



Reaktionsfähigkeit – Schlüsselkompetenz eines IMS

qualityaustria Forum 2021

Eckehard Bauer

Veränderung vs. Qualität

„Die einzige Konstante ist die Veränderung“?

Das stimmt nur teilweise, denn

- Kund*innen erwarten eine **konstante** Qualität und Verfügbarkeit des Produkts / der Dienstleistung, so wie vereinbart bzw. erwartet.
- Es ist eine große **Herausforderung**, die sich rasch ändernden Umstände flexibel und **präzise** zu steuern, um immer im kontrollierten „**beherrschten**“ Bereich zu bleiben.

Es gibt viele Faktoren, die sich ständig ändern und starken Einfluss auf Qualität und Quantität nehmen.

Beispiele

- Rohstoffverfügbarkeiten (z. B. Chip / Transistoren aus Asien)
- politische Rahmenbedingungen (z. B. Sanktionen)
- rechtliche Vorgaben (z. B. Änderung von Grenzwerten)
- Krankheit (z. B. Corona, Grippewelle)
- Maschinenverfügbarkeit (z. B. Ausfall von Maschinen)
- Transportprobleme (z. B. Streik, Unwetter)

Die neue Normalität

- Es gibt in (fast) **allen** Organisationen klare Ziele und Pläne wie diese Ziele erreicht werden können.
- Die sich permanent ändernden Umstände am Weg zum fertigen Produkt / Dienstleistung als Einflussfaktoren auf Qualität und Quantität so zu beherrschen, dass schlussendlich das gewünschte Ziel erreicht wird, ist **die eigentliche Herausforderung der Organisation**.
- Die sich ständig ändernden Umstände → die neue Normalität
- Egal, wie groß die Herausforderung der sich ständig ändernden Umstände auch ist, **das** den Kund*innen **versprochene Endergebnis** muss perfekt sein und das Versprechen erfüllen.

- die Karotte vorhalten
- mit Sporen und Gerte antreiben
- mit System und Systematik



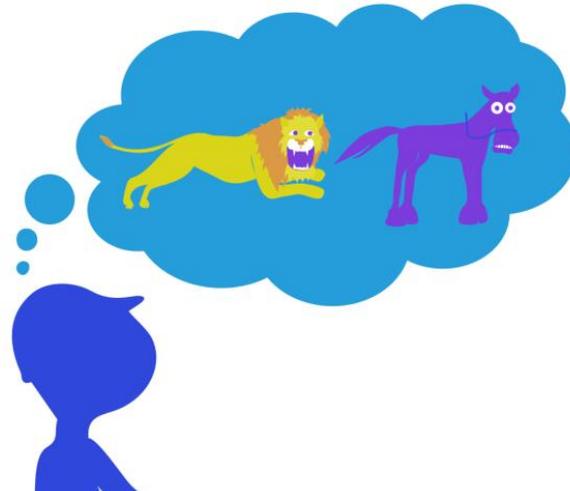
Das wichtigste bei all den Strategien ist,

- das **Ziel quantitativ und qualitativ zu erreichen**
- dabei die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen einzuhalten,
- die **Gesundheit des Unternehmens nicht zu gefährden**,
vielmehr aber abzusichern bzw. auszubauen.



Die Improvisationstalente der Beschäftigten zu nutzen scheint verlockend.

Sehr trügerische Ansicht, in der die Überraschungsmomente zu unkontrollierten Phasen führen können, auch wenn der mondäne Begriff der „Agilität“ bzw. „Flexibilität“ dazu missbraucht wird.



Systemischer Ansatz

Der sinnvollste Ansatz, um die sich ändernden Umstände zu beherrschen, ist der systemische Ansatz, in dem die systematische Reaktionsfähigkeit der Organisation und der in ihr agierenden Menschen die zentralen Themen sind.

