



Das Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 9001 ist die beste Basis für den Aufbau eines integrierten Managementsystems mit den Bestandteilen Qualität, Umwelt und Arbeitsschutz.

Bild: Doc Robt Media/Forella

Integrierte Managementsysteme

Mit QUAMS auf Erfolgskurs

Möglicherweise halten Sie QUAMS für den kleinen Bruder vom Sams aus der Kinderbuchreihe von Paul Maar. Weit gefehlt. QUAMS steht für ein integriertes Managementsystem. Es handelt sich um ein umfassendes Konzept zur Unternehmensführung, das die Aspekte Qualität, Umweltschutz und Arbeitsschutz integriert. Warum sich die Einführung lohnen kann.

■ Die Anforderungen an die Unternehmen der Gebäudereinigung sind einem ständigen Wandel unterworfen. Veränderte Kundenbedürfnisse, zunehmender Wettbewerb, Fachkräftemangel und sich ständig verändernde rechtliche Rahmenbedingungen machen ihnen das Leben nicht gerade leicht. Eine Studie des Bundesinnungsverbands des Gebäudereiniger-Handwerks belegt, dass der Gebäudereinigungsmarkt weitestgehend gesättigt ist und sich durch Verdrängungswettbewerb auszeichnet. Kunden sind preissensibel wie nie und bei öffentlichen Ausschreibungen ist es nicht selten, wenn sich mehr als 40 Unternehmen um einen Auftrag bewerben und Angebote vorlegen. Darüber hinaus macht den Betrieben der zunehmende Fachkräftemangel Sorgen.

Mehr denn je sind die Verantwortlichen gefordert, die Effektivität, Effizienz und Rechtssicherheit betrieblicher Abläufe zu gewährleisten und zu verbessern, um auf bestehende und künftige Herausforderungen vorbereitet zu sein. Was zu Beginn der unternehmerischen Tätigkeit oft noch eine leichte Übung darstellt, erweist sich besonders in Wachstumsphasen als zunehmend komplex und unübersichtlich. Der St. Galler „Managementguru“ Fredmund Malik schreibt in seinem Buch „Strategie - Navigieren in der Komplexität der Neuen Welt“: „Die Kernaufgabe strategischer Führung besteht nicht in Gewinnmaximierung, sondern darin, die langfristige Existenzfähigkeit des Unternehmens, seinen langfristigen Erfolg und seine umfassende Konkurrenzfähigkeit sicherzustellen.“

Häufig fehlen aussagekräftige Kennzahlen

„Was du nicht messen kann, kannst du nicht lenken.“ Dieser von Peter Drucker, dem Pionier der modernen Managementlehre, stammende Ausspruch bringt es auf Punkt. Vielfach existieren in den Unternehmen keinerlei Kennzahlen, die Aufschluss geben, wie hoch beispielsweise die Kundenzufriedenheit ist, welchen Wert die Reklamationskosten ausmachen, wie hoch die Krankheitsquote ist und wie viele Arbeitsunfälle im Betrieb passieren. Darüber hinaus sind Umweltschutz und Nachhaltigkeit bei den meisten Unternehmen aufgrund fehlender Zahlen, Daten und Fakten nicht quantifizierbar.

Individuelle Systeme sind häufig nicht optimal

Individuelle Managementsysteme gibt es in jedem funktionierenden Unternehmen. Sie bestehen zumeist aus selbstgeschaffenen Regeln und Vorgaben, die aus der Unternehmenshistorie entstanden sind. Häufig zeigt die Praxis jedoch, dass jeder im Unternehmen sich über Verbesserungsbedarf und die Notwendigkeit von Veränderungen im Klaren ist. Oft werden Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit, ressourcenschonender Umgang mit Betriebsmitteln sowie Prävention und Verringerung von Arbeitsunfällen jedoch vernachlässigt. Mit der Konsequenz, dass diese Versäumnisse, Fehler und Nachlässigkeiten das Betriebsergebnis belasten und im schlimmsten Fall die Unternehmensexistenz gefährden.

