

Uwe Pözl

*Dipl.-Ing. Dr. techn.; Jg. 1963*

*Studium Wirtschaftsingenieurwesen/Maschinenbau an der TU Graz;*

*1989 bis 1992 Universitätsassistent am Institut für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften, Abteilung Industriebetriebslehre und Innovationsforschung;*

*1993 bis 1997 im Jenbacher Konzern;*

*seit 1997 in einer Stabstelle zur technischen Geschäftsführung bei D. Swarovski & Co in Wattens, derzeit verantwortlich für die Einführung eines Sicherheitsmanagementsystems am Standort Wattens;*

*seit 1996 ÖQS-Auditor für Qualitäts- und*

*Umweltmanagementsysteme (ISO 9001, ISO 14001, EMAS);*

*zugelassener Umweltgutachter; Lehrbeauftragter für*

*Umweltmanagement an der TU Graz*

## Was bringt ein integriertes Managementsystem dem Unternehmen?

**I**ntegrierte Managementsysteme (IMS) liegen im Trend: Immer mehr Unternehmen integrieren umweltrelevante Anforderungen in ihr Qualitätmanagementsystem, und oft werden dabei gleich auch die wesentlichsten Arbeitnehmerschutzanforderungen mitberücksichtigt. In der Praxis entstehen dann, wenn die Rahmenbedingungen passen, Managementsysteme, die zu Recht als „integriert“ bezeichnet werden können. Die verantwortlichen Entscheidungsträger in den Unternehmen haben aber nicht dem gerade aktuellen Managementtrend zu folgen, sie haben eine langfristig vertretbare Entscheidung zu treffen. Und das heißt, Kosten und Nutzen gegeneinander abzuwägen.

### Klare Vorteile durch ein IMS

Integrierte Managementsysteme bieten je nach der speziellen Situation im Unternehmen eine Vielzahl von Vorteilen, auf die nachfolgend ohne Anspruch auf Vollständigkeit eingegangen wird:

- Mehr Transparenz im Unternehmen: Durch die klare Festlegung von Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten, Prozessschritten, Anforderungen an Ergebnisse bestimmter Tätigkeiten, Erfassung von Prozessgrößen usw. wird eine zuvor nicht vorhandene Transparenz geschaffen. Aber Achtung: Gerade diese Transparenz führt gelegentlich dazu, dass heilige Kühe aus ihren Ställen getrieben werden müssen.
- Straffung ineffizienter Abläufe: Wird die Systemeinführung nicht nur zur Beschreibung der bestehenden Abläufe verwendet, sondern zugleich auch nach Optimierungsmöglichkeiten gesucht, können immer wieder Verbesserungspotentiale gefunden werden.
- Stabiler Abläufe: Klare Festlegungen und Transparenz führen dazu, dass die Prozesse stabilisiert werden. Durch Verbesserung der Wartungs- und Prüfungstätigkeiten kommt es zu weniger ungeplanten Maschinenstillständen, bei einem Mitarbeiterwechsel geht weniger Wissen verloren oder bei Neueinstellungen kann die Einarbeitung wesentlich rascher erfolgen.



- Nutzung von Synergien: Durch eine koordinierte Vorgehensweise bei Zielfestlegung, Maßnahmenplanung, internen Audits, Dokumentation, Berichterstattung, Managementreviews usw. lassen sich in integrierten Managementsystemen deutliche Einsparungen an Zeit und Kosten gegenüber unabhängig voneinander betriebenen Systemen erzielen.
- Erhöhung der Rechtssicherheit: In den Umweltmanagementnormen (ISO 14001, EMAS) wird klar gefordert, dass die Unternehmen die umweltrelevanten gesetzlichen Bestimmungen kennen und einhalten müssen. Gerade kleine und mittlere Unternehmen haben hier deutlich erkennbare Mängel. Oft werden aus Unwissenheit gesetzliche Forderungen nicht eingehalten (z.B. Prüf- und Nachweispflichten), die dann bei (Arbeits)Unfällen oder Schäden zu reduzierten Leistungen von Versicherungen oder gar zu Anklagen wegen grober Fahrlässigkeit führen können. Hier schlummert meist ein beträchtliches, aber unerkanntes Risikopotential.
- Verbesserte Dokumentation: Qualitätsmanagementsysteme sind in der Vergangenheit als „Dokumentations-

**Integrierte Managementsysteme liegen im Trend.**

systeme“ in Verfall geraten. Ein IMS sorgt jedoch dafür, dass die für das Unternehmen wichtigen Dokumente nicht nur erstellt, sondern auch eindeutig und wiederauffindbar abgelegt und gesichert werden. Bei Qualitätsproblemen, Arbeitsunfällen oder anderen Schäden ist man dann sehr froh über die „ungeliebte“ Dokumentation.

