

Von der Strategie zum Prozess

Wie Sustainable Objectives Deployment bei der ISO-Einführung unterstützt

Die ISO 9001:2015 stellt umfangreiche neue Anforderungen an die Führungsprozesse, doch diese sind sehr allgemein gehalten. Das wirft die Frage nach einer Systematik auf, mit der Führungsprozesse identifiziert und in einer Organisation auf die verschiedenen Prozessebenen heruntergebrochen werden können. Antworten bietet die neue Methode Sustainable Objectives Deployment (SOD), die vom Autor entwickelt wurde und den Praxistest bereits bestanden hat.

Michael Cassel

Beim Aufbau eines QM-Systems nach ISO 9001:2015 besteht die wesentliche Aufgabe darin, die interessierten Parteien zu ermitteln sowie deren Erfordernisse und Erwartungen zu analysieren. Darüber hinaus ist der Kontext der Organisation (interne und externe Rahmenbedingungen) zu analysieren, Chancen und Risiken sind dabei zu bewerten. Auch die strategischen Ziele sind unter dieser Perspektive festzulegen, aus denen nun operative Ziele und quantifizierbare Ziele (Kennzahlen) abgeleitet werden können. Schließlich sind organisatorische Maßnahmen festzulegen, die dauerhaft in den Geschäftsprozessen umgesetzt werden. Wegen der sich verändernden Anforderungen und Rahmenbedingungen sind einerseits die Ergebnisse der genannten Aktivitäten regelmäßig zu aktualisieren, andererseits ist die Zielerreichung zu monitorieren.

Was jedoch bislang fehlt, ist eine Methode, die unterschiedliche Aspekte von Führung strukturiert und miteinander verknüpft. Sustainable Objectives Deployment ist eine neue Methode, die genau diese Aufgabe erfüllen soll (Bild 1). Die Entwicklung der SOD-Methode ist motiviert aus der Erfahrung mit der Einführung des zu jener Zeit neuen prozessorientierten Ansatzes der ISO 9001:2000. Auch damals

