

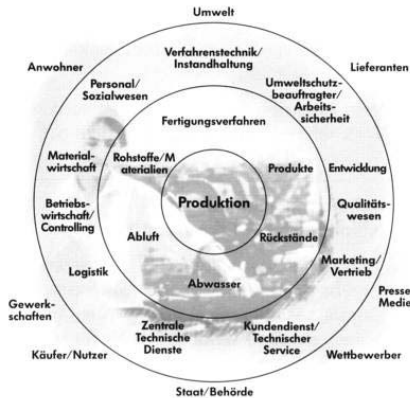
Management by System

Wie schafft man aus guten Standards ein einheitlich geordnetes System der Synergien? Viele Unternehmen verfügen über bestens geregelte Abläufe einzelner Bereiche wie etwa dem Umweltschutz. Die Managementaufgabe lautet, sie in ein Gesamtes zu integrieren.

Sie arbeiten schon längere Zeit mit zertifizierten betrieblichen Qualitätsmanagementsystemen. Sie sind versiert in punkto Umweltschutz und Arbeitssicherheit: Diese Gemeinsamkeit vereinte die Projektpartner zu einem nächs-

Meeting wurden Ziele und Anforderungen untereinander abgestimmt und die nächsten Schritte vereinbart. Zusätzlich wurden wichtige Meilensteine wie Umweltschutzprüfung und Auditbericht fixiert.

Aufbauen auf dem, was ist, kann man nur, wenn man dieses Ist kennt: Zustandserhebungen leiteten die nächste Phase bis zur Umweltschutzprüfung ein. Die Projektkoordinatoren nahmen erste Begehungen der jeweiligen Unternehmensstandorte vor und sichteten in den folgenden Wochen das gesammelte Material.



ten wesentlichen Verbesserungsschritt – zur Einführung betrieblicher Umweltschutzmanagementsysteme gemäss EMAS-Verordnung und ISO 14001. Die Zielsetzung hiess Integration auf Basis der bestehenden QM-Systeme unter Einbeziehung von Aspekten zur Arbeitssicherheit. Das Hauptaugenmerk galt der optimalen Anwendbarkeit und resultierenden Synergie-Effekten.

Regelwerk nach Arbeitsregeln

Die Projektkoordinatoren erstellten einen detaillierten Zeit- und Maßnahmenplan mit klar definierten Aufgaben. So forderte die Phase „Projektmanagement“ von den teilnehmenden Partnern neben der internen Organisation des Projekts unter anderem die termingetreue Bereitstellung der erforderlichen Information. Im Kick-Off-

Checklisten und Interviews

Das Team prüfte Vollständigkeit und Aussagekraft von Unterlagen und Dokumenten wie Qualitätsmanagementhandbuch, Verfahrens- und Arbeitsanweisungen, Abfallwirtschaftskonzept usw. Um die Bereiche Umweltrecht, ArbeitnehmerInnenschutz, Umwelt- und Energietechnik bzw. Qualitäts-, Umwelt- und Sicherheitsmanagement zu bewerten, machten sich die Experten vor Ort ein Bild, führten Checklisten und Interviews mit den Mitarbeitern. Instrumente zur Umsetzung wurden analysiert und deren Rechtskonformität überprüft.

Noch im Juni 2000 wurden sowohl den internen Projektteams als auch den Geschäftsleitungen sämtlicher Teilnehmer die Abschlussberichte der Ist-Erhebung präsentiert. Auf dieser Basis konnten die Anforderungen und nächsten Maßnahmen festgelegt und die Konzepte zur Integration der betrieblichen Managementsysteme erstellt werden.

Ansichten & Einsichten

Miba Sintermetall AG und Miba Frictec GmbH

DI Werner Freiling, Alfred Hörtenhuber

Die Datentransparenz zeigte speziell in den Bereichen Abfall und Energie Einsparungspotenziale auf. Optimierte Abläufe und das Festlegen von Verantwortlichkeiten sorgen für organisatorische Verbesserungen. Umweltschutz und Arbeitssicherheit haben einen größeren Stellenwert bekommen.

Die verstärkte Einbindung dieser Themen in die Produktentwicklung, Anlagenplanung, Beschaffung usw. wird künftig „End of Pipe“-Lösungen reduzieren, die genaue Ermittlung, Bewertung und Ableitung von Maßnahmen das Risikopotenzial senken.

Miba Gleitlager AG

Dr. Norbert Schrüfer

Wir haben die definierten Ziele des Projektes erreicht: Sicherstellung der umwelt- und sicherheitsrelevanten Rechtskonformität, Erhebung und Bewertung der Umweltauswirkungen zur ständigen Verbesserung und Reduktion von Risiken.

Mit dem integrierten Managementsystem setzen wir auch Kundenforderungen um – wir wollen damit unsere Wettbewerbsfähigkeit auch zukünftig sicherstellen.

..... Management by System

Die Umsetzung der Konzepte erfolgte unter Berücksichtigung der jeweiligen Bedürfnisse in den Unternehmen: Einzelberatungen gingen auf die betriebs-spezifischen Gegebenheiten im Detail ein.

