



Foto: STRABAG

Martin Kotrbelec, Maria Stauffer

Integriertes Managementsystem in einem europäischen Technologiekonzern für Baudienstleistungen

Durch Managementsysteme erlangt man nicht bloß ein Zertifikat für eine positive Außendarstellung, man erhält auch Überblick und Kontrolle über das unternehmerische Tun und Handeln. Managementsysteme stellen sicher, dass Prozesse klar festgelegt sind, Verbesserungspotenziale schneller erkannt, Leistung und deren Qualität über Indikatoren gemessen und Chancen sowie Risiken zeitgerecht identifiziert werden können. In folgendem Artikel wird das Integrierte Managementsystem des international tätigem Baukonzerns STRABAG vorgestellt.

Das Konzernunternehmen STRABAG AG mit Sitz in Österreich wurde beispielsweise im Jahr 2000 erstmals nach dem Qualitätsstandard ISO 9001 zertifiziert. In den darauffolgenden Jahren wuchs die Nachfrage nach weiteren Zertifizierungen nach nationalen und internationalen Standards. Aktuell besitzt die STRABAG SE mit all ihren Tochtergesellschaften Zertifikate zu mehr als 30 Standards der Produkt- und Systemzertifizierung. Dazu zählen nicht nur die klassischen Managementsystemzertifizierungen wie ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, SCC oder ISO 50001, sondern unter anderem auch die CE-Kennzeichnung von Bauprodukten (z.B. Asphaltmischgut, Gesteinskörnungen, Schweißarbeiten) und die Akkreditierung von Prüf- und Inspektionstellen. Im internationalen Kontext sind Zertifizierungen nicht mehr wegzudenken und ein absolutes „Must-have“.

Im Fokus des Integrierten Managementsystems der STRABAG steht die

Übereinstimmung mit der Vision, den Werten und der strategischen Ausrichtung. Damit ein Managementsystem gelebt und akzeptiert wird, ist das Kommitment des Managements essentiell. Ein Statement des Managements, beispielsweise mittels Unternehmenspolitiken, festgelegten Werten oder einem Leitbild, bildet die Basis jedes Managementsystems.

Die STRABAG hat ihrem Managementsystem folgende Werte zugrunde gelegt:



Quelle: Managementhandbuch STRABAG 08/2017

Unter einem Integrierten Managementsystem versteht die STRABAG die Implementierung von Anforderungen und Aspekten der Unternehmenswerte und Unternehmenspolitiken, Stakeholdern, Strategien des Managements, Gesetzen und Regelwerken, Normen zum Umgang mit Chancen und Risiken sowie zu den Themen Qualität, Arbeitssicherheit, Gesundheit, Umwelt und Energie in einem internen „Regelwerk“.

Um heute langfristig am Markt bestehen zu können, muss ein Konzern Verantwortung in seinen unterschiedlichsten Bereichen wahrnehmen. Mit Hilfe eines integrierten Managementsystems gelingt es der STRABAG, Anforderungen von internen und externen Stakeholdern, Gesetzen und Regelwerken in Einklang mit den Arbeitsprozessen zu bringen. Die Sicherung der Qualitätsanforderungen hat innerhalb der STRABAG oberste Priorität und wird entsprechend in der Unternehmenspolitik und den Unternehmenswerten wiedergespiegelt.

Um diesen komplexen Anforderungen zur Implementierung gerecht zu werden ist das Managementsystem nach dieser Dokumentationspyramide aufgebaut:

haltung der internen Vorgaben (z.B. der Konzernrichtlinien) und der externen, z.B. gesetzlichen Anforderungen, benötigt. Audits sind Stichproben und stellen eine Momentaufnahme im

gen mit konzerneigenem Tool auf Basis von Standards und Themenbereichen, sowie für beliebige Unternehmensbereiche, Länder oder Organisationseinheiten.



Quelle: Managementhandbuch STRABAG 08/2017

Das Managementhandbuch der STRABAG SE ist übergeordnet gültig. Dieses Handbuch bringt eine schnelle Übersicht zum gesamten Unternehmen und zum Managementsystem selbst.

Konzernrichtlinien beschreiben „den roten Faden“ im Konzern und sind über die Landesgrenzen hinaus gültig.

