



HERAUSGEBER:

RKW Brandenburg GmbH
Rationalisierungs- und Innovations-
zentrum
V.i.S.d.P.

HRB: 11939, Potsdam

GESCHÄFTSFÜHRER:

Dr. Ulrich Hoffmann
Zeppelinstraße 136
14471 Potsdam

Telefon: 0331 96745-0
FAX: 0331 900280
E-Mail: info@rkw-brandenburg.de
Internet: www.rkw-brandenburg.de

REDAKTIONSSCHLUSS:

Januar 2006

REDAKTION:

b+c kommunikation

GESTALTUNG:

EUROPUBLIC Werbeagentur GmbH



**KOMPETENZSTEIGERUNG
DURCH QUALIFIZIERUNG –
MANAGEMENTSYSTEME**

Qualitätsmanagement
in der Praxis

In Zusammenarbeit mit

b:net RKW Beraternetzwerk
Berlin und Brandenburg



Das Projekt wurde gefördert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) und des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie (MASGF) des Landes Brandenburg.

Inhaltsverzeichnis

Bedarfsgerechtes Angebot - nachhaltige Entwicklungen	2
Christine Grothe	
Durch Weiterbildung die wirtschaftlichen Stärken stärken!	5
Ute Tenkhof	
Qualitätspreis 2006: Potenziale der Qualitätsphilosophie für Markterfolg nutzen	6
Dipl.-Ing. Renate Krüger	
Aktuelle Studie zeigt erhebliche Reserven	8
Dr. Manfred Wäsche	
Impulse für eine Qualitätsoffensive Berlin-Brandenburg	9
Dipl.-Ing. Friedhelm Denkeler	
„Das haben wir schon immer so gemacht? Den Satz will ich knacken!“	10
LAOLA Zentralwäscherei Lübben GmbH	
Systematische Arbeitsgrundlage für Vielfalt und Kreativität	13
IGV Institut für Getreideverarbeitung GmbH	
Schwarz auf weiß ist wichtig - die tägliche Praxis noch mehr	15
Kniesche & Riedel Orthopädie-Technik GmbH	
Zwei große Ziele: Der Qualitätspreis 2006 und die Unternehmensnachfolge	17
Joachim Weiland Werkzeugbau	
QM-System schafft Vorlauf für Unternehmenswachstum	19
DLU Schwedt GbR	
Agenda des Chefs brachte das Unternehmen in Fahrt	21
RMS Personen- und Güterverkehrs GmbH	
Der wichtigste Effekt sind transparente Prozesse	23
WSG Wach- und Servicegesellschaft mbH & Co. Sicherheitsdienste KG	
Mit Qualitätsmanagement im harten Wettbewerb am Bau bestehen	25
ESA Elektro-Service und Anlagenbau GmbH	
Qualifizierung hilft, die Effekte von Managementsystemen zu erschließen	27
Neues Projekt zur Kompetenzsteigerung	
Firmenverzeichnis	28

Bedarfsgerechtes Angebot - nachhaltige Entwicklungen

Brandenburger Unternehmen profitieren vom Projekt „Kompetenzsteigerung durch Qualifizierung – Managementsysteme“

Christine Grothe, Projektleiterin RKW Brandenburg GmbH



Christine Grothe

Mit Kompetenzentwicklung Beitrag zum Wirtschaftswachstum leisten

Die Brandenburger Wirtschaft besitzt Wachstumspotenziale. Sie liegen in erster Linie in Innovationen und deren effizienter Umsetzung in marktwirksame Produkte und Dienstleistungen.

Mit anderen Worten: Die Qualifikation und Kompetenz der in den Unternehmen tätigen Führungskräfte und Mitarbeiter entscheiden über künftiges Wachstum. An kleine und mittelständische Unternehmen stellt dies hohe Anforderungen. Ihre Entscheidung für ein Qualitätsmanagementsystem ist ein wichtiger Schritt zum langfristigen Unternehmenserfolg. Nach außen verbessert es die Chancen bei der Auftragsvergabe, hilft Vertrauen und Zufriedenheit der Kunden zu sichern und bedeutet eine Anerkennung der Unternehmenskompetenz. Nach innen schafft das QM-System Transparenz der Prozesse und Verantwortlichkeiten, es ist Grundlage für die Mitwirkung der Mitarbeiter an der Qualitätssicherung und an einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Fehler werden vermieden, dadurch Zeit gewonnen und Kosten gesenkt - der Gewinn steigt.

