



Pragmatische Anpassung und treu sich selbst

Wie die Forderungen von ISO 9001:2015 in einem KMU implementiert wurden

Bereits 2015 wurde bei einem Zulieferer ein Projekt zur Umstellung auf ISO 9001:2015 initiiert. Das bestehende QM-System wurde grundlegend neu konzipiert, einer digitalen Transformation unterzogen und noch im Dezember auditiert. Nun stehen sämtliche relevanten Unterlagen auf einer digitalen Plattform zur Verfügung, was Mitarbeitern hilft und Audits erleichtert.

Iris Wilhelm und Timo Kappelmann

Die QM-Norm ISO 9001:2015 ist an vielen Stellen aufgrund der branchenübergreifenden Gültigkeit abstrakt formuliert. Daher besteht eine wesentliche Herausforderung darin, diese Norm an den unternehmensindividuellen

Kontext anzupassen, also eine Übersetzung zur Umsetzung zu erstellen. Bei der Walter Förster GmbH wurde das QM-System mit einigen Werkzeugen und Methoden neu gestaltet. Der Zulieferer von Stanz- und Tiefziehteilen mit Sitz in Geesthacht,

nahe Hamburg, blickt auf eine 130-jährige Unternehmensgeschichte zurück. Der Betrieb ist für vielfältige Industriezweige wie den Schaltanlagenbau, die Medizin-, Mess- und Regeltechnik sowie die Luftfahrt tätig. Ausgangspunkt der Normumstellung war,

die Anwendung der abstrakt formulierten Anforderungen in Bezug auf das eigene Unternehmen zu definieren. Die Unternehmensführung hat sich bewusst dafür entschieden, ein Umsetzungshandbuch zu erstellen, mit dem die Anforderungen der Normkapitel konkretisiert und unternehmensbezogen interpretiert werden. Die Gliederung entspricht dabei den Überschriften der Normkapitel, sodass die Vollständigkeit sichergestellt ist und die Navigation erleichtert wird.

Das digitale Umsetzungshandbuch beinhaltet für jedes Normkapitel neben der unternehmensbezogenen Übersetzung des Normtextes jeweils Verlinkungen zu den Werkzeugen und Methoden des Qualitätsmanagements, die zur Erfüllung der Anforderungen verwendet werden (Bild 1). Obwohl ISO 9001:2015 kein Qualitätsmanagementhandbuch mehr fordert, bietet das beschriebene Vorgehen entscheidende Vorteile:

- ein strukturiertes Vorgehen, bei dem die vollständige Umsetzung aller Normforderungen sichergestellt ist,
- bessere Verständlichkeit der Anforderungen durch die Verlinkung auf unternehmensinterne konkrete Prozesse und Dokumente und
- einfachere Audits durch ein übersichtliches QM-System.

Das QM-System besteht heute aus Modulen, zwischen denen zahlreiche Wechselwirkungen und Abhängigkeiten bestehen. In dessen Zentrum steht die Prozesslandschaft (Bild 2).

Die Formulierung einer Qualitätspolitik sowie die Definition von Unternehmens- und Qualitätszielen waren schon immer integraler Bestandteil eines QM-Systems. Die Forderung nach einem Risikomanagement ist durch die Revision neu hinzugekommen. Es musste also eine für den Mittelstand geeignete Methodik gefunden werden, die bezüglich der Komplexität und benötigten Ressourcen der Unternehmensgröße angemessen ist.

Risiken und Chancen sind zentraler Systembestandteil

Bei Walter Förster wurden im Rahmen der Risikoinventur zum einen die allgemeinen für das Unternehmen bestehenden Risiken und Chancen identifiziert. Zum anderen

wurden bei der Erstellung der Prozessbeschreibungen für jeden Prozess Risiken und Chancen ermittelt und anschließend in eine Risikotabelle übertragen (Tabelle 1). Somit ergibt sich eine Aufstellung der insgesamt im Unternehmen vorhandenen Risiken. Diese werden anschließend in Bezug auf ihre Eintrittswahrscheinlichkeit und das mögliche Schadenspotenzial bewertet. Hierbei gilt es, unternehmensbezogene Wert- und Wahrscheinlichkeitsgrenzen zu definieren, ab denen ein Risiko als gering, mittel oder hoch eingestuft wird. Bei hohen Risiken sind zwingend Maßnahmen zur Risikoverminderung festzulegen, bei mittleren Risiken wird dies individuell entschieden.

Durch Übertragung der bewerteten Risiken in ein Risikoportfolio ergibt sich ein aggregierter Blick auf die Gesamtrisikosituation des Unternehmens (Bild 3). Das Risikoportfolio ist eine wichtige Basis für die strategische Unternehmenssteuerung und wird regelmäßig aktualisiert. Auf Basis der Unternehmens- und Qualitätsziele erfolgt

eine Maßnahmenplanung und Ressourcenzuteilung, um die definierten Ziele zu erreichen. Das Controlling dient der Steuerung und liefert ein permanentes Monitoring der Zielerreichung sowie der Prozesskennzahlen.