Die Regelungen je Land werden meist in Bezug auf gesetzliche Anforderungen im jeweiligen Land ausgearbeitet. Sie sind verbindlich von jeder Organisationseinheit umzusetzen. In diesen Regelungen wird auch auf die benötigten Formulare verwiesen, um Dokumentationsanfordernisse zu erfüllen.

In den Landesregelungen werden auch die übergeordneten Prozesse und Regelkreise im Managementsystem, wie Planung und Bewertung, interne Audits oder das Thema Dokumentenlenkung beschrieben.

Die Regelungen für Direktionen (regional oder fachlich abgegrenzte Unternehmenseinheiten) sowie für diverse Fachthemen sind Beschreibungen der Prozesse in den jeweiligen Organisationseinheiten. Der Detaillierungsgrad wird je nach Anforderung oder Größe der Organisation in Abstimmung mit dem verantwortlichen Management festgelegt.

Ein wichtiges Instrument für die Wirksamkeitsprüfung des Managementsystems sind die internen Audits. Sie werden zur Überprüfung der Ein-

Unternehmen dar. Sie sollen systematische Verbesserungspotenziale, Abweichungen zu Regelwerken und auch Best-Practice-Beispiele aufdecken bzw. nutzbar machen.

Ergebnisse aus internen Audits sind ein essentielles Managementinstrument. Um sicherzustellen, dass konzernweit einheitliche Fragestellungen anwendbar werden, setzt STRABAG ein eigens entwickeltes Audit-Tool namens STRAconform ein. Folgende Vorteile resultieren aus dem Einsatz dieser eigenen Auditsoftware:

- Internationale Einsetzbarkeit in allen Konzernländern und Sprachen
- Konzernweit gültige und einheitliche Fragestellungen, ergänzt um landesspezifische Fragen, zuordenbar zu den benötigten Anforderungsnormen
- Anbindung an Konzernapplikationen, z. B. zur Übernahme von Benutzer- oder Organisationsdaten
- Auswertbarkeit von Auditergebnissen bis auf Ebene der Einzelfra-

Resultierend aus der Summe aller Audits entsteht somit das Reporting an die jeweilige Managementebene.

Um ein umfassendes Managementsystem wie das der STRABAG planen und gestalten zu können, gibt es in einer zentralen, dem Vorstand unterstellten Konzerneinheit einen Bereich, der sich ausschließlich mit den Themen des integrierten Managementsystems befasst und das Kompetenzzentrum für Qualitätsmanagement, Arbeitssicherheit, Gesundheit, Umwelt- und Energiemanagement im Konzern bildet.

Zur konzernweiten Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung des Managementsystems sind je Wirkungsbereich Verantwortliche und Beauftragte benannt:

Interne Kommunikation und Informationsfluss im Konzern erfolgen über eine vorgegebene Struktur der Gremien in einer festgelegten Informationskette mit Protokollen, Berichten und mit elektronischen Informationssystemen. So sind im Managementhandbuch der STRABAG SE beispielsweise Sitzungen des Managements über eine Matrix mit definierten Häufigkeiten und beteiligtem Personenkreis, einschließlich der Beauftragten für das Managementsystem, festgelegt.

Diese Beauftragten tragen in der STRABAG große Verantwortung und haben vielfältige Einsatzgebiete. Sie müssen Fachwissen zu unterschiedlichsten Themen und Regelwerken haben und ebenso die nötigen Soft-Skills mitbringen. Sie müssen flexibel in ihrer Arbeitsweise sein, gerne in Teams arbeiten und auch Kritik vertragen können. Alleine dadurch lässt sich erkennen, dass insbesondere auf die Auswahl, Ausbildung und Erfahrung

Wirkungsbereich	Verantwortliche	Beauftragte
Konzern	STRABAG SE-Vorstand	Koordinator bzw. Koordinatorin
Land (alle Organisationseinheiten)	Unternehmensbereichsleitung oder Direktionsleitung	Beauftragter bzw. Beauftragte für das Land
Direktion	Direktionsleitung	Beauftragter bzw. Beauftragte für die Direktion

Quelle: Managementhandbuch STRABAG 08/2017

der Beauftragten großer Wert gelegt werden muss. Wichtig ist daher unternehmensweit einheitliche Profile und Anforderungen für deren Tätigkeiten und Kompetenzen festzulegen.