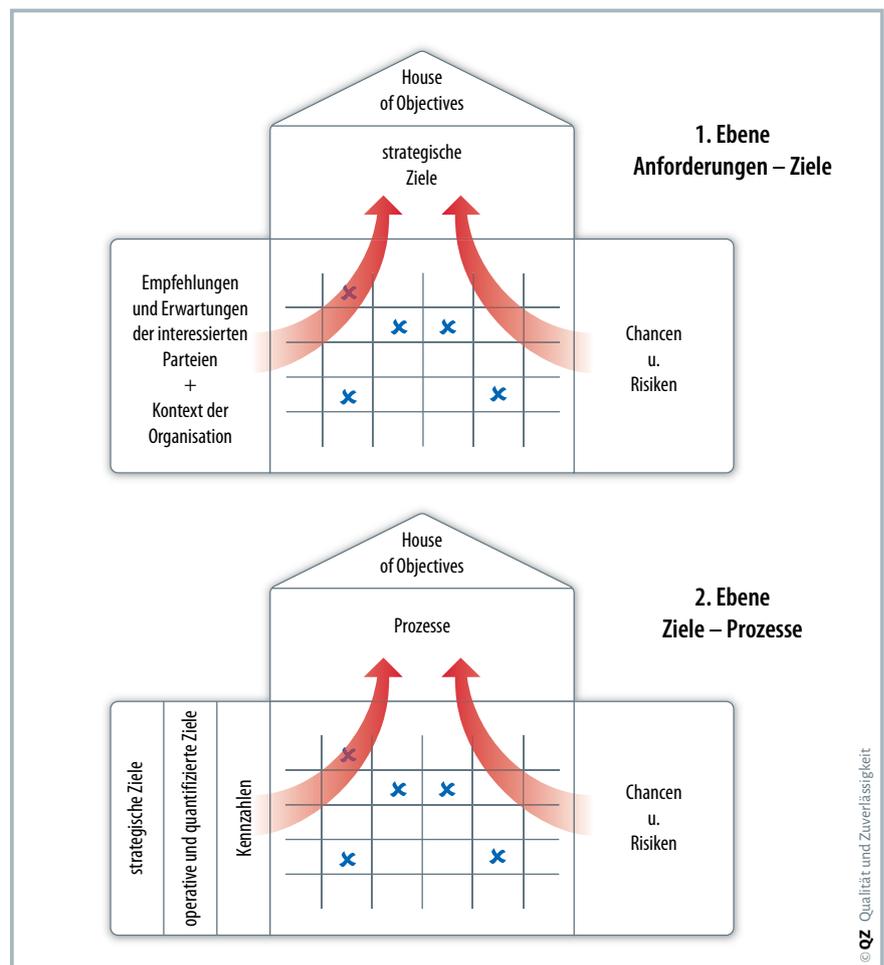


Bild 1. Sustainable Objectives Deployment folgt der Vorgehensweise des Quality Function Deployment. Auf bis zu vier Ebenen werden strategische Ziele auf die Prozessebene heruntergebrochen.

Stufe	Input	Output	unter Einbeziehung von ...
1	Erwartungen und Erfordernisse der interessierten Parteien	strategische Ziele	Stärken / Schwächen Chancen / Risiken
2	strategische Ziele	operative und quantifizierbare Ziele	Stärken / Schwächen Chancen / Risiken
3	operative und quantifizierbare Ziele	Prozesse	Stärken / Schwächen Chancen / Risiken
4	Prozesse	Maßnahmen	

Tabelle 1. Input und Output der SOD-Matrizen bei vierstufiger Vorgehensweise

fehlte in der Anfangsphase eine Methodik, um systematisch an die Prozessgestaltung heranzugehen. Und vermutlich werden auch die Anwender der ISO 9001:2015 ein ähnliches Problem mit den neuen Anforderungen hinsichtlich der Führung der Organisation haben. So entstand die Idee, die bewährte QFD-Methodik für Produktentwicklung auf die Prozessgestaltung zu übertragen. Da es im Wesentlichen

um die Ziele (Objectives) des Unternehmens und deren Entfaltung (Deployment) geht und Anleihen aus der ISO 9004:2009 mit der Intention Nachhaltigkeit (Sustainability) genommen werden, entstand die Bezeichnung „Sustainable Objectives Deployment (SOD)“.

Zielsetzung bei der Gestaltung dieser Methode war es, die verschiedenen Anforderungen der ISO 9001:2015 zum Thema

Führung miteinander zu verknüpfen, um sie strukturiert bearbeiten zu können. Die folgenden Normbegriffe stehen dabei im Zentrum der Überlegungen (siehe Infokasten):

- interessierte Parteien,
- Kontext der Organisation,
- Chancen bzw. Risiken (bezogen auf Unternehmen und Prozesse),
- strategische Ziele,
- operative Ziele und
- Kennzahlen (Messung der Leistung und Prozesse).

Vom Führungsprozess zum Teilprozess in drei bis vier Schritten

Ferner handelt es sich bei Sustainable Objectives Deployment um ein drei- oder vierstufiges Vorgehen, je nach Bedarf. Anlog zu den Kundenerwartungen und -erfordernissen bei der QFD-Methode werden hier die Erwartungen und Erfordernisse der in- >>>

Basics der ISO 9001:2015

Die überarbeitete QM-Norm folgt der sogenannten „High Level Structure“, die Grundlage für eine Reihe andere ISO-Normen ist (z. B. ISO 14001). Die gemeinsamen Inhalte (Anforderungen) bringen einen Nachteil mit sich: Die Anforderungen sind generisch (allgemeingültig) und somit unspezifisch formuliert. Das hat wiederum den Vorteil, dass sie sich individuell ausgestalten lassen. Organisationen können die Anforderungen der Norm also entsprechend ihren Bedürfnissen und Gegebenheiten individuell in Maßnahmen umsetzen. Das macht auf der anderen Seite die Bewertung von QM-Systemen oder Prozessen im Rahmen von Audits schwieriger. Die wichtigsten Grundbegriffe der neuen ISO 9001 werden im Folgenden knapp vorgestellt:

Kontext der Organisation

In Abschnitt 3.2.2 wird dieser folgendermaßen definiert: „Kombination interner und externer Themen, die eine Auswirkung auf die Vorgehensweise einer Organisation (3.2.1) hinsichtlich der Entwicklung und des Erreichens ihrer Ziele (3.7.1) haben kann.“ In einer Anmerkung wird darauf hingewiesen, dass sich Ziele der Organisation auf ihre Produkte und Dienstleistungen, Investitionen und Verhaltensweisen gegenüber ihren

interessierten Parteien beziehen können. Der Kontext der Organisation stellt so gesehen die Rahmenbedingungen dar, welche die Zielfindung beeinflussen.

