltmanagement	

Diese Entlastungsbeweise sind im Endeffekt die gerichtsfeste Organisation. Diese gerichtsfeste Organisation beachtet die externen juristischen Anforderungen und setzt sie im Unternehmen in Form einer gelebten und dokumentierten Organisation um.

4.1 Managementsysteme als Exkulpationsbasis

Die Umsetzung von Normen helfen die Grundstruktur in einem Unternehmen zu schaffen, sie beinhalten aber keine individuellen Lösungen zur Erlangung einer gerichtsfesten Organisation.¹⁵⁵ Nichts desto trotz haben Unternehmen, welche Managementsysteme leben, auch rechtliche Vorteile. Durch die Erfüllung von Managementnormen entstehen, wenn auch eingeschränkte, rechtliche Absicherungen.

Durch ein gelebtes Managementsystem und die damit umfassend dokumentierte Aufbau- und Ablauforganisation ist die Organisationsverantwortung ausreichend dargestellt. Die dabei entstehende Dokumentation beinhaltet Stellenbeschreibungen, in denen sich die Aufgaben und Verantwortungen festlegen lassen. Die Organisationsverantwortung beinhaltet auch die Überwachung, ob auch tatsächlich die übertragenen Aufgaben erfüllt werden. Dieses dokumentierte nachvollziehbare Anweisungssystem bietet Sicherheit, Organisationsfehlleistungen zu verhindern. Außerdem wirkt sich eine lückenlose Dokumentation im Falle eines Verwaltungsverfahrens positiv aus. Summa summarum ist durch die Optimierung der Organisation, durch Managementsysteme, eine Exkulpationsbasis gegeben.¹⁵⁶ Durch die Transparenz und Nachvollziehbarkeit ist die Wahrscheinlichkeit, dass dem Unternehmen grobe Fahrlässigkeit vorgeworfen wird, nahezu null. Weiters wird durch die Umsetzung der Normen der gesamte Schulungsbedarf aufgedeckt und somit Qualifikationsmängeln, die einen Fehler verursachen könnten, vorgebeugt.

4.1.1 Qualitätsmanagementsystem

Die rechtliche Bedeutung von Qualitätsmanagementsystemen wird oftmals falsch ausgelegt. Einem Unternehmen muss die Tatsache klar sein, dass mit der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems keine rechtlichen Rahmenbedingungen geschaffen werden, die eine gerichtsfeste Organisation gewährleisten. Ein Qualitätsmanagementsystem ist lediglich eine Voraussetzung, um hohe Qualität bereitzustellen, jedoch kein Garant, um diese zu erreichen. Allerdings fordern Qualitätsmanagementsysteme eine festgelegte Aufbau- und Ablauforganisation. Diese Organisation wird zur Exkulpation bei Produkt- und Organisationshaftung gefordert und erweist damit einen wichtigen Ansatz zur „gerichtsfesten“ Organisation.

Die Normen der ISO 9000er Reihe sind von Normenorganisationen erarbeitet worden und entsprechen technischen Normen. Sie haben somit keinen rechtsverbindlichen Charakter. Rechtsverbindlichkeit erlangen sie grundsätzlich nur bei deren ausdrücklicher Einbeziehung im Vertragsrecht. Bei Verstößen gegen technische Normen handelt es sich, (bei vertraglicher Einbeziehung) um Pflichtverletzungen gegenüber dem Vertragspartner.¹⁵⁷

¹⁵⁵ Vgl. Adams (1995), Seite 6.

¹⁵⁶ Vgl. Adams (1995), Seite 33.

¹⁵⁷ Vgl. Petrick/Eggert (1995), Seite 81.

ISO 9001:2000

Von zentraler Bedeutung für ein Qualitätsmanagementsystem, ist die Norm ISO 9001:2000. Sie legt die Forderungen an ein solches System fest und liefert konkrete Hinweise, wie ein Qualitätsmanagementsystem normkonform aufzubauen und weiterzuentwickeln ist.

Die ISO 9001:2000 enthält Anforderungen zu einer Organisationsdarstellung und erlaubt somit deren Nachweis. Im Kapitel 4.1 sind die allgemeinen Anforderungen an eine Organisation definiert.

„Die Organisation muss:

- a) die für das Qualitätsmanagementsystem erforderlichen Prozesse und ihre Anwendung in der gesamten Organisation erkennen,
- b) die Abfolge und Wechselwirkungen dieser Prozesse festlegen,
- c) die erforderlichen Kriterien und Methoden festlegen, um das wirksame Durchführen und Lenken dieser Prozesse sicherzustellen,
- d) die Verfügbarkeit von Ressourcen und Informationen sicherstellen, die zur Durchführung und Überwachung dieser Prozesse benötigt werden,
- e) diese Prozesse überwachen, messen und analysieren, und
- f) die erforderlichen Maßnahmen treffen, um die geplanten Ergebnisse sowie eine ständige Verbesserung dieser Prozesse zu erreichen.“

Beim Gesamtaufbau eines Qualitätsmanagementsystems werden wirtschaftliche und technische Aspekte diskutiert. Der richtige Ansatz zur Schadensprävention liegt jedoch in der Einbeziehung von rechtlichen Aspekten von Beginn an. Ein Jurist hilft dabei, vorrangig Haftungsrisiken auf ein Minimum zu reduzieren, indem er Fehlerquellen aufdeckt.

4.1.2 Die Rolle des Sicherheits- und Umweltmanagements in der betrieblichen Rechtskonformität

Sicherheits- und Umweltmanagement findet nicht nur in der Produktion statt, sondern beginnt schon beim Einkauf und endet mit der Weiterbildung der Mitarbeiter, jedoch ist es unumstritten, dass das höchste Gefährdungspotenzial von der Produktion ausgeht. Nicht nur die „best verfügbare“ Technik, sondern auch professionelles Management verhilft zu mehr Sicherheit im Betrieb.¹⁵⁸

¹⁵⁸ Vgl. Adams (1995), Seite 1.

Die Aufgabe des Sicherheits- und Umweltmanagements ist, das Gefährdungspotenzial im gesamten Unternehmen zu reduzieren. Die Geschäftsführung ist für Sicherheits- und Umweltmanagement verantwortlich, da diese aber nur die strategische Aufgabe wahrnehmen kann, muss die Geschäftsführung Aufgaben, Kompetenzen und die Verantwortung auf die Mitarbeiter in der Hierarchie delegieren. Dieser Ablauf wird im Kapitel „Delegation“ näher beschrieben. Neben der Delegation wird eine Bestellung von Beauftragten, wie Brandschutz-, Sicherheitsbeauftragte etc. vom Regelwerk gefordert. Die Zusammenarbeit zwischen Linienmitarbeiter und Beauftragtem muss genau geregelt werden. (Siehe Abschnitt 2.9 „Beauftragte“).

Ein wohlverstandenes Sicherheits- und Umweltmanagement wirkt auch dem Imageverlust in der Öffentlichkeit entgegen und hilft bei Ermittlungsverfahren wegen vermuteter Umweldelikte.¹⁵⁹

Sicherheit- und Umweltmanagement sind eng miteinander verwoben. Es managt alles, was getan werden muss, um das Unternehmen, Führungskräfte, Mitarbeiter, Umwelt, Kunden und Gesellschaft vor negativen Auswirkungen der betrieblichen Abläufe zu schützen. Sicherheits- und Umweltmanagement hat zum Ziel, alle rechtlichen und gesellschaftlichen Anforderungen zu erfüllen. Unentbehrliche Faktoren für ein gut funktionierendes Umwelt- und Sicherheitsmanagementsystem werden in der folgenden Abbildung dargestellt.

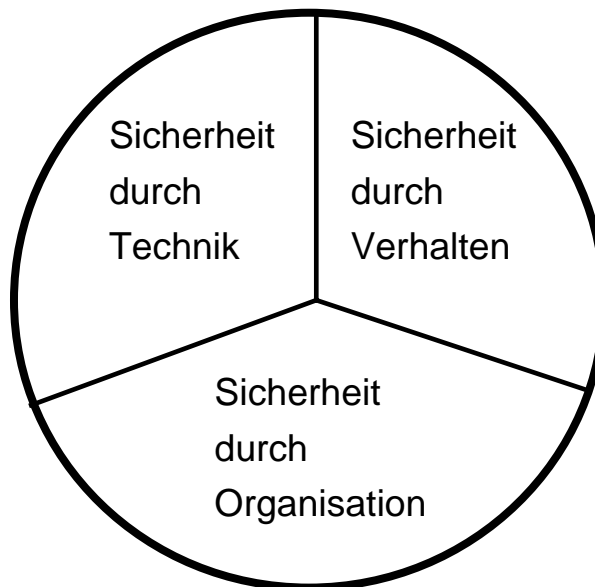


Abbildung 11: Drei Komponenten zu Sicherheit und Umweltschutz¹⁶⁰

Sicherheits- und Umweltmanagement umfasst nicht nur eine angemessene Technik, sondern auch Organisation und Motivation der Mitarbeiter. Information und Schulung sichert das richtige Verhalten der Mitarbeiter. Die Motivation der Mitarbeiter spielt eine wesentliche

¹⁵⁹ Vgl. Adams (1995), Seite 2.

¹⁶⁰ Vgl. Adams (1995), Seite 7.

Rolle, denn ohne Interesse an Sicherheit und Umweltschutz wird kaum ein Mitarbeiter sein Bestmöglichstes tun um Sicherheit- und Umweltmanagement aufrechtzuerhalten. Technische Maßnahmen sind von Nöten, um Sicherheit und Umweltschutz zu beachten. Ein ausreichendes Maß an Organisation ist ebenfalls unerlässlich. Damit stehen die drei Säulen von Sicherheit und Umweltschutz fest. Es handelt sich um Technik, Organisation und Motivation als Managementaufgabe.¹⁶¹

Der Begriff Sicherheitsmanagement kommt aus der Seveso-II-Richtlinie. Sie umfasst die Bereiche Organisation und Personal, Ermittlung und Bewertung von Risiken schwerer Unfälle, Betriebskontrolle, sichere Durchführung von Änderungen, Verfahren zur Ermittlung vorhersehbarer Notfälle, Qualitätssicherung, Kontrolle und Analyse.¹⁶² Bei genauerer Betrachtung lässt sich erkennen, dass diese Anforderungen durch Qualitäts-, Umwelt- und Arbeitsschutzmanagement bereits abgedeckt sind. Sicherheit wird immer bedeutender in der Technik, aber auch in der Organisation, und wird nicht nur von der Gesellschaft gefordert, sondern auch vom Staat. Die Sanktionen durch den Staat werden für die Zukunftssicherung der Unternehmen immer bedrohlicher.

4.1.2.1 Umweltmanagementsysteme

Im Rahmen eines Umweltmanagementsystems sind die Verfolgung, Aktualisierung und Umsetzung der umweltrechtlichen Rahmenbedingungen eine wesentliche Normanforderung. Sowohl seitens der ISO 14001 als auch der EMAS besteht die Verpflichtung ein Umweltrechtsverzeichnis zu erstellen und zu pflegen. Außerdem werden dazu Aufzeichnungen über die Einhaltung der Rechtsvorschriften gefordert.

Die ISO 14001:2004 hält im Abschnitt 4.3.2 „Rechtliche Verpflichtungen und andere Anforderungen“ folgendes fest:

„Die Organisation muss (ein) Verfahren einführen, verwirklichen und aufrechterhalten, um geltende rechtliche Verpflichtungen und andere Anforderungen, zu denen sich die Organisation in Bezug auf ihrer Umweltaspekte verpflichtet hat, zu ermitteln und zugänglich zu haben.“

Daraus folgt, dass die Norm zwar nicht ausdrücklich ein Umweltrechtsverzeichnis fordert, jedoch Verfahren zur Ermittlung und Aktualisierung derartiger Forderungen. Um auf der „rechtlich sicheren“ Seite zu sein, ist es förderlich, ein Umweltmanagement so auszurichten, dass alle zutreffenden rechtlichen Pflichten erkannt, in einem Rechtsregister dokumentiert, die Einhaltung überprüft, und bei etwaigen Abweichungen unverzüglich Korrekturmaßnahmen eingeleitet werden.¹⁶³

¹⁶¹ Vgl. Adams (1995), Seite 7 f.

¹⁶² Vgl. List (2006).

¹⁶³ Vgl. Dimitroff-Regatschnig/Dullnig (2005), Seite 5 ff.

Auch die EMAS fordert im Anhang I B 1 von den Unternehmen Verfahren für die Registrierung aller Rechts- und Verwaltungsvorschriften und sonstiger umweltpolitischer Anforderungen in Bezug auf die umweltrelevanten Aspekte ihrer Tätigkeiten, Produkte und Dienstleistungen.

Die Einhaltung dieser Anforderungen der Umweltmanagementsysteme stellt eine wesentliche Unterstützung zur Erlangung von Rechtskonformität dar und ermöglicht einen „rechtssicheren“ Betrieb zu führen. Umweltmanagementmaßnahmen beugen vorausschauend der Entstehung von Unfällen, Schadensfällen oder Notfällen vor, und der Nachweis angemessener Umweltschutzmaßnahmen wirkt entlastend.¹⁶⁴ Mit der Implementierung eines Umweltmanagementsystems wird die kontinuierliche Verbesserung des betrieblichen Umweltschutzes gefördert.

Die Verpflichtung einer Überprüfung nach § 82b Abs 5 GewO 1994 entfällt, wenn der Betriebsinhaber die Betriebsanlage einer Umweltbetriebsprüfung im Sinne der EMAS-Verordnung oder der ISO 14001:2004 unterzogen hat.¹⁶⁵

Prinzipiell existieren zwei Regelwerke, nach denen Umweltmanagementsysteme aufgebaut und zertifiziert bzw. begutachtet werden können. Das ist einerseits die international gültige Normenreihe ISO 14001 und andererseits die europaweit geltende EMAS-Verordnung.

ISO 14 001:2004

Die internationale Norm ISO 14001:2004 orientiert sich am PDCA-Zyklus und ist auf den unternehmensspezifischen Aufbau von Umweltmanagementsystemen ausgerichtet. Dieser enthält die Elemente Umweltpolitik, Planung, Verwirklichung und Betrieb, Überprüfung, Managementbewertung und ständige Verbesserung.¹⁶⁶ In der Umweltpolitik muss die Einhaltung aller einschlägigen Umweltvorschriften festgeschrieben sein und es müssen Verfahren eingerichtet und aufrechterhalten werden, die eine Registrierung und regelmäßige Bewertung aller für den Betrieb relevanten Rechts- und Verwaltungsvorschriften sicherstellen. In der Norm wird in Abschnitt 4.5.2 die „Bewertung der Einhaltung von Rechtsvorschriften“ abgehandelt.

Umweltpolitik

Die Implementierung eines Umweltmanagementsystems nach ISO 14001:2004 erfordert im ersten Schritt die Erstellung der Umweltpolitik, welche die Grundlage für den Aufbau des Umweltmanagementsystems ist. Verantwortlich dafür ist das obere Management. Die Umweltpolitik beschreibt die umweltrelevante Entwicklung des Unternehmens und definiert zukünftige innerbetriebliche Verhaltensweisen. Sie muss Bestandteil der Unternehmenspolitik sein und auf Unternehmensleitlinien aufgebaut werden, sie muss von

¹⁶⁴ Vgl. Petrick/Eggert (1995), Seite 229.

¹⁶⁵ Vgl. Kanzian/List/Tschulik (2004), Seite 160.

¹⁶⁶ Vgl. ÖNORM EN ISO 14001:2004, Seite 5.

allen Mitarbeitern verstanden werden und zu einer Denkmethode werden, mit deren Hilfe man Strategien festlegen kann.¹⁶⁷

Planung

Das Element der Planung erfordert die Ermittlung der Umweltaspekte. Dazu die Definition der Umweltaspekte der ISO 14001:2004.

„Bestandteil der Tätigkeit oder Produkte oder Dienstleistungen einer Organisation, der auf die Umwelt einwirken kann“.¹⁶⁸

Umsetzung und Durchführung

Im Abschnitt Umsetzung und Durchführung regelt die Norm die Organisationsstruktur und Verantwortlichkeit, Schulungen, Kommunikation, Dokumentation, Lenkung der Dokumente, Ablauflenkung und Notfallvorsorge und –maßnahmen. Im Zuge der Ablauflenkung werden jene Tätigkeiten ermittelt, geplant und dokumentiert, welche Einfluss auf die festgestellten Umweltaspekte haben.

Kontroll- und Korrekturmaßnahmen

Der Verbesserungsprozess erfordert die Einführung von Kontroll- und Korrekturmaßnahmen. Das Unternehmen hat die Einhaltung der Zielsetzungen, Umweltschutzgesetze und andere Forderungen zu überprüfen. Bei Abweichungen sind Korrekturmaßnahmen einzuleiten und zu dokumentieren.

Managementbewertung

Die Norm fordert eine Bewertung des Umweltmanagementsystems durch die oberste Leitung. Die fortdauernde Eignung, Angemessenheit und Wirksamkeit des Systems wird dadurch sichergestellt. Eine externe Überprüfung, d.h. eine Zertifizierung wird von der Norm nicht gefordert. Jedoch kann die Überprüfung durch externe Auditoren aus zwei Gründen erfolgen, einerseits resultieren Verbesserungsvorschläge für die interne Umsetzung und andererseits hat der Kunde die Gewissheit, dass das Umweltmanagementsystem normgerecht gelebt wird.