Ganz gleich, welches Managementsystem man betrachtet, das grundsätzliche Ziel besteht immer in der Verbesserung der jeweiligen Organisation. Mit der Einführung eines Managementsystems folgen Unternehmen dem Grundsatz: „Alles, was in diesem Zusammenhang neu festgelegt und geregelt wird, muss der eigentlichen Arbeit dienen, die Mitarbeiter untereinander weiterbringen und die gesamte Organisation verbessern.“

Schlanke, effiziente Strukturen

Das integrierte Managementsystem QUAMS (Qualitäts-, Umwelt- und Arbeitsschutz) hat zum Ziel, die Unternehmensleitung zu unterstützen, eine schlanke, wettbewerbsfähige betriebliche Aufbau- und Ablauforganisation zu schaffen, die sich flexibel veränderten Rahmenbedingungen anpasst. Als Grundlage für die Einführung und Umsetzung eines integrierten Managementsystems, das die Aspekte Qualität, Umweltschutz und Arbeitsschutz beinhaltet, können die Normenwerke DIN EN ISO 9001:2008 für das Qualitätsmanagement, DIN EN ISO 14001:2004 für das Umweltmanagement und OHSAS 18001:2007 (Occupational Health and Safety Assessment Series) für das Arbeitsschutzmanagement herangezogen werden.

Qualitätsmanagement: Das Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 9001 ist die beste Basis für den Aufbau eines integrierten Managementsystems mit den Bestandteilen Qualität, Umwelt und Arbeitsschutz. Das am weitesten verbreitete Normenwerk dient als idealer Nachweis für Kompetenz und Leistungsfähigkeit. Die Ausrichtung der betrieblichen Prozesse auf den internationalen

Standard bringt viele Vorteile. So berichten Unternehmer, dass Wirtschaftlichkeit, Kundenzufriedenheit, Rechtssicherheit und die Motivation der Mitarbeiter steigen. Darüber hinaus wird die Einarbeitung neuer Mitarbeiter erleichtert. Das Unternehmen grenzt sich vom Wettbewerb ab und wird als modern und zukunftsorientiert vom Kunden wahrgenommen.

Qualitätsmanagement hat viele Vorteile

Mit Einführung eines Qualitätsmanagementsystems steigt das Vertrauen bestimmter Anspruchsgruppen in das Unternehmen. So ist es nicht ungewöhnlich, ein verbessertes Bankenrating zu erhalten und günstigere Konditionen bei Versicherungsgesellschaften auszuhandeln. Insbesondere in Zeiten, in denen die Nachfolge in vielen Betrieben Kopfzerbrechen bereitet und der Verkauf des Betriebes ansteht, hat ein funktionierendes Qualitätsmanagementsystem unternehmenswertsteigernde Wirkung. Nicht zuletzt wegen der Aufhebung des Meisterzwangs im Jahr 2004 gehen öffentliche und auch private Auftraggeber zunehmend dazu über, ihre Aufträge ausschließlich an zertifizierte Unternehmen zu vergeben.

Umweltmanagement: Gerade auch im Hinblick auf die vom Europäischen Parlament beschlossene Reform der Vergabe von öffentlichen Aufträgen (*rationalell reinigen* 3.2014) wird es immer wichtiger für die Unternehmen der Gebäudereinigung, ein Umweltmanagementsystem (UMS) zu entwickeln und zu praktizieren, wollen sie weiterhin öffentliche Aufträge erhalten. Die Reform sieht vor, dass bei der Bewertung und Auswahl von Dienstleistungspartnern die Qualität, der Umweltschutz und soziale Aspekte künftig eine stärkere Berücksichtigung finden. Ein Dienstleister, der gerade ein Umweltmanagementsystem einführt, erlebte kürzlich folgende Situation: Ein kommunaler Kunde des Dienstleisters schrieb routinemäßig seine Leistungen neu aus. Bei der Ausschreibung waren allerdings nur Anbieter zugelassen, die ein Umweltmanagementsystem betrieben. Obgleich der Dienstleister den Auftrag des Kunden zu dessen Zufriedenheit seit einigen Jahren ausführte, durfte er erst an der Ausschreibung teilnehmen, als er belegen konnte, dass er ein Umweltmanagementsystem aufbaut. Schneller können Reformen kaum umgesetzt werden.

