Je agiler der Markt, desto agiler müssen die Führungsinstrumente sein

Normen und Wandel – ein krasser Gegensatz? Das muss nicht sein. Die im Bereich des Qualitätsmanagements führende ISO-Norm 9001 kann hervorragend an Bedürfnisse von Unternehmen angepasst werden, die in einem agilen Markt unterwegs sind.

VON SUSANNE BRENNER / SNV

Normen haben den Ruf, starr und unflexibel zu sein. Das ist je nach Ziel und Zweck einer Norm sinnvoll oder sogar unentbehrlich. Klare Vorgaben sind beispielsweise in technischen Bereichen notwendig. Sie ermöglichen weltweite Kompatibilität oder gewähren Sicherheit und Gesundheit.

Was heute gilt, ist morgen überholt. Im Bereich von Management und Führung hingegen sind starre Vorgaben immer weniger Erfolg versprechend. Alles ist schneller und veränderlicher geworden. Was heute gut und zielführend ist, kann bereits morgen in eine Sackgasse führen. «Um diesen veränderten Bedingungen nachzukommen, hat sich im Bereich der Normen einiges getan», sagt Barbara Aebi von BARBARA AEBI PARTNER AG, die Unternehmen in Veränderungs- und Entwicklungsprozessen begleitet und eng mit der Schweizerischen Normen-Vereinigung (SNV) zusammenarbeitet. Sie verweist dabei speziell auf die weltweit führende Qualitätsmanagement-Norm ISO 9001. Seit den 1990er-Jahren wurde die Norm mehrmals angepasst. Die letzte und ak-

Gemeinsam analysiert das Team den bestehenden Produktionsprozess nach der ISO-Norm 9001.

tuell gültige Version wurde 2015 publiziert. Sie kommt den Bedürfnissen von Organisationen nach, die in einem schnell ändernden Umfeld tätig sind.

Das Wesentliche wird klarer. Gerade wenn das Marktumfeld sehr agil ist, bringt die Zertifizierung nach ISO 9001 Vorteile. Davon ist auch Lea Leibundgut überzeugt, Programme-Managerin bei der Schweizerischen Normen-Vereinigung (SNV). Denn anders als früher, als die Qualitätshandbücher normenorientiert aufgebaut waren, werden heute die Normforderungen in die Unternehmensprozesse integriert. Die Umsetzung ist dementsprechend flexibel und kann an die konkreten Bedürfnisse eines Unternehmens oder einer Organisation angepasst werden. «Im Moment bereite ich mit einem Ferien- und Kulturhotel, mit einer staatlichen Behörde und mit einem international tätigen Logistikunternehmen die Zertifizierung vor. Die Umsetzung sieht überall anders aus», erklärt Barbara Aebi. Allen gemeinsam ist jedoch, dass Unternehmensprozesse analysiert, Verantwortlichkeiten festgelegt werden und die Normforderungen für die erfolgreiche Zertifizierung praxisgerecht umgesetzt werden. Die Auseinandersetzung mit den Forderungen der ISO-Norm 9001 hilft, die wesentlichen Faktoren im Hinblick auf die strategischen Ziele einer Organisation zu erkennen – im Ferien- und Kulturhotel ist dies unter anderem, die Gäste aus weiteren Märkten gewinnen, beispielsweise Indien. Bei der staatlichen Behörde bekommt unter anderem die offensivere Information der Öffentlichkeit eine grössere Bedeutung, das Speditionsunternehmen beabsichtigt, nach Asien zu expandieren.

Nur dokumentieren, was vom Üblichen abweicht. Wichtig ist, die übergeordneten Ziele auf die einzelnen Bereiche herunterzubrechen und daraus einzelne Handlungsschritte abzuleiten. Unumgänglich ist dabei, diese festzuhalten, zu überwachen, auszuwerten und zu verbessern. Doch Angst, dass jede Selbstverständlichkeit niederzuschreiben ist, muss niemand haben. Im Gegenteil: Es soll nur das festgehalten werden, was im Unternehmen speziell oder risikobehaftet ist und vom Üblichen abweicht. Es geht nicht darum, das Wissen, das eine Fachperson sowieso besitzt, niederzuschreiben. Barbara Aebi erlebt, dass gerade dieses Herausfiltern der unternehmensspezifischen Besonderheiten ein spannender und klärender Prozess für die Beteiligten ist. Wenn es dazu noch gelingt, diese kurz und prägnant festzuhalten, bringt dies den Vorteil, dass Fluktuationen im Personal besser aufgefangen werden können, weil das Wissen nicht mit der ausscheidenden Person «mitgeht».

