



Lagerung, Kommissionierung, Verpackung und Just-in-Time-Versand: Effektive Arbeitsmethoden und moderne Lagertechnik ermöglichen es Ad Laborem, für die Automobilindustrie 17 000 unterschiedliche Kraftfahrzeug-Ersatzteile präzise nach Auftraggeber-Angaben zu verpacken. Pro Arbeitstag werden alleine für den Automobilkunden zwischen 20 und 30 LKW-Ladungen versendet

Bilder: Ad Laborem

Erste Erfahrungen von Anwendern mit der ISO 9001:2015

Herausforderung Umdenken

Der Verpackungs- und Logistikdienstleister Ad Laborem hat mit Unterstützung von Rhein S.Q.M. die vor einem Jahr veröffentlichte ISO 9001:2015 bereits im Februar 2016 eingeführt. Damit gehört das Unternehmen zu den Vorreitern. Auf Erfahrungen konnten auch die Zertifizierungsauditoren nicht zurückgreifen.

Der Autor



Wolfgang Rhein

Geschäftsführer
Rhein S.Q.M.
www.qm-projects.de

Im Spannungsfeld der interessierten Parteien bewegte sich Ad Laborem von Beginn an: Der Verpackungs- und Logistikdienstleister, eine 100-Prozent-Tochter des Caritasverbands Mannheim, bedient mit rund 90 Mitarbeitern zwei große Industriekunden: Einen globalen Konzern im Automobilbereich und einen Mittelständler aus dem Bereich der Befestigungstechnik. Forderungen wie eine Null-Fehler-Produktion oder Just-in-Time-Lieferung sind Bestandteil der Verträge und Liefervereinbarungen.

Auf der anderen Seite stehen öffentliche Zuschussgeber, die hohe Anforderungen an einen verantwortungsvollen Umgang mit den Mitarbeitern und eine lückenlose Dokumentation der ordnungsgemäßen Verwendung von gewährten Zuschüssen stellen. Denn etwa 50 % der Ad-Laborem-Mitarbeiter haben eine Behinderung, ein weiterer Teil der Arbeitsplätze steht Langzeitarbeitslosen sowie Jugendlichen zur Verfügung, die auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt als schwer vermittelbar gelten.

„Es war nicht einfach, sich in die geforderte Systematik einzudenken“, sagt Betriebsleiter Klaus Litwischuh. „Schließlich sind wir mit Schwerpunkt im Alltagsgeschäft und nicht im Qualitätsmanagement unterwegs. Wir haben daher im Vorfeld auch mehrere Anläufe des Verstehens, Begreifens und Umsetzens gebraucht.“ Geholfen hat eine strukturierte Herangehensweise, mit

der zunächst einmal die Anforderungen und Erwartungen der jeweiligen Parteien aufgenommen wurden, teilweise im Interview-Stil. Auf dieser Basis wurden die Risiken einer Nichterfüllung dieser Anforderungen und Erwartungen sowie die heutige Berücksichtigung im Managementsystem erörtert. Dies führte auch zu Veränderungen und wichtigen Ergänzungen im System. Damit war es aber noch lange nicht getan: Die ISO 9001:2015 fordert, Prozesse mit Leistungsindikatoren zu überwachen, also eine Messbarkeit zu gewährleisten, die den aktuellen Zielerreichungsgrad widerspiegelt.

Volker Hemmerich, einer der beiden ehrenamtlichen Geschäftsführer, drängte dabei von Anfang an darauf, ein System zu entwickeln, das im Führungsalltag gelebt werden kann: „Für uns war bei der Entwicklung der Prozesskennzahlen wichtig, dass sie aussagekräftig, aber gleichzeitig auch handelbar sind.“

Über ein knappes halbes Jahr arbeitete Ad Laborem daran, den Ansatz des risikobasierten Denkens für den individuellen Kontext zu erarbeiten, geeignete und für das Unternehmen nutzenbringende Prozesskennzahlen zu entwickeln, dem erweiterten Begriff der „dokumentierten Informationen“ Rechnung zu tragen und die Regelungen so zu ergänzen, dass nach und nach die gesamte Organisation am Managementsystem beteiligt wurde. Dabei griff man für die Zertifizierungsvorberei-



Volker Hemmerich, Geschäftsführer von Ad Laborem: „Die knappe Zeitspanne, die für die Rezertifizierung zur Verfügung stand, lässt sich am besten mit ‚Blut, Tränen und Schweiß‘ überschreiben“

ist Litwinschuh froh. Trotzdem wurde deutlich, dass von der Geschäftsführung, der Betriebsleitung und der Verwaltung Veränderungen erwartet werden. Die Prozess-eigner müssen definierte Kennzahlen konsequent und zuverlässig erfassen, dokumentieren und überwachen. Das erfordert in erster Linie große Selbstdisziplin, die von der Führungsebene vorgelebt werden muss. Denn nur dann kann man sie von den anderen Beteiligten aktiv einfordern. Hemmerich: „Wir Führungskräfte müssen lernen, uns zugleich als Qualitätsbeauftragte zu sehen – neben den Alltagsaufgaben.“ ■

tung auf externe Unterstützung durch Rhein S.Q.M. zurück.

Inhaltlich gesehen kommt auch in den Audits zum Tragen, dass die ISO 9001 in der 2015er-Revision mit den „interessierten Parteien“ und der 360°-Betrachtung deutlich erweiterte Denkstrukturen verlangt, auf die man sich erstmal einstellen muss. Ganz konkret zeigte sich im Audit von Ad Laborem, dass man über die eine oder andere Situation mehr Worte verlieren musste und mehr Erklärungen nötig waren als noch bei der Einführung der Vorgängerversion der ISO 9001.

Mehr Spielräume

„2008 war ohne große Spielräume klar: Für X braucht man A, für Y braucht man B. Wenn man A und B hatte, konnte man einen Haken dranmachen.“, so Betriebsleiter Klaus Litwinschuh. „2015 fing die Diskussion viel weiter vorne an: Ist die gewählte Kennzahl tatsächlich geeignet, eine Aussage zur Erfüllung der Anforderung zu liefern?“ „Die Bilder zu den Anforderungen aus der Norm müssen in verschiedenen Köpfen nicht unbedingt deckungsgleich sein!“, hat Hemmerich im Audit gelernt.

Und wie geht es nach dem Audit weiter? „Wir haben die ganze Zeit schon stark aus dem Anforderungskatalog gelebt, ohne es zu wissen. Es wurde im Prinzip nur noch verschriftlicht“,



„ENDLICH: ein Software-Konzept mit echter Zukunft – intuitiv, browserbasiert, mobil und standortunabhängig.“
Ralf Herwig, Qualitätsmanager

„ENDLICH: eine QM-Software, die wirklich alles überblickt – Entwicklungs-, Material- und Begleitprozesse.“

Stefan Pütz, Werksleiter

Mit über 30.000 Installationen ist CASQ-it eine der erfolgreichsten Softwarelösungen für das Qualitätsmanagement. Skalierbar für Betriebsgrößen von Mittelstand bis Global Player. Mit bewährtem Konzept und exzellenten Referenzen.