

## Integrierte Managementsysteme sind mehr als die Addition ihrer Bestandteile von Barbara Pospiech

Abstract:

Die Organisation eines Unternehmens umfaßt die verschiedensten Aspekte wie Qualität, Umwelt oder Arbeitssicherheit. Bislang wurden diese getrennt betrachtet und u.U. drei verschiedene Managementsysteme installiert. Dieses kann und sollte zukünftig durch sogenannte integrierte Managementsysteme vermieden werden.

Managen bedeutet führen aber auch etwas organisieren. In Unternehmen sind die verschiedensten Abläufe und Bereiche wie z. B. Entwicklung, Produktion oder Verkauf zu organisieren. In den Phasen Planung, Realisierung und Nutzung eines Produktes, sowie phasenübergreifend, geht es um die Einhaltung von Vorgaben zur Qualität, um die Beachtung von Umweltgesetzen und die Erfüllung von Arbeitsschutzrichtlinien zum Gesundheitsschutz der Mitarbeiter und den Nutzern des Produktes. Jeder dieser Aspekte kommt - wenn auch in unterschiedlichem Maße - in jedem Unternehmen vor.

So ist Qualitätsmanagement (QM) nicht mehr nur ein Thema produzierender Betriebe, sondern aller Branchen, denn es zielt auf die Erfüllung der Kundenerwartungen. Modernes Qualitätsmanagement, also nicht nur die Umsetzung der Forderungen der DIN EN ISO 9001, sondern auch die Empfehlungen des TQM wie z.B. im EFQM-Modell, ist die **ganzheitliche Sichtweise** eines Unternehmens mit dem Ziele der stärkeren **Kundenorientierung**.

QM im eigenen Hause umzusetzen heißt, ein **eigenes QM-System** aufbauen. Dieses ist das verständlich aufgeschriebene **Organisationssystem** des Unternehmens, so daß sich jeder Betroffene schnell und umfassend über auszuführende Abläufe informieren kann. Damit **wirkt ein solches Managementsystem fehlervermeidend** und hilft Unklarheiten erst gar nicht aufkommen zu lassen, da alle einen bestimmten **Vorgang** in der aufgeschriebenen **optimalen Art** ausführen sollen und auch können. Ein dokumentiertes Organisationssystem unterstützt auch die Einarbeitung neuer Mitarbeiter. Denn wie wollen Sie erreichen, daß alle - bisherige wie neue Mitarbeiter - in der gewünschten Art und Weise ihre Tätigkeiten ausführen. Nur die übliche mündliche Unterweisung hilft nicht auf Dauer Fehler zu vermeiden. Die gewünschte Art des Vorganges auch nachlesen zu können ist sehr hilfreich. Und darum geht es bei einem QM-System.

Was spricht dagegen, **in einem** solchen **Managementsystem alle** im Unternehmen **zu regelnden Aspekte** zusammenzutragen, seien es solche hinsichtlich der **Qualität, der Arbeitssicherheit, des Gesundheitsschutzes oder der Umweltrelevanz**. Wozu mehrere Dokumentationen erstellen, wenn sich die einzuhaltenden Vorgänge sinnvoller in einer einzigen Beschreibung zusammenfassen lassen? Der Mitarbeiter in der Produktion benötigt die genauen Daten und Fertigungshinweise für das herzustellende Produkt genauso wie die Kenntnisse über die einzuhaltenden Sicherheitsaspekte an dieser Maschine und den Umgang mit den bei der Produktion benötigten umweltrelevanten Verbrauchsmaterialien.

Die zu beantwortenden Fragen sind stets die selben: "Was ist wo zu regeln?", Wovon gehen für wen oder was, welche Gefahren aus?". Letzteres ist bereits das Management von Risiken, die außer Qualität (Q), Arbeitssicherheit (S) und Gesundheitsschutz (G) und Umwelt (U) natürlich auch die Finanzen oder das Image des Hauses betreffen können.

