

Während in den meisten Unternehmen mittlerweile ein(e) Mitarbeiter(in) oder sogar eine ganze Abteilung dafür zuständig ist, dass in den Bereichen Qualität, Umweltschutz und Sicherheit die Ziele des Unternehmens erreicht werden und eine entsprechende Überwachung erfolgt, scheint eine derartige Überwachung für den Bereich der Normung mit einem Stigma behaftet zu sein. Obwohl bei den meisten Unternehmen Dutzende, wenn nicht gar Hunderte von Mitarbeitern mit Normen

Normen innehatte, muss immer wieder erkennen, dass sie die Normen nicht mehr wie früher de facto festlegt. Im Zuge der Veränderungen des weltweiten wirtschaftlichen Klimas haben multinationale Vereinbarungen, die sich zum Beispiel im Europäischen Freihandelsabkommen und im Nordamerikanischen Freihandelsabkommen finden, dazu geführt, dass eine zukunftsorientierte und gesteuerte Mitarbeit bei nationalen und internationalen Normen eher eine Notwendigkeit als ein nebensächliches

Strategischen Normenmanagements (SNM - Strategic Standards Management) ergreifen, mit dem die Tätigkeiten im Normenbereich gesteuert werden, anstatt sie von Fall zu Fall auf sich zukommen zu lassen. SNM ist ein komplexer und kontinuierlicher Prozess, besteht aber aus sechs Schritten, die immer gleich bleiben:

- So früh wie möglich feststellen, welche Normungsbemühungen es gibt, die sich auf das Geschäft des Unternehmens auswirken.

Normenbeauftragte

Mitarbeiter, von denen Sie nicht wussten, dass Sie sie brauchen

befasst sind, wird das Thema „Normen“ immer noch als rein technische Frage gesehen, nicht jedoch als das grundlegende geschäftliche Thema, das es in Wirklichkeit ist.

Tatsächlich sind Normen in der heutigen globalisierten Wirtschaftswelt eine komplexe Materie und sollten in der strategischen Planung des Unternehmens berücksichtigt werden. Natürlich ist eine Mitarbeit in Fachnormenausschüssen wichtig. Dazu gehört auch strategisches Engagement für die Verwaltungsorganisationen und -gremien dieser Arbeitsausschüsse.

Hauptaufgabe eines Normenbeauftragten ist die Mitarbeit in den Verwaltungsausschüssen von Normenentwicklungsorganisationen im In- und Ausland. Er/sie kümmert sich weniger um kurzfristige technische Fragen wie Größe, Gewicht oder Verarbeitungsgeschwindigkeit, sondern um langfristige Managemententscheidungen wie z. B. „Welche Normen sind angemessen?“, „Wer erstellt sie?“ und „Welche Grundsätze und Verfahrensweisen sind erforderlich?“. Wenn auf diese und andere Fragen zum Management und zur Unternehmenspolitik die richtigen Antworten vorhanden sind, läuft die Arbeit der technischen Mitarbeiter glatter ab; dadurch rentiert sich die Investition ihrer eigenen Mitarbeit schneller und ihr Wert für das Unternehmen und die Branche insgesamt steigt.

Warum braucht ein Unternehmen eine(n) Normenbeauftragte(n)?

Heute werden internationale Normen im Rahmen des internationalen Handels immer stärker eingesetzt, ob mit oder ohne Beteiligung der USA. Die US-amerikanische Industrie, die vor 25 Jahren eine eindeutige Spitzenposition bei der Entwicklung internationaler

Detail ist. Daher gehen immer mehr US-amerikanische Unternehmen dazu über, sich im Bereich Normen aktiv an Managementfragen und technischen Fragen zu beteiligen, die für sie von Belang sind, anstatt einfach nur die Normen zu verwenden, die andere entwickelt haben.

