

Die Gunst der Stunde geschickt genutzt

Zertifizierungsaudit bei der Ortho-Team AG in Bern - Von einem Laien hautnah miterlebt

Das Arbeitsprogramm, das Christian Imfeld als Leiter des Audits bei der Ortho-Team AG an die Teilnehmer verschickt hatte, las sich für mich - als Laie in Sachen Zertifizierung - fast wie das Inhaltsverzeichnis eines betriebswirtschaftlichen Lehrbuchs. Punkt für Punkt waren die Bereiche aufgelistet, die von den Experten der SGS-ICS überprüft werden sollten.



Nach gut anderthalb Tagen war es dann so weit: Mit dem Antrag der Auditoren an die Geschäftsleitung der SGS-ICS, „der Ortho-Team AG mit sofortiger Wirkung das Zertifikat zu erteilen“, war ein anfänglich als ehrgeizig beurteiltes Ziel praktisch erreicht. In ihrem Bericht dokumentierten die Auditoren ihren positiven Gesamteindruck von der Firma an einer Reihe von Beispielen. Und keine der verlangten Korrekturmaßnahmen war - so versicherte man mir auf eine entsprechende Frage - derart gewichtig, als dass ihrem Antrag nicht Folge gegeben würde.

Verfehlte Examensängste

Als Beobachter, der erstmals ein Audit begleiten durfte, war ich natürlich gespannt, wie eine solche Überprüfung ablaufen würde. Dass sie in einem Ton erfolgen würde, wie das früher etwa in Examen üblich war, konnte ich mir zwar nicht ganz vorstellen. Trotzdem hatte ich so meine Phantasien, gewissermaßen nach dem Motto „Man weiß ja nie...“.

Die gleiche Unsicherheit war beim Eröffnungsgespräch spürbar, zu dem sich etwa 20 bis 25 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die gerade abkömmlich waren, um neun Uhr einfanden. Die einen gaben sich betont locker und unbekümmert, andere wirkten eher angespannt, das Gedicht voller Frauen zu all dem - das jetzt

auf sie zukommen würde. Unterstützt von Urs Bleuler, der als Auditor mitwirkte, erklärte Christian Imfeld die Zielsetzungen und den Ablauf der beiden Tage. Je deutlicher wurde, dass nichts Unmögliches verlangt würde, sondern auf der Ebene Mitarbeiter lediglich Einblick in den Ablauf der Arbeiten zu geben und Prozesse zu erklären waren, desto entspannter wurde die Stimmung. Endgültig gebrochen war das Eis, als der Audit-Leiter nachdrücklich betonte, dass der Kunde selbstverständlich Vorrang habe und bei unerwarteten Terminkollisionen auch kurzfristige Umstellungen des Audit-Programms möglich wären. Das herzliche Lachen, mit dem seine Feststellung quittiert wurde, dass sich selbstverständlich niemand hinter dem Argument „Kunde“ verstecken und so der Überprüfung entziehen könne, bestätigte den Stimmungsumschwung eindrucklich.

In neue Dimensionen hineingewachsen

Hatte man sich zum Eröffnungsgespräch rund um einen Zuschnitt-Tisch in einem Arbeitsraum getroffen, in dem in der Regel Orthesen und Prothesen fertiggestellt werden, zog man sich in der Folge in ein Sitzungszimmer zurück. Der Weg dorthin kam mir wie der Gang durch ein Labyrinth vor, in dem ich mich ohne kundige Führung nur schwer zurechtge-

