

Erste ISO 9001-zertifizierte Umweltfachstelle der Schweiz

Qualitätsmanagement-System für die Amtsstube

Als erste Umweltfachstelle der Schweiz wurden die drei Betriebssektionen der Abteilung Abfallwirtschaft und Betriebe des AWEL Amt für Abfall, Wasser, Energie und Luft Ende des Jahres 2000 für ihr Qualitätsmanagement-System (QMS) ISO 9001:2000 zertifiziert. Nach rund einem Jahr QMS-Erfahrung ist es Zeit für einen Rück-, bzw. einen Ausblick.

Die Betriebssektionen der Abteilung Abfallwirtschaft und Betriebe des AWEL sind verantwortlich für die Umsetzung und den Vollzug der Umwelt- und Gewässerschutzgesetzgebung in rund 20 000 industriellen und gewerblichen Betrieben des Kantons Zürich. Sie führen die entsprechenden Bewilligungsverfahren und Kontrollen durch und leisten Informations- und Beratungsaufgaben. Das Verhältnis dieser Amtsstelle zu ihren Kunden ist ausgesprochen gut. Dies zeigte eine Kundenumfrage im Jahr 2000

(vgl. ZUP Nr. 23). Die amtlichen Schriftstücke und auferlegten Verpflichtungen werden von den Kunden mehrheitlich als verständlich eingestuft und entsprechend akzeptiert. Die gegenseitige Kommunikation wurde ebenfalls positiv bewertet.

Aufbau eines QMS

Die drei Betriebssektionen haben denselben Auftrag, betreuen jedoch Betriebe aus verschiedenen Teilen des Kantons. Diese Organisationsstruktur birgt die Gefahr eines ungleichen Vollzugs in vergleichbaren Betrieben. Um den internen Informationsfluss zu optimieren, wird unter anderem ein monatlicher Betriebsstamm abgehalten. In diesem Gremium wurde vor zwei Jahren die Idee entwickelt, gemeinsam ein Qualitätsmanagement-System (QMS) aufzubauen und zertifizieren zu lassen, um insbesondere die



Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Betriebssektionen der Abteilung Abfallwirtschaft und Betriebe im AWEL (von links): Heinz Koller, Rolf Hunziker, Christoph Hug, Heinz Benz, Annamaria Elmer Lück, Peter Dell'Ava, Beat Hürlimann (hinten), Peter Thommen, Urs Bircher, Alfred Steiner, Anna Tschiri, Gaby Weber, Christian Berndt, Regina Pfyffer, Katharina Kunz. Nicht abgebildet ist Andreas Hurni.

Quelle: Redaktion Diagonal

Inhaltliche Verantwortung:

Dr. Urs Bircher
Abteilung Abfallwirtschaft und Betriebe
AWEL Amt für
Abfall, Wasser, Energie und Luft
Walcheter
8090 Zürich
Telefon 043 259 32 60
Telefax 043 259 39 80
E-Mail: urs.bircher@bd.zh.ch

Heinz Benz
QMS-Verantwortlicher Betriebssektionen
Abteilung Abfallwirtschaft und Betriebe
AWEL Amt für
Abfall, Wasser, Energie und Luft
Walcheter
8090 Zürich
Telefon 043 259 32 58
Telefax 043 259 39 80
E-Mail: heinz.benz@bd.zh.ch

In Zusammenarbeit mit:

Sonja Keller
Abteilung Planung,
Controlling und Support
AWEL Amt für
Abfall, Wasser, Energie und Luft
Walcheter
8090 Zürich
Telefon 043 259 39 76
Telefax 043 259 32 69
E-Mail: sonja.keller@bd.zh.ch

QUALITÄTSMANAGEMENT



QMS-Zertifikat.

Quelle: SQS

Vollzugsaufgaben im ganzen Kanton noch einheitlicher wahrnehmen zu können.

In einer ersten Phase wurden sämtliche in den Sektionen ablaufenden Prozesse analysiert, in Prozessschritte gegliedert und mit externer Unterstützung in einem elektronischen QMS-Handbuch beschrieben. Diese Analyse brachte gewisse (Vollzugs-)Unterschiede zwischen den einzelnen Sektionen zu Tage. Die Bereinigung dieser Differenzen war nicht immer einfach und wird es wohl auch in Zukunft nicht sein, denn die Einführung vereinheitlichter Abläufe bedeutet oft, Altbewährtes anders zu gewichten.

Am 2. Dezember 2000 wurde diese erste Phase nach einer Überprüfung (Audit) durch externe Experten mit der ISO-9001:2000-Zertifizierung erfolgreich abgeschlossen. Seither läuft die zweite Phase. Sie beinhaltet die kontinuierliche Optimierung des QMS und dessen Umsetzung in der täglichen Arbeit.

Ein Jahr danach ...