Allerdings ist diese Beteiligung allzu häufig eher planlos. Mitarbeiter werden zum Beispiel von ihren Vorgesetzten angewiesen, in einem Arbeitsausschuss oder einem Verwaltungsausschuss mitzuarbeiten, für den sie - aufgrund ihrer Ausbildung oder ihrer Persönlichkeit - schlecht ausgerüstet sind. Oft versuchen Mitarbeiter aus eigenem Interesse an der Sache, in den Ausschüssen mitzuarbeiten, ohne dazu aufgefordert worden zu sein. Allerdings machen sie dabei die Erfahrung, dass ihre Vorgesetzten den erforderlichen Zeit- und Reiseaufwand nicht verstehen. Ihre Mitarbeit an den Normen wird als zusätzliche Beschäftigung außerhalb ihrer „eigentlichen“ Tätigkeit behandelt. Diese und andere Umstände sind ein Hinweis auf fehlendes Verständnis der Geschäftsleitung für die strategische Natur einer Mitarbeit an Normen.

Ein Unternehmen muss eine grundsätzliche strategische Entscheidung treffen, nämlich ob es Normen befolgen oder sich in einem bestimmten Bereich an die Spitze der Normen schaffenden Vorgänge setzen will. Beide Entscheidungen haben ihre Berechtigung, sofern tatsächlich eine klare Entscheidung getroffen wird. Das Credo der Konkurrenz liefert ein sinnbildliches Modell für die Einstellung eines Unternehmens zur Normenfrage.

In jedem Fall muss das Unternehmen aber zukunftsorientierte Maßnahmen in Form eines

- Den Fortschritt geplanter technischer Normen, von denen die Produkte des Unternehmens abhängen, verfolgen und überwachen.
- Eine strategische Vertretung in wichtigen Arbeits- und Verwaltungsausschüssen planen.
- Auf den Normungsprozess einwirken, damit die geschäftlichen Interessen des Unternehmens in dem Prozess berücksichtigt werden.
- Normen übernehmen, die mit der Zielrichtung der Geschäftstätigkeit des Unternehmens übereinstimmen, und diese Normen entsprechend in die Produkte und Verfahren integrieren.
- Eine ständige effektive Präsenz des Unternehmens in der Welt der Normierung aufrecht erhalten – das hilft bei Schritt 1.

Um diese Ziele tatsächlich zu erreichen, muss ein Unternehmen in zwei Bereichen feststellen, inwieweit und in welcher Form es sich für Normen engagieren will.

Zunächst einmal muss das Unternehmen das Engagement seiner Mitarbeiter für Normungsaktivitäten intern steuern. Das gilt sowohl dann, wenn das Unternehmen sich an die Spitze setzen möchte, als auch in dem Fall, dass es folgen will. In beiden Fällen muss das Unternehmen Kenntnis davon haben, was in seinem Spezialgebiet in der Normung vor sich geht.

Wenn sich ein Unternehmen dafür entscheidet, die von anderen entwickelten Normen einfach zu befolgen, dann ist die „Zeit bis zur Marktreife“ der Antriebsfaktor. Unternehmen

... Normenbeauftragte

können heute nicht mehr einfach abwarten, bis eine Norm herauskommt, und dann erst mit der Produktion unter Einhaltung dieser Norm beginnen. Im Rahmen einer gewissen eingeschränkten Mitarbeit müssen sie ihre Vorbereitungen abgeschlossen haben, sobald entsprechende neue Normen verabschiedet werden.

Da eine technische Mitarbeit im Allgemeinen zu direkten und messbaren Fortschritten führt, die kurzfristig an die Finanzen eines Unternehmens geknüpft werden können, lässt sie sich relativ einfach rechtfertigen.

Was den zweiten Bereich des SNM anbelangt, so ist es schwieriger, ihn zu bewerten und zu rechtfertigen. Dennoch ist der Bereich für solche Unternehmen entscheidend, die im Normungsprozess eine Führungsrolle übernehmen möchten. An dieser Stelle wird der Bedarf für eine(n) Normenbeauftragte(n) deutlich. Um eine Führungsposition übernehmen zu können, muss die Geschäftsleitung eines Unternehmens Zeit und Betriebsmittel langfristig binden, damit es sowohl an den Steuerungsprozessen in der Normenwelt teilhaben als auch schlicht in den Arbeitsausschüssen vertreten sein kann. Aufgrund des Aufbaus der über die ganze Welt verteilten Normungskreise und -gremien kann es außerdem Jahre dauern, bis die Beziehungen aufgebaut worden sind, die man braucht, um die gewünschten Mitarbeiter in Schlüsselpositionen zu bringen. Auch der Aufbau eines Netzwerks im Unternehmen, mit dessen Hilfe die Einstellung des Unternehmens zu bestimmten Fragen entwickelt wird, kostet Kraft und Mühe.

