

# Integrales Management als Führungskonzept der Zukunft

Neue Perspektiven im Jordi Medienhaus mit dem neuen prozessorientierten integralen Management-System

**Im Februar 2009 meldete sich Bruno Jordi, Geschäftsführer des Jordi Medienhauses in Belp, bei René Theiler, Projektleiter Technik und Umwelt beim VSD. Er wollte wissen, wie er sich im Öko-Rating zur nachhaltigen Medienproduktion verbessern könnte. Eines seiner Ziele war die Integration des klimaneutralen Druckprozesses von ClimatePartner und die Einführung eines integralen Management-Systems im Betrieb.**

Als Dienstleister in der Druckindustrie wollte er den Schritt für die nachhaltige Medienproduktion mit aller Konsequenz und vor allem auch glaubwürdig umsetzen. Ausschlaggebend für den Entscheid zur Umsetzung war für Bruno Jordi der ganzheitliche Ansatz, ein Führungssystem aufzubauen, welches auf den drei Säulen Qualität, Umwelt und Ethik basiert. Um den Führungsregelkreis als Instrument wirksam aufrecht zu erhalten, entschloss sich Bruno Jordi, das System durch die SQS nach ISO 9001:2008 zertifizieren zu lassen. Die Zertifizierung nach FSC wurde bereits im Vorjahr erfolgreich abgeschlossen. Die Einbindung der VSD Branchenlösung «Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz» in das System konnte einfach und problemlos erfolgen. Die Stoff- und Energiebilanz von ClimatePartner bildete eine gute Basis für die Umweltplanung. Die Energiesparmassnahmen aus dem Energiecheck wurden in das Umweltprogramm der Firma eingebunden. Das Management-Handbuch wurde durch das Projektteam der Firma Jordi betriebsindividuell angepasst und bietet ihm als Unternehmer eine vollständige Abdeckung aller Prozesse mit einer Komplexität, die wie Bruno Jordi sagt, vorher noch nie gesehen hatte. Zusätzlich überzeugten ihn als Unternehmer die Unterlagen, welche ihm einen schnellen Einstieg in diese Materie erlaubten. Vom ersten Tag an arbeitete er an den Dokumenten und erlebte den Führungsprozess einmal aus einer für ihn völlig anderen Perspektive.

## Die Organisation im Betrieb – der erste Schritt zur Optimierung der Prozesse

In den letzten Jahren war für Bruno Jordi die Vorstellung einer ISO-Zertifizierung belastend. Einem grossen administrativen Aufwand an Papier stand wenig praktischer Nutzen gegenüber. Mit der Vor-



Bruno Jordi, Geschäftsleiter des Jordi Medienhauses in Belp.

lage des Management-Handbuches konnte er jedoch vom ersten Dokument an gleich selber mitarbeiten und sah dabei den Nutzen, die Führungsprozesse im Betrieb zu beschreiben und entsprechend zu verlinken. Die Zusammenarbeit mit Willy Ringeisen, der den Prozess begleitete, war für ihn äusserst interessant und sehr effizient. Als

Firma profitierten sie enorm von seinem Wissen und seiner Erfahrung.

Zu Beginn wollte Bruno Jordi die Basis für das Projekt-Team legen und investierte viel Zeit in das Studium der Prozessbeschriebe. Er stellte auch sehr rasch fest, welche Vorteile einheitliche Dokumente für die Organisation aller involvierten

Stellen und ihrer Betriebsstruktur bieten. Das Handbuch ist ein ideales Instrument, um die Prozesse zu lokalisieren, und gibt ihm als Unternehmer die nötigen Leitplanken zur Umsetzung. Es zeigt klar auf, wo Handlungsbedarf ist. Die Administration der Dokumente für die Umsetzung werden in einer zentralen Datenbank verwaltet, die Schnittstellen zwischen den einzelnen Systemen und Prozessen sind praktisch verknüpft und der Betrieb hat seine Aufgaben auch für die Nachhaltigkeit und den Umweltschutz gemäss der Norm nicht nur formuliert, sondern kann diese jetzt auch vernünftig umsetzen.