- Der strategische Blick nach vorne
- **Nutzung der Systematik IMS Standards** zur gesamtheitlichen Sichtweise
ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001
- Basis schaffen mit dem Kontext der Organisation = nichts anderes als
Businessplan inklusive Risikobetrachtung
- **Ressourcen- und Kompetenzaufbau**
„Was brauche ich, um meine strategischen Ziele operativ zu erreichen?“
- **Die Übersetzung und Zusammenführung der Begriffe** ergibt anstelle eines Nebeneinanders ein Miteinander.



Die Basis für eine systematische Steuerung liegt in dem allen Managementnormen (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, usw.) zugrundeliegenden Steuerungskreis des „**Plan – Do – Check – Act**“.

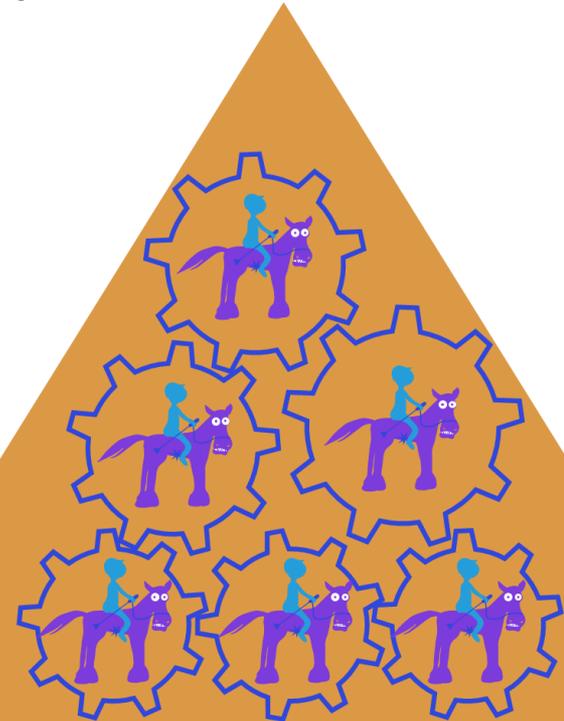
Der **PDCA Steuerungskreis** setzt eine **systematische Reaktionsfähigkeit** in Gang,

- welche den beherrschten Zustand der Produktion / Dienstleistungserbringung unter sich permanent ändernden Umständen sicherstellen kann.
- Die Risiken werden betrachtet und gleichzeitig eine Verschwendung vermieden.
- So werden die Ziele der Organisation bestmöglich erreicht.



Entscheidend bei der Reaktionsfähigkeit ist das Bewusstsein der im System agierenden **Menschen als Entscheidungsträger*innen**.

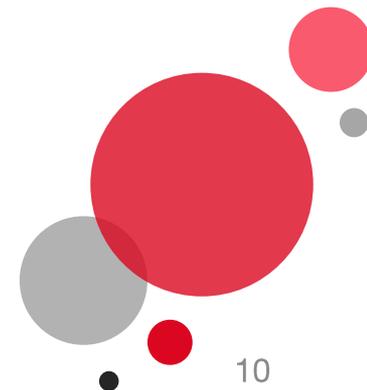
- Diese setzen **zielorientierte Reaktionen**, welche auch in allen Managementnormen ein tragendes Fundament sind
- Die Entscheidungsträger*innen sind **überall** in der Organisation in jeder hierarchischen Stufe und Ebene.



Die Entscheidungsträger*innen müssen bei ihren **Entscheidungen die Ziele** der Organisation **im Auge** behalten.

Die Managementsysteme geben hier den passenden Rahmen vor, welche Ziele und Einflussfaktoren in Handlungsanleitungen übersetzt werden.

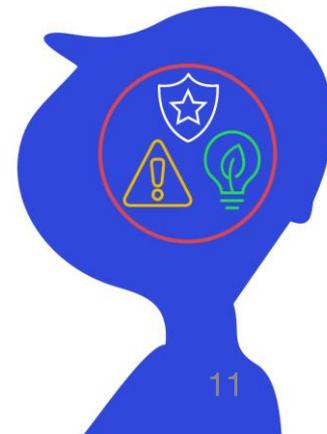
Entscheidungsträger*innen verankern diese im **Bewusstsein** als Wissen, auf das sie zu gegebener Zeit, wenn eine Entscheidung getroffen werden muss, zurückgreifen können.