Im Rahmen der EMAS II Verordnung wurde die ISO 14001 voll anerkannt und somit ist ein Managementsystem auf der Basis der EMAS II nach den Forderungen der ISO 14001 aufzubauen.¹⁶⁹ Ein Umweltmanagement gemäß der EMAS-Verordnung bietet nicht nur die Vorteile eines Managementsystems, sondern bietet auch Verwaltungsvereinfachungen (siehe Abschnitt 2.6.2 EMAS).

¹⁶⁷ Vgl. Kanzian/Kerbl/List (1998), Seite 115.

¹⁶⁸ Vgl. ÖNORM EN ISO 14001:2004, Seite 8.

¹⁶⁹ Vgl. Kanzian/List/Tschulik (2004), Seite 13.

4.1.2.2 Sicherheitsmanagement

Arbeitssicherheit ist nicht nur aufgrund der rechtlichen Verpflichtung große Bedeutung einzuräumen, sondern auch aufgrund der Tatsache, dass die Gesundheit und das Leben der Arbeitnehmer in den Händen der Arbeitgeber liegt und dies eine große Bürde darstellt. Arbeitsschutzmanagement ist von jedermanns Interesse und muss im Unternehmen den gleichen Stellenwert wie Qualitäts- oder Umweltschutzmanagement haben.

„Das Verhüten von Unfällen darf nicht als eine Vorschrift des Gesetzes aufgefasst werden, sondern als ein Gebot menschlicher Verpflichtung und wirtschaftlicher Vernunft.“¹⁷⁰

Wie schon im Abschnitt 2.7 Arbeitssicherheit erwähnt, gewährleistet der Schutz der Arbeiter die Rechtskonformität des Unternehmens hinsichtlich der umfassenden Bestimmungen des Arbeitsschutzes. Weitere Gründe, die für Arbeitsschutz sprechen, sind die Kostenreduktion, bedingt durch die Senkung von Ausfallszeiten und Produktionsunterbrechungen, und des Weiteren auch die Leistungssteigerung der Mitarbeiter, aufgrund verbesserter Arbeitsbedingungen. Um als Unternehmen in den Nutzen dieser Vorteile zu gelangen, bedarf es einer angemessenen Organisation des betrieblichen Arbeitsschutzes.

Die Einführung eines Arbeitsschutzmanagementsystems erfordert die Gestaltung von eigenen Prozessen für Sicherheit und Gesundheitsschutz, aber auch die Integration in alle vorhandenen Strukturen und Prozesse.¹⁷¹ Aufgrund der vielen Aspekte, die bei der Umsetzung eines Arbeitsschutzmanagementsystems zu beachten sind, wird das Vertrauen bei Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern und Behörden geweckt. Arbeits- und Gesundheitsschutz steht nicht im Gegensatz zur Produktivität und Wirtschaftlichkeit im Unternehmen und funktioniert nur dann, wenn jeder eigenverantwortlich mitmacht und mit offenen Augen durch den Betrieb geht. Man muss bereit sein, die Verantwortung anzunehmen und die Eigenverantwortung selbst zu kontrollieren. Die Unterstützung von qualifiziertem Personal, wie Sicherheitsfachkräfte, Sicherheitsvertrauenspersonen und Arbeitsmediziner ist unerlässlich. Diese Fachkräfte haben, wie alle Beauftragten, eine beratende Funktion, aber tragen nicht die Verantwortung für die Durchführung der erforderlichen Maßnahmen.

Um Risiken einer Anlage richtig einzuschätzen und entsprechende Vorsorgemaßnahmen zu treffen, kann ein Unternehmen Sicherheitsanalysen durchführen. Eine Sicherheitsanalyse besteht aus einer Bestandsaufnahme der Anlage, der Verfahren, der Stoffe und der Sicherheitseinrichtungen. Des Weiteren aus einer Identifikation der Gefahrenquelle und einer Ursachenanalyse. Mittels Störfallszenarien können Eintrittswahrscheinlichkeit und

¹⁷⁰ Zit. Werner von Siemens, 1880

¹⁷¹ Vgl. Zimolong (2001), Seite 14.

Auswirkungen modellhaft durchgespielt werden und ein Maßnahmenplan abgeleitet werden.¹⁷²

Sicherheitsmanagement dient der Beherrschung der Risiken im Unternehmen.¹⁷³ Die Effizienz kann nur von Unternehmen gesteigert werden, die Fehler eingestehen, deren Ursachen erforschen und Maßnahmen setzen, um Vorfälle in Zukunft zu verhindern. Präventive Schadensverhütung ist kostengünstiger als jeder Versuch sich nachträglich aus der Haftung zu befreien. Darüber hinaus hat ein „sicheres“ Unternehmen positive Auswirkungen auf das Unternehmensimage und die Öffentlichkeit.

OHSAS 18001

Die Spezifikation OHSAS 18001 – Occupational Health and Safety Assessment Serie - stellt einen hilfreichen Leitfaden zur Seite. Die Spezifikation OHSAS 18001 wurde im Jahr 1999 erlassen und stellt einen international gültigen Leitfaden für die Einführung und betriebliche Umsetzung eines Arbeitsschutzmanagementsystems dar.

Die Elemente der Spezifikation OHSAS 18001 sind die Basis für ein erfolgreiches und strukturiertes Arbeitsschutzmanagementsystem. Sie sind analog dem Umweltmanagementsystem 14001 aufgebaut. Beide streben eine ständige Verbesserung nach dem PDCA-Zyklus an. Wesentliche Aspekte der OHSAS 18001 sind die Gefährdungsermittlung, Risikobeurteilung und Risikolenkung. Diese drei Begriffe fallen unter die Durchführung der Risikoanalyse bzw. Sicherheitsaspekte und spielen eine bedeutende Rolle im Arbeitsschutzmanagement. Der Begriff Sicherheitsaspekt ist mit dem Begriff Umweltaspekt gleichzusetzen. Die Ermittlung der Sicherheitsaspekte ist die Basis für das Erkennen der Risiken, denn nur erkannte Risiken können vermieden oder zumindest minimiert werden. Elemente von OHSAS 18001 können kombiniert mit ISO 9001:2000 und ISO 14001:2000 zu einem umfassenden Managementsystem ausgebaut werden, da diese Normen analog konstruiert sind und alle in Richtung Prozessorientierung gehen.

ONR 49001

Die ON-Regeln „Risikomanagement für Organisationen und Systeme“ sind auf die unternehmerische Praxis ausgerichtet und vergleichend zur ISO 9001 in die Kapitel Dokumentation, Verantwortung der Leitung, Management von Ressourcen, Risikomanagementprozess, Systemüberwachung und Verbesserung gegliedert. Der Risikomanagement-Prozess besteht aus den Schritten Systemdefinition, Risikobeurteilung, Risikobewältigung und Risikoüberwachung, siehe Abbildung 12.

Merkmale dieser ON-Regeln sind die Einfachheit, die Verständlichkeit und der strukturelle Ansatz entsprechend der ISO 9000 ff. So sind Prozessorientierung und Verbesserungen

¹⁷² Vgl. Dietzel/Seitschek (1993), Seite 127 f.

¹⁷³ Vgl. Adams (1995), Seite 8.

entsprechend dem PDCA-Ansatz von Deming sowie auch die Anwendung von Risikokennzahlen im Rahmen eines Balanced Score-Card Ansatzes als wesentliche Ansätze dieser ON-Regeln zu erkennen.¹⁷⁴ Dadurch wird eine Integration in bereits bestehende Managementsysteme gefördert.

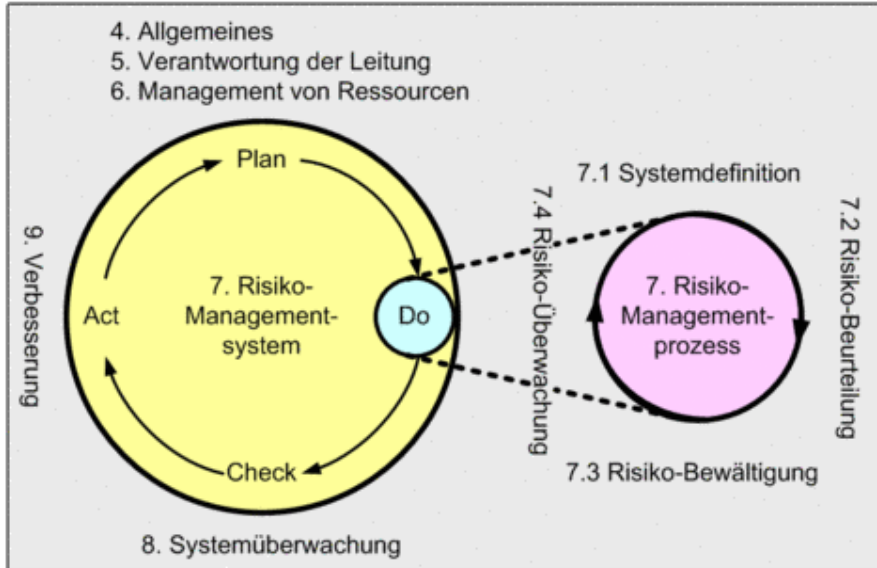


Abbildung 12: Risikomanagement-System mit seinen Elementen¹⁷⁵

Im SSC wird nach der ONR 49001 gelebt, aufgrund ihrer Einfachheit, ihrer Verständlichkeit und ihre praktischen Anwendbarkeit.

4.1.3 Rechts- und Normforderungen in den Bereichen Qualität, Umwelt und Sicherheit

Dieser Abschnitt setzt sich mit den Rechts- und Normforderungen aus den drei Bereichen Qualität, Umwelt und Sicherheit auseinander und gibt einen Überblick über die Rechtslage sowie den Stand der Technik. Managementsysteme werden nicht nur durch Normen, sondern auch durch Gesetze bestimmt. Die Tabelle 2 verdeutlicht dies.

¹⁷⁴ Vgl. Risikomanagement nach ON-Regel 49000 ff (2007).

¹⁷⁵ Quelle: ONR 49001.

Tabelle 2: Rechts- und Normforderungen im Managementbereich

Rechts- und Normforderungen an Managementsysteme		
	Normen	Gesetze
Qualitätsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • ISO 9000er Reihe • ISO/TS 16949 	<ul style="list-style-type: none"> • ABGB • HGB • PHG
Umweltmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • ISO 14 001 	<ul style="list-style-type: none"> • EMAS-Verordnung • AWG • GewO • Spez. Umweltgesetze
Sicherheitsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • OHSAS 18001 • ONR 49001 	<ul style="list-style-type: none"> • ASchG • AAV • AM-VO • AStV

Die Tabelle lässt erkennen, dass Qualitätsmanagement in erster Linie auf Normen beruht. Im Gegensatz dazu stützt sich das Umwelt- und Sicherheitsmanagement hauptsächlich auf Gesetze und Verordnungen ab. Gesetze sind geltendes Recht und damit verbindlich einzuhalten. Normen stellen eine unverbindliche Empfehlung dar und müssen durch Verträge rechtsverbindlich erklärt werden.

Diese Tabelle verdeutlicht, dass Normen nicht nur erfüllt werden, um ein Zertifikat zu erhalten, sondern die Normenerfüllung eine elementare Grundlage unternehmerischen Handelns darstellt, die von Gesetzen und Verordnungen gefordert wird. Normen dienen als Hilfestellung zur Ausfüllung von Gesetzen. Durch Beachtung der Normen werden gesetzliche Anforderungen erfüllt.

Die bestehenden Regelungen können in vier Hierarchieebenen eingeordnet werden. Siehe folgende Abbildung.

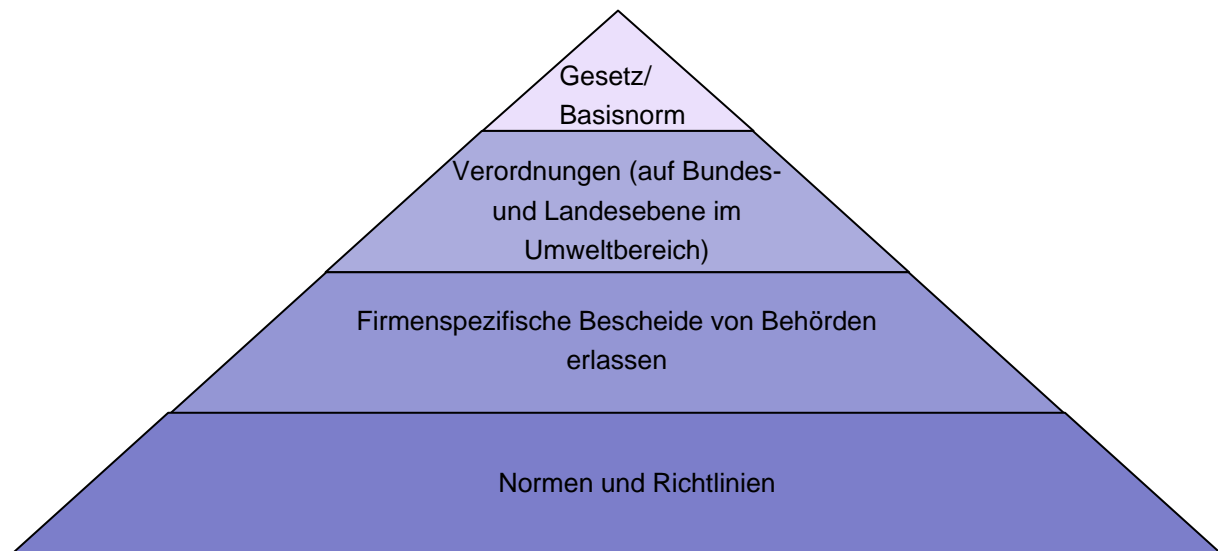


Abbildung 13: Regelungstiefe¹⁷⁶

Die erste Ebene stellt das Gesetz oder die Basisnorm dar. Im Qualitätsbereich ist das die ISO 9000 ff, im Umweltbereich die ISO 14000 ff und die EMAS-Verordnung, im Sicherheitsbereich das ASchG. Die zweite Ebene wird gebildet durch Verordnungen, die vom jeweils zuständigen Ministerium erstellt und in Kraft gesetzt werden. Im Umweltbereich ist zwischen Bundes- und Landesebene zu unterscheiden, da auch der Landtag im Umweltbereich Landesgesetze in Kraft setzen kann. Im Sicherheitsbereich ist in der zweiten Ebene, z.B. die Allgemeine Arbeitnehmerschutzverordnung angesiedelt, im Umweltbereich, z.B. das AWG. Firmenspezifische Bescheide stellen die dritte Ebene dar, diese werden von der zuständigen Behörde erlassen und besitzen Rechtscharakter. Die vierte Ebene gibt Normen und Richtlinien wieder, diese stellen den Stand der Technik dar, sind jedoch nicht rechtsverbindlich.¹⁷⁷ Mit zunehmender Reglementierung bedarf es immer komplexer werdenden Überwachungsstrukturen. Die Überwachung der Umweltgesetze erfolgt durch die Gewerbebehörde, die Landesregierung, die Umweltgutachter, etc.¹⁷⁸

4.2 Verbindung zwischen Organisation und Legal Compliance durch § 22 UMG

Das Ziel des „Legal Compliance“ Prozess ist die Sicherstellung der Einhaltung aller gültigen Gesetze, Auflagen seitens der Behörde und Gesetze, um im Zuge dessen die Rechtskonformität des Unternehmens sicherzustellen. Dieser Prozess ist ein zentraler Baustein im Umweltmanagement.

¹⁷⁶ Vgl. Wirnsperger/Pözl/Schramhauser (1997), Seite 53.

¹⁷⁷ Vgl. Wirnsperger/Pözl/Schramhauser (1997), Seite 53.

¹⁷⁸ Vgl. Wirnsperger/Pözl/Schramhauser (1997), Seite 55.

Im Umweltrecht besteht die Möglichkeit nach § 22 Umweltmanagementgesetz einen Konsolidierungsbescheid zu beantragen, wenn zumindest eine erste Umweltbetriebsprüfung gemäß Anhang II EMAS-V durchgeführt worden ist. Ein Konsolidierungsbescheid ist die Feststellung der BH, dass Betriebe rechtskonform betrieben werden.¹⁷⁹ Die Vereinheitlichung und Vereinfachung der umweltrechtlichen Situation von Unternehmen gewährleistet umfassende Rechtssicherheit gleichermaßen für Unternehmen, Behörden und Bürger.¹⁸⁰

Über die möglichen Konsequenzen im strafrechtlichen, im zivilrechtlichen sowie im verwaltungsstrafrechtlichen Bereich wurde in den oberen Kapiteln hingewiesen. Da nicht nur der Mensch ein Risikofaktor im Bezug auf Recht ist, sondern auch Maschinen ist zu empfehlen, Anlagen nur in Übereinstimmung mit den Rechtsvorschriften zu betreiben. Dazu ist es unumgänglich fehlende gewerberechtliche Genehmigungen nachzuholen. Im Zuge des Konsolidierungsverfahrens erfolgt eine ausführliche bauliche und maschinelle Anlagendokumentation, die eine Planungsgrundlage für zukünftige Erweiterungen oder Änderungen darstellt. Darüber hinaus werden sämtliche Hallen, Maschinen und Fluchtwege in Bezug auf Umwelt und Sicherheit überprüft.

Mit einem Konsolidierungsverfahren kann man im Unternehmen 100%ige Rechtssicherheit durch einen 100%ig überprüften Genehmigungskonsens herstellen und zugleich alte, überflüssige Auflagen entsorgen.¹⁸¹ Das bedeutet, dass eine Reduktion zahlreicher Genehmigungsbescheide und eine Beseitigung sämtlicher Konsenswidrigkeiten erfolgt, und Änderungsverfahren in Zukunft kostengünstiger und vor allem schneller durchgeführt werden können. Die Konsolidierung minimiert das Haftungsrisiko der Geschäftsführung und stellt eine vertrauensbildende Maßnahme gegenüber Anrainern und Behörden dar.