#### Integration und Umsetzung im Betrieb

Als Joël Ung, Leiter Prepress, Qualitätsmanagement, ERP-Systemadministrator, von seinem längeren Urlaub im Mai zurück in die Firma kam, hatte Bruno Jordi eine ideal strukturierte Vorgabe für die Umsetzung erarbeitet. Zusammen mit Gabriel Jordi ging es für Joël Ung jetzt an die technischen Abläufe der einzelnen Bereiche im Betrieb. Die Vorlagen des Management-Handbuches sind eine ideale Basis für den Praktiker und können auf jeder Stufe, je nach Ressourcen im Betrieb, auch



**Joël Ung, Leiter Prepress, Qualitätsmanagement, ERP-Systemadministrator**

einfach angepasst werden. In den letzten Jahren haben Joël Ung und Gabriel Jordi bereits sehr viel im Bereich der Vernetzung realisiert. Mit den Prozessbeschrieben des Handbuchs waren sie in der Lage, den gesamten Betrieb nochmals als Ganzes kritisch aus einem anderen Blickwinkel anzuschauen. Durch das Erstellen der Dokumente entstand ein neues Bild des Betriebes, und die Prozesse wurden auch im Sinne einer Optimierung neu bewertet. Ein ganz positiver Aspekt war für Joël Ung die Integration der Mitarbeitenden, die mit dem neuen System eine für sie neue Transparenz der Prozesse erhielten.

Es gab mit der Umsetzung ein völlig neues Gefühl bei der Zusammenarbeit, alle Mitarbeitende bekamen den Eindruck, dass sie im gleichen Boot sitzen und am selben Strick ziehen. Sie sahen auch, dass jeder im Betrieb an der Erarbeitung der Unterlagen beteiligt war und auch Bruno Jordi seine Aufgaben zur Umsetzung erfüllen musste. Ein ganz wichtiger Aspekt für Gabriel Jordi ist auch die Ablage der Dokumente: Jede/r Mitarbeitende kann die für ihn wichtigen Dokumente jederzeit im System an seinem Arbeitsplatz aufrufen. Er selber hat einem neuen Mitarbeiter nun ohne grossen Aufwand die Struktur des Betriebes aufzeigen können. Vor noch ein paar Monaten hätte er die einzelnen Dokumente mühsam zusammen suchen müssen.

Rückblickend wäre für Joël Ung und Gabriel Jordi die Vernetzung im Betrieb mit dem Handbuch sicher einfacher gewesen, sind doch durch den Beschrieb der Prozesse die internen Wege jetzt klar strukturiert. Auch die Kommunikation zwischen den einzelnen Abteilungen ist durch die Integration des Handbuchs verbessert worden.

#### Nachhaltige Medienproduktion – eine Strategie mit Zukunft

Mit dem richtigen Konzept setzen das Medienhaus Jordi für Nachhaltigkeit und Klimaschutz auf Prozessebene eine neue und vor allem glaubwürdige Basis bei ihren Kunden. Die Chancen, sich zu engagieren, sind gegeben, ebenso wie der Nutzen über die Emissionsreduzierung hinaus, wie etwa in der Unternehmens- und Marketingkommunikation. Klimaneutrales Drucken – also der Ausgleich der durch den Druckprozess entstandenen CO<sub>2</sub>-Emissionen an anderer Stelle – ist ein tatsächlicher



**Gabriel Jordi, Projektleiter Vernetzung und ERP-System**

er Beitrag zum Klimaschutz. Allerdings gilt es vorab die eigene Umweltleistung zu verbessern und auch Kosten einzusparen. Der ganzheitliche Kontext mit Integration anderer Aspekte des Umweltschutzes und der Nachhaltigkeit macht klimaneutrales Drucken erst wirklich glaubwürdig: Dazu gehören Energieeffizienz, Papiere aus nachhaltiger Forstwirtschaft, zertifizierte Umwelt- und Qualitätsmanagementsysteme. Diesen Ansatz konnte Bruno Jordi vom Start des Projektes im Februar bis zur bevorstehenden Zertifizierung der beiden Bereiche ISO 9001 und 14001, auf Ende September 2009, voll in seiner Strategie integrieren. Ohne das Management-Handbuch wäre dieses Vorhaben in dieser kurzen Zeit nicht möglich gewesen. Für Bruno Jordi stand aber für die Integration des klimaneutralen Druckens die Umsetzung eines umfassenden Umwelt-Managements immer klar im Vordergrund. Er wollte auch unbedingt im Öko-Rating des VSD auf der ersten Seite mit vielen Schirmen als Schutz für die Umwelt stehen.

#### Konsequente Umsetzung beim Klimaschutz

Klimaneutrales Drucken wird bei jedem Druckauftrag in der Offertstellung integriert. Für Gabriel



#### Flyer Kundenevent

Jordi ist das eine klare Botschaft gegenüber den Kunden. Seit der Einführung des ClimatePartner-Druckprozesses im April dieses Jahres haben sie bereits 55 Tonnen CO<sub>2</sub> mit Klimaschutz-Zertifikaten kompensiert. Sie reduzieren CO<sub>2</sub>-Emissionen im Betrieb auf das tiefstmögliche Niveau und verbessern mit dem Energieeffizienz-Check laufend die Prozesse. Dabei unterstützen sie zum einen ein Klimaschutzprojekt der PreserveCreation, welche Anlagen und Projekte im Bereich der erneuerbaren Energien in der Schweiz fördert. Nachhaltiges Drucken ist für die Projekt-Verantwortlichen des Jordi Medienhauses nur ehrlich mit optimiertem Energieverbrauch und seriösen Klimaschutzprojekten. Die Zauberformel lautet



#### Titelblatt Management-Handbuch

Energiereduzierung und Glaubwürdigkeit. Im Bereich des Marketings realisierte Bruno Jordi in diesem Jahr bereits mehrere Aktivitäten. Als erstes wurde ein Kundenprospekt erstellt, mit dem klaren Ziel, Verantwortung zu tragen und konsequent handeln zu wollen. «Kompensieren Sie CO<sub>2</sub> mit Ihren Drucksachen!»