Ebenso entscheidend ist die Überlegung, welche Auswirkungen die Mitarbeit auf die Patente des Unternehmens haben wird. Eine Mitarbeit in Industrieausschüssen bringt zahlreiche rechtliche Fragen und mögliche kartellrechtliche Gefahren mit sich. Ein Industrieausschuss wird als eine beliebige formelle oder informelle Gruppierung von beliebiger Größe definiert, in der Mitarbeiter zusammenkommen, um technische, betriebliche, rechtliche und behördliche Fragen mit anderen aus derselben Branche zu erörtern - einschließlich Konkurrenten und möglichen Konkurrenten. Industrieausschüsse sind also Vereinigungen von Konkurrenten - womit eine Voraussetzung für eine mögliche Verletzung von Kartellgesetzen gemäß dem US-amerikanischen Kartellrecht, also dem Sherman Act und dem Federal Trade Commission Act, erfüllt ist. Im Allgemeinen gilt zwar, dass offene Normenausschüsse nicht unter diese Gesetze fallen, aber sie stellen dennoch ein Risiko dar, wenn sich die Ausschussmitglieder nicht über die möglichen Gefahren im Klaren sind. Den Unternehmen und den Ausschussmitgliedern müssen die Konsequenzen unlauteren Verhaltens bewusst sein, um Rechtskonflikte zu vermeiden. Deswegen ist eine Schulung der Ausschussmitglieder und der Geschäftsleitung ein wichtiges Element des SNM.

Wodurch zeichnet sich ein Normenbeauftragter/eine Normenbeauftragte aus?

Die Art und Weise, wie Unternehmen ihre Aktivitäten im Bereich Normung und SNM organisieren, reicht von streng zentralisierter Steuerung bis hin zum völligen Verzicht auf Steuerung. Das hängt weitgehend von der Vorgeschichte und der Unternehmenskultur, zu einem geringeren Teil aber auch von der Branche ab, in der das Unternehmen tätig ist. Aber unabhängig vom organisatorischen Aufbau lassen sich die beiden grundlegenden Steuerungsfunktionen eines SNM (interne Normenüberwachung und langfristige strategische Bindung) erheblich leichter in die Tat umsetzen, wenn das Unternehmen ein oder zwei Mitarbeiter hat, die ausdrücklich für die Belange des Unternehmens im Bereich der Normen zuständig sind: den/die Normenbeauftragten.

Im Idealfall hat der/die Normenbeauftragte die strategischen Ziele seines Unternehmens verinnerlicht; er/sie ist auf einer Hierarchieebene im Unternehmen tätig, die hoch genug angesiedelt ist, dass er/sie bei der oberen Geschäftsleitung Gehör findet und die Änderungen herbeiführen kann, die erforderlich sind; er/sie kennt die Verfahren, Beziehungen und Vorgehensweisen der weltweiten Normenbranche; er/sie verfügt über breit gefächerte Erfahrungen in den Normungsaktivitäten im In- und Ausland; er/sie ist ehrlich an einer Verbesserung des Verfahrens interessiert, mit dem Normen entwickelt und in einem globalen Umfeld eingesetzt werden. Und natürlich kann er/sie Berge versetzen.

Er dient als Informationsträger zwischen den jeweiligen Normungsorganisationen und den verschiedenen Geschäftsfeldern innerhalb des Unternehmens. Er/sie muss bereit sein, viel Zeit auf Reisen zu verbringen, und er/sie benötigt dafür die Unterstützung der Geschäftsleitung, denn diese Arbeit kann nicht vom Schreibtisch aus erledigt werden.