Ein Organisationssystem, das die Qualitätsforderungen an das Produkt (an die Ware oder die Dienstleistung), sowie die in jedem Unternehmen oder jeder Abteilung relevanten Arbeitssicherheits-, Gesundheitsschutz- und Umweltaspekte berücksichtigt, ist ein integriertes Managementsystem (IMS):

$$\mathbf{Q + SGU = IMS}$$

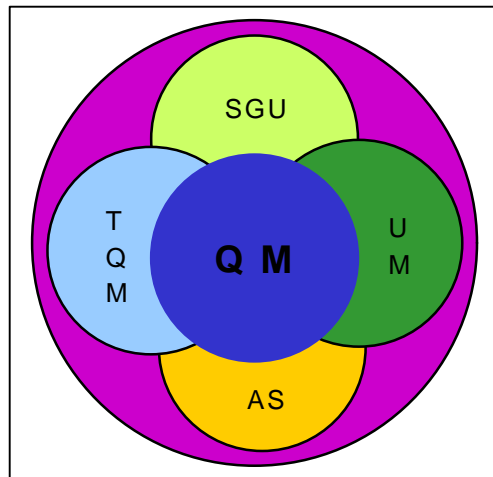
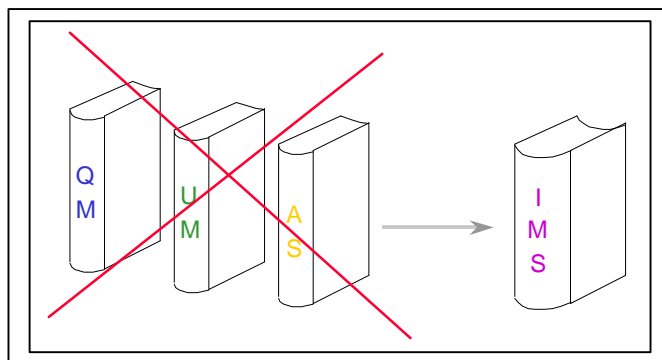


Bild 1: integriertes Managementsystem (IMS)

Nicht drei oder mehr nebeneinander existierende Systeme, sondern eine ganzheitliche Sichtweise des kompletten Unternehmens mit allen Risiken führt zu optimalen fehlervermeidenden Abläufen, die Mitarbeiter und Kunden gleichermaßen überzeugen.

Damit ist ein integriertes Managementsystem mehr als nur die Addition der einzelnen Teile. Nur ein



gemeinsames Abheften der aus den unterschiedlichen Bereichen stammenden Vorschriften stellt noch keine Integration dar. Dieses wird erst durch ein gemeinsames Besprechen einzelner Vorgänge durch die Beteiligten (**Q-Beauftragter, Arbeitssicherheitsexperte, Umweltschutzbeauftragter**) erreicht, indem möglichst nur eine - aber dann alle Aspekte enthaltende - Vorgangs- und Ablaufbeschreibung entsteht.

Bild 2: Anstatt verschiedener Managementsysteme für verschiedene Aspekte ein alles umfassendes Organisationshandbuch

Schließlich sind die Ziele eines umfassenden (Qualitäts-) Managements gleich:

- **Kundenorientierung**
- **Ablaufoptimierung**
- **Fehlervermeidung**

ist in jedem Managementsystem anzustreben.

Die jeweils zugrunde liegenden internationalen Normen (**DIN EN ISO 9001 für Qualität allgemein oder TS 16949 für Automobilzulieferer (QS 9000 + VDA 6.1), DIN EN ISO 14001 oder die europäische Öko-Auditverordnung für Umwelt und der Entwurf OHSAS 18001 für die Arbeitssicherheit**) sind zum Teil schon bzw. werden strukturell so ähnlich aufgebaut, daß sich darin jeder Experte auf Anhieb zurecht findet, unabhängig davon, ob er sich eher im Qualitätsmanagement, Umweltmanagement oder in der Arbeitssicherheit auskennt.

Für den Aufbau eines integrierten Managementsystems wird der Experte für die Beschreibung des Systems benötigt. Die älteste und ausgefeilteste Darstellung der Managementaspekte finden sich in den QM-Normen und dementsprechend in den Ausbildungsgängen zum Qualitätsmanager wieder, da die Managementaspekte im Umwelt- und Arbeitssicherheitsbereich erst deutlich später entwickelt wurden.

