

das genormte Unternehmen

Einführung

Das Arbeiten in Unternehmen bildet für viele Menschen die Grundlage für ein gesichertes Einkommen. Es ist hilfreich, wenn Mitarbeiter ihr Aufgabenanforderungen kennen und beherrschen, die Abläufe standardisiert sind und wenig Unterbrechung erfahren. Diese Standardisierung soll durch die Norm für Managementsysteme, ISO 9001 erreicht werden.

Was ist ein Managementsystem?

Werden Produkte gleicher Art und in hoher Stückzahl gefertigt, möchte man, dass diese immer gleich ausgeliefert werden, d. h. immer der Spezifikation entsprechen. Null Fehler ist dabei ein erklärtes Ziel. Aber auch bei Einzelprodukten und Dienstleistung möchte man gleichbleibende Qualität. Eine Möglichkeit ist, Produkte und Dienstleistungen zu prüfen, zu 100% oder stichprobenweise. Nachteilig ist, dass es hohe Kosten verursacht, keinen Mehrwert bildet und ein „Durchschlupf“ fehlerhafter Produkte nicht sicher verhindert. Fehler zu suchen bei der Herstellung oder Leistungserbringung ist zu spät. Fehler entstehen bereits bei der Vertragsgestaltung, oder aber bei der Produktentwicklung, oder beim Zukauf von Einzelkomponenten, die in das Endprodukt einfließen. Damit Fehlerfreiheit erreicht werden kann, wird ein System gebildet, das Managementsystem.

Kernelemente sind:

- Definition der Geschäftsprozesse mit Input / Output und Kenngrößen
- Regelkreise nach dem Prinzip PLAN - DO - CHECK – ACTION
- Kontinuierliche Verbesserung der Prozesse

Mit diesem System befindet man sich immer in einem Spannungsfeld zwischen

- Qualität / Einhaltung von Zusagen
- Kosten / für die Entwicklung, Herstellung, Verwaltung
- Termin / time to market, Einhaltung Terminzusagen gegenüber dem Kunden

Die ISO 9001 ist die wichtigste Norm für ein Managementsystem. Wenn wir von Normen im erweiterten Sinne sprechen, dann hat jeder so seine Vorstellung davon. Technische Normen ermöglichen es, Produkte einheitlich zu fertigen, Ersatzteile so herzustellen, dass sie passen und sorgen letztendlich für Sicherheit im Einsatz der Produkte. Die sollen aber auch das Leben leichter machen, viele selbstverständliche Dinge sind auf Normung zurückzuführen.

Die FAZ schrieb 2012 von der „Ordnung der Dinge“ . Die DIN 1860 sorgt dafür, dass Grillwürstchen nicht durch den Rost fallen und schreibt einen Mindestabstand vor. Genormt werden Gegenstände oder Verfahren. DIN EN ISO kennzeichnet eine internationale Norm, dabei steht DIN für Deutsches Institut für Normung. Dafür das wir gut schlafen können sorgt die DIN EN 1161 „Federn und Daunen“.

Der Beginn der Normung ist beim Militär zu finden. Der erste Standard für ein Maschinengewehr wurde 08/15 genannt. Heute scheint das Feld der Normung grenzenlos zu sein. Normen gibt es für Kosmetik Institute, für Tauchschulen und für Umzugsunternehmen. DIN-Normen haben ein eigenes Nummernsystem. DIN 3 (Normmaße) ist was anderes als DIN EN 3 (Feuerlöscher).

Was verwunderlich erscheint ist, dass Steckdosen, Campinggasflaschen und Briefformate international weiterhin ungleich sind. Europa - einheitliche Steckdosen würden Milliardeninvestitionen erfordern. US Briefformate sind tief verwurzelt in der

Amerikanischen Gesellschaft und eine Änderung würde als sehr persönlicher Eingriff gewertet werden. Bei Smartphone Netzteilen wurde in Europa ein erfolgreicher Anfang gemacht.

Das Wort „Norm“ wird neben technischen Vorgängen auch für gesellschaftliche Konformität verwendet. Gesellschaftliche Norm wird von Kritikern gerne als eine Erwartungshaltung betrachtet. Nicht jeder kann oder will dieser gerecht werden.

Unternehmen sollen, wie Befürworter einer Vereinheitlichung es sehen, einer Norm entsprechen, was auch kontrovers diskutiert wird. Eigentlich geht es nicht um das Unternehmen an sich, sondern darum wie die Unternehmensprozesse gestaltet sind.

