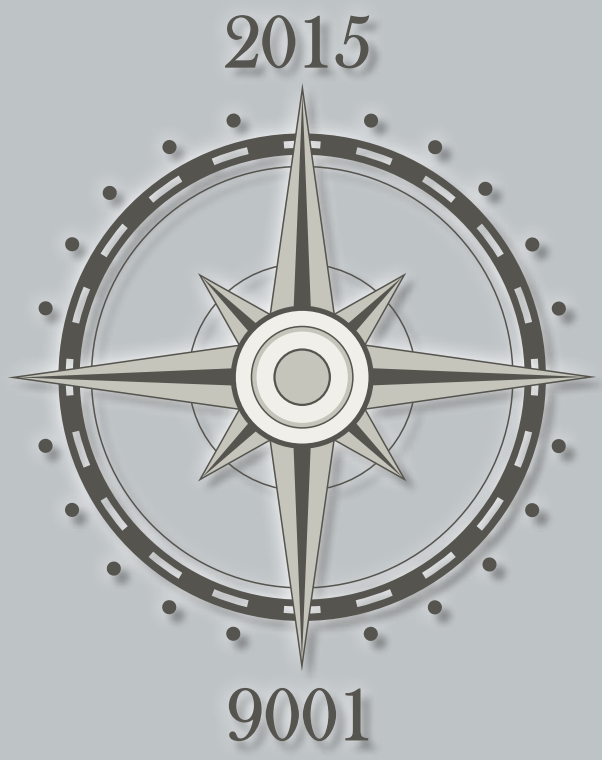
MAGAZIN FÜR QUALITÄTSMANAGEMENT UND INTEGRIERTE MANAGEMENTSYSTEME

MAGAZIN FÜR QUALITÄTSMANAGEMENT
UND INTEGRIERTE MANAGEMENTSYSTEME

2015 | 03 JUNI-JULI



ISO 9001 runderneuert

Die klassische Unternehmensnorm ISO 9001 erhält 2015 ein grundlegendes Update
Chancen und Notwendigkeiten für Unternehmen und Organisationen

NACHHALTIGKEIT: strategische Bedeutung für Betriebe

BUSINESS EXCELLENCE: 20 Jahre in Österreich

BUSINESS CONTINUITY: nie wieder Blackout

4 198708 308507 03

[A] € 7,90
[D] € 8,50
[CH] SFR 10,70
[BENELUX] € 9,50
[I] € 9,90

EIN MAGAZIN VON SCIAM MEDIENHAUS SEIT 1964

P.B.B. • VERLAGSPOSTAMT 1170 WIEN • ERSCHEINUNGSORT: WIEN • GZ 14Z039880M | BEI UNZUSTELLBARKEIT: SCIAM FACHMEDIEN GMBH & CO KG, 1170 WIEN, GEBLERGASSE 95

ISO 9001: Sorgen Sie jetzt vor!

Qualitätsmanagement-Standard aktuell in Revision

Die Neufassung des Management-Klassikers ISO 9001 befindet sich aktuell in Revision und wird Ende 2015 erscheinen – sind Sie schon darauf vorbereitet? Austrian Standards unterstützt Sie mit einem breiten Serviceangebot in Ihrer Vorbereitung auf die ISO 9001-Zertifizierung, in dem Sie zum Beispiel vorab von unseren Seminarvortragenden über Auswirkungen auf Ihr Unternehmen erfahren bzw. in dem Sie sich mit Fachkolleginnen und -kollegen austauschen können. Oder Sie nutzen die Möglichkeit, schon jetzt die neue ÖNORM EN ISO 9001 vorzubestellen.

Jetzt Seminarplatz sichern und Ermäßigung holen

Geben Sie bei der Anmeldung das Kennwort „**Q1**“ bekannt und erhalten Sie 10 % Ermäßigung auf dieses Seminar:

Revision ISO 9001 – Änderungen, Auswirkungen und praktische Umsetzung
Vortragender: Ing. Peter-Viktor Kleinrath
Termin: 23. September 2015 | Austrian Standards, Wien

TOP AKTUELL

Die neue Norm jetzt vorbestellen

Sie erhalten damit bis zur Veröffentlichung der Norm sämtliche offiziellen Entwürfe kostenlos und können sich damit schon jetzt auf die ISO 9001-Zertifizierung vorbereiten!

„Der Norm-Entwurf steht bereits zur Verfügung und schafft Interessierten einen wertvollen Informationsvorsprung.“

Dr. Karl Grün
Director Development, Austrian Standards Institute

Testen Sie Ihr Wissen

Unsere kostenlose Quiz-App zur neuen ISO 9001 finden Sie auf unserer Website oder scannen Sie einfach den QR-Code mit Ihrem Smartphone.

Weitere Informationen zur ISO 9001 finden Sie unter:
www.austrian-standards.at/iso9001

Driven by Making Sense

AUSTRIAN STANDARDS

Das Jahr der Revisionen

Das laufende Jahr 2015 neigt sich seiner Halbzeit zu und es hält uns in Atem. Selten zuvor gab es so viele und wichtige Revisionen von Normen, noch nie hat es so viele „große" Normen zugleich betroffen: die klassische Unternehmensnorm ISO 9001 und die Umweltnorm ISO 14000 in einem neuen Wurf im selben Jahr. Dazu noch die Überleitung der OHSAS 18001 in die ISO 45001 im Bereich Sicherheits- und Gesundheitsschutzmanagement in Überarbeitung. Das sind schon schwere Brocken.

„Wie kommen Unternehmen und Organisationen damit zurecht?", fragen wir bei den Zertifizierern und Auditoren nach. „Erstaunlich gut", lautet die Rückmeldung. Wenn es um die Fortführung bestehender Zertifikate geht, seien im Wesentlichen die meisten Verantwortlichen gut im Rennen. Und bei Neuzertifizierungen sei das Umfeld wie sonst auch: Es bedarf Aufklärungsarbeit über den unmittelbaren und den künftigen Nutzen einer Zertifizierung. Haben die Betreffenden diesen verstanden, sei der Zertifizierungsprozess zwar durchwegs mit Arbeit verbunden. Am Ende überwiegen die Vorteile aber die Kosten. Das haben bisher noch fast alle Beteiligten bestätigt, die sich diesem Prozedere unterworfen haben.

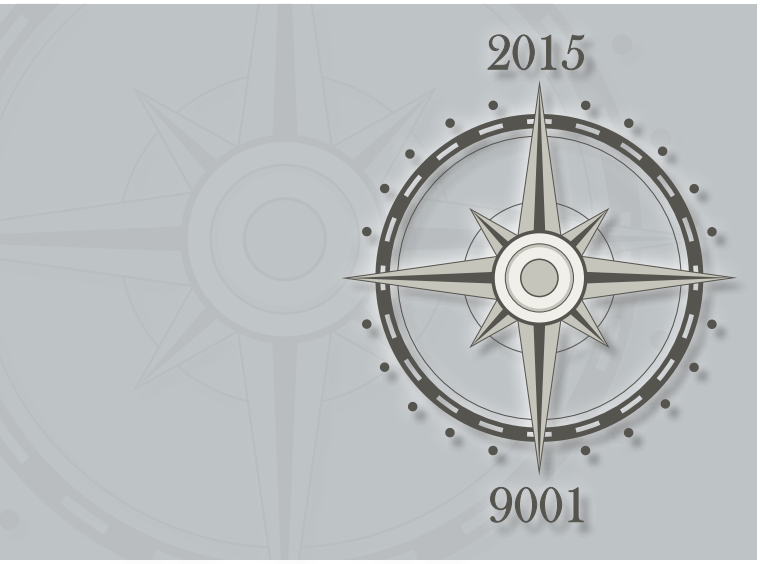
Alles easy? Keineswegs. Um die Anpassungen in Folge der ISO-Neugestaltungen zu bewältigen, bedarf es schon eines und mitunter auch mehrerer Kraftakte in Unternehmen und Organsiationen. Denn vor allem die beiden großen Normen bringen teils erhebliche Veränderungen mit sich: Ausweitung und Präzisierung zugleich, lautet die Devise für die nahenden ISO-Updates. Trotz alle dem sind sich die Experten einig, dass aus der Diskussion heraus zeitgemäße Versionen für diese Normen entstehen werden. Einen Ausblick darauf geben wir Ihnen hier im vorliegenden Heft des Q1.

Viel Vergnügen beim Lesen der vorliegenden Ausgabe wünscht Ihnen

Peter R. Nestler
Chefredakteur
peter.nestler@sciam.at

JUNI-JULI 2015

TITEL



QUALITÄTSMANAGEMENT

ISO 9001:2015 Ausblick

Die Überarbeitung der klassischen Unternehmensnorm bringt ab Herbst einiges an Arbeit.

SEITE 18

BRANCHENFOKUS

FINANZEN

Der Kunde hat das Wort

Qualitätsmanagement messen ist im Finanzwesen besonders schwierig. Die Kunden als Gütesiegel.

SEITE 28

QUALITY AUSTRIA

UNTERNEHMENSQUALITÄT

Staatspreis geht in die letzte Runde

Mitte Juni werden alljährlich die exzellentesten Unternehmen Österreichs ausgezeichnet. Auch diesmal war es wieder spannend.

SEITE 40

qualityaustria
Erfolg mit Qualität

TOP-THEMEN

QUALITÄT

Nachhaltigkeit bestimmt den Erfolg

Die Orientierung an nachhaltiger Entwicklung ist zu einer zunehmend strategisch bedeutsamen Aufgabe moderner Unternehmen geworden.

SEITE 12

QUALITÄTSMANAGEMENT

20 Jahre Excellence in Österreich

Wie Gewinner des Staatspreises Unternehmensqualität auch heute noch zu der Auszeichnung stehen.

SEITE 24

INTEGRIERTES MANAGEMENT

Business Continuity

Zertifizierungen für Business Continuity sind ein neuer Megatrend – seit Jahresbeginn mit der ISO 22301.

SEITE 34

ÜBERBLICK

Aktuell 6
Nachhaltigkeit 12
ISO 9001:2015 18
20 Jahre Excellence 24
Business Continuity 32
QS für Laboratorien 38
Quality Austria FDIS ISO 14001:2015 42

Rubriken & Service
Karriere 46
Bibliothek | Anbieter-Index 47
Termine 48
Vorschau 50

Impressum 50

AKTUELL

Data Scientists sind gefragt

Data Scientists zu finden und zu fördern wird zunehmend zu einem Erfolgsfaktor für Unternehmen, die ihre Geschäftsprozesse mit Analytics digitalisieren. Zu diesem Ergebnis kommt eine aktuelle Studie, die die Publikation MIT Sloan Management Review in Zusammenarbeit mit SAS, einem der weltgrößten Softwarehersteller, durchgeführt hat. Demnach verfügen Unternehmen, die bereits die Position des Data Scientist besetzt haben, rund zweieinhalb Mal so oft über eine dezidierte Datenstrategie als der Durchschnitt. Die Studie „The Talent Dividend" bezieht ihre Erkenntnisse aus einer Befragung von rund 2.500 Führungskräften weltweit und persönlichen Interviews von 28 hochrangigen Managern aus den verschiedensten Branchen.
Die Autoren stellen fest: Unternehmen, die Analytics bereits intensiv und strategisch einsetzen, nutzen zugleich verschiedene Methoden, um das analytische Wissen ihrer Mitarbeiter systematisch auszubauen. Einen besonders großen Einfluss darauf hat die Personalentwicklung in der HR-Abteilung: „Bei Unternehmen mit einem hohen analytischen Reifegrad ist in der Personalentwicklung durchweg eine echte Strategie zur Entwicklung der Datenkompetenz erkennbar", erklärt David Kiron von MIT Sloan Management Review. „Firmen, die sich noch wenig mit Analytics beschäftigen, agieren hier deutlich planloser."
Das hat umgekehrt auch einen messbaren Effekt auf die Anziehungskraft der Unternehmen für Spitzenkräfte im Bereich Analytics. Wer keine klare Analytics-Strategie verfolgt, tut sich laut der Studie deutlich schwerer, gutes Personal für diese Aufgaben zu rekrutieren.

Digitalisierung beschleunigt das Reporting

Die Digitalisierung bringt das Management Reporting in großen Schritten voran: Prozesse werden immer schneller, die Berichterstattung einfacher und Informationen können flexibel und systemgestützt aufbereitet und direkt analysiert werden. Wie das Potenzial in den unternehmerischen Alltag übertragen werden kann, berichten Experten aus Wissenschaft, Beratung und Unternehmenspraxis bei der 10. Fachkonferenz Reporting am 10. und 11. Juni 2015 in Berlin. Veranstalter ist die Managementberatung Horváth & Partners.
Michael Schernthaner stellt das „Lean Business Oriented Reporting" der Constantia Flexibles International vor. Als Vice President Controlling, Accounting & Financial Services setzt er auf integrierte Projektteams im Reporting des Verpackungsherstellers. Anschließend zeigt Konferenzleiter Jens Gräf das Zukunftsbild des Reportings aus Sicht von Horváth & Partners auf. Er erläutert, welche neuen Rollen – wie der Data Scientist – jetzt Bedeutung gewinnen und wie flexible Analysen in Echtzeit Managemententscheidungen unterstützen.
Danach berichten Jens Niebecker, Manager Finance Transformation, und Thomas Schmid, Head of Business Warehouse Reporting, wie Online Dashboards das Reporting des Versicherers Allianz optimieren. Zudem stehen Vorträge zu Integrated Reporting (Dr. Sebastian Prell, Die Mobiliar Versicherungen & Vorsorge) und dem Einsatz von Eye-Tracking im Reporting Design (FH-Prof. Dr. Christoph Eisl, Fachhochschule Oberösterreich) am ersten Konferenztag auf der Agenda.
Am zweiten Konferenztag stellt Martin Eilerts, Geschäftsführer der Kaimann GmbH, den Reporting-Ansatz des Dämmstoffherstellers vor. In seinem Vortrag erläutert er, wie eine integrierte Planungs- und Reportinglösung sowohl die Transparenz als auch den Cashflow im Unternehmen erhöht. Automatisiert, standardisiert und zentral gesteuert ist das Business Intelligence und Lean Reporting der auf Messtechnik spezialisierten WIKA Gruppe. Katharina Leißler, Head of Corporate Controlling, und Michael Schnöring, Leiter Corporate Business Intelligence & Data Warehouse, geben live Einblicke in ihr genutztes Tool.
Über die klare Sicht auf Ergebnistreiber durch wertorientiertes Reporting spricht Dr. Christian Langmann. Er verantwortet den Bereich B2B Planning & Transformation bei dem Mobilfunkanbieter Telefónica Germany. In seinem Vortrag geht er auch auf die Besonderheiten des Reportings in einem dynamischen Umfeld wie der Telekommunikation ein.

Schlechtes Zeugnis für Österreichs Standortpolitik

Gemeinsam mit PwC Price Waterhouse Coopers befragte die American Chamber of Commerce Austria halbjährlich die Entscheidungsträger der 100 wichtigsten Niederlassungen von US-Firmen in Österreich zum aktuellen Geschäftsklima. Die Prognose für das kommende halbe Jahr fällt verhalten aus.

„Die Hohe Ablehnung gegenüber dem transatlantischen Freihandelsabkommen TTIP ist für zahlreiche amerikanische Unternehmen abschreckend. Die österreichische Steuer- und Finanzpolitik trübt den Ausblick ebenfalls", resümiert AmCham Austria Präsident Norbert B. Lessing. Während die Geschäftslage in den USA geringfügig besser beurteilt wird als bei der letzten Erhebung, erwarten die Unternehmen für Österreich ein deutlich ungünstigeres Geschäftsklima. Dennoch planen US-Unternehmen nur vereinzelt einen Abbau von Beschäftigten an den österreichischen Standorten. 21 Prozent der Umfrageteilnehmer geben sogar an, in den kommenden sechs Monaten neue Beschäftigte einzustellen. Hinsichtlich der Investitionspläne ist die Einschätzung jedoch deutlich pessimistischer: Über 20 Prozent der Unternehmen planen in den kommenden zwölf Monaten weniger als bisher in Österreich zu investieren.

Die mangelnde Investitionsfreude von US-Unternehmen in Österreich ist unter anderem auch auf den Abwärtstrend bei der Bewertung der Standortattraktivität zurückzuführen. Die „Poor Dogs" unter den Standortfaktoren sind die Unternehmensbesteuerung, Arbeitsmarkt-Regulierung und das Gehaltsniveau. Hier ist in den Augen der US-Unternehmen klar die Politik gefordert: Nur fünf Prozent bewerten die aktuelle Standortpolitik als „ausgezeichnet", ganze 46 Prozent dafür als „mittelmäßig". Verbesserungspotenziale sieht man auch bei der Bürokratie und Besteuerung von Expatriates.

Bei einem Ausstieg Griechenlands aus der Eurozone erwarten 33 Prozent der Umfrageteilnehmer negative Auswirkungen für Europa. Auch für den Standort Österreich befürchten die Unternehmer drastische Folgen, sollte der Grexit Realität werden. Die Mehrheit der befragten Unternehmen geht jedoch davon aus, dass der Grexit keine negativen Folgen für die europäische Wirtschaft haben würde.

CON PLUS ULTRA

WISSEN WAS GEHT. TUN WAS WIRKT.

Mit dem Rechtskurier von conplusultra verpassen Sie keine Gesetzesänderung!

Alle zwei Monate erhalten Sie die relevanten Novellierungen im österreichischen und europäischen Umwelt-, Anlagen- und Arbeitsschutzrecht.

Und das beste daran: **Für Q1-Leser** gibt es den Rechtkurier jetzt zum besonders **günstigen Paketpreis**

6 Ausgaben von Q1 und **6 Ausgaben des Rechtskurier** um nur **€ 300,00** (statt € 345,00). Inkl. Verpackung und Porto in Österreich.

Bestellen Sie **gleich hier**

www.sciam-online.at/aboq1

Die fünf Social Media Trends 2015

Zwei Drittel der Internetnutzer verwenden zumindest ein Soziales Netzwerk. Unangefochten auf Platz 1 ist Facebook, das über die Hälfte der Onliner nutzen. Man ist in der Sozialen Online-Welt angekommen. Doch das Nutzungsverhalten unterliegt einer starken Dynamik. Der Austrian Internet Monitor (AIM(TM)) hat die Details. Trend 1: Der Nutzer als Selbstdarsteller. Onliner der Stunde Null kennen ein Internet mit starr vorgegebenen Inhalten. Mittlerweile gestaltet es der Großteil mit. Die Plattformen stellen dazu Funktionen bereit, die bereitwillig aufgenommen werden. Allein das Hochladen von Fotos ist in den letzten zwei Jahren um 20 Prozent gestiegen. Wenn es um anspruchsvollere Inhalte geht, ist man jedoch zurückhaltend: Nur 6 Prozent der Internetnutzer geben an, schon einen Text auf Wikipedia verfasst zu haben.

Trend 2: Der PC hat für Social Media bald ausgedient. Soziale Interaktionen fordern Schnelligkeit. Kostbare Zeit verstreichen zu lassen, bis man wieder am PC sitzt, wird immer unpopulärer. Der PC verliert als Endgerät für die Nutzung von Sozialen Netzwerken innerhalb von zwei Jahren ein Viertel der Verwender. Als Gewinner gehen Smartphone und Tablet hervor - die Verwendung des letzteren hat sich fast verdoppelt.

Trend 3: Morgenstund hat Facebook im Mund. Dieser Trend wird durch die verlagerte Gerätenutzung getrieben. Ein schneller Check der neuesten Aktivitäten aus dem Freundeskreis ist auf dem mobilen Gerät immer drin. Damit steigt die morgendliche Nutzung seit 2013 um ein Drittel. Auch in der Nacht ist man aktiver geworden, während die restlichen Tageszeiten keinWachstum verzeichnen.

Trend 4: Mehr Zeit für Social Media. Die pro Woche mit Sozialen Medien verbrachte Zeit stieg in 24 Monaten um fast ein Drittel auf 6,1 Stunden. Die kurzen Besuche der Netzwerke läppern sich. Onliner zwischen 14 und 19 Jahren bringen es gar auf 11,3 Stunden in der Woche.