QM: DIN EN ISO 9001 von 2000	UM: DIN EN ISO 14001 von 1996	OHSAS 18001 von 1999
4 Forderungen an das Qualitätsmanagement-System	4 Forderungen an das Umweltmanagementsystem	4 OH&S management system elements
5.3 Qualitätspolitik	4.2 Umweltpolitik	4.2 OH&S policy
5.4 Planung	4.3 Planung	4.3 Planning
5.5.2 Verantwortung und Befugnis	4.4.1 Organisationsstruktur und Verantwortlichkeit	4.4.1 Structure and responsibility
6.2.2 Schulung, Bewußtsein und Fähigkeit	4.4.2 Schulung, Bewußtsein und Kompetenz	4.4.2 Training, awareness and competence
5.5.6 Lenkung der Dokumente	4.4.5 Lenkung der Dokumente	4.4.5 Document and data control
7.1 - 7.6 Produktrealisierung	4.4.6 Ablauflenkung	4.4.6 Operational control
8.5.2 Korrekturmaßnahmen	4.5 Kontroll- und Korrekturmaßnahmen	4.5 Checking and corrective action
5.5.7 Lenkung von Qualitätsaufzeichnungen	4.5.3 Aufzeichnungen	4.5.3 Records and records management
8.2.2 Internes Audit	4.5.4 Umweltmanagementsystem-Audit	4.5.4 Audit
5.6 Managementbewertung	4.6 Bewertung durch die oberste Leitung	4.6 Management review

Bild 3: Vergleich einiger Passagen der Inhalte der Normen

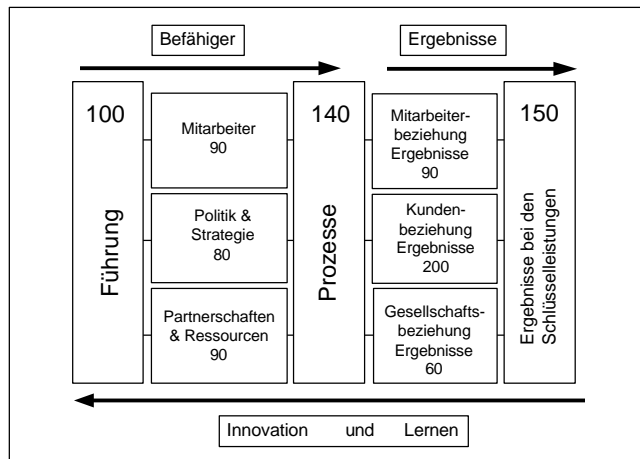
Eine Zertifizierung, also die Begutachtung des aufgebauten integrierten Managementsystems durch unabhängige Dritte (durch akkreditierte Zertifizierungsorganisationen) ist möglich. Eine einzelne und damit dreifache Überprüfung ist nicht mehr notwendig, wenn der Zertifizierer mehrere Auditoren mit den entsprechenden Kenntnissen einsetzt. Das Zertifikat kann dann z. B. eine Übereinstimmung mit den Forderungen der DIN EN ISO 9001 und der 14001 sowie eine Erfüllung des SCC-Katalogs (für SGU) bescheinigen.

Begriff/Abkürzung	Erläuterung
AS	Arbeitssicherheit
DIN EN ISO 14001	Nachweisnorm für ein Umweltmanagementsystem
DIN EN ISO 9001	Nachweisnorm für ein QM-System
EFQM	European Foundation for Quality Management
IMS	integriertes Managementsystem
OHSAS 18001	Nachweisnorm für ein Arbeitssicherheitsmanagementsystem
QM	Qualitätsmanagement
QS 9000	QM-Forderungskatalog der amerikanischen Automobilindustrie (big three: Ford, GM, Chrysler)
SCC	Sicherheits-Certifikat-Contractoren: System zur Überprüfung des Managements von Fremdfirmen SGU betreffend, die Arbeiten auf dem Gelände von Chemieunternehmen ausführen
SGU	System betreffend: S-Arbeitssicherheit, G-Gesundheitsschutz und U-Umwelt
TQM	Total quality management
TS 16949	Technische Spezifikation bestehend aus den Forderungen der QS 9000 und der VDA 6.1
UM	Umweltmanagement
VDA 6.1	QM-Forderungskatalog der deutschen Automobilindustrie

veröffentlicht in: CIT plus, 3/2000, S. 46-47;  
 QE 6/2000, S. 23-24  
 Betriebsleiter, 10/2000, S. 62-63

Seit 1992 vergibt die European Foundation for Quality Management (EFQM) den europäischen Qualitätspreis (EQA). Grundlage dieser Preisvergabe ist das Selbstbewertungsmodell der EFQM, ein Managementmodell, das auf der ganzheitlichen Sichtweise (total quality management oder TQM) eines Unternehmens oder einer Einrichtung basiert, durch die Excellence erreichbar wird.

Dieses Selbstbewertungsmodell stellt in neun sogenannten Befähiger- und Ergebniskriterien Fragen an das Management des Unternehmens / der Organisation. Die vorhandenen oder zukünftig erzielbaren Ergebnisse hängen von den Befähigerkriterien ab, also von den Vorgehensweisen, die die Organisation befähigen, gut zu sein bzw. zu werden.



