

# Integriertes Managementsystem

im Gebäudereiniger-Handwerk

**Strahlungsarmer Monitor? Mobbing? Geräuschemissionen? Umgang mit Gefahrstoffen? Stress? Arbeitszeitmodelle? Sie haben eine Frage zu Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit?**

Fragen Sie uns! In unseren Wissensspeichern findet sich garantiert die Antwort. Und falls nicht, fragen wir für Sie einen unserer 200 Experten im Haus. Wir sind für Sie da – kompetent, schnell, zuverlässig!

**Service-Telefon 01 80.321 4 321**

Montag bis Freitag von 8.00 – 16.30 Uhr (0,09 €/Minute aus dem nationalen Festnetz der Deutschen Telekom AG)

**Fax 01 80.321 8 321**

(0,09 €/Minute aus dem nationalen Festnetz der Deutschen Telekom AG)

**E-Mail [info-zentrum@buaa.bund.de](mailto:info-zentrum@buaa.bund.de)**

**Internet [www.buaa.de](http://www.buaa.de)**



Thomas Schulz

# Integriertes Managementsystem

im Gebäudereiniger-Handwerk

Ein Modellprojekt

## Inhalt

<b>3</b>	<b>1</b>	Vorwort zur zweiten Auflage
<b>5</b>	<b>2</b>	Vorwort des Herausgebers zur ersten Auflage
<b>7</b>	<b>3</b>	Managementsysteme für kleine und mittlere Unternehmen
<b>7</b>	<b>3.1</b>	Sinn und Zweck
<b>8</b>	<b>3.2</b>	Haben kleine und mittelständische Unternehmen denn überhaupt Potentiale zur Verbesserung?
<b>8</b>	<b>3.3</b>	Bestehende Managementkonzepte – Welche Vorgaben können genutzt werden?
<b>11</b>	<b>4</b>	Aufbau eines Integrierten Managementsystems – Die Theorie vorweg
<b>11</b>	<b>4.1</b>	Verantwortung der obersten Leitung / Unternehmenspolitik und -ziele
<b>11</b>	<b>4.2</b>	Festlegung der Systemgrenzen
<b>12</b>	<b>4.3</b>	Effiziente Organisation
<b>12</b>	<b>4.4</b>	Information, Kommunikation und Kreativität
<b>12</b>	<b>4.5</b>	Dokumentation
<b>15</b>	<b>4.6</b>	Überwachung
<b>17</b>	<b>5</b>	Umsetzung im Betrieb – Die Praxis
<b>17</b>	<b>5.1</b>	Ausgangssituation im Modellbetrieb 1996
<b>18</b>	<b>5.2</b>	Zeitplanung
<b>20</b>	<b>5.3</b>	Der Start
<b>21</b>	<b>5.4</b>	Ist-Aufnahme
<b>22</b>	<b>5.5</b>	Bewertung
<b>22</b>	<b>5.6</b>	Festlegung und Beschreibung des SOLL-Zustandes
<b>32</b>	<b>5.7</b>	Laufende Überwachung
<b>34</b>	<b>5.8</b>	Einbeziehung der MitarbeiterInnen
<b>39</b>	<b>6</b>	Weiterentwicklung des Systems
<b>39</b>	<b>6.1</b>	Normen / Zertifizierung
<b>39</b>	<b>6.2</b>	Revision der DIN EN ISO 9001
<b>40</b>	<b>6.3</b>	Aufrechterhaltung der Zertifizierung
<b>41</b>	<b>6.4</b>	Aktivitäten im Umweltschutz
<b>43</b>	<b>6.5</b>	Wandel in der Unternehmensstruktur
<b>43</b>	<b>6.6</b>	Erweiterte Maßnahmen zum Gesundheitsschutz
<b>47</b>	<b>7</b>	Schlussfolgerungen
<b>51</b>	<b>8</b>	Normen, Verordnungen, Gesetzestexte und Leitfäden
<b>53</b>	<b>9</b>	Anhang

## 1

# Vorwort zur zweiten Auflage

Seit der Veröffentlichung der 1. Auflage dieser Broschüre sind fünf Jahre vergangen. Dennoch hat das Thema nichts an Aktualität verloren. Nach wie vor ist die Integration von Maßnahmen zu Sicherheit, Gesundheit und Umwelt in Managementsysteme keine Selbstverständlichkeit. Weiterhin wird in vielen Fällen gerade der Arbeitsschutz mehr als behördliche Forderung denn als selbstverständliches Element der betrieblichen Aufbau- und Ablauforganisation gesehen.

Der Modellbetrieb, bei dem das hier beschriebene Integrierte Managementsystem 1998 aufgebaut wurde, hat sich in den zurückliegenden Jahren weiterentwickelt. Ursachen der eingeleiteten Maßnahmen sind insbesondere

- veränderte Marktbedingungen und Kundenanforderungen
- veränderte betriebliche Zielsetzungen
- neue gesetzliche Anforderungen
- der nationale Leitfaden für Arbeitsschutzmanagementsysteme sowie
- neue normative Anforderungen im Rahmen der Zertifizierung des Managementsystems (DIN EN ISO 9001:2000).

Hier sollen dem Rechnung getragen und in dieser aktualisierten Auflage die zwischenzeitlichen Entwicklungen aufgezeigt werden.

Die Kapitel mit der Darstellung der Vorgehensweise und dem Ergebnis des Modellprojektes sind geblieben. Lediglich die dort aufgeführten Beispi-

le, die sich auf die Managementdokumentation beziehen oder in Bezug zu Normen stehen (z.B. DIN EN ISO 9001:2000) wurden aktualisiert.

Ergänzt wurde das Kapitel 6 »Weiterentwicklung des Systems«. Hier finden sich beispielhaft Aspekte, die zeigen sollen, wie das eingeführte Managementsystem in den zurückliegenden Jahren betriebliche Entwicklungen gestützt und gefördert hat.



## 2

# Vorwort des Herausgebers zur ersten Auflage

Diese Broschüre richtet sich an kleine und mittelständische Unternehmen, die ihre Maßnahmen zu Sicherheit und Gesundheitsschutz sowie des Umweltschutzes systematisch in die betrieblichen Strukturen und Abläufe einbeziehen möchten.

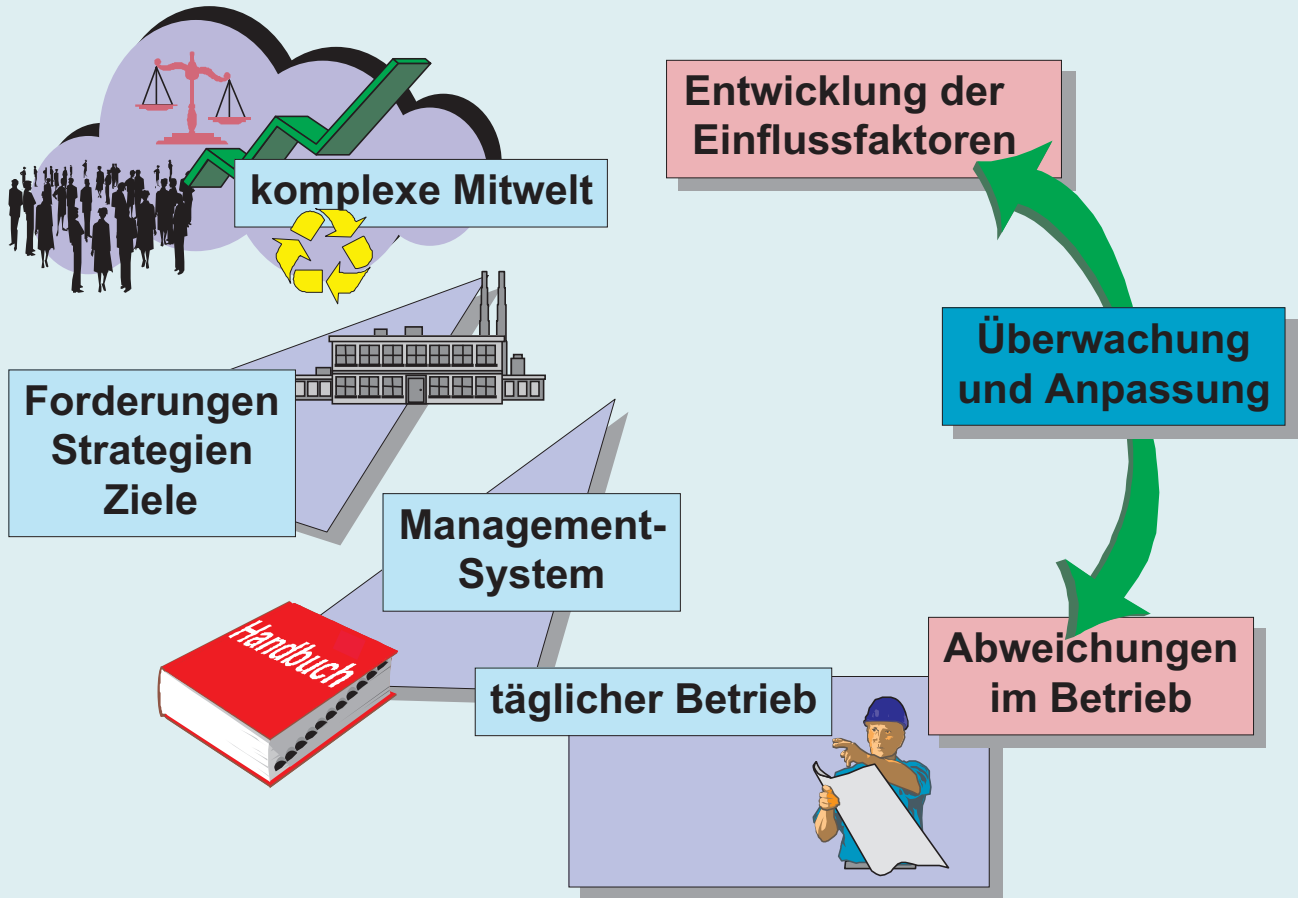
Ausgangspunkt der Überlegungen sind dabei bestehende Konzepte für so genannte Managementsysteme (Lassen Sie sich durch die Begriffe nicht abschrecken! Sprechen Sie, wenn Sie wollen, von Führungskonzepten). Die bekannteste Form solcher Darlegungen der Aufbau- und Ablauforganisation im Unternehmen sind zurzeit die Qualitätsmanagementsysteme, welche auf der Basis der Norm DIN EN ISO 9000 in einer Vielzahl von Betrieben eingeführt worden sind. Die anfängliche Skepsis gegenüber diesen »alltagsfremden bürokratischen Auswüchsen« hat sich gelegt, da erkannt wurde, welche Möglichkeiten zur Effektiveren mit diesem Instrument eröffnet werden können.

Auf der Basis bestehender Konzepte soll ein Integriertes Managementsystem geschaffen werden, in welches die Aspekte Qualität, Sicherheit und Gesundheitsschutz sowie Umweltschutz gleichermaßen einbezogen werden können.

Das Vorhaben ist modellhaft in einem Betrieb des Gebäudereiniger-Handwerks in die Praxis umgesetzt worden. Vorgehensweise und Ergebnisse

werden im Folgenden vorgestellt.

Der ausführliche Bericht wurde in der Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin – Forschungsanwendung Fa 39 – veröffentlicht.



Grafik 1  
Systementwicklung (vgl. Prefi, 1995, S. 55)



# 3 Managementsysteme für kleine und mittlere Unternehmen

## 3.1 Sinn und Zweck

Anforderungen an kleine und mittelständische Unternehmen sind einem ständigen Wandel unterworfen: Veränderte Kundenwünsche, zusätzliche Wettbewerber (auch aus dem Ausland), neue Gesetze und Auflagen machen ihnen das Leben schwer. Um sich auf dem Markt zu behaupten, wird es immer wichtiger, die Effektivität der betrieblichen Abläufe zu verbessern, um auf neue Herausforderungen vorbereitet zu sein.

Der Aufbau so genannter Managementsysteme verfolgt genau dieses Ziel: schlanke, wettbewerbsfähige betriebliche Aufbau- und Ablauforganisationen zu schaffen, die sich flexibel veränderten Bedingungen anpassen. Dabei ist es zunächst einmal völlig egal, ob ein Unternehmen Schrauben herstellt, Brote backt oder z.B. Gebäude reinigt. Jeder Betrieb muss sich nur genau überlegen, welchen Anforderungen er ausgesetzt ist, welche Ziele

er verfolgt und wie der dieses in die Praxis umsetzen will. Das Managementsystem hilft ihm dieses konsequent zu verfolgen. Und noch etwas ist wichtig: In jedem Betrieb gibt es schon jetzt ein »Managementsystem«, denn jeder Betrieb hat (selbst geschaffene) Regeln und Vorgaben nach denen er arbeitet, sonst könnte er nicht bestehen. Jeder weiß aber auch, dass es bestimmt etwas gibt, was besser gemacht werden kann oder bisher einfach vernachlässigt wurde, wie z.B. Maßnahmen zur Sicherheit und Gesundheitsschutz. Hier soll angesetzt werden, denn Versäumnisse, Fehler und Nachlässigkeiten kosten Geld.

**Grafik 2**  
**Schwachstellen und**  
**Folgewirkungen**

### Schwachstellen

- keine klaren Verantwortlichkeiten
- Schnittstellenprobleme
- keine geregelten Abläufe
- keine formulierten Ziele
- mangelnde Personalentwicklung
- Vielzahl von Einzelaktivitäten
- Unkenntnis über komplexe Rechtslage
- kein ausreichendes Fachwissen im Betrieb

### Folgewirkungen

- Mehrfachbelastungen
- Reibungsverluste
- Insellösungen
- bleibende Fehlerquellen
- mangelhafte Arbeitsausführung
- mangelnde Identifikation mit der Arbeit
- mangelnder Wissenstransfer
- ungenügende Informationen
- Interpretationsprobleme

### 3.2 Haben kleine und mittelständische Unternehmen denn überhaupt Potentiale zur Verbesserung?

Bisherige Arbeiten zeigen, dass es durchaus typische Schwachstellen gibt:

- Viele Funktionen werden in Personalunion wahrgenommen. Die Folge sind im positiven Sinne kurze Informationswege, im negativen Sinne aber auch Interessenskonflikte und mangelnde Handlungsdistanz.
- Verantwortlichkeiten und Schnittstellenprobleme sind nur vage geregelt. Die Folge sind nicht erledigte Aufgaben, Missverständnisse und Reibungsverluste.
- Organisationsstrukturen und Arbeiten sind nicht dokumentiert. Die Folge sind Fehler, Doppelarbeit und Probleme bei Personalwechsel auf der einen Seite, und vergessene Rechnungen und Probleme der Nachweisführung auf der anderen.
- Knappe Ressourcen (Kapital und Personal) begrenzen den Handlungsspielraum.
- Die komplexe Rechtslage lässt sich nur schwer überblicken.
- Fehlende Fachkompetenz auf den verschiedenen Feldern erschwert die Umsetzung technischer und organisatorischer Forderungen.

Die in vielen Fällen beobachteten Probleme zeigen deutlich, dass zum Erfolg der Umsetzung häufig Einstellungsänderungen notwendig sind – auch und gerade beim ›Management‹ der Betriebe.

### 3.3 Bestehende Managementkonzepte – Welche Vorgaben können genutzt werden?

Als Hilfsmittel bei der Umsetzung wurden bestehende Normenwerke wie die DIN EN ISO 9000:1994ff oder die DIN EN ISO 14001:1996 genutzt, die Konzepte für den Aufbau von Managementsystemen für die Bereiche Qualität und Umwelt

beinhalten. Leider sind diese Normen nicht ganz einfach zu verstehen, wofür es nachvollziehbare Gründe gibt:

- Die Normentexte sind nicht auf kleine und mittlere Unternehmen zugeschnitten. Die Terminologie stammt aus dem Umfeld produzierender Großbetriebe. Für die Anwendung auf kleine und mittelständische Unternehmen ist es also sehr wichtig, die Inhalte der jeweiligen Norm für die betrieblichen Gegebenheiten zu ›übersetzen‹.
- Häufig wird die Norm nur in ihrer Rolle als Grundlage für die Zertifizierung gesehen. Doch auch für diejenigen, die keine Zertifizierung – d.h. eine Abnahme ihres Managementsystems durch eine unabhängige Prüfstelle – anstreben, können die Normen eine gute Orientierungshilfe sein.

Tipps und Hinweise der Normen werden so genutzt, dass betriebliche Schwachstellen entdeckt und beseitigt werden können.

Vorlagen aus den Bereichen Qualität und Umwelt stehen dem Betrieb zur Verfügung. Wo aber findet sich die Basis, auf der ein betriebsspezifisches Konzept für ein Arbeitsschutzmanagementsystem entwickelt und das dann unter Einbeziehung der geltenden Verordnungen und Richtlinien konkretisiert und in der Praxis umgesetzt werden kann?

Die Richtlinie 89/391/EWG über die ›Durchführung von Maßnahmen zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Arbeitnehmer bei der Arbeit‹ kann hier als Orientierung dienen. Sie bildet als europäische Rahmenrichtlinie auch die Grundlage für das am 21.8.1996 in Kraft getretene deutsche Arbeitsschutzgesetz. Konzepte und Leitfäden für Arbeitsschutzmanagementsysteme, insbesondere der nationale Leitfaden für Arbeitsschutzmanagementsysteme (Bundesarbeitsblatt 1/2003) lagen zum Zeitpunkt des Projekts noch nicht vor.

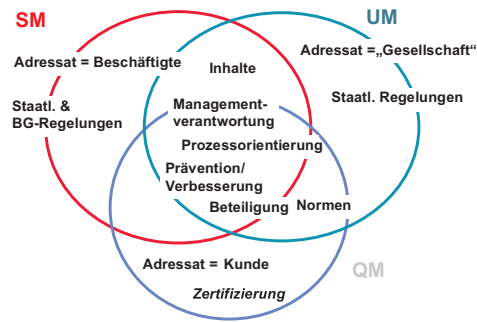
Diese Vorgaben für die Sicherheit und den Gesundheitsschutz

(SM), das Umweltmanagement (UM) und das Qualitätsmanagement (QM) stimmen leider nicht vollkommen überein, sie haben aber durchaus vergleichbare Inhalte (vgl. auch Synopse im Anhang). Die nebenstehende Abbildung verdeutlicht den Zusammenhang.