Heute, gut ein Jahr nach der Zertifizierung sowie nach dem ersten erfolgreichen Wiederholungsaudit, stellt sich für die Betriebssektionen natürlich die Frage: Hat es sich gelohnt?

Aus interner Sicht kann eine positive Bilanz gezogen werden. So wurde etwa die Einführung einer Vielzahl von Textbausteinen sehr begrüsst. Diese erleichtern

die Arbeit an Verfügungen, Briefen usw. und führten zu einer Vereinheitlichung der ausgefertigten Schriftstücke. Die Umsetzung des QMS wird insbesondere dadurch erleichtert, dass das zugehörige Handbuch (ausschliesslich) EDV-gestützt vorliegt. Dadurch ist sichergestellt, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer auf die neuste Version zurückgreifen können.

Für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellt das QMS-Handbuch eine wertvolle Einstiegshilfe in die neuen Aufgabenbereiche dar. Hilfreich ist auch das im QMS festgelegte Götti-System, welches Neueinsteigerinnen und Neueinsteigern während der ersten Monate einen Götti oder eine Gotte zur Seite stellt. Selbstverständlich ist im QMS-Handbuch auch festgeschrieben, dass Neueintretenden am ersten Arbeitstag ein Blumenstrauß überreicht wird.

Motivation und Feedback

Es hat sich jedoch gezeigt, dass die Pflege und Weiterentwicklung des QMS hohe Ansprüche an alle Beteiligten stellt. Damit sich dieser nicht zu unterschätzende Aufwand lohnt, muss genügend Zeit für die Konsensfindung investiert werden.

Zu einem späteren Zeitpunkt soll systematisch untersucht werden, wie die Kunden aus Industrie und Gewerbe die QMS-bedingten Veränderungen beurteilen. Nach dem geglückten Start besteht eine grosse Herausforderung darin, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren, das QMS im Arbeitsalltag konsequent zu leben und mitzugestalten.

QMS für das ganze AWEL

Mit der Zertifizierung ihres QMS waren die Betriebssektionen der Abteilung Abfallwirtschaft und Betriebe eigentliche Pioniere. Sie haben bereits realisiert, was in weiten Teilen der Verwaltung in nächster Zeit geschehen soll. Dem Qualitätsmanagement ist ein eigenes *wif!*-Projekt gewidmet (*wif!* = Wirkungsorientierte Führung der Verwaltung des Kantons Zürich), und die Geschäftsleitung des AWEL gab im September 2001 den Startschuss für die Einführung eines QMS für das gesamte Amt. Die Vereinheitlichung von Abläufen steht auch hier im Vordergrund, zählt das AWEL doch

mehr als zehn Fachstellen, die Bewilligungen, Stellungnahmen oder Konzessionen zu umweltrelevanten Vorhaben erarbeiten, Kontrollen durchführen und Sanierungen anordnen.

Es gilt unter anderem, Abläufe zu optimieren, eine gemeinsame Geschäftskontrolle einzuführen, Vorlagen zu verbessern und von Lösungsansätzen anderer Stellen zu profitieren – dies natürlich auch im Sinne unserer Kunden – den Gemeinden, Bauherrschaften, Betrieben, Privaten. Sie profitieren von rascheren Verfahren, abgestimmten Auflagen und kompetenten Ansprechpartnern im AWEL.

Zielorientiertes Handeln

Dem Bereich Planung und Controlling der umweltbezogenen Sachziele des Amtes ist ein weiterer Schwerpunkt gewidmet. Wie sauber soll die Luft oder der Zürichsee in zehn Jahren sein? Wie stark soll der Verbrauch fossiler Energien zurückgehen? Wie hoch sollte die Recyclingquote von Abfällen sein? Wie stark sollen Bio- und Chemie-Risiken reduziert werden? Wie viele beeinträchtigte Gewässer sollen renaturiert werden? – Wie erreichen wir alle diese Ziele? Welche Massnahmen sind zweckmässig? Wie lassen sich Abläufe optimieren, um Ziele effizient erreichen zu können?

Einzelne Lösungen, Ansätze und Ideen zu diesen Fragen sind bereits vorhanden. Das Qualitätsmanagementsystem bietet dabei das ideale Gefäss, diese Einzelteile zu einer konkreten, einheitlichen Lösung umzusetzen und sie für alle Beteiligten verbindlich festzuhalten.

Wissensmanagement und QMS

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Betriebssektionen arbeiten mit Betrieben fast aller Branchen zusammen. Um einen einheitlichen Vollzug zu ermöglichen, erarbeiten und unterhalten sogenannte Brancheneigner Branchenblätter mit den wichtigsten Informationen zum Stand der Technik in den einzelnen Branchen. Für den internen Gebrauch ist zudem eine elektronische «Expertendatenbank» errichtet worden. Sie enthält Informationen zu Umweltthemen, die für den Vollzug wichtig sind.