Im Zentrum des Qualitätsmanagementsystems steht die Prozesslandschaft, innerhalb derer eine Unterteilung in Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozesse erfolgte. Für alle relevanten Prozesse wurden Prozessbeschreibungen erstellt und Prozessverantwortliche festgelegt. Nach unserer Erfahrung sind mittelständische Unternehmen geradezu ideal für die Etablierung einer Prozessorganisation geeignet. Flache Hierarchien und ein breites Aufgabenspektrum der Mitarbeiter lassen sich in Prozessen deutlich besser darstellen als in Abteilungszuordnungen einer Linienorganisation.

Die besondere Bedeutung des Risikomanagements innerhalb der revidierten Norm spiegelt sich darin wider, dass die Betrachtung von Chancen und Risiken >>>

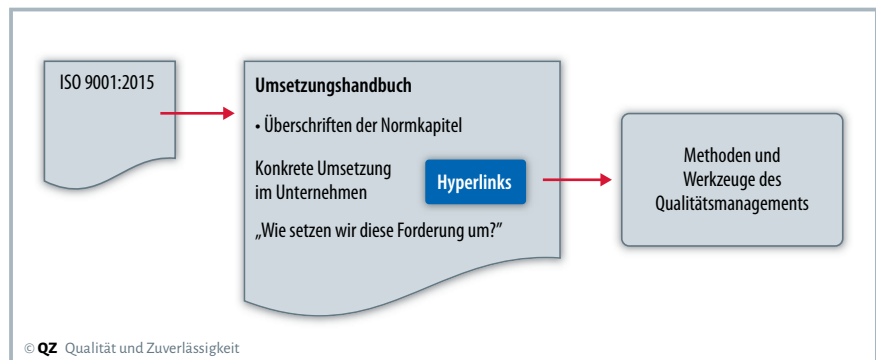


Bild 1. Systematik des Umsetzungshandbuchs

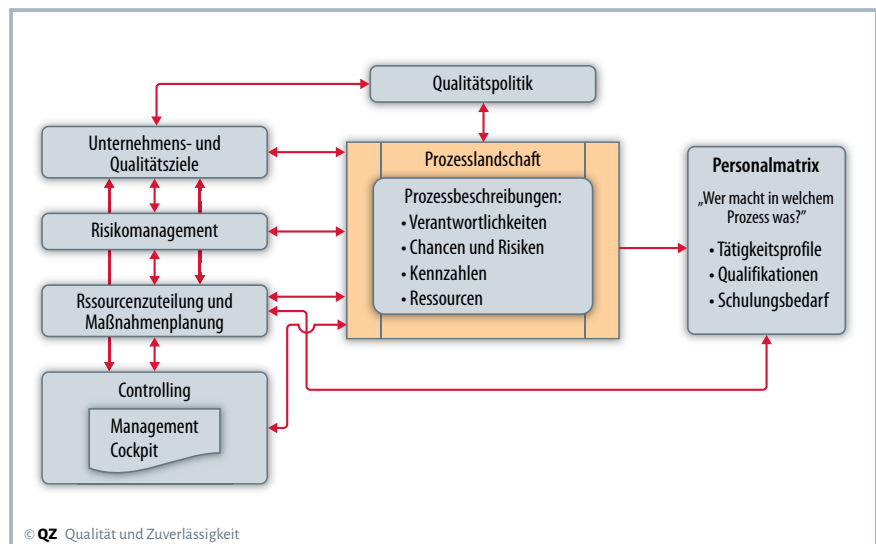
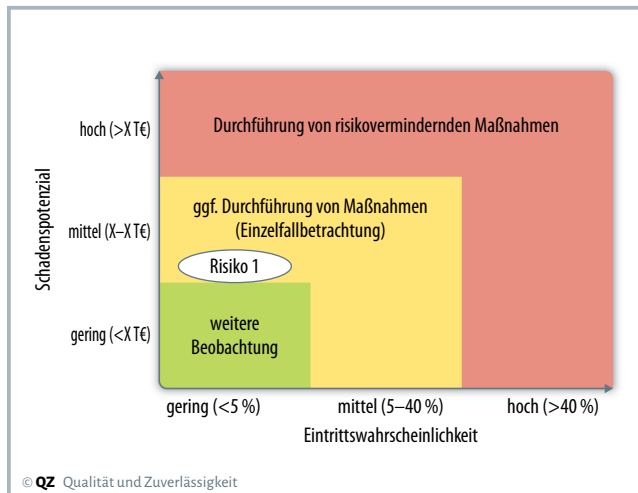


