

Erfolgsformel QHSE

Warum die digitale Integration von Health Safety Environment und QM lohnt

Managementsysteme für Health Safety Environment (HSE) gibt es seit Jahrzehnten. HSE und Qualitätsmanagement haben sich in dieser Zeit wesentlich weiterentwickelt. Einem ersten Trend zur Digitalisierung folgt heute besonders in globalen Unternehmen die Integration von HSE und QM in einer digitalen Umgebung. Dabei ist einiges zu beachten.

Daniel Borges Madureira

Organisationen wie die International Organisation for Standardisation (ISO) haben in den letzten Jahren verstärkt daran gearbeitet, die übergeordneten Strukturen ihrer Normen für Managementsysteme einander anzunähern bzw. zu harmonisieren. Immer mehr Unternehmen bauen inzwischen darauf auf. Sie straffen ihre Prozesse und vereinheitlichen soweit wie möglich ihre Prozesslandkarten. Denn ein Änderungsmanagement, dem dieselben Methoden, Verfahren und Tools zugrunde liegen, kann durchaus den Anforderungen des Arbeitsschutzes als auch des Qualitätsmanagements genügen.

Doch wie geht man ein solches Zusammenführungsprojekt am besten an? Was sollte man in der Praxis beachten? Welche Faktoren begünstigen den langfristigen Erfolg?

1. Arbeitsschutz und QM an einen Tisch bringen

Wer zwei bisher getrennte Bereiche zusammenführen will, steht vor der Herausforderung, Silos aufzubrechen. Der erste Schritt muss daher sein, die Verantwortlichen für Qualitätsmanagement sowie für HSE an einen Tisch zu bringen. Dabei sollten sowohl die Zuständigen für das Risiko- als auch für das operative Eventmanagement vertreten sein. Wenn Sie nicht gleich eine Task Force etablieren möchten, starten Sie mit einem Workshop. Überlegen Sie zudem, wen eine potenzielle Umstellung der Prozesse und Tools noch betreffen könnte und laden Sie weitere, ausgewählte Stakeholder ein.

2. Aus Erwartungen und Wünschen konkrete Ziele formen

Das Schlagwort „integriert“ ist in Bezug auf Managementsysteme derzeit en vogue. Doch wie häufig bei Buzzwörtern verbergen sich dahinter sehr unterschiedliche Vorstellungen über Bedeutung und praktische Umsetzung. Ermitteln Sie daher zunächst, welche Bedürfnisse und Wünsche ein *integriertes QHSE-System* befriedigen soll. Es geht nicht darum, alle Erwartungen zu erfüllen, aber Sie sollten offen darüber sprechen. Fragen Sie auch nach Ängsten und klären Sie Vorstellungen über das Timing ab.

Prüfen Sie genau, ob die jeweiligen Gesamtsysteme inklusive aller Prozesse zusammengeführt oder nur einzelne Bereiche konsolidiert werden sollen, etwa an einem gemeinsamen Speicherort für Dokumentation. Vielleicht steht auch der Wunsch nach einer Verschlinkung von Verantwortlichkeiten im Mittelpunkt. Kurz gesagt: Legen Sie in groben Zügen fest, welches Ergebnis Sie anpeilen.

3. Status Quo analysieren

Nachdem Sie die Richtung festgelegt haben, ist es Zeit für eine Bestandsaufnahme. Beleuchten Sie dabei sowohl bereits erfüllte Managementnormen als auch künftig abzubildende Regelwerke, national wie international. Untersuchen Sie, was noch papiergebunden abläuft und welche Schritte bereits digital abgebildet werden. Sehen Sie sich auch die Funktionalitäten der eingesetzten Softwarelösungen an. Verschaf-

fen Sie sich einen Überblick über vorhandene Ressourcen und nehmen Sie bekannte Schwierigkeiten sowie Schwachstellen auf.

4. Mögliche Synergien ausloten

Auf dieser Grundlage lassen sich Synergien zwischen den verschiedenen Managementsystemen einfacher entdecken. Ein Beispiel: Mit Beinaheunfällen im Sicherheitsbereich gehen häufig auch Qualitätsmängel einher. Durch die Vereinheitlichung beider Managementsysteme kann ein Unternehmen das Risiko in beiden Dimensionen – Sicherheit und Qualität – erfassen und mit denselben oder ineinandergreifenden Maßnahmen gleichzeitig gegensteuern. Eine Vereinheitlichung gestattet es der Organisation dabei zum einen, Zeit zu sparen, etwa durch weniger Auditzyklen. Des Weiteren lassen sich durch eine Konsolidierung der eingesetzten Softwaretools auch Kosten senken.

Am Ende der Schritte 2 bis 4 sollten Sie ein klares Bild davon haben, welche Prozesse Sie unter das Dach eines gemeinsamen QHSE-Systems stellen wollen und wo mögliche Einsparpotenziale liegen.

5. Eigenverantwortlichkeit stärken

Ein wichtiger Erfolgsfaktor für ein effektives QHSE-Management ist, die zugehörigen Prozesse als Teil der Arbeitsabläufe zu etablieren. Dies bedeutet zum Beispiel, dass die Sicherheitsüberprüfung nach einer Änderung an einer Produktionseinheit nicht als separate Aufgabe gilt, sondern integraler Bestandteil der Standard Opera-

ting Procedures (SOPs) dieses Arbeitsgangs ist. Erfolgreiche Unternehmen nehmen zudem alle Beteiligten in die Verantwortung: von der Führungsebene über die Mitarbeiter in den Betrieben bis hin zu Lieferanten. Dies stellt eine enorme Veränderung gegenüber dem früheren Ansatz dar, bei dem nur eine einzelne Abteilung oder Person, etwa der HSE-Direktor, für die gesamte Performance des Unternehmens auf diesem Gebiet verantwortlich war. Der Schlüssel zu einem solchen mehr an Partizipation liegt im Zugang zu Information und Schulung – über digitale Tools. Sie ermöglichen, dass jeder die richtigen Dokumente findet und unternehmensweit passend geschult wird.