Für den Aufbau eines Integrierten Managementsystems ist es wichtig, die verbindenden Elemente, sprich die Schnittmenge dieser Ansätze zu nutzen:

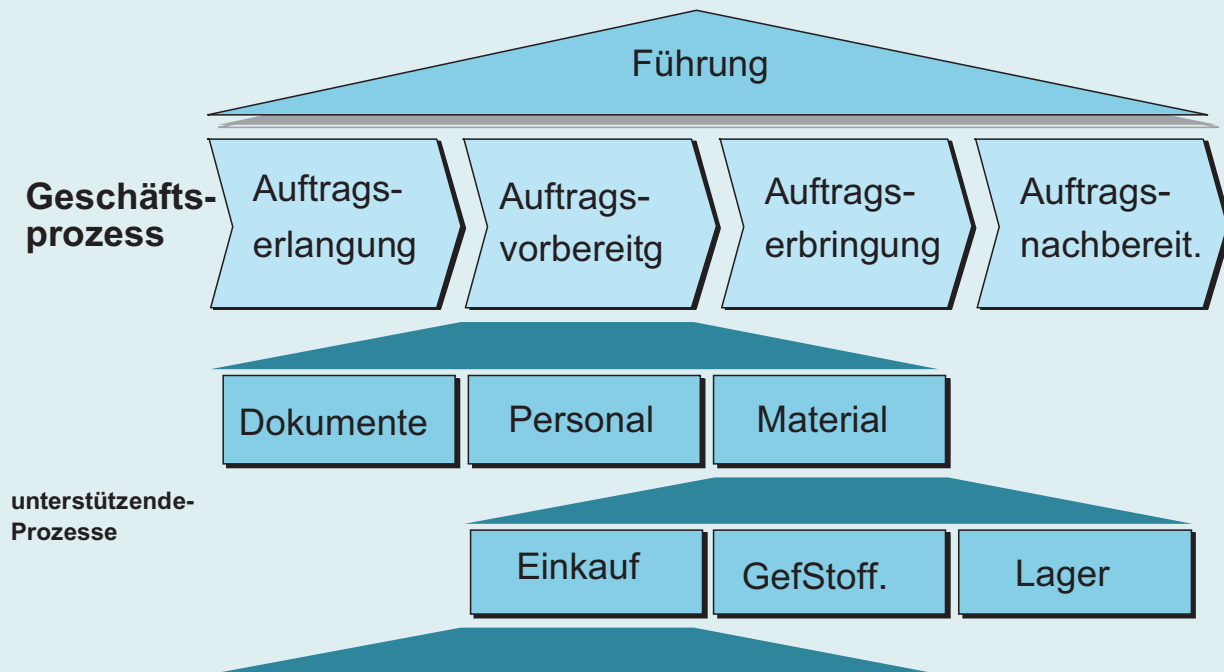
Für die Ausgestaltung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes in den Betrieben entsteht durch die Einbindung in ein Integriertes Managementsystem eine Reihe von positiven Veränderungen:

- Vorgaben lassen sich leichter umsetzen.
- Die Organisation und Bedeutung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes wird transparenter.
- Die Sicherheit und der Gesundheitsschutz erhalten eine höhere Bedeutung im täglichen Arbeitsgeschehen.
- Eine durch entsprechende Qualifizierung getragene stärkere Eigeninitiative und Selbstverantwortung der Beteiligten stärkt die Prävention.
- Die Dokumentation wird umfangreicher, damit aber auch der Nachweis der Einhaltung gesetzlicher Regelungen einfacher und die Maßnahmen bewertbar.



**Grafik 3**  
Schnittmenge der verschiedenen Managementkonzepte

<b>Managementverantwortung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Festlegen von Unternehmenspolitik und Unternehmenszielen bei gleichberechtigter Einbeziehung von Qualität, Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz</li> <li>– Bereitstellung von Ressourcen zur Realisierung</li> <li>– Management-Review (regelmäßige Überwachung)</li> </ul>
<b>Prozessorientierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Festlegen von Verantwortlichkeiten und Schnittstellen</li> <li>– Systematisches, geplantes Handeln</li> <li>– Transparenz der Abläufe</li> <li>– Dokumentation und Nachweisführung</li> <li>– Kontinuierliche Verbesserung</li> </ul>
<b>Überwachung und Korrektur/Prävention</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Audits</li> <li>– Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen</li> <li>– Gefährdungsanalyse</li> <li>– Vorsorge</li> </ul>
<b>Aktive Beteiligung Aller/Motivation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kommunikation</li> <li>– Information</li> <li>– Schulung</li> </ul>



Grafik 4 Prozessmodell (Auszug)

# 4 Aufbau eines Integrierten Managementsystems – Die Theorie vorweg

Für den Aufbau eines Integrierten Managementsystems stellen sich zunächst die Fragen nach den Inhalten (WAS) und den Methoden (WIE):

- Welche Zielsetzungen und Vorgaben sollen einbezogen werden (z.B. Die Qualität des Services muss verbessert werden, die Verpflichtung zur Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen muss umgesetzt werden, Kosten müssen gesenkt werden, das Controlling muss zuverlässige Plandaten liefern, die Personalentwicklung muss verstärkt werden, ...)?
- Wie kann die Umsetzung dieser Forderungen auf Dauer durch geeignete Maßnahmen im betrieblichen Alltag sichergestellt werden?

Damit ein Managementsystem angenommen wird und auf Dauer wirksam bleibt, muss es auf das einzelne Unternehmen zugeschnitten sein. Nicht der Betrieb darf einem System angepasst werden, sondern das System muss in der Lage sein, die bestehenden Prozesse im Unternehmen abzubilden und u.U. im Sinne der Leitlinien und der Zielorientierung zu ergänzen. Erst so kann es die notwendige Akzeptanz, Betroffenheit und Motivierung erzeugen.

Ein Modell zur Beschreibung eines solchen Systems muss

- die Bedürfnisse interner wie externer Interessengruppen berücksichtigen,

- in die betriebliche Praxis umsetzbar sein,
- Grundlage einer ständigen Unternehmensentwicklung sein.

In Anlehnung an erprobte Vorgehensweisen können die wesentlichen Schritte bei der Einführung wie folgt beschrieben werden:

## **4.1 Verantwortung der obersten Leitung/ Unternehmenspolitik und -ziele**

Die Unternehmensleitung muss sich zu der Einführung eines Integrierten Managementsystems bekennen. Sie definiert Leitlinien und legt diese in Form einer Unternehmenspolitik und von mess- und somit überprüfbaren Zielen fest. (Hinweis: Diese Forderung hat durch die Revision der DIN EN ISO 9001 im Jahre 2000 noch an Gewicht gewonnen; vgl. hierzu Kapitel 6.1)

## **4.2 Festlegung der Systemgrenzen**

Die Unternehmensleitung beschreibt dabei auch die Grenzen des Managementsystems. Hierbei muss sowohl eine Abgrenzung nach innen (werden z.B. die Bereiche Entwicklung oder Lohnbuchhaltung mit in das System einbezogen) als auch nach außen (Welche Schnittstellen gibt es zu Kunden, Zulieferern, Behörden etc.; welche Normen und Richtlinien gilt es zu erfüllen) definiert werden.

### 4.3 Effiziente Organisation

Die Effizienzsteigerung des Unternehmens ist grundsätzliches Ziel bei der Umsetzung von Managementsystemen. Die Organisationsstrukturen müssen festgelegt, Verantwortlichkeiten und Aufgaben klar definiert und Maßnahmen zur Überwachung und ständigen Verbesserung festgelegt sein. Zur systematischen Beschreibung der Unternehmensabläufe müssen die einzelnen ›Prozesse‹ ermittelt und beschrieben werden.

Neben der Darlegung des eigentlichen Geschäftsprozesses, der aus den unmittelbaren Wertschöpfungstätigkeiten besteht (beginnend z.B. mit der Akquisition und endend mit der Rechnungsstellung), müssen dazu die Management- oder Führungstätigkeiten (z.B. die Vorgabe bestimmter Qualitätsstandards) und die notwendigen unterstützenden Tätigkeiten (z.B. Materialeinkauf) in Beziehung gesetzt werden.

Ziel muss es sein, den Betriebsablauf zu beschreiben, dabei den gesetzlichen Vorgaben gerecht zu werden, die Ideen zur Optimierung der betrieblichen Aufbau- und Ablauforganisation aus den Systemansätzen zu nutzen, um die Zukunftssicherung des Betriebes zu gewährleisten.

### 4.4 Information, Kommunikation und Kreativität

Auch wenn die Initiative zum Systemaufbau von der Leitung ausgehen muss (TOP-DOWN; vgl. Grafik 5), so ist die Umsetzung ohne die Einbindung der Beschäftigten nicht möglich. Die Geschäftsführung muss eine verantwortliche Person

einsetzen, welche die Umsetzung koordiniert. Die Beteiligten müssen das System als ›ihr‹ System verstehen und somit die notwendigen Impulse für den Aufbau und die kontinuierliche Verbesserung des Systems geben (BOTTOM-UP).

### 4.5 Dokumentation

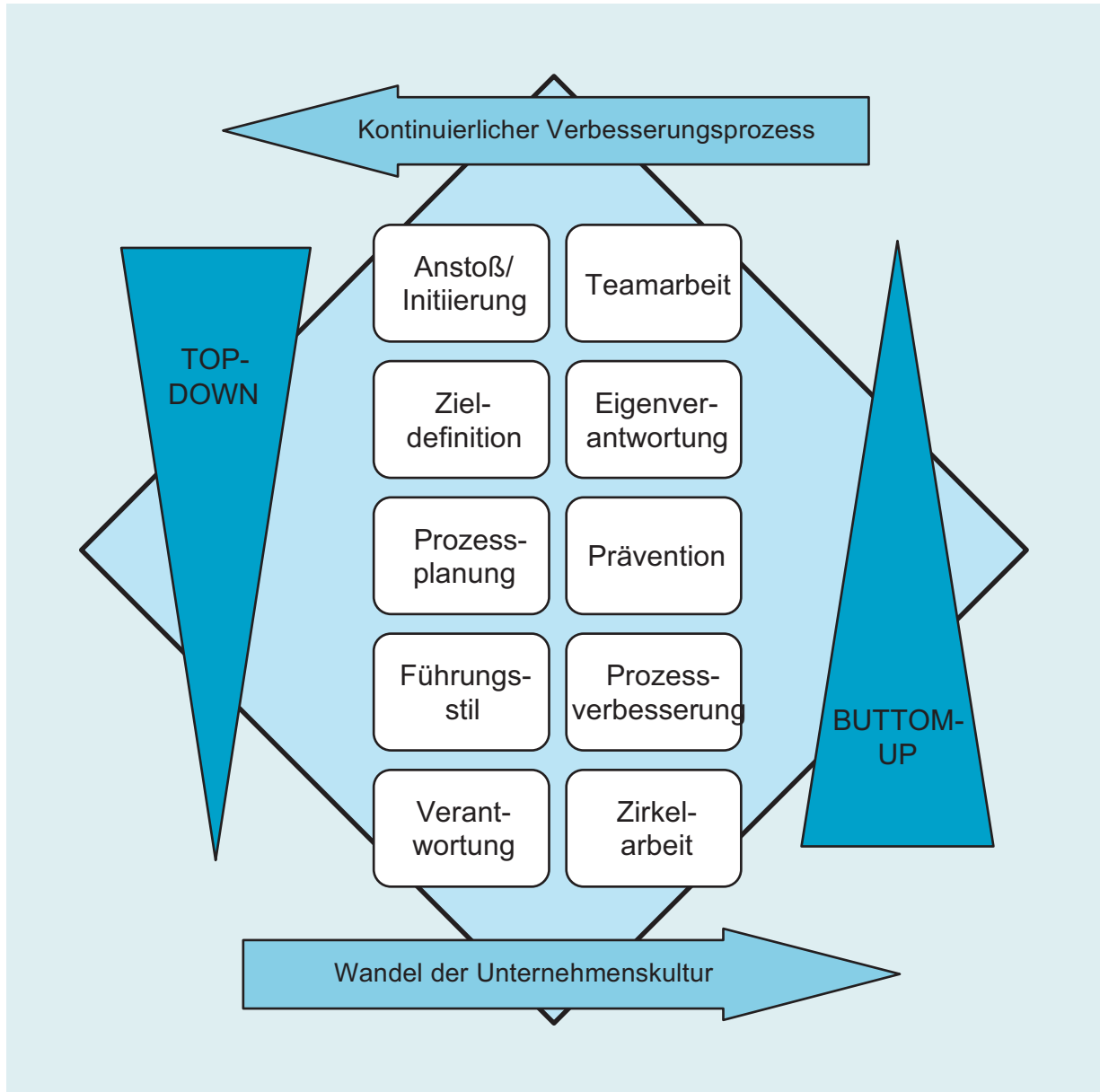
Die Festlegung einer transparenten Betriebsorganisation bedeutet auch, dass festgelegte Regelungen dokumentiert werden müssen. Die Dokumentation wird gerade in KMU als äußerst lästiges Übel angesehen, das lediglich zu einem höheren bürokratischen Aufwand führt. Die vielfältigen Vorteile einer durchgängigen Dokumentation aber sind

- eine gut strukturierte und transparente Aufbau- und Ablauforganisation,
- ein verbesserter Informationsfluss im Unternehmen und die durchgängige Archivierung wichtiger Daten,
- eine Steigerung der Unternehmenseffektivität durch Vermeidung von Doppelarbeit und frühzeitiges Erkennen von Schwachstellen, Fehlern und Unzulänglichkeiten,
- eine Motivationssteigerung bei den Mitarbeitern,
- die Absicherung des Firmen Know-how bei Personalwechsel,
- ein Beleg für die Fähigkeit der Aufbau- bzw. Ablauforganisation, die von Kunden und externen Überwachungsstellen gewünschten Forderungen erfüllen zu können,
- die Realisierung einer der Voraussetzungen für die Anerkennung des Managementsystems ge-

Beschreibungsbereich	Anwendungsbereich	Bezeichnung	Inhalte
ganzes Unternehmen	<b>Intern:</b> Unternehmensleitung, Abteilungsleitung <b>Extern:</b> Auf Anforderung	Management-Handbuch	Grundsätze, Aufbau- und Ablauforganisation, Betriebsweite Zusammenhänge, Verantwortungen und Befugnisse, Verweis auf mitgeltende Unterlagen
einzelne Bereiche und Tätigkeitsfelder	<b>Nur Intern:</b> Abteilung, Bereich	Verfahrens-anweisungen	Detaillierte Beschreibung von Teilgebieten des Systems; enthält organisatorisches und fachliches Know-how des Unternehmens
Sachgebiet; Arbeitsplatz	<b>Nur Intern:</b> Tätigkeit	Arbeitsanweisungen, Formulare, Checklisten, Betriebsanweisungen, Datenblätter...	Festlegung von Einzeltätigkeiten, Detailanweisungen sowohl auftragsneutral als auch auftragsbezogen; enthält fachliches Know-how

Grafik 5

MitarbeiterInnenbeteiligung (vgl. Del Tedesco, 1977, S. 26)





- maß der DIN EN ISO 9001, DIN EN ISO 14001, Öko-Audit-Verordnung etc.
- die Errichtung der Grundlage zum Nachweis der unternehmerischen Sorgfaltspflicht bei Haftungsfragen und
- der Einsatz als Marketinginstrument.

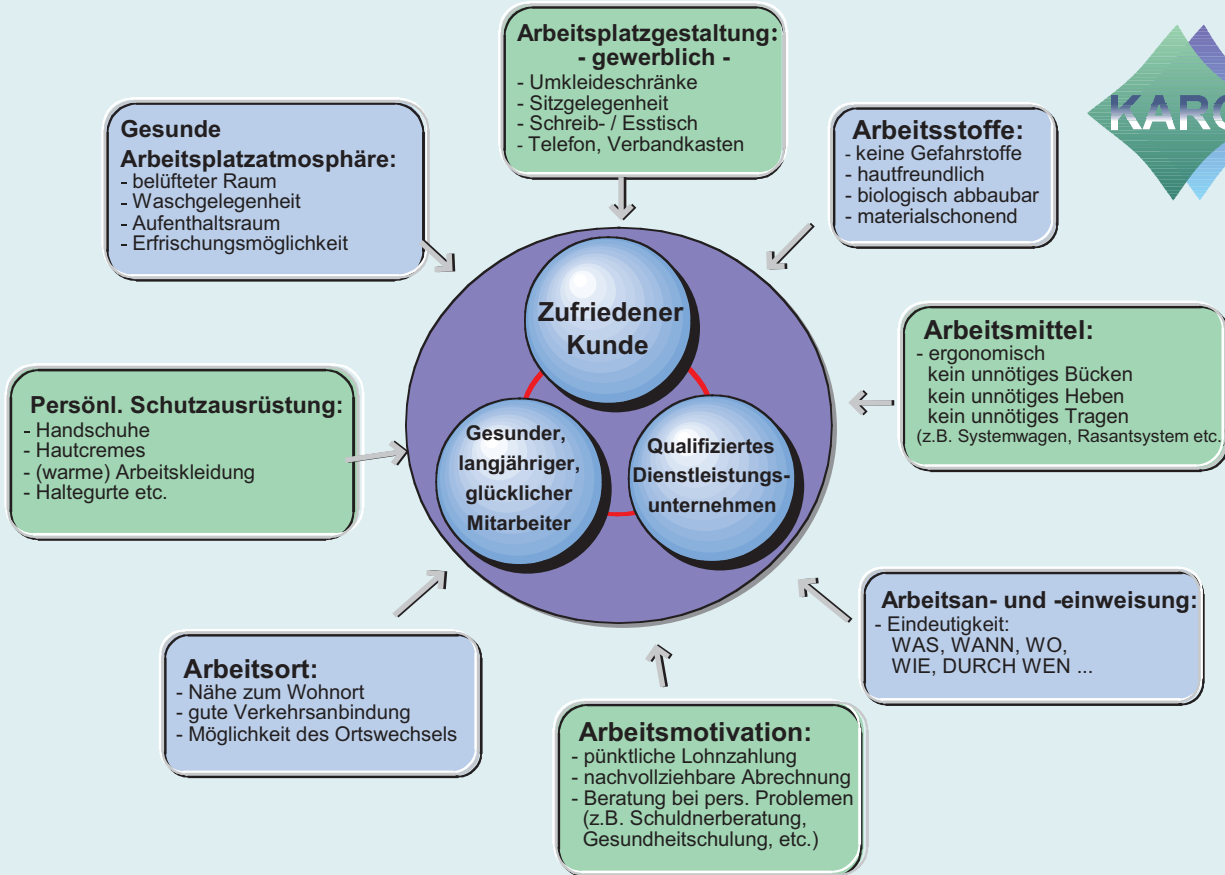
Der Aufbau der Management-Dokumentation orientiert sich sehr häufig an dem Normen-Entwurf ISO/TR 10013:2001 (Leitfaden für die Erstellung von Qualitätsmanagementhandbüchern). Je nach Geltungsbereich der dokumentierten Regelungen gibt es verschiedene Ebenen:

Verweise stellen die Beziehung zwischen den einzelnen Dokumenten sicher. Was im Handbuch noch grundsätzlich beschrieben ist, wird in Verfahrensanweisungen (*Hinweis: jetzt auch häufig Prozessbeschreibung genannt*) konkretisiert und wo nötig durch noch speziellere Arbeitsanweisungen ergänzt.