Was ein Umweltmanagementsystem bringt

Zunächst einmal geht es bei einem Umweltmanagementsystem darum, dass sich ein Unternehmen mit dem Umweltschutz beschäftigt und seine Umweltpolitik konkretisiert. Alle betrieblichen Tätigkeiten, Produkte und Dienstleistungen, die Auswirkungen auf die Umwelt haben (Emissionen in die Luft, ins Wasser, in den Boden, Abfälle, Verbrauch von Boden, Wasser und Energie, Freisetzung von Wärme, Lärm, Geruch, Staub, Erschütterung usw.) werden auf den Prüfstand gestellt. Diese sind zu dokumentieren und zu bewerten.

Ähnlich wie in einem Qualitätsmanagementsystem werden in einem Umweltmanagementsystem die Aufbau- und Ablauforganisation festgelegt. Dazu gehören Regelungen zur Planung, Ausführung und Kontrolle, die Festlegung von Verantwortlichkeiten,

Verhaltens- und Verfahrensweisen. Im Rahmen eines sogenannten Umweltprogramms werden Umweltziele definiert und die dafür erforderlichen Ressourcen freigesetzt. Regelmäßige interne Überprüfungen zur Einhaltung der Vorgaben dienen dazu, das Umweltmanagement aufrecht- und Erkenntnisse über die Auswirkungen der getroffenen Maßnahmen zu erhalten.

Konsequenter Umweltschutz lohnt sich für die Unternehmen. So zeigen aktuelle Umweltbilanzen mittelständischer Unternehmen, insbesondere in den ersten Jahren, Ersparnisse im sechsstelligen Eurobereich. Einsparungen lassen sich durch die Überprüfung alternativer Strombeschaffung, Verringerung der Energie- und Chemiekosten im Bereich der Moppaufbereitung oder in der konsequenten Umsetzung der Sprühreinigung in den Reinigungsobjekten generieren. Darüber hinaus hat ein Umweltmanagementsystem eine nicht zu unterschätzende Wirkung auf die Gewinnung von Neukunden und die Bindung von Kunden. So fühlen sich viele Kunden in Bezug auf ihre Werte und Präferenzen von einem umweltbewussten Anbieter angezogen. Umweltschutz beinhaltet damit auch einen Wert für das Marketing des Unternehmens.

Warum Arbeitsschutz so wichtig ist

Arbeitsschutzmanagement: Arbeitsunfälle, die im Kundenobjekt geschehen, sind nicht dazu geeignet, die Kundenzufriedenheit zu steigern. Ganz im Gegenteil. Kunden sind in solch einer Situation oft peinlich berührt und empfinden die dadurch verursachten Störungen als unangenehm. Es ist überflüssig, darauf hinzuweisen, dass Arbeitsunfälle und die Vernachlässigung des Arbeitsschutzes zu Ausfallzeiten bei den Mitarbeitern führen und damit erhebliche Kosten verursachen. Darüber hinaus trägt ein Arbeitgeber, der sich um die Gesundheit seiner Mitarbeiter nicht in dem erforderlichen Maße sorgt, dazu bei, dass Mitarbeiter nur wenig Loyalität ihm gegenüber empfinden.