Zu den Befähigerkriterien gehören:  
die Vorgehensweisen – also das WIE der

1. Führung der Organisation
2. Mitarbeiterorientierung
3. Politik und Strategie der Organisation
4. Umgang mit Partnerschaften und Ressourcen
5. Prozessorientierung.

Zu den Ergebniskriterien zählen

6. die Mitarbeiterzufriedenheit
7. die Kundenzufriedenheit
8. die gesellschaftsbezogenen Ergebnisse
9. die Ergebnisse bei den Schlüsselleistungen.

Bild 1: Das EFQM Excellence Modell von 2000

Die erzielten Schlüsselleistungen werden als Ergebnis des gesamten Managementes angesehen. Somit ist es bei einer Selbstbewertung zunächst sinnvoll, sich mit den derzeitigen Ergebnissen auseinanderzusetzen, daraus zu lernen und sodann Maßnahmen der Innovation festzulegen, um dadurch das Unternehmen zu befähigen, die angestrebten Ziele zukünftig zu erreichen. Dies heißt eine Organisationseinheit muß angeben, welche Ergebnisse sie mit ihrem Politik- und Strategieprozess erzielen möchte. Dazu sind integrierte und fundierte Vorgehensweisen zu planen, systematisch umzusetzen und schließlich zu bewerten und zu überprüfen.

Diese Herangehensweise (im Bild durch die Pfeile verdeutlicht, die insgesamt einen Kreis darstellen) wird als RADAR-Logik benannt nach R - **R**esults (Ergebnisse), A - **A**pproach (Vorgehen), D - **D**eployment (Umsetzung), sowie **A**ssessment and **R**eview (Bewertung und Überprüfung). Dementsprechend startet das EFQM-Modell 2000 auf der Seite der Ergebnisse, bei den **Results** und geht dann zu den Befähigerkriterien, die bei ihrer Bewertung unterteilt werden in die Bereiche:

**Approach** (fundiertes und integriertes Vorgehen),

**Deployment** (eingeführte, systematische Umsetzung)

**Assessment** (Bewertung) und

**Review** (Überprüfung) hinsichtlich lernorientierter Maßnahmen und Verbesserungen.

Die bei jedem Kriterium angegebenen Zahlen ergeben in Summe 1000. Die höchste Punktzahl (200 = 20%) erhalten die Ergebnisse hinsichtlich der Kundenbeziehung. Der Kundenzufriedenheit gibt das Modell damit die höchste Priorität. Diese Zahlen repräsentieren die jeweils maximal vergebaren Punkte bei Vorliegen eines excellenten Unternehmens. Wieviel Prozent davon zur Zeit schon erreicht werden, kann die Organisation in einer Selbstbewertung mithilfe der EFQM-Unterlagen zur Selbstbewertung<sup>1)</sup> ermitteln.

Hinter jedem der neun Kriterien stehen mehrere Unterkriterien, die ihrerseits wiederum durch sogenannte Ansatzpunkte belegt sind, die typische Fragen zu dem jeweiligen Thema aufgreifen. Die

EFQM-Unterlagen zur Selbstbewertung bieten der Organisation damit ein umfangreiches Fragenpaket, das zur systematischen Durchleuchtung des Unternehmens herangezogen werden kann. Einziges Manko der original EFQM-Unterlagen besteht darin, daß diese Fragen so allgemein gehalten sind, das einzelne Branchen wie das Gesundheitswesen oder der Bildungsbereich die allgemeine Fragestellung zunächst auf die Branche ausrichten müssen, bevor eine Befragung im eigenen Hause erfolgen kann, es sei denn es gibt hierzu bereits Literatur am Markt<sup>2)</sup>.

Das EFQM Excellence Modell von 2000 ist ein TQM-Modell zur Bewertung der Organisation. Bildungseinrichtungen mit hervorragenden Organisationsstrukturen können sich problemlos einer Selbstbewertung anhand des Modells unterziehen oder sich sogar durch die EFQM überprüfen lassen, indem sie sich dem EQA stellen.

Literatur:

- 1) Excellence bewerten – Eine praktische Anleitung zur Selbstbewertung, EFQM, 2000, Brüssel
- 2) Qualitätsmanagement in der Weiterbildung, DGQ-Band 30-21, DGQ, 2001, Frankfurt

Veröffentlicht in: GdWZ 6/2000