Die Unternehmen können sich nach einer Norm zertifizieren lassen. Die Zertifikate beziehen sich auf Standorte und Management-Bereiche. So ist die wichtigste Norm die ISO 9001, revidiert 2015. Diese stellt Anforderungen an das Qualitätsmanagement. Betont wird hier das Management. Es geht um Strategie, um Ziele um die Zukunft, also Entwicklungsprojekte. Generell stellt die ISO 9001 die Frage: laufen die Prozesse unter beherrschten Bedingungen? Sind die Prozesse und Verfahren beschrieben und halten sich die Mitarbeiter an die definierten Abläufe.

Das Qualitätsmanagement ist abzugrenzen von der Qualitätssicherung, die sich auf die Durchführung von Prüfungen Produkt etc., also auf das Operative ausrichtet. Qualitätsmanagement zielt auf die Aufbau- und Ablauforganisation Eine weitere wichtige Norm ist die ISO 14001:2015 für das Umweltmanagement. Nicht zu verwechseln mit der DIN EN 14001 für Babyschnuller. Diese Norm wurde zurückgezogen und durch die EN 14001:2014 ersetzt.

Kritische Branchen wie die Lebensmittelindustrie und die Automobilindustrie haben ergänzende Regelwerke. Beispielsweise IFS International Food Safety und IATF 16949 International Automotive Task Force.

Organisationen die Zertifizierungen anbieten und durchführen benötigen eine Akkreditierung. Dieses Akkreditieren erfolgt in Deutschland i. R. durch die DAkkS (Deutsche Akkreditierungsstelle).

Akkreditieren (lat.) steht für „Glauben schenken“. Die Akkreditierungsstelle, in Deutschland die DAkkS, überwacht das Managementsystem des Zertifizierers und die Kompetenz des eingesetzten Personals. Das DAkkS Logo ist geschützt und wird auf den ausgestellten Zertifikaten verwendet. Somit ist feststellbar, ob das Verfahren einer Akkreditierung unterliegt. Bei der Anerkennung von Zertifikaten ist dies von Bedeutung. Es ist erlaubt ISO Zertifikate ohne Akkreditierung auszustellen. Bei diesen privatrechtlichen Zertifikaten ist unbekannt, was geprüft wurde und diese „Zertifikate“ haben in der Praxis keine Bedeutung. Mindestens jährlich ist vor Ort durch Audits die Einhaltung der Anforderungen der Norm stichprobeweise zu prüfen. Die Durchführung eines Audits erläutere ich in dem Kapitel *Beispiele aus der Audit-Praxis*.

Was sagt so ein Zertifikat aus? Zunächst eigentlich nur, dass das Managementsystem gemäß der Normanforderung dokumentiert ist und dass das Unternehmen die Prozesse „lebt“ wie beschrieben. Über das Produkt oder die Dienstleistungsqualität sagt das Zertifikat nichts aus. Unternehmen und Verbraucher stellen fest, dass zertifizierte Unternehmen unter Umständen minderwertige Produkte anbieten, Dienstleistung nicht zufriedenstellend erbringen. Die Zertifizierung bescheinigt die Fähigkeit gute Leistungen zu erbringen, nicht, dass sie tatsächlich erbracht werden.

Die Kosten für die Zertifizierung trägt das zertifizierte Unternehmen. Eine wirtschaftliche Beziehung zwischen Zertifizierung und zertifizierten Unternehmen ist somit vorhanden. Es finden jährliche Überwachungs - Audits statt. Nach 3 Jahren erfolgt eine Rezertifizierung. Ein Wechsel des Zertifizierers kann praktisch jederzeit erfolgen. Das Unternehmen muss also zufrieden sein mit dem Zertifizierer. Bei einer sehr kritischen Sichtweise auf das Managementsystem im vor Ort - Audit durch den Auditor kann das der Beziehung schaden. Zugegebenermaßen wünscht eine Vielzahl der Unternehmen eine kritische Betrachtung von außen. Hilft es doch das eigene System zu verbessern und weiterzuentwickeln. Aber es kann auch zu einem Wechsel des Zertifizierers führen, was manchmal auch gerechtfertigt ist. Das System soll dem Unternehmen dienlich sein. Nur Formalien zu erfüllen trifft nicht die eigentliche Intention.

Was macht eigentlich ein Auditor?

Grundlage ist ein Handbuch und Verfahrensanweisungen des zu zertifizierenden Unternehmens. Der Auditor prüft, ob alle Forderungen der Norm in der Dokumentation behandelt wurden. Das eigentliche Audit ist Vergleich Dokumentation und Umsetzung. Beispiel: Laut Arbeitsanweisung sind im Wareneingang die Maße eines gelieferten Teiles zu überprüfen, also Länge Breite Einhaltung Toleranz. Frage: wird das im festgelegten Stichprobenumfang durchgeführt, werden die Ergebnisse notiert und sind die Toleranzen eingehalten. Wichtig: der Auditor prüft nicht die Teile!!