Trend 5: Unternehmensauftritte gewinnen an Akzeptanz. Ein gutes Drittel der Sozialen Netzwerker findet es (eher) wichtig, mit Unternehmen auf diesen Plattformen kommunizieren zu können. Das sind 30 Prozent mehr als vor zwei Jahren. Ähnlich gewachsen ist der Anteil derer, die sich dazu bekennen, ein Unternehmen durch seinen Social Media Auftritt sympathischer zu finden. Gleichzeitig ist den Usern das Shitstorm-Risiko der Unternehmen bewusst: Zwei Drittel meinen, der Ruf eines Unternethmens könne in einem Sozialen Netzwerk geschädigt werden.

Jede zweite Firma kapituliert vor Big Data

Die derzeitige Auswertung frei zur Verfügung stehender, großer Datenmengen (Big Data) überfordert die Hälfte der Unternehmen. Dies ist das Ergebnis der aktuellen Untersuchung „In-Memory-Analytics“ von Sopra Steria Consulting http://soprasteria.de. Dabei sind fast drei Viertel der deutschen IT-Entscheider langfristig von der Wichtigkeit von Big Data überzeugt.

Relevanz versus Zufriedenheit: Nach der Analyse großer Datenmengen ist die Anforderung der Echtzeit-Verarbeitung am zweitwichtigsten, der etwas mehr als 40 Prozent der IT-Verantwortlichen zustimmen. Erst an dritter Stelle folgt mit 37 Prozent die Fähigkeit, polystrukturierte Daten zu analysieren. Auch bei diesen beiden Disziplinen zeigt sich eine gefühlte Unausgeglichenheit zwischen Relevanz und Zufriedenheit: Nur rund ein Viertel der Befragten ist mit den Möglichkeiten zur Echtzeit-Verarbeitung und der Analyse polystrukturierter Daten in ihrem Unternehmen rundum zufrieden.

„In einer immer stärker digitalisierten Geschäftswelt mit neuen, digitalen, datengetriebenen Wertschöpfungsprozessen sind Unternehmen aufgefordert, sich erfolgreich für die Zukunft aufzustellen. Es ist dabei unumgänglich, analytische Plattformen zu etablieren, welche auf Basis großer wachsender Datenvolumen die Marktentwicklung präzise vorhersagen und die Grundlage für valide Entscheidungen liefern. Vielfach sind bestehende Business-Intelligence-Architekturen noch nicht auf die gestiegenen Herausforderungen ausgerichtet“, unterstreicht Lars Schlömer, Head of Business Intelligence bei Sopra Steria Consulting.

Laterale Führungskräfte auf dem Vormarsch

Befragte HR-Experten aus Deutschland und Österreich sind sich einig: Laterale Führung – also die Führung ohne Vorgesetztenfunktion – spielt eine immer größere Rolle in Unternehmen. Damit auch die spezifischen Herausforderungen und Anforderungen an die Führungskräfte. Eine Studie von MDI Management Development Institute und Personalist.at liefert dazu die Details.

Laterale Führung wird in den kommenden fünf bis zehn Jahren an Bedeutung zunehmen oder sogar stark zunehmen, geben 88,7 Prozent der Befragten an. Schon jetzt stark verbreitet sind die Rollen Fachführung mit Projekten innerhalb eines Fachs (in 62,8 Prozent der befragten Unternehmen), Teamführung ohne Vorgesetztenfunktion (56,4 Prozent) sowie Stabsfunktion (53,8 Prozent) und Linienverantwortung & abteilungsübergreifende Projektleitung (52,6 Prozent).

Die Hintergründe für die steigende Bedeutung der lateralen Führung liegen im Strukturwandel in heutigen Unternehmen. Immer komplexere Projektstrukturen (abteilungs- und branchenübergreifend, international), flacher werdende Hierarchien und komplexere Teams und Arbeitsgruppen werden als häufigste Gründe genannt. Zusätzlich steigt laut Aussagen der befragten HR-Experten insgesamt der Projektcharakter von Tätigkeiten und auch Unternehmen und deren Strukturen selbst werden immer komplexer – Stichwort: Matrixorganisation zum Beispiel.

Commitment ist das A und O: In diesem hochkomplexen Umfeld, in dem zusätzlich die hierarchische Autorität fehlt, gilt es spezielle Kompetenzen und Fähigkeiten zu entwickeln, um erfolgreich zu sein. Commitment und Vetrauen der Mitarbeiter zu gewinnen wird mit 53,2 Prozent als wichtigste Eigenschaft identifiziert. Gleich danach steht gute Menschenkenntnis (Einsatz von Personen aufgrund ihrer Stärken und Schwächen) mit 39,2 Prozent und Ziel- und Ergebnisorientierung mit 26,6 Prozent.

[EC12-126]

bezahlte Anzeige

Die neue Preis-/ Leistungsklasse für PLC & Motion Control.

Embedded-PC-Serie CX5100: Kompakt-Steuerungen mit Intel®-Atom™-Mehrkern-Prozessoren.

www.beckhoff.at/CX51xx

Mit der Embedded-PC-Serie CX5100 etabliert Beckhoff eine neue kostengünstige Steuerungskategorie für den universellen Einsatz in der Automatisierung. Die drei lüfterlosen, hutschienenmontierbaren CPU-Versionen bieten dem Anwender die hohe Rechen- und Grafikleistung der Intel®-Atom™-Mehrkern-Generation bei niedrigem Leistungsverbrauch. Die Grundausstattung enthält eine I/O-Schnittstelle für Busklemmen oder EtherCAT-Klemmen, zwei 1.000-MBit/s-Ethernet-Schnittstellen, eine DVI-I-Schnittstelle, vier USB-2.0-Ports sowie eine Multioptionsschnittstelle, die mit verschiedensten Feldbussen bestückbar ist.

IPC
I/O
Motion
Automation

CX5120: Intel®-Atom™-CPU, 1,46 GHz, single-core

CX5130: Intel®-Atom™-CPU, 1,75 GHz, dual-core

CX5140: Intel®-Atom™-CPU, 1,91 GHz, quad-core

New Automation Technology BECKHOFF

Was hat Wissen mit Qualität zu tun?

Antworten auf diese und andere
Fragen finden Sie in Q1.
6x jährlich in Ihrem Postfach!

IHR Q1-ABO HAT

6x pro Jahr

Karriere-Tipps

Interviews

Praxis-news

SCI AM
MEDIENHAUS SEIT 1964

Österreichs einziges Fachmagazin für Qualitätsmanagement und integrierte Managementsysteme

Bestellen Sie gleich jetzt:
Fax: 01/90 680 91112
Mail: abo@q1.co.at
Web: sciam-online.at/aboq1

VIELE VORTEILE!

Nachhaltigkeit als Faktor für unternehmerischen Erfolg

Unternehmen werden zunehmend daran gemessen, wie sie nachhaltige Entwicklung verfolgen und welche Ziele sie sich in diesem Zusammenhang gesetzt haben. Die Orientierung an nachhaltiger Entwicklung ist zu einer zunehmend strategisch bedeutsamen Aufgabe moderner Unternehmenspolitik geworden. Doch was bedeutet Nachhaltigkeit im unternehmerischen Umfeld und wie kann man nachhaltige Entwicklung in der eigenen Organisation umsetzen? Und vor allem, welchen Vorteil kann eine Organisation daraus ziehen, sich mit dem Thema nachhaltige Entwicklung zu beschäftigen?

TEXT: JÜRGEN BIRGFELLNER

Der Begriff `Nachhaltigkeit´ wurde ursprünglich in der Forstwirtschaft geprägt, wo man bereits früh erkannte, dass man nicht mehr Holz fällen darf als jeweils am Standort nachwachsen kann. Dieser ressourcenorientierte Denkansatz der unternehmerischen Planung legte den Grundstein für die ökonomische Gesundheit und Stabilität dieses Wirtschaftssektors. Im Laufe der Zeit verbreitete sich dieser Ansatz auch in vielen anderen Wirtschaftssektoren und wurde auch umfassender und tiefgreifender formuliert. Nachhaltigkeit auf Unternehmensebene wird heute nicht nur als schonender Umgang mit den eingebrachten Ressourcen verstanden, sondern rückt den gesamten Produktlebenszyklus mit all seinen Auswirkungen in den Vordergrund.

Die bewusste und gezielte Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung einer Organisation erfolgt heute vor allem mit Umwelt- und Energiemanagementsystemen. Mit diesen Managementsystemen betrachtet man kritisch die organisatorische Leistung in diesen Bereichen und versucht diese anhand wiederkehrender Bewertungen stetig zu verbessern. Konkret bedeutet dies, dass aufbauend auf der Unternehmenspolitik die Zuständigkeiten, Verhaltensweisen, Abläufe und Vorgaben in der Organisation strukturiert festgelegt und entsprechende Zielsetzungen formuliert werden. Nach Festlegung der Ablauf- und Aufbauorganisation und von Prozesszielen kann regelmäßig die organisatorische Energie- bzw. Umweltleistung erfasst und bewertet werden.

IN ALLER KÜRZE

Unternehmen werden daran gemessen, wie sie nachhaltige Entwicklung verfolgen und welche Ziele sie sich dazu gesetzt haben. Die Orientierung an nachhaltiger Entwicklung ist zu einer strategisch wichtigen Aufgabe moderner Unternehmenspolitik geworden. Doch was bedeutet Nachhaltigkeit im unternehmerischen Umfeld und wie kann man nachhaltige Entwicklung in der eigenen Organisation umsetzen?

ZUR PERSON

Jürgen Birgfellner ist als Berater und Trainer bei procon Unternehmensberatung tätig. Seine schwerpunkte liegen in der Beratung und Ausbildung zu Aufbau, Umsetzung und Auditierung von Energie-, Qualitäts- und Umweltmanagementsystemen.

✉ birgfellner@procon.at

Umweltmanagement

Umweltmanagement bedeutet, dass sich eine Organisation bewusst mit den eigenen Auswirkungen auf die Umwelt beschäftigt. Mit Hilfe eines Umweltmanagementsystems können die Vorgaben der Leitung einer Organisation und auch behördliche und gesetzliche Anforderungen bezüglich Umweltschutz direkt in das organisatorische Management implementiert werden. Das Umweltmanagementsystem kann frei oder gemäß einer Vorgabe, wie zum Beispiel nach der ISO 14001 oder auch nach der EMAS-Verordnung (Eco Management and Audit Scheme) aufgebaut sein. Hier werden die Mindestanforderungen an ein solches System geregelt und auch Grundsätze und Hilfsinstrumente vorgestellt. Beide Systeme sind ähnlich wie die Norm ISO 9001 aufgebaut und können einfach in ein bestehendes Qualitätsmanagementsystem integriert werden.
Die ISO 14001 ist die bekannteste Umweltmanagementnorm und wurde erstmals 1996 veröffentlicht. Die aktuell gültige Fassung von 2004 befindet sich momentan in Überarbeitung und die neue Version soll im Herbst 2015 eingeführt werden. Die überarbeitete Norm orientiert sich noch stärker an der ISO 9001, welche sich auch aktuell in Überarbeitung befindet und fast zeitgleich wie die ISO 14001 veröffentlicht wird. Es wurden die Kapitel beider Normen stärker abgeglichen und dem Thema Risiko wurde bei beiden Normen mehr Bedeutung zugemessen. Unternehmen können sich, wie auch bei der ISO 9001, von zugelassenen Zertifizierungsstellen auf Normkonformität prüfen lassen und ein positives Zertifizierungsergebnis publik machen.
Das Umweltmanagementsystem EMAS wurde 1993 von der europäischen Union eingeführt und wird auch als Öko-Audit bezeichnet. Diese Verordnung durchlief auch mehrere Überarbeitungen und die aktuell gültige Fassung von 2010 erleichtert nun vor allem KMU´s den Zugang und die Umsetzung dieses Umweltmanagementsystems. Die an EMAS teilnehmenden Organisationen müssen sich auch wie bei der ISO 14001 in regelmäßigen Abständen zertifizieren lassen. Der große Unterschied zur ISO 14001 liegt darin, dass Organisationen ihre Umweltauswirkungen, ihre Umweltleistungen und ihre Umweltziele in einer ▶

bezahlte Anzeige
ISO 50001
IM WEBSHOP BESTELLEN
www.austrian-standards.at
AUSTRIAN STANDARDS

Umwelterklärung veröffentlichen müssen. Diese Erklärung ist jährlich zu aktualisieren und wird von einem unabhängigen Umweltgutachter auf Richtigkeit überprüft.

Energiemanagement

Im Vergleich zu Umweltmanagement zielt Energiemanagement darauf ab, die energiebezogene Leistung von Organisationen zu verbessern. Es sollen vor allem Energiekosten eingespart, ungenutzte Energieeffizienzpotenziale aufgezeigt und mögliche, in diesem Zusammenhang stehende Umweltauswirkungen verringert werden. Auf organisatorischer Ebene wird Energiemanagement häufig auf Basis der ISO 50001 betrieben, welche 2012 die EN 16001 abgelöst hat. Die ISO 50001 ist wie auch die ISO 14001 an der ISO 9001 orientiert und legt den Schwerpunkt auf der geplanten kontinuierlichen Verbesserung der Unternehmensleistung. Auch dieses Managementsystem kann extern zertifiziert werden und bietet eine Vielzahl an Vorteilen für eine Organisation.
Die Vorteile von Energie- und Umweltmanagementsystemen sind vielfältig und können je nach Unternehmensart sehr unterschiedlich sein. Eine große Stärke liegt vor allem darin den Ist-Stand der Organisation zu erheben und Stärken, aber auch mögliche Schwächen aufzuzeigen. Auf Basis dieser Erhebung kann eine gezielte nachhaltige Entwicklung angeregt und entsprechende Ziele formuliert werden. Ressourcenschonung bzw. effiziente Nutzung von Ressourcen steht daher stets im Vordergrund. Mit diesen Managementsystemen können in Folge enorme technische Einsparungspotenziale aufgedeckt werden, was häufig auch mit entsprechenden Kosteneinsparungen einhergeht. Eine nachhaltige Entwicklung der Unternehmensleistung hat aber auch enorme positive Auswirkung auf die öffentliche Wahrnehmung einer Organisation. Darüber hinaus ist der geplante Umgang mit Umweltrisiken ein nicht zu unterschätzender Vorteil, da proaktive Gefahrenabwehr betrieben wird und im Notfall Abwehrmaßnahmen bereitstehen. Dies ist besonders im Bezug auf Einhaltung der Rechtskonformität besonders hervorzuheben, da hier bei Umweltmanagementsystemen ein Schwerpunkt gelegt wurde.
Die Umsetzung von Energie- und Umweltmanagementsystemen beinhaltet ähnliche Herausforderungen, wie alle Managementsysteme, da sie eine hohe Lern- und Organisationsbereitschaft im gesamten Unternehmen erfordern. Die Einführung von solchen Managementsystemen ist daher häufig mit einem erhöhten Verbrauch an personellen und zeitlichen Ressourcen gekoppelt und fordert auch eine entsprechende Bereitschaft und Identifikation seitens der Belegschaft.

Aus- und Weiterbildung

Die Lern- und Organisationsbereitschaft kann am besten durch gezielte Aus- und Weiterbildung der beteiligten Mitarbeiter unterstützt und gestärkt werden. Hier werden vor allem vom WIFI passende Ausbildungsprogramme an-

geboten, welche die betriebliche Umsetzung von Managementsystemen erleichtern.
Die Ausbildung zum Umweltbeauftragten liefert die methodischen Grundlagen, wie man Umweltmanagement auf betrieblicher Ebene operativ umsetzen kann. Hier wird auf die Normforderungen der ISO 14001 eingegangen, was mit praktischen Übungsarbeiten gefördert wird, und auch ein Vergleich mit EMAS vorgenommen. Weiter wird auch ein Überblick über relevante Rechtsmaterien gegeben.
Der interne Auditor liefert das notwendige Methodenwissen sowie psychologisches Hintergrundwissen, um ein internes Audit eines prozessorientierten Managementsystems für Qualität, Umwelt sowie Arbeits- und Gesundheitsschutz durchzuführen. Die vermittelten Inhalte werden auch hier mittels praxisorientierten Übungen geschult.
Der Umweltmanagementbeauftragte vermittelt das Wissen, um Führungsprozesse managen zu können. Die Inhalte der wesentlichen Managementsystem-Normen werden analysiert und bezüglich ihrer Umsetzung in der Praxis detailliert erläutert. Workshops und Fallbeispiele geben Hilfestellung bei der Umsetzung.
Die WIFI Ausbildung zum Energieeffizienzbeauftragten (EEB) wurde für Mitarbeiter aller Unternehmensgrößen und Branchen entwickelt. Die spezifischen Bedürfnisse von kleinen und mittleren Unternehmen werden gezielt angesprochen. Man lernt die Anforderungen an ein Energiemanagementsystem gemäß ISO 50001 kennen. Des Weiteren werden Themen wie die Grundlagen der nachhaltigen Energieoptimierung, Energiedatenerfassung, Energie-Controlling-Ansätze, Energieausweis und energetische Bewertung behandelt.
Wie bereits erwähnt, beschäftigt sich die internationale Organisation für Normung zurzeit mit der grundlegenden Überarbeitung der führenden Umweltnorm ISO 14001. In der WIFI Ausbildung „Die neue ISO 14001:2015“ werden die entscheidenden inhaltlichen Änderungen dieser Norm behandelt, welche das Ziel hat, das Umweltmanagement als Instrument für eine nachhaltige Unternehmensausrichtung weiterzuentwickeln. Sie erhalten einen Überblick über die neue Struktur und alle maßgeblichen Neuerungen sowie hilfreiche Tipps für die Umsetzung im Unternehmen.
Die nachhaltige Entwicklung in Unternehmen ist und wird ein großes Thema bleiben.
Sichern Sie sich den Vorsprung durch Wissen. Alle erwähnten Ausbildungen finden Sie auf der WIFI Seite: www.wifi.at

Besuchen Sie uns jetzt auf www.sciam-online.at/q1

Der Überregulierung den Zahn ziehen

Vielfach wird ein Übermaß an Regularien, Normen und Gesetzen kritisiert, auch was entstehende Kosten anlangt. Der neue Trend geht aber dahin, eine Reihe von Pflichten - zum Beispiel in der Dokumentation - auf ein papierloses Büro zu übertragen. Das papierlose Qualitätsmanagement spart Zeit und Kosten.

Im Qualitätswesen tut sich etwas: Drei brandaktuelle Themen aus dem Qualitätsmanagement und wie Sie diese Themen richtig unterstützen.

- So sind Sie gerüstet für ISO 9001:2015
- Das papierlose QM ist für alle da
- Neues Feuer für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess

Umsetzung der Anforderungen an das Qualitätsmanagement gemäß ISO 9001:2015

Bis Ende 2015 wird eine wesentliche Neufassung der internationalen Norm für Qualitätsmanagement ISO 9001 erwartet. Das Thema ist weltweit und branchenübergreifend für Unternehmen aller Größen relevant. Schaffen Sie bereits jetzt die Grundlagen für ein (Re-)Zertifizierungsaudit! Im Wesentlichen kommen zwei neue Anforderungen mit der neuen ISO-Norm:

1. Zum einen wird mit der neuen Norm verstärkt ein **prozessorientierter Ansatz** und damit die Beschreibung aller Abläufe einer Organisation sowie die Benennung von Inputs, Outputs und den jeweiligen Prozessverantwortlichen gefordert.
2. Zum anderen wird das Thema **Risikomanagement** stark forciert. Organisationen müssen Risiken ermitteln, die das Erreichen von Produkt- und Prozesszielen beeinflussen können.

Das Unternehmen muss zudem Maßnahmen planen, um diesen Risiken entgegenzutreten und die Wirksamkeit der Maßnahmen bewerten. Formale Anforderungen an ein Qualitätsmanagementhandbuch gibt es nicht mehr. Die inhaltlichen Anforderungen bleiben jedoch bestehen.