Bild 2. Bestandteile des QM-Systems bei der Walter Förster GmbH

Bild 3. Darstellung eines Risikoportfolios (Beispiel)



ein verpflichtender Bestandteil der einzelnen Prozessbeschreibungen ist. Wie bereits dargestellt wurde, finden diese Eingang in das Risikomanagementsystem des Unternehmens. Durch die Digitalisierung des QM-Systems können die Wechselwirkungen zwischen den Prozessen deutlich besser visualisiert werden. Hierzu kommen Verlinkungen zwischen den elektronischen Prozessbeschreibungen zum Einsatz. So gelangt man beispielsweise bei der Betrachtung des Produktionsprozesses über eine Schaltfläche direkt in den Kontrollprozess und erkennt die dazugehörigen Rückkopplungen bei auftretenden Fehlern. Ein Vorteil dieser Darstellungsform ist, dass die Mitarbeiter ein besseres Verständnis für die Zusammenhänge zwischen den Prozessen gewinnen und so die Sensibilität für Schnittstellenprobleme steigt.

Im Rahmen der Definition von Leistungskennzahlen für die einzelnen Prozesse ist eine enge Verzahnung von Qualitätsmanagementsystem und Controlling empfehlenswert. Durch die Einbindung des Controllings bei der Definition der Kennzahlen und deren Integration in das bestehende Controlling können Synergien verwirklicht und die Steuerung der Prozesse elementar verbessert werden.

Qualifikationen werden beachtet und weiterentwickelt

Aus der Prozesslandschaft lassen sich nicht nur Informationen für die benötigten personellen und materiellen Ressourcen gewinnen, sondern es können auch die Aufgaben der an den Prozessen beteiligten Mitarbeiter abgeleitet werden. Bei Walter Förster wurde eine Personalmatrix etabliert, in der gegliedert nach Unternehmensbereich die Aufgaben der Mitarbeiter aufgeführt sind. Darauf aufbauend werden die benötigten Soll-Qualifikationen den derzeit vorhandenen Ist-Qualifikationen gegenübergestellt und der gegebenenfalls vorhandene Schulungsbedarf ermittelt. Nach Durchführung der internen oder externen Fortbildung erfolgt eine Bewertung sowohl aus Sicht des Mitarbeiters als auch durch den Vorgesetzten in Bezug auf die Wirksamkeit der Maß-

nahme. Diese Personalmatrix kombiniert einfache und übersichtliche Tätigkeitsbeschreibungen mit einer Schulungsplanung und stellt so ein wirksames Werkzeug zur Personalentwicklung dar (Tabelle 2).

Controlling und QM-System sind Basis für die Steuerung

Die Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems in Bezug auf die fortlaufende Weiterentwicklung und Verbesserung des Unternehmens lässt sich durch eine enge Verzahnung mit dem Controlling maßgeblich erhöhen. Alle Prozesskennzahlen werden über das Controlling regelmäßig ausgewertet und sind in das Management Cockpit von Walter Förster integriert. Dieses beinhaltet alle für die Unternehmenssteuerung notwendigen Kennzahlen und stellt den jeweils aktuellen Ist-Wert dem angestrebten Soll-Wert gegenüber, wobei eine Ampelfunktion die Zielerreichung visualisiert.

Je nachdem, um welche Kennzahl es sich handelt, werden entweder die absoluten Werte oder die Relation zum Umsatz als Leistungsindikatoren betrachtet. Durch die Integration der Prozessleistungen wird deren Entwicklung regelmäßig im Kontext der Unternehmens- und Qualitätsziele beurteilt. Eine kontinuierliche Steuerung ist so sichergestellt, und gegebenenfalls nötige Korrekturmaßnahmen werden zeitnah eingeleitet (Tabelle 3).

Entscheidend für die Etablierung eines veränderten Qualitätsmanagementsystems sind schlussendlich das Engagement und die Beteiligung der Mitarbeiter, die mit ihrem täglichen Handeln das System mit Leben füllen. Vom Projektstart an wurden die Mitarbeiter in die Veränderungen einbezogen, beispielsweise entstanden die Prozessbeschreibungen unter enger Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist es, dabei die Anforderungen der Norm in leicht verständlicher Sprache zu formulieren und

INFORMATION & SERVICE

AUTOREN

Dipl.-Kauffrau (FH) Iris Wilhelm, geb. 1979, ist kaufmännische Leiterin und Prokuristin bei der Walter Förster GmbH, Geesthacht.

Timo Kappelmann (staatl. geprüfter Techniker), geb. 1980, ist Leiter Qualitäts- und Umweltmanagement bei der Walter Förster GmbH.

