

Qualitätsmanager

Audit · Prozesse · Recht · Sicherheit

AKTUELL

INHALT

2

Griffbereit
Projektcontrolling
– Alles Wichtige
auf einen Blick

4

Topthema
Nachhaltigkeits-
strategie
richtig ableiten

6

Recht
Omnibus-Initiative
– Was sich für
Unternehmen 2026
ändern soll (Teil 2)

8

Praxis
Fehlerkultur
als Teil einer
Qualitätskultur
etablieren

AKTUELL

Diese Fähigkeiten brauchen Qualitäter jetzt

Wenn man sich anschaut, wie sich das Qualitätsmanagement und die Arbeit in den letzten Jahren verändert haben, fällt auf, dass Zahlen, Daten und Fakten für viele kein ausreichendes Argument mehr darstellen. Wir zeigen Ihnen, welche Qualifikationen und Fähigkeiten Ihnen bei Ihrer Aufgabe helfen.



© Redaktionsbüro Schneider/Gettyimages.de/Zinkewych

Kommunikation entscheidet

Eine wichtige Kompetenz ist Kommunikationsfähigkeit. Sie ist erforderlich, um mit Kolleginnen und Kollegen, aber auch mit der obersten Leitung zielgerichtete Gespräche und Diskussionen führen zu können. Auch der Umgang mit Kunden- oder Zertifizierungsauditoren kann durch sie positiv beeinflusst werden. So werden Diskussionen sachlich geführt und Missverständnisse ausgeräumt, um eine lösungs- und zielorientierte Atmosphäre im Audit zu schaffen.

Team Skills steigern

Auch wenn sich Qualitäter gerade in kleinen und mittleren Organisationen oft als Einzelkämpfer sehen, müssen sie dennoch mit Kolleginnen und Kollegen und im Team auf Augenhöhe geeignete Lösungen für tägliche Herausforderungen finden. Hierbei hilft eine gehörige Portion Empathie und emotionale Intelligenz, z.B. zum Aufbau von Vertrauen oder bei der Motivation von Mitarbeitern, gerade auch in schwierigen Situationen.

Als Coach Teamleistung stärken

Wenn wir Lösungen vorgeben, entwickelt das Team in der Regel keine eigene Lösungskompetenz. Indem wir das Team bei der Lösung von Herausforderungen coachen, entwickeln wir dessen Fähigkeiten weiter, z.B.

- beim Finden eigener Lösungen
- durch Reflexion der bisherigen Leistungen
- durch Unterstützung im Zielfindungsprozess

Gleichzeitig können wir Blockaden lösen, die Kollegen bei der Leistungserbringung behindern.

Moderation und Präsentation

Auch reicht es nicht, wenn wir wissen, was passiert ist und wie ein guter Weg aussehen könnte. Wir müssen dies mit unseren Kolleginnen und Kollegen gemeinsam erarbeiten, um uns deren Akzeptanz zu sichern. Als Moderator begleiten wir das Team zu einer Lösung, als Präsentator stellen wir die Ergebnisse den Führungskräften vor, um die Zustimmung und Unterstützung für unser Vorhaben zu erlangen. Und? Wo sehen Sie bei sich noch Handlungsbedarf? ■

Autorin: Stefanie Gertz



Stefanie Gertz
Dipl. Kauffrau (FH)/
Dipl. Inform. (FH),
QM- und Unternehmensberaterin,
QM-Trainerin (TÜV)



Ernst Schneider
Lic.jur./wiss.Dok.
Experte für Rechtsfragen des
Qualitätsmanagements,
Mitglied mehrerer DIN-Ausschüsse

Liebe Qualitätsmanagerin, lieber Qualitätsmanager!

Vor wenigen Tagen hat es Peter Leibinger, Präsident des BDI, angesichts der Vorstellung des Industrieberichts Dezember 2025 klar ausgesprochen – der Wirtschaftsstandort Deutschland befindet sich in seiner historisch tiefsten Krise seit Bestehen der Bundesrepublik. Der BDI erwartet für 2025 einen Produktionseinbruch um

zwei Prozent, somit geht die Industrieproduktion das vierte Jahr in Folge zurück. Das ist laut Leibinger keine konjunkturelle Delle, sondern ein struktureller Abstieg. Deutschland brauche jetzt eine wirtschaftspolitische Wende der Bundesregierung mit klaren Prioritäten für Wettbewerbsfähigkeit und Wachstum. Harte, aber wahre Worte!

Stefanie Gertz Ernst Schneider



**LOGIN:
IHRE NEUE
HOMEPAGE**

www.qm-aktuell.com

Login mit Ihren
persönlichen
Login-Daten auf
www.qm-aktuell.com
oder über
www.weka-business-portal.de

DIREKTER KONTAKT:
redaktion@qm-aktuell.com

Projektcontrolling – alles Wichtige auf einen Blick

Gerade komplexe QM-Projekte sind heute einem zunehmenden Termin- und Kostendruck ausgesetzt. Daher bedarf es einer effizienten Projektabwicklung, um diese erfolgreich ins Ziel zu bringen. Das Projektcontrolling stellt Ihnen das erforderliche Rüstzeug dafür bereit. Als Qualitätsexperte sollten Sie Ihre Projektleiter beim Controlling ihrer QM-Projekte unterstützen. Dies sind die sechs wichtigsten Erfolgsfaktoren für Ihr Projektcontrolling.

