

Weg der konstruktiven Macht

Von Edith Karl und Rudolf Pusterhofer

Der Band «Führungsmethoden – die Macht zum Integrierten Managementsystem» beschreibt die Erfolgsfaktoren auf dem Weg zum Integrierten Managementsystem. Eine fiktive Geschichte, wie gute Ideen zum Ziel führen, wenn «Macht» geschickt eingesetzt wird.

Umweltmanager Josef Pfeiffer steht vor dem Gebäude seiner Firma. Viele fröhliche Stimmen dringen vom Festsaal an sein Ohr. Erleichtert atmet er durch. Es ist also geschafft. In der Abenddämmerung ziehen nochmals die Bilder der vergangenen elf Monate an ihm vorbei.

Integration war das Ziel

Der Chef strebte ein Umweltzertifikat nach ISO 14001 an. Josef Pfeiffer hatte als Umwelttechniker bereits viel Fachwissen über die Anforderungen der ISO 14001.

Doch er wollte mehr erreichen als lediglich ein zweites Managementsystem im Haus und ein weiteres Zertifikat. Den Menschen sollte ihre Umwelt ein echtes Anliegen sein, und das Umwelt- und Qualitätsmanagement sollte zum Integrierten Managementsystem zusammenwachsen. Er war überzeugt davon, dass niemand in zwei Handbüchern nachliest, ehe er oder sie zu arbeiten beginnt. Die Leute sollten die Prozesse

Edith Karl und **Rudolf Pusterhofer**, Power-Management, Franz Josef Strasse 14, A-8700 Leoben, Tel. +43 (0)3842 479 30, www.powermanagement.at

selbst mit ihm erarbeiten und alles in einem Werk zusammengefasst nachschlagen können. Doch Franz Schneider, der Qualitätsmanager, hatte von solchen Ideen gar nichts gehalten.

Mit ins Boot geholt

Am wichtigsten war die Vorarbeit, erinnert sich Josef Pfeiffer. Der Qualitätsmanager war verschlossen wie eine Auster. Josef Pfeiffer sieht ihn noch vor sich mit verkniffenem Mund und eingezogenen Schultern. Jetzt lächelt Josef Pfeiffer im Gedanken daran: Ich habe mir viel Zeit genommen, Franz Schneider nach seinen Erfahrungen und Bedürfnissen zu fragen. Da sind viele unerfreuliche Erlebnisse hoch gekommen. Schneider hat den Job von einem wenig geschätzten Vorgänger übernommen, musste für viele Fehler aus der Vergangenheit büssen, ohne selbst für sie verantwortlich zu sein.

Ausserdem war Franz Schneider von seinen Normen selbst so sehr überzeugt, dass er damit viele Leute einfach überrollt hat. Ich hatte viele Treffen mit ihm, längere und kürzere, erinnert sich Josef Pfeiffer. Er konnte sich so lange bei mir aussprechen, bis er eines Tages fragte, wie ich eigentlich die Sache sehe. Josef Pfeiffer hatte sehr vorsichtig seine Vorschläge vorgebracht. Immer gerade nur so viel erzählt, dass der andere neugierig wurde und mehr wissen wollte. Schliesslich hatten sie gemeinsam darüber nachgedacht, wie man in dieser Organisation ein Integriertes Managementsystem schaffen könnte. Und dann hatten wir unseren Plan,

freut sich der Umweltmanager heute noch:

- Gemeinsam eine Prozessübersicht mit dem Führungskreis erarbeiten.
- Die Prozessübersicht in überschaubare Teilprozesse gliedern.
- Teilprozesse mit den Beteiligten erarbeiten, dabei Verantwortungen festlegen.
- Prozess-Messgrößen mit dem Führungskreis erarbeiten – in Abstimmung mit bereits vorhandenen Kennzahlen.

Workshop: Jeder wird abgeholt

Josef Pfeiffer sieht noch die Workshops: Gemeinsam bedachten sie in allen Arbeitsschritten zugleich die Anforderungen für Qualität und für Umwelt. Jeder von ihnen beiden hatte die Verantwortung für «sein» Managementsystem übernommen. Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen in den Arbeitsgruppen konfrontierten die beiden Herren allerdings nur im Bedarfsfall mit den Anforderungen der Normen. Sie stellten auf die Arbeit zentrierte Fragen und luden die Menschen aus dem jeweiligen Prozess und aus den angrenzenden Prozessen gemeinsam ein, um die fachübergreifende Zusammenarbeit sicherzustellen. Die grundsätzliche Vorgehensweise war immer gleich:

- Zielführende Fragen stellen.
- Die Akteure aus den jeweils angrenzenden Prozessen mit einladen.