Interessierte Parteien

In Abschnitt 3.2.2 werden diese definiert als: „Anspruchsgruppe. Person oder Organisation (3.2.1), die eine Entscheidung oder Tätigkeit beeinflussen kann, die davon beeinflusst sein kann oder die sich davon beeinflusst fühlen kann. Beispiel: Kunden (3.2.4), Eigentümer, Personen in einer Organisation, Anbieter (3.2.5), Bankiers, Regulierungsbehörden, Gewerkschaften, Partner oder die Gesellschaft, die Wettbewerber oder opponierende Interessengruppen einschließen kann.“

Die Analyse interessierter Parteien ist Aufgabe der Unternehmensleitung und mit keinerlei formalen Vorgaben verbunden. In jedem Fall müssen die Analyse und deren Ergebnisse nachvollziehbar sein, also in irgendeiner Form dokumentiert sein. In jedem Fall geht die Erfüllung der Normforderungen einher mit strategischen Betrachtungen auf der Ebene der Unternehmensleitung. Für die Analyse gibt es kein Standardformat, doch empfiehlt es sich, in dieser Reihenfolge vorzugehen:

- Vision und Mission festlegen,
- interessierte Parteien ermitteln,
- Erfordernisse und Erwartungen der interessierten Parteien ermitteln,
- Kontext der Organisation analysieren,
- Erfordernisse und Erwartungen der interessierten Parteien analysieren unter Berücksichtigung des Kontexts,
- Chancen und Risiken bewerten,
- strategische Ziele festlegen (unter Berücksichtigung der Punkte 4 und 6),
- operative Ziele und Maßnahmen festlegen,
- regelmäßig Zielerreichung und Maßnahmenumsetzung bewerten (z. B. in der Managementbewertung) und
- regelmäßig die Punkte 1 bis 7 neu ermitteln, analysieren und bewerten.

Chancen und Risiken

Im Schwerpunkt bezieht sich die Betrachtung von Chancen und Risiken auf das Unternehmen an sich, aber auch auf dessen Produkte und Prozesse. Dabei ist die produktbezogene Betrachtung von Chancen und Risiken eine Aufgabe der Produktentwicklung und der Produktbeobachtung. Die prozessbezogene Betrachtung hingegen sollte Aufgabe der Unternehmensführung sein.

teressierten Parteien über mehrere Stufen heruntergebrochen (Tabelle 1).

Stufe 1

Im ersten Schritt werden die verschiedenen interessierten Parteien ermittelt und deren jeweilige Erwartungen beziehungsweise Erfordernisse zugeordnet. Dasselbe geschieht mit den jeweils relevanten Rahmenbedingungen (interner und externer Kontext der Organisation). Dann werden die Chancen und Risiken betrachtet. Erfahrungsgemäß fällt es leichter, zunächst die Stärken und Schwächen zu analysieren und daraus Chancen und Risiken abzuleiten. Im Normalfall sind Schwächen mit Risiken verbunden, aber auch mit der Chance, die Schwächen abzubauen. In den Stärken liegen naturgemäß häufig auch Chancen. Die Erwartungen und Erfordernisse der interessierten Parteien, der Kontext der Organisation sowie die jeweiligen Chancen und Risiken sind selbstverständlich zu berücksichtigen. Dann können die strategischen Ziele festgelegt und über eine Matrix den Erwartungen und Erfordernissen der interessierten Parteien zugeordnet werden.

strategische Ziele	konkrete Ziele	operative / quantifizierbare Ziele	Leistungsindikator (Kennzahl)
gute Kostenstruktur	- ungeplante Stillstände verringern	quantifizierbar	OEE (Overall Equipment Effectiveness)
	- Auslastung verbessern	quantifizierbar	Auslastung
	- Anteil erfolgreicher Angebote	quantifizierbar	Hitrate
stetiger Umsatzzuwachs	Umsatzanteil Neuteile der letzten zwei Jahre	quantifizierbar	Sales of new item