Viele Unternehmen arbeiten bisher nur bedingt oder überhaupt noch nicht an der professionellen Abbildung ihrer Geschäftsprozesse. Dabei hat der prozessorientierte Ansatz viele Vorteile und kann sogar dazu führen, dass weniger Zeit für die QM-Dokumentation benötigt wird.

Wichtig hierbei ist ein professionelles, **datenbankbasiertes Prozessmanagement-Werkzeug**. Prozessabbildungen, die dort abgelegt werden, können ausgewertet werden. Das bedeutet, dass die Informationen über Inputs, Outputs, Verantwortliche, Systeme und sogar Risiken oder Kennzahlen direkt aus dem modellierten Prozess ausgelesen werden können (siehe Abb. 1).

Diese Informationen können dann genutzt werden, um verschiedene **QM-Dokumente automatisch zu befüllen**. Eine einmal modellierte Prozessgrafik und deren Inhalte können so in vielen Dokumenten gleichzeitig verwendet werden. Ergibt sich eine Änderung am Prozess, kann diese zentral durchgeführt werden und alle Dokumente werden automatisch aktualisiert. Dies ist insbesondere für die automatische **Generierung von Arbeitsanweisungen und Verfahrensanweisungen** äußerst sinnvoll.

Papierlose Dokumenten- und Prozesslenkung

In vielen Unternehmen werden Arbeitsanweisungen und Prozesse noch auf Papier ausgedruckt und von Schreibtisch zu Schreibtisch gelenkt, um dann freigegeben und verteilt zu werden. Moderne QM-Software unterstützt Sie bei der Umsetzung Ihres **papierlosen QM-Systems**.

Die Erstellung bzw. Änderung über die Freigabe, Verteilung und Schulung bis hin zur Archivierung von Dokumenten wird dadurch abgedeckt. Die Nutzung von Workflows und **elektronischen Signaturen** ermöglicht es, auch komplexe Freigabeprozesse zu realisieren. Zugleich sind selbstverständlich alle Schritte **vollständig nachvollziehbar**. Zudem unterstützt das System bei der **Planung und Dokumentation von Schulungsmaßnahmen** (siehe Abb. 2).

Kontinuierliches Verbesserungsprozess (KVP) / Maßnahmenmanagement

Die kontinuierliche Umsetzung von **Verbesserungspotenzialen**, das Management von **Abweichungen** und ein nachgelagertes **Maßnahmenmanagement** gehören zu den Kernaufgaben des Qualitätsmanagements. In vielen Unternehmen gibt es jedoch keine einheitlichen Prozesse zur Erfassung, Bewertung und Umsetzung dieser Punkte. Dabei sind genau diese Prozesse von enormer Bedeutung und das nicht nur für die Weiterentwicklung des Unternehmens sondern auch für eine **erfolgreiche Zertifizierung**.

Bisher werden diese Aufgaben meist über nicht-konsolidierte, komplexe und dezentral verwaltete Excellisten gelöst. Dabei wird dieser Punkt längst von **integrierten QM-Lösungen** umfassend durch Workflows unterstützt. Durch nach Ihren Wünschen aufbereitete **Management-Dashboards** haben Sie jederzeit den Überblick über alle Themen. Mehrere gezielt im Unternehmen platzierte unterschiedliche **Erfassungsformulare** werden in einen zentralen Workflow geleitet. Der zweite Schritt im Workflow ist die **Klassifizierung der Formulareingabe** (etwa durch eine zentrale Rolle im Unternehmen). Diese Person(-en) entscheidet dann, ob beispielsweise ein Verbesserungsvorschlag oder eine Abweichung vorliegt. Zudem wird ein Verantwortlicher definiert, der dies als Aufgabe bearbeiten soll. Diese Person kann nun **Maßnahmen definieren und verteilen**. Erst wenn die Maßnahmen erfolgreich abgeschlossen worden sind, können die Aufgaben als fertig gemeldet werden. Bei besonders hoher Komplexität von Maßnahmen kann ein **eigener Arbeitsbereich** für die zugewiesenen Mitarbeiter erstellt werden. Dort wird gemeinsam an Aufgaben, Dokumenten und Maßnahmen gearbeitet.

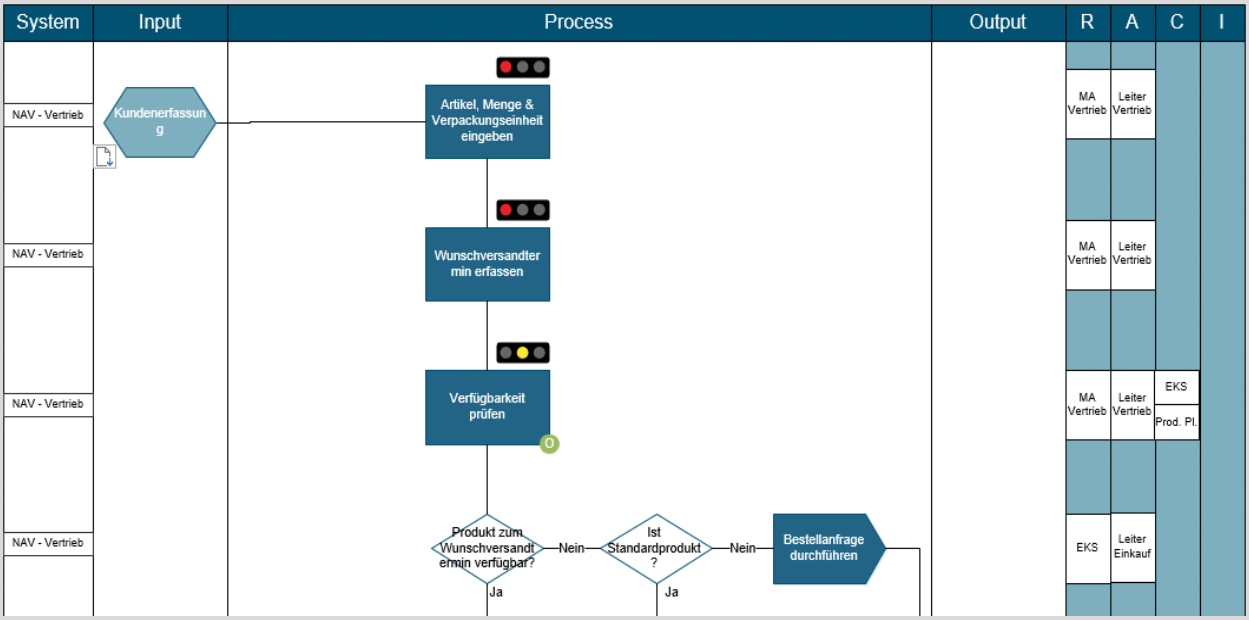


Abb. 1: Detailprozessdarstellung mit process4.biz

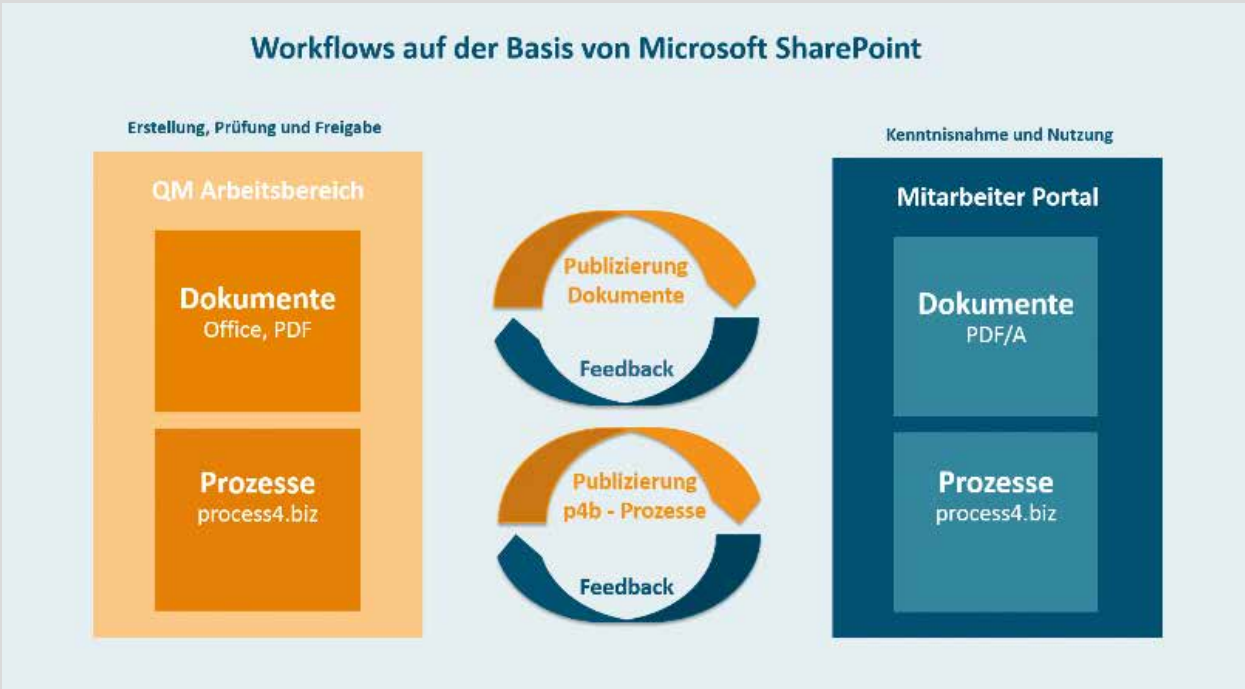


Abb. 2: YAVEON Qualitäts- und Prozessmanager

Was bringt die ISO-9001-Revision für das Wissen einer Organisation?

Gespannt wartet die internationale ISO-9001-Community auf die Veröffentlichung der FDIS der ISO 9001:2015. Die redigierten Texte liegen schon bei den Übersetzern, so dass einer Veröffentlichung im Juli nichts im Wege stehen sollte. Für Organisationen, die im Herbst schon auf den neuen Standard umsteigen, geht die intensive Arbeitsphase dann erst richtig los. Die Fragen: In welchen Bereichen ist das derzeitige Vorgehen normkonform? Und wo bestehen noch Defizite? sind zu klären. Im folgenden Beitrag beleuchtet Dr. Werner Schachner, Netzwerkpartner, Trainer und Assessor der Quality Austria, die Rolle des Wissens in einer Organisation und was die jüngste ISO-Revision dazu beitragen kann.

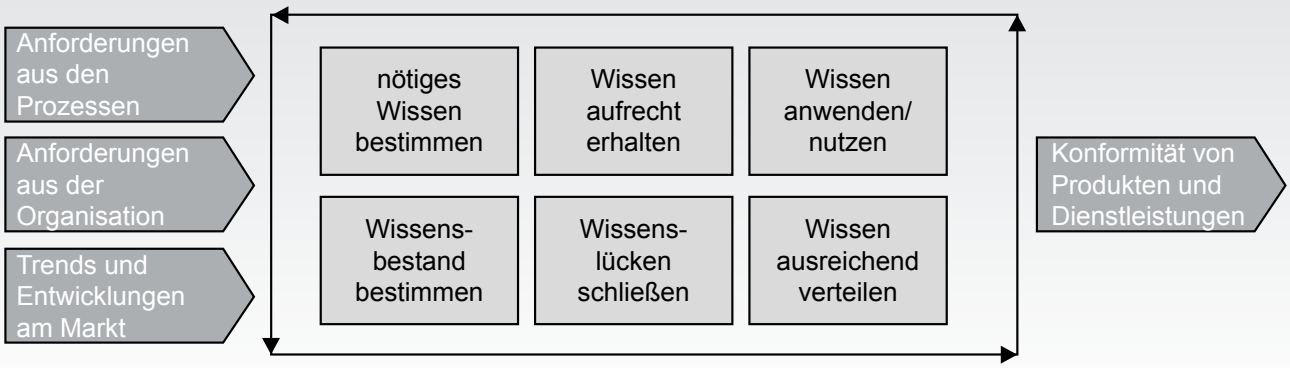
TEXT: DR. WERNER SCHACHNER

Die hohe Geschwindigkeit, Dynamik und Komplexität der heutigen Geschäftswelt lässt Wissen zunehmend zum zentralen Wettbewerbsfaktor für Organisationen werden. Dies spiegelt sich auch in der Entwicklung der ISO 9001 wieder. Erstmalig wird zur Normerfüllung nach ISO 9001:2015 ein entsprechender Umgang mit Wissen explizit gefordert. Diese Forderung ist ein weiterer Beleg dafür, dass sich der stattfindende Wandel unserer wirtschaftlichen und sozialen Umwelt hin zu einer Wissenswirtschaft zunehmend auch in den Verhaltensweisen, Regeln und nun auch Normen von Organisationen niederschlägt.

Die Anforderungen der ISO 9001 an den Umgang mit Wissen beziehen sich konkret auf das „Wissen der Organisation". Laut Normentext handelt es sich dabei um jenes Wissen, welches für eine entsprechende Durchführung der Prozesse der Organisation sowie für die Sicherstellung der Konformität der Produkte und Dienstleistungen der Organisation notwendig ist.

Laut ISO 9001 wird ein entsprechender Umgang mit Wissen nicht nur zu einem bestimmten Zeitpunkt gefordert, sondern insbesondere auch über die Zeit hinweg. Organisationen müssen sich im zeitlichen Verlauf ändernde Erfordernisse und Trends berücksichtigen und darauf im Umgang mit dem Wissen der Organisation entsprechend reagieren.

ZUR PERSON
Werner Schachner ist seit 2005 Geschäftsführer, Management Consultant und Erfolgsdiagnostiker der SUCCON Schachner & Partner KG. Darüber hinaus ist er Lead Assessor zum Staatspreis Unternehmensqualität sowie Lehrbeauftragter an Aus- und



Die Anforderungen

Von der Norm wird nicht die Einführung eines umfassenden Wissensmanagements als eigenständige Managementdisziplin gefordert. Der Vergleich der konkreten Anforderungen der neuen ISO an den Umgang mit Wissen mit dem in der Praxis weit verbreiteten Modell der Wissensbausteine nach Probst zeigt jedoch klar, dass die Anforderungen der Norm einen Großteil der Elemente eines umfassenden Wissensmanagements abdecken (siehe Grafik 1).

Die Anforderungen zur Bestimmung des nötigen Wissens sowie zur Bestimmung des Wissensbestandes lassen sich eindeutig dem Wissensbaustein der Wissensidentifikation von Probst sowie in zweiteren Falle teilweise auch dem Wissensbaustein der Wissensbewertung zuordnen. Diese Anforderungen beziehen sich im Kern auf die Fragen „Welches Wissen wird in/von der Organisation benötigt?“ und „Welches Wissen ist in der Organisation vorhanden und/oder der Organisation zugänglich?“.

Dass Organisationen laut ISO 9001 künftig in der Lage sein müssen, Wissenslücken zu schließen, deckt sich mit den Inhalten der Probst-Wissensbausteine Wissenserwerb und Wissensentwicklung. Zur Erfüllung dieser Anforderung müssen Organisationen unter anderem folgende Fragen beantworten können: „Wie wird das in der Organisation vorhandene Wissen auf- und ausgebaut?“ und „Welches intern nicht vorhandene, nötige Wissen wird wie und wo von extern bezogen?“.

Die Anforderung der Wissensvermittlung in ausreichendem Maße spricht inhaltlich klar den Probst-Wissensbaustein Wissensverteilung an. Die Frage „Wie bringe ich das nötige Wissen zur richtigen Zeit an die richtige Stelle?“ steht dabei im Vordergrund.

Die Erfüllung der Anforderung nach Aufrechterhaltung des Wissens, welche sich auf den Probst-Wissensbaustein Wissensbewahrung bezieht, erfordert die Beantwortung von Fragen wie „Wie kann ich das Wissen der Organisation bestmöglich speichern?“, „Wie kann ich Wissensverluste verhindern?“ oder auch „Wie kann ich den Wissensbestand der Organisation aktuell halten?“.

Mit Blick auf die obigen Ausführungen sind es lediglich drei Bausteine des Wissensmanagements nach Probst, welche in Kapitel 7.1.6 der ISO 9001 nicht oder nur ansatzweise adressiert werden: Wissensziele, Wissensbewertung und Wissensnutzung.

Werden auch das Setzen von Wissenszielen sowie die Wissensnutzung in der ISO 9001 nicht explizit als Anforderungen genannt, so sind für einen erfolgreichen Umgang mit Wissen Maßnahmen zu beiden Themen zwingend nötig. Ohne Wissensziele sind weder eine klare Ausrichtung noch eine Erfolgsmessung im Umgang mit Wissen möglich. Selbiges gilt auch für die Thematik der Wissensnutzung: Ohne gezielte Wissensnutzung würde ein systematischer Umgang mit Wissen seinen eigentlichen Zweck gänzlich verfehlen.

Die Umsetzung

Wer sich künftig den Anforderungen der ISO an einen entsprechenden Umgang mit dem Wissen der Organisation stellt, der sollte dieses Vorhaben weder als einmalige Maßnahme noch als Projekt anlegen: Das Management von Wissen ist als eigenständige Managementdisziplin zu verstehen. Als Disziplin, die wesentlicher Enabler und zentrales „Werkzeug“ für sämtliche anderen Managementdisziplinen in einer Organisation ist.

Die zentrale Erfolgsvoraussetzung im Umgang mit Wissen ist, wie auch in jeder anderen Managementdisziplin, eine detaillierte Planung und eine systematische Vorgehensweise. Für die konkrete Umsetzung der Pläne stehen eine große Anzahl verschiedener (und häufig bereits im Einsatz befindlicher) Methoden und Instrumente zur Verfügung: Wissenslandkarten, Wissensquellen- oder Wissensträgerkarten, Knowledge Café, Informationsfluss-Analyse, Wissensportfolio, Mikro Artikel, Project-Debriefing, Lessons Learned, Wissensplattformen, Semantische Softwaresysteme und viele mehr.

Die große Kunst im erfolgreichen Umgang mit Wissen liegt in der Auswahl jener Wissensmanagement-Methoden und -Instrumenten, welche der jeweiligen Situation und dem speziellen Bedarf am besten entsprechen. Intransparenz bezüglich des Wissens einer Organisation, offensichtlich fehlendes Wissen, ein zu hoher Anteil an implizitem Wissen, inaktuelles Wissen, eine zu geringe Verteilung von Wissen in einer Organisation et cetera können Auslöser für die Notwendigkeit von Wissensmanagement-Maßnahmen sein. Je nach zentralem Auslöser und dem damit verbundenen Bedarf sind jeweils andere Wissensmanagement-Methoden und -Instrumente zur Bedarfsdeckung geeignet.

ISO 9001:2015
Die Evolution der QM-Systemzertifizierungen

Die Spannung steigt: Mit Juli erwarten wir den nächsten Status im Revisions-Prozess der ISO 9001:2015, den FDIS. Ing. Klaus Mlekus, Lead Auditor und Vertrieb Managementsystemzertifizierungen TÜV AUSTRIA hat die Antwort zur derzeit wichtigsten Frage: Die Vorbereitungsphase läuft, wie können Sie sich optimal vorbereiten? und beschreibt anstehende grundlegende Änderungen und Verbesserungen der klassischen Unternehmensnorm.

TEXT: ING. KLAUS MLEKUS

Es wird „bald" soweit sein, dass die neue Revision der ISO 9001 veröffentlicht wird, aber „wie bald?" Sicher scheint nur das Zieljahr 2015 zu sein. Im Spätsommer 2014 ist ein DIS (Draft International Standard) erschienen. Der eigentlich schon erwartete FDIS (Final Draft International Standard) aber hat Verspätung und ist zumindest bis 1.Juni 2015 entgegen der damaligen Ankündigungen noch nicht vorliegend. Die eigentliche Normenrevision könnte also mit einer leichten Verspätung erscheinen. Die ISO (International Organization for Standardization) selbst berichtet derzeit von einem Erscheinungszeitpunkt „gegen Ende des Jahres 2015".