#### 4.6 Überwachung

Ein Managementsystem muss Optimierungsinstrumente enthalten, die es dem Unternehmen ermöglicht, aktiv und vorbeugend den aktuellen Anforderungen gewachsen zu sein. Die Wirksamkeit der beschriebenen Regelungen muss laufend überwacht, Verbesserungspotentiale entdeckt und Korrektur- bzw. Präventivmaßnahmen umgesetzt werden. Die bestehenden Managementsysteme verweisen hierzu auf Instrumente der Selbstüberwachung (Audits, Gefährdungsanalysen ...) und -bewertung (Pfleger und Auswertung von Aufzeich-

nungen, Berichten und Statistiken, Management-Review). An diesem Punkt bieten die verschiedenen Regelwerke Hilfestellungen, die die kritische Bewertung des eigenen Handelns unterstützen.



Grafik 6

KARO Zufriedenheitskreis

# 5

## Umsetzung im Betrieb – Die Praxis

### 5.1 Ausgangssituation im Modellbetrieb 1996

Die KARO Gebäudereinigungs GmbH ist 1986 gegründet worden. Der Betrieb hatte zum Startpunkt des Projektes etwa 600 MitarbeiterInnen, von denen ca. 1/3 versicherungspflichtig beschäftigt waren. Die Haupttätigkeitsfelder waren zu der Zeit die Unterhaltsreinigung in Behörden, Schulen, Krankenhäusern und bei Privatkunden, sowie die Glas- und Sonderreinigung. Der Betrieb setzt sich seit dem Sommer 1995 mit dem Thema Qualitätsmanagement auseinander, da eine Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001:1994 angestrebt wurde. Die Betriebsleiterin Frau Schoof hatte die Aufgaben einer Qualitätsbeauftragten übernommen und an einem gewerkspezifischen Workshop zum Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems teilgenommen. Sehr schnell wurde dem Betrieb dabei klar, dass ein System, welches sich auf die Forderungen der Norm beschränkt, nur in Teilen ihr umfassendes Qualitätsverständnis widerspiegelt. Der Inhaberin Frau Warner war es insbesondere ein Anliegen, dass der hohe Stellenwert der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes sowie Umweltschutzes in der Zielsetzung des Betriebes angemessen zur Geltung kommt. Es gibt eine Reihe von Aktivitäten in der Firma KARO, die diese Bedeutung ausdrücken, so z.B.

- die Einbeziehung von Fragen der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes bei der Beratung und Erstellung von Leistungsplänen für die Kunden,
- die Erstellung von Entsorgungskonzepten für Kunden,
- die Suche nach verbesserten Sicherheitsmaßnahmen für MitarbeiterInnen bei der Reinigung (Handschuhe, Fensterabsturzicherungen etc.),
- Statistiken und Analysen zur Ursache von Krankheitsfällen,
- Untersuchungen zu Arbeitsbedingungen (Umgebungsbedingungen, Arbeitsablauf, Arbeitsorganisation),
- MitarbeiterInnenbefragungen (Arbeitszufriedenheit, Sicherheit und Gesundheitsschutz).

Die KARO-Gebäudereinigungs GmbH hat für sich einen ›Zufriedenheitskreis‹ entwickelt, der von der Gleichung ›zufriedener Mitarbeiter = zufriedener Kunde = zufriedener Unternehmer‹ ausgehend, zentrale Aspekte für die Schaffung eines optimalen Arbeitsumfeldes benennt (siehe Grafik 6).

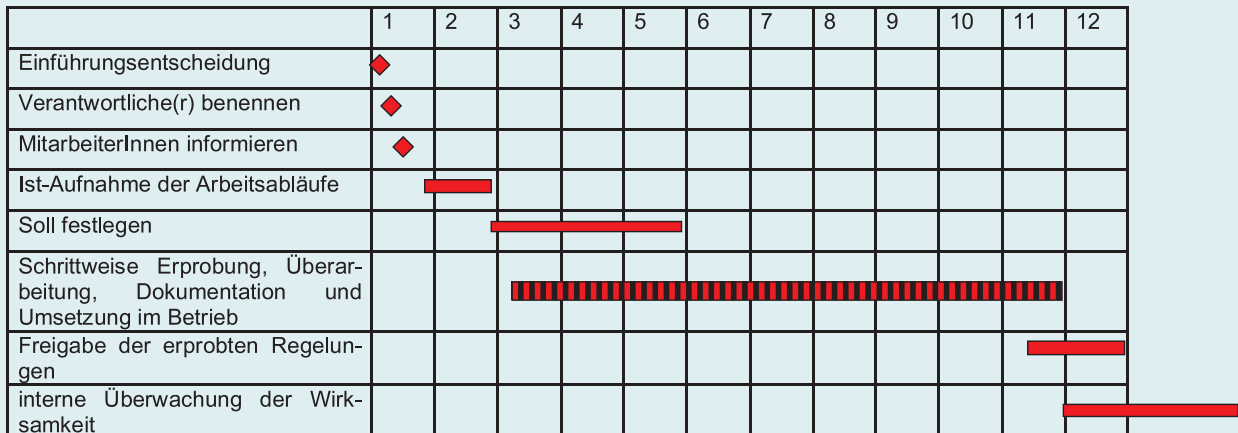
In dem Unternehmen bestand folglich der Wunsch, ein System aufzubauen, welches alle zum betrieblichen Verständnis von Qualität gehörenden Aspekte einbezieht.

### 5.2 Zeitplanung

Die Erarbeitung und Umsetzung eines Managementsystems ist eine unternehmensweite Aufgabe. Nach und nach werden die einzelnen Bereiche durchgecheckt. Eine Dauer von ca. 12 Monaten für eine betriebsweite Umsetzung ist durchaus realistisch. Auch wenn im Vorwege eine exakte Planung nur schwer möglich ist, sollten Sie mit einer Grobplanung beginnen.

In der langen Phase der betrieblichen Umsetzung werden nach und nach verschiedene Bereiche des Unternehmens eingebunden. So können z.B. für die Angebotserstellung und die Vertragsprüfung die Verfahren schon nach 2 Monaten festliegen, während die Umsetzung im Lager erst im 10.

**Grafik 7**  
**Grobplanung des**  
**Projektes (Auszug)**



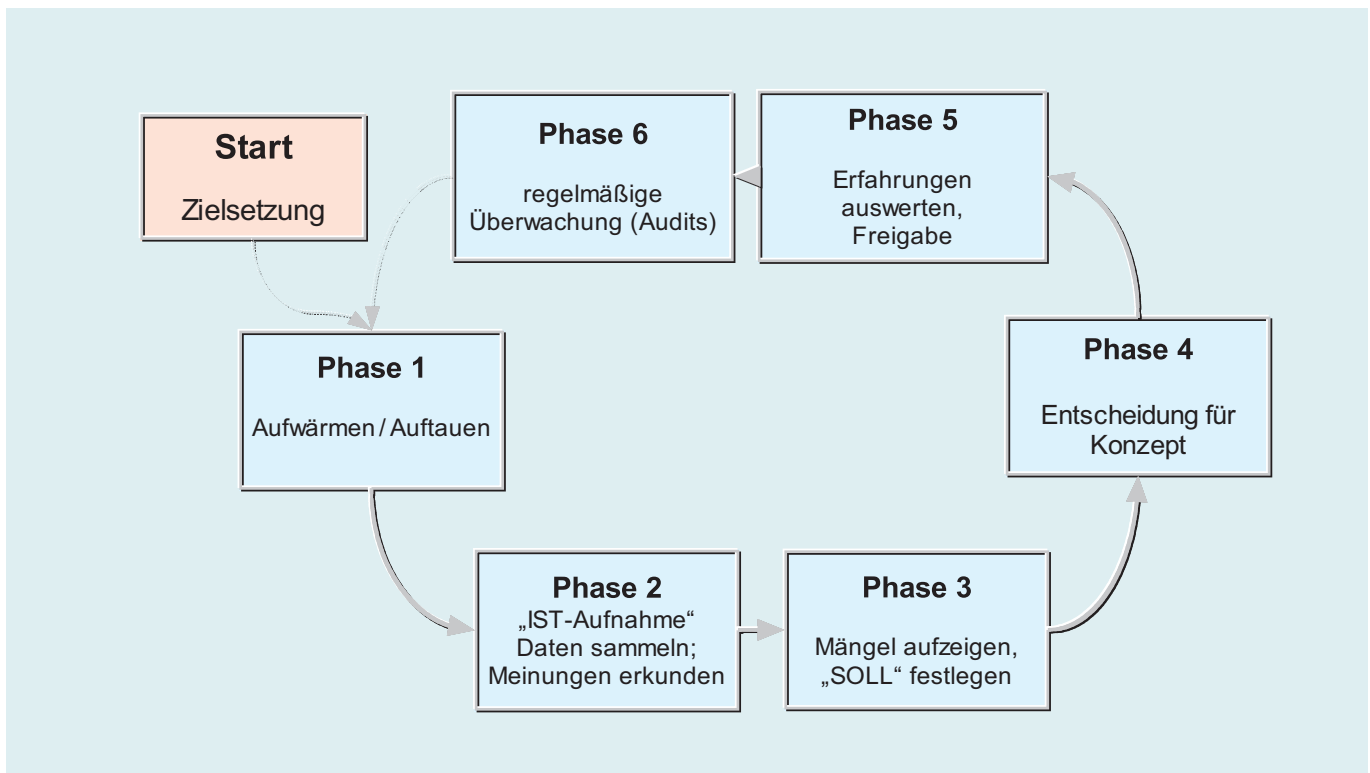
Monat beginnt und auch erst entsprechend spät abgeschlossen werden kann.

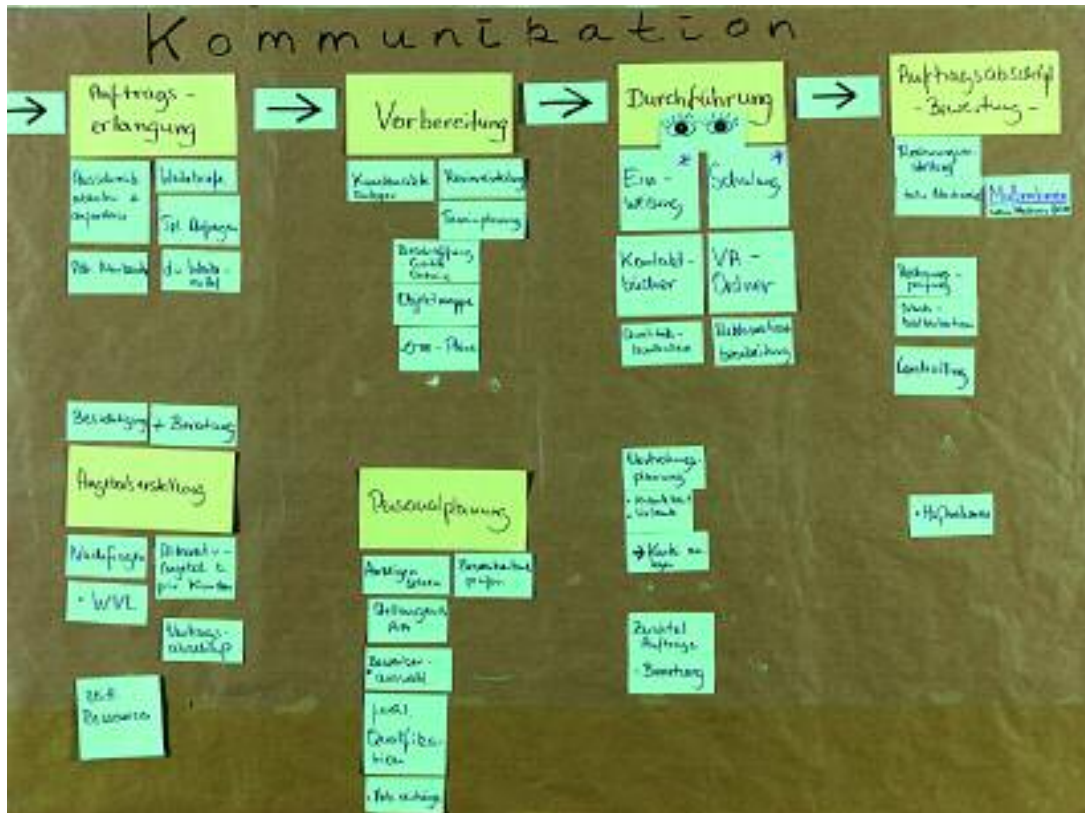
Auch wenn davon auszugehen ist, dass in jedem Unternehmen Regelungen und Anweisungen für die Organisation der täglichen Arbeit bestehen, wird mit dem Aufbau des Managementsystems ein ›Veränderungsprozess‹ eingeleitet, dessen einzelne Phasen nach und nach und wiederholt in verschiedenen Bereichen durchlaufen werden müssen (siehe Grafik 8).

In der langen Phase der betrieblichen Umsetzung werden nach und nach verschiedene Bereiche des Unternehmens eingebunden. So können z.B. für die Angebotserstellung und die Vertragsprüfung die Verfahren schon nach 2 Monaten festliegen, während die Umsetzung im Lager erst im 10. Monat beginnt und auch erst entsprechend spät abgeschlossen werden kann.

Auch wenn davon auszugehen ist, dass in jedem Unternehmen Regelungen und Anweisungen für

**Grafik 8**  
Veränderungsprozess





Grafik 9  
Ablauforganisation  
(1. Erarbeitungsschritt)

die Organisation der täglichen Arbeit bestehen, wird mit dem Aufbau des Managementsystems ein ›Veränderungsprozess‹ eingeleitet, dessen einzelne Phasen nach und nach und wiederholt in verschiedenen Bereichen durchlaufen werden müssen:

Der Verlauf im Modellprojekt wird in Grafik 8 kurz beschrieben.

### 5.3 Der Start

Der Startschuss im Projekt wurde von der Unternehmensleitung gegeben. Sie benannte eine verantwortliche Person, die den Prozess koordiniert und gestaltet; Bei der Firma KARO wurde hierzu eine Systembeauftragte eingeführt, deren Aufgaben in einem Aufgabenprofil (einer Art Stellenbeschreibung) genau beschrieben wurden.

Bevor mit der Erarbeitung im Betrieb begonnen

Schritte	Tätigkeiten	Verantwortlich	Ort
<b>Anfrage/ Ausschreibung annehmen</b>	Annahme per Telefon, Fax, Post	versch. Personen	BÜRO, Laden, Werk- statt;
<b>Anfrage prüfen</b>	Prüfung auf Machbarkeit: - Personal (Qualifikation) - Umfang - Termin (freie Kapazitäten) - Kunde - Warenbeschaffung - Fremdleistung - VOB  Beratung (Abstimmung mit Kunden)	Chef, Meister	vor Ort beim Kunden  Büro
<b>Angebot erstellen</b>	schriftl. und mündl.	Chef, Meister	Büro

**Grafik 10**  
Erste grobe Darlegung  
des Geschäftsprozesses  
(Auszug)

wurde, musste berücksichtigt werden, dass auch die übrigen Beteiligten, die bisher in die Diskussion um das Für und Wider eines Managementsystems wenig oder gar nicht eingebunden waren, eine ›Aufwärmzeit‹ benötigen, um ihren Teil zum Gelingen beitragen zu können.