Beispiel für zielführende Fragen: «Was ist uns wichtig beim Prozess Beschaffung?», oder im nächsten Schritt: «Wie vereinbaren wir den Prozess Beschaffung?». Jeder hält seine Anliegen auf der Pinwand fest. Ebenso werden die wichtigsten Arbeitsschritte festgehalten. Die Verantwortungsmatrix neben dem Flussdiagramm zeigt klare Zuständigkeiten.

Norm ist kein Stolperstein

Der Qualitätsmanager war anfangs noch besorgt um die Erfüllung der Normen, erinnert sich Josef Pfeiffer. Doch da die meisten Anforderungen logisch begründet sind, beachteten

Praxishandbuch

«Führungsmethoden – die Macht zum Integrierten Managementsystem» mit CD-ROM «Störfaktor Norm – Szenen aus einem Unternehmen mit der ISO 9001» zeigt auf, wie namhafte Organisationen aus dem Bereich der Chemischen Industrie, Baugewerbe, Metallindustrie, Elektrotechnik und Dienstleistungsgewerbe Managementsysteme eingeführt und zu einem Integrierten Q-, U-, SG- Managementsystem kontinuierlich weiterentwickelt haben. Zertifizierungsgesellschaften wie DQS, DNV, Lloyds, ÖQS, TÜV Bayern und Zertifizierung Bau haben diese Organisationen zertifiziert. Die CD «Störfaktor Norm» untermauert mit Beispielen, Normeninterpretationen der ISO 9001 sowie Hilfen, Tipps und Tricks bei der praktischen Arbeit: Praxishandbuch von PowerManagement, 5/2005, Mag. Edith Karl, Rudolf Pusterhofer, A4, farbig, 120 Seiten, 72 Abbildungen, Fotos aus Projekten, gebunden, mit CD-ROM, € 189,-.



Info: Die nächsten Trainingstermine zum Thema: 14. und 15. November 2005, 7. und 8. März 2006, Österreichisches Normungsinstitut in Wien, www.powermanagement.at

die Workshop-Teilnehmer diese bereits, ohne sie exakt zu kennen.

Der Qualitätsmanager und er selbst behielten die jeweiligen Normen während der Arbeitssitzungen im Hinterkopf. Zu ihrer eigenen Unterstützung und als Übersicht für die Arbeitsgruppen hatten sie Zusammenfassungen der jeweils relevanten Punkte auf Flip-Charts geschrieben. Wenn die Gruppe mit dem Ablauf des Prozesses zufrieden war, erkannten

die beiden Managementverantwortlichen oft, dass keine Normforderung offen geblieben ist. Dann bedankten sie sich herzlich für die engagierte Arbeit und schlossen die Sitzung.

Bei umfangreicheren Anforderungen schlugen sie die Flip-Charts auf und sahen gemeinsam mit der Gruppe durch, ob hier noch eine Anforderung offen geblieben ist. Bei Bedarf fügten sie solche geforderte Schritte in die Pinwand ein. Moderationskarten ermöglichten diese Flexibilität. Die Menschen erachteten die wenigen durch die Norm erforderlichen Ergänzungen manchmal sogar als hilfreich. In einem Vereinbarungskatalog hielten Franz Schneider und Josef Pfeiffer noch offene Arbeitsschritte zum Prozess fest. Dazu gehörte zum Beispiel das Festlegen von Mindestangaben der Bedarfsanmelder an den Einkauf oder das Zusammentragen umweltrelevanter Anforderungen an die Lieferanten. Die Inhalte der Pinwände wurden elektronisch umgesetzt. Jetzt liegt das Managementhandbuch zu Qualität und Umwelt für jeden übersichtlich bereit. Für die Menschen macht dieses Integrierte Managementsystem Sinn, ist der Umweltmanager überzeugt.

Darauf kann man anstossen

Da steht plötzlich Franz Schneider, der Qualitätsmanager mit zwei Glas Sekt neben ihm. «Zum Wohl Josef und danke für deine anfangs wirklich

lästige Beharrlichkeit. Ich war jahrelang davon überzeugt, mit den Normen Macht ausüben zu können, was mir aber leider nicht gelungen ist. Doch jetzt haben wir gemeinsam konstruktive Macht angewendet und etwas Funktionierendes geschafft. Sogar das heikle Thema Prozessmessgrößen haben alle engagiert bearbeitet. Dieses Führungsfachwissen sollte auch für andere Managementbeauftragte zur Verfügung stehen.»

Das Integrierte Managementsystem steht auf drei Säulen:

- Das adäquate Umgehen mit den Anforderungen der Normenreihen.
- Fachwissen zur Kommunikation.
- Anwenden von Führungsmethoden zum Anleiten von Arbeitsgruppen.

Dieses Wissen steht jetzt allen zur Verfügung.



Anzeige