Inhaltliche Optimierungen und eine High Level Structure versprechen zahlreiche Verbesserungen

Inhaltliche Änderungen sind zwischen dem derzeitigen „Draft" und dem bevorstehenden „Final Draft" von dem zuständigen „Technical Committee no. 176" wahrscheinlich noch zu beschließen.

Über den sachlichen Inhalt der erwarteten „neuen Revision" wird viel berichtet und noch mehr diskutiert, obwohl Details heute noch nicht definitiv feststehen. An der bestehenden DIS-Version ist aber bereits deutlich zu erkennen, dass sich viele Anforderungen gegenüber der Norm

IN ALLER KÜRZE

Die klassische Unternehmensnorm ISO 9001 steht vor einer grundlegenden Revision. Dazu müssen sich Unternehmen und Organisationen gut vorbereiten, denn wie immer gilt: Der frühe Vogel fängt den Wurm. Die ersten Schritte zur Umstellung lauten: Das Management-Review nutzen, um Bewusstsein zu schaffen - Analyse des bestehenden QM-Systems - Evaluierung von Risiken und Chancen. Was es bis zur Vorlage des Schlussentwurfs ab frühestens Herbst 2015 noch zu beachten gibt, verrät der TÜV-Experte Klaus Mlekus im vorliegenden Fachbeitrag.

von 2008 verändern werden (Risikoansatz, Anforderungen an die Dokumentation, Anforderungen an die Prozesse, High Level Structure u.v.m.) Diese Veränderungen werden auch wesentlich tiefgehender ausfallen, als dies bei der letzten Revision der Norm im Jahr 2008 der Fall war.

Wann ist eine akkreditierte Zertifizierung nach ISO 9001: 2015 möglich?

Unternehmen bereiten sich vor: Der gegenwärtige Informationsstand (vorliegende Vorversion DIS) ist zumindest so weit, dass es durchaus legitim und sinnvoll erscheint, wenn sich Unternehmen schon jetzt auf Basis des bestehenden Wissensstands mit unterschiedlichen Maßnahmen auf den bevorstehenden Wechsel einstellen.

Denn neben den zu zertifizierenden Unternehmen müssen sich auch die Zertifizierungsstellen qualifizieren: Die Akkreditierungsstelle (BMWFW) verlangt aufgrund der umfassenden Veränderungen auch von den Zertifizierungsstellen und deren Auditorinnen und Auditoren eine sehr hohe, normenspezifische Kompetenz.

Umstellung jetzt vorbereiten – Umsetzung der ISO 9001:2015 Revision erleichtern

Termindruck besteht zwar weder für zertifizierte Unternehmen noch bevorstehende Zertifizierungen; Auditierungen/Zertifizierungen können über die nächsten 3 Jahre ab Erscheinungsdatum der ISO 9001:2015 auch noch nach ISO 9001:2008 durchgeführt werden.

Um eine Umstellung des Managementsystems auf die neue Revision der Norm zu erleichtern, besteht die Möglichkeit, bereits ab dem Erscheinen des FDIS auch zusätzlich nach dieser finalen Vorversion der Norm zu auditieren.

Die Umsetzung dieser zahlreichen zu erwartenden Verbesserungen in der ISO 9001:2015 versprechen den Unternehmen weitere Wettbewerbsvorteile auch durch sehr sinnvolle und wirkungsvolle Optimierungenim Managementsystem.

Besuchen Sie uns jetzt auf www.sciam-online.at/q1

Der Qualität verpflichtet

Die am weitesten verbreitete Unternehmensnorm ISO 9001 gehört in weiten Bereichen der erzeugenden Wirtschaft zum Standard. Sie hilft nämlich dabei, eine Reihe anderer Normen und Vorschriften leichter zu schultern.

Für die Unternehmen der PROPAK, der industriellen Erzeuger von Produkten aus Papier und Karton, zählt ein Qualitätsmanagementsystem zur Grundausstattung, nahezu jedes Unternehmen ist nach der ISO Norm 9001 zertifiziert", verrät Mag. Martin Widermann, Geschäftsführer der Vereinigung PROPAK. Aufgrund der Heterogenität der Branche seien dabei unterschiedliche Anforderungen zu meistern, die als Good Manufacturing Practices (GMP – Gute Herstellungspraxis) und in europäischen Produktionsstandards definiert sind. „Zertifizierungen nach ISO 9001 (Qualität), aber auch ISO 14001 und EMAS (Umweltmanagement), Hygienezertifizierungen wie BRC sowie für Arbeitssicherheit und Gesundheit nach OH SAS 18001 sind in der PROPAK weit verbreitet", so Widermann. Die Einhaltung von strengen Qualitätsstandards werde darüber hinaus auch von Kunden direkt mittels Audits überprüft; ein weiterer Aspekt, warum ein Qualitätsmanagementsystem unabdingbar sei.

Für Produkte aus Papier und Karton, die mit Lebensmitteln in Berührung kommen, haben die europäischen Branchenverbände spezifische Richtlinien (etwa: industry guideline citpa/cepi, fefco, 2012; ECMA Siegel etc.) entwickelt. Zu diesen Produkten zählen Lösungen für den direkten Lebensmittelkontakt wie Faltschachteln für trockene Lebensmittel und Tiefkühlware, Beutel und Säcke, aber auch Spezialprodukte wie Teebeutel, Backpapier sowie Fleisch- und Buttereinwickelpapiere.

Aber auch bei Verpackungen für Transport und Versand haben Karton und (Well-) Pappe ein sehr breites Einsatzspektrum. Die Good Manufacturing Practices decken den gesamten Prozess ab und umfassen alle Verarbeitungsschritte vom Drucken übers Schneiden und Stanzen bis zum Verpacken. Mit Einhaltung der Qualitätsnormen nach der ISO-Reihe 9000 sind viele Vorgaben der GMP bereits abgedeckt, einschließlich der Spezifikation und Verwendung geeigneter Materialien. So profitieren Unternehmen direkt von der Zertifizierung nach ISO 9001.

Über PROPAK

Die Vereinigung PROPAK Austria und der Fachverband PROPAK stehen für die industriellen Hersteller von Produkten aus Papier und Karton in Österreich. 110 Unternehmen verarbeiten und veredeln mit 9.500 Mitarbeitern in Österreich jährlich über 1 Mio. Tonnen Papier und Karton zu Wellpappe, Verpackungen, hygienischen Papierwaren, Büro- und Organisationsmitteln, Büchern und Broschüren sowie sonstigen Papierwaren. Mit ihrem industriellen Druckbereich ist die PROPAK-Industrie, insbesondere mit dem Verpackungssektor, auch medialer Dienstleister.

ADVERTORIAL

Zertifikatslehrgang für die QM-Karriere: „Information Security Manager nach ISO 27001“

Qualitätsmanager übernehmen immer öfter Verantwortung über das Integrierte Gesamtmanagementsystem – und ISO 9001 ist häufig die Basis für Informationssicherheits-Management nach ISO 27001 oder IT-Service-Management nach ISO 20000. Fachwissen dazu aus erster Hand bieten die CIS-Lehrgänge mit staatlich anerkanntem Zertifikat.

© Fotodienst Anna Rauchenberger

Daten ganzheitlich schützen gegen Manipulation, Verlust oder ungewollte Veröffentlichung – und ihre Verfügbarkeit sicherstellen. Das ist das Ziel des internationalen Standards ISO/IEC 27001 für Informationssicherheit. Weltweit sind bereits mehr als 24.000 Unternehmen danach zertifiziert, pro Jahr kommen rund 2.000 dazu. Österreich zählt mehr als 70 Security-Pioniere.

ISO 9001 als Basis für Security

Zunehmend dient ISO 9001 als Basissystem bei der Implementierung von Informationssicherheit, wodurch deutliche Synergien lukriert werden. Dabei übernehmen Qualitätsmanager meist die Gesamtverantwortung über ein Integriertes Managementsystem. Auch ISO 20000 für IT-Service-Management ist aufgrund der einheitlichen Struktur nahtlos integrierbar.

Der Lehrgang der Zertifizierungsorganisation CIS zum staatlich anerkannten „Information-Security-Manager nach ISO 27001“ unterstützt die Teilnehmer dabei, ein Informationssicherheits-Managementsystem effizient und wirksam im Unternehmen einzuführen und zu betreiben. Neben den rechtlichen und psychologischen Aspekten der Informationssicherheit vermittelt der Lehrgang die Grundlagen der Zertifizierungsnorm ISO 27001 sowie des Implementierungsleitfadens ISO 27002. Auch das Thema Riskmanagement sowie Basiskenntnisse zu internen Audits stehen auf dem Programm.

Als Trainer fungieren erfahrene CIS-Auditoren, die Managementsysteme in den Unternehmen prüfen und ihre Expertise direkt in die Lehrgangsinhalte einbringen – praxisnahes Fachwissen direkt vom Zertifizierungspartner. „Information-Security-Manager nehmen mit ihrer Kombination aus Führungs- und Technologiekompetenz eine zentrale Position in den Unternehmen ein“, erklärt CIS-Geschäftsführer Erich Scheiber. Insgesamt konnte die CIS in Österreich bereits mehr als 550 zertifizierte IS-Manager und -Auditoren ausbilden.

CIS-Lehrgang mit Zertifikat:
IS-Manager nach ISO 27001

14.-17. September 2015, Wien
Information & Anmeldung: www.cis-cert.com/ISM

Excellence in Österreich ein spannendes Gespräch

Franz-Peter Walder, Boardmember der Quality Austria besuchte unter dem Motto „20 Jahre Excellence in Österreich" die TNT Express (Austria) – 2005 Gewinner des Staatspreises Unternehmensqualität – und führte mit dem Geschäftsführer Christian Hetzendorfer und dem HR-Manager Erich Neuwirth folgendes Gespräch.

INTERVIEW: FRANZ-PETER WALDER

Franz-Peter Walder: Wir haben bei unserer Ankunft im Foyer die vielen Auszeichnungen von TNT gesehen. Der Staatspreis ist auch prominent ausgestellt, das ist schön.

Erich Neuwirth: Wir sind nach wie vor stolz darauf. Ich kann mich noch gut erinnern, wie wir 2000 das erste Mal mit dem Thema konfrontiert wurden – damals eher als Last empfunden. Wir haben einen neuen Verantwortlichen bekommen, den ehemaligen Countrymanager von Großbritannien. Er hat dort sehr viel zum Thema Qualität vorangebracht. Ende 1999 hat sich die International Business Unit von TNT um den European Excellence Award (EFQM) beworben und wir sind damals als eine kleine Einheit für den Site Visit der International Business Unit ausgewählt worden. Das Thema wurde dann von unserem damaligen Geschäftsführer an die HR-Abteilung und somit an mich übergeben. In der Folge sind wir in das Thema intensiver reingekommen und haben uns eigentlich nicht mehr unter Konzerndruck damit beschäftigt, sondern begonnen, den Nutzen zu sehen. Über viele Jahre hinweg hatten wir eine eigene Service-Quality Abteilung.

Christian Hetzendorfer: Die Service-Quality-Abteilung war damals eine starke Einheit innerhalb des operativen Betriebes. Über die Jahre haben wir uns als österreichische Einheit im Konzern im Rahmen der International Business Unit damit einen Namen gemacht. Einerseits war es schön, den Staatspreis zu gewinnen. Aber andererseits hat das Unternehmen letztendlich davon profitiert, dass wir im Konzernrahmen sicherlich als eines der herausragenden, qualitativ hochstehenden Länder bewertet wurden. Diesen „Ruhm" genießen wir heute noch. Auch bei der Umsetzung neuer Themen, wie beispielsweise eine Organisation und ihre Mitarbeiter auf neue Situationen reagieren, wie rasch und ordentlich implementiert wird, um daraus wie-

IN ALLER KÜRZE

Gesamthafter Zugang, Verbindung wichtiger Gestaltungsthemen in einem Konzept und Konsequenz in der Umsetzung sind wesentlich für Excellence. Für TNT ist auch 10 Jahre nach Gewinn des Staatspreises Unternehmensqualität der Nutzen klar erkennbar. Auch wenn im Konzern weitere Gestaltungskonzepte forciert werden - wesentliche Elemente erfolgreicher Weiterentwicklung bleiben. Der pragmatische Zugang der neuen Vorgehensweise im Staatspreis ist am Puls der Zeit und vereinfacht die Umsetzung. Mehr zu Excellence: www.staatspreis.com.

ZUR PERSON

Christian Hetzendorfer ist seit April 2013 Country General Manager in der TNT Express Austria GmbH, also deren Geschäftsführer. Davor war er bereits 20 Jahre lang als Director Operations in der Firma tätig. Hetzendorfer ist gelernter Speditionskaufmann ud begann seine Karriere als Exportleiter bei Francesco Parisi, ehe er 1986/87 zum Country Manager bei Federal Express in Österreich berufen wurde.

der Vorteile und Ergebnisse zu erzielen, auch dafür sind wir heute immer noch im Konzernrahmen bekannt. Letztendlich haben wir im Rahmen von Einsparungen die aufwändige Aktualisierung der Selbstbeschreibung und die Self Assessments nicht mehr so fortgeführt. Im Konzern wurden auch Programme zu Lean Management und Six Sigma stärker forciert.
Neuwirth: Seit wir uns nicht mehr so intensiv mit dem EFQM-Modell auseinandersetzen, hat sicherlich der damit verbundene ganzheitliche Ansatz etwas gelitten. Wir haben zwar ein Integriertes Managementsystem, aber diesen allumfassenden Rahmen, der alles in ein Gesamtmodell bringt und die Interaktionen noch stärker fördert, das ist so nicht mehr da. Es fehlt die Hoheit eines „Verantwortlichen" und auch, dass jemand bewusst transparent macht, was die erzielten Ergebnisse im ganzheitlichen Sinn fürs Unternehmen bedeuten. Dass aus der Summe von Einzelergebnissen wieder ein Gesamtbild entsteht, wird oft genug nicht gesehen. Dafür braucht es jemanden, der sich aktiv und laufend damit auseinandersetzt.

Walder: Das heißt, wenn Sie in den Rückspiegel schauen und die Zeit des Gewinnens des Staatspreises und die Situation damals betrachten, scheint Ihnen dieser integrative, gesamtheitliche Ansatz des EFQM-Modells als Mehrwert?

Neuwirth: Ja. Durch die Auseinandersetzung mit diesem Thema haben wir sehr viel für uns gelernt und sehr viel für uns herausgenommen. Wir haben es geschafft, einige ursprünglich isolierte Teile zu integrieren und sind unter anderem auch dazu eingeladen worden, eine „Investors in People" Zertifizierung zu machen. Wir waren das erste österreichische Unternehmen, das diese Zertifizierung erfolgreich abgeschlossen hat und wir konnten dies auch in das Business Excellence Modell integrieren. Es war definitiv auch ein Mehrwert, dass wir Konzernvorgaben, oft einzelne Elemente, ins Business Excellence Modell einbinden konnten und das Ganze dann rund und stimmig wurde.

Walder: Was macht aus Ihrer Sicht stärker den Excellence-Ansatz aus: ist es das Integrative Übergreifende, oder das Verbindende einzelner Initiativen, die in den verschiedenen Bereichen stattfinden?

Neuwirth: Beides gleichermaßen, und wahrscheinlich zusätzlich die bessere Sichtbarmachung von einerseits Ergebnissen, von den Regelkreisen – wie komme ich zu den Ergebnissen – und auch die Interaktion zwischen den einzelnen Elementen.

Hetzendorfer: Das Entfernen von diesem ganzheitlichen Fokus hängt sicherlich auch mit der Organisationsstruktur zusammen, wie geht das Head-Office damit um, beziehungsweise wie ganzheitlich denkt man im Konzern. Letztendlich sind wir eine Unit unter vielen. Wenn der Konzernfokus andere Themen aufgreift, ist es im Land sehr schwer, diesen Ansatz zu erhalten, weiterzuentwickeln und weiterzuleben. Wir sind in der glücklichen Lage, noch viele Mitarbeiter aus der Zeit der Staatspreisgewinnung und der Vorbereitung darauf im Unternehmen tätig zu haben, welche diese DNA noch in sich tragen. Das sind auch die Leute, die sich noch heute aktiv mit Qualität auseinandersetzen.

Walder: Das heißt, auf Konzernebene ist das EFQM-Modell für TNT weit in den Hintergrund gerückt?

Neuwirth: Ja. Nachdem man sich bei TNT entschlossen hat, sich aus dem Modell eher zurückzuziehen, hat dies weltweit an Bedeutung verloren. Wir haben viele Schwestergesellschaften, die den nationalen Preis und auch auf europäischer Ebene gewonnen haben. Das ist alles mittlerweile zurückgefahren worden.

Walder: Wir haben ja mittlerweile wissenschaftlich belegt, dass es auch betriebswirtschaftlich argumentierbar ist, in diese gesamthafte Sichtweise des Unternehmens zu investieren. Aber man muss es als Investition sehen, weil es nicht innerhalb der gleichen Periode Payback bringt, sondern verschoben um ein oder zwei Perioden, dann aber deutlich. So wie Sie es formuliert haben, war für TNT Express Austria die Investition in die Arbeit an Excellence sinnvoll – auch wenn sie zehn Jahre zurückliegt.

Neuwirth: Ja. Ich glaube es hat uns auch geholfen, als Unternehmen den nächsten Schritt in der Entwicklung zu setzen. Wir waren vor der Konfrontation mit dem EFQM-Modell noch etwas in der Pionierphase, ich glaube die Auseinandersetzung mit dem ganzheitlichen Ansatz hat uns auch dazu gebracht, uns auf vielen Ebenen zu professionalisieren. Die Auseinandersetzung mit dem Modell und der Thematik war zum damaligen Zeitpunkt wichtig und hilfreich. Wir haben uns in vielen Bereichen weiterentwickelt Das, was ich in all den Jahren meiner aktiven Mitarbeit als Assessor im Staatspreis Unternehmensqualität miterlebt habe, war, dass es oft ein bisschen ein Insider-Zirkel ist, der es nicht ausreichend schafft nach Außen zu gehen. Bei allen Veranstaltungen habe ich immer dieselben Personen gesehen. Ich ▶ ····

betone das, weil ich auch sehr aktiv im Bereich Diversity Management bin, und dort ist es genau dasselbe Thema. Das ist auch ein eingeschworener Kreis, der an das Thema glaubt, es verfolgt, aber auch unter sich bleibt.

Walder: Wie müsste es aussehen, dass es für TNT Express Austria wieder die gleiche Attraktivität wie vor zehn Jahren, 2005 hätte?

Hetzendorfer: Der Ansatz ist sehr ganzheitlich und man darf nicht damit rechnen, dass im Jahr wo man sich damit stärker auseinandersetzt, der Benefit sofort auf dem Fuß folgt. Es dauert ein, zwei, drei Perioden – und das ist nicht unbedingt attraktiv. Heute ist diese Langfristigkeit immer weniger gefragt. Ich sage nicht, dass ich das für gut halte, ich bin schon sehr lange in der Wirtschaft tätig und habe schon sehr viele Trends miterlebt. Heute sind kurzfristige Ergebnisse gefragt. Wenn ich hier auf den Knopf drücke, muss dort unmittelbar etwas passieren. Diese Anforderung ist schwer mit so einem ganzheitlichen, langfristig orientierten Modell zu verbinden. Dasselbe gilt für Investitionen: Alles, was heute länger als zwei Jahre für den Payback benötigt, wird nicht entschieden. Das ist in manchen Dingen zwar unangenehm und zermürbend, aber Fakt, mit dem wir leben müssen. Langfristige Ausrichtungen sind extrem schwierig, selbst im Top Management wird es dann schon sehr schwer, darüber nachzudenken, was passiert nächstes, was übernächstes Jahr.