4.2.1 Vorteile eines Konsolidierungsbescheides

In einem Konsolidierungsbescheid sind sämtliche Genehmigungen für eine Betriebsanlage in einem einzigen Bescheid zusammengefasst.

Die Konsolidierung bringt folgende Vorteile für das Unternehmen.¹⁸²

- Aufarbeitung des bestehenden Anlagenkonsens
- Erstellung einer übersichtlichen, aktuellen Anlagendokumentation
- Darstellung des Genehmigungskonsens in einem einzigen Bescheid
- Beseitigung von Widersprüchen in den vorhandenen Genehmigungen

¹⁷⁹ Vgl. List (2006).

¹⁸⁰ Vgl. Gutkas/List/Preiss/Wolfbeißer (2003), Vorwort.

¹⁸¹ Vgl. List (2006), Seite 23.

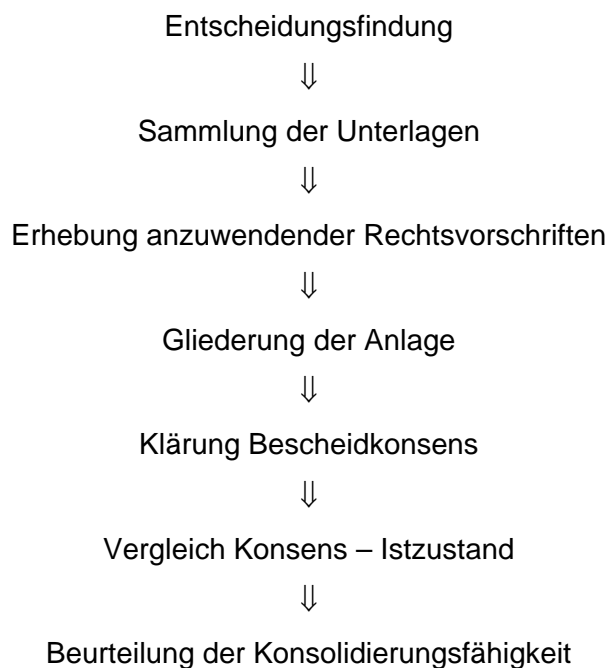
¹⁸² Vgl. Kanzian/List/Tschulik (2004), Seite 120.

- Überholte Verpflichtungen entfallen
- Es besteht die Möglichkeit, Konsensabweichungen mitgenehmigen zu lassen
- Die Rechtssicherheit steigt – die damit verbundenen Effizienzen bei Betrieb der Anlage erhöht sich
- Zukünftige Investitionsprojekte und Änderungen werden erleichtert
- Die Unternehmung genießt durch die aktualisierte und übersichtliche Konsenslage höhere Bewertung, z.B. bei Behörden und Anrainern
- Da die Konsenslage transparent und die Umweltrisikosituation leichter zu bewerten ist, erhöht sich die Kreditwürdigkeit der Unternehmung

4.2.2 Ablauf des Konsolidierungsverfahrens

Die Konsolidierung erfolgte in mehreren Zwischenschritten.

Gemäß § 22 UMG hat die Behörde sämtliche Anlagengenehmigungsbescheide in einem Bescheid zusammenzufassen. Im Zuge dessen werden Widersprüche in den Genehmigungen und hinfällig gewordene Spruchteile beseitigt. Zudem sind Abweichungen vom konsensmäßigen Zustand mitzugenehmigen, sofern diese nur geringfügig sind.¹⁸³ In der Tabelle 3 wird der Ablauf eines Konsolidierungsverfahrens nach Empfehlung des Leitfadens des BMLFUW, aber auch der Praxis dargestellt:¹⁸⁴



¹⁸³ Vgl. Kanzian/List/Tschulik (2004), Seite 121.

¹⁸⁴ Vgl. Kanzian/List/Tschulik (2004), Seite 121 f.

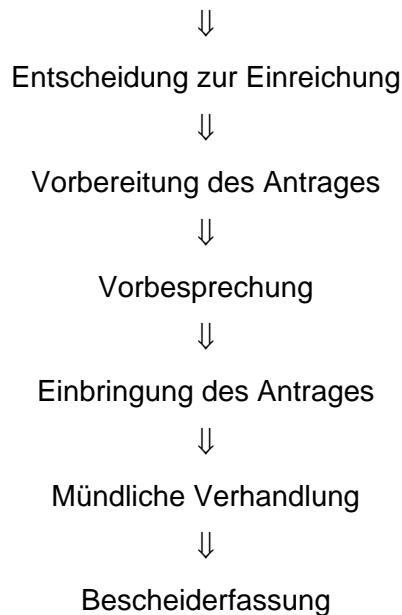


Tabelle 3: Grober Ablauf des Konsolidierungsverfahrens

Entscheidungsfindung

Im ersten Schritt sind die Vor- und Nachteile eines Konsolidierungsverfahrens abzuwägen. Allgemein kann angenommen werden, dass je älter die Betriebsanlage, je mehr Genehmigungsbescheide, je produktionsintensiver die Tätigkeit am Standort ist, desto eher ist es wahrscheinlich, dass die Anlage konsenswidrig betrieben wird und durch diese Umstände ein Konsolidierungsverfahren empfehlenswert ist.¹⁸⁵

Sammlung der Unterlagen zur Klärung des Nachweises des Genehmigungsverfahrens

Danach erfolgt die Sammlung von sämtlichen Genehmigungsbescheiden und Antragsunterlagen. Dabei handelt es sich insbesondere um Betriebsbeschreibungen, Pläne und Skizzen, dem Abfallwirtschaftskonzept, Antragsunterlagen nach § 103 WRG 1959, Notfallpläne, etc. Eine Zusammenstellung dieser Unterlagen ist der Behörde zusammen mit dem Antrag zu übergeben. Auf Basis dessen wird von der Behörde der Genehmigungskonsens der Betriebsanlage festgelegt.¹⁸⁶

Klärung der anzuwendenden Anlagenvorschriften

Erstens ist zu ermitteln, welche Rechtsvorschriften für die Anlage bei Errichtung und Inbetriebnahme gegolten haben und ob diese nach den damals geltenden Rechtsvorschriften konsensmäßig errichtet und betrieben wird. Zweitens muss kontrolliert

¹⁸⁵ Vgl. Kanzian/List/Tschulik (2004), Seite 122 f.

¹⁸⁶ Vgl. Kanzian/List/Tschulik (2004), Seite 123 f.

werden, ob Genehmigungsbescheide durch später in Kraft getretene Rechtsvorschriften ihren Gegenstand verloren haben.¹⁸⁷

Festlegung der Gliederung der Anlage für die Anlagendokumentation

Die Gliederung der Anlage sollte unter Berücksichtigung der örtlichen Gegebenheiten und technischen Abläufe nach Strukturen, Bereichen, Objekten, Räumen, Anlagen und Arbeitsmitteln verrichtet werden.¹⁸⁸

Betriebsinterne Klärung des Anlagenkonsenses

Hilfestellung bietet dabei Legal Compliance Überprüfungen (§ 82 b GewO 1994, Erste Umweltprüfung nach EMAS, Umweltbetriebsprüfung oder Audit nach EMAS oder ISO 14001).¹⁸⁹ Auf Basis der Gliederung der Anlage erfolgt die Zusammenstellung der relevanten Unterlagen für den jeweiligen Anlagenteil.¹⁹⁰

Vergleich des Bescheidkonsenses mit dem Istzustand der Anlage

In diesem Zusammenhang ist zu klären, welche Abweichungen zwischen dem Genehmigungskonsens und dem Istzustand bestehen, welche dieser Abweichungen genehmigungspflichtig bzw. anzeigepflichtig sind, und ob die genehmigungspflichtigen Abweichungen dem Stand der Technik und den Materievorschriften entsprechen.¹⁹¹

Beurteilung der Konsolidierungsfähigkeit der Betriebsanlage, Entscheidung zur Einreichung um Konsolidierung und die Erstellung des Antrages

Kriterien wie die Teilnahme an Umweltmanagementsystemen, eine abgeschlossene Umweltbetriebsprüfung und das Vorliegen der jeweiligen Genehmigungsbescheide werden bei diesem Schritt beachtet. Danach muss mittels Abwägung der Vor- und Nachteile und möglicher verwaltungsstrafrechtlicher, strafrechtlicher und zivilrechtlicher Risiken entschieden werden, ob eine Konsolidierung sinnvoll ist. Wenn ja, kommt es zur Vorbereitung des Antrags auf Konsolidierung. Dabei müssen die Antragsunterlagen gemäß § 22 Abs 2 strukturiert und übersichtlich ausgearbeitet werden. Darunter fallen alle Genehmigungsbescheide, Bestandsaufnahmen von Anlagenteilen, Pläne und Skizzen, eine aktuelle Betriebsbeschreibung, ein Abfallwirtschaftskonzept, der Bericht über die Umweltbetriebsprüfung und der Beschluss der obersten Leitung zur Teilnahme am EMAS-System oder zur Registrierung im Organisationsverzeichnis. Danach erfolgen die

¹⁸⁷ Vgl. Kanzian/List/Tschulik (2004), Seite 125.

¹⁸⁸ Vgl. Kanzian/List/Tschulik (2004), Seite 126.

¹⁸⁹ Vgl. Gutkas/List/Preiss/Wolfbeißer (2003), Seite 13.

¹⁹⁰ Vgl. Kanzian/List/Tschulik (2004), Seite 128.

¹⁹¹ Vgl. Kanzian/List/Tschulik (2004), Seite 130.

Vorbesprechung mit der Konsolidierungsbehörde und die Einbringung des Antrages bei der Bezirksverwaltungsbehörde.¹⁹²

4.3 Erstellung eines Rechtsregisters

Die ISO 14001:2004 schreibt unter dem Punkt „Rechtliche Verpflichtungen und andere Anforderungen“ folgendes vor:

„Die Organisation muss (ein) Verfahren einführen, verwirklichen und aufrechterhalten, um geltende rechtliche Verpflichtungen und andere Anforderungen, zu denen sich die Organisation in Bezug auf ihre Umweltaspekte verpflichtet hat, zu ermitteln und zugänglich zu haben.“

„Die Organisation muss sicherstellen, dass diese geltenden rechtlichen Verpflichtungen und andere Anforderungen, zu denen sich die Organisation verpflichtet hat, beim Einführen, Verwirklichen und Aufrechterhalten des Umweltmanagementsystems berücksichtigt werden.“

Um diese Normpunkte zu erfüllen ist es im ersten Schritt notwendig die rechtlichen Anforderungen zu identifizieren. In der voestalpine Stahl Service Center GmbH wurde dazu eine Auflistung aller relevanten Bescheide, Gesetze sowie Verordnungen und sonstige Vorschriften (Wartungspläne) erstellt und die darin enthaltenen Anforderungen wurden ausgearbeitet. Im zweiten Schritt erfolgt die Zuordnung der Verantwortlichen, die die Überwachung der Einhaltung der rechtlichen Anforderungen zu planen und zu managen haben. Es soll deutlich werden, welcher Mitarbeiter hat bei welchen Anlagen, welche Rechtsanforderungen einzuhalten und zu überprüfen.

Im Rechtsregister sollten die Rechtsvorschrift, der betroffene Bereich und die Verantwortlichkeit dieser Vorschrift dokumentiert werden. Weiters ist es hilfreich, Informationen über die Überprüfung und deren Maßnahmen festzuhalten. Zeitliche Angaben stellen ebenfalls einen wichtigen Aspekt im Rechtsregister dar. Die Erfüllung dieser Aspekte führen zu mehr Transparenz und tragen somit wesentlich zur Zukunftssicherung des Unternehmens bei.

Die Erstellung eines Rechtsregisters ist nur ein Schritt in Richtung Rechtskonformität. Ein Rechtsregister ist individuell auf das jeweilige Unternehmen abzustimmen. Die Informationen des Rechtsregisters müssen sich in allen betroffenen Prozessen und in allen Rollenbeschreibungen im Unternehmen wiederfinden. Die Prozessverantwortlichen sind verantwortlich für die Beachtung und Umsetzung der Rechtsvorschriften innerhalb ihrer Bereiche. Sie sind verpflichtet, den zuständigen Beauftragten davon in Kenntnis zu setzen,

¹⁹² Vgl. Kanzian/List/Tschulik (2004), Seite 131 ff.

wenn z.B. durch geänderte Verfahren bestehende Regelungen neu zur Anwendung kommen.

4.4 Bedeutung der Dokumentation und Nachweispflicht

Damit sich Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter im Zivilrecht und im Strafrecht entlasten können, d.h. eine Beweislastumkehr möglich ist, bedarf es einer entsprechenden Dokumentation des Betriebes. Aus rechtlicher Sicht dient die Dokumentation der Beweissicherung, aufgrund guter Dokumentation kann eine Entlastung erfolgen. Eine umfassende Dokumentation aller Anweisungen, Vorgaben und Durchführungsgrundlagen technischer und organisatorischer Art stellen Managementhandbücher dar.¹⁹³ Der Umfang und die Intensität der Dokumentation richten sich nach dem Gefährdungspotenzial und – häufigkeit des jeweiligen Prozesses. Es gibt keine einheitliche Regelung, jedes Unternehmen sollte hierfür angemessene Lösungen finden.

Die Dokumentation erfolgt in Handbüchern, Verfahrensanweisungen, Arbeitsanweisungen etc. Sie ist ein Informationsinstrument und sorgt für Transparenz. Besondere Bedeutung hat die Dokumentation als Überwachungsinstrument. Wie erwähnt kann die Einhaltung delegierter Aufgaben nur dann überwacht werden, wenn diese Aufgaben vorher konkret festgeschrieben worden sind.¹⁹⁴

Vereinbarungen, Prüfprotokolle, etc. dienen dazu, um im Nachhinein die Möglichkeit zu haben, die Leistung des Prozesses zu rekonstruieren und auch rückverfolgen zu können. Das kann in Fällen von Garantie- und Gewährleistungsfragen sowie bei Unstimmigkeit von Vertragsvereinbarungen bedeutend sein.

Im Dokumentationssystem muss geregelt werden WER dokumentiert, WAS dokumentiert werden muss, WANN dokumentiert werden muss, Wie dokumentiert werden muss, WO und WIE LANGE die Dokumentation aufbewahrt werden muss und welche Dokumentationstechniken anzuwenden sind.¹⁹⁵

Das Dokumentationssystem muss jedes Unternehmen individuell festlegen. Es empfiehlt sich jedenfalls den Normalbetrieb, den möglichen Störungs- und Notfallbetrieb und frühere Ereignisse sowie die laufenden und geplanten Tätigkeiten zu ermitteln und entsprechend zu dokumentieren.

Die Abbildung 14 zeigt ein Dokumentationsmodell für ein integriertes Management.

¹⁹³ Vgl. Adams (1995), Seite 87.

¹⁹⁴ Vgl. Adams (1995), Seite 53.

¹⁹⁵ Vgl. Petrick/Eggert (1995), Seite 99.

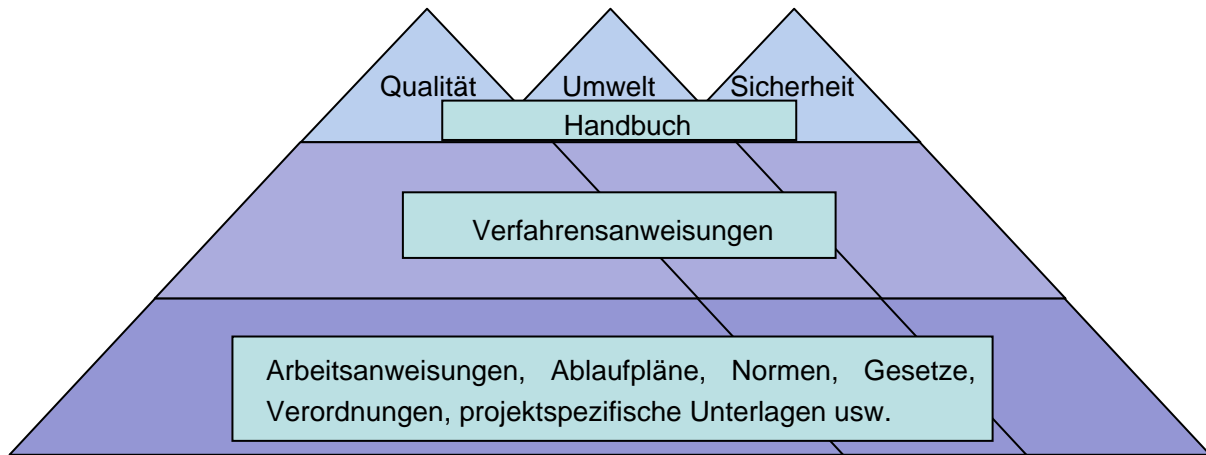


Abbildung 14: Dokumentationsmodell¹⁹⁶

Bezüglich der Aufbaustruktur der Managementdokumentation existiert keine Vorschrift. Um jedoch ein optimales Informationssystem zu gewährleisten, ist es notwendig, die entsprechenden Personenkreise mit dem angemessenen Detaillierungsgrad zu versorgen.