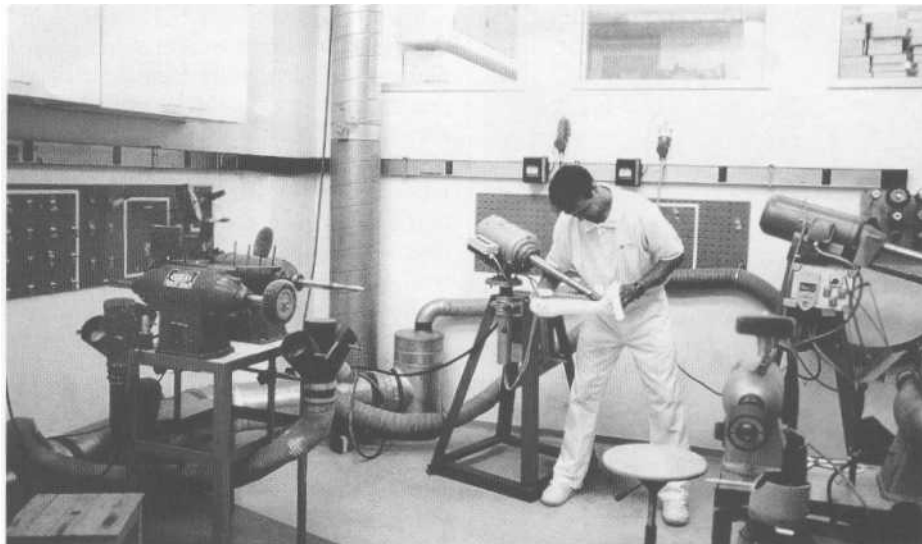
Jung und dynamisch

Die Ortho-Team AG ist eine junge Firma. Zum **einen beträgt das Durchschnittsalter ihrer rund 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** bloß gut 30 Jahre. Zum anderen wurde sie erst 1991 mit der Übernahme eines lokal gut eingeführten Fachgeschäfts aus der Taufe gehoben. Damit war der Startschuss für einen ebenso fulminanten wie kontinuierlichen Aufschwung erfolgt. Das kommt nicht nur in der Entwicklung des Personalbestands, sondern auch in den 30.000 Aufträgen zum Ausdruck, die heute im Jahresmittel abgewickelt werden.

Die Ortho-Team AG, einer der Marktführer auf diesem Gebiet in der Schweiz, ist vor allem in der Orthopädie- und der Rehathechnik tätig. Zusätzlich vermarktet sie über das Ladengeschäft am Hauptsitz in Bern und ihre Filialen in Thun und Interlaken ein breites Spektrum von Sanitätshausartikeln. Das Schwergewicht ihrer Aktivitäten liegt jedoch **auf der maßgefertigten Produktion von Hilfen aller Art**, so namentlich von Orthesen, Prothesen und Korsetten, aber auch in der Anpassung und Abgabe von Rollstühlen und Sitzschalen.

Auffallend ist der persönliche Ton, der im Umgang unter den Mitarbeitern wie mit den Kunden hör- und spürbar ist. **Ob das damit zusammenhängt, dass die Inhaber-es sind ihrer fünf - als Aktionäre auch aktiv im Betrieb mitarbeiten und Wert darauf legen**, trotz ihrer Führungsfunktionen regelmäßig „an der Front“ tätig zu sein? Und dass sie sich persönlich seit langem ebenso gut kennen wie die meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Dadurch, dass die Ortho-Team AG inhabergeführt ist, erhält sie einen speziellen Charakter. **Wahrscheinlich spielt aber auch die Tatsache eine Rolle, dass sich aufgrund des Kontakts mit den körperlich zu meist behinderten Kunden-ähnlich wie bei anderen ärztlichen Bezugspersonen - ein Vertrauensverhältnis entwickelt, das auch auf das Betriebsklima abfärbt.**