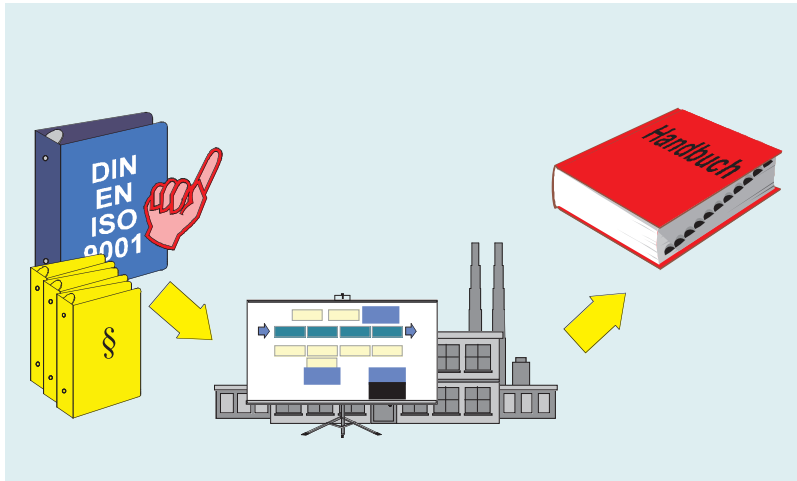
#### 5.4 Ist-Aufnahme

Zunächst wurde eine Bestandsaufnahme durchgeführt. Um die komplexe Struktur des Unternehmens aufzuschlüsseln, wurde zunächst der Geschäfts-

prozess und auch einzelne unterstützende Prozesse anhand von Stichworten beschrieben (siehe Grafik 10).

Die einzelnen Prozessschritte wurden auf folgende Fragen hin analysiert:

- Welche Vorgaben und Vorleistungen gibt es (INPUT)?
- Wie sehen die Abläufe aus?
- Wer ist für was verantwortlich?
- Welche Schnittstellen zu anderen gibt es?
- Was ist das Ergebnis dieses Prozesses (OUTPUT)?



**Grafik 11**  
**Umsetzungsprozess**

Wichtig ist, einzelne Tätigkeiten in Beziehung zu setzen und Verantwortlichkeiten festzulegen. Hierzu kann eine einfache Auflistung von Abläufen sehr hilfreich sein:

### 5.5 Bewertung

Ausgehend von dem bestehenden Status Quo – verbunden mit vielleicht bereits vorhandenen Veränderungswünschen des Unternehmens – wurde eine Bewertung durchgeführt: Was läuft gut, was kann verbessert werden? Die Normen als ein Werkzeug zur Prozessverbesserung sollten hierbei genutzt werden. Die in den Normen dargelegten Forderungen erreichen ihre gestaltende Absicht ja gerade dadurch, dass sie – im Sinne von Tipps und Hinweisen – die Unternehmen dazu verleiten wollen, ihre bestehenden Strukturen neu zu überdenken und entsprechend zu überarbeiten. Auch

bestehende Gesetze und Verordnungen, denen das Unternehmen nachkommen muss, müssen an dieser Stelle berücksichtigt werden.

Gerade hierbei werden kleine und mittlere Unternehmen auf externe Hilfe angewiesen sein, da sie die komplexe Struktur insbesondere der gesetzlichen Vorgaben kaum überschauen können. Wichtig ist hierbei, dass die betriebliche Umsetzung solcher Vorgaben aus dem geregelten Bereich als Managementaufgabe verstanden wird, und externe Stellen nicht auf sture Regelerfüllung pochen, sondern beratend bei der betrieblichen Anpassung unterstützen und die Umsetzung selbst als einen Prozess verstehen, der schrittweise zum Ziel führt. Für den Betrieb ist es sehr wichtig, dass er seine Ziele exakt definieren kann. Von diesen Zielen ausgehend wurden kreative neue Wege der Veränderung gemeinsam entwickelt. Ergebnis ist die Festlegung eines SOLL-Zustandes.

### 5.6 Festlegung und Beschreibung des SOLL-Zustandes

Nun wurden in Abstimmung mit den betroffenen MitarbeiterInnen die Maßnahmen festgelegt, mit denen dieses Soll erreicht werden kann. Das Management-Handbuch und die zugehörigen Anweisungen dokumentieren die Festlegungen. Für den Modellbetrieb hatte das Management-Handbuch folgende Gliederung:





## Management-Handbuch

### Inhalts- und Revisionsverzeichnis

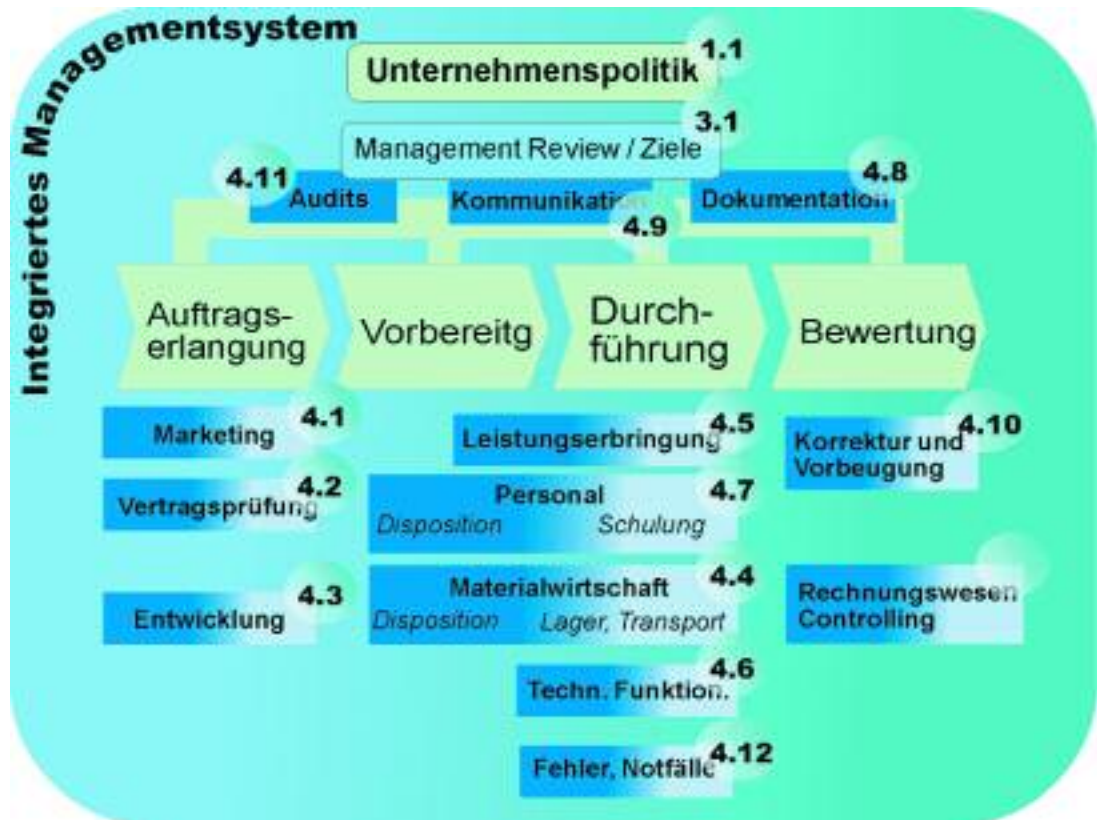
Titel	Revision	letzte Änderung
<b>1 Grundlagen</b>		
1.1 Unternehmenspolitik	A	27.06.97
1.2 Unternehmensdarstellung	A	27.08.97
<b>2 Managementsystem</b>		
2.1 Systemaufbau	A	09.09.97
2.2 Aufbau der Dokumentation	A	25.08.97
2.3 Bezug zu anderen Regelwerken	A	25.08.97
<b>3 Aufbauorganisation</b>		
3.1 Oberste Leitung	A	27.08.97
3.2 Organisationsstruktur	A	27.11.97
3.3 Aufgabenprofile	A	25.08.97
<b>4 Ablauforganisation</b>		
4.1 Marketing	A	09.04.97
4.2 Vertragsprüfung	A	25.09.97
4.3 Entwicklung	A	04.09.97
4.4 Beschaffung / Materialwirtschaft (incl. Lager )	A	27.08.97
4.5 Prozeßlenkung (Leistungserbringung )	A	25.06.97
4.6 Technische Funktionsfähigkeit	A	16.06.97
4.7 Personal	A	03.09.97
4.8 Dokumente und Aufzeichnungen	A	26.08.97
4.9 Kommunikation	A	27.11.97
4.10 Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen	A	05.09.97
4.11 Interne Audits	A	11.03.97
4.12 Fehler und Notfallschutz	A	27.11.97
<b>5 Anhang</b>		
5.1 Liste der Verfahrensanweisungen	A	13.01.97
5.2 Verzeichnis der verwendeten Abkürzungen	A	04.09.96

Erstellt:	Geprüft:	Freigegeben:
Datum:	Datum:	Datum:

Revision: A	Änd.-Datum: 09.09.1997	Datei: QMH-I_1997.DOC	Seite 1 von 1
-------------	------------------------	-----------------------	---------------

**Grafik 12**  
**Inhaltsverzeichnis des**  
**Management-Handbuches**  
**(Stand 1997)**

Der Aufbau der Dokumentation ist das Abbild der betrieblichen Aufbau- und Ablauforganisation:



Grafik 13  
Prozessmodell mit den  
Elementen der Manage-  
mentdokumentation  
(Stand 1997)

Jedes Kapitel beschreibt die betrieblichen Regelungen für diesen Prozessschritt. Die folgende Tabelle weist gesondert aus, welche Aspekte der

Sicherheit und des Gesundheitsschutzes in die einzelnen Kapitel eingeflossen sind:

Handbuch-Kapitel	Inhalte (Kurzbeschreibung)	Aspekte Sicherheit und Gesundheitsschutz
1.1 Unternehmenspolitik	Darlegung der Unternehmenspolitik	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bekenntnis zu Sicherheit und Gesundheitsschutz sowie Umweltschutz</li> <li>– Erhalt der Gesundheit der Mitarbeiter</li> <li>– Schaffung geeigneter Arbeitsbedingungen</li> <li>– Auswahl geeigneter Arbeitsmittel (PSA)</li> <li>– laufende Schulung und flexible Arbeitsorganisation</li> <li>– Materialauswahl (keine Gefahrenstoffe)</li> <li>– Umweltbewusstsein fördern</li> </ul>
1.2 Unternehmensdarstellung	Darstellung des Unternehmens und seiner Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Darstellung bestehender Maßnahmen zu Sicherheit und Gesundheitsschutz sowie Umweltschutz</li> </ul>
2.1 Systemaufbau	Darstellung des Aufbaus und der Bedeutung des betrieblichen Managementsystems zur Sicherstellung und Überwachung der festgelegten Regelungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Einbindung von Maßnahmen zu Sicherheit und Gesundheitsschutz sowie Umweltschutz in einen umfassenden Qualitätsbegriff</li> <li>– Einbeziehung gesellschaftlicher und gesetzlicher Forderungen zu Sicherheit und Gesundheitsschutz sowie Umweltschutz</li> <li>– Beziehung zu externen Stellen</li> <li>– Bestellung einer Fachkraft für Arbeitssicherheit</li> </ul>
2.2 Aufbau der Dokumentation	Hinweise zur Gestaltung der Dokumentation (Management-Handbuch; Verfahrensanweisungen; Arbeits- und Betriebsanweisungen; Formulare etc.) des Managementsystems	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Einbindung von Betriebsanweisungen, Sicherheitsdatenblätter etc. in die Dokumentenstruktur (Pyramide)</li> </ul>
2.3 Bezug zu anderen Regelwerken	Querverweise zu den Forderungen der DIN EN ISO 9001 (Hilfestellung für die Zertifizierung)	
3.1 Oberste Leitung	Darlegung der besonderen Verpflichtung des Managements für die Umsetzung, ständige Überwachung und Weiterentwicklung des Managementsystems	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Integration der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes sowie des Umweltschutzes in Politik und Zielsetzungen</li> <li>– Bereitstellung von Mittel (z.B. PSA) und qualifiziertem Personal</li> <li>– Einbindung von Sicherheit und Gesundheitsschutz-Daten sowie Umweltschutz-Daten (z.B. Statistiken über Unfälle) in Managementbewertung</li> </ul>
3.2 Organisationsstruktur	Darlegung der Beziehungen der einzelnen betrieblichen Funktionen in Form eines Organigramms	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Einbindung der Fachkraft für Arbeitssicherheit</li> </ul>

Handbuch-Kapitel	Inhalte (Kurzbeschreibung)	Aspekte Sicherheit und Gesundheitsschutz
3.3 Aufgabenprofile	Beschreibung von Aufgaben, Befugnissen und Verantwortlichkeiten in sog. Aufgabenprofilen (Stellenbeschreibungen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Einbindung von Verantwortlichkeiten und Aufgaben für Sicherheit und Gesundheitsschutz sowie Umweltschutz in die einzelnen Funktionsbereiche</li> </ul>
4.1 Marketing	Darlegung der Maßnahmen im Bereich des Marketings (Marktbeobachtung, Bedarfsermittlung, Akquisition, Direktkontakte ...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Betonung des Stellenwerts der Sicherheit und Gesundheitsschutz sowie Umweltschutz im Reinigungskonzept der KARO-Gebäudereinigungs GmbH</li> </ul>
4.2 Vertragsprüfung	Darlegung der Maßnahmen zur Prüfung der Durchführbarkeit von Aufträgen vor Vertragsabschluss und bei Vertragsänderungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Prüfung von Ausschreibungen und Erstellung und Prüfung von Angeboten unter Gesichtspunkten der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes sowie des Umweltschutzes</li> <li>– Sicherung und Gesundheitsschutzforderungen vor Ort beim Kunden prüfen und angemessene Maßnahmen festlegen</li> <li>– Bestehende Regelungen (z.B. Sicherheitseinrichtungen, Notfallpläne, Entsorgungskonzepte) berücksichtigen</li> <li>– Kunden auf Mängel hinweisen (z.B. fehlende Sicherheitseinrichtungen, Einsatz gesundheitsgefährdender Reinigungsmittel, fehlende oder ungenügende Sozialräume und Depots) und Alternativlösungen entwickeln</li> </ul>
4.3 Entwicklung	Darlegung des Vorgehens bei der Entwicklung neuer oder alternativer Dienstleistungen. Dies betrifft sowohl die Art und die Umsetzung eines Dienstleistungsprozesses, als auch den Einsatz neuer Techniken, Geräte, Mittel und Sicherheitskonzepte.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Einbindung von Sicherheit und Gesundheitsschutz sowie Umweltschutz in Entwicklungsablauf</li> <li>– Einbindung von externem (BG, Amt für Arbeitsschutz, Betriebsarzt, BAuA, Hochschulen ...) und internem (Fachkraft für Arbeitssicherheit ) Fachwissen</li> <li>– Berücksichtigung entsprechender gesetzlicher Regelungen und neuester technischer Entwicklungen auf dem Gebiet Sicherheit und Gesundheitsschutz sowie Umweltschutz</li> </ul>
4.4 Beschaffung/Materialwirtschaft	Darlegung der Regelungen für die Auswahl, Beschaffung, Lagerung, den Transport und die sachgerechte Handhabung der eingesetzten Reinigungsmittel und Geräte	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Auswahl geeigneter Materialien und Geräte unter Sicherheit und Gesundheitsschutz- sowie Umweltschutz-Gesichtspunkten</li> <li>– Auswahl geeigneter Lieferanten</li> <li>– Festlegung der Beschaffungsangaben (incl. Sicherheitskriterien und Produktspezifikationen)</li> <li>– Auswahl von Gebindegrößen</li> <li>– Bereitstellung von Betriebsanweisungen, Datenblättern etc.</li> <li>– Anlegen eines Gefahrstoffkatasters</li> <li>– Überprüfen von Verbrauchsmengen</li> <li>– Sicherstellung eines fachgerechten Umgangs (z.B. Auslieferung von Gefahrstoffen nur in Objekte mit eingewiesenen MitarbeiterInnen)</li> <li>– Sicherstellung angemessener Lager- und Transportbedingungen</li> <li>– Angemessene Kennzeichnung von Lagerbereichen, Produkten und Geräten zur Vermeidung von Verwechslungen</li> <li>– angemessene Entsorgung von Reststoffen</li> </ul>

Handbuch-Kapitel	Inhalte (Kurzbeschreibung)	Aspekte Sicherheit und Gesundheitsschutz
4.5 Prozessenkung	Darlegung aller Regelungen die sicherstellen, dass die Dienstleistungen mit der im Vertrag beschriebenen Qualität und in Übereinstimmung mit den Managementzielen ausgeführt werden. Die Qualität der Dienstleistungen wird dabei in hohem Maße getragen von der logistischen Planung und der organisatorischen, kommunikativen und fachlichen Kompetenz der Beteiligten.	<p>Planung und Bereitstellung der</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– notwendigen Qualifikation</li> <li>– angemessener Arbeitswege und -zeiten</li> <li>– angemessenen Arbeitsplatzbedingungen</li> <li>– angemessener Arbeitsmittel und -geräte</li> <li>– Maßnahmen zur Vermeidung möglicher Gefährdungen</li> </ul> <p>– Einleitung notwendiger arbeitsmedizinischer Untersuchungen</p> <p>– Durchführung von sicherheitstechnischen Einweisungen vor Ort in Abstimmung mit Sicherheitskonzepten beim Auftraggeber</p> <p>– Durchführung regelmäßiger Überprüfungen und Begehungen incl. der Dokumentation</p> <p>– Entsorgung der Reststoffe</p>
4.6 Techn. Funktionsfähigkeit	Darlegung aller Maßnahmen zur Sicherstellung der technischen Funktionsfähigkeit aller eingesetzten Geräte, Fahrzeuge, Mess- und Prüfmittel im Sinne einer Fehlervorbeugung	<ul style="list-style-type: none"> <li>– regelmäßige Überprüfung und Wartung der Geräte, Maschinen, Fahrzeuge und PSA (z.B. Prüfung elektrischer Geräte)</li> </ul>
4.7 Personal	Dieses Kapitel beschreibt die Regelungen, wie qualifizierte BewerberInnen für die zu besetzenden Stellen ausgewählt, neue MitarbeiterInnen eingearbeitet, Schulungsbedarf ermittelt sowie Schulungsmaßnahmen geplant und durchgeführt werden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– laufende Unterweisung und Schulung (z.B. Umgang mit Gefahrstoffen, Reinigungsgeräten und PSA, korrektes Bücken und Heben)</li> <li>– Abstimmung mit externen Stellen (BG, Amt für Arbeitsschutz, Umweltbehörde ...) und Nutzung der dort erarbeiteten Vorgaben und Medien</li> <li>– Ausbildung von Ersthelfern</li> <li>– Auffrischen der Kenntnisse</li> <li>– Vorsorgeuntersuchungen</li> </ul>
4.8 Dokumente und Aufzeichnungen	Darlegung der Regelungen für die Erstellung, Bereitstellung, Handhabung und Archivierung von Dokumenten und Aufzeichnungen. Durch die Dokumentation werden die festgelegten Regelungen und Vorgehensweisen für alle Beteiligten nachvollziehbar. Sie schafft die Basis zur Überprüfung der Wirksamkeit der Tätigkeiten und zur Darlegung des hohen Qualitätsbewusstseins und der Wirksamkeit nach innen und außen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bereitstellung relevanter Vorschriften und Regelungen (UVVs, Betriebsanweisungen ...) an allen notwendigen Stellen</li> <li>– Berücksichtigung sicherheitstechnischer und arbeitsmedizinischer Erkenntnisse bei der Festlegung interner Verfahrens- und Arbeitsanweisungen</li> <li>– Führen von Unfallstatistiken</li> <li>– Auswertung von Erhebungen und Befragungen</li> <li>– Austausch und Änderung/Aktualisierung</li> <li>– Nachweis zur Erfüllung von Arbeitsschutzforderungen und zur Optimierung bestehender Konzepte (Flucht- u. Alarmpläne, Vorsorgeuntersuchungen, Gefahrstoffkataster etc.)</li> </ul>