Walder: Der Staatspreis wurde durch die Quality Austria in den letzten Jahren einem Veränderungsprozess unterzogen. Qualität und hohes Niveau wurden behalten, das Vorgehen wurde vereinfacht. Heute kann man innerhalb von drei Wochen Durchlaufzeit von der Entscheidung mitzumachen bis zum Assessment kommen. Wir haben dies 2015 nach sehr guten Erfahrungen im Vorjahr zum zweiten Mal so durchgeführt. Die Teilnehmerzahl hat sich vervielfacht. Teilnehmer, die sich bislang nie damit auseinandergesetzt haben, stellen auf Basis des kompakten Checklistenansatzes ihren IST-Zustand entlang des EFQM-Modells dar. Dies dient als Basis für den Site Visit und die Bewertung umfasst wie bisher qualitatives Feedback (Stärken/Potenziale) und den Punktewert der das Niveau der Unternehmensqualität zum Ausdruck bringt. Wir sprechen damit eine viel breitere Zielgruppe an, was auch im Sinne von Austausch mit anderen Unternehmen, anderen Managern attraktiv ist. Zunehmend bewerben sich mittlere Unternehmen, familiengeführte Unternehmen und NPOs – dies sind auch vielfach Organisationen, die den Luxus haben, in ihrer gesamten Zielstruktur langfristiger agieren zu können.

Neuwirth: Vor Jahren war ein ungünstiger Trend, dass immer weniger Organisationen teilnahmen und auch weniger Führungskräfte aus Unternehmen als Assessoren tätig waren. Der Anteil an Beratern in den Assessment-Teams ist gestiegen.

Walder: Durch die große Interessentenanzahl hat sich dies wieder in ein gutes Gleichgewicht eingependelt. Teilnehmenden Organisationen im Staatspreis muss klar sein, dass das Assessment keine Wirtschaftsprüfung und auch kein Audit ist. Es geht nicht darum, dass die Informationen, die durch die bewerbende Organisation dargelegt werden, inhaltlich in jedem Detail überprüft werden. Vielmehr geht es um die Frage, wie gut ist die Organisation in dem, was sie tut. Es geht darum, ein Blitzlicht zu gewinnen, eine Stichprobe. Und wenn die Checkliste und die ergänzenden Unterlagen dies gut unterstützen, dann wird das Feedback wertvoll sein. Es besteht die Erkenntnis, dass der Feedback-Report, wenn auch nicht mehr so umfangreich wie früher, meist sogar als wertvoller eingestuft wird. Das methodisch und fachlich kompetente Assessoren- Team – und hier braucht es gemischte Kompetenzen – bekommt in diesem schnellen Blick ein gutes Gesamtbild und schafft es, die drei bis fünf relevanten Findings auch klar zu artikulieren. Bei einem zweitägigen Site-Visit findet am Ende dieser zwei Tage das kompakte Konsensmeeting statt und anschließend bekommt die Organisation unmittelbar ein vollständiges mündliches Feedback. Wenige Tage später folgt dann der vollständig ausformulierte Feedback-Report.

Hetzendorfer: Momentan laufen im Konzern Lean-Six-Sigma-Projekte, wir konnten damit beispielsweise die bereits hohe Servicequalität um weitere 2,5 Prozent auf vorher unvorstellbare 95,5 Prozent steigern. Dies ist als extrem positiv zu werten.

Walder: Also die Leading Role der Unit aus Österreich bleibt. Was hat dann wirklich den Unterschied ausgemacht? Was war der Durchbruch, der Quantensprung?

Hetzendorfer: Der Hintergrund liegt im Mix, wirklich alle Mitarbeiter einer Niederlassung miteinzubeziehen, gedanklich jede einzelne Idee aufzugreifen und dann die Leute wirklich dorthin zu motivieren, alles aufzulisten. Der wirkliche Erfolg war dann auch, die artikulierten Ideen schnell abzuarbeiten, also nicht zu verwässern, sondern absolut auf Geschwindigkeit zu gehen.

Walder: Es geht damit auch in diesem Programm offensichtlich um eine systematisch fundierte Initiative. Welche Überschrift man darüber schreibt, scheint letztendlich gar nicht so wichtig zu sein?

Hetzendorfer: Es geht darum, die Menschen zu motivieren, sich jeden Tag zu treffen und mit der Verbesserung auseinander zu setzen. Auch wenn die Hauptinitiative vorbei ist, die langfristige Verhaltensinitiative bleibt aufrecht. Es ist nicht nach fünf bis sechs Wochen abgeschlossen, sondern das Team der Leute bleibt. Die Menschen kehren natürlich wieder zurück in ihre ursprünglichen Funktionen. Der Ansatz, sich jeden Tag im Team zu treffen, sich täglich auszutauschen und die Probleme des Vortages zu besprechen, bleibt. Ich war persönlich von der Nachhaltigkeit überrascht. Vor allem die Motivation der Mitarbeiter war auf einem sensationellem Niveau, trotz aller Anstrengungen. Letztendlich kommt es aus dem Programm heraus, das extern initiiert wurde aber zu einer Initiative der Menschen hier am Standort wurde – dies ist vergleichbar mit dem Streben nach Business Excellence laut EFQM. Dementsprechend ist es das 13-Uhr-Zusammentreffen der Mitarbeiter und nicht das, was der Chef oder irgendein Vorgesetzter will. Das passiert gerade in allen TNT-Ländern, in Österreich sind wir zu zwei Dritteln fertig.

Walder: Es ist also ein vergleichbarer Ansatz, wo nicht von Außen aufgepfropft oder implementiert wird, sondern das Entstehen aus dem Unternehmen heraus gefördert wird. Offensichtlich braucht es Attraktivität, um eine gute Beteiligung zu erreichen. Menschen müssen ermächtigt werden – und sollen dann auch tun dürfen.

Neuwirth: Ja, und zusätzlich braucht es einen ganzheitlichen Ansatz. Wir sind hier mittendrinnen.
Hetzendorfer: Und es braucht von der Führung auch ein absolutes Vertrauen in die Sache und in die Kompetenz der Mitarbeiter. Weil natürlich auch Ideen kommen, die einerseits Investitionen erfordern, andererseits auch die Auseinandersetzung „Wohin geht das, wohin führt das, was bedeutet das wieder ganzheitlich woanders“ brauchen. Durch die Geschwindigkeit, die wir aktuell dabei erzielen, ist es schon eine gewisse Herausforderung – auch für das Management – ruhig zu bleiben am eigenen Thema, und nicht die Fassung zu verlieren. Das Management muss ein gewisses Maß an Ruhe bewahren, um die Energie, die dabei entsteht, nicht zu töten und gleichzeitig die grundsätzliche Richtung beizubehalten. Man kann sich dann überlegen: „Hol ich die jetzt wieder runter oder lasse ich sie auf hohem Niveau weiterfliegen.“

Walder: Gibt es noch etwas, das Sie uns als Quality Austria für die nächsten 20 Jahre Exzellenz in Österreich mitgeben möchten?

Hetzendorfer: Aus meiner Rolle heraus ganz klar: Alles, was zu einem raschen Erhebungsergebnis und dann letztendlich zur einfachen Bewerbung führt ist hilfreich. Alles, was den Gesamtprozess schneller macht einerseits, und andererseits alles was einem Unternehmen rascher darstellt, wo man an den Knöpfen drehen kann oder soll, hilft der Quality Austria und dem EFQM-Modell weiter. Also alles, was letztendlich für ein Unternehmen, eine Geschäftsführung schneller darstellbar ist, um zu einem Ergebnis zu gelangen, wird unterstützt.
Neuwirth: Was ich mir schon damals gewünscht habe, war eine bessere Kompatibilität verschiedener eingesetzter Instrumente. Ich hab erwähnt, es war toll zu sehen, dass man „Investors in People“ sehr schön einerseits ins Kriterium 3 und andererseits ins Kriterium 7 des EFQM-Modells so unterbringt. Es war trotzdem sehr viel manuelle Arbeit notwendig, um das dort zuzuordnen. Wenn also das aktuelle System der Selbstdarstellung für den Staatspreis dies vereinfacht, sodass man auch beispielsweise mit einer Art Übersetzungstabelle Vorhandenes leichter im EFQM abbilden kann, dann wäre dies hilfreich. Damit wird Unternehmen geholfen, die zwar viele Elemente haben, oft aber unbewusst, und gar nicht wissen, dass sie diese für eine Bewerbung verwenden können.

Besuchen Sie uns jetzt auf www.sciam-online.at/q1

Weiterempfehlung der Kunden als Gütesiegel

Wie kann Qualitätsmanagement gemessen werden? Neben Normen, Standards und (internen) Analysen kann man den Weg der Messung der Kundenzufriedenheit gehen. Diese äußert sich etwa darin, ob die Kunden ein Produkt oder eine Dienstleistung weiterempfehlen (würden).

TEXT: MAG. MANFRED KAINZ

Den Weg der indirekten Qualitätsmessung über Empfehlungen beschreitet der „Recommender". Das ist der Award für weiterempfehlenswerte Kundenorientierung, der jährlich vom Finanz-Marketing Verband Österreich (FMVÖ) an heimische Banken, Versicherungen und Bausparkassen vergeben wird. Nun war es wieder so weit, bei der Recommender-Gala 2015 wurden die diesjährigen Kategoriesieger gekürt. „Wir ziehen für die Jury des FMVÖ- Recommender bewusst keine Branchenexperten heran, sondern lassen jene urteilen, die für Banken, Versicherungen und Bausparkassen im Mittelpunkt stehen sollten: ihre Kunden", betonte FMVÖ-Präsident Erich Mayer. In mehr als 8.000 repräsentativen Interviews mit Kunden wurde abgefragt, wie wahrscheinlich deren Bereitschaft ist, ihre Hausbank, Hauptversicherung und Bausparkasse weiterzuempfehlen. Der resultierende „Net Promoter Score (NPS)" ermöglicht eine Skalierung und Reihung der Finanzhäuser nach der Weiterempfehlungsbereitschaft ihrer Kunden. Damit ist der FMVÖ-Recommender auch ein wichtiger Indikator für das Vertrauen der heimischen Bevölkerung in die Finanzwirtschaft.

Auffallend heuer: Gegenüber dem Vorjahr mussten alle drei Sektoren Einbußen beim Branchendurchschnitt hinnehmen: So fiel der NPS der Banken von 21 auf 18 Prozent, jener der Versicherungen von 14 auf 10 Prozent und der NPS der Bausparkassen von 16 auf 12 Prozent. „Heuer erleben wir von einem relativ hohen Niveau aus eine Korrektur. Angesichts der Fülle an eher ‚grauslichen' Nachrichten wie Heta, Niedrigzinsen, Kreditklemme, Filialschließungen vielleicht kein Wunder. Denn neben den eigenen Erfahrungen, die in der Beurteilung der Kunden die Hauptrolle spielen, wird die Weiterempfehlungsbereitschaft auch von der veröffentlichten Meinung beeinflusst", interpretierte FMVÖ-Vizepräsident Josef Redl die diesjährigen Ergebnisse.

And the Winner is ...

Insgesamt wurden für die Recommender Awards 61 Finanzinstitute beurteilt. Davon wurden zehn Institute mit dem FMVÖ-Recommender 2015 ausgezeichnet, 17 Institute erhielten das FMVÖ-Recommender-Gütesiegel für „exzellente", „hervorragende" oder „sehr gute" Kundenorientierung. Bei den Banken konnte ein Teil der Vorjahressieger ihre Spitzenposition behaupten: die Erste Bank der österreichischen Sparkassen in der Kategorie Großbanken, die Österreichische Sparkassengruppe in der Kategorie Banksektoren, sowie die easybank als Seriensiegerin der Kategorie Direkt-, Spezial- und Privatbanken. In der Kategorie Regionalbanken wurden ex-aequo die Salzburger Sparkasse Bank und die Tiroler Sparkasse Bank mit dem FMVÖ-Recommender ausgezeichnet.

Einen ähnlichen Trend gibt es bei den Versicherungen: Hier gewann auch in diesem Jahr die Vorjahressiegerin GRAWE die Kategorie Versicherungen bundesweit, die Titelverteidigerin Sparkassen Versicherung der Vienna Insurance Group die Kategorie Bankversicherungen, sowie der Vorjahressieger muki Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit die Kategorie Direkt- und Spezialversicherungen. In der Kategorie Regionalversicherungen gibt es heuer

© Finanz-Marketing Verband Österreich

einen neuen Sieger: die Vorarlberger Landes-Versicherung, die mit einem bemerkenswerten Anstieg von 15 Prozent gegenüber ihrem Vorjahres-NPS auch mit dem FMVÖ-Recommender für den „Aufsteiger des Jahres“ prämiert wurde.
Und auch in der Kategorie Bausparkassen gab es einen Wechsel an der Spitze: Heuer konnte erstmals die Bausparkasse der österreichischen Sparkassen Aktiengesellschaft die Gewinnerurkunde übernehmen.

Hingabe und Begeisterung

Fazit von FMVÖ-Präsident Erich Mayer zum Stimmungsbarometer für die Kundenzufriedenheit: Angesichts des Abwärtstrends sei „Handlungsbedarf angesagt, denn nachhaltiges Wachstum kann nur stattfinden, wenn man zufriedene Kunden hat, die einen auch weiterempfehlen.“ Einen Lösungsansatz skizzierte der deutsche Keynote-Speaker der Recommender-Gala Hans-Uwe L. Köhler, mit seiner Empfehlung: „Erfinden Sie das Kundenparadies: Kundenbeziehungen gelingen perfekt durch Zuneigung und Hingabe.“ Für die Kundenbindung zähle Emotion. In der Niedrigzinslandschaft habe sich in den letzten Jahren keine Bank mit einem finanziellen Vorteil an die Kunden richten können – wer da emotional nichts zu bieten hat, „der zahlt drauf.“ Es brauche Begeisterung, Zuneigung und Hingabe im Kundenkontakt. Kundenzufriedenheit sei zu wenig – Kundenbegeisterung müsse das Ziel sein.

bezahlte Anzeige

CON PLUS ULTRA

ENERGIE & UMWELT

+ Energieaudits (EN 16247 gem. EEffG)
+ Energiemanagementsysteme (EnMS) nach ISO 50.001
+ Energiedatenerfassung und -management
+ Energiemonitoring
+ Schulung von Energiebeauftragten und MitarbeiterInnen - Akademie+
+ Energieberatung und Förder-management
+ Planung und Begleitung der Umsetzung von Energieoptimierungsmaßnahmen

www.ConPlusUltra.com

Wissen was geht. Tun was wirkt.

CON PLUS ULTRA

TECHNIK & RECHT

+ Compliance Management
+ Umwelt-, Anlagen- & Arbeitnehmerschutz-recht
+ Software Compliance+web
+ § 82b Prüfungen
+ Genehmigungsverfahren
+ Explosionsschutz
+ Lärm-, Luft- & Licht-Gutachten

ConPlusUltra GmbH
Tel. 05/98 98-201
office@conplusultra.com
St. Pölten | Wien

Positive Impact Investing – was bringt das?

Alle reden vom nachhaltigen Wirtschaften. Ohne Corporate Social Responsibility geht in Unternehmen nichts mehr. Und Investieren muss ökologisch und gesellschaftlich korrekt sein. Wem das schon zu vage ist, der kann sich ja mal mit Positive Impact Investing beschäftigen. Q1 sprach darüber mit Karen Wendt. Die Deutsche ist langjährige Investmentbankerin für Projekt- und strukturierte Finanzierungen und mit Spezialisierung auf Environmental and Social Governance & Organisationskultur, sowie Gründerin von `Responsible Investmentbanking´ in Deutschland. Aus Erfahrung argumentiert sie: „Positive Impact Investing eröffnet neue profitable Märkte und mehr."

INTERVIEW: MAG. MANFRED KAINZ

Q1: Was ist für Sie zeitgemäßes Qualitätsmanagement?

Karen Wendt: Die Performance von Unternehmen heute ist das Ergebnis der Entscheidungen der Vergangenheit. Es hat sich gezeigt, dass Unternehmen, die ihre Geschäftsstrategien immer wieder mit den Megatrends abgleichen, gut da stehen, die Klimafalle vermieden haben und sich mutig und innovativ neue Märkte und Kundenpotenziale erschlossen haben. Eindrücklich wird dies dargestellt von der Autorin der neu erscheinenden Anthologie Responsible Investment Banking. Wer dies nicht tut, muss diese Innovationen später teuer einkaufen und kann trotzdem sein Geschäftsmodell oft nur langsam und mühsam an die neue Zeit anpassen. Umwelt und gesellschaftliche Entwicklungen bestimmen die Businessmodelle der Zukunft. Die Abbildung dieser Themen in der Governance-Struktur des Unternehmens und die Beobachtung und Messung des Unternehmensbeitrages in diesen Feldern durch Indikatoren bedeutet, die Basis für ein gutes und günstiges Innovationsmanagement geschaffen zu haben. Dies zu

IN ALLER KÜRZE

Alle reden vom nachhaltigen Wirtschaften. Ohne Corporate Social Responsibility geht in Unternehmen heute nichts mehr. Investieren muss ökologisch und gesellschaftlich korrekt sein. Im vorliegenden Interview beschreibt Karen Wendt die Vorzüge von Positive Impact Investing. Die Deutsche ist langjährige Investmentbankerin für Projekt- und strukturierte Finanzierungen und mit Spezialisierung auf Environmental and Social Governance & Organisationskultur, sowie Gründerin von `Responsible Investmentbanking´ in Deutschland.

ZUR PERSON

Karen Wendt ist Herausgeberin von „Responsible Investment Banking". Zuvor war sie Investmentbankerin und Mitbegründering der Äquatorprinzipien. Wendt ist Herausgeberin von Literatur zum Thema Verantwortliches Investment Banking, Organisationskultur und Positive Impact Investing. Dazu berät sie zum Thema Nachhaltigkeit bei Investitionsentscheidungen und verantwortungsbewusstes Investment Banking.

tun wird als Environmental & Social Governance, ESG, bezeichnet. Qualität heißt auch, auf Dauer die Produkte so anpassen zu können und innovativ zu halten, dass diese dauerhaft einen Mehrwert schaffen für die Gesellschaft und dieser Mehrwert höher ist als bei der Konkurrenz. Daher braucht heute jedes Unternehmen ein auf ESG basiertes Innovationsmanagement.

Sie sind Spezialistin für Positive Impact Investing. Was kann man sich darunter vorstellen?

Positive Impact Investing bedeutet: Marktwirtschaftliche Lösungen zur Abschaffung der Armut, getragen von institutionellen Investoren, Private Equity und Venture Capital. Auch Fremdkapital wird jetzt für Impact Investing zunehmend eingesetzt, zum Beispiel in Europa im Greenbonds-Geschäft. Auch ethische Banken haben das Thema zunehmend für sich entdeckt. Die Kunden im Impact Investing sind die Menschen an der Basis der Einkommenspyramide. Im PII werden sie als Entrepreneurs & Customers mit Respekt behandelt. Das öffnet ihnen, und gleichzeitig auch den Investoren, neue Spielräume und Märkte. Einige Akteure der Investmentbranche, wie beispielsweise J.P. Morgan, die Emerging Markets Private Equity Association EMPEA, oder die Europäische Investitionsbank entwickeln marktwirtschaftliche Lösungen gegen Armut und für klimafreundliche Märkte. Menschen mit einem Tageslohn von 2 bis 10 Dollar sind für EMPEA Kunden. Es geht darum, dieser Kundengruppe finanziell tragbare Problemlösungen anzubieten. Auch von der Klimaveränderung sind die Regionen, in denen die Ärmsten der Armen leben am stärksten betroffen. Insofern helfen Greenbonds indirekt auch diesen Menschen.

Was bringt das und wem?