- Motivation der Mitarbeiter: Werden die Mitarbeiter in die Systemerstellung eingebunden, kann das bislang unbekanntes Engagement wecken: Der selbst mitgestaltete Ablauf, das vereinbarte (nicht vorgegebene) Prozessziel, die eigene Verbesserungsidee ....
- Instrument zur kontinuierlichen Verbesserung: Die in der ISO 9001:2000 verlangte Erfassung von Prozessmessgrößen wird zu einer steigenden Prozessperformance im Laufe der Zeit führen.
- Werkzeug zur Unternehmensführung: Mit der Ausrichtung auf die Forderungen und die Zufriedenheit der Interessenpartner (Kunden, Geldgeber, Mitarbeiter ...) wird ein IMS immer mehr zum Werkzeug zur

**Zahlreiche Vorteile sprechen eine klare Sprache.**

Unternehmensführung: Zieldefinition, Strategie- und Maßnahmenfestlegung, Umsetzung, Wirksamkeitskontrolle der Maßnahmen und Bewertung entsprechen nicht nur dem allgemeinen Managementregelkreis, sie sind auch in den entsprechenden Normenmodellen ISO 9001:2000 und ISO 14001 eindeutig gefordert. Damit wird das IMS beinahe unausweichlich zum strategischen Führungsinstrument.

Neben den kurzfristig erreichbaren Verbesserungspotenzialen, die im Zuge des Systemaufbaus erschlossen werden können, gibt es auch längerfristig wirksame Vorteile wie beispielsweise die verbesserte Ausrichtung des gesamten Unternehmens an den strategischen Zielsetzungen.

**Unterschätzter Aufwand**

Der Aufwand, der für die Einführung eines IMS anzusetzen ist, kann nicht so einfach abgeschätzt werden. Viele Faktoren, die in jedem Unternehmen anders ausgeprägt sind, spielen eine wichtige Rolle. Erst nach einer genaueren Analyse des Unternehmens kann der Aufwand für die Systemführung seriös abgeschätzt werden.

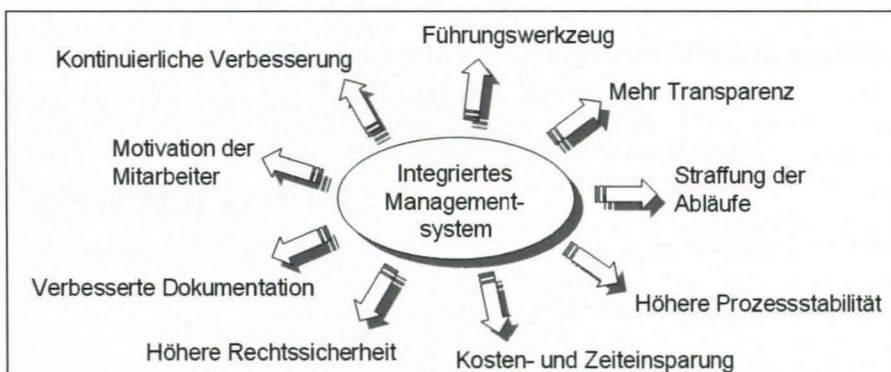


Abb. 1: Vor- und Nachteile von integrierten Managementsystemen

# „WING business“ im Wandel

„WING business“ ist eine Fachzeitschrift für Leser, die im mittleren und oberen Management tätig sind und mit organisatorischen, planerischen und entscheidungsgebenden Aufgaben betraut sind. Die Vorteile, die der „WING“ besonders für diese Zielgruppen aufweist, sind:

- topaktuelle Fachartikel und praxisrelevante Schwerpunktthemen
- Hintergründe zu Wirtschaftsthemen
- industrielle Führungskräfte nehmen zu Themen Stellung
- Praxisorientierte Forscher an Universitäten äußern sich zu Problemstellungen im Management

„WING business“ erscheint viermal im Jahr und hat eine Auflage von 3.000 Stück. Sie wird an ca. 1.600 Wirtschaftsingenieure im deutschsprachigen Raum versandt, außerdem liegt sie in den VIP-Business-Lounges in den Flughäfen Österreichs auf. Weiters sind Wirtschaftstreibende in ganz Österreich Abonnenten.