Handbuch-Kapitel	Inhalte (Kurzbeschreibung)	Aspekte Sicherheit und Gesundheitsschutz
4.9 Kommunikation	Darlegung der Maßnahmen zur betriebsinternen Verständigung als auch zur externen Kommunikation mit Kunden, Interessenvertretungen, öffentlichen Einrichtungen und anderen. Im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung der Wertschöpfungsprozesse ist die Sicherstellung einer regelmäßigen, umfassenden und zielorientierten Kommunikation ein wichtiges Qualitätselement.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kontakt zu externen Stellen zur Sicherung eines aktuellen Informationsstandes</li> <li>– Förderung des internen Austausches von Wissen</li> <li>– Durchführung regelmäßiger Treffen und Gruppensitzungen auf verschiedenen Ebenen</li> </ul>
4.10 Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen	Darlegung von Regelungen zur Ermittlung, Analyse und überwachten Beseitigung der Ursachen für tatsächlich aufgetretene Fehler und Mängel aber auch vermuteter Fehlerquellen. Hiermit wird eine Wiederholung dauerhaft ausgeschlossen bzw. durch eine Vorbeugemaßnahme das Auftreten überhaupt vermieden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Einleiten und Durchführen systematischer Untersuchungen von Ursachen für Fehler, Unfälle, Erkrankungen etc. (auch potentielle)</li> <li>– Durchführen von Gefährdungsanalysen und Risikobeurteilungen</li> <li>– Einleitung und Überwachung von Korrektur- und Präventivmaßnahmen auf dem Gebiet der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes sowie des Umweltschutzes</li> </ul>
4.11 Interne Audits	Darlegung zur Planung, Durchführung und Bewertung regelmäßiger interner Überprüfungen (Interne Audits) zur Aufdeckung von möglichen Schwachstellen und Verbesserungspotentialen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– regelmäßige Überprüfung der festgelegten Arbeits- und Umweltschutzmaßnahmen als Bestandteil der betrieblichen Audits</li> <li>– Bewerten von Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit</li> <li>– Ermitteln von Verbesserungspotentialen</li> </ul>
4.12 Fehler u. Notfallschutz	Dieses Kapitel regelt die Vorgehensweisen bei Abweichungen vom Routinebetrieb. Dieses können z.B. Fehler, Reklamationen, Störungen oder auch Unfälle und Notfälle sein, die eine Auswirkung auf die Dienstleistungsqualität, die Zufriedenheit und Gesundheit der Kunden und Mitarbeiter und auf den Erhalt der Umwelt haben.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Verhalten bei Störungen und Notfällen (fehlerhafte Geräte, Unfall, Brand etc.)</li> <li>– Meldung von Fehlern, Mängeln und Abweichungen</li> </ul>



## Management-Handbuch

### 4.10: Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen

#### 1 Zweck

Unsere Zielsetzung ist die laufende Verbesserung unserer betrieblichen Organisation und daraus folgend unserer Dienstleistungen. Tatsächlich aufgetretene Fehler und Mängel, aber auch vermutete Fehlerquellen, müssen auf ihre Ursache hin untersucht werden, damit eine Wiederholung dauerhaft ausgeschlossen wird bzw. durch eine Vorbeugemaßnahme das Auftreten überhaupt vermieden werden kann. Dies schließt auch Maßnahmen zur systematischen Prävention im Bereich der Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutzes ein. Durch Gefährdungs- und Risikobeurteilungen sollen Ursachen für Unfälle und Gesundheitsbeeinträchtigungen erkannt, bewertet und gezielt beseitigt werden.

#### 2 Anwendungsbereich

Die hier beschriebenen Regelungen gelten für alle Bereiche unseres Unternehmens. Der Erfolg von Korrektur- und insbesondere Vorbeugemaßnahmen ist dabei ganz entscheidend vom Engagement und der konsequenten Umsetzung der Mitarbeiter abhängig.

#### 3 Definitionen / Begriffe

Korrekturmaßnahme:

Eine Korrekturmaßnahme im Sinne dieser Regelungen zielt nicht auf die Beseitigung eines Fehlers oder Mangels an sich ab, sondern auf das Erkennen und Abstellen der Ursache desselben.

Vorbeugemaßnahme:

Zweck der Vorbeugemaßnahme ist es, dem erstmaligen Auftreten eines Fehlers zuvorzukommen.

Gefährdungsbeurteilung:

Unter Gefährdungsbeurteilung verstehen wir das Erkennen und Bewerten der Entstehungsmöglichkeiten von Unfällen, Gesundheits- und Umweltbeeinträchtigungen infolge der beruflichen Arbeit. Sie hat das Ziel, Maßnahmen zur Beseitigung von Gefährdungen abzuleiten.

#### 4 Verantwortlichkeiten

Jeder Mitarbeiter soll sich verpflichtet fühlen, beim Auftreten eines Fehlers, einer Unregelmäßigkeit oder auch einer Kundenreklamation nicht nur den Fehler schnellstmöglich zu beheben, sondern auch nach den Ursachen zu forschen und seinen direkten Vorgesetzten oder die SB hiervon zu unterrichten. Dies gilt in gleichem Maße für die Behandlung von möglichen Fehlern und daraus resultierenden Vorbeugemaßnahmen. In Abhängigkeit vom Problebumfang und den damit verbundenen Risiken hat die BL eine Korrekturmaßnahme entsprechend der Verfahrensweisung ›Durchführung von Korrekturmaßnahmen‹ einzuleiten und die Wirksamkeit zu überprüfen.

Die Bereichsleitung und die Fachkraft für Arbeitssicherheit sind verantwortlich für die regelmäßige Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen. Eine Zusammenarbeit mit externen Stellen ist hierbei anzustreben. Nach der Bewertung und der Abstimmung und Freigabe durch die GFA sind die Ergebnisse der Beurteilungen in betriebliche Maßnahmen umzusetzen. Die Umsetzung erfolgt in enger Abstimmung mit den betroffenen Bereichen.

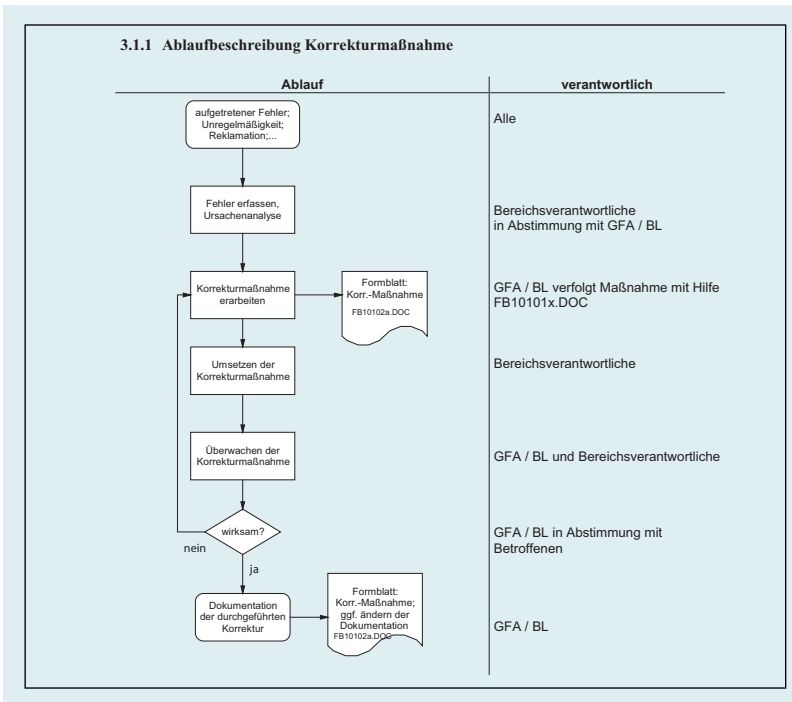
#### 4.1 Aufgabenmatrix

Revision: C	Änd.-Datum: 30.01.2003	Datei: QMH410c.doc	Seite 2 von 4
-------------	------------------------	--------------------	---------------

Das **Handbuch** legt ganz grundsätzlich dar, wie das Unternehmen arbeiten will. Ein Auszug aus dem Kapitel ›4.10 Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen‹ zeigt beispielhaft Aufbau und Inhalte des Handbuchs (Grafik 14).

In vielen Fällen ist es wichtig, gerade die Abfolge einzelner Tätigkeiten, die jeweiligen Verantwortlichkeiten und den zugehörigen Papierfluss zu beschreiben. **Verfahrensweisungen** (Die zweite Ebene der ›Dokumentenpyramide‹) mit ihren Ablaufdiagrammen sind hierfür eine typische Dokumentationsform. Als Beispiel ein Auszug aus der Verfahrensweisung ›Durchführen von Korrektur- & Vorbeugemaßnahmen‹ (Grafik 15).

**Grafik 14**  
Management-Handbuch  
(Auszug)



**Grafik 15** Auszug aus der Verfahrensanweisung ›Durchführung von Korrekturmaßnahmen ...‹ (Stand: 31.08.2004)



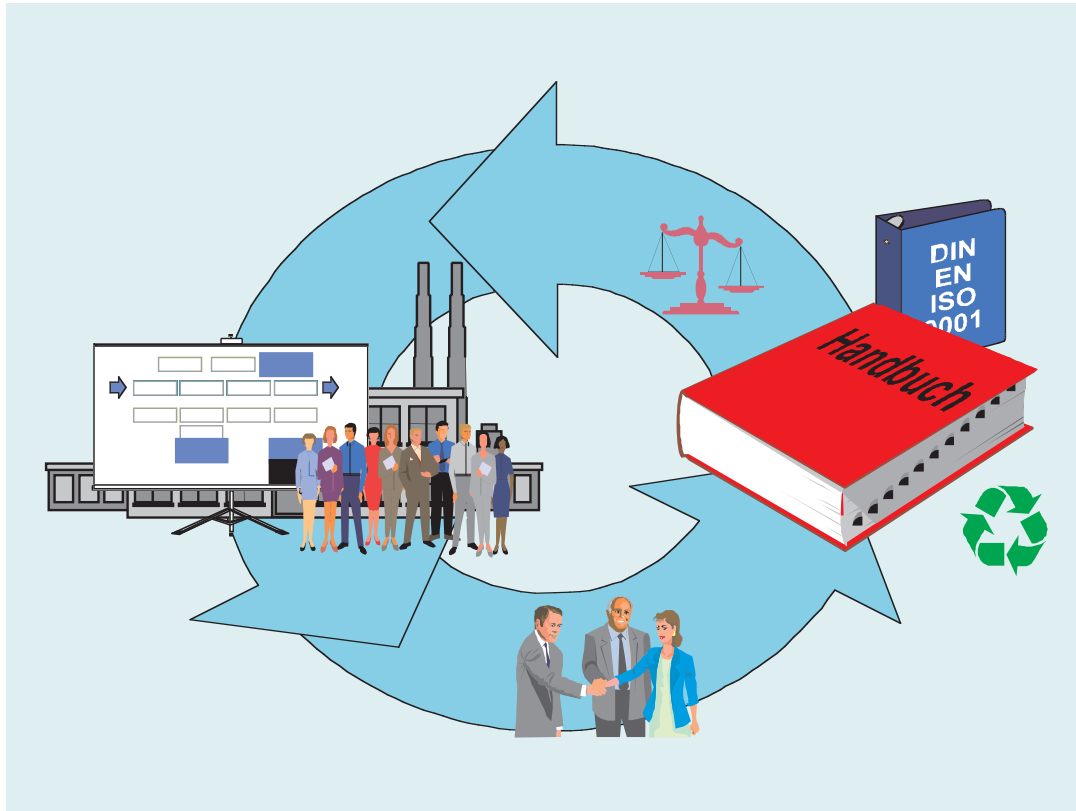
**Grafik 16** Beispiel einer Arbeitsanweisung zum Hautschutz

Besonders auf der Ebene der **Anweisungen für die Arbeitsausführung vor Ort** (Die dritte Ebene der ›Dokumentenpyramide‹) ist darauf zu achten, dass betriebsspezifische Arbeitsanweisungen, Gebrauchsanweisungen für Geräte und Materialien, Betriebsanweisungen, Formulare u.a. in einer ›verständlichen‹ Form erstellt werden. Nicht nur der Inhalt, sondern in besonderem Maße die Form der Dokumentation ist von Bedeutung. Einheitliche Gestaltungsformen mit wenig Text und aussagekräftigen Piktogrammen wurden bei KARO bevorzugt. Weiterhin wurden z.B. durch unterschiedliche farbige Kennungen von Reinigungsmitteln aber auch Dokumenten eindeutige Bezüge geschaffen. Die Zusammenarbeit mit externen Stellen, wie z.B. der Berufsgenossenschaft und auch Herstellerfirmen, haben sich als hilfreich erwiesen.

Dies ist insbesondere dann zu berücksichtigen, wenn wie in der Gebäudereinigung in großem Umfang ausländische Beschäftigte im Unternehmen tätig sind.

Die einzelnen beschriebenen Abläufe bilden zum Teil sicherlich die seit langem übliche Praxis im Betrieb ab. Diese haben sich als gut erwiesen und werden beibehalten. Jetzt allerdings sind sie für alle verbindlich und durchschaubar geregelt. Jeder weiß, was er zu tun hat, wofür er verantwortlich ist und welchen Stellenwert seine Arbeit auch für andere hat. An anderen Stellen gibt es aber auch Veränderungen zu den bestehenden (oder bisher gar nicht vorhandenen) Regelungen. Hier muss in der Praxis Schritt für Schritt erprobt werden, ob das





**Grafik 17**  
**Fortlaufender Aktualisie-**  
**rungsprozess**

jetzt festgelegte Vorgehen sinnvoll ist.

Die beschriebenen Schritte können nicht in allen Bereichen des Unternehmens gleichzeitig umgesetzt werden. Nach und nach wurden einzelne Prozessschritte herausgegriffen und abgearbeitet. Wichtig ist hierbei, dass der aktuelle Entwicklungsstand ersichtlich sein muss.

Die Dokumentation wächst parallel mit und wird sicherlich mehrfach geändert und überarbeitet. Ge-

rade hier ist es wichtig, schon in der Erarbeitungsphase den Überblick über die aktuellen Änderungsstände zu wahren. Die folgende Tabelle zeigt einen Auszug aus einer Liste zur Verfolgung des aktuellen Entwicklungsstandes, die von der Systembeauftragten gepflegt wird (siehe Tabelle auf der folgenden Seite).

Management-Dokumentation	Rev	Änd.-Datum	Entwurf	1. Über	2. Über	Freig	Bemerkung
<b>4.1 Marketing</b>	A	09.04.97		X			
<b>4.2 Vertragsprüf.</b>	A	07.07.97				X	
VA02100x.doc; Vertragsprüfung Unterhaltsreinigung	A	07.07.97			X		Fluss der Auftragsdokumente im Bereich Sekretariat wird noch erprobt
VA02200x.doc; Vertragsprüfung Glas- und Sonderr.	A	13.06.97			X		Umstellung durch neue EDV
CL02101x.doc; Checkliste Angebotserstellung	A	11.03.97			X		noch in der praktischen Erprobung; Auswertung im Führungszirkel (Juni 97)

#### Stand der Entwicklung der aktuellen Management-Dokumente (Auszug)

Die Umsetzung wurde begleitet von Informationen, Schulungen und Unterweisungen. Nach einer Erprobungsphase mit positivem Abschluss werden die Regelungen als verbindliche Vorgabe von der Geschäftsführung freigegeben.