Positive Impact Investing hilft nicht nur den Menschen und der Reputation des Investmentsektors, es eröffnet auch neue profitable Märkte. 3,8 Mrd. Menschen möchten gerne in ihren Ländern in die Mittelklasse aufsteigen und Zugang zu Produkten wie Versicherung, eigenem Heim, Infrastruktur und sauberem Wasser haben. Im Responsible Investment Banking ist „Verantwortung“ ein proaktiver, strategischer Ansatz. Er steht am Anfang jedes bankunternehmerischen Handelns und setzt sich um in der Produktentwicklung, Unternehmenskultur, in den Wertschöpfungsketten und -prozessen. Die bewusste Schaffung von positiven gesellschaftlichen Wirkungen (Positive Impact) steht im Mittelpunkt. Produkte müssen gut für die Gesellschaft sein – und gleichzeitig skalierbar. Die „Triple Bottom Line People, Planet und Profit“, die die Zukunftsfähigkeit der Wirtschaft und Gesellschaft bestimmt, wird so zentrales Element der Geschäftsstrategien. Das große Ziel der Gesellschaft ist ja letztlich „Enkelfähigkeit“.

Wo kann Positive Impact Investing eingesetzt werden?

Investitionen in Infrastruktur, Agrobusiness, Bildung, Gesundheit, Krankenversicherung, Wasserversorgung und Wohnen machen nicht nur die Menschen sondern auch Investoren innovativ. Denn dazu ist viel finanztechnisches Know How nötig. Der Vorteil von Positive Impact Investing ist, dass man proaktiv neue Asset Klassen schafft und so die Investitionsoptionen ausdehnt.

Was zeigt die Praxiserfahrung?

Social Entrepreneurs und Financial Innovation können mit PII Hand in Hand gehen. Indem man Social Entrepreneurs mit Kapital versorgt, Start ups „investment ready“ macht, erschließt man sich ein riesiges neues Kundensegment und hilft gleichzeitig der Gesellschaft. Solche Impact-getriebenen Start ups sind hochrentabel. Und: Die Reputation der Investmentbranche steigt (wieder). Aus schwarzen Investment-Schafen können weiße Ritter werden. Ausserdem schafft PII das ‚Alignment of Interests’ im Wirtschaftsgefüge, das immer mehr in Vergessenheit geraten ist. Banken sind Wissenssammel- und Transferstellen, können auch Stakeholder-Dialoge sinnvoll bündeln und Alignment of Interests zwischen Gesellschaft, Stakeholdern und Shareholdern herbeiführen – mit Positive Impact Investing. Es entstehen neue Kunden, soziale Spannungen lösen sich – und es wird Profit gemacht.

Gibt es internationale Vorreiter für diesen Ansatz?

Die Briten, Niederländer und Norweger in Europa zeigen uns vor, wie man Environmental & Social Development Aid durch Einbeziehung des Privatsektors vervielfachen kann. Finance der Zukunft heißt Finanzlösungen für globale Probleme zu finden. Die Weltbevölkerung wächst absehbar auf 9,5 Milliarden Menschen an, die Erderwärmung schreitet fort. Für diese Herausforderungen brauchen wir Marklösungen, und die Investmentbranche muss sie treiben.

Frau Wendt, wir danken für das Gespräch!

Licht & Schatten:
Business Continuity statt Cybercrime

Nahezu jede Art von Cyber-Angriff kann heute als „Service" im Internet gekauft werden. Damit werden virtuelle Attacken ohne IT-Wissen möglich, was neue Angriffswellen erwarten lässt – warnte BMI-Ermittlungsleiter Manfred Riegler auf dem 11. Information-Security-Symposium. Demgegenüber präsentierte REWE-Sicherheitsleiter Christoph Wenin Strategien nach ISO 27001 für Business Continuity und Notfallplanung, um die tägliche Frischmilch in den Regalen zu sichern.

Hacker-Attacken, Schadsoftware und andere virtuelle „Bosheiten" werden in zunehmendem Ausmaß im Internet zum Kauf angeboten. Als neuer Trend auf der Cyber-Bedrohungsskala entwickelt sich „Crime as a Service" zu einer schockierenden Realität: „So können sich auch Anfänger ohne tieferes IT-Wissen dieser Mittel aus der Cybercrime-Welt bedienen – etwa um Konkurrenten zu schaden oder Erpressungsgelder zu lukrieren", berichtete Manfred Riegler vom Cybercrime Competence Center des Innenministeriums, anlässlich des 11. Information-Security-Symposiums im Wiener Kursalon. Rund 250 Fachbesucher fanden sich auf dem beliebten Branchen-Treffpunkt ein, der jedes Jahr von den Zertifizierungsorganisationen CIS und Quality Austria veranstaltet wird. Information-Security-Leiter wie auch Qualitätsmanager aus führenden Unternehmen informierten sich zu „Informationssicherheit nach dem internationalen Security-Standard ISO 27001" und „Integration von Managementsystemen mit ISO 27001 oder ISO 20000".

Kugelsicheres Hosting

Derzeit sei bereits nahezu jede Art von Cyber-Angriff käuflich zu erwerben, es sei nur eine Frage des Preises – unterstrich Riegler in seinem packenden Vortrag. Unterstützt werden solche kriminellen Kaufangebote durch „kugelsicheres Hosting" ausländischer Provider, die die Spuren zu ihrer zwielichtigen Klientel verwischen und Anonymität gewährleisten. So schließt sich der Kreis zu jüngsten Prognosen von Mc Afee, Symantec und Co, dass Cyber-Bedrohungen weltweit weiter zunehmen werden. Demnach gab es im Jahr 2014 rund 300.000 neue Malprogramme pro Tag – meist automatisch generiert und durch modularen Aufbau leicht adaptierbar. Die geschätzten Opferzahlen von virtuelle Angriffen jeglicher Art bewegten sich weltweit jenseits der 370 Millionen, fast eine Million pro Tag. In Österreich verzeichnet das Bundeskriminalamt für das Jahr 2014 immerhin 8.966 offiziell gemeldete Cybercrime-Fälle.

Nur mit Sicherheitsweste

„Die Welt hat es heute mit Cyber-Garden zu tun, die hochprofessionell, schnell und unberechenbar agieren", betonte auch CIS-Geschäftsführer Erich Scheiber. Dem könnten nur Sicherheitssysteme standhalten, die permanent auf Schwachstellen überprüft und kontinuierlich verbessert würden. Eine solche Systematik werde mit einem Managementsystem für Informationssicherheit nach dem weltweit erprobten Security-Standard ISO 27001 erreicht. „Standardisierte Absicherung der Geschäftsprozesse ist kein Nice-to-have mehr", erklärte der CIS-Chef. „Deshalb nutzen Unternehmen eine Zertifizierung nach ISO 27001 nicht nur, um sich bei Ausschreibungen zu positionieren. Die Motivation auf Mitarbeiter und Ma-

Ein „Selfie" muss sein: REWE Security-Leiter Christoph Wenin mit Moderator Josef Broukal und CIS-Auditor Herfried Geyer (v.l.n.r.).

300.000 Malware-Programme pro Tag: Manfred Riegler, Ermittlungsleiter im Bundeskriminalamt, gab Einblicke in die virtuelle Unterwelt.

Fotos: Fotodienst Christian Mikes

nagement fördert auch jene ungeheure Kraftanstrengung zu Tage, die heute notwendig ist, um Systeme und Informationen gegen das rasant wachsende Kriminalpotenzial zu schützen."

Lagerlogistik: immer frisch

Demgegenüber präsentierte Christoph Wenin, Leiter für IT-Governance und Security bei der REWE International AG, Strategien zum Schutz der gesamten IT-unterstützten Lieferkette inklusive Lagerlogistik. Seit Mitte Mai ist die IT-Abteilung der REWE International AG „ganz frisch" nach ISO 27001 zertifiziert und unterstützt durch gezielte Sicherheitsmaßnahmen die Geschäftskontinuität. Bei rund 41.240 Mitarbeitern, einem Umsatz von rund 13 Mrd. Euro und gut 2.500 Filialen – der Marken BIPA, BILLA, ADEG, PENNY – hätte etwa ein Systemausfall in der Lagerverwaltung fatale Folgen mit realen Umsatzeinbußen. Im Zuge der Implementierung der ISO 27001 mit ihren drei Säulen „Verfügbarkeit, Vertraulichkeit und Integrität von Informationen" wurde ein detailliertes Business Continuity und Notfall-Management umgesetzt. Nach dem Motto: „Herausforderungen entstehen von alleine – wir sollten aber möglichst gut darauf vorbereitet sein". Das implementierte und getestete Notfallkonzept umfasst eine Ausfalllogik für sämtliche Artikel im REWE-Sortiment. Aus der Logistik kommen dazu jeweils aktuelle Kapazitäts- und Lagerstandsinformationen. In der Lagerverwaltung gibt es eine granulierte Abstufung möglicher Ausfallsbereiche vom gesamten Standort über einzelne Lagerbereiche oder Regalgänge bis hin zum Frischesortiment. Christoph Wenin wies pointiert darauf hin, dass IT-Services bei der REWE International AG nahezu alle Geschäftsprozesse unterstützen und somit direkten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit hätten: „Nur die Hauspost wird heute noch ohne IT zugestellt."

Networking – oder: plaudern, treffen, informieren – im stilvollen Wiener Kursalon. Das war das „11. Information-Security-Symposium" von CIS und Quality Austria.

Business Continuity statt „Blackout“

Zertifizierungen für Business Continuity zeichnen sich als neuer Mega-Trend ab. In Österreich gibt es dazu seit Jahresbeginn die ÖNORM EN ISO 22301 – seit Mai mit der CIS auch die Zertifizierungsorganisation dafür.

An einem kalten Februarabend geht in Italien das Licht aus. In Europa brechen Stromnetze zusammen, Kraftwerke schalten sich ab, Fahrstühle und U-Bahnen bleiben stecken. Der italienische Ex-Hacker und Informatiker Piero Manzano entdeckt eine Manipulation an den intelligenten Stromzählern – und ortet Angriffe auf die Steuerungssysteme von Kraftwerken. Was Erfolgsautor Marc Elsberg in seinem Techno-Thriller „Blackout“ so packend beschreibt, trifft direkt ins Schwarze: Business Continuity Management (BCM) ist nur so lange ein unterschätztes Thema, wie noch nichts passiert ist. Spätestens bei Eintreten einer Katastrophe, eines Produktions- oder Systemausfalls wird klar, dass gut vorbereitete und getestete Notfallpläne zur Wiederherstellung des Normalbetriebs den zuvor betriebenen Aufwand wert sind. Das Bewusstsein in den Riegen der Führungskräfte in diese Richtung steigt – Zertifizierungen für Business Continuity zeichnen sich als neuer Trend ab. Nach der Veröffentlichung des internationalen Standards ISO 22301 im Jahr 2012, auf der Grundlage der britischen Vorgängernorm BS 25999, gibt es nun in Österreich seit Jahresbeginn die dazugehörige und textgleiche ÖNORM EN ISO 22301. Ihr Titel lautet selbsterklärend: „Sicherheit und Schutz des Gemeinwesens – Business Continuity Management System – Anforderungen“.

„BCM ist ein Schlüsselthema für alle Unternehmen und Organisationen, die eine kritische Versorgerrolle für die Gesellschaft einnehmen. Dazu gehören Stromversorger, Banken, Transportunternehmen, IT- und Telekom-Anbieter oder Gesundheitsdienstleister. Ebenso aber auch produzierende Unternehmen, die mit einem Unfall die Umwelt gefährden könnten, wie etwa Chemiehersteller“, erklärt Erich Scheiber, Geschäftsführer der Zertifizierungsorganisation CIS. Insgesamt sei das Thema aber auch für jeden Betrieb interessant, für den Liefertreue, Verfügbarkeit von Waren und Services sowie Kundenzufriedenheit wichtige Erfolgsfaktoren sind – betont der Normen-Experte. Seit Ende April ist die CIS für die Durchführung von Zertifizierungen nach ISO 22301 staatlich akkreditiert und somit Vorreiter in Österreich.

bezahlte Anzeige

Von seinem Inhalt her ist der BCM-Standard „kurz und knackig“ gehalten. Auf 34 Seiten Umfang legt das Werk die Anforderungen fest, um ein dokumentiertes Managementsystem für Business Continuity zu planen, einzuführen, umzusetzen, zu betreiben, zu überwachen, zu überprüfen, aufrechtzuerhalten und ständig zu verbessern. Mit dem Ziel sich gegen Zwischenfälle mit Betriebsunterbrechung zu schützen, die Wahrscheinlichkeit ihres Auftretens zu vermindern, sich auf diese vorzubereiten, auf diese zu reagieren – und sich von diesen so rasch wie möglich zu erholen, wann immer sie auftreten. Die Norm-Anforderungen der ISO 22301 sind von den Autoren bewusst allgemein gehalten, so dass Organisationen aller Größen und Branchen diese anwenden können.

„Das im Qualitätsmanagement und in der Informationssicherheit bewährte Prozessverbesserungsmodell Plan-Do-Check-Act ist auch für den Betrieb von BCM-Systemen nach ISO 22301 ein zentrales Element“, erklärt CIS-Auditor Peter Wörgötter, der als Prüfer auf das Thema spezialisiert ist. Die Hauptkapitel der ISO 22301 beschreiben die notwendigen Schritte zum Implementieren und Betreiben eines BCM-Systems: Zunächst gilt es in einem ersten Schritt gemäß Kapitel 4 den Kontext der Organisation mit ihren Anforderungen an Compliance und erforderliche Ressourcen – Services, Rohstoffe, Personal – zu beleuchten und den Geltungsbereich der Zertifizierung festzulegen. „Anders als bei ISO 9001 und ISO 27001 können bei ISO 22301 nicht nur Unternehmensbereiche, sondern auch Produkte, Services oder Prozesse zertifiziert werden“, erläutert Peter Wörgötter. In einem nächsten Schritt folgt die Business Impact Analyse mit einer Risikobewertung gemäß Kapitel 8.2-3. Dabei werden die Folgen eines Ausfalls oder Notfalls abgeschätzt, bewertet und jener kritische Schwellenwert eruiert, ab wann eine Situation exististenzbedrohend werden kann. Bei der Risikoanalyse referenziert die BCM-Norm auf den internationalen Risikomanagement-Standard ISO 31000. „Inhaltlich ergibt sich hier auch eine Überschneidung mit ISO 27001 für Informationssicherheit, wo Riskmanagement ebenfalls eine zentrale Rolle spielt. Viele Unternehmen haben in den vergangenen Jahren bereits fundiertes Know-how dazu aufbauen können“, führt der CIS-Auditor aus. Als nächster Schritt folgt gemäß Kapitel 8.4 die Einführung und Umsetzung von Maßnahmen zur Aufrechterhaltung der Betriebsfähigkeit. Ganz wichtig ist sodann das Testen und Trainieren der Notfall- und Desaster-Recovery-Pläne, woraus sich der letzte Schritt gemäß Kapitel 9 logisch ergibt: Die Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung der umgesetzten Maßnahmen sowie die Durchführung von internen Audits und Reviews ermöglicht schließlich die Feststellung von Abweichungen, Einleitung von Korrekturmaßnahmen und die kontinuierliche Systemverbesserung.

Integration: Security & Quality

Insgesamt gilt die ISO 22301 als gut integrierbar mit ISO 9001 für Qualitätsmanagement und ISO 27001 für Informationssicherheit. Während Business Continuity in der Vorgängerversion ISO 27001:2005 noch ein eigenes Kapitel gefüllt und über die hohen Anforderungen in der Informationssicherheit Eingang in die Köpfe der Manager gefunden hat, konnte sich BCM mittlerweile zu einem eigenständigen Thema mit eigener ISO Norm weiterentwickeln. In der aktuellen ISO-27001-Version wurde das Thema deshalb rein auf die „information security aspects of business continuity management“ reduziert. Wörgötter: „Die neue ISO 27001:2013 verweist anstelle detaillierter Ausführungen zu BCM nun sozusagen einfach auf die ISO 22301. Auch das unterstreicht den Stellenwert des noch relativ jungen ISO-Standards für Business Continuity Management.“

bezahlte Anzeige

WIFI
WKO

Ausbildung zum/zur
Senior Process Manager/-in
Details siehe www.wifiwien.at/435205
Kostenlose Info-Veranstaltung: Mi, 9.9.2015, 18.00 Uhr

Ausbildung
Qualitätsbeauftragte/-r für kleine und mittlere Unternehmen
Details siehe www.wifiwien.at/435905
Kostenlose Info-Veranstaltung: Do, 10.9.2015, 18.00 Uh

Restplätze sichern.

WIFI. Wissen Ist Für Immer.
www.wifiwien.at/kontakt
T 01 476 77-5555
Währinger Gürtel 97, 1180 Wien
www.wifiwien.at
www.facebook.com/WIFI-Oesterreich

Dumm ist, wer den gleichen Fehler zweimal macht

CAPA verhilft zur Lernkurve auch in komplexeren Umgebungen

Zugegeben: Das ist uns allen schon einmal passiert, dass wir den gleichen Fehler zweimal machen. Aber zurecht ärgern wir uns dann. Wie aber ist es in Organisationen, wo viele Kollegen den gleichen Fehler machen könnten, jeder für sich zum ersten Mal?
Für die berühmte Lernkurve bleibt heute oft wenig Zeit. Neue Prozesse müssen schneller sicher laufen. Umfassende Regularien verlangen stets ein hohes Maß an Compliance. Das lässt sich nur bewerkstelligen, wenn das Qualitätsmanagement eng mit dem Prozessmanagement verzahnt ist. Ein wichtiges Bindeglied bildet hier die CAPA-Systematik: Corrective Action and Preventive Action ist der Plan, um Fehler rechtzeitig zu beheben und zukünftig zu vermeiden. Egal wer in Zukunft den konkreten Prozessschritt ausführen wird.
Der Fokus von CAPA liegt auf der systematischen Untersuchung von Diskrepanzen, dem Umgang mit Abweichungen und der Bestimmung der Wirksamkeit von Maßnahmen. In dieser Form überprüfen das auch die Auditoren in der Pharma- und Lebensmittelindustrie. CAPA funktioniert aber als normenübergreifende Systematik für jedes Qualitätsmanagementsystem.

Fertige CAPA-Systematik mit Standard-Werkzeugen

Das CAPA-Modul im Qualitäts- und Prozessmanager der process4.biz unterstützt die systematische Erfassung und Bearbeitung von Korrekturmaßnahmen und Verbesserungen. Ziel ist es hierbei, neben der Bewertung der Relevanz für das Unternehmen auch sicherzustellen, dass wiederholtes Auftreten von Fehlern vermieden wird und Verbesserungen strukturiert dokumentiert und damit leichter umgesetzt werden können. Das Ganze basiert auf der Microsoft SharePoint-Technologie. Im CAPA-Portal können die Mitarbeiter neue CAPA-Requests erfassen und finden eine Übersicht über alle im System vorhandenen CAPA-Requests inklusive der dazu definierten Maßnahmen.
Nach Erfassen neuer CAPA-Ereignisse, deren Merkmale und Kriterien kundenindividuell vordefiniert werden können, starten Workflows, die eine zügige Abarbeitung und nachvollziehbare Korrektur ermöglichen.

Der CAPA-Arbeitsbereich enthält folgende Elemente:

- Dokumentenbibliothek zur Ablage von Dokumenten inkl. Versionierung, CheckIn/Out, Ansichten. Die Inhalte der Dokumentenbibliothek können mittels „OneDrive for Business“ offline genommen werden, sodass die Benutzer auch unterwegs an Dokumenten arbeiten können. Sobald eine Verbindung mit dem SharePoint besteht werden die Inhalte synchronisiert.
- Aufgabenliste zur Definition von Aufgaben, Meilensteinen, etc. Aufgaben können an verantwortliche Personen zugewiesen werden. Die Aufgabenliste kann mit Outlook synchronisiert werden.
- Kalender: Gemeinsamer Kalender, kann mit Outlook synchronisiert werden
- Maßnahmenliste: Liste in welcher die ausgearbeiteten Maßnahmen erfasst werden.

Mehr Innovationen im Unternehmen umsetzen

Um die Situation in einem Unternehmen zu verstehen, ist es für Führungskräfte nicht nur wichtig, die aktuellen Kennzahlen zu kennen. Es sollten auch Projekte und ihre Zielsetzungen, die im Unternehmen aktuell umgesetzt werden, bekannt sein.