Mit einem Arbeitsschutzmanagementsystem senken Unternehmen nachweislich die Unfallzahlen, da sie arbeitssicherheits- und gesundheitsschutztechnische Aspekte systematisieren. Konkret bedeutet dies, dass die staatlichen beziehungsweise BG-Regelungen nachhaltige Berücksichtigung im Rahmen des Systems finden. So werden alle Prozesse, die den Arbeitsschutz betreffen, optimiert und so organisiert, dass sie wiederkehrend auf dem Tisch der Verantwortlichen landen. Ein Beispiel aus der Praxis: Unternehmen sind gefordert, eine bestimmte Anzahl von Ersthelfern vorzuhalten. Vielfach heißt es: „Ja, die haben wir.“ Bei genauem Nachfragen stellt sich dann heraus, dass die erforderlichen Nachschulungen nicht stattgefunden haben und einerseits die Rechtssicherheit nicht mehr gegeben ist, andererseits eine erneute kostenintensive Erstsichtung durchgeführt werden muss. Mit einem Arbeitsschutzmanagementsystem nach beispielsweise OHSAS 18001 gehören solche Situationen der Vergangenheit an. Ähnlich wie beim Qualitäts- oder Umweltmanagement erstellen die Unternehmen ein Management-Pflichtenheft. Das heißt: Potenzielle Gefährdungen werden identifiziert, analysiert und bewertet. Auf dieser Grundlage werden Maßnahmen zu deren Beseitigung festgelegt und Schu-

lungen im Unternehmen durchgeführt. Um die Rechtssicherheit des Unternehmers zu gewährleisten, werden die implementierten Schulungen in wiederkehrenden Abständen durchgeführt und dokumentiert. Die Vorteile: eine deutliche Verringerung des Unfallrisikos, Verbesserung der technischen Sicherheit und des Gesundheitsschutzes am Arbeitsplatz, die bereits erwähnte Rechtssicherheit, eine höhere Kompetenz der Mitarbeiter und zunehmende Professionalität, verbunden mit einem Imagegewinn. Darüber hinaus können die Lohnfortzahlungskosten gesenkt werden und Mitarbeiter bleiben dem Unternehmen lange erhalten.

Einzel gut, zusammen besser

Jedes der genannten Managementsysteme kann alleine für sich bestehen. Ihre volle Wirkungskraft entfalten die Systeme in der Verknüpfung miteinander. Durch die Nutzung von Synergien und die Bündelung von Ressourcen ist ein schlankes, effizientes Management möglich. Mit einer Zertifizierung des Managementsystems, sei es durch TÜV, Dekra oder einen anderen akkreditierten Zertifizierer, wird dem Unternehmen von unabhängiger Seite die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben und freiwilliger Standards bescheinigt. In der Wahrnehmung des Kunden erhöhen sich damit Sicherheit, Zuverlässigkeit und Qualität in der Zusammen-

Qualität, Umwelt, Arbeitsschutz: Ein Blick in die Praxis

Warum drei Gebäudedienstleister auf ein integriertes Managementsystem mit den Bestandteilen Qualität, Umwelt und Arbeitsschutz setzen, welche Erfahrungen sie bei der Einführung gemacht haben und wie die Bilanz ausfällt, lesen Sie nachfolgend auf den Seiten 24 und 25.

arbeit mit dem Unternehmen. Das integrierte Managementsystem QUAMS (Qualitäts-, Umweltschutz- und Arbeitsschutzmanagementsystem) ermöglicht, aus den strategischen Unternehmenszielen konkrete Vorgaben für die Mitarbeiter im Unternehmen unter Beachtung der vorgegebenen Normen und gesetzlichen Anforderungen abzuleiten. Damit werden Geschäftsprozesse transparent, Doppelarbeit und Kompetenzkonflikte werden vermieden sowie Unternehmensergebnisse verbessert. ■■■

Michael Borgstedt | heike.holland@holzmann-medien.de



Michael Borgstedt

ist Gebäudereinigermeister, Betriebswirt, Trainer und Unternehmenscoach (Borgstedt Training & Consulting). Als Experte für Prozess- und Organisationsberatung unterstützt er seine Kunden bei der Zukunftsentwicklung | www.michael-borgstedt.de