Projektcontrolling als Erfolgstreiber

Nicht selten kranken QM-Projekte daran, dass Probleme und Verzögerungen zu spät erkannt und Projekte dadurch verspätet abgeschlossen werden oder gar scheitern. Das treibt nicht nur die Projektkosten nach oben, sondern kann sich auch negativ auf die Reputation Ihres Unternehmens auswirken. Daher ist ein effektives Projektcontrolling unerlässlich. Es unterstützt die systematische Planung, Überwachung und Steuerung Ihrer QM-Projekte und greift, wenn nötig, steuernd ein, sodass Sie Ihre Projektziele in Bezug auf Zeit, Kosten und Leistung erreichen. Gerade in den frühen Phasen eines Projekts kommt es auf das Projektcontrolling an, denn eine sorgfältige Vorbereitung und Planung hat zur Folge, dass in den späteren Projektphasen weniger Fehler auftreten und Änderungen seltener erforderlich werden. Die Aufgaben des Projektcontrolling orientieren sich am PDCA-Regelkreis, wie die Abbildung 1 verdeutlicht.

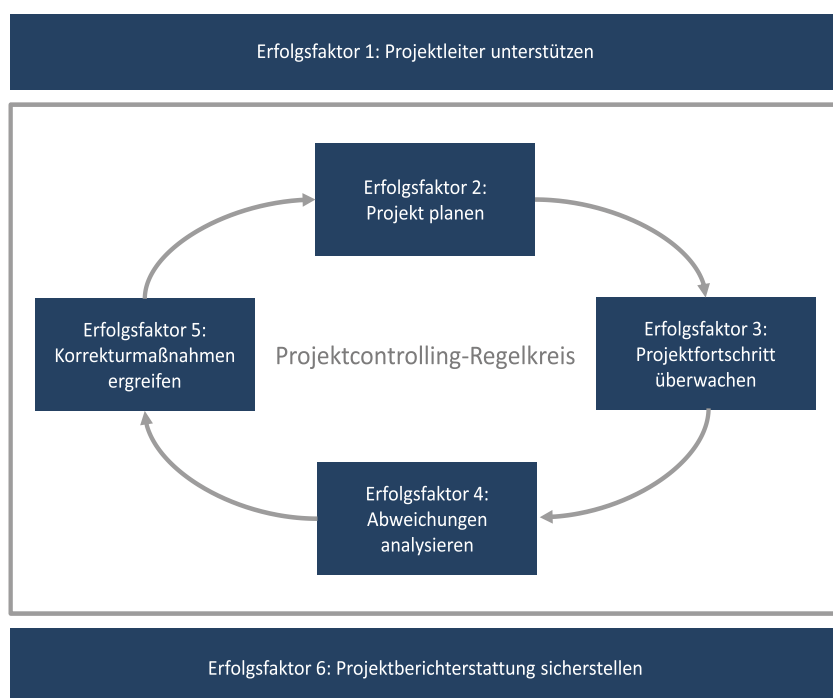


Abb. 1: Aufgaben des Projektcontrolling

Erfolgsfaktor 1: Projektleiter unterstützen

Als Projektcontroller übernehmen Sie eine Servicefunktion. Dazu gehört, dass Sie Ihre Projektleiter in allen Projektphasen unterstützen und beraten. Sie stellen die erforderlichen Informationen bereit, um eine effektive Projektsteuerung zu ermöglichen. Außerdem geben Sie ihnen Instrumente zur Bewertung, Priorisierung und Auswahl von QM-Projekten an die Hand, z.B. die Nutzwertanalyse und Investitionsrechenverfahren. Schließlich stellen Sie sicher, dass die Zuständigkeiten in den Projekten klar geregelt und jedem bekannt gemacht worden sind.

Erfolgsfaktor 2: Projekt planen

„Gut begonnen ist halb gewonnen.“ Gemäß diesem Sprichwort sollten Sie als Projektcontroller sicherstellen, dass Projekte detailliert und realistisch geplant werden. Dies beginnt mit der Erarbeitung eines Projektstrukturplans, der das Projekt in kleine Einheiten wie Teilprojekte, Teilaufgaben und Arbeitspakete zerlegt. Weitere Aufgaben in der Projektplanungsphase sind die Erstellung der Projektkalkulation und die Ermittlung von Kosten und Aufwand. Als Projektcontroller sollten Sie Empfehlungen zur Bestimmung des Projektaufwands erarbeiten und sicherstellen, dass auf Erfahrungen aus bereits abgeschlossenen Projekten zurückgegriffen wird. Achten Sie darauf, dass hier auch der Aufwand für das Projektmanagement selbst und die Qualitätssicherung im Projekt berücksichtigt werden.

Termin- und Kapazitätsplanung unterstützen – aber wie?

Unterstützen Sie Ihre Projektleiter bei der Kapazitäts- und Terminplanung. Prüfen Sie die Terminpläne auf Machbarkeit, ob also genügend Ressourcen in der richtigen Menge und Qualität zu den geplanten Zeitpunkten bereitstehen, und planen Sie auch ausreichende Pufferzeiten in die Terminpläne ein.

Achten Sie darauf, dass die Kapazitäten in den Projekten möglichst gleich ausgelastet sind, und hinterfragen Sie, ob die Mitarbeiterkapazitäten nicht zu optimistisch geschätzt wurden. Versuchen Sie frühzeitig Engpässe zu erkennen und planen Sie die Mitarbeiter nicht in zu vielen Projekten ein.



