

DIN EN ISO 9001:2015

SMALL IS BEAUTIFUL

Schlankes Qualitätsmanagementsystem erfolgreich zertifiziert

Der hannoversche Mittelständler DEPPE Rohr & Blechtechnik arbeitet seit 1996 mit einem Managementsystem nach der ISO 9001. Die anstehende Rezertifizierung nach der neuen Normfassung aus 2015 hat das Unternehmen genutzt, um sein System zu entschlacken und zugleich die neuen Normforderungen zu integrieren. Das Audit zur Rezertifizierung wurde im Februar 2017 erfolgreich absolviert.

Der Unternehmer Jörg Deppe stand Anfang 2016 vor der Entscheidung, die Übergangsfrist bis zur Rezertifizierung nach der neuen Normfassung auszureizen oder den Ablauf des gültigen Zertifikats im März 2017 für die Umstellung zu nutzen. Zugleich war offensichtlich, dass das bisherige System in die Jahre gekommen war: Viele Verfahrensweisungen wurden immer wieder ergänzt und überarbeitet. Die Dokumentation wuchs und das System wurde unübersichtlich. Eine Entwicklung, wie sie in vielen anderen Unternehmen auch der Fall ist.

Jörg Deppe entschied sich für eine grundlegende Neugestaltung seines Managementsystems. Götz Hendricks, Geschäftsführender Gesellschafter der QUBIC Beratergruppe GmbH, wurde als externer Qualitätsmanagementbeauftragter engagiert mit dem Auftrag, die Überarbeitung zu begleiten. Ziel war ein handhabbares, schlankes System. Eine kleine Arbeitsgruppe wurde gebildet, an der der Unternehmer selbst kontinuierlich teilnahm, um den Prozess zu steuern.

Das Ergebnis der Arbeit eines Jahres, in der alles und jedes kritisch geprüft und nach dem Bedarf des Unternehmens angepasst wurde, war ein um

50% reduziertes Handbuch, ergänzt um lediglich 10 neu verfasste Verfahrensweisungen und eine ebenso geringe Zahl von Formularen.

Auf das Notwendige konzentriert

Ausgangspunkt war, dass die ISO-Norm in der neuen Fassung viel mehr Spielräume bietet als bisher. Handlungsleitend war die Maxime, alles das zu regeln und festzulegen, was für eine erfolgreiche Erfüllung der Kundenanforderungen gebraucht wird, nach dem Motto „So viel wie nötig, so wenig wie möglich“. Denn – so fordert es die Norm – das Qualitätssystem soll den Bedingungen eines Anwenders angemessen sein und seine Ziele unterstützen.

Das neue System wurde daher um folgende Kernpunkte herum aufgebaut:

- Konzentration auf die wertschöpfenden Prozesse.
Zur Beschreibung der Prozesse wurden unterschiedliche Formen genutzt, vom Turtle-Diagramm über Funktionsdiagramme bis zum Fließtext. Entscheidend für die Wahl der Form war die Antwort auf die Frage: „Wer arbeitet damit, und was kann diese Person am besten nutzen?“
- Verfahrensweisungen abspecken.
Viele Verfahren sind heute über die eingesetzte Software festgelegt. Die Norm bietet hier die Chance, diese externen Medien einzubeziehen. War das der Fall, wurden die hierzu vorliegenden schriftlichen Verfahrensweisungen gestrichen.
- Die Steuerung der Abläufe in der Fertigung erfolgt über nur ein zentrales Dokument, „Fertigungsbelegschein“ genannt. Im Zusammenspiel mit der eingesetzten ERP-Software ist so die Rückverfolgbarkeit lückenlos sichergestellt, viele Detailregelungen wurden überflüssig.

- Als Kernelement der Qualitätssicherung wurde das Instrument der Werker selbstkontrolle als bewährt beibehalten.
- Kennzahlen und Indikatoren wurden auf wenige, effektive Werte reduziert, die möglichst ohne Zusatzaufwand aus vorhandenen Daten gewonnen werden können.
- Das zentrale Steuerungsinstrument ist die Managementbewertung. Diese wurde sorgfältig überarbeitet und bietet jetzt sehr konkrete Fakten und Bewertungen und mündet in einen Maßnahmenplan, der der laufenden Verbesserung dient.

Kontinuierliche Verbesserung

Mit dieser Schlankheitskur ist es nicht getan. Audits und die konsequente Umsetzung von erkannten Verbesserungsmöglichkeiten helfen, den berühmten Jo-Jo-Effekt zu vermeiden.

Im Zuge des Rezertifizierungsaudits haben wir bereits eine Reihe wichtiger Hinweise erhalten. Und dass das System bei den Kolleginnen und Kollegen auf fruchtbaren Boden gefallen ist, zeigt sich auch daran, dass es erste Verbesserungsvorschläge zu überarbeiteten Dokumenten gibt.