Tabelle 2. Beispiel für Input der zweiten Stufe

Stufe 2

Nun werden aus den strategischen Zielen sowohl operative als auch quantitative Ziele abgeleitet. Auch hier können Chancen und Risiken (hier bezogen auf die Ziele) zugeordnet und in die Betrachtung mit einbezogen werden. Insbesondere den quantifizierbaren Zielen werden Kennzahlen zugeordnet (bei den operativen Zielen nur, wo sinnvoll). Dann werden mittels Matrix die Ziele den Prozessen zugeordnet. Das hat drei wesentliche Vorteile:

- Die Verantwortung für die Ziele (Zielerreichung bei den quantifizierbaren Zielen, Durchführung bei den operativen Zielen) wird den Prozesseignern der jeweiligen Prozesse zugeordnet.

- Es wird transparent, welche Prozesse Einfluss auf die Erreichung bestimmter Ziele haben (auch konkurrierende Ziele werden deutlicher), und
- Kennzahlen werden einzelnen Prozessen zugeordnet.

Stufe 3

In der dritten Stufe können schließlich den Prozessen und den mit ihnen verbundenen Zielen auch Maßnahmen über die Matrix zugeordnet werden. Hier können insbesondere aus der Betrachtung von Chancen und Risiken Maßnahmen im Prozess festgelegt werden. Diese können dauerhaft im Prozess umgesetzt werden. Sie können aber auch einmaliger Natur sein, wenn sie eher innovativen Charakter haben.

Stufe 4

Bei der vierstufigen Variante werden die strategischen Ziele über eine zusätzliche Matrix auf die operativen und quantifizierbaren Ziele heruntergebrochen (Tabelle 1).

Ob drei oder vier Stufen angewendet werden, ist letztlich eine Frage der individuellen Bedürfnisse. Gemäß dem Motto des QFD-Erfinders Yoji Akao "Copy the spirit, not the form" bietet die Methode einigen Gestaltungsspielraum. Für kleine und mittelgroße Unternehmen dürfte jedoch die dreistufige Variante die bevorzugte Spielart von Sustainable Objectives Deployment sein.

Praxistest bestanden: SOD bewährt sich in der Fertigung

Nachdem die Idee einer SOD-Methodik geboren war, stellte sich die Frage, wie sie sich in der Praxis bewährt. Dazu wurde die Methode mit dem Geschäftsführer und dem QM-Beauftragten der Federnfabrik Velleuer validiert, also einer praktischen Erprobung unterzogen. Dazu wurden exemplarisch verschiedene strategische Ziele über die drei Stufen heruntergebrochen. Trotz

Sustainable Objectives Deployment (SOD)

Die neue ISO 9001:2015 stellt zahlreiche neue Anforderungen im Bereich der Führung. Normbegriffe wie „Kontext der Organisation“, „interessierte Parteien“, „strategische Ziele“, „Chancen und Risiken“ müssen verstanden, mit Leben gefüllt und miteinander verknüpft werden. Verknüpfungen dieser Themen sind vor allem mit den Prozessen einer Organisation erforderlich, wenn das QM-System greifen soll.

Was QFD für Produkte, ist SOD für Führungsprozesse

Sustainable Objectives Deployment ist – gemäß dem Zitat von QFD-Erfinder Yoji Akao „Copy the spirit, not the form“ – eine Methode, mit der in übersichtlicher Form diese Verknüpfungen hergestellt und strukturiert im „House of Strategy“ dargestellt werden können. Es gibt jedoch einen grundlegenden Unterschied: Bei Quality Function Deployment (QFD) wer-

den die Kundenforderungen auf Produkteigenschaften, Produkteigenschaften auf Produktmerkmale, Produktmerkmale auf Herstellprozesse und Herstellprozesse auf Absicherungsmaßnahmen heruntergebrochen. Bei Sustainable Objectives Deployment (SOD) hingegen werden die Anforderungen der interessierten Parteien auf strategische Ziele, die strategischen Ziele auf operative beziehungsweise quantifizierbare Ziele sowie die quantifizierbaren Ziele auf Prozesse und letztlich auf Maßnahmen in den Prozessen heruntergebrochen.