## Gefällt Ihnen dieses Heft?

**JA**, ich möchte...

- ein Gratisheft
- einen Rückruf unter der Nr. ....
- sonstige Informationen



Homepage:

www.wiv.at

E-Mail:

ursula.zmoelnig@chello.at

Name

Adresse

Datum

Unterschrift

An den

**„WING business“**

z. Hd. Fr. Mag. (FH)

Ursula Zmoelnig

Inffeldgasse 16b

A-8010 Graz

Nachfolgende Darstellung zeigt die wichtigsten Einflussfaktoren:

- **Unternehmenskomplexität:** Ein den gesamten Betrieb umfassendes integriertes Managementsystem erfordert in einem großen Unternehmen, in einem sehr zersplitterten Unternehmen (z.B. viele Filialen) oder in einem technologisch sehr komplexen Unternehmen mehr Einführungsaufwand als in einem kleinen oder einfach strukturierten Unternehmen.
- Neben Größe und Komplexität ist die vorhandene Ausgangssituation im Unternehmen wichtig: Gibt es bereits ein bestehendes Managementsystem (z.B. ein Qualitätsmanagementsystem gemäß ISO 9001), in dessen Strukturen die fehlenden Inhalte integriert werden können, oder müssen alle Strukturen neu geschaffen werden?
- **Einführungsstrategie:** Soll die System-einführung ein Lernprozess für alle Mitarbeiter und damit für das gesamte Unternehmen werden oder nicht? Soll zugleich auch die Effizienz der einzelnen Prozesse hinterfragt werden oder sollen die vorhandenen Prozesse lediglich beschrieben werden? Wie intensiv soll die Einbindung der Mitarbeiter sein: Weitestgehende Mitarbeit bei der Systemerstellung oder nicht?

Gerade der letzte Punkt zeigt, dass im Zusammenhang mit der System-einführung eine Vielzahl von Fragen zu beantworten ist, damit das System die gewünschte Gestalt und Wirkung bekommt. Immer wieder zeigt sich, dass sich die verantwortlichen Entscheidungsträger ihrer Führungsrolle zu wenig bewusst sind und diese Fragestellungen nicht eindeutig oder nicht rechtzeitig beantworten.

### Die Vorteile überwiegen den Aufwand

Führungskräfte in Unternehmen, die ein IMS eingeführt haben, bestätigen mehrheitlich, dass der mit der System-einführung verbundene Zeitaufwand in der Regel stark unterschätzt wird. Es tauchen im Zuge der Systemerstellung viele Details auf, die mit großem Zeitaufwand zu bearbeiten sind. Dieser Umstand wiegt letztendlich aber nicht so schwer wie der Nutzen, der aus einem IMS zu erwarten ist: Die überwiegende Mehrheit der Führungskräfte bestätigt zugleich, dass sie den Aufwand zur System-einführung wieder auf sich nehmen würden, weil die Vorteile aus dem IMS überzeugend sind.

### Auf den richtigen Berater kommt es an

Die Komplexität eines IMS erfordert ein fachliches Wissen, das in den Unternehmen nur in den seltensten Fällen vorhanden ist. Damit ist die Mitwirkung eines erfahrenen Unternehmensberaters beinahe unverzichtbar. Die richtige Auswahl des Beraters ist eine der wichtigsten Entscheidungen bei der IMS-Einführung. Da er die fachliche Kompetenz einbringt, wird das System alle Stärken und Schwächen des Beraters widerspiegeln.

Lassen Sie sich als Entscheidungsträger von den in die engere Auswahl kommenden Beratern konkrete Angebote legen, definieren Sie die Leistungen des Beraters so genau wie möglich. Es lässt sich relativ rasch erkennen, welche Berater über die erforderliche Erfahrung verfügen und welche nicht. Weil beinahe alle Berater, die Managementsysteme in den von ihnen beratenen Unternehmen nach derselben Vorgehensweise aufbauen (frei nach dem Grundsatz: never change a winning system), wird der Besuch eines als Referenzprojekt angegebenen Unternehmens sehr gut Aufschluss

darüber geben, wie der Berater auch das System in Ihrem Unternehmen gestalten möchte.

### Die Einführung eines IMS

Wegen der Einmaligkeit und der Komplexität ist die Einführung eines IMS eine klassische Aufgabenstellung für ein Projekt. Im Projektteam sind alle fachlichen Experten (Qualitätsleiter, Umweltverantwortlicher, Sicherheitsfachkraft), der Berater und andere wichtige Mitarbeiter des Unternehmens vertreten. Von größter Bedeutung ist die richtige Besetzung des Projektleiters und seine volle Unterstützung durch die Geschäftsführung. Bei beinahe jedem Einführungsprojekt für ein IMS kommt der Punkt, bei dem die Geschäftsführung Farbe bekennen und eindeutig Stellung nehmen muss.