Längst nicht alles muss flexibel sein. Bei Normungsprozessen vor den 1990er-Jahren wurde das noch ganz anders gehandhabt – daher kommt auch das Bild, dass Normen eine gewisse Starrheit mit sich bringen. Man hat fast jede Handreiche dokumentiert. Das Resultat waren dicke Ordner, in denen nach einzelnen Kapiteln wie Entwicklung, Ressourcen, Messung, Analyse und Verbesserung gesucht werden musste. Mit der heutigen Prozessorientierung und schlanken Dokumentation ist man agiler und kann, wenn nötig, den Prozess leicht anpassen. Es gibt aber auch Bereiche in einer Organisation, in denen über längere Zeit keine Anpassungen nötig sind. Eine Überprüfung in festgelegten Intervallen genügt in diesen Bereichen meist. Zeigt hingegen beispielsweise die Fehleranalyse (wie in der gültigen ISO-Norm gefordert), dass immer wieder gleichartige Fehler passieren, ist zu überprüfen, ob allenfalls etwas geändert werden muss. Auch wenn die Gesetzgebung ändert, ist es wichtig, dass die Information an die dafür verantwortliche Person gelangt und diese dafür schaut, dass die Änderungen in den Prozessen umgesetzt werden.

Ist das Umfeld agil, müssen es auch die Führungsinstrumente sein. In Unternehmen gibt es Bereiche, die häufig und schnell angepasst werden müssen. Man denke beispielsweise an jene, bei denen Klimafaktoren oder technologische Entwicklungen eine grosse Rolle spielen. Das Nichtbeachten von sich rasch ändernden Faktoren kann schnell zu wirtschaftlichen Nachteilen führen. Unternehmen, die stark vom Umfeld abhängig sind, tun ebenfalls gut daran, ihre Überwachungsmechanismen zu systematisieren und die Intervalle kurz zu halten. Die Umfeldanalyse aus dem Kapitel 4 der ISO-Norm 9001 ist dafür ein nützliches Hilfsmittel. Denn es werden nicht nur die Anspruchsgruppen analysiert, sondern auch der Kontext der Organisation mit Themen aus Wirtschaft, Politik, Technik und Technologie, Umwelt und soziodemografische Faktoren. Weiter werden Markttrends beobachtet sowie künftige Marktentwicklungen eingeschätzt. Generell gilt, je agiler der Markt ist, desto agiler die Organisation und ihre Führungsinstrumente. Und genau das kann mit der ISO-Zertifizierung 9001 erreicht werden. Unternehmen erhalten damit ein starkes und flexibles Führungsinstrument, das dazu anhält, in selbst gewählten Abständen und den Bedürfnissen des Unternehmens entsprechend Ergebnisse zu reflektieren und den allgemeinen Vorwärtstrieb zu unterbrechen. Wenn diese «Stopps» systematisch eingerichtet sind, dann hat das nichts mit Starrheit zu tun. Es ist lediglich ein regelmässig zu nutzendes Hilfsmittel, um zu überprüfen, ob man Zielsetzungen und Prozesse verändern oder verbessern müsste.

IN KÜRZE

Eine Zertifizierung nach der ISO-Norm 9001 ist ein starkes Führungsinstrument. Es hält an, Ziele zu setzen, Ergebnisse zu überwachen, zu reflektieren und bei Abweichung deren Ursachen zu analysieren – mit dem Ziel, die Qualität kontinuierlich zu verbessern, um im Markt agil zu sein. Bis ein Unternehmen fit ist für die Zertifizierung, dauert es je nach Unternehmensgrösse ein bis eineinhalb Jahre. Die Vorbereitung auf eine Zertifizierung bedeutet einen Mehraufwand für die Beteiligten. Dies ist eine sich lohnende Investition mit grossem Nutzen. Die ISO-Norm 9001 kann bei der SNV bezogen werden: **www.snv.ch.**

ZWEI 100-JAHR-JUBILARE

1919 erschien nicht nur die erste Ausgabe des ORGANISATOR, es war auch das Gründungsjahr der Schweizerischen Normen-Vereinigung (SNV). Die zwei Jubilare feiern in diesem Jahr ihr 100-jähriges Bestehen.
snv.ch / organisator.ch