PRAXISTIPP

Abweichungen sollten Sie möglichst in einem persönlichen Gespräch mit dem Projektteam analysieren und die Konsequenzen aufzeigen.

Unverzichtbar: Projektrisiken im Blick behalten

Wichtig ist auch, dass Sie Ihre Projektleiter bei der Analyse der Projektrisiken unterstützen. Stellen Sie sicher, dass die Auswirkungen der Projektrisiken von Beginn an analysiert und im Laufe des QM-Projekts weiterhin beobachtet werden. Achten Sie darauf, dass für alle Projektrisiken die Risikofaktoren, die möglichen risikoauslösenden Ereignisse, z.B. der Ausfall eines Projektmitarbeiters, und die Auswirkungen beschrieben sind. Und denken Sie daran, dass Sie für die identifizierten Projektrisiken ggf. zusätzliche Kosten einplanen.

Erfolgsfaktor 3: Projektfortschritt überwachen

Bei der Überwachung des Projektfortschritts prüfen Sie, inwieweit die Arbeitspakete abgearbeitet und die geplanten Termine, Kosten und Anforderungen eingehalten wurden. Dazu vergleichen Sie kontinuierlich die entsprechenden Ist-Werte mit den geplanten Werten. Instrumente zur Projektfortschrittsüberwachung sind die Meilensteintrendanalyse und die Kostenanalyse mithilfe eines Kostentrenddiagramms. Darüber hinaus ist es Ihre Aufgabe als Projektcontroller, Richtlinien zur Fortschrittsüberwachung zu erarbeiten. Darin legen Sie z.B. fest, in welchen Abständen Termine bzw. Meilensteine kontrolliert werden und wie Abweichungen analysiert werden sollen, um Fehlinterpretationen zu vermeiden (siehe Hinweis).

Erfolgsfaktor 4: Abweichungen analysieren

Stellen Sie bei der Überwachung des Projektfortschritts fest, dass die Ist- von den Plan-Werten abweichen, ist es Ihre Aufgabe als Projektcontroller, diese Abweichungen näher zu untersuchen. Sofern lediglich eine minimale Abweichung vorliegt, z.B. aufgrund eines einmaligen Planungsfehlers, die keine Auswirkung auf den Projektzeitplan hat, können Sie diese vernachlässigen. Handelt es sich jedoch um eine signifikante Abweichung, die den gesamten Projektplan in Gefahr bringen könnte, sollten Sie reagieren und diese Abweichung genau analysieren. Versuchen Sie die Quelle, die für die Abweichung verantwortlich ist, zu finden. Mögliche Gründe für derartige Abweichungen sind:

- veränderte Rahmenbedingungen, z.B. durch eine Veränderung des Projektziels,
- Planungsfehler, z.B. durch falsche Annahmen oder Schätzungen von Aufwänden,
- unvorhergesehene Ereignisse, z.B. Ausbruch einer Grippewelle unter den Projektmitarbeitern und
- Durchführungsfehler, z.B. infolge zu knapper Zeitvorgaben oder unzureichender Qualifikation.



EXPERTENTIPP

Vergessen Sie nicht zu überprüfen, ob die durchgeführten Maßnahmen das der Abweichung zugrunde liegende Problem wirklich gelöst haben.

Erfolgsfaktor 6: Projektberichterstattung sicherstellen

Schließlich obliegt Ihnen als Projektcontroller auch die Sicherstellung der Projektberichterstattung. Zentrales Instrument der Projektberichterstattung ist der Projektstatusbericht, den Sie regelmäßig, z.B. wöchentlich oder bei größeren Projekten monatlich erstellen. Ein Projektstatusbericht, der mit Grafiken und Tabellen angereichert werden sollte, enthält insbesondere Informationen und Kommentare:

- zum Fortschritt bei der Erledigung der Arbeitspakete
- zur Einhaltung der Termine
- zur Entwicklung der Kosten und des Personalaufwands
- zu den Projektrisiken
- zu anstehenden Entscheidungen
- einen Verteiler

Projektabschlussbericht nicht vergessen

Schließlich erstellen Sie einen Projektabschlussbericht. Dieser enthält

- eine kurze Zusammenfassung des Projekts, eine detaillierte Darstellung der erzielten Ergebnisse im Vergleich zu den ursprünglichen Zielen
- eine Gegenüberstellung der geplanten und tatsächlichen Zeit- und Kostenaufwände
- Informationen über die eingesetzten Ressourcen und die am Projekt Beteiligten
- Analyse der im Projekt aufgetretenen Schwierigkeiten und wie diese gelöst wurden
- Vorschläge für mögliche Anschlussprojekte



HINWEIS

Ein wirksames Instrument zur Steuerung des Projektfortschritts ist die Projekttampel: Dabei visualisieren Sie mithilfe der drei Ampelphasen rot, gelb und grün, in welchem Zustand sich die Arbeitspakete gerade befinden. Dabei bedeutet grün, dass alles im Plan ist, gelb, dass signifikante Planabweichungen zu befürchten sind und rot, dass eine Zielerreichung nicht mehr erreichbar erscheint.