Ganzheitliches Denken

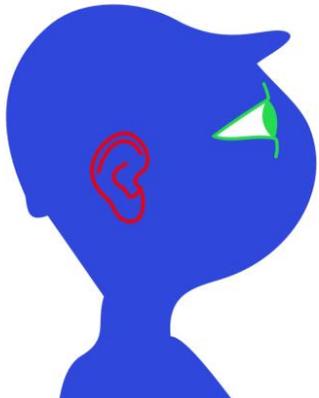
Klassisches **Prozessdenken** und **wirtschaftliche Argumente** sollen zusammenfließen. Input/Output, Grenzen der Verantwortlichkeit, Doppelgleisigkeiten vermeiden, Gaps verhindern, rechtliche Rahmen wie Verträge, Gesetzesvorgaben usw. erfüllen.

Ein entscheidender Faktor dabei ist das **ganzheitliche** Denken der Entscheidungsträger*innen. Es ist nicht Qualität, Umwelt, Sicherheit o. Ä. sondern der **ganzheitliche** Ansatz, der die **Reaktionsfähigkeit der Entscheidungsträger*innen** tragen sollte. Jede*r muss seine*ihre **Position** kennen und **klar wissen**, was und wie er*sie zur **Zielerreichung bzw. Unternehmenserfolg beitragen kann**.



Gestaltung einheitlicher Reaktionsfähigkeiten

- Ein Managementsystem hilft Organisationen rascher den gewünschten wirtschaftlichen Effekt im Fokus der qualitativen und quantitativen Zielerreichung sicherzustellen.
- Ist sich die **relevante** Person bewusst, dass sie im Moment entscheidungstragend ist und durch seine*ihre Entscheidungen über die Zielerreichung mitbestimmt?



Beispiel Schichtmitarbeiter*in

Entscheidungsträger*in braucht Bewusstsein, welche Reaktionen zu setzen sind z. B. Produktion gezielt abstellen vs. abrupter Maschinenausfall.

→ starke wirtschaftliche Auswirkungen

Maßgeschneiderte MS

Durch das von den Managementsystemnormen geforderte „**Maßschneidern** = Individualisieren“ des Managementsystems wird eine entsprechende Beweglichkeit und Systematik erreicht.

Dadurch

- können Organisation im **beherrschten** Zustand agieren und
- verlieren nicht ihre Perfektion in der Erfüllung ihrer Ziele durch Improvisation.

Beispiel ISO 45001 Arbeitssicherheit

- durch die gleiche Struktur einfach in ein bestehendes Qualitätsmanagementsystem zu integrieren
- **Arbeitssicherheitsanforderungen** und hochkomplexe **Rechtskonformitätsvorgaben werden systematisiert**

→ Reaktionsfähigkeit der Entscheidungsträger*innen und gesamten Organisation kann stark vereinfacht werden.



Ein entscheidender Faktor in der Aufrechterhaltung der Betriebsfähigkeit einer Organisation ist, die **Risiken** und **Chancen** zu erkennen und durch **systematische Reaktionen zu beherrschen**.



Der in den ISO Normen (9001, 14001, 45001) vorhandene risikobasierte Ansatz kann durch ein auf der ÖNORM D 4901 aufgebautes Risikomanagement sehr effizient erstellt werden, da die ÖNORM D 4901 ebenfalls die gleiche Struktur wie die ISO Normen aufweist.

Beispiel Seidenstraße

- Wird mit großen Anstrengungen von China betrieben.
- Hier wird für alle Teilnehmer*innen die **ISO 28000** die **Eintrittskarte zur aktiven Teilnahme** sein.