Der Führungsstil scheint jedenfalls betont teamorientiert und kollegial; fast könnte man meinen, dass er im Firmennamen programmatisch verankert wurde. Im Hinblick auf die prozessorientierte Führung war im Vorfeld der Zertifizierung zwar noch eine weitere Differenzierung vorgenommen worden. **Eine der primären Aufgaben der neu ernannten Fachvorgesetzten ist die operative Entlastung der Geschäftsleitung; als Anlaufstellen für Fachfragen erfüllen sie Funktionen, die sie im übrigen aufgrund ihrer beruflichen Kompetenz in der Praxis de facto bereits schon vorher wahrgenommen hatten.**



funden hätte - und damit in mehrfacher Hinsicht geradezu symptomatisch für eine Firma, die innerhalb weniger Jahre stark gewachsen ist und sich damit räumlich immer wieder neu organisieren musste um in die neuen Dimensionen hineinzuwachsen. Um die Infrastruktur dem raschen Wachstum anzupassen war offensichtlich ein hohes Maß an Improvisationstalent notwendig gewesen. Die damit zwangsläufig verbundenen Engpässe und Schwierigkeiten waren trotz räumlich begrenzter Möglichkeiten mit viel Geschick gemeistert worden.

Übersichtlich und klar hingegen präsentierte sich die Strukturen und Prozesse, die Mitglieder der Geschäftsleitung in den anschließenden Gesprächen erklärten. Ebenso klar wie die Visionen und das Leitbild, das sie in Vorbereitung des Audits erarbeitet hatten. Oder die Bearbeitung von Aufträgen, angefangen bei der Erfassung bis zur Behandlung von Reklamationen. Geradezu beispielhaft die Auswertung buchhalterischer und betriebswirtschaftlicher Informationen im Rahmen des Managementsystems, das mit einer Reihe wichtiger Kennzahlen und Re-

ports periodisch - zum **Teil** auch lautend - eine kritische Standortbestimmung erlaubt. Nicht zu vergessen die Dokumentenlenkung und der Einsatz von Arbeitsanweisungen, zwei Punkte, die von den Auditoren mit Nachdruck durchleuchtet wurden.

Zertifizierung als Eckpfeiler der Gesamtstrategie

Wie von der Geschäftsleitung wiederholt betont wurde, ist die Zertifizierung für sie ein eigentlicher Eckpfeiler der Gesamtstrategie. Abgesehen von den Vorteilen, die sie sich - mehr oder weniger unausgesprochen - dadurch in der Verkaufsförderung ganz allgemein und in der Bewerbung um Aufträge staatlicher und halböffentlicher Institutionen verspricht, sind die Vorteile einer Führung in Kenntnis der Fakten mit beiden Händen zu greifen.

Was früher - so Adrian Bosshard, Mitglied der Geschäftsleitung, - nur in den Köpfen vorhanden war, ist jetzt auch



schriftlich dokumentiert. Die Tatsache, dass jeder Auftrag systematisch erfasst und mit einer Nummer identifiziert werden muss, macht sich im internen Verkehr ebenso bezahlt wie im Kontakt mit den Kunden. Dieser erst im Vorfeld der Zertifizierung konsequent durchgesetzte Ablauf erspart, wie etwa im Gespräch mit dem Verkaufspersonal im Laden zu hören war, Umtriebe und Unsicherheiten, erlaubt bei Abwesenheit des Sachbearbeiters eine einwandfreie Identifikation und und und...

Der alten Zettelwirtschaft trauert niemand nach; die Vorteile des neuen Systems überzeugen. Die Geschäftsleitung ist zudem überzeugt, dass sich der mit den Vorbereitungen für die Zertifizierung verbundene Aufwand bereits kurzfristig auszahlt. Der Lernprozess, der damit auf allen Ebenen des Betriebs ausgelöst wurde, hat zu neuen Impulsen und Erkenntnissen geführt, die den betrieblichen Alltag positiv beeinflussen. Gleichzeitig wurden für das weitere Wachstum des Betriebs solide Grundlagen in einem geordneten Rahmen geschaffen, der durch die stürmische Entwicklung der letzten Jahre allmählich gesprengt zu werden drohte, mit allen Konsequenzen, die sich bei einem Verlust der Übersicht zwangsläufig ergeben hätten.