Messung und Bewertung

Während ein Plan realisiert wird, muss ständig überprüft werden, denn die Festlegung von Zielen, sowie Maßnahmen und deren Durchführung gewährleisten die Erreichung der gesteckten Ziele nicht. Das Prinzip der Kontrolle lässt sich anhand des Regelkreises darstellen. Die Kontrolle in dem Regelkreis wird durch die Rückkopplung dargestellt. Siehe folgende Abbildung.

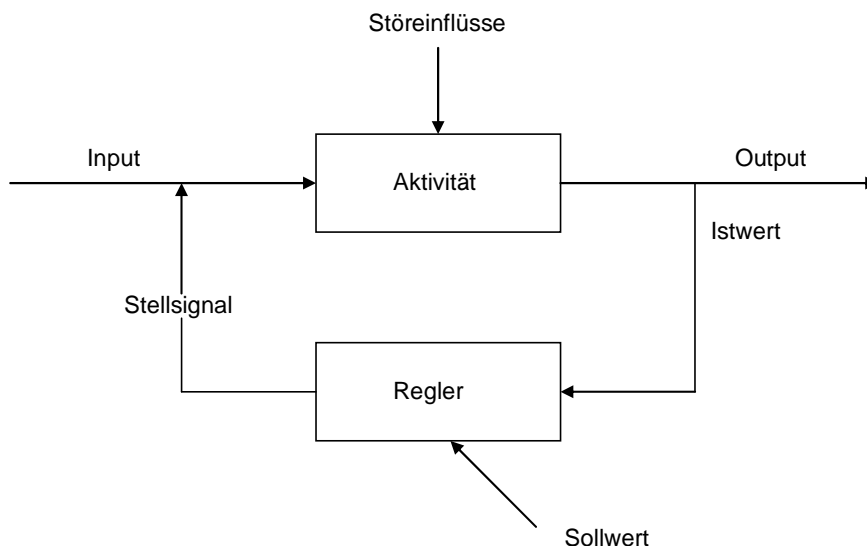


Abbildung 15: Regelkreis¹⁹⁷

¹⁹⁶ Quelle: Jäger/Seitschek/Smida (1996), Seite 24.

Die Ergebnisse stellen den Ist-Wert dar, dieser wird mit dem Soll-Wert verglichen. Im Bezug auf die Rechtssicherheit ergeben sich hier Abweichungen, bei Nichteinhalten der rechtlichen Anforderungen. In diesem Fall müssen die Ursachen festgestellt werden und geeignete Maßnahmen ermittelt werden um den Zielwert zu erreichen. Hierbei ist ein Informationssystem von großer Bedeutung, damit die Kontrollresultate rechtzeitig und in der richtigen Form bei der zuständigen Stelle ankommen.

Die Rechtssicherheit kann aufgrund von Mitarbeitergesprächen gemessen und sichergestellt werden. Dabei wird das Potenzial des Mitarbeiters diskutiert und notwendige Entwicklungsmaßnahmen geplant, um seine Stellenbeschreibung zu erfüllen.

4.5 Das Audit – unumgänglich auf dem Weg zur gerichtsfesten Organisation

Lernende Unternehmen passen sich an das sich wandelnde Umfeld an und entwickeln sich weiter. Nur ein lernendes Unternehmen ist in der Lage, auf sich ständig verändernde Anforderungen entsprechend zu reagieren.¹⁹⁸ Die dafür nötige ständige Systemüberwachung und –optimierung ist in Audits verankert. Durch ein Audit wird auch die Aufmerksamkeit aller Mitarbeiter geweckt.

Alle Bereiche, Qualität, Umwelt und Sicherheit bedürfen einer systematischen Überprüfung. Im Qualitäts- und Umweltbereich sind dafür interne und externe Audits vorgesehen. Im Sicherheitsbereich erfolgt die Kontrolle meist durch die SFK und den Arbeitsmediziner. Dieses Überwachungssystem in allen drei Bereichen garantiert die Feststellung vieler, wenn auch nicht aller Mängel. Das Audit stellt eine Möglichkeit dar, die organisatorischen Maßnahmen auf Anwendung, Wirksamkeit und Optimierungsmöglichkeiten zu prüfen.

Bei den Audits sind verschiedene Auditarten zu unterscheiden. Ein Produktaudit gibt darüber Auskunft, ob eine Übereinstimmung mit festgelegten Produktmerkmalen gegeben ist und somit einer Produkthaftung entgegengetreten werden kann. Das Verfahrensaudit begutachtet Tätigkeiten und Abläufe, dadurch können Fehler am Produkt vermieden werden und auch Unfallrisiken erkannt werden. Das systemorientierte Audit untersucht die Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens, hinsichtlich Struktur und Funktionsfähigkeit des Organisationssystems.¹⁹⁹

Audits können von den eigenen Mitarbeitern, von Kunden oder von externen Stellen durchgeführt werden. Interne Audits dienen zur Beobachtung der Qualitätsentwicklung und sind regelmäßig durchzuführen. Die ISO 19011:2002 "Leitfaden für Audits von Qualitätsmanagement- und/oder Umweltmanagementsystemen" gibt eine wertvolle

¹⁹⁷ Quelle: Fluri/Ulrich (1986), Seite 124.

¹⁹⁸ Vgl. Geiselhart (2001), Seite 17.

¹⁹⁹ Vgl. Adams (1995), Seite 130.

Hilfestellung bei der Planung und Durchführung von Zertifizierungen, aber auch interner Audits. Ein Drittparteienaudit wird durch unabhängige Institutionen vorgenommen und schließt mit Zertifikatsvergabe ab.²⁰⁰ Ein Zertifikat bescheinigt das Vorhandensein und die Wirksamkeit eines Qualitätsmanagementsystems. Im Rahmen des Audits soll auch die Einhaltung der gültigen Gesetze inkl. Konsolidierungsbescheid beurteilt werden.

4.6 Resümee

Wie schon die Ausführungen in den vorigen Kapiteln verdeutlichen, unterliegen Unternehmen bei Durchführung ihrer Tätigkeiten, im Falle einer mangelhaften Organisation einem erheblichen Haftungsrisiko. Davon sind vor allem Produktionsunternehmen betroffen, die diese Anlagen betreiben. Diese beiden Aspekte beherbergen unzählige rechtliche und organisatorische Anforderungen.

Die bisherigen Erläuterungen lassen erkennen, dass ein Unternehmen gewisse Nachweise erbringen muss, dass es ordnungsgemäß gehandelt und keine Organisationspflichten außer Acht gelassen hat. Die Summe aller Nachweispflichten wird als „gerichtsfeste“ Organisation bezeichnet. Das Unternehmen gewinnt dabei immer mehr an Transparenz und die Möglichkeit zur Exkulpation seiner Führungskräfte und Mitarbeiter.

Um das Ziel, eine gerichtsfeste Organisation zu erreichen, muss das Unternehmen zwei Sichtweisen kombinieren. Es muss mit einer Analyse der Organisationsstruktur beginnen und danach die Analyse der Rechtskonformität vornehmen. Die Organisationsstruktur muss ausreichend sein, um die rechtlichen Anforderungen umzusetzen. Diese muss eine Aufbau- und Ablauforganisation in allen drei Organisationszuständen mit den zugehörigen Pflichten nachweisen. Die Analyse der rechtlichen Anforderungen erfolgt im Zuge des Konsolidierungsverfahrens.

²⁰⁰ Vgl. ISO 19011:2002.

5 voestalpine Stahl Service Center GmbH

Die voestalpine Stahl Service Center GmbH ist ein Tochterunternehmen der voestalpine Stahl GmbH und hat ihren Firmensitz in der Linzer Industriezeile in unmittelbarer Nähe zum voestalpine Werksgelände. An diesem Standort befinden sich drei Produktionsbereiche, die Verkaufszentrale und die Verwaltung. An zwei Standorten in Linz werden hochpräzise Spaltband-, Tafel- und Formzuschnitte in einer großen Bandbreite an Stahlgütern hergestellt.



Abbildung 16: voestalpine Stahl Service Center GmbH

Unternehmenszweck und Aufgabe

Die voestalpine Stahl Service Center GmbH ist das Kompetenzzentrum für die Anarbeitung von Kaltband und oberflächenveredeltem Band auf dem Feinblechsektor. Die primäre Funktion der voestalpine Stahl Service Center GmbH ist die Just in Time Anarbeitung (Längs- bzw. Querteilen) von Coils (anzuarbeitendes Vormaterial) auf Kundenmaß. Angearbeitete Produkte der voestalpine Stahl Service Center GmbH sind Spaltbänder, die längsgeteilt werden und Tafelbleche, die längs- und quergeteilt werden.

Im Geschäftsjahr 2005/2006 erzielte das Unternehmen mit ca. 320 Mitarbeitern eine Absatzmenge von rund 695.000 Jahrestonnen. Ein neues Tochterunternehmen in Polen und die Beteiligungen an Stahl Service Centern in Italien und Deutschland runden den strategischen Aktionsradius der voestalpine Stahl Service Center GmbH ab. Zu den bedeutendsten Kunden zählen die Automobil-, Hausgeräte-, Bau- sowie Elektroindustrie.

6 Normalorganisation, Beauftragtenorganisation und Notfallorganisation in der voestalpine Stahl Service Center GmbH

Die Aufgabe dieser Diplomarbeit ist, Möglichkeiten zur Einführung und Aufrechterhaltung einer „gerichtsfesten“ Organisation aufzuzeigen. Eine „gerichts feste“, d.h. einer allen rechtlichen Anforderungen berücksichtigende Organisation, kann nur erreicht werden, wenn alle rechtlichen Anforderungen im Unternehmen erkannt und konsequent erfüllt werden. Um diese Anforderungen zu erfüllen, bedarf es einer dokumentierten Aufbau- und Ablauforganisation zur Erfüllung von Anweisungs-, Auswahl- und Überwachungspflichten und einer transparenten Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen.

Die Stahl Service Center GmbH startete im Herbst 2005 das Projekt „Legal Compliance“, dessen Inhalt, neben dem Konsolidierungsbescheid, die Erstellung eines Rechtsregisters war. Um die Auswirkungen des Projektes „Legal Compliance“ auf die gesamte Organisation zu betrachten, wurde eine Diplomarbeit, mit dem Titel „Sicherstellung der betrieblichen Rechtskonformität durch organisatorische Maßnahmen“ ausgeschrieben. Als einer der nächsten Schritte startete im Herbst 2006 das Projekt „Keep it simple – Unternehmensorientiertes QSU-Management“, bei dessen Kick-Off-Meeting die Überarbeitung der Aufbau- und Ablauforganisation im Vordergrund stand. In diesem Zuge wurde die Diplomarbeit „Sicherstellung der betrieblichen Rechtskonformität durch organisatorische Maßnahmen“ ein Teilprojekt von „Keep it simple – Unternehmensorientiertes QSU-Management“.

Zur Sicherstellung der Rechtskonformität wird im SSC eine Normal-, Beauftragten- und Notfallorganisation mit Anweisungs-, Auswahl- und Überwachungspflicht gelebt. Die lückenlose Erfüllung der unten angeführten Checkliste gewährleistet ein dokumentiertes Nachweissystem, welches im Falle eines Gerichtsverfahrens Exkulpationsmöglichkeiten bietet.

Normen und Gesetze sind die Auslöser für die Bestellung von Geschäftsführern, Beauftragten und Krisenteams.

Die Anweisungspflicht erfolgt in Stellenbeschreibungen und Arbeitsanweisungen und ist für alle drei Organisationszustände von Bedeutung. Anweisungen bilden die Basis für einen Verantwortungsübergang von einer Hierarchieebene in der Organisation zur nächsten.

Auf die Auswahlpflicht muss in allen drei Organisationszuständen großer Wert gelegt werden, denn die Qualifikation der ausgewählten Mitarbeiter muss, für die zu erledigende Aufgabe, ausreichend sein. Im SSC wird dies über die Anforderungsprofile in den Stellenbeschreibungen abgedeckt. Bei der Auswahl von Beauftragten muss neben der fachlichen Komponente auch die aufzuwendende Zeit für die Tätigkeit berücksichtigt werden.

Die Überwachungspflicht gewährleistet die Kontrolle der Mitarbeiter und muss dokumentiert werden. Im SSC erfolgt dies z.B. in Form von Mitarbeitergesprächen. Diese fördern auch die

Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten und die persönliche und fachliche Entwicklung des Mitarbeiters.

Diese drei Pflichten müssen auch im Rahmen des Verbandsverantwortlichkeitsgesetzes erfüllt werden und sind somit die Grundvoraussetzungen für eine Exkulpation. Die umfassende Kenntnis dieser Anforderungen und deren zuverlässige Erfüllung machen eine gerichtsfeste Organisation aus. Gerichtsfestigkeit bedeutet in diesem Zusammenhang, dass der „Geschäftsherr“ (gebräuchlicher Ausdruck aus dem Recht) dann nicht für Gehilfen haftet, wenn er in der Lage ist nachzuweisen, dass bei Auswahl und Überwachung der Gehilfen Sorgfaltspflichten nicht verletzt wurden.

Die Beauftragtenorganisation ist in diversen Gesetzen und Verordnungen geregelt und muss von den Unternehmen abgebildet werden.

Des Weiteren sind Organisationen verpflichtet, eine Notfallorganisation darzustellen, die für den Ernstfall vorbereitet ist, damit die Notfallbewältigung reibungslos durchgeführt werden kann. Das Krisenteam ist durch intensive und wiederkehrende Schulungen zur Bewältigung dieser Situationen zu befähigen. Die Funktionssicherheit der Notfallorganisation ist ausschlaggebend für die Haftung des Unternehmers aus Organisationsverschulden.

Die folgende Abbildung leitet sich aus der Abbildung 8: Organisationspflichten und Organisationszustände ab. Sie skizziert, welche Aspekte für die Absicherung einer gerichtsfesten Organisation und damit für die Entlastung der Führungskräfte zu beachten sind. Die Checkliste stellt somit den Weg zur gerichtsfesten Organisation dar. Sie lässt erkennen, dass das SSC, unter anderem durch das Einfließenlassen der Ergebnisse der Diplomarbeit, mit wenigen Einschränkungen alle Anforderungen einer gerichtsfesten Organisation erfüllt. Die Erfüllung dieser Pflichten führt automatisch zu einer nachweisenden Dokumentation.

Im Zuge der Erstellung der Checkliste wurde deutlich, dass der Beauftragte des Kunden zwar von der ISO/TS 16949:2002 gefordert wird, dass es jedoch keine namentliche Benennung für diese Beauftragtenrolle gibt.

	Normalorganisation				Beauftragtenorganisation								Notfallorganisation
	GF	Gew GF	Fk	MA	QMB	BSB	SFK	SSB	UB	Beauf. Kunden	AB	Arbeits-med.	Krisenteam
Auslöser/ Grundlage	HGB	GewO	Organi-gramm	Organi-gramm	Norm	AStV	ASchG	AllgStrSchV, StrSchG	Norm	Norm	AWG	ASchG	Behörde
Anweisung 	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	⚡	✓	✓	✓
Auswahl 		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	⚡	✓	✓	✓
Überwachung		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	⚡	✓	✓	✓

Abbildung 17: Normal-, Beauftragten- und Notfallorganisation in der Stahl Service Center GmbH

6.1 Normalorganisation

Im SSC versteht man unter der Normalorganisation die Bewältigung von routinemäßigen Aufgaben im üblichen Umfang. Sie weist ein Organigramm, Organisationseinheiten, Stellenbeschreibungen, Korrelationsmatrix (Verknüpfung Aufbau- mit Ablauforganisation), Rollenbeschreibungen, Prozessbeschreibungen und Arbeitsanweisungen, sowie mitgeltende sonstige Dokumente auf.

6.2 Beauftragtenorganisation

Die Beauftragtenorganisation im SSC wird von Rechtsvorschriften oder Normen gefordert. Dieser Organisationszustand ist nicht vollständig abgebildet. Es fehlt die detaillierte Rollenbeschreibung zum „Beauftragten des Kunden“, der in Stellenbeschreibungen und Prozessbeschreibungen in ähnlichem Wortlaut, z.B. Kundenservice, genannt wird, für den es aber keine explizite Rollenbeschreibung gibt.

Die folgende Tabelle erklärt die Checkliste am Beispiel des Beauftragten des Kunden.

Tabelle 4: Sicherstellung der Anweisung-, Auswahl- und Überwachungspflicht für den Beauftragten des Kunden

Auslöser	Die ISO/TS 16949:2002 schreibt im Kapitel 5.5.2.1 Auftraggeber für Kunden vor: „Die oberste Leitung muss Personal mit der Verantwortung und Befugnis benennen, um sicherzustellen, dass Kundenanforderungen berücksichtigt werden. Dies umfasst die Auswahl von besonderen Merkmalen, die Festlegung von Qualitätszielen und entsprechender Schulung, die Festlegung von Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen und die Produktentwicklung.“
Auswahl	Um die richtige Auswahl zu treffen muss ein Anforderungsprofil für die Beauftragtenrolle erstellt werden. Die konkreten Aufgaben der Rolle werden in der Rollenbeschreibung festgelegt. Nach der namentlichen Benennung wird die Beauftragtenrolle in der Stellenbeschreibung vermerkt. Wenn der Mitarbeiter für die Beauftragtenrolle nicht ausreichend qualifiziert ist, muss eine Schulung des Mitarbeiters veranlasst werden.
Überwachung	Die Überwachung erfolgt durch Kunden (Nichtkonformität), durch interne Audits und externes Audits.

6.3 Notfallorganisation

Die Auswahl-, Anweisungs- und Überwachungspflicht erstreckt sich auch auf die Notfallorganisation.