Nachhaltigkeitsstrategie richtig ableiten

Das Thema Nachhaltigkeit ist heute in aller Munde. Daher kommt auch Ihr Unternehmen nicht umhin, sich in systematischer und strukturierter Weise damit auseinanderzusetzen und Nachhaltigkeit mit der Geschäftsstrategie Ihres Unternehmens zu verzahnen. Wie Sie als Qualitätsverantwortlicher dieses Thema zusammen mit den Strategieverantwortlichen in Ihrem Unternehmen angehen und zwischen welchen vier Strategietypen Sie unterscheiden können, erfahren Sie in diesem Beitrag.

Nachhaltigkeitsstrategie – warum?

Doch warum ist eine Nachhaltigkeitsstrategie für Ihr Unternehmen so wichtig? Ein strategisch nachhaltiges Vorgehen hilft Ihrem Unternehmen nicht nur dabei, Produktionskosten einzusparen und seine Rohstoffabhängigkeit zu reduzieren. Es kommt damit auch seinen Kunden und der kritischen Öffentlichkeit entgegen, was sich positiv auf das Unternehmensimage auswirkt. Zudem fordern Investoren und Banken bei Investitionen und Finanzierungen nachhaltige Geschäftsmodelle. Auch eröffnen Nachhaltigkeitsstrategien nicht selten neue Geschäftsfelder. Daher ist es für Ihr Unternehmen unerlässlich, eine zukunftsorientierte Nachhaltigkeitsstrategie zu erarbeiten.

Grundsätzliche Ausrichtung festlegen

Bevor Sie damit beginnen, sollten Sie zunächst klären, ob Sie das Thema Nachhaltigkeit eher defensiv oder offensiv angehen wollen. Eine defensive Nachhaltigkeitsstrategie beschränkt sich im Wesentlichen auf die Einhaltung von nachhaltigkeitsrelevanten externen Rechtsvorschriften, z.B. Umwelt- und Arbeitsschutzgesetze und unternehmensinternen Vorgaben, um Verletzungsrisiken zu minimieren. Sie entfaltet jedoch keine große Wirkung. Dem hingegen setzen Sie bei einer offensiven Nachhaltigkeitsstrategie Ressourcen ein und ergreifen konkrete Maßnahmen, um die Nachhaltigkeitsleistung Ihres Unternehmens aktiv zu verbessern.

Nachhaltigkeitsziele ableiten – so geht's

Eine wirksame Nachhaltigkeitsstrategie sollte klar definieren, welche konkreten Nachhaltigkeitsziele Ihr Unternehmen damit verfolgt. Diese Ziele beziehen sich auf drei Nachhaltigkeitsdimensionen:

- ökonomische Nachhaltigkeit: Dies bedeutet, dass Ihr Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich bleibt, während es gleichzeitig ressourcenschonend und verantwortungsvoll handelt.

- ökologische Nachhaltigkeit: Die ökologische Dimension zielt darauf ab, die Umweltauswirkungen Ihres Unternehmens zu minimieren.
- soziale Nachhaltigkeit: Dieser Aspekt bezieht sich auf das Wohl Ihrer Mitarbeiter, aber auch auf die Gesellschaft als Ganzes.

SGDs der Vereinten Nationen als Orientierungsrahmen

Bei der Ableitung der Nachhaltigkeitsziele für Ihr Unternehmen können Sie sich z.B. an den 17 Zielen für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen orientieren. Diese als Sustainable Development Goals (SDGs) bezeichneten Ziele bilden alle drei Dimensionen von Nachhaltigkeit ab und sollen bis 2030 von allen Ländern des Globalen Nordens und des Globalen Südens erreicht werden. Sie sind unteilbar und bedingen einander.

17 Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen:

- SDG 1: keine Armut
- SDG 2: kein Hunger
- SDG 3: Gesundheit und Wohlergehen
- SDG 4: hochwertige Bildung
- SDG 5: Geschlechtergleichheit
- SDG 6: sauberes Wasser und sanitäre Einrichtungen
- SDG 7: bezahlbare und saubere Energie
- SDG 8: menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum
- SDG 9: Industrie, Innovation und Infrastruktur
- SDG 10: weniger Ungleichheiten
- SDG 11: nachhaltige Städte und Gemeinden
- SDG 12: nachhaltige(r) Produktion und Konsum
- SDG 13: Maßnahmen zum Klimaschutz
- SDG 14: Leben unter Wasser erhalten
- SDG 15: Leben an Land nachhaltig gestalten
- SDG 16: Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen
- SDG 17: Partnerschaften zu Erreichung der Ziele



DOWNLOAD-TIPP

Eine Erläuterung der 17 Ziele finden Sie auf: <https://www.plan.de/sdgs-einfach-erklart.html?sc=IDQ26100>

Nachhaltigkeitskennzahlen bestimmen – aber welche?