#### 5.7 Laufende Überwachung

Im Sinne einer ständigen Verbesserung und Effizienzsteigerung werden bestehende Regelungen laufend auf ihre Wirksamkeit hin überprüft. Die hierzu notwendigen Instrumente (Interne Audits, Vorbeugemaßnahmen, Gefährdungsbeurteilungen, Management-Review) sind häufig im Unternehmen nicht vorhanden und müssen neu implementiert werden. Sie sind für einen langfristigen Erfolg äußerst wichtig, und finden sich auch in allen hinzugezogenen Regelwerken und Richtlinien wieder: Wenn z.B. im Qualitätsmanagement von Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen gesprochen

wird, so sind dies bei Sicherheit und Gesundheitsschutz u.a. Gefährdungsbeurteilungen und Vorsorgeuntersuchungen. Auch hier gilt: Je besser die Maßnahmen in den betrieblichen Alltag integriert sind, umso nutzvoller sind die Ergebnisse. Als ein Beispiel für die >Selbstüberwachung< folgt ein Auszug aus der Frageliste, die bei einem internen Audit eingesetzt wurde:

4.5		Audit - Checkliste	
		Auditiertes Objekt: NEUTRAL / Frau Schoof; Frau Boode	
		Auditoren: Herr Schulz	
4.5	Prozesslenkung	OK?	Bemerkungen
5-09	Gibt es in letzter Zeit Besonderheiten im Bereich des Personals? (Häufige Erkrankungen, Unfälle, Qualifikationsbedarf, Disziplinprobleme,...	<input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>keine auffälligen Besonderheiten</li> </ul>
5-10	Ist die <b>Arbeitskleidung</b> angemessen? (Kittel Schuhe, Handschuhe & Cremes etc.)	<input checked="" type="checkbox"/>	Keine Probleme <ul style="list-style-type: none"> <li>neu eingeführte Cremes werden gut angenommen</li> <li>VA muß laufend auf Reinhaltung der Kittel achten</li> </ul>
5-11	Sind <b>Geräte/Maschinen</b> entsprechend den Vorgaben im Objekt vorhanden und OK?	—	Geräteliste fehlt im Objekt-Ordner! (siehe 5-04)
5-12	Wird eine zweckmäßige <b>Instandhaltung</b> von Geräten/Maschinen betrieben, um fortdauernde Prozeßfähigkeit sicherzustellen?	<input checked="" type="checkbox"/>	OK
5-13	Wann wurde die letzte Überprüfung nach <b>VBG 4</b> durchgeführt?  Welches Ergebnis hat die Prüfung erbracht?	—	Datum: Nov. 1997  durchgeführt von: Herr Ratjen
5-14	Wird eine zweckmäßige <b>Lagerung</b> von Geräten/Maschinen betrieben?	<input checked="" type="checkbox"/>	OK (vgl. 5-02)
5-15	Wie erfolgt der <b>Austausch defekter Geräte</b> ?	<input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vermerk an OL/Büro; Austausch über wöchentliche Belieferung mit gewaschenen „Möpfe“</li> <li>Ersatzgeräte sind im Objekt vorhanden</li> </ul>
5-16	Wie funktioniert die <b>Belieferung</b> ?	<input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>monatliche Belieferung mit Reinigungsmitteln</li> <li>wöchentlicher Wechsel der „Möpfe“ (jeweils montags)</li> </ul>
5-17	Wird eine zweckmäßige <b>Lagerung</b> der Reinigungsmittel betrieben?	<input checked="" type="checkbox"/>	OK <ul style="list-style-type: none"> <li>Reinigungsmittel sind mit Namen versehen, damit VA bessere Übersicht über Verbrauch hat.</li> </ul>
5-18	Wie wird die Qualität der <b>Reinigungsmittel</b> beurteilt?	<input checked="" type="checkbox"/>	OK
5-19	Welche <b>Gefahrstoffe</b> werden eingesetzt und wer hat Zugriff? (Vergleich mit Liste MW)	K	BR 75: <ul style="list-style-type: none"> <li>nur ausgewählte RK laut Liste Fleck-Ex:</li> <li>wird in allen Revieren eingesetzt; Liste ist veraltet und nicht mehr aktuell</li> </ul>
AUDIT_CL.DOC		Auditor: Datum und Unterschrift	
		Seite 2 von 3	

**Grafik 18**  
**Audit-Checkliste (Beispiel)**

### 5.8 Einbeziehung der MitarbeiterInnen

Ein für den Erfolg äußerst wichtiger Punkt ist die richtige Einbeziehung der MitarbeiterInnen. Die Art und Intensität der Einbindung muss auf den jeweiligen Verantwortungs- und Aufgabenbereich zugeschnitten sein. Bei der KARO-Gebäudereinigungs GmbH werden vier Ebenen unterschieden, die unterschiedlich in das Projekt eingebunden wurden:

<b>Führungskreis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gemeinsame Erarbeitung der grundlegenden Struktur des Managementsystems</li> <li>– Nahtstelle zu externen Stellen, die die Umsetzung fachlich begleiten</li> <li>– Festlegung des Projektplanes</li> <li>– Wöchentliche Treffen zur Abstimmung</li> </ul>
<b>Objektleitung / Bereichsverantwortliche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Einbindung bei der Ermittlung, Darlegung und Bewertung der Geschäftsprozesse auf Verfahrensebene</li> <li>– Rolle der Moderatoren bei der Einführung und Umsetzung neuer Regelungen</li> <li>– Regelmäßige Treffen der ObjektleiterInnen</li> </ul>
<b>VorarbeiterInnen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Einbindung bei der Ermittlung, Darlegung und Bewertung der Dienstleistungsprozesse auf der Ausführungsebene vor Ort</li> <li>– Nahtstelle zu den Reinigungskräften in den Objekten</li> <li>– Regelmäßige Treffen</li> </ul>
<b>Reinigungskräfte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ausführende vor Ort</li> <li>– Schulung und Einweisung am Arbeitsplatz</li> </ul>

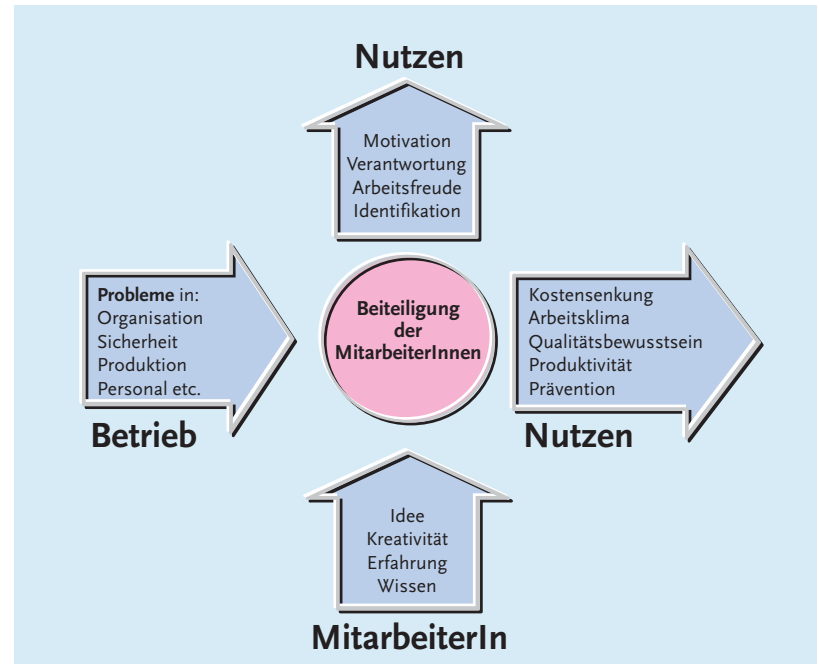
Bei jeder Form der Mitarbeiterbeteiligung muss überlegt werden, welchen Nutzen die einzelnen hierbei haben können. Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen müssen nicht zwangsläufig unvereinbar sein. Beide Seiten werden von einer systematischen Einbindung in die Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse profitieren.

In der chronologischen Abfolge können drei Phasen unterschieden werden (vgl.: Adams, 1996, S.84 ff):

### Phase 1: Einführung – Information

In der Phase der Einführung werden die Beschäftigten über die Zielsetzungen des Systemaufbaues informiert. Es ist dabei wichtig, deutlich zu machen, welche Auswirkungen das Vorhaben auf alle Mitarbeiter haben wird. Diese Information kann im Rahmen einer Betriebsversammlung geschehen. Die mittleren Hierarchieebenen sollen dabei die Funktion von Moderatoren übernehmen.

Bei der KARO-Gebäudereinigungs GmbH wurde zunächst der Kreis der ObjektleiterInnen und VorarbeiterInnen in einem gemeinsamen Treffen durch die Geschäftsführung, die Systembeauftragte und die externen Berater der Handwerkskammer informiert. Zielsetzungen, Aufgaben und auch der Nutzen für die Beteiligten (z.B. klare Verantwortlichkeiten, verbesserte Kommunikation, Einbindung in die Entwicklung des Systems ...) wurde anhand praktischer Beispiele herausgestellt. Die Treffen zeigten die Bedeutung des Informationsaustausches auch innerhalb der Hierarchieebenen, zumal, wenn



die Kommunikation durch räumliche Trennung bei der Arbeit im Alltagsgeschäft erschwert ist.

**Grafik 19**  
**Mitarbeiterbeteiligung**

### Phase 2: Umsetzung – Dialog

Die zweite Phase ist geprägt vom Dialog. Es fanden Befragungen am Arbeitsplatz oder auch auf Gruppensitzungen (hier z.B. Treffen mit den VorarbeiterInnen) statt. In den Dialog sind nicht ständig alle Beschäftigten einbezogen. Es ist deshalb wichtig, auch in dieser Phase regelmäßig über den Stand der Umsetzung bereichsübergreifend zu informieren.



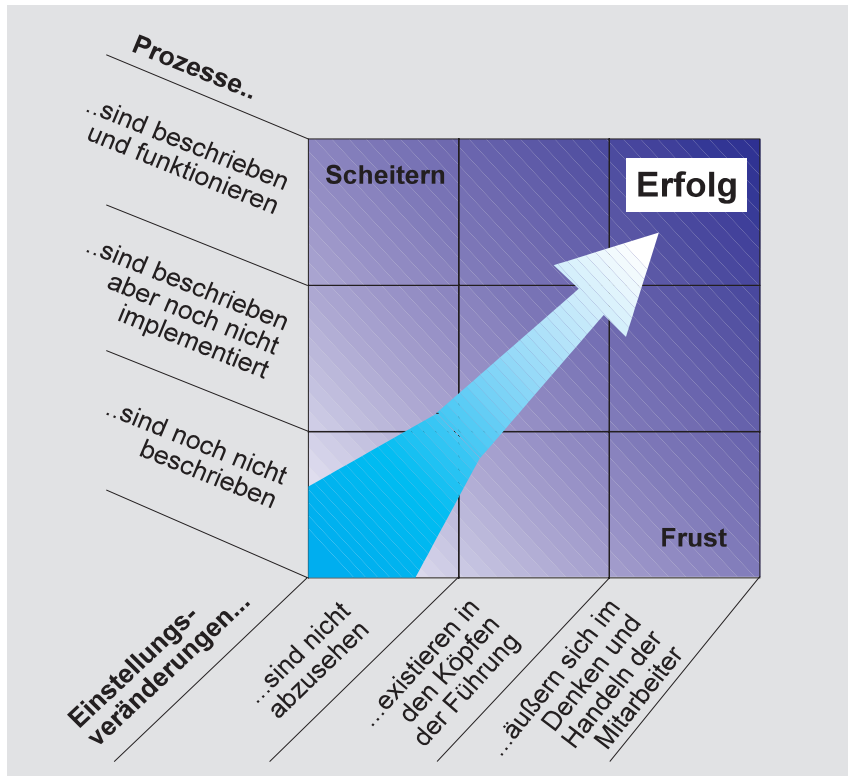
Grafik 20

Treffen der VorarbeiterInnen

### Phase 3: Verbesserung – Kreativität

Die dritte Phase ist gekennzeichnet von der aktiven Auseinandersetzung mit dem Erarbeiteten. Entworfenen Formulare oder Verfahrensanweisungen werden auf ihre Alltagstauglichkeit hin überprüft. In Arbeitskreisen, Workshops oder auch durch interne Audits haben die Beschäftigten die Gelegenheit, ihre Erfahrungen und Verbesserungsvorschläge einzubringen. Zum anderen kann in diesem

Rahmen die Notwendigkeit bestimmter Maßnahmen auch noch einmal erläutert und begründet werden. Die Bereitschaft zur Mitarbeit bei KARO war sehr groß. Eigene Ideen und Verbesserungsvorschläge wurden allerdings zum Teil ›im Alleingang‹ umgesetzt. Die Projektleitung musste mehrfach daran erinnern, dass ein wichtiges Ziel der Arbeit die Abstimmung und Vereinheitlichung der Abläufe ist. Nicht alles, was einer Person als

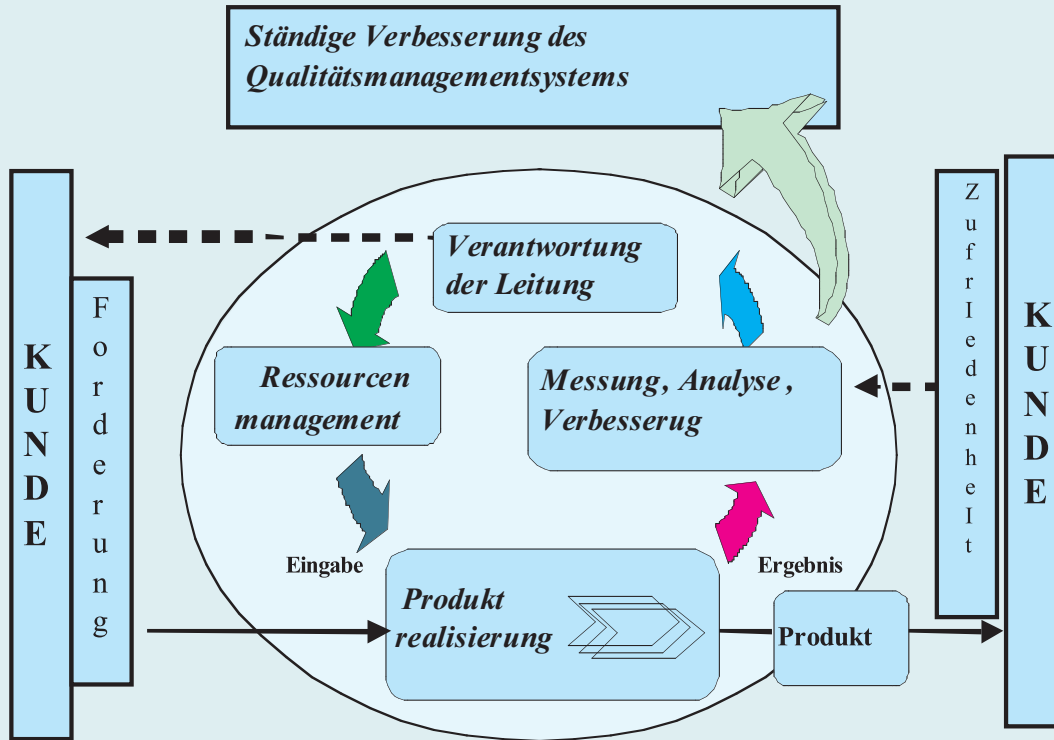


Grafik 21  
Erfolgsfaktoren

richtig erscheint, muss mit der Sicht auf das Ganze die effektivste Lösung sein. Die bereichsübergreifende Kommunikation erweist sich auch hier als wichtiger Faktor: Den MitarbeiterInnen in den Objekten muss deutlich sein, welche Konsequenzen es z.B. für die Buchhaltung hat, wenn bestimmte Aufzeichnungen nicht rechtzeitig oder unvollständig weitergeleitet werden.

Der Aufbau eines Managementsystems bringt

immer Veränderungen mit sich, die auch mit Einstellungsänderungen bei den Betroffenen gekoppelt werden müssen. An diese Beziehung muss man sich immer wieder erinnern. Die schönste Anweisung, das systematischste Handbuch bringen keinen Nutzen, wenn nicht gleichzeitig die Sinnhaftigkeit verstanden wird.



Gewerbeförderung Handwerkskammer Hamburg GmbH



Grafik 23

Prozessmodell der ISO 9001:2000



## 6

# Weiterentwicklung des Systems

Die Karo Gebäudereinigungs GmbH hat sich in ihrem Segment des Hamburger Marktes etabliert. Zur Reinigung der Immobilien von ungefähr 160 Kunden werden täglich ca. 500 Reinigungskräfte im gesamten Hamburger Großraum eingesetzt (Stand: Januar 2004).

Eine stetige qualitative Weiterentwicklung ihrer Dienstleistung ist zur Festigung und Stärkung der Marktposition unerlässlich.

Daher ist das Unternehmen Mitglied im Prüf- und Beraterverein Hamburg, betreibt seit dem Jahr 2000 ein eigenes Schulungszentrum, ist gewerblicher wie auch kaufmännischer Ausbildungsbetrieb und wurde im Zuge der Ökoprofit-Auszeichnung des Unternehmens im Frühjahr 2004 Mitglied der Umweltpartnerschaft Hamburg.

Alle diese Bestrebungen und die damit einhergehenden Anforderungen an den Betrieb sind in das 1997 eingeführte Qualitätsmanagement-System des Unternehmens integriert worden und begleiten nun die tägliche Umsetzung.

## 6.1 Normen / Zertifizierung

Im Januar 1998 hat die KARO Gebäudereinigungs GmbH durch die erfolgreiche Zertifizierung die Bestätigung erhalten, dass ihr Managementsystem allen Anforderungen der DIN EN ISO 9001:1994 gerecht wird.

## 6.2 Revision der DIN EN ISO 9001

Im Dezember 2000 wurde die revidierte Normenreihe DIN EN ISO 9000 verabschiedet.

Die Überarbeitungen spiegeln die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements wider. Auch wenn alle wesentlichen Elemente der bisherigen Normenanforderungen grundsätzlich erhalten geblieben, so gibt es doch eine wesentliche Veränderung: Prozess- und Kundenorientierung rücken in den Mittelpunkt.

- Bei einem derartigen Ansatz haben
- das Verstehen und die Erfüllung von (Kunden-) Anforderungen,
  - die Notwendigkeit, Prozesse aus Sicht der Wertschöpfung zu betrachten,
  - die Erzielung von Ergebnissen bezüglich Prozessleistung und -wirksamkeit, und
  - die ständige Verbesserung von Prozessen auf Grundlage objektiver Messungen eine besondere Bedeutung.

Es wird gefordert, die einzelnen Prozesse und deren Zusammenwirken im Unternehmen zu identifizieren und zu bewerten.