Die Notfallorganisation im SSC verfügt über klare eindeutige Anweisungen, die die Geschäftsführung und das Krisenteam befähigt, die nötigen Maßnahmen in kürzester Zeit zu treffen. Aufgrund der zugewiesenen Aufgabe und Aufgabenträger kann die Notfallorganisation autonom handeln. Die Krisenteams verfügen über alle Kompetenzen, um die Krisen zu bewältigen.

Der Pandemieplan regelt das Krisenmanagement im SSC, ab Bestätigung der Pandemiebedrohung durch das zuständige Gesundheitsministerium. Der Ablauf ist von der Behörde vorgeschrieben.

Mit offizieller Ausrufung der Pandemie in Österreich müssen geeignete Maßnahmen zur Stilllegung der operativen Geschäftstätigkeit, unter Beachtung der notwendigen Maßnahmen zur Aufrechterhaltung der erforderlichen Infrastruktur, geleistet werden. Diese Aufgabe übernimmt ein im Pandemieplan definiertes Krisenteam.

Ziel des Pandemieplans ist es, einen klaren Handlungsablauf mit eindeutig definierten Kompetenzen festzulegen, um im Anlassfall effizient und ohne Verzögerung auf die jeweilige Situation reagieren zu können. Der Pandemieplan ist als Grundgerüst zu verstehen, das die wesentlichen operativen Abläufe im SSC enthält und doch flexibel genug gestaltet ist, um jederzeit an die jeweilig konkrete Situation angepasst werden zu können.

Darüber hinaus verfügt das SSC über einen Notfallplan für Brand- und Unfallereignisse, einen Strahlenalarmplan, einen Notfallplan für Personal und Anlage, eine EDV-Funktions-Ablaufbeschreibung im Notbetrieb und einen EDV-Funktionsablauf im Notbetrieb für Quer- und Längsteilanlage.

7 Neugestaltung der Organisationsstruktur in der Stahl Service Center GmbH

Eine radikale Überarbeitung der Organisationsstruktur, geprägt durch die kritische Hinterfragung von Strukturen, Abläufen und Verantwortungen (siehe Abbildung 17) führt das Ziel, eine „gerichts feste“ Organisation, herbei. Dieses Kapitel beschreibt den Ist- und den möglichen Soll-Zustand der Aufbau- und Ablauforganisation im SSC. Vor allem wird auf das Organigramm, die Prozesslandkarte und den Stellenbeschreibungen näher eingegangen.

Wie schon im Kapitel 3 „Grundlagen der Organisation und des Managements“ erwähnt, wird die innere Gliederung des Unternehmens in Aufbau- und Ablauforganisation unterteilt. Die festgelegte Aufbau- und Ablauforganisation ist ein wesentlicher Schritt zur „gerichts festen“ Organisation. Darüber hinaus können, durch eine einheitlich aufgebaute Organisation, Synergien zwischen Mutter- und Tochterunternehmen genutzt werden, z.B. in Form von identen Stellenbeschreibungen.

Im Kapitel 2 „Gründe für eine gerichtsfeste Organisation im Unternehmen“ wurde konkret auf die Organisationspflichten hingewiesen. Daraus wird deutlich, dass es einer klaren Zuordnung von Verantwortlichkeiten auf der Ebene der Unternehmensleitung und den nachgeordneten Ebenen bedarf, um Verstößen gegen Rechtsvorschriften entgegen zu wirken. Eine klare Zuordnung der Verantwortlichkeiten kann nur erfolgen, wenn die Tätigkeiten klar definiert sind. Zu beachten ist, dass im Organigramm nur die Hierarchie der Disziplinarvorgesetzten dargestellt wird. Ein weiterer unerlässlicher Schritt ist die Gestaltung einer Prozesslandkarte, die alle Prozesse im SSC enthält und den Mitarbeitern deren Wechselbeziehungen visualisiert. Ein zusätzlicher Aspekt, neben der gerichtsfesten Organisation, ist dabei die einfache Organisationsstruktur.

Die grobe Ausarbeitung der Prozesslandkarte und des Organigramms erfolgte in einem 2-tägigen Workshop, unter Zuhilfenahme moderner Moderationsmethoden und ausgewählter Mitarbeiter des SSC. Ein wesentliches Erfolgselement in der Ausarbeitung und Festlegung von Prozessen und Abläufen liegt in der Miteinbeziehung der fachkundigen Führungskräfte und Mitarbeiter. Mit der Definition der Prozesse und anschließender Prozesslandkartendarstellung konnte den Normforderungen aus dem Kapitel 4 „Qualitätsmanagementsystem“, welches das Erkennen der erforderlichen Prozesse und deren Wechselwirkungen fordert, entsprochen werden.

7.1 Ist-Zustand

Im SSC wird ein normenorientiertes QSU-Management gelebt, d.h. die Norm definiert die Organisation des QSU-Managements. Die Wandlung in ein unternehmensorientiertes QSU-Management, bei der die Norm nur Leitfaden für die Unternehmensorganisation ist, ist das Ziel.

Die Dokumentation der Managementsysteme ist nicht einheitlich abgebildet, sondern weist diverse Varianten auf. Einerseits gibt es Prozessdarstellungen in Form von Flowcharts, andererseits werden die gleichen Prozesse in Form von Prozessbeschreibungen dargestellt. Diese Darstellung erfolgt zudem in unterschiedlichen Systemen (Prozessdarstellungstool Aris und als Worddokument in der Dokumentenlenkung), dadurch entsteht eine Zweigleisigkeit durch die die Übersichtlichkeit verloren geht. Als Folge daraus leidet die Wartbarkeit der Systeme, die Aktualität der Inhalte und Gültigkeit der Dokumente ist nicht klar erkennbar und die Verantwortlichkeiten sind nicht immer klar geregelt.

Bedingt durch das Erkennen dieser Situation wurde das Projekt „Keep it simple – Unternehmensorientiertes QSU-Management“ initiiert, das als Teilprojekt diese Diplomarbeit beinhaltet, nämlich um den Bereich Verantwortlichkeiten, Haftung, Rechtssicherheit und Dokumentation in einer Organisation abzudecken.

Ein Teilergebnis der Diplomarbeit ist, dass die bestehenden organisatorischen Regeln nicht oder nicht im ausreichenden Maße genügen, um eine effiziente Aufgabenerfüllung und Wahrung der damit verbundenen Verantwortungen zu gewährleisten.

7.1.1 Prozesslandkarte

Die Prozesslandkarte des SSC ist eine historisch gewachsene Darstellung der Ablauforganisation, bei der Prozesse je nach Bedarf einfach ergänzt wurden, ohne deren Sinnhaftigkeit zu überprüfen. Siehe folgende Abbildung. Aufgrund dieser Vorgehensweise ging die ursprüngliche Organisationsstruktur verloren, zumal bei dieser Vorgehensweise mehr der Abteilungsgedanke zählte als der Prozessansatz. Es fehlt eine klare Strukturvorgabe, und so wurde mit der Zeit die Prozesslandkarte unüberschaubar. Dem Betrachter fehlen die notwendigen Zusammenhänge, und somit ist ein Überblick über die gesamte Prozessstruktur im Unternehmen nur schwer möglich. Ein weiterführender kritischer Punkt ist die Zweiteilung der Organisation, zwei Geschäftsführer für zwei Bereiche, technisch und kaufmännisch.

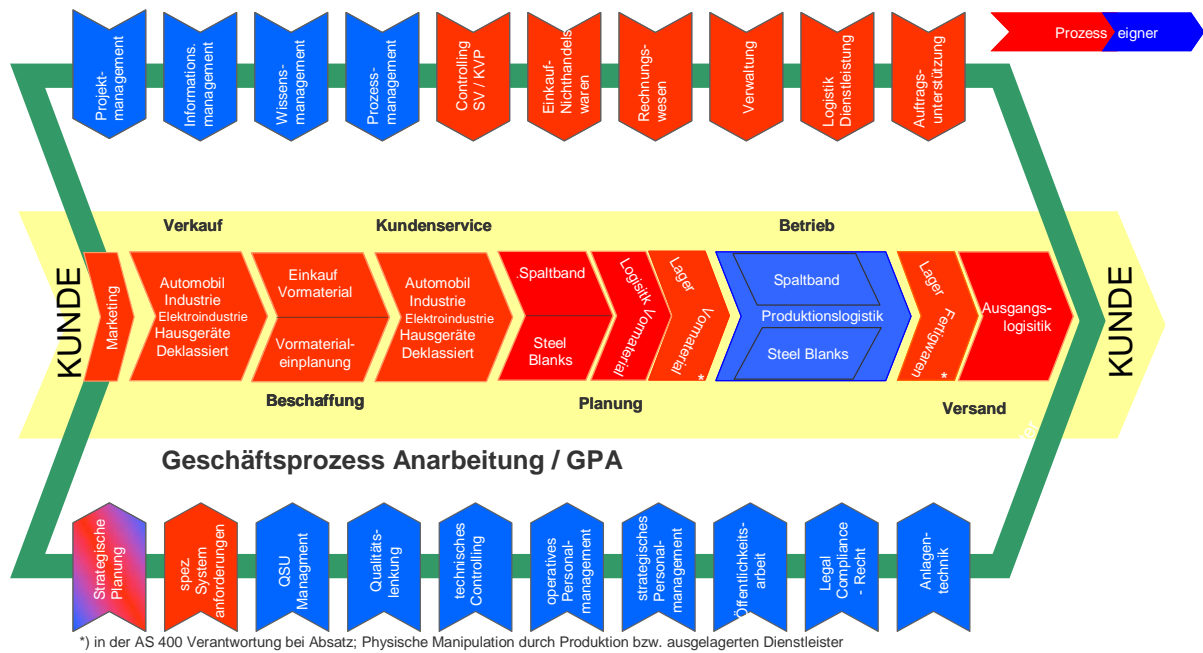


Abbildung 18: Prozesslandkarte in der voestalpine Stahl Service Center GmbH

7.1.2 Organigramm

Das Organigramm vom SSC versucht die Prozesseignerschaft mit der Linienorganisation zu verbinden. Siehe folgende Abbildung. Diese Vorgehensweise ist bei vielen anderen Firmen ebenfalls anzutreffen, und damit auch die Probleme, die bei der Überprüfung im Sinne einer gerichtsfesten Organisation auftreten. Ein Organigramm ist im Sinne der Organisationslehre lediglich ein Instrumentarium, um disziplinäre Unterstellungen darzustellen, aber keine Prozessabhängigkeiten. Eine eindeutige Aufbauorganisation ist im SSC nur teilweise durch die vorhandenen Stellenbeschreibungen gegeben, weil unter anderem in den Stellenbeschreibungen keine eindeutige Unterscheidung zwischen Disziplinarvorgesetzten und Weisungsvorgesetzten definiert wird. Eine zusätzliche Unschärfe wird durch die teilweise vorhandenen Rollenbeschreibungen erzeugt.

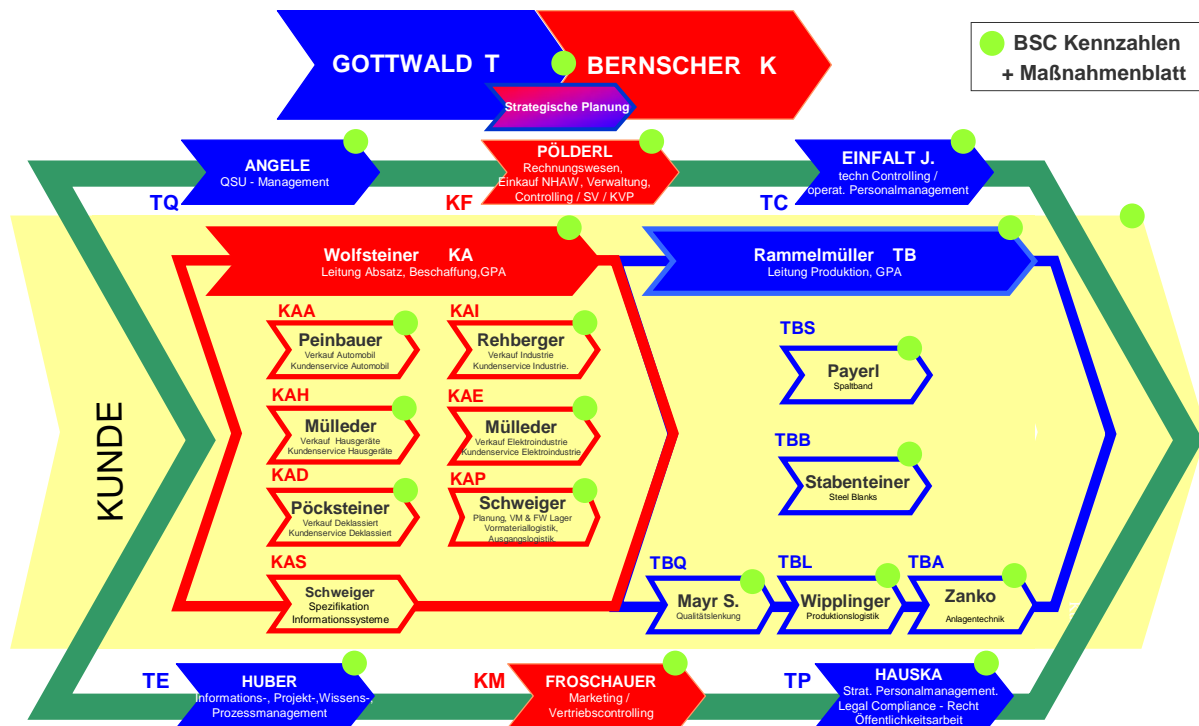


Abbildung 19: Organigramm in der voestalpine Stahl Service Center GmbH

7.2 Soll-Zustand

Ein einfaches Organigramm mit klar dargestellten Unterstellungen, dazu ergänzende Stellen- und Rollenbilder in Kombination mit einer einfachen, übersichtlichen, transparenten Prozessdarstellung, versprechen eine durchplante und effektive Aufbau- und Ablauforganisation. Diese neuen, einfachen klaren Organisationsdarstellungen und die damit gewonnene Übersichtlichkeit bilden die Grundlage für verantwortungsbewusstes Handeln und damit die Basis für die gerichtsfeste Organisation.

Bei der Neugestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation sollen die bereits durchgeführten Strukturierungsmaßnahmen berücksichtigt werden und im Weiteren soll das Verständnis für die Wirkung der Prozesse untereinander und die Verantwortung innerhalb der Prozesse und die disziplinären Unterstellungen eindeutig hervorgehen. Ziel ist es, die Organisation so darzustellen, dass sie geänderten Anforderungen und Abläufen gerecht wird und dabei handlungsfähig bleibt, ohne ihre gerichtsfeste Eigenschaft zu verlieren.

7.2.1 Prozesslandkarte

In der ersten Phase wurden die Prozesse definiert, die für die Erfüllung der Vision und Strategie relevant sind. Die Ausgangsfrage war, welche Abläufe sind notwendig, damit die Lieferung an den Kunden erfolgt, d.h. welche Prozesse braucht ein produzierendes Unternehmen? Diese Prozesse stellen die erste Prozessebene dar, sind eine Abfolge von Tätigkeiten, die Input in Output verwandeln und weisen Beginn und Ende auf. Die Überlegung war eine Prozessdarstellung zu finden, die die Prozesse in der Reihenfolge von

wenig Struktur bis zu völlig strukturgebenden Prozessen visualisiert. Siehe Abbildung 20. Die neu gestalteten Prozesse wurden mit der Norm abgeglichen, und auf ehemals vorhandene Hierarchien wurde keine Rücksicht genommen.

Großer Beachtung wurde dem Geschäftsprozess geschenkt, dieser besteht zukünftig aus den Subprozessen Vertrieb und Produktion. Der Managementprozess umfasst Tätigkeiten und Pflichten, welche vom Top Management bzw. deren Beauftragten auszuführen sind, wie die Verfassung der Unternehmenspolitik- und ziele, die Festlegung von Zuständigkeiten und Befugnissen, die regelmäßige Bewertung des Managementsystems und die Sicherstellung von Human- und Materialressourcen. Die Geschäftsprozesse beinhalten die Prozesse entlang der Wertschöpfungskette des SSC. Die Dienstleistungsprozesse unterstützen die Realisierung des Geschäftsprozesses. Alle diese Prozesse müssen von Verantwortungsträgern, sogenannten Prozessverantwortlichen oder Prozesseigentümern, gelenkt und geführt werden.

In der zweiten Phase erfolgte die Darstellung der Unternehmensprozesse in einer Prozesslandkarte, diese stellt einen wesentlichen Bestandteil der Prozessorientierung und zugleich der Ablauforganisation dar. Darüber hinaus verhilft eine Prozesslandkarte zur Stärkung des Verständnisses für andere Bereiche, Prozesse und weckt das Gefühl für die Gesamtwirkung im Unternehmen. Zudem werden die Schnittstellen transparenter und können leichter optimiert werden.

Da jedes Unternehmen individuell ist, muss es ihre eigene, optimale Organisationsform selbst finden. Im SSC wurden aus diesem Grund keine Modelle oder Normen kopiert, sondern eine Prozesslandkarte entwickelt, die auf die speziellen Bedürfnisse des SSC´s eingeht. Bei der Gestaltung der Ablauforganisation muss darauf geachtet werden, dass nicht jedes Unternehmen die gleichen Prozesse hat. Beim Design der Prozesslandschaft muss das Außergewöhnliche des Unternehmens berücksichtigt werden und mit welchen Prozessen dies realisierbar ist. Für die Prozesslandkarte ist es nötig, die einzelnen Prozesse und deren Wechselbeziehungen zu untersuchen und entsprechend darzustellen.