Um den Zielerreichungsgrad messen zu können, ist es unerlässlich, Nachhaltigkeitskennzahlen zu bestimmen und mit den Nachhaltigkeitszielen zu verknüpfen. Wichtige Nachhaltigkeitskennzahlen sind z.B.:

- die Reduktion von CO₂-Emissionen
- die Erhöhung des Recyclinganteils
- die Abfall-Reduktionsrate
- der Energieverbrauch
- der Flächennutzungsgrad
- der Anteil von eingesetzten Materialien
- Aufwendungen für den Umweltschutz
- Erwerbstätigenquoten nach Alter und Geschlecht
- die Krankentage
- die Anzahl der Fortbildungstage

Strategietyp 1: Effizienzstrategie

Ein erster Strategietyp, die Effizienzstrategie, zielt darauf ab, dass Ihr Unternehmen Prozesse und Produkte so gestaltet bzw. verändert, dass sie bei gleicher Leistung bzw. Beschaffenheit weniger Ressourcen verbrauchen als vorher. Es geht darum, die natürlichen Ressourcen zu schonen. Dazu gehören Rohstoffe, Energie, Wasser, Luft, Flächen/Boden und die Ökosystemleistung, also der direkte und indirekte Nutzen, den Menschen aus der Natur und funktionsfähigen Ökosystemen ziehen. Beispiele sind die

- Verringerung des Ressourcenverbrauchs einer Fertigungsanlage,
 - Nutzung von Abwärme aus der Produktion,
 - Verwendung von Energiesparlampen,
 - Verringerung der Fluktuationsrate und die
 - Reduzierung von Arbeitsunfällen (siehe Hinweis).
- Bedenken Sie, dass es bei der Effizienzstrategie zu Rebound-Effekten kommen kann: So werden Produkte durch die Einsparung von Material und Energie günstiger, was die Nachfrage nach diesen Produkten steigen lässt. Dies kann sogar dazu führen, dass die Einsparungen überkompensiert werden.

Strategietyp 2: Konsistenzstrategie

Bei diesem Strategietypen geht es darum, dass Ihr Unternehmen die Kundenbedürfnisse mit weniger Ressourcen, mit regenerativen Ressourcen oder ohne einen Verlust an Ressourcen erfüllt. Im Vordergrund steht hier die Verbesserung von ökologischen und sozialen Standards. Beispiele sind:

- vollständig recycelbare Produkte
- erneuerbare Energieträger
- wiederverwendbare Produkte
- Substitutionen
- die Etablierung einer Kreislaufwirtschaft (Cradle-to-Cradle)
- eine naturverträgliche Gestaltung von Stoff- und Energieströmen
- die Verwendung von biologisch abbaubaren Materialien wie z.B. Kleidung aus Pflanzenfasern
- die Einführung von Mehrwegsystemen

- die Erhöhung von Ausbildungsplätzen
- die Eindämmung von Korruption

Strategietyp 3: Suffizienzstrategie

Die Suffizienzstrategie zielt auf eine Reduktion des Ressourcenverbrauchs in absoluten Werten und fördert die Umstellung von Lebens- und Arbeitsweisen an. Mithilfe dieser Strategie versucht Ihr Unternehmen Einfluss auf das Verhalten der Konsumenten zu nehmen, sodass diese ihren Konsum kritisch hinterfragen. Beispiele sind:

- eine längere Nutzung von Produkten
- kleinere bzw. weniger komfortable Geräte
- die Entwicklung von Produkten, die leichter zu reparieren sind in Verbindung mit einer guten Ersatzteilversorgung
- Car-Sharing
- die Verringerung von Geschäftsreisen
- die Reduzierung der Arbeitsbelastung
- familienfreundliche Arbeitszeitmodelle

Strategietyp 4: Kompensationsstrategie

Da es für den Klimawandel nicht relevant ist, wo Treibhausgasemissionen entstehen, kann die Kompensation auch an anderer Stelle auf der Erde erfolgen. Das klassische Beispiel ist die Teilnahme Ihres Unternehmens an Aufforstungsprojekten. Wichtig ist, dass Sie eine Kompensationsstrategie Ihren Kunden und der Öffentlichkeit gegenüber gut kommunizieren. Ansonsten besteht die Gefahr, dass Ihr Unternehmen in den Verdacht gerät, sich von kostenintensiven Reduktions- und Substitutionsmaßnahmen freizukaufen.

Strategietyp 5: Innovationsstrategie

Last but not least ist hier auch die klassische Innovationsstrategie zu nennen, denn Nachhaltigkeit wird zunehmend zum Innovationstreiber für neue Geschäftsmodelle, die Mehrwert für die Wirtschaft, die Umwelt und die Gesellschaft schaffen. Darüber hinaus zahlen Innovationen an Produkten, Prozessen und an der Unternehmensorganisation vor allem auf die Effizienz-, die Konsistenz- und die Suffizienzstrategie ein.

Strategietypen zuordnen und Maßnahmen festlegen

Um eine Nachhaltigkeitsstrategie für Ihr Unternehmen abzuleiten, ordnen Sie die verschiedenen Strategietypen Ihren Unternehmensprozessen und Produkten zu. Auf dieser Basis können Sie jetzt konkrete Maßnahmen für jede Prozess-Strategietyp- und Produkt-Strategietyp-Kombination festlegen, um Ihre Nachhaltigkeitsziele zu erreichen. Dies können technische Anpassungen wie die Umstellung auf erneuerbare Energien oder organisatorische Veränderungen sein, z.B. die Einführung eines Nachhaltigkeitsbeauftragten. Vergessen Sie nicht festzulegen, wer für die Umsetzung und Steuerung der Nachhaltigkeitsstrategie verantwortlich ist. ■



HINWEIS

In der VDI 4800 Blatt 1 finden Sie eine Vielzahl von strategischen Optionen zur Steigerung der Ressourceneffizienz, die sich auf Produkte und Produktionsprozesse beziehen.