### Tipps zum erfolgreichen Systemaufbau

Folgende Tipps helfen, typische Fehler zu vermeiden, die bei der Einführung von Managementsystemen immer wieder begangen werden.

- Grundlagen eines erfolgreichen Projektmanagements beachten
- Ziele präzise formulieren
- Schlechte oder unpassende Prozessmessgrößen vermeiden
- Berater sorgfältig auswählen
- Überlastung von Mitarbeitern vermeiden
- Nicht alles an den Berater delegieren
- Mitarbeiter ausreichend einbinden
- Zeitdruck in Grenzen halten
- Den gesunden Menschenverstand einschalten

**Bei fast allen Einführungsprojekten für integrierte Managementsysteme wird der Zeitaufwand erheblich unterschätzt.**

## Es gibt auch nicht integrierte Managementsysteme

Wenn verschiedene Aspekte der Unternehmensführung (Qualität, Umwelt, ...) in einem Unternehmen nach einem internationalen Standard ausgerichtet oder sogar zertifiziert sind, heißt das noch lange nicht, dass diese Managementsysteme auch wirklich integriert sind. In folgenden Fällen kann nämlich nicht wirklich von einer Integration gesprochen werden:

**Parallelsysteme:** Wenn die Verantwortung für Qualität, Umwelt und Sicherheit auf mehrere Personen mit einer starken Persönlichkeit verteilt ist, kann es schon passieren, dass mehrere Systeme nebeneinander existieren. Es werden kaum Synergien genutzt, von Integration kann keine Rede sein.

**System nicht in tägliche Arbeit integriert:** Integration bedeutet auch, dass die Mitarbeiter bei ihrer täglichen Arbeit das System benutzen. Das kann nur erreicht werden durch Einbeziehung der Mitarbeiter in die Systemgestaltung (z.B. Erstellung von Formularen, mit denen sich die Mitarbeiter leichter tun und deren Sinn auch ver-

standen wird) und Erläuterung der Systemzusammenhänge. Das System muss in die tägliche Arbeit integriert, nicht nur dokumentiert sein. Systeme, die das nicht sind, bleiben Teilsysteme, die meistens nur von den Systemverantwortlichen gelebt werden und an der Mehrzahl der Mitarbeiter vorbeigehen.

### Ausblick

Mit dem Aufbau eines integrierten Managementsystems kann eine Reihe von langfristig wirksamen Erfolgspotenzialen aufgebaut werden. Das zeigt sich deutlich in den bisherigen Erfahrungen. Die Unternehmen, die diese Aufgabe bereits jetzt in Angriff nehmen, werden als erste davon profitieren und ihren Mitbewerbern einen Schritt voraus sein. Auf dem Weg dorthin wird sich allerdings die Spreu vom Weizen trennen und so manches dokumentierte, aber nicht gelebte Qualitätsmanagementsystem wird dabei sein Ende finden. Allen dabei Beteiligten, von den Entscheidungsträgern und Mitarbeitern über die Berater bis hin zu den Zertifizierungsauditoren steht also eine herausfordernde, spannende und zugleich lehrreiche Zukunft bevor.

**Konsequente Unterstützung durch die Geschäftsführung ist unverzichtbar.**

### Management Summary:

Integrierte Managementsysteme, mit denen Synergien zwischen Qualität, Umwelt und Arbeitssicherheit ausgeschöpft werden können, liegen im Trend. Von ihnen werden Zeit- und Kosteneinsparungen, mehr Transparenz und Rechtssicherheit, Prozessstabilität und Prozessverbesserungen erwartet. Der Weg dorthin erweist sich in vielen Fällen allerdings länger und steiniger als erwartet. Führungskräfte in Unternehmen, die derartige Systeme bereits eingeführt haben und erste Erfahrungen damit sammeln konnten, bestätigen allerdings, dass sich die Anstrengung lohnt und langfristig für das Unternehmen positiv auswirkt. Für die erfolgreiche Umsetzung sind jedoch entsprechende Voraussetzungen wie etwa die konsequente Mitwirkung der Geschäftsführung oder ein sorgfältig ausgewählter Berater erforderlich.

Montag bis Freitag:  
Druck für Gourmets

Heute: Corporate-Menü

Kleiststraße 73, A-8020 Graz, Telefon: +43/316/71 49 20-0  
Fax: DW 30, ISDN: DW 44, e-mail: printshop@styria.com

by styriaPRINTSHOP  
DRUCK GMBH