Fazit: Ein funktionierendes Managementsystem ist ein lebendes System, das an die Anforderungen des Marktes und an die Strategie des Unternehmens stetig angepasst werden muss. Die Durchsetzung von innerbetrieblichen Vorgaben, welche mittels Unternehmenszielen und Regelungen festgelegt sind, ist eines der Resultate eines gut implementierten Integrierten Managementsystems. Interne Audits unterstützen das Risikomanagement und dienen der Fehlervorbeugung und Potenzialerkennung. Ermittelte Kundenanforderungen und -erwartungen werden bei den innerbetrieblichen Prozessen berücksichtigt und tragen somit zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit bei. Systematische Verbesserung

innerhalb der Organisation und dem Managementsystem setzt festgelegte Qualitäts- und Leistungsindikatoren voraus. Die Kompetenz der Verantwortlichen und Beauftragten für das Managementsystem ist wesentlich für die Umsetzungsqualität des Systems.

Zu den vielen Benefits von Managementsystemen zählt natürlich auch die Erlangung notwendiger Zertifizierungen, um die Anforderungen des Marktes erfüllen und das Vertrauen der Auftraggeberschaft erlangen zu können.

AutorInnen:

Ing. Kotrbelec Martin

Qualitätsmanager und interner Auditor in Österreich, Bulgarien, Rumänien, Serbien, Kroatien und Slowenien für integrierte Managementsysteme und CE-Kennzeichnung von Baustoffen. Energiemanager (Energiemanagement nach ISO 50001) in Österreich. Haupt-

aufgaben sind die Einführung und Weiterentwicklung von Managementsystemen im Konzern, Durchführung von internen Audits und fachliche Führung von IQM-Beauftragten im Verantwortungsbereich.

Angestellt in der TPA Gesellschaft für Qualitätssicherung und Innovation GmbH (100 % Tochtergesellschaft der STRABAG)

Stauffer Maria B.A.

Qualitätsmanagerin und interne Auditorin in Österreich für integrierte Managementsysteme, CE-Kennzeichnung von Baustoffen und akkreditierte Prüf- und Inspektionsstellen. Hauptaufgaben sind die Einführung und Weiterentwicklung von Managementsystemen im Konzern sowie die Durchführung von internen Audits.

Angestellt in der TPA Gesellschaft für Qualitätssicherung und Innovation GmbH (100 % Tochtergesellschaft der STRABAG)



**Ing.
Kotrbelec Martin**
TPA Gesellschaft für
Qualitätssicherung
und Innovation GmbH



Stauffer Maria B.A.
TPA Gesellschaft für
Qualitätssicherung
und Innovation GmbH

Buchvorstellung



Bauer, U.:
BETRIEBSSOZIOLOGIE
Der Humanfaktor im Unternehmen

Für Unternehmen bildet Arbeit einen unverzichtbaren Wertschöpfungsfaktor, der ihren Erfolg entscheidend beeinflusst und mitträgt.

Der Autor stellt deshalb den Humanfaktor im Unternehmen in den Mittelpunkt seines Buches und zeigt anhand von lebensnahen Beispielen auf, wie sich Menschen aufgrund ihrer Persönlichkeit verhalten und wie sich ihr Verhalten auf das komplexe Arbeitsleben in Organisationen auswirken kann.

Dabei werden dem Leser auf Basis verschiedener bewährter Modelle und Theorien unterschiedliche Perspektiven nähergebracht, die Entscheidungen für ein erfolgreiches Zusammenwirken zur Erreichung der organisationalen Ziele ebenso wie für eine sinnerfüllte persönliche Lebensgestaltung erleichtern.

Das Buch richtet sich sowohl an Studierende – als Lehrveranstaltungsunterlage und zur Vorbereitung auf das Berufsleben – als auch an Personen mit Führungs- und Personalverantwortung sowie an alle Interessierten, die selbst, in welcher Funktion auch immer, im Berufsleben stehen.

Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. Ulrich Bauer ist seit 1997 Professor an der TU Graz und Leiter des Instituts für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie.

Linde Verlag 2017, 152 Seiten, ISBN 978-3-7073-3703-7 (Print), ISBN 978-3-7094-0912-1 (E-Book-PDF)