Omnibus-Initiative – Was sich für Unternehmen 2026 ändern soll (Teil 2)

Wie schon im ersten Teil unseres Beitrags über die Omnibus-Initiative 1 angesprochen, ist die Sachlage für Erleichterungen bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung und den Sorgfaltspflichten im Rahmen der Lieferkettenproblematik immer komplizierter – um nicht zu sagen chaotischer – geworden. Wir informieren Sie über den aktuellen Sachstand und die sich daraus ergebenden Konsequenzen.



EXPERTENTIPP

Dies bedeutet laut Parlament, dass kleinere Unternehmen vor den Berichtspflichten ihrer größeren Geschäftspartner geschützt werden. Diese dürfen keine zusätzlichen Informationen verlangen, die über die freiwilligen Standards hinausgehen.

Kehrtwende im Europäisches Parlament

Wie schon im ersten Teil berichtet, hatte sich das Europäische Parlament am 22.10.2025 mit knapper Mehrheit überraschend dagegen ausgesprochen, finale Verhandlungen über die beiden entsprechenden Änderungsrichtlinien COM (2025) 80 und 81 im Rahmen des europarechtlich vorgeschriebenen Trilog-Verfahrens aufzunehmen. Am 13.11.2025 kam es jetzt zu einer diametralen Kursänderung. Jetzt stimmte die Mehrheit der Parlamentarier von 382 Abgeordneten für das Verhandlungsmandat. 249 waren weiterhin dagegen und 13 Abgeordnete enthielten sich. Überraschenderweise geht das Parlament bezüglich der Lockerungen von CSRD, CSDDD und EU-Taxonomie über den Kommissionsvorschlag sogar hinaus.



HINWEIS

Trilog-Verfahren sind informelle Verhandlungen zwischen dem Europäischen Parlament, dem Rat und der Kommission mit dem Ziel, frühes Einvernehmen zu EU-Gesetzen zu erreichen.

Parlament unterstützt jetzt Vereinfachung der Berichts- und Sorgfaltspflichten

Laut der offiziellen Pressemitteilung des Rechtsausschusses JURI des Europäischen Parlaments vom 13.11.2025 soll bzw. sollen die Nachhaltigkeitsberichterstattung vereinfacht werden und nur größere Unternehmen betreffen und Sorgfaltspflichten nur für sehr große Unternehmen innerhalb und außerhalb der EU gelten. Konkret wird mitgeteilt, dass die Abgeordneten der Auffassung sind, dass nur große Unternehmen mit

- durchschnittlich über 1.750 Beschäftigten und
- einem Jahresnettoumsatz von mehr als 450 Millionen Euro

zur sozialen und ökologischen Berichterstattung verpflichtet werden sollten. Außerdem müssten nur Unternehmen, die diesen Vorgaben unterliegen, im Rahmen der EU-Taxonomie Verordnung,

also der Klassifizierung nachhaltiger Investitionen, Nachhaltigkeitsberichte vorlegen. Deren Berichtsstandards sollen weiter vereinfacht und reduziert werden und weniger qualitative Angaben erfordern – eine branchenspezifische Berichterstattung soll ausschließlich freiwillig erfolgen (siehe Expertentipp).

Sorgfaltspflichten sollen künftig nur für große Unternehmen gelten, die

- mehr als 5.000 Beschäftigte haben und
- einen jährlichen Nettoumsatz von über 1,5 Milliarden Euro erzielen.

Diesbezüglich wird u. a. auch gefordert, dass die betreffenden Unternehmen einen risikobasierten Ansatz verfolgen müssen, um negative Auswirkungen ihres Handelns auf Menschen und Umwelt zu erkennen und zu überwachen. Unternehmen sollten sich auf bereits verfügbare Daten stützen und zusätzliche Auskünfte nur im Ausnahmefall anfordern dürfen, anstatt systematisch Informationen von kleineren Geschäftspartnern einzuholen. Sie sollen künftig auch keinen Übergangsplan mehr vorlegen, um nachzuweisen, dass ihr Geschäftsmodell mit den Zielen des Pariser Klimaabkommens übereinstimmt. Bei Nichteinhaltung der Sorgfaltspflichten könnten Geldbußen verhängt werden, deren Leitlinien von der Kommission und den Mitgliedstaaten festgelegt werden sollen. Verstöße sollen auf nationaler, nicht auf EU-Ebene geahndet werden und betroffenen Personen Anspruch auf vollständigen Schadensersatz zustehen.

Die Kommission soll in Zukunft ein digitales Portal für Unternehmen einrichten, das kostenlosen Zugang zu Vorlagen, Leitlinien und Informationen über alle EU-weiten Berichtspflichten bietet und damit den für 2027 geplanten European Single Access Point (einheitlicher EU-Zugangspunkt für Unternehmensdaten) ergänzt.



HINWEIS

Die Trilog-Verhandlungen haben am 18.11.2025 begonnen, der entsprechende Gesetzgebungsprozess soll Ende dieses Jahres abgeschlossen werden.

Deutscher Gesetzentwurf zur Nachhaltigkeitsrichtlinie stiftet Verwirrung

Das Bundeskabinett hat am 03.09.2025 einen Entwurf des Gesetzes zur Umsetzung der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) beschlossen. Dabei handelt es sich um den zweiten öffentlich sichtbaren Schritt des neu eingeleiteten Gesetzgebungsverfahrens. Ein früherer Entwurf, der noch während der letzten Legislaturperiode in das parlamentarische Verfahren eingebracht wurde, ist aus Diskontinuitätsgründen verfallen. Die Anfang 2025 neu gebildete Bundesregierung wollte deshalb einen neuen Gesetzesentwurf starten.

