

Hat sich ISO 9001:2015 bewährt?

Norm-Pionier SCHMIDT Technology mit Zertifikat der ersten Stunde

Am 15. September 2018 jährt sich die Veröffentlichung von ISO 9001:2015 zum dritten Mal – die meisten Unternehmen haben den Umstieg inzwischen geschafft oder sind mitten drin. Andere haben ihr Zertifikat bereits kurz nach der Veröffentlichung im Herbst 2015 von uns erhalten. Diese „Norm-Pioniere“ überzeugten damals durch ihren Mut und ihren Tatendrang: Sie haben Neuland betreten, ohne auf Erfahrungen anderer zurückgreifen zu können. Eines der Unternehmen der ersten Stunde war SCHMIDT Technology aus St. Georgen im Schwarzwald. Wir sprachen erneut mit Uwe Häußler, dem QMB des familiengeführten, international aktiven Technologieunternehmens, über seine Erfahrungen.



DiD: Herr Häußler, als wir Sie vor etwas mehr als zweieinhalb Jahren gefragt haben, wie Sie mit dem Thema Kontext der Organisation (Kap. 4.1) umgehen würden, haben Sie geantwortet, dass Sie ggf. Handlungsbedarf aus der Bestimmung von internen und externen Themenfeldern ableiten und umsetzen wollten, und zwar mit Blick auf die Firmenstrategie. Können Sie uns dafür ein Beispiel nennen?

Uwe Häußler: Ein Aspekt, bei dem wir in diesem Zusammenhang noch Handlungsbedarf ermittelt haben, war die Rechtssicherheit. Es gab kein einheitliches System für alle verschiedenen Themenfelder zur Ermittlung der aktuellen Rechtslage. Wir haben dann unternehmensweit vier identisch strukturierte Rechtskataster mit Aktualisierungs-Service und -Benachrichtigung für die Themenfelder Wirtschaft/Finanzen, Abfall/Umwelt, Arbeitsschutz/Energie und Technik aufgebaut. Für jedes Kataster wurden kompetente Verantwortliche definiert, die notwendige Maßnahmen aus einer sich geänderten Gesetzeslage veranlassen. Die Rechtskataster sind jedem Mitarbeiter über unser Intranet zugänglich.

Wie hätte sich die Situation ohne diese grundlegende Anforderung aus ISO 9001:2015 für Sie dargestellt?

Hier haben wir schon lange unsere Strategie und rollierende mittelfristige Unternehmensplanung als Basis auch für die Anforderungen an unser Qualitätsmanagementsystem verwendet. Für uns hat sich nichts Grundlegendes geändert. Es gab natürlich, wie am genannten Beispiel zu sehen, auch Verbesserungen bei den Geschäftsprozessen, bei denen Anforderungen konkreter berücksichtigt wurden.

Thema interessierte Parteien (Kap. 4.2): Sie hatten damals im Managementteam die Liste Ihrer relevanten interessierten Parteien mit der ABC-Methode bestimmt und die entsprechenden Prozesse ergänzt. Welchen Nutzen sehen Sie heute darin, die Erwartungen Ihrer interessierten Parteien genau zu kennen?

Wir können die Prozesse besser auf die Anforderungen unserer interessierten Parteien abstimmen. Durch die bewusste Ermittlung der Parteien und deren Anforderungen an SCHMIDT Technology haben wir an der einen oder anderen Stelle Lücken in den Prozessen entdeckt. Zum

Beispiel wurden in der Vergangenheit die Wertschöpfungsprozesse vor allem an den Kundenanforderungen ausgerichtet. Weitere Parteien oder eine aus heutiger Sicht sinnvolle Differenzierung wurden nicht ausreichend betrachtet. Ein einfaches Beispiel ist, dass wir jetzt bewusst zwischen Interessenten und Kunden unterscheiden und im Prozess gezielter auf die Anforderungen der künftigen Kunden eingehen können. Das Qualitätsmanagementsystem ist dadurch an vielen Stellen konkreter und verständlicher. Das führt natürlich auch zu einer größeren Akzeptanz des Systems.

Als Unternehmen, das bereits zuvor mit einem prozessorientierten Ansatz gearbeitet hatte, mussten Sie für die Erfüllung der Anforderungen aus Kapitel 4.4 einen vergleichsweise geringen Aufwand betreiben. Die Anforderung, Leistungsindikatoren (KPIs) systematisch zu bestimmen, war jedoch, zumindest in dieser Form, neu. Was hat Ihnen diese Herangehensweise gebracht?

Wir haben jetzt ein durchgängiges System an Leistungsindikatoren für alle Geschäftsprozesse, wobei hier, die Anzahl

der Indikatoren betreffend, weniger mehr ist! Die relevanten Indikatoren werden pro Prozess u. a. durch das Turtle-Modell visualisiert. Die Vorteile sind die Übersichtlichkeit und die Akzeptanz der Kennzahlen durch die Prozesseigner. Vorgaben und Maßnahmen zu den KPIs werden in den Jahreszielen der Prozesseigner berücksichtigt. Der Trend der KPIs wird u. a. im Managementreview verfolgt.

Ihre Geschäftsführung hatte sich schon vor ISO 9001:2015 aktiv um die Belange des Qualitätsmanagementsystems gekümmert, so dass auch die Anforderungen aus Kapitel 5.1 nicht absolut neu waren. Hat sich im Unternehmensalltag seit der Zertifizierung etwas verändert, z. B. mit Blick auf Ihre Position als QMB, die ja bewusst beibehalten wurde?