Im SSC erfolgt die Darstellung der Prozesslandkarte in Form einer Pyramide, diese Darstellungsform verdeutlicht, dass die Prozesse nicht seriell, sondern parallel zueinander ablaufen. Die Prozesspyramide stellt die einzelnen Prozesse vom SSC und deren Beziehung zueinander dar. In ihr sind jene Prozesse dargestellt, die für den Kunden eine Leistung erbringen und jene, die der Steuerung, Unterstützung und Verbesserung dieser leistungserbringenden Prozesse dienen.

Außerhalb, an der Spitze der Pyramide, steht die Vision. Der Ausgangspunkt für die Entwicklung eines strategischen Planes und eines zielgerichteten Vorgehens, ist die Vision. Bei der Vision handelt es sich um das „Lebensziel“ des Unternehmens, das geschäftsindividuelle Zukunftsbild. Die Managementprozesse schaffen die Rahmenbedingungen für die Geschäftsprozesse Vertrieb und Produktion, die Dienstleistungsprozesse unterstützen die Geschäftsprozesse. Diese wertschöpfenden Prozesse finden sich im Zentrum der Prozesslandkarte wieder. Siehe folgende Abbildung.

Durch die Herausgabe von detaillierten Prozessbeschreibungen gewinnen die Mitarbeiter einen vollständigen Überblick über Tätigkeiten, Zuständigkeiten, Schnittstellen und Abläufe im Unternehmen. Die neu gewonnene Transparenz ist ausschlaggebend für den rechtssicheren Betrieb und somit für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens.

Keep it simple

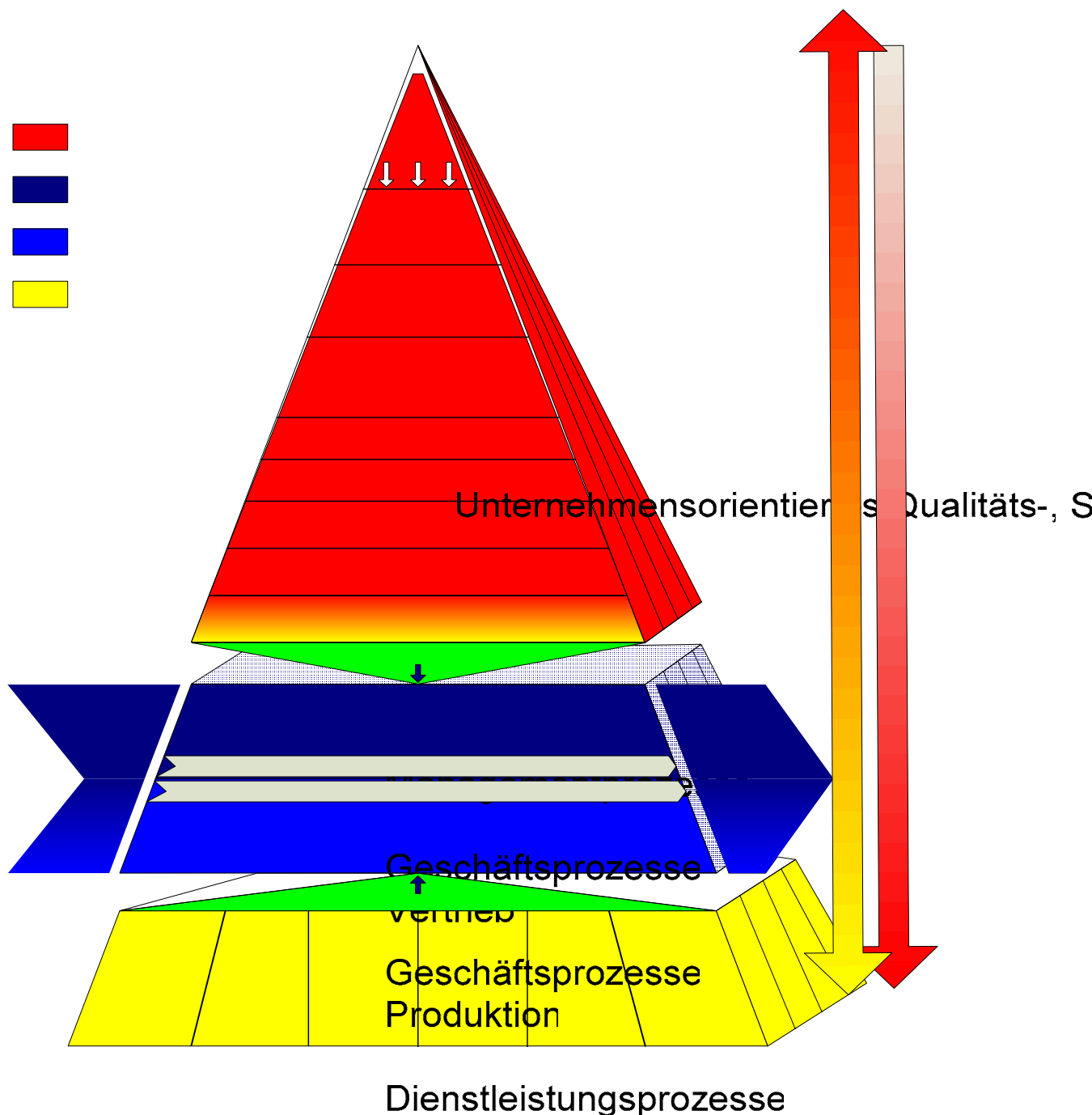


Abbildung 20: Prozesslandkarte der voestalpine Stahl Service Center GmbH

Die Pyramide soll die Frage: „Wieviel Struktur braucht mein Unternehmen?“ beantworten. Die Darstellung anhand der Pyramide verdeutlicht die vorhandenen Wechselbeziehungen der Prozesse. Dieser Ansatz ist ähnlich dem Prozessmodell der Norm.

7.2.2 Organigramm

Die Aufbauorganisation umfasst die Hierarchie innerhalb des SSC und soll Verantwortung, Kompetenzen und Entscheidungsgewalt auf die einzelnen Führungsebenen und Abteilungen verteilen. Diese Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten und Befugnisse müssen festgelegt und dokumentiert werden. Im Zuge dessen wurde ein Organigramm festgelegt und die Stellenbeschreibungen neu überdacht.

Es ist zu berücksichtigen, dass ein Organigramm ein sehr einfaches Organisationsinstrument darstellt und nur die disziplinen Unterstellungen abbildet. Es zeigt nicht die detaillierte Aufgabenverteilung, deshalb sollte es mit zusätzlichen Organisationsinstrumenten ergänzt werden. Eine Möglichkeit wäre die Ergänzung des Organigramms durch Stellen- bzw. Rollenbeschreibungen oder Verantwortungsmatrizen. Die Stellenbeschreibung ermöglicht eine genaue Festlegung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen einer Stelle und räumt Unklarheiten aus dem Weg. Ein Problem welches im SSC in Verbindung mit den Stellenbeschreibungen auftritt, ist die Frage des Detaillierungsgrads.

Im neu gestalteten Organigramm sollen Stabstellen zur Entlastung und Unterstützung der Geschäftsleitung eingesetzt werden. Siehe folgende Abbildung. Primär kommt den Stabstellen die Aufgabe der Beratung und Unterstützung, Informationsverarbeitung und Vorbereitung von Entscheidungen zu.

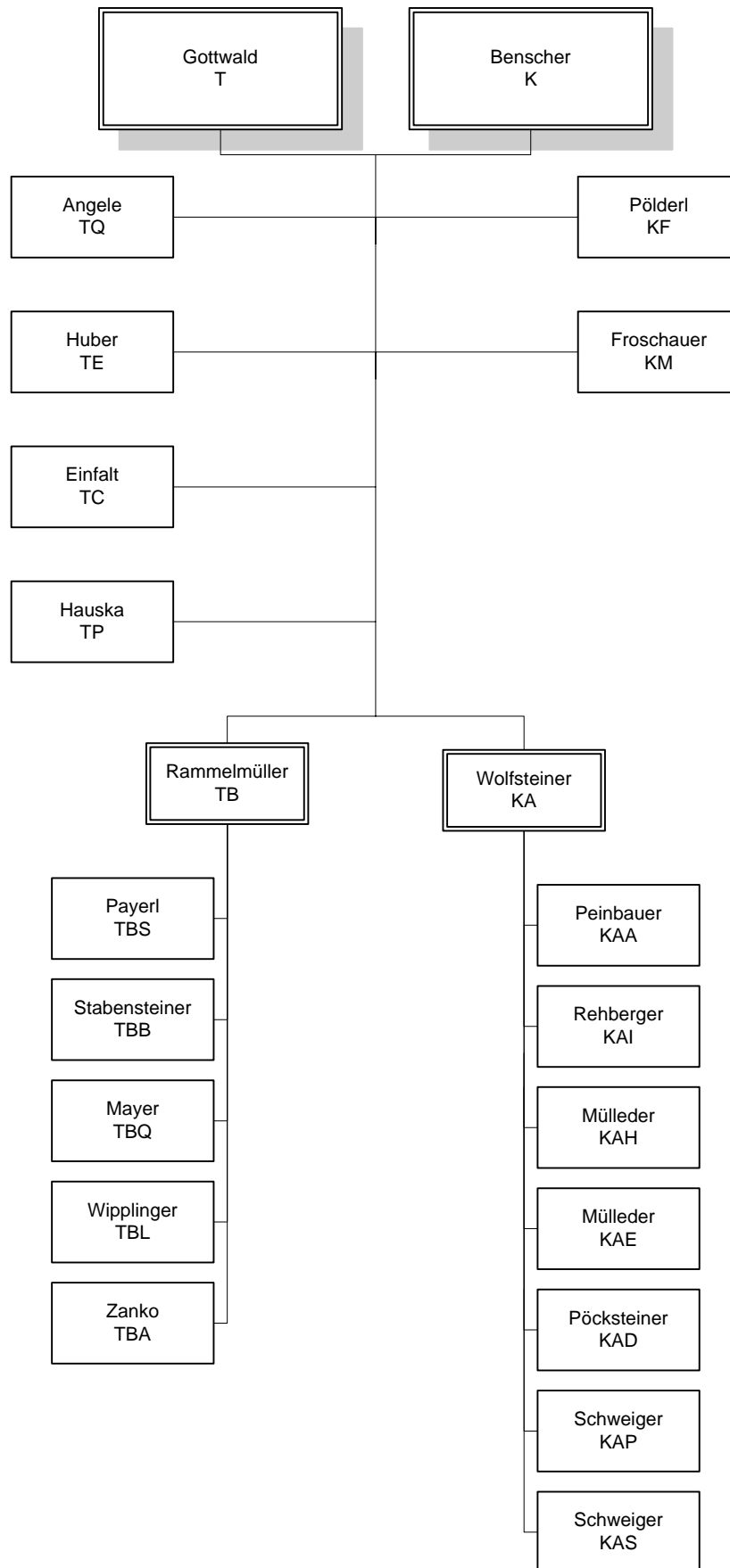


Abbildung 21: neu gestaltetes Organigramm der voestalpine Stahl Service Center GmbH

Der Geschäftsleitung sind die hierarchisch gleichgeordneten Abteilungen KA und TB unterstellt. Beide dieser Abteilungen gliedern sich weiter in Unterabteilungen, die von den unterschiedlichen Teamleitern geführt werden. Die Geschäftsführer erhalten Unterstützung durch die von ihnen bestellten Beauftragten, diese sind nicht in die Weisungskette des Unternehmens integriert. Innerhalb der Organisation werden Teile der Verantwortung delegiert, wobei die Geschäftsführer dadurch nicht aus der Verantwortung zu nehmen sind. Sie müssen immer wieder nachweisen, dass sie ihrer Verpflichtung nachgekommen sind, d.h. sie müssen die Mitarbeiter und auch die Delegierten kontrollieren und dies dokumentieren. Zu beachten ist, dass in diesem Organigramm lediglich die Disziplinarvorgesetzten ersichtlich sind.

Für jeden Arbeitsplatz müssen darüber hinausgehend detaillierte Stellen- und Rollenbeschreibungen vorhanden sein, um zum einen Unter- und Überstellungsverhältnisse, Weisungsbefugnisse, Vertreterregelungen, Qualifikationsanforderungen und Aufgaben so wie Prozesseigenschaften zu dokumentieren.

Festlegung der Aufgaben und Zuständigkeiten durch Rollen- bzw. Stellenbildern

Für die operative Umsetzung der in den Geschäfts-, Management- und Dienstleistungsprozessen dargestellten Abläufen und Tätigkeiten bedarf es Mitarbeiter. Um Verstöße gegen Rechtsvorschriften entgegenzuwirken, muss eine klare Zuordnung von Verantwortlichkeiten vorhanden sein. Das oberste Ziel des Organisierens ist es, durch optimale Arbeitsteilung die Effizienz und somit den Erfolg des Unternehmens zu erhöhen. Die Arbeitsteilung bringt jedoch die Notwendigkeit mit sich, Verantwortungen zu verteilen und festzulegen. Ein dafür geeignetes Informationsinstrument sind Stellen- bzw. Rollenbeschreibungen.

Der Zusammenhang zwischen Stellen- und Rollenbeschreibungen stellt sich wie folgt dar. Innerhalb des Prozesses werden Funktionen durch Rollen wahrgenommen, verschiedene Rollen werden in Stellen zusammengefasst, die dann Organisationseinheiten zugeordnet werden. Die Organisationseinheiten bilden durch ihre Hierarchie die Organisation des Unternehmens und damit die Regelung der Verantwortlichkeiten.

Das folgende Beispiel verdeutlicht den Hintergrund, weshalb die Begriffe Stelle und Rolle diskutiert werden.

Beispiel: Stellenbeschreibung für Leitung Abteilung TB

Er ist allein verantwortlich für die Führung des technischen Bereiches TB. Zusätzlich trägt er die gemeinsame Verantwortung (TB und KA) für den operativen Hauptprozess GPA. D.h. in der Rolle der Führung des technischen Bereichs ist er der Geschäftsführung T untergeordnet und weisungsgebunden. Anders in der Rolle der gemeinsamen Teamleitung des GPA mit KA. In diesem Fall ist er nicht nur der Geschäftsführung T untergeordnet und weisungsgebunden, sondern auch der kaufmännischen Geschäftsführung.

Unter einer Aufgabe ist eine bestimmte, personenneutrale Soll-Leistung zu verstehen. Bei der Stelle handelt es sich um einen Aufgabenkomplex, bei dessen Bildung man von einem oder mehreren gedachten Aufgabenträgern ausgeht. Daraus folgt, dass eine Stelle mehrere Rollen aufweisen kann und ebenso eine Stelle von mehr als einer Person besetzt werden kann.²⁰¹ Aus diesem Grund sollen die Verantwortungen und Arbeitsabläufe in Zukunft in den jeweiligen personenneutralen Rollenbeschreibungen dokumentiert werden und in den Stellenbeschreibungen auf die Rollenbeschreibungen verwiesen werden. Wesentliche Inhalte einer Rollenbeschreibung sind die Ziele der Rolle, die zu erfüllenden Aufgaben und die Weisungsbefugnisse. Eine Rolle ist eine Arbeitsbeschreibung die nur einen Arbeitsablauf umfasst und innerhalb ihrer wird die Verantwortung und das Tun geregelt. Mehrere Rollen können zu einer Stelle zusammengefasst werden, diese Stellenbeschreibungen finden sich dann als Organisationseinheit im Organigramm wieder. In den Prozessbeschreibungen und auch in den Verfahrensanweisungen sollen die Rollen und nicht die Stellen erwähnt werden. Die Erstellung von personenneutralen Rollenbeschreibungen führen zu mehr Übersichtlichkeit und Transparenz im Unternehmen und auch zu geringerem Aktualisierungsaufwand. Durch die Abstimmung des Organigramms, der Prozesslandkarte und den Stellen- bzw. Rollenbeschreibungen mit dem Rechtsregister werden klare Verantwortungen geschaffen und damit ein Betrag zur gerichtsfesten Organisation geleistet.

Beispiel für Rolle/Stelle

Die Stellenbeschreibung für den Herrn X kann neben seiner Tätigkeit als Verkäufer auch noch die Rolle des Brandschutzwartes aufweisen. Da mehrere Verkäufer und auch mehrere Brandschutzwarte im Unternehmen tätig sind, ist es sinnvoller, jeweils eine Rollenbeschreibung für den jeweiligen Aufgabenkomplex zu formulieren und die Stellenbeschreibung für eine bestimmte Person mit dem Verweis auf die zu erfüllende Rolle anzufertigen.

Stellenbeschreibungen

Wie im Abschnitt 3.2.1.2 erwähnt, ist ein Teil der Stellenbeschreibung das Instanzenbild. Dieses besteht aus der Stellenkennzeichnung, der Regelung der hierarchischen Einordnung und der Angaben über die Zusammenarbeit mit anderen Stellen. Im Folgenden soll die Regelung der hierarchischen Einordnung, zu der Über- und Unterstellungsverhältnisse, Kompetenzbeschränkungen und die Stellvertretung zählt, beachtet werden.²⁰² Zum einen muss die Unterscheidung zwischen weisungsberechtigten und disziplinarisch Vorgesetzten getroffen werden. Zum anderen muss bedacht werden, dass die hierarchische Einordnung auf die Stelle bezogen ist. Die Problematik ergibt sich dabei insofern, dass hierbei keine Rücksicht auf die verschiedenen Rollen der Stelle genommen wird, d.h. innerhalb einer

²⁰¹ Vgl. Thommen/Achleitner (2004), Seite 746 ff.