Es sollen geeignete Kenndaten ermittelt, erfasst



**Grafik 22**  
**Zertifikat**



## Management-Handbuch

### Inhalts- und Revisionsverzeichnis

Titel	Revision	Letzte Änderung
<b>0 Einführung</b>		
0.1 Einführung	B	16.06.03
<b>1 Grundlagen</b>		
1.1 Unternehmenspolitik	B	31.01.03
1.2 Unternehmensdarstellung	D	24.04.03
<b>2 Managementsystem</b>		
2.1 Systemaufbau	A	09.09.97
2.2 Aufbau der Dokumentation	A	25.08.97
<b>3 Aufbauorganisation</b>		
3.1 Oberste Leitung	C	14.01.03
3.2 Organisationsstruktur	E	28.07.04
3.3 Aufgabenprofile	D	14.01.03
<b>4 Ablauforganisation</b>		
4.1 Marketing	C	22.01.03
4.2 Vertragsprüfung	C	22.08.01
4.3 Entwicklung		z. Z. keine Anwendung
4.4 Beschaffung / Materialwirtschaft (incl. Lager)	D	23.01.03
4.5 Prozeßlenkung (Leistungserbringung)	D	27.01.03
4.6 Technische Funktionsfähigkeit	C	30.01.03
4.7 Personal	F	23.01.03
4.8 Dokumente und Aufzeichnungen	F	30.09.03
4.9 Kommunikation	D	30.01.03
4.10 Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen	C	30.01.03
4.11 Interne Audits	B	20.02.03
4.12 Fehler und Notfallschutz	B	04.02.03
<b>5 Anhang</b>		
5.1 Liste der Verfahrensanweisungen	E	14.05.03
5.2 Verzeichnis der verwendeten Abkürzungen	E	13.01.03
5.3 Verzeichnis der verwendeten externen Dokumente	D	31.08.04
5.4 Stellenbeschreibungen	D	20.07.04

Erstellt: Dörfler	Geprüft: Dörfler	Freigegeben: Ehrenbrand
Datum: 31.08.04	Datum: 31.08.04	Datum: 31.08.04

Revision: F	Änd.-Datum: 31.08.2004	Datei: Qmh-I.doc	Seite 1 von 1
-------------	------------------------	------------------	---------------

## Grafik 24

### Inhaltsverzeichnis des Management-Handbuches (Stand 31.08.04)

und analysiert werden, die Angaben liefern über die Kundenzufriedenheit und die Erfüllung der Produkt- und Prozessanforderungen um nicht zuletzt auf Basis dieser Daten das Qualitätsmanagementsystem ständig zu verbessern.

Auch wenn die in den ersten Entwurfsfassungen verwendeten Begriffe ›Gesundheitsschutz‹ und ›Arbeitssicherheit‹ in der Abschlussfassung so nicht mehr auftauchen, wird eines dennoch ganz klar: Ein Qualitätsmanagementsystem ohne Bezug zum Arbeitsschutz und zu gesetzlichen wie behördlichen Vorgaben wird es nicht mehr geben können.

### 6.3 Aufrechterhaltung der Zertifizierung

Viele Kernpunkte dieser neuen prozessorientierten Norm waren bereits im Management-System der KARO Gebäudereinigung berücksichtigt:

- Von vorn herein sind die Unternehmensabläufe in Form von Prozessen beschrieben worden, um Abläufe und Zusammenhänge verschiedener Tätigkeiten schlüssig und nachvollziehbar darzulegen (vgl. Kap. 3.3, Grafik 4 und Kap. 4.6, Grafik 13).
- Der Aspekt der Kundenorientierung ist bei der KARO Gebäudereinigung immer ein zentraler Bestandteil des täglichen Schaffensprozesses gewesen (vgl. Grafik 6).
- Schwerpunktforderungen wie klare Zieldefinition und ständige Verbesserung werden von der Leitung seit Jahren umgesetzt.
- Gesetzliche und behördliche Forderungen sind – zumindest was den Arbeits-, Gesundheits- und

Umweltschutz betrifft – definierte Bestandteile des Systems.

Die Umstellung der Dokumentation auf die Zertifizierung nach der DIN EN ISO 9001:2000 stellte folglich keinen großen Aufwand dar. Das aktuelle Inhaltsverzeichnis zeigt, dass die Struktur der Darlegung fast vollständig erhalten blieb (vgl. Grafik 24).

#### 6.4 Aktivitäten im Umweltschutz

Die KARO Gebäudereinigungs GmbH ist sich ihrer Verantwortung gegenüber der Umwelt bewusst und setzt sich darum aktiv für den Umweltschutz ein. Bereits 1996 wurde von der Unternehmensleitung die strategische Maßgabe formuliert, Elemente des Umweltschutzes in das Managementsystem zu integrieren. Die Schnittstellen dieser Integration waren definiert (vgl. Grafik 3). Zum Zeitpunkt der ersten Auflage dieser Broschüre war dieser Aspekt jedoch noch wenig ausgeprägt.

Zwischenzeitlich wurden die Zielsetzungen konkretisiert. Den Erfolg dieser Bemühungen belegt die 2004 erhaltene Auszeichnung im Rahmen des Ökoprofit-Modells der Behörde für Wirtschaft und Arbeit in Hamburg.



Zielsetzung des Projektes ist die Etablierung effizienter Umweltmaßnahmen zur Einsparung von Ressourcen, um auf diesem Wege gleichfalls einen

ökonomischen Nutzen zu erreichen. So kann der betreffende Betrieb eine steigende Wettbewerbsfähigkeit durch Kostensenkungen, Optimierung der wertschöpfenden Prozesse sowie durch die Förderung technologischer Innovationen verzeichnen.

Dazu wurde eine Erfassung und Beurteilung der ökologischen Auswirkungen aller Aktivitäten durchgeführt, um eine Reduzierung negativer Umwelteinflüsse durch die Dienstleistungen vornehmen zu können und Anhaltspunkte für die Entwicklung neuer, umweltverträglicher Prozesse und Verfahren zu gewinnen. Technische, organisatorische wie auch rechtliche Aspekte werden dabei berücksichtigt.

Aus dieser Bestandsaufnahme der Input- und Output-Mengen wurden Ansatzpunkte zur Verbesserung der Umweltleistung und zur Verringerung der Umweltkosten entwickelt.

KARO kann ihren Kunden Dienstleistungskonzepte anbieten, die einen wirtschaftlichen Nutzen garantieren und gleichzeitig die Umwelt schützen. Einige ausgewählte Maßnahmen zeigen, welche Einsparungen möglich werden:

Maßnahme	Reduzierungen / a	Investition in €	Einsparung in €
Wechsel Stromanbieter (neuer Anbieter vertreibt nur regenerative Energien)		ca. 65,-	ca. 620,
Einführung Wasser einsparender Reinigungsverfahren für Bodenbeläge (Moppbox)	ca. 262,5 m <sup>3</sup> Wasser	ca. 1.317,50	ca. 1.136,63 für den Kunden
Abfrage und Vergleich der Umweltkennzahlen von Kunden		ca. 260,-	Mehrwert durch Kundenzufriedenheit bzw. Beratungsleistung
Ausarbeitung eines modernen Reinigungskonzeptes in mehreren Häusern eines Großkunden	ca. 95,76 m <sup>3</sup> Wasser	ca. 8.644,50 durch den Kunden	ca. 204.534,64 für den Kunden
Einführung des Sprühsystems für die Oberflächenreinigung (z.B. Tische, Schränke, Fensterbänke)	ca. 1.276,8 m <sup>3</sup> Wasser	ca. 1.942,08 insgesamt	ca. 5.528,54 für den Kunden
Routenoptimierung für die Objektleitung	ca. 190.989 kWh	1.500,- für Schulung Zeitmanagement & Organisation	ca. 21.866,40
Erstellung eines Entsorgungskonzeptes für eine große Bibliothek			4.046,63 für den Kunden

**Einsparungen pro Jahr insgesamt:**

Energie/Emissionen:	ca. 190.989 kWh
Rohstoffe/Abfälle:	
Wasser/Abwasser:	ca. 1.635,06 m <sup>3</sup>
Investitionen:	ca. 13.729,08 €
Kosteneinsparung:	<b>ca. 237.732,84 €/a</b>

So differenziert und detailliert, wie diese Bestandsaufnahme gefordert wird, so gestaltet sie sich im gleichen Maße kompliziert und aufwändig für diejenigen Unternehmen, die alle diese erforderlichen Daten erst erstellen müssen.

Da die KARO Gebäudereinigung jedoch im Zuge ihres Qualitätsmanagement-Systems wichtige Prozesse und deren Kennwerte bereits ermittelt und

abgebildet hatte, mussten die erforderlichen Daten und Dokumentationen quasi nur noch »aus der Schublade« gezogen werden. Verbrauchsdaten der Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sind ebenso in der geforderten Form vorhanden wie Dokumentationen des Gefahrstoffesinsatzes und -verbrauchs, der Arbeitsabläufe sowie der Entsorgungswege.

Viele der vorliegenden internen Aufzeichnungen

können für externe Zwecke, wie z.B. komplexe und umfassende Ausschreibungen genutzt werden.

### **6.5 Wandel in der Unternehmensstruktur**

Mit dem Jahresbeginn 2003 hat sich auch ein Wechsel in der Unternehmensführung der KARO Gebäudereinigungs GmbH vollzogen. Die Verantwortung und Kompetenzen, die bis dato in der Person der Firmeninhaberin und alleinigen Geschäftsführerin gebündelt waren, sollten nun auf die zwei zukünftigen Geschäftsführer aufgeteilt werden.

Aufgrund der Komplexität ist der Prozess eines Wechsels von der Inhaberführung zu einer angebotenen Geschäftsführung oft langwierig und mühsam. So auch bei der KARO Gebäudereinigung.

Aber im Unterschied zu anderen Betrieben konnten hier Verantwortlichkeiten und Aufgabenstellungen schnell den jeweiligen Kompetenzen der beiden Geschäftsführer zugeteilt werden, da alle Arbeitsabläufe, internen Prozesse und Schwerpunkte des Tagesgeschäfts detailliert festgehalten und dargestellt sind. Von der Akquisition über die Vertragsgestaltung und -prüfung bis zur Materialwirtschaft, Ausführung der Arbeit und Lenkung des Schriftverkehrs sind alle Arbeitsabläufe dokumentiert.

Der Kern des Unternehmens und mit ihm die Unternehmenskultur bzw. die Unternehmensidentität hat sich also nicht gewandelt und besteht weiterhin. Für alle Beteiligten kann so eine Kontinuität gesichert und die Transparenz der Aufgaben

und Kompetenzen dargelegt werden, Entscheidende Weichen für einen weit in die Zukunft reichenden Zeitraum wurden gestellt. Die Maßnahmen zur Selbstüberwachung erlaubt die Richtigkeit der Entscheidungen zeitnah zu kontrollieren und ggf. gegenzusteuern.

### **6.6 Erweiterte Maßnahmen zum Gesundheitsschutz**

Als festen Kernpunkt der Unternehmenspolitik hat die KARO Gebäudereinigung Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitssicherheit immer forciert.

In diesem langfristig angelegten Prozess sind viele der frühzeitig eingeführten Maßnahmen im Laufe der Zeit verändert und angepasst worden, manche sind mangels Effektivität wieder eingestellt worden. Andere haben sich jedoch unter gesundheitlich-präventiven wie auch ökonomischen Gesichtspunkten über einen langen Zeitraum bewährt und sind seit der Einführung des Qualitätsmanagement-Systems unverändert geblieben.

Beispielsweise wird das von einem großen Hersteller verschiedener Körperpflegeprodukte in Zusammenarbeit mit der Systembeauftragten der KARO Gebäudereinigung entwickelte Hautschutzkonzept immer noch in seiner ursprünglichen Form von den Reinigungskräften des Unternehmens angewandt (vgl. Grafik 16). Über die Jahre ließen sich die Auswirkungen dieser Maßnahme differenziert erfassen und abbilden. So konnte die Krankenquote mit dem Hintergrund einer Hauterkrankung aufgrund allergischer Reaktionen von



**Grafik 25**  
**Schulung der Reinigungs-**  
**kräfte im eigenen Schu-**  
**lungszentrum**

vorher 3 % auf nunmehr 0 % gesenkt werden. Dies stellt in der Gebäudereinigungsbranche einen herausragenden Wert dar, der wiederum direkt der Maßnahme des eingeführten Hautschutzkonzeptes anzurechnen ist.

Mit dieser Einführung sind daher nicht nur Organisations- und Lohnfortzahlungskosten gesenkt worden, sondern es konnten auch gute und langjährige Mitarbeiter, denen andernfalls aus gesundheitlichen Gründen die Möglichkeit zur Ausübung ihrer Tätigkeit entzogen worden wäre, dem Unternehmen erhalten bleiben.

Weitere langfristig angelegte Maßnahmen zur Erhöhung und Festigung der Arbeitssicherheit sind oft aus den im Unternehmen eingeleiteten sog. »Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen« abgeleitet worden. So war beispielsweise festgestellt worden, dass die eher klein gewachsenen Reinigungskräfte überdurchschnittlich häufig an Rückenbeschwerden litten und daher der Arbeit fern bleiben mussten. Im Zuge der an dieser Stelle eingeleiteten Gefährdungsbeurteilung kam man zu der Erkenntnis, dass die Ursache hierfür in dem Einsatz ungeeigneter Arbeitsgeräte begründet war. So waren die Stiele der Moppgestelle, mit denen die Reinigungskräfte täglich arbeiteten, verhältnismäßig lang. Beim Wischen des Bodenbelags waren eher klein

gewachsene Reinigungskräfte nun dazu gezwungen, sehr weite Bewegungen mit ausgestreckten Armen auszuführen. Da hierbei auch noch nach unten gerichteter Druck auf das Arbeitsgerät ausgeübt werden muss, führte diese extreme und unnatürliche Bewegung schnell zu einer Überbelastung der Rückenmuskulatur und in der Folge langfristig zu anhaltenden Rückenbeschwerden und Arbeitsausfall. Im Zuge der eingeleiteten Korrekturmaßnahme wurden in der Folge alle fest stehenden Stiele an den Arbeitsplätzen der betreffenden Reinigungskräfte durch Teleskopstiele ersetzt, die wiederum individuell auf die Körpergröße der Reinigungskräfte einstellbar sind. Die vorher noch markant vorherrschenden Arbeitsausfälle wegen Rückenbeschwerden blieben nun fast gänzlich aus.

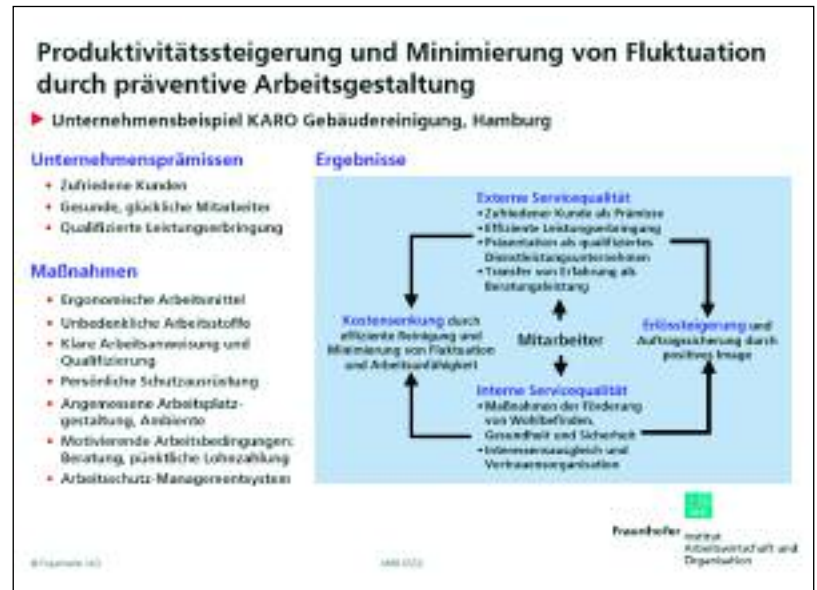
Neben der Rücken schonenden Handhabung der Breitwischgeräte können im hauseigenen Schulungszentrum der KARO Gebäudereinigung weitere ergonomisch sinnvolle Arbeitsweisen vermittelt werden. Insbesondere vor dem eigentlichen Arbeitsbeginn an der zukünftigen Arbeitsstätte bei den Kunden werden neu eingestellte Reinigungskräfte im Umgang mit den Reinigungsgeräten und -materialien geschult. Auf diesem Wege kann neben der Prävention vor Haltungsschäden durch ergonomisch schädigende Arbeitsweisen auch der korrekte Umgang mit Gefahrstoffen explizit hervorhoben werden, und das nicht erst im ungünstigsten Fall unter Zeitdruck und zwischen Tür und Angel im Gebäude des Kunden.