Im August dieses Jahres wurde im Emmental ein Kunden-Event mit einer Elektro-Bike-Tour und einem Besuch der BikeTec AG organisiert, welche die bekannten «Flyer» produziert. Dabei wurden Klimaschutz und Mobilität miteinander kombiniert und die Kunden für das Thema sensibilisiert. «Beim Jordi Medienhaus ist der klimaneutrale Druck die logische Konsequenz aus der Firmenphilosophie. Durch nachhaltiges Wirtschaften, effiziente Prozesse und Technologien sollten nicht nur Geld gespart, sondern auch Ressourcen eingespart werden, und damit die Umwelt entlastet werden können», erläutert Bruno Jordi.

#### Prozesse müssen gelebt werden, auch nach der Zertifizierung

Am 29. September wurde die Firma Jordi AG von der SQS nach den Normen ISO 9001:2008 und ISO 14001 überprüft. Der Antrag zur Zertifikatserteilung erfolgte am Abend durch das Auditorenteam ohne Auflagen. Eine eindruckliche Listung nach sieben Monaten intensiver Projektarbeit. Dies war nur möglich durch das überdurchschnittliche Engagement aller Beteiligten und dank der hohen Kompetenz des ganzen Kaders und der Mitarbeiter. Der bereits vorhandene gute Organisationsgrad und ein bereits bestehendes hervorragendes Reporting, basierend auf dem SKUGRA Modell, macht dieses Projekt in dieser kurzen Zeit möglich. Als weiterer Schritt ist die Zertifizierung nach dem ProzessStandard Offsetdruck (PSO) eingeleitet. Mit dieser Zertifizierung wird die professionelle Prozessbeherrschung in der Produktion sichergestellt. Die Integration dieses Elementes ist im neuen System einfach möglich.

Ein ganz wichtiger Punkt dieser Umsetzung ist auch die Nachfolgeregelung. Die junge Generation ist mit der Integration des Management-Handbuchs bereits mit den Unternehmensprozessen vertraut. Die Nachfolge ist um einiges leichter und erfolgreicher, je früher man sich mit dem Thema befasst. Das Angebot der

Dienstleistungen ist klar definiert, die Mitarbeitenden bilden ein eingespieltes Team, und mit dem Handbuch besteht jetzt eine auf allen Stufen funktionierende interne Organisation.

#### Umweltbewusstsein ist keine Floskel

Wenn Bruno Jordi über Nachhaltigkeit spricht, dann merkt man, dass es sich dabei nicht nur um eine Floskel, einen Abschnitt aus dem Handbuch oder eine Notiz vom Anschlagbrett handelt. Nachhaltigkeit und Umweltbewusstsein werden im Medienhaus Jordi gelebt und umgesetzt. Das Bestreben des Medienhauses Jordi ist es, Menschen und Unternehmerpersönlichkeiten sowie Innovationen und Ideen, Traditionen und neuen Kulturen einen dauerhaften, wirtschaftlichen Erfolg zu sichern.

#### Das Managementhandbuch VSD, eine Lösung für Praktiker

In Zusammenarbeit mit Willy Ringeisen, pensionierter Auditor, hat der VSD nun ein Management-Handbuch erstellt, welches aus der Vorlage für Jordi AG weiterentwickelt wurde. Eine Mini-Ausgabe ist für die Implementierung für die FSC-Zertifizierung bereits vorhanden. Der Ausbau für die Integration der verschiedenen Prozesse kann in einer Projektdauer je nach Komplexität erfolgen.

Die Dokumentation ist im Office erstellt und daher für alle Betriebsgrößen anwendbar. René Theiler, Projektleiter Technik und Umwelt zeigt Ihnen gerne den konkreten Nutzen des VSD Management Handbuch auf.

Kontaktadresse:

René Theiler,  
Telefon 031 351 15 11,  
rene.theiler@vsd.ch,  
Geschäftsstelle des VSD.

#### Redaktion VSD-Mitteilungen

VSD, Schosshaldenstrasse 20, 3006 Bern  
Telefon 031 351 15 11 Fax 031 352 37 38