Wie erreicht man diese Position? Das steht leider oft nicht in den Stellenangeboten. In der Regel handelt es sich um einen allmählichen Werdegang. Dieser beginnt mit der Mitarbeit in technischen Ausschüssen, die unmittelbar mit der „eigentlichen Tätigkeit“ des Mitarbeiters zu tun haben, darauf folgt die Übernahme von Führungspositionen mit zunehmender Verantwortung in Arbeitsausschüssen, Normungsorganisationen und Delegationen. Wenn dann der Umfang der Arbeit im Normungsbereich zunimmt, ist der Punkt erreicht, an dem der Mitarbeiter mit seiner Geschäftsleitung ein Gespräch führen und die offizielle Beschreibung seiner Tätigkeit abändern sollte. Ein Musterentwurf für eine Beschreibung der Tätigkeit findet sich rechts.

Der Übergang vom Mitglied eines Arbeitsausschusses zum/zur Normenbeauftragten

Wenn sich Mitglieder von Arbeitsausschüssen in der Übergangsphase zum/zur Normenbeauftragten befinden, müssen sie selbst dafür

sorgen, dass ihre Bemühungen positiv wahrgenommen werden. Um dies zu erreichen, sollte man mit anderen Beschäftigten in einer ähnlicher Position zusammenarbeiten. Damit lassen sich die Beziehungen und die Zusammenarbeit mit externen Organisationen im Hinblick auf die Mitgliedschaft, die Präsenz des Unternehmens, die formelle Festlegung, wer was bearbeitet, die Zahlung von Gebühren usw. optimieren. Diese Arbeit kann über eine Art neu zu schaffendes virtuelles Normenbüro erledigt werden.

Mit diesem virtuellen Normenbüro steht dem Unternehmen eine einheitliche Adresse für Rechnungsstellung, Zusammenarbeit, Telefaxe, Anfragen von Unternehmen, Bescheide über Zuschlagserteilung usw. zur Verfügung. Wie das virtuelle Normenbüro innerhalb des Unternehmens gehandhabt wird, spielt keine Rolle, solange nach außen hin ein einheitlicher Standpunkt vertreten wird. Das Büro könnte in einer größeren Unternehmensabteilung ein Zuhause finden, z. B. in der Rechtsabteilung oder in den für Lizenzvergabe oder für Forschung und Entwicklung zuständigen Abteilungen. Es könnte auch einem Produktbereich zugeordnet werden, wobei aber unter Umständen nur ungenügender Schutz vor kurzfristigen produktabhängigen Einschränkungen und Budgetfragen gegeben ist. Das virtuelle Normenbüro mag zwar zunächst einen informellen Charakter haben, kann sich aber schließlich zu einem wahren Normungsbüro entwickeln.

Schlussfolgerung

Es gibt keine offizielle Ausbildung oder Tätigkeitsbeschreibung für den Beruf, den ich mit Normenbeauftragte(r) bezeichne. Aus Sicht des Unternehmens sollte der/die Normenbeauftragte jedoch vier Ziele verfolgen:

- die Normungsgemeinschaft und bestehende Normen für die Entwicklung und Vermarktung neuer Produkte in einer globalisierten Wirtschaft nutzen;
- neue Normen schaffen, die der Industrie (einschließlich des eigenen Unternehmens) und dem Endverbraucher zugute kommen;
- neue Märkte schaffen und vorhandene Märkte erweitern;
- zukunftsorientiert an einer Verbesserung des Verfahrens arbeiten, nach dem Normen entwickelt und zum Nutzen des Verbrauchers im internationalen Handel eingesetzt werden.

Das Vorhandensein, der Enthusiasmus, die Erfahrungen und die bereitwillige Mitarbeit von Normenbeauftragten, das sind die Faktoren, die die freiwillige Normungsgemeinschaft so widerstandsfähig machen. Die weltweite Industrie braucht mehr solcher Leute - vielleicht ist es also an der Zeit, dass Sie und Ihr Unternehmen sich stärker engagieren.