Workshops & Round Tables

In den regelmäßigen Kooperations-veranstaltungen kamen die Projekt-partner zusammen, um fachspezifische Themen zu diskutieren und gemeinsam aufzuarbeiten. Die einzelnen Statusberichte über den Projektverlauf dienten nicht nur der Abstimmung, sie boten aufschlussreiche Vergleiche bei erschwerenden Umständen und Hürden. Dieser Erfahrungsaustausch spielte eine bedeutende Rolle beim Aufspüren möglicher Lösungen. Insgesamt wurden acht Workshops - meist bei einem Projekt-partner vor Ort - abgehalten. Das Spektrum der Themen reichte von der Energieliberalisierung über sichernde Vorbeugemaßnahmen und Beinahe-Unfälle bis zum Umweltschutz und -controlling, nicht zu vergessen Mitarbeiterqualifizierung und -motivation.

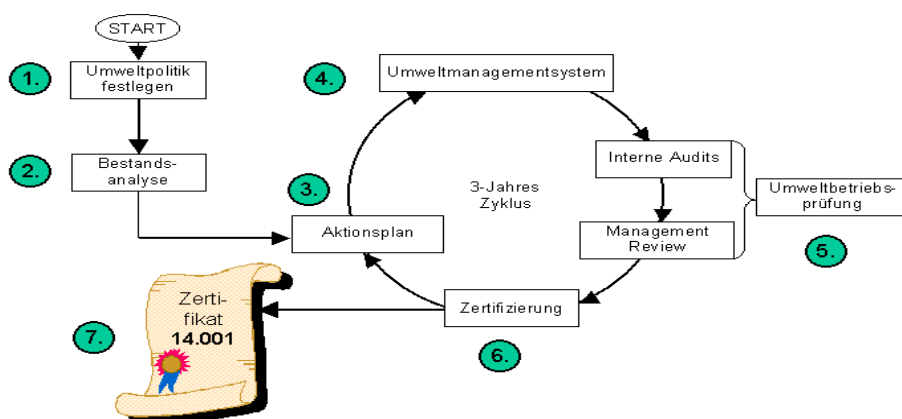
Unterstützt vom Koordinatorenteam sorgten darüber hinaus unternehmens-interne Projektsitzungen für den plan-mäßigen Fortschritt der Aktivitäten. Visionäre Ansätze wie Unternehmens-

politik, Umweltziele und -auswirkungen kamen ebenso zur Sprache wie ganz konkrete Sofortmaßnahmen. Dabei ging es um die Erhebung von Umweltdaten, um die Erstellung von Input-Output-Bilanzen, um die Ermittlung von Kennzahlen... Die Schulung von Führungskräften und Mitarbeitern, Ernennung und Einbindung von Umweltbeauftragten, Formulierung von Stellenbeschreibungen usw. waren einige der zahlreichen weiteren Inhalte.

Das Auditorium zum Audit

Um die Zertifizierung vorzubereiten, fanden parallel zu den Umsetzungstreffen gemeinsame Auditoren-schulungen für Euromotive, Miba Gleitlager und ZF Steyr statt. Miba Sintermetall und Miba Frictec erhielten aufgrund unterschiedlicher Anforderungen eigene Trainings. Vermittelt wurden allgemeine Methoden und Werkzeuge zur Durchführung interner Audits gemäß EN ISO 14001 bzw. EMAS-Verordnung.

Schließlich führten alle Teilnehmer interne Audits durch, die Unternehmen der Miba-Gruppe sowie ZF-Steyr schlossen das Projekt nicht nur mit externen Vor-, sondern mit erfolgreich absolvierten Zertifizierungsaudits ab.



Ansichten & Einsichten

Projektbetreuung:

Mag. Andreas Hubinger, TMG

Ein durchgängiges Managementsystem ist nicht nur eine Anforderung von Kunden an ihre Zulieferer.

Ein geschlossenes Rahmenwerk ist auch ein effizientes Steuerungsinstrument für zeitgemäße Unternehmensführung.

Euromotive GmbH:

DI Christian Aspöck

Das Zusammenspiel von Arbeitnehmerschutz, umweltrelevanten und gewerberechtlichen Bestimmungen mit dem eigentlichen Qualitätsmanagementsystem ist ein Bewertungskriterium in der Automobilindustrie.

Vor allem im Energiebereich und bei der Abfallwirtschaft wurden Einsparungspotenziale aufgezeigt. Aufgrund der Informationen und Mitarbeiterunterweisungen erreichten wir ein verstärktes Umwelt- und Sicherheitsbewusstsein.

ZF Steyr:

DI Franz Schuch

Mithilfe dieses Kooperationsprojektes hat ZF ein voll integriertes Managementsystem eingeführt, das Qualität, Umwelt und Sicherheit bei Produkten und Dienstleistungen einschließt. Die Synergien konnten maximal genutzt werden.

Das Projekt wurde durch eine ÖQS-Auditorie überprüft und ohne Abweichungen abgeschlossen. ZF verfügt somit über ein prozessorientiertes Managementsystem, das nach internationalen Standards zertifiziert ist.

Kerndaten

Titel	Integration der betrieblichen Managementsysteme für die Bereiche Qualität (ISO 9001+9004), Umwelt (EMAS-VO/ISO 14001) und Arbeitssicherheit (ASchG)
Partner	<u>Projektkoordinator:</u> Projektgemeinschaft Gsellmann&Partners Consulting – Schreiner Consulting <u>Projektpartner:</u> Euromotive GmbH, Ranshofen; Kempinger GmbH, Vorchdorf; ZF Steyr GesmbH&Co KG; Miba Frictec GmbH, Vorchdorf; Miba Gleitlager AG, Laakirchen; Miba Sintermetall AG, Vorchdorf;
Laufzeit	September 1999 bis September 2001