²⁰² Vgl. Thomme/Achleitner (2004), Seite 667.

Stellenbeschreibung kann es mehrere Weisungsbefugte geben, aber immer nur einen Disziplinarvorgesetzten. Daraus können sich Fehler in Bezug auf Verantwortlichkeiten ergeben und diese sprechen wiederum für eine lückenhafte Verantwortungsregelung.

Darüber hinaus gibt es Überschneidungen des Aufgabenbildes. Dieses wird in der Stellenbeschreibung, in den Rollenbeschreibungen und in einzelnen Arbeitsanweisungen, bzw. Prozessbeschreibungen dokumentiert. Dieser überflüssigen Dokumentation kann entgegengetreten werden, indem man sich lediglich auf Rollenbeschreibungen konzentriert und diese je nach Bedarf einzelnen Stellen/Personen zuordnet.

Momentan werden in den Stellenbeschreibungen die Aufgaben der Stelle dokumentiert und teilweise auf die Rollen verwiesen. Es wird dabei nicht bedacht, dass sich aufgrund der unterschiedlichen Rollen weitere Aufgaben ergeben können. Deswegen wäre es von Vorteil, die Aufgaben nur den Rollen zuzuordnen. In Folge dessen würden Doppelgleisigkeiten der Aufgabendokumentation vermieden werden und zugleich die Übersichtlichkeit für die Mitarbeiter verbessert werden. Darüber hinaus ist zu bemerken, dass die Angabe der Weisungsvorgesetzten in dem Stellenbild nicht passend ist. Da sich auf Grund der Ausübung von unterschiedlichen Rollen auch unterschiedliche Weisungsberechtigte ergeben. Lediglich die Angabe der Disziplinarvorgesetzten im Stellenbild ist korrekt. Zusammengefasst bedeutet dies, dass in Zukunft die Rollenbeschreibungen forciert werden müssen, denn nur in diesen kann eine klare Verantwortungsregelung in Bezug auf Aufgaben und Weisungen, also im Rahmen der Tätigkeit, vollzogen werden. Diesen Begründungen ist unterstützend anzumerken, dass in allen Regelwerken, Normen und Gesetzen aus diesen oben erwähnten Gründen nur von Rollen gesprochen wird.

Die Gesetze und Normen verlangen die Einsetzung von bestimmten Personen mit festgelegten Verantwortungen, Rechten (Kompetenzen) und Befugnissen. Im SSC erfolgt diese Zuordnung im Rechtsregister und parallel dazu in der zukünftigen „Prozess-Rollen-Korrelationsmatrix“. Zur Festlegung der Verantwortlichen und der Schnittstellen im Unternehmen hat sich diese Verantwortungsmatrix bewährt. Diese Matrizen visualisieren Entscheidungsbefugnisse, Durchführungsverantwortungen, Mitsprachen und Informationspflichten.²⁰³ Die Definition der Rollen muss erst erfolgen.

Die Korrelationsmatrix bewährt sich erfolgreich zur Festlegung von Verantwortlichen und Schnittstellen im Unternehmen und ergänzt somit die Stellenbeschreibungen. Sie stellt die Vernetzung zwischen Prozesslandkarte und Organigramm dar, siehe folgende Abbildung. In der Korrelationsmatrix stehen die Organisationseinheiten aus dem Organigramm den Prozessen aus der Prozesslandkarte in Form einer Tabelle gegenüber. In den Tabellenzellen wird durch einen zusätzlichen Code die Art der Zuständigkeit, z.B. Richtlinienkompetenz bzw. Umsetzungsverantwortung qualifiziert. Die Richtlinienkompetenz bedeutet, dass jemanden etwas vorgeben kann, es aber selbst nicht umsetzt,

²⁰³ Vgl. Wirnsperger, Pölzl, Schramhauser (1997), Seite 139.

z.B. Berichtswesen für die Qualitätssicherung, Form und Inhalt werden von der Zentrale vorgegeben, aber von der Tochter durchgeführt. Zweck der Korrelationsmatrix ist die eindeutige Zuordnung von Prozessen zu Organisationseinheiten. Dadurch schafft sie Klarheit für die Kommunikation und wirkt Konflikten hinsichtlich Verantwortlichkeit entgegen.

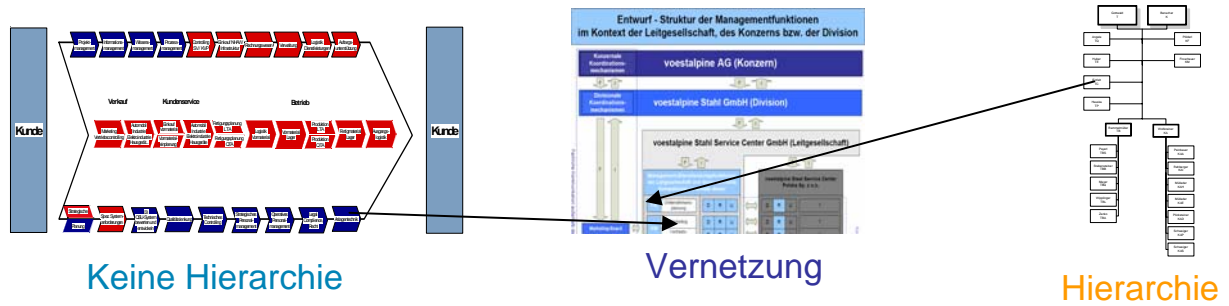


Abbildung 22: Funktion der Korrelationsmatrix

8 Weitere Schritte zum Aufbau der gerichtsfesten Organisation in der voestalpine Stahl Service Center GmbH

8.1 Sicherstellung der Aktualität des Rechtsregisters

Um die Aktualität des Rechtsregisters zu gewährleisten müssen Maßnahmen gesetzt werden, die sicherstellen, dass alle gesetzlichen Änderungen im Betrieb rechtzeitig bekannt und die Neuerungen im Rechtsregister aufgenommen werden. Des Weiteren, müssen die Aufgaben, Verantwortungen und Befugnisse nicht nur festgelegt sondern auch dokumentiert und bekannt gegeben werden, um die betroffenen Personen über den aktuellen Rechtsstand zu informieren.

Die Aktualisierung des Rechtsregisters und die gezielte Weitergabe von Informationen an alle betroffenen Organisationseinheiten sind von großer Bedeutung. Im Rahmen der halbjährlichen Überprüfung durch einen Rechtsexperten wird die Aktualität des Rechtsregisters überprüft. Die Aktualisierung kann einerseits auf Basis von Gesetzesänderungen erfolgen, andererseits ist es aber auch möglich, dass Änderungen im Unternehmen (Neuanlagen, Änderungen von Anlagen) eine Aktualisierung des Rechtsregisters erfordern. Wird im Rahmen von Investitionen ein Änderungsbedarf im Rechtsregister und/oder Konsolidierungsbescheid notwendig, so ist von den Zuständigen abzuklären ob eine Anzeigepflicht oder ein Genehmigungsverfahren zur Errichtung oder Betrieb notwendig ist.

Anzeigepflicht besteht z.B. beim Austausch einer Krananlage oder Renovierung eines Lagers. In diesem Fall wird von der Behörde ein Feststellungsbescheid erwirkt, der die Anpassung des Konsolidierungsbescheides (Austausch von einzelnen Seiten) zur Folge hat.

Eine neue Halle hat ein Genehmigungsverfahren zur Folge. In diesem Fall muss ein Genehmigungsbescheid (Errichtung) erwirkt werden und das Projekt mit einer Fertigstellungsanzeige bei der Behörde beendet werden. Das Management überarbeitet vor der Fertigstellungsanzeige den Konsolidierungsbescheid, indem es die betroffenen Stellen im Bescheid aktualisiert und der Behörde mit der Fertigstellungsanzeige übergibt. Daraufhin überprüft die Behörde die Rechtskonformität und stellt bei positivem Ergebnis einen Feststellungsbescheid aus. Im Konsolidierungsbescheid erfolgt die Einbindung dieses Dokuments, und der Errichtungsbescheid verliert somit seine Gültigkeit.

Sammlung und Aufbewahrung

Die Rechtstexte und die behördlichen Dokumente stehen allen Mitarbeitern zur Einsicht zur Verfügung. Die Rechtstexte und die behördlichen Dokumente müssen gesammelt und aufbewahrt werden, so dass sie jederzeit auffindbar, zuordnungsfähig sowie gegen Beeinträchtigung und Verlust geschützt sind, dies geschieht im SSC in der Dokumentenlenkung.

8.2 Einführung und Aufrechterhaltung der gerichtsfesten Organisation

Der erste Schritt in Richtung Rechtskonformität, ist die Bekanntgabe der neuen Organisationsstrukturen durch die Firmenleitung. Im Rahmen einer Betriebsversammlung werden alle Mitarbeiter über das Projekt, die Gründe und Ziele informiert. In dieser Veranstaltung soll zum Dialog ermuntert und um aktive Unterstützung geworben werden. Die Identifikation der Unternehmensleitung mit dem Projekt soll deutlich machen, dass es sich hierbei nicht nur um eine Normenerfüllung für einen Zertifikatserhalt handelt, sondern eine elementare Grundlage unternehmerischen Handelns darstellt.

Die rechtlichen Anforderungen sind bereits ermittelt und den Mitarbeitern zugänglich gemacht. Die Lenkung der gesamten Rechtsvorschriften ist in einer Verfahrensanweisung festgehalten. Dabei sollten die Zuständigkeiten festgelegt werden, wer für die Erstellung und Pflege des Rechtsregisters verantwortlich ist und welche Personen für die gezielte Weitergabe der Information an alle Organisationseinheiten im SSC zuständig sind. Die Verantwortlichkeit für die Sammlung und Aufbewahrung der Rechtstexte und Bescheide muss ebenfalls geregelt werden.

Um die Rechtskonformität zu gewährleisten, bedarf es der Bewertung der Einhaltung der Rechtsvorschriften, wie auch die Normen fordern. Die Überprüfung, ob die Rechtsvorschriften eingehalten werden, sollte ebenfalls dokumentiert werden. Vor allem sollte die Aufnahme und die Aktualisierung des Rechtsregisters quartalsmäßig in Augenschein genommen werden.

Der Informationsfluss zwischen der Rechtsabteilung und den jeweiligen Verantwortlichen aus dem Rechtsregister muss gewährleistet sein. Um dies zu erreichen, wäre es vorteilhaft, die Zuständigen automatisch per Email über Änderungen des Rechtsregisters und fällige Termine zu informieren. Dabei ist zu beachten, dass die jeweilige Emailverständigung nur der jeweilige Verantwortliche erhält. D.h. es ist zu klären welche Rechtsvorschrift in welcher Vollzugsgewalt liegt.

8.3 Schulung und Unterweisung der Mitarbeiter

Die Grundvoraussetzung zur Umsetzung aller rechtlichen Anforderungen, ist eine umfassende Schulung und Bewusstseinsbildung. Die Schulung der Mitarbeiter ist ein wesentlicher Faktor zur Vermeidung von Risiken und Fehlern und somit ein wesentlicher Beitrag zur Erreichung der Rechtskonformität. Die Tatsache, dass die ISO 9001:2000 (6.2.2 Fähigkeit, Bewusstsein und Schulung), das ASchG (§ 14 Unterweisung von Mitarbeitern) und die ISO 14001:2004 (4.4.2 Fähigkeit, Schulung und Bewusstsein) die Weiterentwicklung der Mitarbeiter fordert, zeigt dies definitiv.

Umfassende Schulungen und Fortbildungen erwecken das Gefühl der Mitverantwortung für das Unternehmen. Widerstände bei der Verwirklichung von Zielen werden reduziert.

Die Schulung wird im Qualitäts-, Umwelt- und Sicherheitsbereich gefordert. Im Qualitätsbereich müssen die Mitarbeiter vor allem über die Verantwortungen und Befugnisse Bescheid wissen. Im Umweltbereich ist es von großer Wichtigkeit die Mitarbeiter über das Umweltmanagementsystem und die einzuhaltenden Gesetze zu informieren. Der Sicherheitsbereich ist für die Mitarbeiter von größter Bedeutung, wie z.B. der Brandschutz, Notfallpläne, allgemeine Gefahren im Unternehmen und spezielle Gefahren am Arbeitsplatz.

9 Zusammenfassung

Der immer weitergehende Eingriff des Staates in die „Intimsphäre“ der Unternehmen mit Gesetzen, Verordnungen und Androhung von Sanktionen machen es für den einzelnen Betrieb lebensnotwendig, die rechtlichen Anforderungen wahrzunehmen. Der Ruf nach Rechtskonformität im Unternehmen wird immer lauter. „Gerichtsfestigkeit“ ist die Antwort auf rechtliche Anforderungen. Die umfassende Kenntnis aller dieser Anforderungen und deren konsequenten Erfüllung, machen eine gerichtsfeste Organisation aus. Die wesentlichste Eigenschaft einer „gerichtsfesten Organisation“ ist die Möglichkeit, Haftungsrisiken durch eine anweisende Dokumentation zu vermeiden. Das Unternehmen kann anhand der Dokumentation nachweisen, alles Mögliche getan zu haben, um das eingetretene Ereignis zu verhindern. Dies schützt den ganzen Betrieb und jeden einzelnen Mitarbeiter für den Fall des Falles. Für das Unternehmen selbst schafft eine „gerichtsfeste Organisation“ hohe Transparenz. Doch zu bedenken ist, dass der Weg, von der Beschlussfassung einer Rechtsvorschrift bis zur Umsetzung im Betrieb, weit ist. Der Aufwand zur Sammlung und Gliederung der Bescheide, Gesetze und Verordnungen ist zwar sehr groß, dafür besteht der Nutzen in einer übersichtlichen Dokumentation aller gesetzlichen Anforderungen und der Auflistung der Handlungspflichten mit Angabe der verantwortlichen Mitarbeiter.

Um Rechtskonformität sicherzustellen, müssen alle für das Unternehmen relevante Bescheidaufgaben, Gesetze, Verordnungen, Wartungspläne, etc. im Unternehmen dokumentiert werden. Dies kann im Rahmen eines Konsolidierungsverfahrens erfolgen. Die Organisationsstruktur muss geeignet sein, die rechtlichen Anforderungen umsetzen zu können. Zusammenfassend ist zu sagen, dass ein Unternehmen den Entlastungsbeweis nur erfolgreich führen kann, wenn es ihm gelingt, die Beachtung von Anweisungs-, Auswahl- und Überwachungspflichten für sämtliche Organisationszustände nachzuweisen.

Die Sicherheit im Unternehmen beruht auf drei Säulen - Technik, Organisation und Motivation aller Mitarbeiter. Eine ausgereifte Technik ist u.a. ein Faktor der zur Gerichtsfestigkeit im Unternehmen beiträgt. Trotzdem ist zu erwähnen, dass die Investition in die Technik einen Grad erreichen kann, wo sie keinen Nutzen mehr abwirft. Hierbei ist das Gesetz vom abnehmenden Grenznutzen zu erwähnen, welches verdeutlicht, dass die Investition in mehr Technik kein Garant für mehr Sicherheit ist, da sich die Mitarbeiter immer intensiver auf die Technik verlassen und ihr Sicherheitsbewusstsein sinkt. Der zweite und wesentlichste Aspekt der Gerichtsfestigkeit ist die Organisation. Organisatorische Mängel und Führungsfehler sind meist der Grund für Schwierigkeiten im Unternehmen. Ausbildungsdefizite bezüglich Führung und Organisation können hierfür Gründe sein. Ein oft übersehener Aspekt zur Gerichtsfestigkeit ist die Motivation der Mitarbeiter. Mit der Information und Schulung der Mitarbeiter ist zwar ein wesentlicher Schritt getan, jedoch muss der Mitarbeiter auch motiviert werden, um sein Wissen umzusetzen.

Unter Organisation ist die ordnungsgemäße Errichtung von Strukturen (Aufbauorganisation) und die Regelung der Abläufe in diesen Strukturen (Ablauforganisation) zu verstehen. Ein Organisationsverschulden liegt dann vor, wenn in der Aufbau- und/oder Ablauforganisation Mängel auftreten. Um Missstände in der Aufbau- und Ablauforganisation nicht aufkommen

zu lassen, erweist ein Qualitätsmanagementsystem, welche eine festgelegte Aufbau- und Ablauforganisation vorschreibt, gute Dienste. Des Weiteren hilft ein Sicherheitsmanagement, Mängel in der Organisation im Vorhinein zu erkennen. Dieses setzt sich bewusst mit Risiken und Fehlern, die auftreten können, auseinander und erforscht deren Ursachen, um Maßnahmen setzen zu können, die zur Verhinderung dieser Vorfälle dienen. Im Rahmen der Erfüllung eines Umweltmanagementsystems werden alle umweltrelevanten rechtlichen Erfordernisse beachtet, dadurch kommt es zu einer Erleichterung von Mitteilungs- und Dokumentationspflichten gegenüber Behörden und somit zu einer deutlichen Erhöhung der Rechtssicherheit. Umweltaudits überprüfen die Einhaltung der bestehenden Rechtsvorschriften (Legal Compliance).

Es ist jedoch zu beachten, dass die Einführung von Qualitäts-, Umwelt und Arbeitsschutzmanagementnormen lediglich die Voraussetzungen für Gerichtsfestigkeit im Unternehmen schaffen. 100%iger Rechtssicherheit kann damit nicht entsprochen werden, denn Normen werden von Fachleuten der interessierten Kreise erarbeitet und gehen nicht über einen Bundestag. Jedoch ist zu bemerken, dass durch Managementsysteme Nachweisdokumente in strukturierter Form vorliegen und auch im Rahmen des Audits Rechtsunsicherheiten erkannt werden können. Mit dem Audit, das Instrument zur ständigen Systemoptimierung, ist die Basis für die lernende Organisation gelegt.