KONTAKT

Iris Wilhelm
T 04152 8779-23
i.wilhelm@walter-foerster.de

QZ-ARCHIV

Diesen Beitrag finden Sie online:
www.qz-online.de/2595238

Nr.	Bereich/Prozess	Risikobeschreibung	Eintrittswahrscheinlichkeit	Schadenspotenzial	Risikokategorie	Maßnahmen zur Risikovermeidung
1	EDV	längerer Ausfall der EDV	gering	mittel		Wartungsvertrag mit IT-Dienstleister, regelmäßige Updates, Möglichkeit zum Fernzugriff für IT-Dienstleister, zweiter Serverraum in Planung

Tabelle 1. Auszug aus der Risikotabelle (Beispiel)

Qualitätssicherung	Zuständigkeiten			Qualifikationen						Schulungsplan			
	XX	YY	ZZ	XX		YY		ZZ		Schulungsbedarf	Schulungsziel	Schulungsbewertung	Wirksamkeit geprüft
				Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist				
Messungen		x	x			B	C	C	D	Messtechnik	3D-Messung	sehr gut	noch offen
Erstmusterprüfungen		x	x			B	B	A	A				
Eingangskontrollen	x	x				B	B	B	B				
Zwischenkontrollen	x	x				B	B	B	B				
Endkontrollen	x	x				B	B	B	B				
Messmittelüberwachung		x				B	C			IT-Tool	sichere Anwendung	gut	noch offen
Kundenreklamationen	x	x	x	A	A	B	C	B	C	Telefontraining	Kommunikation	gut	noch offen

= verantwortlich, x = Mitwirkung, A = Experte bis D = nicht ausreichend

Tabelle 2. Die Personalmatrix kombiniert Tätigkeitsbeschreibungen mit einer Schulungsplanung.

Qualität						
Kennzahl	Ist-Wert	Soll-Wert	Zielerreichung	Ist pro 1000 Euro Umsatz	Soll pro 1000 Euro Umsatz	Zielerreichung
Kundenreklamation	100			XX,XX	YY,YY	75%
Lieferantenreklamation	100			XX,XX	YY,YY	75%
interne Reklamation	100			XX,XX	YY,YY	75%
Erstmusterprüfungen	100	120	83%			
geleistete Kontrollstunden	10000	11000	91%			
interne Audits	10	10	100%			
Verschrottungskosten	XX Euro			XX,XX	Y	75%

Tabelle 3. Auszug aus dem Management Cockpit (Beispielwerte)

nicht Gefahr zu laufen, die Ausdrucksweise von ISO 9001:2015 zu verwenden. Beispielsweise wird die Aufzeichnung der verwendeten Maschinenparameter bei der Produktion bewusst nicht als „dokumentierte Information“ bezeichnet. Die Maschineneinrichter verwenden stattdessen „Einrichtblätter“, auf denen sie dokumentieren, welche spezifischen Einstellungen sie für die Produktion des jeweiligen Artikels verwendet haben. Durch die Verwendung von Bezeichnungen, die aus dem jeweiligen Arbeitsumfeld stammen, werden das Verständnis und die Akzeptanz der Veränderungen deutlich erhöht.

Kommunikation ist notwendig für Change Management

Neben der wo immer möglichen Beteiligung der Mitarbeiter und der intensiven Kommunikation ist es teilweise notwendig, die Anwendung der veränderten Abläufe durch organisatorische Maßnahmen sicherzustellen und zu kontrollieren. Schließlich gilt es, Verhaltensmuster, die im Einzelfall bereits seit Jahrzehnten auf eine bestimmte Weise praktiziert werden, zu ändern.

Im Beispiel der Einführung der „Einrichtblätter“ handelt es sich um eine derartige Veränderung, die von jedem Maschineneinrichter fordert, seine alltäglichen Handlungen zu dokumentieren.

Um die Verwendung der „Einrichtblätter“ zwingend in den Ablauf zu integrieren, wurde die bis dahin bestehende Werkzeugkartei, aus der sich der Lagerplatz der Werkzeuge ergibt, abgeschafft. Zur Produktion eines Artikels ist es nun unabdingbar notwendig, das elektronische „Einrichtblatt“ zu öffnen, da sich nur dort die Information über den Lagerplatz befindet. Somit wird sichergestellt, dass der Maschineneinrichter bereits vor Produktionsbeginn Einsicht in die jeweilige Dokumentation nimmt.

Insgesamt hat die Neukonzeption das QM-System entscheidend weiterentwickelt. Die vorgestellten Methoden und Werkzeuge tragen sichtbar zu einer verbesserten Unternehmenssteuerung und einer fortlaufenden Verbesserung aller Prozesse bei. Das QM-System soll auch weiterhin optimiert werden, um den Kunden auch zukünftig höchste Präzision und Qualität liefern zu können. ■