Mit der konsequenten Nutzung der Schulungs-

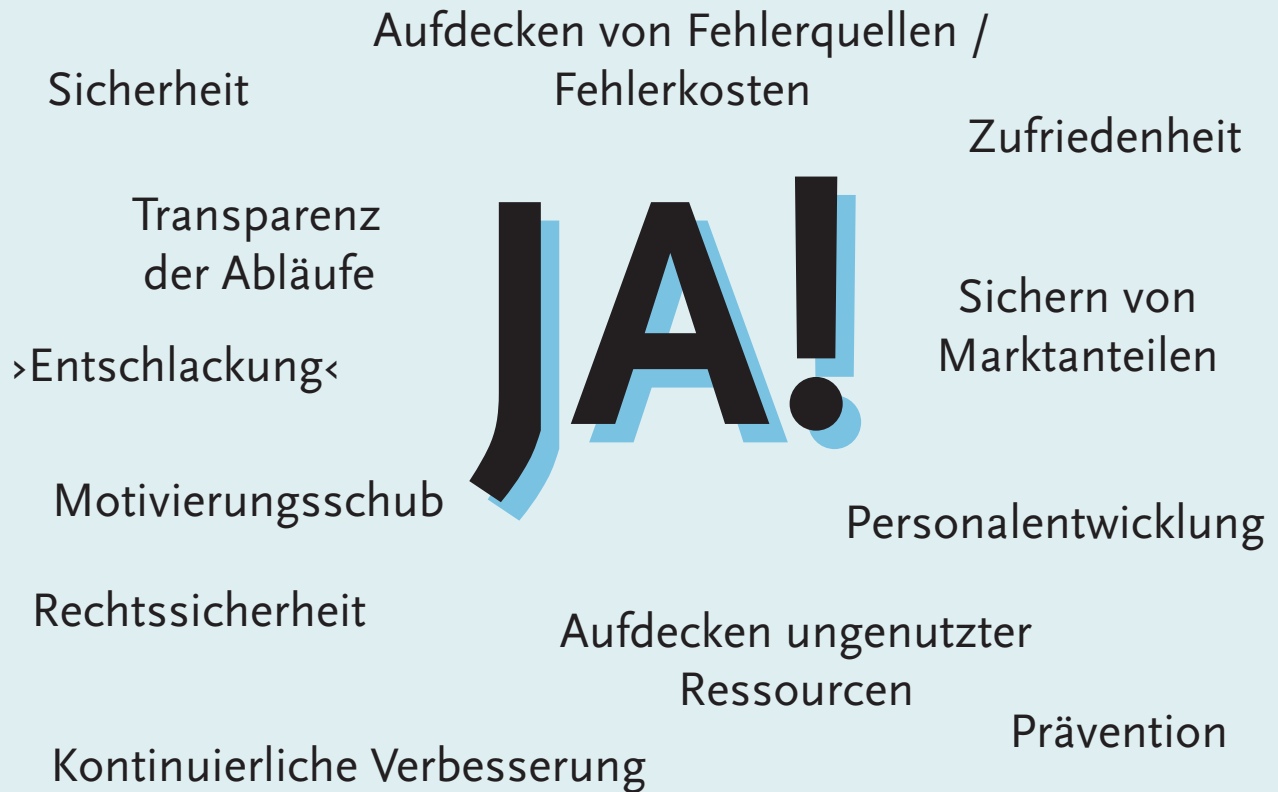
räume und -möglichkeiten ließ sich so auch Stück für Stück das Ziel eines einheitlich hohen Qualitätsstandards der Dienstleistung erreichen, welches die KARO Gebäudereinigung angestrebt hat. Alle Reinigungskräfte des Unternehmens bauen so auf denselben theoretischen Kenntnissen, denselben praktischen Grundfertigkeiten auf, was einen entscheidenden Beitrag zur Qualitätssicherung und damit zur Kundenzufriedenheit darstellt, wodurch letztendlich der Unternehmensbestand gesichert wird.

Mit den Instrumenten des Qualitätsmanagement-Systems konnte diese Entwicklung erheblich flüssiger und effizienter gestaltet werden, als man vielleicht annehmen könnte, da die Zielrichtung sowie das Entwicklungsstadium des Prozesses für alle beteiligten Personen immer präsent und nachvollziehbar waren und sind.

Diese Maßnahmen haben auch öffentliche Anerkennung gefunden: Die KARO Gebäudereinigung ist im Jahr 2004 von den Wirtschaftsjunioren der Handelskammer Hamburg zum ›Familienfreundlichsten Unternehmen der Hansestadt‹ gekürt worden. Die Jury überzeugte unter anderem auch die konsequente Steuerung von flexiblen und arbeitnehmerfreundlichen Maßnahmen, die sich anhand des Qualitätsmanagement-Systems leicht dokumentieren ließen.



Grafik 26  
Auszug aus einer Präsentation beim Fraunhofer Institut, 2002



Grafik 27 Vorteile



# 7

## Schlussfolgerungen

Die Einführung Integrierter Managementsysteme in kleinen und mittleren Unternehmen ist ein sehr komplexer Prozess. Auch wenn die Nutzeneffekte unstrittig sind, ist die Phase der Einführung mit zusätzlichem personellen und materiellen Aufwand verbunden. Neben die täglichen Arbeitsprozesse tritt die systematische Analyse, Bewertung, Darlegung und Verbesserung. Nicht immer wird gleich die Lösung gefunden. Nicht immer sind alle einer Meinung. Bestehende Zweifel und Meinungsverschiedenheiten treten jetzt zutage und müssen aufgegriffen werden.

Rückblickend zeigt der Erfolg, dass sich der Einsatz gelohnt hat:

- Die betrieblichen Abläufe werden transparent und für alle nachvollziehbar.
  - Die MitarbeiterInnen denken mit.
  - Die Führung formuliert konkrete Ziele und nimmt sich selbst in die Pflicht.
  - Ungenutzte Ressourcen werden aufgedeckt.
  - Fehlerquellen werden aufgedeckt und behoben.
  - Arbeitsausfälle werden seltener, die Fluktuation sinkt.
  - »Umwege« in der Arbeitsausführung werden vermieden.
  - Es gibt klare Verantwortlichkeiten.
  - Doppelarbeit wird vermieden, Termine werden eingehalten.
  - Die effektiven Arbeitsabläufe senken die Kosten.
  - Kunden können gebunden, neue Marktanteile besetzt werden.
  - Arbeitssicherheit wird fester Bestandteil der Arbeit.
  - Die Arbeitszufriedenheit und Motivation steigen.
  - Neue Auflagen von Behörden und externen Stellen können schneller und sinnvoller umgesetzt werden.
  - Die Rechtssicherheit steigt.
  - Klare Regelungen zur laufenden Überwachung stellen sicher, dass der Betrieb nicht in den alten Trott zurückfällt.
  - Das oberste Ziel ist die kontinuierliche Verbesserung auf allen Ebenen.
- Die Frage, ob dieser Weg lohnend ist, kann also nur mit »JA« beantwortet werden.
- Bestimmte Grundvoraussetzungen müssen folglich gegeben sein:
- Die Unternehmensleitung muss ihren Willen zur Umsetzung deutlich belegen und den gesamten Prozess fördernd begleiten.
  - Für die Leitung und Koordination innerhalb des Betriebes muss eine verantwortliche Person benannt sein, deren Zeitressourcen entsprechend festgelegt werden.
  - Klare Kompetenzen und Verantwortlichkeiten

- müssen festgelegt, abgestimmt und bekannt sein.
- Die Beschäftigten müssen aktiv beteiligt werden. Hierzu sind entsprechende Regelungen zu schaffen.
- Die Kommunikation muss innerhalb der Hierarchieebenen und über diese hinweg geregelt und über die Zeit sichergestellt werden.
- Der Zeitrahmen für die Umsetzung muss abgesteckt werden (Auch wenn dieser Rahmen vielleicht zu Beginn noch sehr grob ist und laufende betriebsbedingte Neuerungen zu Veränderungen und Verschiebungen führen).
- Die Zusammenarbeit und Abstimmung mit externen Stellen muss gewollt und aktiv betrieben werden. (Dies ist aus Sicht des Unternehmens z.T. nicht einfach, da unter Umständen »Prüfer« in den Betrieb geholt werden, die auf Mängel verweisen und auf kurzfristige Abstellung drängen.) Die Erfahrungen aus dem Qualitätsmanagement

haben gezeigt, welche zukunftsweisende Bedeutung strukturierte Managementsysteme für die Organisations- und Personalentwicklung auch für KMU haben. Die Einbeziehung von Sicherheit und Gesundheitsschutz sowie auch des Umweltschutzes ist die konsequente Fortsetzung dieses Gedankens. Sie stiften volkswirtschaftlichen und letztlich auch betriebswirtschaftlichen Nutzen. Der Aufbau muss aber von den bestehenden Strukturen im Unternehmen ausgehen, sonst finden die Regelungen keine Akzeptanz und sind lediglich zusätzlicher Ballast.

Etwas sollten Sie aber nicht vergessen: **Jedes Unternehmen muss sein betriebspezifisches Managementsystem entwickeln.** Kein Unternehmen gleicht dem anderen. Dem hier beschrittenen Weg des Aufbaus sollten Sie aber folgen. Folgende »Checkliste« hält noch einmal die wichtigsten Punkte fest:

### Sammeln von Informationen

Viele Verbände, Innungen, Kammern und auch andere Träger bieten Informations- und Qualifikationsveranstaltungen zum Themenbereich »Managementsysteme« an.

### Die oberste Leitung des Betriebes sagt »JA« zur Umsetzung

Sie wissen, dass Sie eine Investition in die Zukunft machen, die zunächst einmal Zeit und Geld kostet.

### Die oberste Leitung benennt eine verantwortliche Person (Beauftragte/r) für den Aufbau des Managementsystems.

Sie wissen, dass diese Person die Fähigkeiten, Kompetenzen und Freiräume haben muss, neben dem Alltagsgeschäft diesen Aufgaben nachzugehen.

## Zeitplanung

Überlegen Sie, wie viel Zeit Sie und andere Personen im Betrieb neben der täglichen Arbeit für den Aufbau des Managementsystems aufbringen können (Für den Beauftragten sollten Sie mindestens einen Tag pro Woche einplanen).

## IST-Aufnahme

Beschreiben Sie die täglichen Abläufe in Ihrem Unternehmen. Bringen Sie die einzelnen Tätigkeiten in eine Struktur (Prozessmodell). Die angesprochenen Normen können eine gute Hilfe sein, lassen Sie sich aber nicht in ein zu enges Konzept pressen, sondern nehmen Sie die bestehenden betrieblichen Strukturen als Grundlage der Beschreibung.

## Bewertung

Bewerten Sie das Ergebnis Ihrer IST-Aufnahme. Seien Sie selbstkritisch: Gerade dort wo Sie nicht so gut sind liegen die Potentiale zur Verbesserung.

## Einbindung externer Fachexperten (Kammern, Berufsgenossenschaften, Umweltbehörden etc.)

Sie können im Betrieb nicht alles selbst wissen (Dies trifft insbesondere auf die Forderungen aus gesetzlichen Regelungen und Verordnungen zu). Machen Sie Ihren Gesprächspartnern Ihre Ziele deutlich, dann werden Sie Partner finden, die mit Ihnen betriebsgerechte Umsetzungen entwickeln.

## Umsetzung des SOLL-Zustandes

Dort, wo notwendig, führen Sie nach und nach veränderte Vorgehensweisen ein. Binden Sie dabei die betroffenen MitarbeiterInnen ein.

## Dokumentation des Managementsystems

Auch wenn es schwer fällt: Schreiben Sie die betrieblichen Regelungen in Form von Handbuch und Verfahrensanweisungen auf. Was schwarz auf weiß vorliegt, ist für alle verbindlich und nachvollziehbar.

## Selbstüberwachung

Der alte Trott kommt schnell zurück. Legen Sie deshalb Maßnahmen fest, mit denen Sie die Wirksamkeit Ihrer Maßnahmen betriebsintern regelmäßig überprüfen (Die Normen zum Qualitätsmanagement liefern hier gute Vorgaben).

## Das System muss leben

So gut Ihr Betrieb auch ist: Er wird sich ständig weiterentwickeln müssen. Aber seien Sie stolz auf das bisher Geleistete: Sie sind auf dem Weg der kontinuierlichen Verbesserung



# 8

## Normen, Verordnungen, Gesetzestexte und Leitfäden

Richtlinie der EU zu Sicherheit und Gesundheitsschutz RL 89/391/EWG

Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit 1996

Norm DIN EN ISO 9000:2000. Qualitätsmanagementsysteme, Grundlagen und Begriffe

Arbeitssicherheitsgesetz

Norm DIN EN ISO 9001:2000. Qualitätsmanagementsysteme, Anforderungen

Leitfaden Arbeitsschutzmanagement – Handlungshilfe zum Aufbau von Arbeitsschutzmanagementsystemen, 1999, Beuth-Verlag

Norm DIN EN ISO 9004:2000. Leitfaden zur Leistungsverbesserung

Arbeitsschutzmanagementsysteme – Spezifikation, Deutsche Übersetzung von OHSAS 18001:1999, (DIN-Manuskriptdruck), Ausgabe: 2000-10, Beuth-Verlag

Norm DIN EN ISO 14000:1996. Umweltmanagementsysteme

Leitfaden für Arbeitsschutzmanagementsysteme, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), Dortmund 2002

Arbeitsstättenverordnung

Betriebssicherheitsverordnung – Verordnung über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Bereitstellung von Arbeitsmitteln und deren Benutzung bei der Arbeit, über Sicherheit beim Betrieb überwachtungsbedürftiger Anlagen und über die Organisation des betrieblichen Arbeitsschutzes 2002, Beuth Verlag

Arbeitsschutzgesetz – Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur



# 9 Anhang

Gegenüberstellung vergleichbarer Anforderungen aus

- der DIN EN ISO 9001: 2000 zum Qualitätsmanagement
- der DIN EN ISO 14001 zum Umweltmanagement
- des nationalen Leitfadens für Arbeitsschutzmanagementsysteme:

Qualitätsmanagement DIN EN ISO 9001:2000		Umweltmanagement DIN EN ISO 14001		Leitfaden für Arbeitsschutzmanagementsysteme	
4	Qualitätsmanagementsystem				
4.1	Allgemeines	4.0	Allgemeines		
4.2.1	QM-VA	4.3.4			
4.2.2	QM Handbuch	4.3.4	Dokumentation des UMS	2.7	Dokumentation
4.2.3	Lenkung von Dokumenten	4.4.5	Lenkung der Dokumente		
4.2.4	Lenkung von Qualitätsaufzeichnungen	4.4.3	Aufzeichnungen	2.16	Untersuchungen
5	Verantwortung der Leitung				
5.3	Qualitätspolitik	4.1	Umweltpolitik	2.1	Arbeitsschutzpolitik
		4.2.1	Umweltaspekte		
		4.2.2	Gesetzliche und andere Forderungen		
5.4.1	Qualitätsziele	4.2.3	Zielsetzungen und einzelne Ziele	2.2	Arbeitsschutzziele
		4.2.4	Umweltmanagement-Programme		

5.4.2	Planung des QMS			2.11	Ermittlung von Arbeiten, Abläufen und Prozessen (Planung)
5.5	Organisation	4.3.1	Organisationsstruktur und Verantwortlichkeiten	2.4 2.14	Zuständigkeit und Verantwortung Änderungsmanagement
5.5.2	QMB				
5.5.3	Interne Kommunikation			2.8	Kommunikation
5.6.2	Eingaben für die Bewertung	4.5	Bewertung durch die oberste Leitung	2.18	Bewertung durch die oberste Leitung
5.6.3	Ergebnisse der Bewertung				
6.1 + 6.2	Mittel und Personal			2.3	Bereitstellung von Ressourcen
6.2.2	Fähigkeit, Bewusstsein und Schulung	4.3.2	Schulung, Bewusstseinsbildung und Kompetenz		Mitwirkung, Rechte und Pflichten der Beschäftigten Qualifikation und Schulung
6.3 + 6.4	Infrastruktur und Arbeitsumgebung				
7.1	Planung der Produktrealisierung			2.11	Ermittlung von Arbeiten, Abläufen und Prozessen(Planung)
7.2	Kundenbezogene Prozesse	4.3.6	Ablauflenkung	2.8 2.10	Kommunikation und Zusammenarbeit Ermittlung von Verpflichtungen
7.3	Entwicklung	4.3.6	Ablauflenkung		
7.4	Beschaffung	4.3.6	Ablauflenkung	2.13.3	Beschaffungswesen
7.4.1	Beurteilung von Unterauftragnehmern			2.13.4	Zusammenarbeit mit Kontraktoren
7.5.1 + 7.5.2	Lenkung der Produktion und Dienstleistungserbringung	4.3.6	Ablauflenkung		
7.5.3	Kennzeichnung und Rückverfolgbarkeit				
7.5.4	Eigentum des Kunden	4.3.6	Ablauflenkung		
7.5.5	Produkterhaltung				



7.6	Lenkung von Überwachungs- und Messmitteln	4.4.1 2. Abs	Überwachung und Messung		
8.1	Überwachung und	4.4.1	Überwachung und	2.9	Erstmalige Prüfung
8.2	Messung	1.& 3. Abs.	Messung	2.15	Leistungsüberwachung und Messung
8.2.1	Kundenzufriedenheit				
8.2.2	Internes Audit	4.4.4	Umweltmanagement-Audits	2.17	Interne Audits
8.3	Lenkung fehlerhafter Produkte	4.4.2	Abweichungen, Korrektur und Vorsorgemaßnahmen	2.13.2	Regelungen für Betriebsstörungen und Notfälle
8.4	Datenanalyse				
8.5.1	Ständige Verbesserung			2.20	Kontinuierliche Verbesserung
8.5.2	Korrektur- und Vor-	4.4.2	Abweichungen, Korrektur	2.12	Beurteilung und
+ 8.5.3	beugemaßnahmen		und Vorsorgemaßnahmen	2.13	Vorbeugung von Gefährdungen
				2.13.1	Maßnahmen zur Vermeidung oder
				2.19	Minimierung von Gefährdungen
					Vorbeugungs- und Korrekturmaßnahmen
		4.3.7	Notfallvorsorge und Maßnahmenplanung	2.13.5	Arbeitsmedizinische Vorsorge, Gesundheitsförderung

## **Impressum**

### **Integriertes Managementsystem im Gebäudereiniger-Handwerk**

Bearbeiter: Thomas Schulz  
Gewerbeförderung Handwerkskammer Hamburg GmbH  
Holstenwall 12, 20355 Hamburg  
Telefon 0 40 3 59 05-2 70, Fax 0 40 3 59 05-2 95

Herausgeber: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin  
Friedrich-Henkel-Weg 1–25, D-44149 Dortmund-Dorstfeld  
Telefon 02 31 90 71-0 [www.baua.de](http://www.baua.de)

Herstellung: Lausitzer Druck- und Verlagshaus, Bautzen

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit vorheriger Zustimmung  
der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

4. aktualisierte Auflage, Dortmund 2005  
ISBN 3-88261-496-X

ISBN 3-88261-496-X

**baa:**  
Bundesanstalt für Arbeitsschutz  
und Arbeitsmedizin