Meist laufen die Dokumentation von Projekten und die Welt der Kennzahlen in den Unternehmen auf zwei völlig unterschiedlichen Gleisen. Gibt es immer ausreichend Überblick zu den laufenden Projekten? Eine geeignete projektorientierte Unternehmenssoftware kann diese Frage beantworten. Yaveon hat ein neues Projektportal in Microsoft SharePoint für eine strukturierte Betrachtung der Projekte vorgestellt. Damit lassen sich beliebige Projekte in Unternehmen vorschlagen, anmelden, priorisieren und managen. Die Templates für Projektanlage, Aufgaben und Auswertung im Projektportal nutzen die Microsoft SharePoint Infrastruktur und sind intuitiv bedienbar.

„Mit dem Projektportal ermöglichen wir es unseren Kunden, vielfältige Projekte in einer Multiprojektmanagement Umgebung zu steuern, zu analysieren und zu bewerten", sagt Manfred Oppitz, Leiter des Bereiches Business Consulting and Integration bei Yaveon.

Es gibt zahlreiche Projektmanagementlösungen am Markt. Allerdings dienen diese oft nur der Abwicklung eines (Groß-) Projektes oder auch mehrerer zusammenhängender Teilprojekte. Was meist fehlt, ist die für Unternehmen so wichtige Priorisierung und Verwaltung aller Projekte nach betriebswirtschaftlichen und strategischen Gesichtspunkten - eben die Verschränkung mit den Kennzahlen. Für die bessere Zusammenarbeit aller Mitglieder und die Vermeidung von Mehrgleisigkeiten sollten beide Ebenen, die Projektportfolioverwaltung und das Projektmanagement, gemeinsam verwaltet werden. Hinzu kommt, dass gerade kleinere Projekte mit den vorhandenen Werkzeugen oftmals erschlagen werden und daher nur in Excel oder Word verwaltet werden. So verliert aber das Unternehmen die Möglichkeit, sich über alle Vorgänge im Unternehmen zu informieren und die Aufgabenauslastung unter den Mitarbeitern zu verstehen.

Vollständiges Multiprojektmanagement

Das yaveon Projektportal erlaubt es, beliebige Projekte, ob IT-Einführung, Prozessverbesserung oder Büroorganisation, anzumelden und diese strukturiert nach betriebswirtschaftlichen Kenngrößen zu bewerten. Ist ein Projekt priorisiert und freigegeben, können aus dem Portal heraus die Ressourcen und Zeitvorgaben geplant und der Projektplan im GANTT-Diagramm aufgesetzt werden. Die integrierten Workflows führen zu einer strukturierten Abarbeitung. Ein mit dem Portal ausgeliefertes Dashboard erlaubt eine einfache und sichere Auswertung der einzelnen Projekte sowie des Projektportfolios. Einzelne Projektmitarbeiter können sich über ihre Aufgaben informieren, direkt Zeiten zurückmelden und Aufgaben delegieren. Statusänderungen und neue Aufgaben werden an die Projektmitarbeiter automatisch per E-Mail oder andere Collaboration-Werkzeuge versendet.

Das Projektportal in Microsoft SharePoint nutzt die Standard-Workflowmodule des SharePoints. Es können aber auch grafische Workflowmodule für SharePoint, etwa von Nintex, mit einer Ablaufvisualisierung eingebunden werden. Das Projektportal ist für Microsoft SharePoint 2010 und 2013 verfügbar und lässt sich innerhalb von zwei Tagen in Betrieb nehmen. Alternativ kann das Projektportal als SharePoint Online (Office 365) oder als Cloud-Lösung genutzt werden.

Qualitätssicherung in medizinischen Laboratorien

In Österreich sind medizinische Laboratorien gesetzlich verpflichtet, Maßnahmen zu setzen, die der Qualitätssicherung dienen. Wie und auf welchem Niveau dies zu erfolgen hat, beschreiben die unterschiedlichen Regelungen allerdings nicht. Zur Harmonisierung der Standards im deutschsprachigen Raum haben sich schon an den Arbeiten zur ersten Fassung der ÖNORM K 1950 (2008) nicht nur österreichische, sondern auch deutsche und Schweizer Experten für Labormedizin beteiligt. Eine aktualisierte Ausgabe der ÖNORM K 1950 „Qualitätssicherung in medizinischen Laboratorien" ist Anfang Mai 2015 erschienen.

Viele Laboratorien verfügen über keine Akkreditierung nach EN ISO 15189:2013, die international zwar als Standard im medizinischen Laboratorium gilt, aber in Österreich nicht vorgeschrieben ist, so Professor Dr. Christian Schweiger von der Medizinischen Universität Wien. „Die ÖNORM K 1950 definiert jedoch zumindest, auf welchem Niveau die gesetzlich geforderte Qualitätssicherung umzusetzen ist, um hochwertige Patientenversorgung in der Praxis zu ermöglichen. Als österreichische Norm berücksichtigt sie dabei sowohl Anforderungen zur Qualitätssicherung aus der ebenfalls überarbeiteten ÖNORM EN ISO 15189 zu Qualität und Kompetenz medizinischer Laboratorien als auch jene in der Verordnung der österreichischen Ärztekammer. Zudem haben auch aktuelle internationale Entwicklungen – etwa die bislang bekannten Informationen zur Europäischen Medizinprodukterichtlinie – Eingang gefunden", präzisiert Schweiger, der Vorsitzender des zuständigen Komitees bei Austrian Standards ist.

Der Paragraf 5b des Bundes-Krankenanstalten- und -Kuranstaltengesetzes und die dazu gehörigen Ausführungsgesetze der Länder, die entsprechende Qualitätssicherungsaktivitäten vorschreiben, werden mit der ÖNORM K 1950 inhaltlich konkretisiert. Darüber hinaus lassen sich mit der Umsetzung der aktualisierten Anforderungen der ÖNORM K 1950 auch Bestimmungen in anderen Gesetzen, die medizinische Laboratorien direkt oder indirekt betreffen, einfacher umsetzen und einhalten. Dazu zählen etwa das Ärztegesetz, die erwähnten Verordnungen der Ärztekammern zur fachspezifischen Qualitätssicherung in niedergelassenen medizinischen Laboratorien, aber auch andere, das Gesundheitswesen betreffende Gesetze.

Die ÖNORM K 1950 behandelt auch „heiße Eisen", wie etwa die Bereitstellung der Ressourcen, die ein medizinisches Laboratorium für seine Leistungserstellung benötigt. Dabei nehmen die Anforderungen auch auf die wirtschaftliche Situation von Krankenhausträgern Rücksicht und geben den verantwortlichen Personen in den Laboratorien und den wirtschaftlich zuständigen Stellen bei den Trägern Hinweise, wie sich fachlich einwandfreie Befunde mit sparsamer und ökonomischer Vorgangsweise vereinbaren lassen. Diese Gratwanderung erfolgreich zu absolvieren, ist in Zeiten stark beschränkter Mittel für alle Akteure im Gesundheitswesen von besonderer Bedeutung.

Die Anforderungen der ÖNORM K 1950 können auch im Rahmen behördlicher Inspektionen in medizinischen Laboratorien als Beurteilungsgrundlage ergänzend herangezogen werden, sofern es keine anders lautenden fachlichen Vorgaben in nationalen oder supranationalen Rechtsbestimmungen gibt. Im Sinne der Einbeziehung aller beteiligten Institutionen in die Prozesse der Normung waren an der Erarbeitung des Standards auch Vertreter der Agentur für Gesundheits- und Ernährungssicherheit (AGES) beteiligt.

Besuchen Sie uns jetzt auf www.sciam-online.at/q1

V.EFB

Verein zur Verleihung des Zertifikates eines Entsorgungsfachbetriebes

„Zertifikat **Entsorgungsfachbetrieb** – das Managementsystem der Abfallwirtschaft“

- Rechtskonformität
- leichte Umsetzung durch Prüfliste
- Versicherungsschutz & Risikoabschätzung

www.vefb.at

Finale im Rennen um den Staatspreis Unternehmensqualität

Am 16. Juni 2015 ehrt der Staatspreis Unternehmensqualität die exzellentesten Unternehmen Österreichs. Das Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft verleiht den Preis gemeinsam mit der Quality Austria an das beste Unternehmen des Jahres 2015. Unter den Finalisten befinden sich diesmal: Arbeitsmarktservice Oberösterreich, FH Campus Wien, IKP Wien GmbH, Kostwein Holding GmbH, technosert electronic GmbH und WIFI Kärnten GmbH.

Die Finalisten für die Verleihung des Österreichischen Staatspreises Unternehmensqualität am 16. Juni 2015 stehen fest. Für die Ehrung im Anschluss an die qualityaustria Winners' Conference „Excellence bewegt!" hat eine unabhängige Jury aus einer Vielzahl an Bewerbern Unternehmen unterschiedlichster Branchen in die Vorauswahl genommen. So konnten sich das Arbeitsmarktservice Oberösterreich (AMS OÖ), die FH Campus Wien, die Wiener PR-Agentur IKP Wien GmbH, der Kärntner Maschinenbauer Kostwein Holding GmbH, der Elektronikdienstleister technosert electronic GmbH und das Wirtschaftsförderungsinstitut WIFI Kärnten GmbH als Finalisten qualifizieren. Das Unternehmen technosert electronic aus Oberösterreich war bereits im Vorjahr Jurypreisträger gewesen.

Organisatoren erwarten hochrangige Gäste

Die Verleihung des Staatspreises Unternehmensqualität am 16. Juni 2015 im Palais Ferstel findet im Anschluss an die qualityaustria Winners' Conference „Excellence bewegt!" statt. Sie erfolgt durch Sektionschef Dr. Matthias Tschirf, Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft. Als Sprecher werden unter anderem erwartet: DI Oliver Heinrich, Präsident AFQM; Konrad Scheiber, CEO Quality Austria; Dr. Franz-Peter Walder, Member of the Board Quality Austria; Dr. Jens Last, kaufmännischer Leiter Bosch Bari, Gewinner EFQM Excellence Award 2014; Mag. Dr. Dipl.-HTL-Ing. Gerd Hartinger, MPH, Geschäftsführer Geriatrische Gesundheitszentren der Stadt Graz, Gewinner Staatspreis Unternehmensqualität 2014.

Qualitätsdenken in der heimischen Wirtschaft etabliert

Für den Staatspreis Unternehmensqualität konnten sich alle nationalen und internationalen Unternehmen bewerben, die den Schwerpunkt ihrer Geschäftstätigkeit in Österreich haben – egal ob aus dem Profit- oder Non-Profit-Bereich. Einschränkungen gab es nicht, auch Unternehmen mit an-

deren Systemen im Einsatz als das EFQM Excellence Modell konnten teilnehmen. „Die zahlreichen Bewerbungen und der Blick auf die Liste der Finalisten bestätigen, dass sich Qualitätsdenken unter den österreichischen Unternehmen in allen Branchen etabliert hat", kommentiert Konrad Scheiber, CEO von Quality Austria, die Vorauswahl der Jury. „Die Ausrichtung auf Unternehmensqualität ist nicht zuletzt auch zum entscheidenden Erfolgsfaktor im internationalen Wettbewerb geworden", ergänzt Scheiber.

Auftakt zum Jubiläumsjahr im Zeichen von Unternehmensqualität

Die Verleihung des Staatspreises findet am 16. Juni 2015 zum 20. Mal statt. „Die diesjährige Ehrung der exzellentesten Unternehmen Österreichs markiert den Auftakt zu einem Jahr im Zeichen der Unternehmensqualität. Im Herbst 2015 feiert die Austrian Foundation for Quality Management ihr 20-jähriges Bestehen. Sie stellt gemeinsam mit der Europäischen Dachorganisation EFQM die Bewertungsgrundlagen für den Staatspreis Unternehmensqualität", informiert Dr. Franz-Peter Walder, Member of the Board der Quality Austria.

Die Ermittlung der Preisträger

Die Auszeichnungen zur Anerkennung von ganzheitlichen Spitzenleistungen werden in vier Kategorien – Großunternehmen (über 250 Mitarbeiter), Mittlere Unternehmen (51 – 250 Mitarbeiter), Kleinunternehmen (5 – 50 Mitarbeiter) und Non-Profit Organisationen – vergeben. Jedem teilnehmenden Unternehmen wurde ein auf dem EFQM Excellence Modell basierender Fragebogen zugesandt, der den Assessoren als Vorbereitungsunterlage für die darauffolgenden Site Visits diente. Auf Grundlage des Assessoren-Feedbacks hat eine unabhängige Jury aus allen Einreichungen die Finalisten ermittelt. Aus ihren Reihen kommt letztendlich der Gewinner, dem am 16. Juni durch das Bundesministerium für Wirtschaft der Staatspreis Unternehmensqualität verliehen wird.

FDIS ISO 14001:2015 auf der Zielgerade

Aktuelle Entwicklungen in der Revision der ISO 14001:2015 sowie parallele Trends auf EU-Ebene

AUTOREN: DI AXEL DICK, MSC, BUSINESS DEVELOPMENT UMWELT UND ENERGIE; ING. WOLFGANG HACKENAUER, MSC, QUALITYAUSTRIA NETZWERKPARTNER, PRODUKTEXPERTE UMWELT UND ENERGIE

Mitte April konnte nach einer zusätzlichen fünftägigen Marathon-Verhandlungsrunde eine grundsätzliche Einigung erzielt werden. Nachdem in Tokyo im Februar 2015 von über 1.300 Kommentaren circa 350 abgearbeitet werden konnten, galt es nun in einem zusätzlichen Termin in London sicherzustellen, dass der Zeitplan für die ISO 14001:2015 Revision mit Publikation am 21.09.2015 eingehalten werden kann. Dementsprechend hoch war der Druck, die Fülle an Kommentaren und neuen Vorschlägen durchzuarbeiten und zu einem internationalen Konsens zu gelangen. Bis zuletzt wurde verhandelt. Die qualityaustria Experten Thomas Szabo und Axel Dick haben Österreich vertreten und waren in London vor Ort. Weltweit sind circa 300.000 Organisationen davon betroffen, in Österreich über 1.000.

Weiterer Zeitplan

Der Entwurf der FDIS liegt nun vor und wird bis 1. Juli 2015 editiert. Das heißt, es geht jetzt nur noch um letzte sprachliche Feinheiten. Der FDIS liegt damit am 1. Juli vor. Eine Letztabstimmung erfolgt dann in Delhi/Indien Anfang September 2015. Damit ist der geplante Publikationstermin am 21.09.2015 möglich.

Wesentliche Erkenntnisse

Grundsätzlich folgt die ISO 14001:2015 auch der High Level Structure (HLS) wie die ISO 9001. Dies wird die Integration vereinfachen. Auch die zukünftige ISO 45001 (anstelle OHSAS 18001) wird dieser Struktur folgen.
Die Forderung nach einer Kontextanalyse für die Organisation (Kapitel 4) zielt darauf ab, die eigene Organisation konzeptuell und umfassender zu verstehen, zum Beispiel hinsichtlich interner und externer Interessenspartner, ihre Bedürfnisse und Erwartungen, mögliche Einflussfaktoren zu erkennen. Der Kontext umfasst auch die Berücksichtigung des Umweltzustandes, denn dieser beeinflusst die Organisation und die Organisation beeinflusst durch seine Tätigkeiten, Produkte und Dienstleistungen wiederum

ISO 14001 2015

den Umweltzustand. Der Kontext der Organisation ist eng zu sehen mit der internen Kommunikation. Während viele Unternehmen sich bis dato schon mit den internen und externen Zielgruppen bzw. Stakeholdern beschäftigt haben, zeigt eine aktuell laufende qualityaustria Umfrage, dass die Forderung den Umweltzustand in der Kontextanalyse mit zu berücksichtigen, insgesamt noch eine große Unklarheit hervorruft, was damit gemeint sein könnte.

Das Topmanagement ist stärker gefordert, Leadership (Kapitel 5) zu zeigen, das heißt, die Umweltaspekte sind in die Geschäftsprozesse, in die strategische Planung und Entscheidungsfindung zu integrieren. Die Rolle des Top-Managements wird stärker gewichtet, nicht nur durch die Vorbildwirkung, aktive Führungsrolle, sondern auch weil der klassische Umweltbeauftragte nicht mehr gefordert wird. In der Praxis wird es aber diesen dennoch geben, um die umfassenden und vielfältigen technischen, rechtlichen, normativen und ökologischen Anforderungen in der täglichen Praxis zu erfüllen.

Der risikobasierte Ansatz findet sich in Folge der High Level Struktur in der ISO 14001:2015. Allerdings wurde dieser Abschnitt zwischenzeitlich sprachlich geringfügig geändert und seit dem ISO Meeting im Februar in Tokyo hat man sich in Kapitel 6.1 wieder an die ISO 9001 angenähert. Das Wording „threats (Gefahren)“ wurde herausgenommen, das Kapitel heißt nun „Actions to adress risks and opportunities“. Dieser Ansatz umfasst dabei die Ermittlung von Risken und Chancen aus den Perspektiven Kontextanalyse, Umweltaspekte und -auswirkungen, rechtlichen Anforderungen sowie Notfallplanung.

Aus der Einhaltung von „Legal Requirements“ werden „Compliance Obligations“. Unter Compliance Obligations wird die Einhaltung von rechtlichen Anforderungen, Auflagen sowie von freiwilligen Selbstverpflichtungen (Branchenvereinbarungen, Verträge, Ethische Standards) verstanden. Hier hat sich im Wesentlichen nur das Wording geändert, in der Praxis wird sich in der bisher geforderten Vorgehensweise im Rechtsmanagement nichts ändern.

Die Umweltleistung ist zu verbessern. Der Begriff ist im Grunde nicht neu. Umweltleistung ist das messbare Ergebnis des Managements der Umweltaspekte in einer Organisation. In der Revision spielen nun Indikatoren (Kennzahlen) eine Rolle. Als Kennzahl versteht man die messbare Darstellung des Zustandes oder Status eines Funktionsablaufes, des Managements oder von Bedingungen. Der Begriff Indikator (Kennzahl) wird mehrmals unter Punkt 9 Leistungsbewertung angeführt. Unter diesem Anforderungspunkt wird im Anhang gleichzeitig auf die ISO 14031:2013 verwiesen. Die ISO 14031 unterscheidet Leistungskennzahlen in Bezug auf Managementpolitiken und -programme in Bezug auf die Einhaltung von Vorschriften, finanzielle Leistung korreliert mit der Umweltleistung, Leistungskennzahlen in Bezug zu den Beziehungen zur Gemeinde, operative Leistungskennzahlen und Umweltzustandsindikatoren.

Die Forderung Lebenszyklus, Perspektive von Produkten und Dienstleistungen zieht sich als neue Forderung wie ein roter Faden durch die ganze Norm. Es wird zwar keine detaillierte Lebenszyklusanalyse im Sinn der ISO 14044 gefordert, es sind aber alle Lebensphasen zu betrachten und die Unternehmen müssen prüfen, inwieweit sie diese kontrollieren und beeinflussen können. Dies wird unter Umständen auf die Betrachtung der Umweltaspekte und Umweltauswirkungen rückkoppeln, wenn man nun auch versucht diese für alle Lebenszyklusphasen zu bestimmen. Damit könnte sich die Festlegung von signifikanten Umweltaspekten und relevanten Umweltauswirkungen verändern. Ebenso kann der lokale beziehungsweise regionale Umweltzustand diese Festlegung beeinflussen und zu einem anderen Bewertungsergebnis führen. Bewusstseinsbildung und Kompetenz sind getrennte Unterkapitel in Kapitel 7 Support und werden damit zu früher auch aufgewertet.

Interne und externe Kommunikation gewinnen an Bedeutung. Die interne Kommunikation ist eng verknüpft mit dem internen Kontext, analog die externe Kommunikation mit dem externen Kontext. Die externe Kommunikation wird gefordert, um über den Dialog über die erreichten Umweltleistungen mit den externen Zielgruppen das Vertrauen zu fördern.