6. Für klare Messbarkeit sorgen

Wer nicht im Trüben fischen will, braucht eindeutige Kennzahlen für die Überwachung und Kontrolle der QHSE-Performance. Diese helfen zu verstehen, wo die größten Verbesserungen liegen und welche Bereiche Priorität haben. Im Arbeits- und Gesundheitsschutz zum Beispiel gibt es eine Reihe von Messgrößen, die Unternehmen zur Überwachung, Kontrolle und Optimierung ihrer Performance einsetzen können. Dazu gehören unter anderem TRIR (Total Recordable Incident Rate), DART (Days away/restricted or Transfer Rate) und auch Todesfälle pro Jahr. Sinnvolle Metriken liefert neben der amerikanischen Occupational Safety and Health Administration (OSHA) auch die Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (EU-OSHA).

In der Praxis hat sich gezeigt, dass Organisationen, die eine Mischung aus „leading indicators“ und „lagging indicators“ in ihre Kernprozesse einbauen, bessere Ergebnisse erzielen. Zu den Ersteren gehören Hinweise auf kommende Ereignisse oder Risiken, wie etwa eine Häufung von kleineren Störungen. Lagging indicators dagegen sind alle auf die Vergangenheit gerichteten Betrachtungen. Dabei erlaubt die regelmäßige Nutzung standardisierter Berichte, den Aufwand zur Beurteilung der eigenen Performance gering zu halten. Dies gelingt umso mehr, wenn keine separaten Prozesse oder Tools für das Reporting erforderlich sind. Gleichzeitig sorgen diese Unternehmen für größtmögliche Transparenz, indem sie gewährleisten, dass ihr Management direkt auf Ad-hoc-Anfragen reagieren

kann, zum Beispiel bei unangekündigten Audits. Daher statten sie alle Manager bis hin zur Geschäftsleitung mit dynamischen und anpassbaren Dashboards aus.

7. Finanzierung sichern

All diese Überlegungen helfen, konkrete Einsparpotenziale eines Unternehmens zu identifizieren und deren wirtschaftlichen Impact zu benennen. So gerüstet wird es Zeit, sich auf die Suche nach dem nötigen Projektbudget zu begeben. Denn eine Umstellung auf ein neues System bedeutet zunächst immer einen Kostenfaktor, auch wenn sich dieser relativ rasch amortisieren wird, da weniger Zeit bei Sicherheitsvorfällen verloren geht. Im Allgemeinen haben Digitalisierungs- und Konsolidierungsinitiativen gute Aussichten, von der Führungsetage gefördert zu werden. Noch bessere Chancen bestehen, wenn Sie mit starken Argumenten, belastbaren Zahlen oder sogar einem soliden Business Case ins Rennen gehen.

8. Softwareanbieter auswählen

Wer kann, versucht für möglichst viele Prozesse eine gemeinsame Informationsquelle zu etablieren, eine sogenannte Single Source of Truth. So eine Software, die mehrere Managementsysteme bedient, bedeutet niedrigere Gesamtbetriebskosten, einen wesentlich geringeren Aufwand bei Softwareanpassungen und gleichzeitig ein Höchstmaß an Compliance.

Der Funktionsumfang solcher Tools reicht heute von der Meldung von Vorfällen, Audits und Risikobewertungen über das Management von Korrektur- und Präventionsmaßnahmen bis hin zur Dokumentation und Schulung. Insbesondere wenn Sie EHS- und Qualitätsprozesse in einem weltweiten Kontext verschlanken wollen, muss der Umgang mit lokalen und länderübergreifenden Vorschriften und Regularien zentral handhabbar sein.

Dies ist insbesondere in Branchen wie der Chemieindustrie wichtig, die wegen der naturgemäß großen EHS-Risiken eine Vielzahl an Regularien beachten muss. Die Reach- und die CLP-Verordnung sowie die Seveso-Richtlinie der Europäischen Union sind dafür nur Beispiele. Ein Softwareanbieter sollte daher über Erfahrung in Ihrer Branche sowie in Ihrer Unternehmensgröße verfügen und finanziell stabil sein. Denn

nur ein gesunder Hersteller kann es sich leisten, kontinuierlich in Innovationen zu investieren. Falls Sie eine Cloud-Lösung in Erwägung ziehen, sollten Sie Wert darauf legen, dass der Betreiber transparente Einblicke in den Status seiner Services gibt. Ein Beispiel dafür finden Sie unter: trust.veeva.com.

Fazit: Die Grundlage eines erfolgreichen und nachhaltigen Unternehmens sind wirksame und effizient umgesetzte Managementsysteme. Für zuverlässigen Arbeits- und Umweltschutz sowie zeitgemäße Produktions- und Dienstleistungsprozesse stehen heute moderne Technologielösungen zur Verfügung. Sie ermöglichen es Unternehmen, Synergieeffekte beider Managementsysteme auszuloten und zu nutzen. ■

INFORMATION & SERVICE

AUTOR

Daniel Borges Madureira ist Director Chemical Strategy bei Veeva Systems GmbH, Frankfurt am Main.

KONTAKT

Daniel Borges Madureira
daniel.bmadureira@veeva.com