Bei der Begehung einer Straftat im Sinne des Verbandsverantwortlichkeitsgesetzes durch einen Entscheidungsträger oder Mitarbeiter wird vom Gericht neben der Frage, ob das Delikt tatbestandsmäßig verwirklicht worden ist, die Frage von Bedeutung sein, wem das Verhalten zuzurechnen ist. Wenn die Tat zu Gunsten des Verbandes begangen wurde, oder durch die Tat Pflichten verletzt worden sind, die den Verband treffen und die weiteren Voraussetzungen verwirklicht sind, ist die Verbandsverantwortlichkeit heranzuziehen. D.h. das entscheidende normative Kriterium für die Annahme einer Verbandsverantwortlichkeit ist die mangelnde Überwachung und mangelnde Kontrolle im Unternehmen, das sogenannte „Organisationsverschulden“. Organisationsverschulden ist meist auf drei Faktoren zurückzuführen, nämlich die mangelhafte Ausbildung bzw. Qualifikation der Verrichtenden, die mangelhafte Aufsicht und Kontrolle des Vorgesetzten und das Fehlen einer klaren Abgrenzung der Kompetenzen bzw. eindeutig festgelegter Tätigkeiten. Die Unternehmensleitung hat nicht nur die Pflicht, die Aufgabe per Delegation an ihre direkt untergestellten Mitarbeiter weiterzureichen, sondern auch die Pflicht diese Mitarbeiter sorgfältig auszuwählen und zu überwachen. Zusammengefasst, Führungskräfte müssen nachweisen können, dass sie alles so organisiert haben, dass unzulässige Handlungen ausgeschlossen werden können. Wenn diese Voraussetzungen zutreffen, wird die strafbare Handlung dem Individuum persönlich zugerechnet. Da sich die Verbandsverantwortlichkeit und die persönliche Verantwortlichkeit von Entscheidungsträgern und Mitarbeitern gemäß § 3 Abs 4 VbVG nicht ausschließen, kann es zu strafrechtlichen Sanktionen entweder gegen den Verband nach dem und gegen den Entscheidungsträger oder den Mitarbeiter nach dem Strafgesetzbuch kommen, oder nur gegen den Verband, oder nur gegen den Mitarbeiter im Rahmen des Strafgesetzbuches. Die Einführung der Verbandsverantwortlichkeit kann als

Motivation für die Unternehmen angesehen werden, technische, organisatorische und personelle Maßnahmen zu ergreifen, um strafgesetzwidriges Verhalten zu vermeiden.

Nach Ansicht der Autorin können organisatorische Mängel auf ein Minimum reduziert werden, wenn jeder einzelne seine Aufgaben kennt und diese verantwortungsvoll ausführt. Jeder Mitarbeiter sollte für seine Tätigkeit Eigenverantwortung übernehmen. Durch ein Abschieben der Verantwortung an den Vorgesetzten fehlt die Motivation gewissenhaft zu handeln und zu agieren. Dabei ist jedoch zu beachten, dass die Mitarbeiter das nötige Wissen über ihre Tätigkeit haben und die Konsequenzen auch kennen. Denn Eigenverantwortung kann nur gefordert werden, wenn auch die nötige Ausbildung den Mitarbeitern geboten wird. Den Mitarbeitern müssen die Konsequenzen ihrer Tätigkeiten näher gebracht und bewusst gemacht werden, dass sie keine Tätigkeiten übernehmen dürfen, zu denen sie weder befugt noch qualifiziert sind.

Zur Sicherstellung der Rechtskonformität im Unternehmen ist ein wesentlicher Beitrag von den Mitarbeitern zu leisten. Die Führungskraft schreibt zwar die Vorschriften und innerbetriebliche Anweisungen vor, doch die Durchführung liegt in den Händen der Mitarbeiter, dies betrifft vor allem den Arbeitsschutz. Mitarbeiter sind verpflichtet, den Vorgesetzten über Gefährdungen und Mängel am Arbeitsplatz zu informieren. Eine weitere Pflicht des Mitarbeiters ist die bestimmungsgemäße Handhabung und Verwendung von Maschinen, Geräten und Arbeitsmitteln. Mitarbeiter müssen auf die Sicherheit ihrer Kollegen achten und stets so arbeiten, um niemanden zu gefährden.

Die Sicherstellung der Rechtskonformität sollte ein gemeinsames Ziel von Geschäftsleitung und Mitarbeitern sein. Nur über diesen Weg ist eine gerichtsfeste Organisation zu erreichen.

Literaturverzeichnis

ABGB (2005):

Allgemeines Bürgerliches Gesetzbuch JGS 1811/946 idF BGBl I 2005/120

Adams, Heinz, W. (1995):

Integriertes Managementsystem für Sicherheit und Umweltschutz: Generic Managementsystem. München: Carl Hanser Verlag, 1995. ISBN 3-446-18104-0

Adams, Heinz, W. (2006):

Unternehmerische Haftung und Verantwortung im Arbeitsschutz aus der Sicht des Rechtsanwaltes. Online im Internet, URL: <http://www.stbg.de/protect/2006/adams_text.pdf>, Abfrage: 15.02.2007.

Adams, Heinz, W. (2007):

Online im Internet, URL: <<http://www.gerichtsfest.de>>, Abfrage: 17.05.2007.

Adams, Heinz, W.; Rekkittke, Karl (1999):

Praktische Rechtskunde für Produktionsmanager: Ein Weg zur gerichtsfesten Organisation. München: Carl Hanser Verlag, 1999. ISBN 3-446-21214-0

ASchG (2006):

ArbeitnehmerInnenschutzgesetz BGBl 1994/450 idF BGBl II 2006/22

AM-VO (2004):

Arbeitsmittelverordnung BGBl II 2000/164 idF BGBl II 2004/309

Bergthaler, Wilhelm; Inreiter, Edith; Niedersüß, Doris (2004): Handbuch Haftungsminimierung und Absicherung. Bernhard Albert (Hrsg.). Wien: Weka Verlag, 2004. ISBN 3-7018-4420-8

Binner, Hartmut, F. (1998):

Organisations- und Unternehmensmanagement: von der Funktionsorientierung zur Prozessorientierung. München: Hanser Verlag, 1998. ISBN 3-446-19375-8

Bleicher, Knut (2004):

Das Konzept Integriertes Management: Visionen - Missionen - Programme. 7. Aufl., Frankfurt am Main: Campus Verlag, 2004. ISBN 3-593-37634-2

Bleicher, Knut (1991):

Organisation: Strategien - Strukturen – Kulturen. 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 1999.
ISBN 3-409-31552-7

Bundesministerium für Justiz (2005):

Bundesregierungsvorlage zum VbVG. Online im Internet, URL:
<<http://ris1.bka.gv.at/authentic/index.aspx?appl=begut&page=docbegut&docnr=4>>,
Abfrage: 15.01.2007.

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (2001):

Arbeitsunfälle mit Maschinen: Studie der Arbeitsinspektion. Wien: Bundesministerium
für Wirtschaft und Arbeit, 2001. Online im Internet, URL:
<http://at.osha.europa.eu/topics/mu/masch_unfaelle.pdf>, Abfrage: 15.02.2007.

Dimitroff-Regatschnig, Hermine; Dullnig, Karin (2005):

Legal Compliance (EMAS-VO / ISO 14001) in der Praxis: Ermittlung, Überprüfung
und Dokumentation der umweltrelevanten Rechtsvorschriften. Wien:
Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft,
2005. ISBN 3-902 338-36-9

DHG (1983):

Dienstnehmerhaftpflichtgesetz BGBl 1965/80 idF BGBl 1983/169

Dietzel, Hans-Ulrich; Seitschek, Viktor (1993):

Schlüsselfaktor Qualität: Total Quality Management erfolgreich einführen und
praktizieren. Wien: Manz Verlag, 1993. ISBN 3-214-08225-6

Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (2007):

Online im Internet, URL: <<http://www.de.osha.eu.int/help>>, Abfrage: 17.02.2007

Frankhauser, Wolfgang (1999):

Straf- und zivilrechtliche Haftung für Organisationsverschulden in Krankenanstalten.
Graz: Karl - Franzens - Universität, Dekanat d. Rechtsw. Fakultät und der Sozial- und
Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät, 1999. - Dissertation

Frese, Erich (1998):

Grundlagen der Organisation: Konzept – Prinzipien – Strukturen. 7. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 1998. ISBN 3-409-31687-6

Gaitanides, Michael; Scholz, Rainer; Vrohling, Alwin; Raster, Max (1994):

Prozessmanagement: Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering. München: Carl Hanser Verlag, 1994. ISBN 3-446-17715-9

Gareis, Roland; Stummer, Michael (2006):

Prozesse und Projekte. Wien: MANZ'sche Verlags- und Universitätsbuchhandlung, 2006. ISBN 3-214-08267-1

Garscha, Joseph (2002):

Organisations-Entwicklung mittels Prozess-Management: Ein Praxisleitfaden zur Entwicklung von Management-Systemen. Wien: ÖVQ Verlag, 2002. ISBN 3-950 1588-0-4

Geiselhart, Helmut (2001):

Das lernende Unternehmen im 21. Jahrhundert: Wissen produzieren, Lernprozesse initiieren, in virtuellen Realitäten agieren. Wiesbaden: Gabler, 2001. ISBN 3-409-11528-5

GewO 1994:

Gewerbeordnung 1994 BGBl 1994/194 idF BGBl I 2006/84

Gutkas, Martin; List, Wolfgang; Preiss, Heinrich; Wolfbeißer, Josef (2003):

Leitfaden zur Konsolidierung von Genehmigungsbescheiden gemäß § 22 Umweltmanagementgesetz. Wien: Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft, 2003. ISBN 3-902 338-22-9

Hinterhuber, Hans (1996):

Strategische Unternehmensführung I. 6. Aufl., Berlin: de Gruyter, 1996. ISBN 3-11-015037-9

ISO 14001:2004:

Umweltmanagementsysteme: Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung.

ISO 9001:2000:

Qualitätsmanagementsysteme: Anforderungen.

ISO 19011:2002:

Leitfaden für Audits von Qualitätsmanagement- und/oder Umweltmanagementsystemen.

ISO/TS 16949:

Qualitätsmanagementsysteme: Besondere Anforderungen bei Anwendung von ISO 9001:2000 für die Serien- und Ersatzteilproduktion in der Automobilindustrie. Oberursel: Verband der Automobilindustrie.

Jäger, Johann; Seitschek, Viktor; Smida, Friedrich (1996):

Chefsache Qualitätsmanagement Umweltmanagement. Braunschweig: Friedr. Vieweg & Sohn Verlagsgesellschaft, 1996. ISBN 3-528-06695-4

Kamiske, Gerd F.; Brauer, Jörg-Peter (2003):

Qualitätsmanagement von A bis Z: Erläuterungen moderner Begriffe des Qualitätsmanagements. 4. Aufl., München: Carl Hanser Verlag, 2003. ISBN 3-446-22485-0

Kohlöffel, Klaus M. (2000):

Strategisches Management: Alle Chancen nutzen - neue Geschäfte erschließen. München: Carl Hanser Verlag, 2000. ISBN 3-446-21439-9

Kanzian, Rudolf; Kerbl, Adolf; List, Wolfgang (1998):

Aufbau und Umsetzung von Umweltmanagementsystemen mit den Schwerpunkten Environmental Management, Legal Compliance and Cost Efficiency. Wien: Verlag Österreich, 1998. ISBN 3-7046-11-47-6

Kanzian, Rudi; List, Wolfgang; Tschulik, Andreas (2004):

Umweltmanagementgesetz: Kurzkommentar. Wien: Verlag Österreich, 2004. ISBN 3-7046-4469-2

List, Wolfgang (2006):

Das strafrechtliche, verwaltungsrechtliche und zivilrechtliche Risiko eines Umweltbeauftragten/Betriebsleiters anhand eines konkreten Falles. In: Verein zur

Förderung der Interessen der Umwelttechniker (Hrsg.). VIU, Leoben: Verein zur Förderung der Interessen der Umwelttechniker, 2006.

List, Wolfgang (2006):

Vorlesung Internationales Umweltrecht 510.075, Leoben, WS 2006/2007.

List, Wolfgang (2005):

Vorlesung Umwelthanlagenrecht 510.053, Leoben SS 2005.

MSV (2006):

Maschinen-Sicherheitsverordnung BGBl 1994/306 idgF BGBl II 2006/330

ONR 49001:

Risikomanagement für Organisationen und Systeme - Elemente des Risikomanagementsystems.

Petrick, Klaus; Eggert, Renate (Hrsg.) (1995):

Umwelt- und Qualitätsmanagementsysteme: Eine gemeinsame Herausforderung, München: Carl Hanser Verlag. ISBN 3-446-18107-5

PHG (2001):

Produkthaftungsgesetz BGBl 1988/99 idF 2001/98

Promberger, Kurt; Spiess, Hildegard; Kössler, Werner (2006):

Unternehmen und Nachhaltigkeit: Eine managementorientierte Einführung in die Grundlagen nachhaltigen Wirtschaftens. Wien: Linde Verlag, 2006. ISBN 3-7073-0972-X, Schriftenreihe Management und Unternehmenskultur

Schwaninger, Markus (1994):

Managementsysteme: Das St. Galler Managementkonzept, Band 4. Frankfurt am Main: Campus Verlag, 1994. ISBN 3-593-35068-8

Seghezzi, Hans Dieter (2003):

Integriertes Qualitätsmanagement: Das St. Galler Konzept. 2. Aufl., München: Carl Hanser Verlag, 2003. ISBN 3-446-22005-4

Thommen, Jean-Paul; Achleitner, Ann-Kristin (2004):

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht. 4. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2003. ISBN 3-409-43016-4

UIG (2004):

Umweltinformationsgesetz BGBl 1993/495 idF BGBl I 2005/6

Ulrich, Peter; Fluri, Edgar (1975):

Management, 4. Auflage - Bern, Stuttgart: Paul Haupt Berne, 1986.
ISBN 3-258-03632-2

UMG (2004):

Umweltmanagementgesetz BGBl I 2001/96 idF BGBl I 2004/99

VbVG (2006):

Verbandsverantwortlichkeitsgesetz BGBl I 2005/151

Weinert, Ansfried B. (1981):

Lehrbuch der Organisationspsychologie: menschliches Verhalten in Organisationen.
München: Urban & Schwarzenberg, 1981. ISBN 3-541-09381-1

Wirnsperger, Johann; Pölzl, Uwe ; Schramhauser, Hans (1997):

Das QSU-Management. Wien: Verlag des Österreichischen Gewerkschaftsbundes,
1997. ISBN 3-7035-0604-0

Offizieller Amtshelfer für Österreich (2007):

Online im Internet, URL: <<http://www.help.gv.at/Content.Node/99/Seite.990031.html>>,
Abfrage. 17.02.2007

Wirtschaftskammer Österreichs (2007):

Online im Internet, URL:
<http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?DocID=518799&AngID=1&DstID=897&StID=250379&intTMSearchCount=1>, Abfrage: 17.01.2007

Risikomanagement nach ON-Regel 49000 ff (2007):

Online im Internet, URL: <<http://www.qi-bb.de/index.php?id=274>>, Abfrage:
01.03.2007

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Hierarchie und Verantwortung.....	3
Abbildung 2: Exkulpation vom Organisationsverschulden	30
Abbildung 3: St. Galler Management-Konzept.....	33
Abbildung 4: Strategie und Taktik in der strategischen Unternehmensführung	34
Abbildung 5: eine mögliche Stab-Linien-Organisation in der voestalpine Stahl Service Center GmbH.....	38
Abbildung 6: eine mögliche Matrixorganisation in der voestalpine Stahl Service Center GmbH	39
Abbildung 7: Denkrichtung in Prozessorganisationen.....	42
Abbildung 8: Organisationspflichten und Organisationszustände	44
Abbildung 9: Organisationspflicht Unternehmen	46
Abbildung 10: Freiräume bei der Delegation.....	47
Abbildung 11: Drei Komponenten zu Sicherheit und Umweltschutz	52
Abbildung 12: Risikomanagement-System mit seinen Elementen.....	58
Abbildung 13: Regelungstiefe	60
Abbildung 14: Dokumentationsmodell.....	67
Abbildung 15: Regelkreis	67
Abbildung 16: voestalpine Stahl Service Center GmbH.....	70
Abbildung 17: Normal-, Beauftragten- und Notfallorganisation in der Stahl Service Center GmbH.....	73
Abbildung 18: Prozesslandkarte in der voestalpine Stahl Service Center GmbH	78
Abbildung 19: Organigramm in der voestalpine Stahl Service Center GmbH.....	79
Abbildung 20: Prozesslandkarte der voestalpine Stahl Service Center GmbH.....	81
Abbildung 21: neu gestaltetes Organigramm der voestalpine Stahl Service Center GmbH ..	83
Abbildung 22: Funktion der Korrelationsmatrix	87

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Beweislastumkehr im Unternehmen 49

Tabelle 2: Rechts- und Normforderungen im Managementbereich 59

Tabelle 3: Grober Ablauf des Konsolidierungsverfahrens 63

Tabelle 4: Sicherstellung der Anweisung-, Auswahl- und Überwachungspflicht für den
Beauftragten des Kunden 74