Hier gab es keine tiefgreifenden Änderungen. Im Detail gibt es sicher Anpassungen, die Geschäftsführung ist sich ihrer Rolle als Prozesseigner bei den entsprechenden Prozessen noch bewusster und ist somit auch noch aktiver. Dies gilt übrigens auch für die anderen Prozesseigner. Wir haben in diesem Zuge auch unser Management optimiert und erweitert. Die Rolle des QMB oder auch des „Experten für das Qualitätsmanagementsystem“ ist meiner Ansicht nach für die meisten Unternehmen nach wie vor notwendig. In der Regel hat die Geschäftsführung keine Kapazität, sich mit allen Aspekten des Qualitätsmanagementsystems ausreichend tief zu befassen. Die Geschäftsführung muss sich schließlich mit vielen anderen kaufmännischen und technischen Themen befassen. Für viele Bereiche gibt es ja auch dort wiederum Experten. Dies ist natürlich abhängig von der Größe des Unternehmens.

Eine wesentliche Neuerung war der risikobasierte Ansatz (Kap. 6.1). Sie hatten seinerzeit mithilfe einer SWOT-Analyse Ihre Risiken bewertet, priorisiert und entsprechende Maßnahmenpläne eingeleitet. Hat sich dieses konkrete Vorgehen in der Praxis bewährt?

Ja, für uns ist die SWOT-Analyse, die der Prozesseigner für den jeweiligen Geschäftsprozess erstellt, inzwischen ein erprobtes Mittel, um die Risiken zu ermitteln. Die Risiken werden zunächst von den Prozesseignern priorisiert, diese Priorisierung wird dann im Managementreview mit der Geschäftsführung abgestimmt. Wir haben die Methode weiterentwickelt: Am Anfang gab es natürlich noch den einen oder anderen Stolperstein. Inzwischen führen wir die SWOT-Analyse, die Priorisierung und die Ableitung der Maßnahmen auch mit Softwareunterstützung durch. Die Prozesseigner leiten dann Maßnahmenpläne aus den Analysen ab, die zum Teil auch in die jeweiligen Jahresziele übernommen werden. Die SWOT-Analyse war von Anfang an für alle Prozesseigner leicht verständlich und wurde daher auch gut akzeptiert. Inzwischen führen die Prozesseigner die Analysen, ggf. mit den entsprechenden Prozessbeteiligten, selbstständig durch.

Das explizite Ermitteln von Chancen war für Sie, wie für praktisch alle Unternehmen, komplett Neuland. Hat sich eigentlich aus der Erfüllung dieser Anforderung inzwischen eine veritable Chance ergeben, die Sie ansonsten verpasst hätten? Zunächst sehen wir hier einen weiteren Vorteil in der SWOT-Analyse: Es werden nicht nur die Risiken systematisch ermittelt, sondern auch die Chancen eines Prozesses werden betrachtet. Die Chancen waren natürlich bisher implizit zum Teil auch bekannt, wurden aber nirgends konkret visualisiert oder systematisch berücksichtigt. Es wird in der Regel von den Prozesseignern begrüßt, dass auch die Chancen des Prozesses systematisch analysiert werden. Den letzten Teil Ihrer Frage kann ich nicht eindeutig beantworten, denn es ist erstens ein relativ kurzer Zeitraum, seitdem wir die SWOT-Analyse anwenden, zweitens ist eigentlich nicht zu ermitteln, ob die Chance nicht auch ohne SWOT-Analyse erkannt würde. Wir haben hier zum Beispiel auch Produkte entwickelt, die als Chance in der SWOT-Analyse erkannt wurden.



Wenn Sie an die Anforderungen zum Wissen der Organisation (Kap. 7.1.6) denken: Sie hatten damals in einer Matrix visualisiert, welches Wissen bei Schmidt Technology erfasst und gelenkt wird und daraus entsprechende Schlüsse gezogen und Maßnahmen eingeleitet. Wie sind Ihre Erfahrungen mit den von Ihnen eingeführten prozessübergreifenden Plattformen und Datenbanken, die den jeweiligen Mitarbeitern seither zur Verfügung stehen?

Wir haben hier unsere bisherige Strategie weiterverfolgt. Wir haben diverse Lösungen, die von den Mitarbeitern, die die Plattformen und Datenbanken verwenden, auch verstanden und akzeptiert werden. Diese bilden wir über unser Intranet, ERP und CAQ-System aber auch filebasiert mit entsprechenden Berechtigungskonzepten ab. Wir werden oft, auch von Auditoren, auf eine für das Unternehmen globale WIKI-Lösung angesprochen. Hier sind wir bisher zu dem Ergebnis gekommen, dass eine solche unternehmensweite Lösung für uns nicht passt, da wir auch Bereiche haben, in denen die Akzeptanz der Mitarbeiter nicht gegeben ist. Da in letzter Zeit einige Mitarbeiter mit sehr viel Erfahrung altersbedingt ausgeschieden sind, ist es sehr wichtig, dass das Wissen nicht nur dokumentiert ist, sondern die Erfahrung persönlich in einer entsprechend langen Einarbeitungsphase an die neuen Mitarbeiter weitergegeben wird. Hier haben wir sehr gute Erfahrungen gemacht und setzen dieses Konzept, wo immer möglich, so um.

Herr Häußler, wir danken für das Gespräch!