Alle diese Empfehlungen und Vorschläge werden in einer zentralen To-Do-Liste gesammelt und vom Qualitätsmanagementbeauftragten abgearbeitet. Die Arbeitsgruppe Qualität tagt regelmäßig monatlich und steuert den Prozess.

HERAUSFORDERUNG: SCHLANK SEIN INTERVIEW JÖRG DEPPE



Jörg Deppe

QUBIC.praxis:

Herr Deppe, warum haben Sie sich für einen Externen als Qualitätsbeauftragten entschieden? Fehlt es da nicht an fundierter Kenntnis über das Unternehmen?

Jörg Deppe:

Nein, im Gegenteil. Ein Externer kommt unvoreingenommen in den Betrieb und stellt die richtigen Fragen. Er ist zwar nicht immer da, aber meine Mitarbeiter in der Qualitätssicherung und im Vertrieb sind als Ansprechpartner für Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter präsent. Als kleines Unternehmen müssen wir eine Fülle von Regeln und Vorgaben einhalten, für die spezielle Kenntnisse nötig sind. Die kann ich bei meinem Mitarbeiterstamm nicht alle im Haus vorhalten. Wir brauchen hier jede Hand, um unsere Kundenaufträge zu erledigen! Ich habe deshalb so viel wie möglich mit externen Dienstleistern abgedeckt, vom Marketing über die Arbeitssicherheit, das Qualitätswesen, die IT-Administration bis hin zum Schweißfachmann, den wir für Aufträge aus dem Fahrzeugbau brauchen.

QUBIC.praxis:

Passt das schlanke Qualitätsmanagement, über das Sie nun verfügen, zu solchen schlanken Strukturen?

Jörg Deppe:

Davon bin ich überzeugt. Wir müssen uns auf die Wertschöpfungsprozesse

konzentrieren, wenn wir konkurrenzfähig sein wollen. Das entschlackte QMS hilft uns dabei. Schlank heißt übrigens nicht, dass wir nur das Allernötigste tun, um die Zertifizierung zu bekommen. Wir tun das, was für uns sinnvoll ist, um unseren Qualitätsanspruch zu erfüllen. Da steckt an manchen Stellen durchaus einiges an Arbeit drin.

QUBIC.praxis:

Können Sie uns ein Beispiel geben?

Jörg Deppe:

Wir haben zum Beispiel die jährliche Managementbewertung zum zentralen Steuerungselement gemacht, was sie ja auch sein soll. Dafür haben wir das Verfahren erheblich konkreter gemacht und nutzen die Ergebnisse als Grundlage der ständigen Verbesserung. Damit das funktioniert, stecken wir mehr Zeit als bisher in die Vorbereitung, sammeln relevante Daten und holen die Einschätzung der Führungskräfte ein.

QUBIC.praxis:

Sie sind also rundum zufrieden mit Ihrem schlanken System?

Jörg Deppe:

Zufrieden bin ich nie. Es gibt immer etwas zu verbessern und immer neue Herausforderungen. Wir haben sehr anspruchsvolle Kunden! Zufrieden bin ich jedenfalls mit meiner Wahl des Qualitätsbeauftragten. Herr Hendricks hat uns kompetent begleitet, und ich gehe davon aus, dass das auch so bleibt.

QUBIC.praxis:

Vielen Dank für das Gespräch!

Das Gespräch führte
 Bernd Staemmler,
 QUBIC Organisationsberater

QUBIC bietet die externe Begleitung für QM-Prozesse sowohl nach DIN ISO 9001:2015 als auch nach den Qualitätsnormen LQW, AZAV und DIN ISO 29990 an. Bei Interesse nehmen Sie mit uns Kontakt auf.



Die Firma DEPPE Rohr & Blechtechnik

Die Geschichte des Unternehmens DEPPE Rohr & Blechtechnik reicht über achtzig Jahre zurück. Seit den Anfängen hat sich ein heute sehr moderner Dienstleister entwickelt, der im Kundenauftrag komplexe Werkstücke aus Blechen und Rohren herstellt. Rund vierzig Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfüllen die Anforderungen namhafter Industriekunden, vom Einzelteil bis zur Serie. Die technische Ausstattung wird laufend modernisiert, zuletzt mit der Anschaffung eines modernen Rohrlasers. „Damit“, so Fertigungsleiter Wolfgang Matthies, „eröffnen sich Bearbeitungsmöglichkeiten, die bisher nicht machbar waren.“

Als ein Glied in der Wertschöpfungskette wird im Unternehmen Wert gelegt auf eine reibungslose Zusammenarbeit mit Lieferanten und Kunden. Inhaber Jörg Deppe dazu: „Mir ist eine zuverlässige und vertrauensvolle Zusammenarbeit wichtiger als der scheinbar günstigste Preis.“

Ein gut funktionierendes Qualitätsmanagement ist dabei unverzichtbar.