EXPERTENTIPP

Der Grundsatz der Diskontinuität besagt, dass Gesetzesvorhaben, die innerhalb einer Legislaturperiode nicht verabschiedet worden sind, nach Ablauf dieser Periode automatische Erledigung finden.

Damit ergibt sich jetzt ein gravierendes Problem. Der Entwurf der Bundesregierung hat zwar die ursprünglichen Vorgaben der EU-Kommission vom Februar diesen Jahres – zumindest zum Teil – berücksichtigen können, verständlicherweise nicht aber die weitergehenden Vorstellungen des EU-Parlaments. Normalerweise wäre es für den Gesetzgeber mehr als sinnvoll, abzuwarten und erst die überarbeitete CSRD in nationales Recht umzusetzen. Da aber die ursprüngliche Frist zur Umsetzung der „alten“ CSRD in nationales Recht seit längerem abgelaufen ist und deshalb ein Vertragsverletzungsverfahren der Kommission gegen Deutschland eingeleitet wurde, hat das zuständige Bundesjustizministerium das Gesetzgebungsverfahren so schnell wie möglich wieder in Gang gesetzt.

HINWEIS

Wieder einmal wird deutlich, wie sehr sich das beim deutschen Gesetzgeber beliebte Verfahren, bei europäischen Richtlinien nationale Eigenständigkeit durch zusätzliche Anforderungen zu demonstrieren, zum Rohrkrepierer wird. Schon beim durch die Ampelkoalition eingeführten deutschen Lieferkettengesetz war es rational kaum nachvollziehbar, dass ein eigenes Gesetz auf den Weg gebracht wurde, obwohl bekannt war, dass die Kommission eine europäische Lieferkettenrichtlinie erarbeitete.

Es ist daher mehr als ratsam, wenn die Bundesregierung einen neuen Gesetzentwurf zur Umsetzung der CSRD erst dann erstellt, wenn feststeht, welche Änderungen die Richtlinie tatsächlich enthält.

CSRD richtet sich an Mitgliedstaaten

Bei der CSRD handelt es sich um eine EU-Richtlinie, die den Mitgliedstaaten klare Verpflichtungen auferlegt. Konkret bedeutet dies, dass von der Richt-

linie selbst für die potenziell berichtspflichtigen Unternehmen keine rechtlichen Verpflichtungen ausgehen, sondern erst von den durch Umsetzung der CSRD geänderten und ergänzten nationalen Gesetzen (bei uns das HGB). Unmittelbar maßgeblich wird daher allein das deutsche Umsetzungsgesetz und die auf Basis der dort vorgesehenen Verweise sowie deren Konkretisierung durch die in Anhang 1 der Richtlinie vorgegebenen ESRS (European Sustainability Reporting Standards) sein.

EXPERTENTIPP

Mit der von der Kommission beabsichtigten Änderung der ESRS wurde am 31.07.2025 offiziell die schon für die erste Version zuständige EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group) beauftragt. Die EFRAG ist ein im Jahr 2001 gegründeter, nicht-gewinnorientierter Verein belgischen Rechts mit Sitz in Brüssel.

Ob die von Kommission und Parlament beabsichtigten Änderungen bis zum Inkrafttreten des deutschen CSRD-Umsetzungsgesetzes überhaupt fertig werden, wird aktuell von den meisten Experten bezweifelt. Hoffnung macht allerdings die Gesetzesbegründung der Bundesregierung zum Entwurf vom September. Dort heißt es, dass es die Absicht des deutschen Gesetzgebers ist, die CSRD „1:1“ umzusetzen und im Falle von Mitgliedstaatenwahlrechten sich regelmäßig am minimalen Verpflichtungsumfang zu orientieren.

Ein erstes Fazit

Laut ersten Expertenstellungnahmen werden die Änderungen von CSDDD, CSRD und EU-Taxonomie die Wirtschaft in mehr oder weniger großem Umfang entlasten, da viele Unternehmen von den Pflichten der CSRD ausgenommen werden und bestimmte Unternehmen erst später als bisher erstmals berichten müssen. Sollte man sich auf die Vorgaben des EU-Parlaments verständigen können, dürften im Rahmen der CSDDD ebenfalls deutlich weniger Unternehmen die Sorgfaltspflichten beachten müssen. Außerdem würden zahlreiche Verpflichtungen im Detail entfallen.

Was Unternehmen und Qualitätsmanager jetzt beachten sollten

Die aktuelle Lage ist als äußerst diffizil anzusehen. Viele Unternehmen haben schon erhebliche Mittel und/oder personale Ressourcen in die angekündigten Berichts- und Dokumentationspflichten gesteckt. Es ist sicherlich ratsam, erst einmal die Pause-Taste zu drücken und keinen weiteren Aufwand zu betreiben, so lange nicht feststeht, ob das jeweilige Unternehmen tatsächlich in den Anwendungsbereich fallen wird. Außerdem sollten Sie überprüfen, ob aktuelle Schulungsprogramme überhaupt nutzbringend sind.

Wird fortgesetzt.