Die SOD-Methode stellt damit die Übertragung der bewährten QFD-Methode von Kundenforderungen, Produkten und deren Herstellprozessen auf Unternehmensstrategie, Ziele und Geschäftsprozesse dar. Die Methode lässt sich außerdem mit bewährten Instrumenten wie der Balanced Scorecard hervorragend kombinieren.

der relativ hohen Komplexität fiel es nicht schwer, die Methode zu verstehen. Die theoretischen Überlegungen bestanden den Praxistest – die einzige Änderung war eine klare Trennung von strategischen Zielen in der ersten Stufe und operativen beziehungsweise quantifizierbaren Zielen auf der zweiten Ebene.

An einem leicht nachvollziehbaren Beispiel soll die Funktionsweise der Methode Sustainable Objectives Deployment gezeigt werden. Ziel sei die übliche Erwartung der Gesellschafter hinsichtlich eines guten Betriebsergebnisses. Hierzu werden die strategischen Ziele den quantifizierbaren Zielen einer Verbesserung der Kostenstruktur sowie einer Erhöhung des Umsatzes zugeordnet. In der zweiten Stufe werden diese strategischen Ziele ausgearbeitet (Tabelle 2):

Ungeplante Stillstände werden im Wesentlichen durch die Prozesse „Produkt herstellen“ und „Maschinen managen“ beeinflusst. Dagegen wird der Umsatzzuwachs unmittelbar durch den Prozess „Aufträge gewinnen“ beeinflusst, mittelbar durch Prozesse wie „Ressourcen planen“ etc. Für diese Prozesse können in der dritten Stufe konkrete Maßnahmen und Prozessverbesserungen erarbeitet werden. Erforderlichenfalls können in dieser Stufe Detailziele und weitere Kennzahlen festgelegt werden.

So können ungeplante Stillstände als Bestandteil der Overall Equipment Efficiency (OEE) auf der zweiten Ebene (House of Objectives) mit einer quantifizierten Größe

belegt werden, um eine Standortbestimmung durchzuführen und um den Erfolg von Maßnahmen messen zu können.

Darüber hinaus werden auf der zweiten Ebene die relevanten Prozesse zugeordnet. Dies impliziert, dass die Zielvorgaben den jeweiligen Prozesseignern zugeordnet werden. Auf der dritten Ebene (House of Process Improvement) werden dann konkrete Maßnahmen auf Prozessebene festgelegt.

Den ungeplanten Stillständen werden die Prozesse „Maschinen managen“, „Fertigung steuern“ und „Auftragsgewinnung“ zugeordnet. Eine weitere Maßnahme, die im House of Process Improvement festgelegt wird, könnte eine Notfallplanung sein. Ein Notfall kann beispielsweise der Abriss der Lieferversorgung des Kunden sein. Schwerpunkte hier sind:

- Fertigungsengpässe ermitteln,
- vorbeugende Instandhaltungsaktivitäten erhöhen (insbesondere engpassbezogen),
- Ersatzteilbestände sowie -lieferzeiten prüfen und erforderlichenfalls anpassen,
- Fertig- und Vormaterialmindestbestände prüfen und erforderlichenfalls anpassen (als begleitende Maßnahme zum Ziel „Liefertreue gewährleisten“).

Darüber hinaus wird die Verbesserung der Auslastung dem Prozess Auftragsgewinnung zugeordnet. Hier steht im Vorder-

grund, sich auf Aufträge zu konzentrieren, die eine hohe Auslastung der verschiedenen Maschinengruppen gewährleisten.

Die SOD-Methode hat eine Reihe von Vorteilen. Mit ihr lassen sich die Forderungen der ISO 9001:2015 zum Thema Führung weitestgehend abdecken. Sie lässt sich auf alle sektor- und branchenspezifischen Managementsystemnormen (beispielsweise ISO 14001, ISO 27001, ISO 45001, ISO 50001 und ISO/TS 16949) anwenden, die auf der neuen High Level Structure von ISO-Normen aufbauen. ■

INFORMATION & SERVICE

LITERATUR

Akao, Y.: QFD: Quality Function Deployment – Integrating Customer Requirements into Product Design. 2004

AUTOR

Michael Cassel, geb. 1959 ist geschäftsführender Gesellschafter der Michael Cassel Managementsysteme GmbH und der Fit for Quality GmbH in Ratingen.

KONTAKT

Michael Cassel
T 02102 96390-0
cassel@michael-cassel.com

QZ-ARCHIV

Diesen Beitrag finden Sie online:
www.qz-online.de/1322636