Kontext und Umweltzustand

Im Entwurf der ISO 14001:2014 Kapitel 4.1 „Verstehen der Organisation und ihres Kontextes“ heißt es: „Die Organisation muss externe und interne Themen bestimmen, die für ihren Zweck relevant sind und sich auf ihre Fähigkeit auswirken, die beabsichtigten Ergebnisse ihres Umweltmanagementsystems zu erreichen. Diese Themen umfassen Umweltzustände, die auf eine Organisation einwirken oder durch die Organisation beeinflusst werden.“ Daraus folgt, dass die Organisation sich in Zukunft auch fragen muss, einerseits welche Umweltfaktoren auf die Organisation einwirken – zum Beispiel Klimawandel, Wasserknappheit – und andererseits wie die Organisation wiederum die Umwelt durch ihre Tätigkeiten, Produkte und/oder Dienstleistungen – zum Beispiel durch Emissionen von Treibhausgasen, Wasserverbrauch – beeinflusst. Damit werden aber Umweltzustandsindikatoren von Bedeutung, um die Ausgangssituation, den Einfluss auf die Organisation und die Auswirkung der Organisation auf den Umweltzustand entsprechend zu erfassen.

Lebenszyklusbetrachtung – Entwicklungen in der ISO 14001:2014 und auf EU-Ebene

Diese Anforderung zieht sich wie ein roter Faden durch die Norm. In 3.13 wird Lebensweg wie folgt definiert: Aufeinander folgende und miteinander verknüpfte Phasen eines Produktsystems, von der Rohstoffgewinnung oder -erzeugung aus natürlichen Ressourcen, bis zur Behandlung am Ende der Lebensdauer. Die Betrachtung des Lebensweges wird im Anwendungsbereich (Abschnitt 1), bei Umweltaspekte (Kapitel 6.1.2) sowie bei der Planung und Steuerung der Umsetzung in Kapitel 8.1 adressiert. Allerdings wird keine detaillierte Ökobilanz gefordert. Eine einfache Betrachtung des Lebenszyklus ist ausreichend. Hier stellt sich die zentrale Frage, welche Schritte im Lebenszyklus können durch die Organisation kontrolliert beziehungsweise beeinflusst werden? Diese Frage bekommt aber eine zusätzliche Dimension in der Zukunft, wenn man die aktuellen und zukunftsorientierten Bestrebungen auf europäischer Ebene gedanklich mitberücksichtigt.

EU Kommission - Zero Waste Initiative

Im Herbst 2015 ist ein neuer Vorschlag mit überarbeiteten Zielsetzungen zur Zero Waste Initiative zu erwarten. Hintergrund: Europa ist ein ressourcenarmer Kontinent. Daher wird an einer Strategie gearbeitet, Rohstoffe solange wie möglich im Wirtschaftskreislauf zu halten, auch nach dem ersten „Lebensabschnitt“. Wenn Abfälle wieder exportiert werden, gehen diese Rohstoffe auch wieder verloren. Neben der Zielrevision wird ein Aktionsprogramm mit einer Laufzeit von 2 bis 4 Jahren erwartet. Das Abfallrecht wird davon betroffen sein.

Weitere Motive für eine Circular Economy (Kreislaufwirtschaft) sind:

- Reduktion negativer Umwelteffekte
- Ressourcenerschöpfung
- Bewahrung der Biodiversität
- Reduktion der Wasserverschmutzung

Das Strategiepapier sieht vier Achsen für eine Circular Economy vor:

- Extraktion/Gewinnung der Rohstoffe
- Produktdesign
- Distribution
- Abfallwirtschaft am Ende des Kreislaufes

Produktdesign gibt es drei Säulen:

- Minimierung des Materialeinsatzes bei der Herstellung
- Minimierung des Ressourcenverbrauchs in der Nutzung
- Reparierfähigkeit

Eine zweite Entwicklung ist, dass die Ökodesign-Richtlinie nicht nur auf weitere Produkte ausgedehnt werden, und damit in Zukunft auch B2B-Produkte erfassen soll, sondern neben dem Kriterium der Energieeffizienz auch Materialeffizienz berücksichtigt werden soll.

Die dritte Entwicklung kann mit „EU-Binnenmarkt für Grüne Produkte“ beschrieben werden. Es geht hier um den Product Environmental Footprint als Instrument der Konsumenteninformation. Daraus sollen sich in Zukunft Standards für Organisationen und Produkte ableiten. Neben den „klassischen“ Umweltwirkungskategorien wie Global Warming Potential, Ozone Depletion Potential, ODP, Humantoxizität) sollen auch Feinstaub, Strahlung, Ressourcenerschöpfung (Wasser, fossil) berücksichtigt werden. 2013 wurden 27 Pilotprojekte gestartet, die 2016 finalisiert werden.

KARRIERE

© Kolarik Foto

Gerald Fleischmann tritt mit 1. Juni 2015 die Funktion als Vorsitzender des Vorstandes der Volksbank Wien-Baden an. Er war zuletzt als Generaldirektor der Salzburger Sparkasse AG tätig. Fleischmann wird zudem auch dem Volksbankenverbund vorstehen: Acht Regionalbanken und zwei Spezialinstitute, die sich nach der Abspaltung des Spitzeninstitutes ÖVAG und Abwicklung als Abbaueinheit neu konstituieren. Fleischmann war bis vor kurzem noch Vorstandsdirektor der Volksbank Kufstein/Kitzbühel.

© IV Andi Bruckner

Andreas Prenner wurde zum Präsidenten des ÖPWZ gewählt. Er folgt Dr. Johannes Kleemann, der sich nach 20-jähriger Präsidentschaft zurückzieht. Kleemann verbleibt im Vorstand und wird seine langjährigen Erfahrungen dem ÖPWZ auch künftig zur Verfügung stellen. Prenner ist Leiter des Bereichs Personal und Finanzen der Industriellenvereinigung (IV). Er absolvierte das Studium der Betriebswirtschaft an der Wirtschaftsuniversität Wien mit den Schwerpunkten betriebswirtschaftliche Steuerlehre, Bankbetriebslehre, österreichisches und internationales Finanzrecht.

© Helge Bauer

Holger Penz wird neuer Leiter des Studienbereichs Gesundheit & Soziales in der Fachhochschule Kärnten. Bringfriede Scheu, die seit Anbeginn (2002) am Standort Feldkirchen für den Aufbau des Studiengangs Soziale Arbeit verantwortlich war und in weiterer Folge den Studienbereich Gesundheit & Soziales ausbaute sowie dessen Leitung inne hatte, wird als Lehrende weiterhin dem Studienbereich erhalten bleiben. Penz ist bereits seit 2003 als wissenschaftlicher Mitarbeiter und später Lehrender und seit 2011 als Studiengangsleiter „Gesundheits- und Pflegemanagement" an der FH Kärnten tätig. Davor fungierte er zwei Jahre lang als Studienleiter bei ACNielsen Marktforschung.

© Novomatic

Klaus Niedl (50) leitet seit 1. April die Abteilung Konzernpersonalmanagement in der Novomatic AG, Europas größtem Glückspieltechnologie- und Unterhaltungskonzern. Niedl war die letzten fünf Jahre lang als Group Human Resources Manager im Restrukturierungsmanagement bei der Hypo Alpe Adria Bank International AG tätig, sowie in diesem Bereich zuvor auch bei weiteren namhaften Unternehmen.

©UFH Bernhard Wolf

Marion Mitsch (45) ist mit April 2015 in die Geschäftsleitung beim UFH aufgestiegen. Sie war schon bisher als Prokuristin im UFH insbesondere für die Bereiche Finanzen, Controlling und Personal zuständig, wurde vom Vorstand der Umweltforum Haushalt Privatstiftung mit 1. April 2015 in die Geschäftsleitung des UFH berufen. Die ausgebildete Betriebswirtin gehört dem Klimaschutzunternehmen, das sie nun gemeinsam mit dem bisherigen Geschäftsführer Thomas Faast leiten wird, bereits seit 2001 an.

© PremiQaMed Group

Christian Gierlinger (54) vervollständigt seit Anfang Mai die Geschäftsführung der PremiQaMed Privatkliniken GmbH und der PremiaFIT. Beide Unternehmen sind Teil der PremiQaMed Group, führendem Betreiber von privaten Krankenhäusern in Österreich. Gemeinsam mit Mag. Werner Fischl zeichnet der Experte für IT-Strategie, Innovations- und Prozessmanagement künftig für das Management der drei Kliniken der Gruppe – Privatklinik Döbling, Confraternität-Privatklinik Josefstadt, Privatklinik Graz Ragnitz – verantwortlich.

© B&C-Holding

Felix Strohbichler (40) hat mit 1. Mai 2015 die Funktion als Geschäftsführer der B&C Industrieholding GmbH, Österreichs größter privater Industrieholding übernommen. Strohbichler und der schon bisher für Finanzen zuständige Geschäftsführer, Mag. Patrick Prügger, werden in Zukunft die Gesellschaft gemeinsam führen. Strohbichler folgt auf Dr. Michael Junghans, der mit 1. Mai 2015 eine neue operative Führungsaufgabe in der österreichischen Industrie außerhalb der B&C Gruppe übernommen hat.

© B&C-Holding

Michael Junghans (47) ist seit 1. Mai 2015 in der Wietersdorfer Holding zum neuen Sprecher der Geschäftsführung bestellt worden. Er hat dort die bestehende Geschäftsführung ergänzt und wird nun gemeinsam mit Mag. Hannes Gailer die Wietersdorfer Gruppe führen. Zuvor war Junghans Geschäftsführer der B&C Industrieholding GmbH (siehe Links). Junghans hat Kärnten-Erfahrung, von 2005 bis 2009 war er Vorstandsmitglied der Klagenfurter Stadtwerke AG.

CSR und Investment Banking

Die Finanzindustrie ist Spiegel der Gesellschaft und ihr Businessmodell befindet sich nicht erst seit der Finanzkrise am Scheideweg. Wenn die Negativspirale aus Klimawandel, rasantem Bevölkerungswachstum, ungehemmter Urbanisierung und zunehmend sozialen Spannungen abgewendet werden soll, sind ganzheitliche Management-Ansätze zwingend. Immer mehr Vorstände und Experten der deutschen Finanzindustrie zeigen – nachhaltiges Investment und nachhaltiges Bankgeschäft ist machbar. Vordenker aus Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft stellen die integrierte Betrachtung finanzieller, gesellschaftlicher und Umweltleistung in den Mittelpunkt der Geschäftsstrategie und zeigen, dass Integration von Nachhaltigkeit in die Wertschöpfungskette funktioniert. Das klassische Dreieck aus Profit, Risiko und Liquidität wird um eine vierte Komponente ergänzt, die gesellschaftliche Wirkkraft der Geldverwendung.

Wendt, Karen (Hrsg.): CSR und Investment Banking – Investment und Banking zwischen Krise und Positive Impact, Springer Gabler; 1. Aufl. 2015 (14. April 2015)

533 Seiten; € 29,99 (TB), € 39,99 (geb.)

ISBN-13: 978-3662437087

ALLE PREISE INKL. MWST

ANBIETER-INDEX

AKADEMIE+

CON PLUS ULTRA
Wissen was geht. Tun was wirkt.
T. 05/9898-201
www.ConPlusUltra.com

Anbieter-Index
ONLINE
sciam-online.at/q1-index

SOFTWARE

ZERTIFIZIERUNG

Ihr Zertifizierungspartner
für Managementsysteme nach:
ISO 27001, ISO 20000
EN 50600
www.cis-cert.com

Anbieter-Index
ONLINE
sciam-online.at/q1-index

NORMUNG

AUSTRIAN STANDARDS
Driven by Making Sense
www.austrian-standards.at

Anbieter-Index
ONLINE
sciam-online.at/q1-index

qualityaustria
Erfolg mit Qualität
Training, Zertifizierung, Begutachtung und Assessments
Quality Austria
Trainings-, Zertifizierungs- und Begutachtungs GmbH
Customer Service Center
Tel.: (+43 732) 34 23 22
E-Mail: office@qualityaustria.com
www.qualityaustria.com

TERMINKALENDER

Six Sigma Spezialist (Black Belt) 1 QUALITY AUSTRIA	**07.-08.09.2015** Wien	www.qualityaustria.com
Datenschutz (Privacy) im Internet of Things (IoT) und Big Data AUSTRIAN STANDARDS	**11.09.2015** Wien	www.austrian-standards.at AUSTRIAN STANDARDS
Integrierte Managementsysteme Anforderungen QUALITY AUSTRIA	**14.-17.09.2015** Wien	www.qualityaustria.com
Grundlehrgang Qualitätsmanagement QUALITY AUSTRIA	**14.-17.09.2015** Wien	www.qualityaustria.com
Ausbildung zum/zur Qualitätsmanager/-in Kostenlose Info-Veranstaltung! - WIFI WIEN	**15.09.2015** Wien	WIFI WKO www.wifiwien.at/435825
Profi-Leckortungskurs	**16.-17.09.2015** St. Veit/Glan	EPC www.mta-messtechnik.at
Ausbildung zum/zur Risikomanager/-in (RM) oder Senior Risk Manager/-in (SRM) WIFI WIEN	**17.09.2015** Wien	WIFI WKO www.wifiwien.at/435095
Die neue ISO 14001:2015 WIFI WIEN	**18.09.2015** Wien	WIFI WKO www.wifiwien.at/435425
Die neue ISO 14001 Revision QUALITY AUSTRIA	**21.09.2015** Graz	www.qualityaustria.com
Interner/eterner Prozess Auditor Automotive nach VDA 6.3. QUALITY AUSTRIA	**21.-23.09.2015** Linz	www.qualityaustria.com
Prozessmanager QUALITY AUSTRIA	**21.-23.09.2015** Wien	www.qualityaustria.com
Grundlehrgang Qualitätsmanagement QUALITY AUSTRIA	**21.-24.09.2015** Salzburg	www.qualityaustria.com
Integrierte Managementsysteme Anforderungen QUALITY AUSTRIA	**21.-24.09.2015** Linz	www.qualityaustria.com
Compliance in projektbezogenen Unternehmen - Fokus Baubranche AUSTRIAN STANDARDS	**22.09.2015** Wien	www.austrian-standards.at AUSTRIAN STANDARDS

Integrierte Managementsysteme · Qualität · Umwelt · Automotive · Gesundheit · Lebensmittelsicherheit
Bauwesen · Unternehmensqualität · Sicherheit · Prozessmanagement · Maßgeschneidert

Six Sigma Spezialist (Black Belt) 2 QUALITY AUSTRIA	Kurs	**22.-24.09.2015** Wien	www.qualityaustria.com
ISO 9001 Änderungen, Auswirkungen und praktische Umsetzung AUSTRIAN STANDARDS	Seminar	**23.09.2015** Wien	www.austrian-standards.at AUSTRIAN STANDARDS
Die neue ISO 9001 Revision QUALITY AUSTRIA	Seminar	**28.09.2015** Linz	www.qualityaustria.com
Zertifizierbares CSR-Managementsystem QUALITY AUSTRIA	Seminar	**28.09.2015** Linz	www.qualityaustria.com
Risikobeauftragter QUALITY AUSTRIA	Kurs	**28.-29.09.2015** Wien	www.qualityaustria.com
Qualitätsmanagementsysteme QUALITY AUSTRIA	Kurs	**28.-30.09.2015** Wien	www.qualityaustria.com
Energiemanagement QUALITY AUSTRIA	Kurs	**29.-30.09.2015** Wien	www.qualityaustria.com
Lieferantenaudits QUALITY AUSTRIA	Seminar	**05.-06.10.2015** Linz	www.qualityaustria.com
Interne Audits QUALITY AUSTRIA	Seminar	**07.-08.10.2015** Wien	www.qualityaustria.com
Qualitätsmanagementsysteme QUALITY AUSTRIA	Kurs	**12.-14.10.2015** Linz	www.qualityaustria.com
Umweltmanagementsysteme QUALITY AUSTRIA	Kurs	**12.-14.10.2015** Linz	www.qualityaustria.com
Integrierte Managementsysteme - Methoden und Werkzeuge QUALITY AUSTRIA	Kurs	**19.-21.10.2015** Wien	www.qualityaustria.com
Integrierte Managementsysteme - Methoden und Werkzeuge QUALITY AUSTRIA	Kurs	**27.-29.10.2015** Linz	www.qualityaustria.com

Kurs Seminar Prüfung Tagung

AUGUST-SEPTEMBER 2015

MIETERBEITERFÜHRUNG

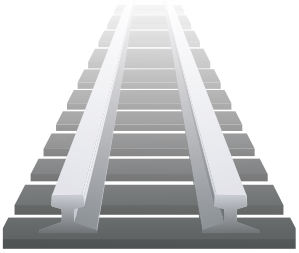
Neue Trends bei Human Resources

Zwischen Flexibilität und Kosteneffizienz pendelt die Personalpolitik der Unternehmen

AUS- UND WEITERBILDUNG

In die Pflicht genommen

Betriebliche Aspekte der Aus- und Weiterbildung



VERKEHR

Auf dem Scheideweg

Moderne Verkehrskonzepte auf dem Reißbrett und in der Wirklichkeit

AUSGABE 2015|04 ERSCHEINT MITTE AUGUST 2015

IMPRESSUM

OFFENLEGUNG NACH §25 MEDIENGESETZ

Leitender Redakteur:
Peter Nestler

Anzeigenverkauf:
Christoph Nestelberger

Layout & Produktion | Grafik
Iris Schönauer | Jeffrey Papai

Offenlegung nach § 25 Mediengesetz:
Medieninhaber:
SCIAM Fachmedien GmbH. & Co KG
Sitz: 1170 Wien, Geblergasse 95
Unternehmensgegenstand: Herausgabe, Verlag und Vertrieb von Fachmedien

Vertretungsbefugtes Organ: SCIAM GmbH., vertreten durch Mag. Martin Ögg oder Mag. Gerald Fiala jeweils als Geschäftsführer
Am Medieninhaber direkt beteiligte Personen:
Komplementär:
SCIAM GmbH
Kommanditisten
Mag. Gerald Fiala
Mag. Martin Ögg
Am Medieninhaber indirekt beteiligte Personen über SCIAM GmbH
Mag. Gerald Fiala (50 Prozent)
Mag. Martin Ögg (40 Prozent)
Mag. Astrid Minnich (10%)
Blattlinie: Unabhängiges Fachmagazin für Qualitätsmanagement und integrierte Managementsysteme
Die Offenlegung ist abrufbar unter:
www.sciam-online.at/q1_impressum
Erscheinungsart: 6x jährlich
Kontakt
Tel. +43/(0)1/90 680
Redaktionsleitung DW 1118
Anzeigenleitung DW 1121
Fax: DW 91118
e-mail: redaktion@q1.co.at
www.q1-online.at

Hersteller:
UEBERREUTER Print GmbH
Industriestraße 1, A-2100 Korneuburg
Tel. +43 2262 789 0
www.ueberreuter.com
Bezugsmöglichkeiten:

Einzelheft Inland:	€ 7,90
Jahresabo Inland:	€ 45,00
Einzelheft E-Paper:	€ 8,00
Jahresabo E-Paper:	€ 20,00
Einzelheft Schweiz:	sfr 10,70
Jahresabo Ausland:	€ 51,00

inkl. Verp. & gesetzl. USt

Nachdruck – auch mit Quellenangabe – nur mit ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung des Verlags gestattet. Für den Inhalt persönlich gezeichneter Beiträge liegt die fachliche Verantwortung ausschließlich beim Autor. Fotos: www.colourbox.com, wenn nicht anders angegeben.

SCI AM
MEDIENHAUS
SEIT 1964

austropack
GASTWIRT
INTERNATIONALER HOLZMARKT
QUALITÄTSMANAGEMENT
UMWELTJOURNAL
VERKAUFEN

Wissen eröffnet Chancen!

www.sciam.at

qualityaustria

Erfolg mit Qualität

Zertifizierte Systemmanager Umwelt

- erhöhen die Rechtssicherheit
- reduzieren Kosten
- fördern das Image als umweltfreundliches Unternehmen

qualityaustria WELTWEIT ANERKANNT PERSONENZERTIFIKATE

www.qualityaustria.com