Autor: Ernst Schneider

Fehlerkultur als Teil einer Qualitätskultur etablieren

Stand heute wird die Forderung nach einer Qualitätskultur in die neue ISO 9001 aufgenommen und laut Experten wird sich daran auch wohl nichts mehr ändern. Da eine Kultur erfahrungsgemäß nicht von jetzt auf gleich etabliert werden kann, sollten Sie sich bereits heute Gedanken über einen sinnvollen Weg für Ihre Organisation machen. Wir beginnen mit der darin enthaltenen Fehlerkultur und zeigen Ihnen, welche wesentlichen Aspekte dabei zu beachten sind.



EXPERTEN-TIPP

Ich nutze in internen Audits gerne das Argument: „Seien Sie froh, dass wir beide diesen Fehler gefunden haben, bevor er zum Kunden gelangt ist oder dieser dadurch Schaden genommen hat. Wir haben jetzt die Möglichkeit, diesen Fehler gemeinsam dauerhaft auszuschalten.“



VORSCHAU

Das erwartet Sie in der kommenden Ausgabe:

Praxis
Controlling im Beschwerdemanagement

Topthema
Prüfmittelüberwachung mit der DIN 32937

Recht
Omnibus-Initiative: Auch im digitalen Bereich soll es viele Entlastungen geben (Teil 3)

IMPRESSUM

WEKA Media GmbH & Co. KG
Römerstraße 4, 86438 Kissing
Tel.: 08233 23-4000, Fax: 08233 23-7400
E-Mail: service@weka.de, Internet: www.weka.de
Persönlich haftende Gesellschafterin:
WEKA Media Beteiligungs-GmbH,
Sitz in Kissing
Vertretungsberechtigte Geschäftsführer:
Jochen Hortschansky, Kurt Skupin
Chefredakteur:
Ernst Schneider (v.i.S.d.P.), Stefanie Gertz,
(Anschriften siehe oben)
Autoren dieser Ausgabe:
Stefanie Gertz, Jens Harmeier, Ernst Schneider
Objektleitung: Christine Le Claire

Fehler offen kommunizieren

Das Kernthema einer guten Fehlerkultur beginnt damit, als Mitarbeiter Fehler offen zugeben zu können. Nur wenn Fehler nicht vertuscht werden, können wir Schäden nachhaltig von der Organisation fernhalten. Finden Sie daher Möglichkeiten, wie Mitarbeiter auf eigene, aber auch fremde Fehler hinweisen können.

Suche nach Schuldigen ist tabu

Eine häufige Reaktion von Führungskräften und Mitarbeitern ist die Suche nach dem Verursacher eines Fehlers. In der Regel sind das verschwendete Ressourcen, die wir besser dafür nutzen können, die Ursache des Problems zu beseitigen, damit keine weiteren Fehler in dieser Art mehr passieren.

Sanktionen sind kontraproduktiv

Werden Mitarbeiter für einen gemachten Fehler angeprangert oder gar sanktioniert, wird dies eher dazu führen, dass der nächste Fehler vertuscht wird. Da dies deutlich höhere Schäden verursachen kann, wäre es sinnvoller, die Mitarbeiter beim Offenlegen von Fehlern zu bestärken (siehe Expertentipp).

Prozess zum Umgang mit Fehlern etablieren

Damit für alle Mitarbeiter die Vorgehensweise im Umgang mit Fehlern klar ist, empfiehlt es sich,

hierfür einen Prozess zu definieren. Dieser kann auch durchaus verschiedene Input-Möglichkeiten bieten, wie z.B. die sofortige Meldung an den direkten Vorgesetzten. Für Fehler, die bereits eigenständig korrigiert werden konnten, bietet sich eine Datensammlung z.B. über ein Ticketsystem an. Auf diese Weise können Beinahe-Fehler festgehalten und ausgewertet werden. Anschließend können diese Potenziale zur Verbesserung von Prozessen bzw. Produkten/Dienstleistungen herangezogen werden. Im Gesundheitswesen gibt es hierfür das bekannte System CIRS.

Aus Fehlern lernen

Ein Fehler kann passieren – aber bitte nicht zweimal! Das ist ein häufig genutzter Spruch im Qualitätsmanagement. Dieser impliziert, dass der einmal erkannte Fehler erfolgreich abgestellt wird. Damit das funktioniert, sollten Mitarbeiter über Routinen und Methoden lernen, wie nachhaltige Lösungen gefunden werden. Nicht direkt beteiligte Mitarbeiter sollten über den Fehler, die ermittelte Ursache sowie die gefundene Abstellmaßnahme informiert werden, damit auch hier der Lerneffekt wirken kann.

Führung ist Vorbild

Natürlich gilt eine positive Fehlerkultur nicht nur für die operative Ebene. Auch wenn Führungskräfte sich manchmal schwertun – Fehler zuzugeben und künftig bessere Lösungen zu finden, macht zum einen menschlich, zum anderen dient es als Vorbild, wie das gesamte Unternehmen Fehler handhaben sollte.

Innovation braucht Fehler

Nicht außer Acht lassen sollten wir allerdings Bereiche, in denen mutig Fehler gemacht werden sollen. Für Innovationen müssen wir bekannte Wege verlassen und da gehören Fehler nun einmal dazu. Hier heißt es, Mitarbeiter zu Kreativität aufzufordern und ihnen Handlungsräume zu eröffnen, in denen sie fehlerfreundlich agieren können. ■