

Ein Prozess, der nie endet

QUALITÄTSMANAGEMENT Wandel in kleine Schritten mit langem Atem.

Denn alle Mitarbeiter sollen mitgenommen werden

Als es im Spätsommer nach einem heftigen Gewitterguss in der Stadt Mühlberg an der Elbe im Abwasserrohr zu einem Rückstau kam und Wasser auf einige Grundstücke drang, griff ein Bürger gegen 20 Uhr zum Telefonhörer. 30 Minuten später war der Bereitschaftsdienst der OEWA Wasser und Abwasser GmbH vor Ort und pumpete überschüssiges Wasser ab – denn in der Veolia Wasser-Gruppe, zu der die OEWA gehört, gelten verbindliche Servicegarantien. Sie legen unter anderem fest, dass bei einer Havarie innerhalb festgelegter Zeiträume ein Notfallteam vor Ort sein muss.

Diese Garantien sicherzustellen sei ein wesentlicher Aspekt des konsequenten Qualitätsmanagements, hält Cecile Champenier, Managementbeauftragte bei Veolia Wasser, fest. Das Bemühen um effiziente und umweltfreundliche Prozesse in der Wasserwirtschaft sei heute längst nicht mehr nur ‚Kür‘, da ein dokumentiertes Qualitätsmanagement inzwischen von den Kunden erwartet werde.

Veolia prüft derzeit, als nächsten Schritt das Integrierte Managementsystem um ein Energiemanagementsystem nach DIN EN ISO 50001 zu erweitern. Das werde die bereits eingeführten Maßnahmen zur Reduzierung des Energieverbrauchs besser strukturieren und der Gruppe bei Ausschreibungen zum Vorteil verhelfen, ist Champenier überzeugt.

Seit über zehn Jahren betreibt Veolia Wasser konsequent Qualitätsmanagement (QM) und hat dies Schritt für Schritt auf alle Unternehmen der Gruppe ausgeweitet. Seit 2005 ist die gesamte Gruppe nach externen Audits durch den Begutachter DQS, einer Tochtergesellschaft der Deutschen Gesellschaft für Qualität e.V. (DGQ), im Qualitätsmanagement (DIN EN ISO 9001), Umweltmanagement und Arbeitsschutz zertifiziert. Die

Dachorganisation wird von knapp 900 Firmen und nahezu 6000 persönlichen Mitgliedern vor allem als Austausch und Weiterbildungsplattform genutzt.

Der Aufbau von integrierten Managementsystemen ist laut DGQ-Geschäftsführer Dr. Wolfgang Kaerkes eine konsequente Weiterentwicklung des klassischen QM-Gedankens, die viele der Kunden und Mitglieder der Gesellschaft betreffe. Hinter jeder einzelnen Zertifizierung steckt viel Mühe, erklärt Cecile Champenier. Um die Aspekte Qualität, Umweltschutz und Arbeitssicherheit bei Veolia Wasser in einem integrierten Managementsystem (IMS) einzubinden, folgten weitere Audits in den Bereichen Umweltmanagement (DIN EN ISO 14001) und Arbeitssicherheit (BS OHSAS 18001). Um beispielsweise in Mühlberg so zügig reagieren zu können, habe Veolia Wasser im Vorfeld einen Bereitschaftsplan auf allen Aufgabenebenen aufgebaut, der mit geografischen Daten des Versorgungsgebiets hinterlegt sei und regelmäßig durch Urlaubspläne und Krankmeldungen aktualisiert werde. Ein weiterer Schritt sei gewesen, die gewünschte Servicequalität zu definieren und daraus eine Kundengarantie zu formulieren. Ein nach jedem Einsatz erstelltes Protokoll halte nun fest, ob die selbst gesetzten Ziele erreicht wurden. Über 90 interne Auditoren des Unternehmens sorgten dafür, dass der hohe Standard gehalten werde.

Der sorgfältige Umgang mit der Ressource Wasser, guter Kundenservice und ein hohes Niveau bei der Arbeitssicherheit sind nicht zum Nulltarif zu haben: So würde etwa das Trinkwasser in den eigenen Labors häufiger untersucht als von der Trinkwasserverordnung gefordert. Zusätzlich wurden interne Warnwerte definiert, um frühzeitig auf Veränderungen der Wasserbeschaffenheit reagieren zu können. Neben den Servicega-

rantien, die etwa auch die Einrichtung eines Hausanschlusses innerhalb von 14 Tagen oder die Beantwortung von E-Mail-Anfragen innerhalb von drei Tagen beinhalten, habe das Unternehmen seine Erreichbarkeit für seine Kunden verbessert und nutze zudem umweltfreundlich die papierlose Kommunikation.

Arbeitssicherheitscharta | Eine Arbeitssicherheitscharta soll die Gruppe dem Ziel näher bringen, die Zahl der Arbeitsunfälle auf null zu reduzieren. Überregional zusammengesetzte Facharbeitsgruppen arbeiteten ebenfalls daran, Arbeitsabläufe und Standards ständig zu verbessern. Das Bemühen um effiziente und umweltfreundliche Prozesse in der Wasserwirtschaft und ein dokumentiertes Qualitätsmanagement werde inzwischen von den Kunden erwartet. Teilnehmer an den Ausschreibungen von Kommunen kämen um eine Zertifizierung nicht mehr herum, so Champenier.

An den Aspekten Umweltschutz, Qualität und Arbeitssicherheit werden deshalb die Unternehmensziele ausgerichtet. Die Fortschritte werden im jährlich erscheinenden Nachhaltigkeitsbericht festgehalten (<http://nachhaltigkeit.veoliawasser.de>). So habe Veolia Wasser etwa im Jahr 2010 11 % weniger Strom bei der Abwasserentsorgung verbraucht – das Ergebnis einer langen Maßnahmenkette. Um den Stromverbrauch zu senken, wurden zunächst die großen Verbraucher wie Kläranlagen oder Wasserwerke analysiert. Dann wurden einzelne Sparmaßnahmen Schritt für Schritt umgesetzt, darunter zum Beispiel Verbesserungen bei der Verfahrenstechnik oder der Austausch von „stromfressenden“ Pumpen zugunsten energieeffizienterer Modelle.

Ein weiteres Ziel des Jahres 2010, keine Arbeitsunfälle mit mehr als drei Tagen

Krankschreibung, wurde hingegen nicht erreicht, obwohl das Unternehmen seit Jahren versucht, in Begehungen Unfallrisiken aufzudecken und abzustellen, die Mitarbeiter regelmäßig geschult und Schutzausrüstung zur Verfügung gestellt werde. Kompletzt ausschließen könne man Unfälle damit nicht, denn Menschen machten einfach Fehler, so Champenier.

Im eigenen Schulungszentrum | Generell sei es für ein Unternehmen eine nicht ganz einfache Herausforderung, alle Beschäftigten mitzunehmen, erläutert die Managementbeauftragte. Um dies zu erreichen, habe Veolia Wasser die Methode des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) umgesetzt, einen Wandel in kleinen Schritten als ein Grundprinzip im QM und unverzichtbarer Bestandteil der ISO 9001. Mindestens eine bedarfsgerechte Weiterbildung pro Jahr und Mitarbeiter ist vorgesehen, und rd. 2 % der Bruttogehaltssumme werden dafür investiert. Zum Beispiel in Mitarbeiter-Qualifizierungen im unternehmenseigenen Schulungszentrum in Weißwasser, wo neben technischen und fachlichen Themen auch eine Seminarreihe zur Kundenorientierung zum Angebot gehört. Jedes Jahr von neuem, denn: „KVP ist ein Prozess, der nie endet“, so Champenier.