Offen für Verbesserungsvorschläge

Alles in allem verlief das Audit, so mein Eindruck als Beobachter, in einer sehr offenen, ja freundschaftlichen Atmosphäre. So entschieden die Auditoren ihre Fragen stellten, bis Unklarheiten ausgeräumt waren, so umgänglich war der gegenseitige Umgang bei der Diskussion der einzelnen Problembereiche. Dabei wurden gelegentlich auch Hinweise auf mögliche Verbesserungen der Betriebsabläufe oder der Organisation gemacht, die interessiert zur Kenntnis genommen wurden.

Bei so viel Offenheit konnte man nur vermuten, dass die Geschäftsleitung der Ortho-Team AG durch die bereits erzielten Erfolge für weitere Optimierungen nachhaltig motiviert worden war. Jedenfalls schien es ihr klar zu sein, dass es immer etwas zu verbessern gibt - und nutzte die Gunst der Stunden der Zertifizierung entsprechend, die sich ihr durch die Präsenz von zwei fachlich kompetenten und erfahrenen Auditoren der SGS-ICS eröffnet hatte.

Anschiff des Verfassers:

E. Horat
Oerlikonerstr 92
CH - 8050 Zürich

O

Krönung mit zeitlich befristeter Wirkung

Die Zertifizierung bedeutet gewissermaßen die Krönung einer äußerst anspruchsvollen Arbeit, die kaum ohne externe Hilfe zu bewältigen ist. Allerdings ist eine solche Auszeichnung zeitlich nur befristet wirksam, weil das Qualitätsmanagement damit zu einem ständigen Thema wird. Und wem das entsprechende Gütesiegel der ISO einmal zugesprochen ist, muss periodisch in weiteren Audits beweisen, dass er die international vorgegebenen Standards nach wie vor erfüllt.

Dem Berater kommt bei der Vorbereitung des großen Tages in mehrfacher Hinsicht eine eigentliche Schlüsselrolle zu. Thomas Enzmann von der T. Enzmann Engineering AG, der die Ortho-Team AG auf dem Weg zu diesem höchst anspruchsvollen Ziel begleitet hat, betont vor allem die Notwendigkeit einer ganzheitlichen Betrachtungsweise. Eine seiner primären Aufgaben ist die kritische Bestandsaufnahme der Abläufe im Betrieb. **Gestützt auf diese Befunde gilt es in einer nächsten Phase den Ist-Soll-Vergleich zu erarbeiten, was den Einbezug der obersten Führungsebene voraussetzt.** Dabei geht es nämlich nicht nur um harte betriebswirtschaftliche Fakten, sondern - namentlich im Zusammenhang mit Fragen der Organisation und der Führung - sehr oft um geradezu philosophische Aspekte. Ohne ein enges Vertrauensverhältnis, ohne entsprechendes Einfühlungsvermögen in die ethischen Zielsetzungen des obersten Managements ist eine kompetente Beratung kaum möglich.

Nicht weniger **Sorgfalt als die Suche nach dem Konsens in diesen heiklen Punkten erfordert die praktische Umsetzung des Konzepts selber. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Notwendigkeit und die Voraussetzungen einer umfassenden Qualitätssicherung zu motivieren ist das eine Anliegen. Ebenso unabdingbar ist andererseits die umfassende Schulung.** Diese eröffnet zugleich die Möglichkeit neue Abläufe auf mögliche Schwachstellen zu durchleuchten und die Dokumentation auf ihre Verständlichkeit zu überprüfen.

Bei einer derart umfassenden Aufgabenstellung und intensiven Zusammenarbeit ist es weiter nicht überraschend, wenn sich der Berater mehr und mehr mit „seiner“ Firma zu identifizieren beginnt. Und sich ihr letztlich so verbunden fühlt, dass er - wie bei Thomas Enzmann deutlich wurde - auf deren Audit-Erfolg nicht weniger stolz ist als diese selber.