Unser Projekt: „Kompetenzsteigerung durch Qualifizierung – Managementsysteme“ hat viele Unternehmen im Land Brandenburg beim Aufbau und der Weiterentwicklung von Qualitätsmanagementsystemen unterstützt.

Ein Jahr intensiver Projektarbeit ist abgeschlossen. Wichtigstes Ergebnis: In allen beteiligten Unternehmen sind Veränderungen in Gang gesetzt worden, die auch künftig weiterwirken. Die Projekterfahrungen können vielen weiteren KMU nützen. Deshalb werden sie über Multiplikatorennetzwerke und Veröffentlichungen allen zugänglich gemacht.

Zwei Zielrichtungen verfolgte das Projekt. Zum einen ging es um die Kompetenzsteigerung durch Qualifizierung von Führungskräften, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zum Thema Management. Umfangreiches und aktuelles Wissen wurden vermittelt sowie Fähigkeiten trainiert, damit alle am eigenen Arbeitsplatz den Anforderungen an ein erfolgreiches Managementsystem gerecht werden können.

Zum anderen standen die Managementsysteme selbst im Fokus, wurde an der Verbesserung der betrieblichen Organisationslösungen zur Unternehmenssteuerung gearbeitet. Beides steht in einem engen Zusammenhang, und dies wurde mit dem Projekt in den beteiligten Unternehmen umgesetzt.

Es gibt verschiedene Managementansätze. Entscheidend ist, dass in den Unternehmen über eine Verbesserung der Lenkung und Leitung der betrieblichen Prozesse nachgedacht, diskutiert und ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess eingeleitet wird. Für die meisten Unternehmen im Projekt ging es um den Aufbau bzw. die Weiterentwicklung eines Qualitätsmanagementsystems nach DIN EN ISO 9001:2000. Bei einer Reihe von Firmen stand aber auch der Aufbau von integrierten Managementsystemen – unter Einbeziehung des Umwelt-, Arbeitssicherheits- und Risikomanagements – sowie von noch anspruchsvolleren Systemen wie TQM (Total Quality Management) und das EFQM-Modell im Mittelpunkt.

Großer Bedarf: Mehr Teilnehmer als geplant

117 Unternehmen haben während der 12 Monate erfolgreich am Projekt teilgenommen, 17 mehr als ursprünglich geplant.

Auch die vorgesehene Anzahl von Teilnehmern an den Weiterbildungsangeboten wurde deutlich überschritten: Statt 1200 konnten 1340 Teilnehmer qualifiziert werden, darunter 349 Frauen.

Hier zeigt sich der große Bedarf der kleinen und mittelständischen Brandenburger Unternehmen an Unterstützung beim Thema „Qualitätsmanagement“.

Zunächst wurde vor Ort eine Qualifikationsbedarfsanalyse erstellt. Der konkrete Qualifizierungsbedarf je nach Unternehmenssituation und Entwicklungsstand des vorhandenen Managementsystems wurde ermittelt. Das modulare Bausteinsystem mit Basis-, Aufbau- und Kompetenzmodul erwies sich als sehr gut geeignet, um passgenau und flexibel den tatsächlichen Qualifizierungsbedarf zu erfüllen.

Basismodul:

Schulungen für Mitarbeiter und Führungskräfte für den Erstaufbau von Managementsystemen

80 Maßnahmen
530 Teilnehmer

Aufbaumodul:

Schulungen zur Weiterentwicklung, zur Anpassung an die neue Norm DIN EN ISO 9001:2000 und zu integrierten Managementsystemen.

100 Maßnahmen
682 Teilnehmer

Kompetenzmodul:

Schulungen zu Inhalt, Anforderungen und Konsequenzen des EFQM-Modells im Unternehmen sowie zum Strategie- und Prozessmanagement

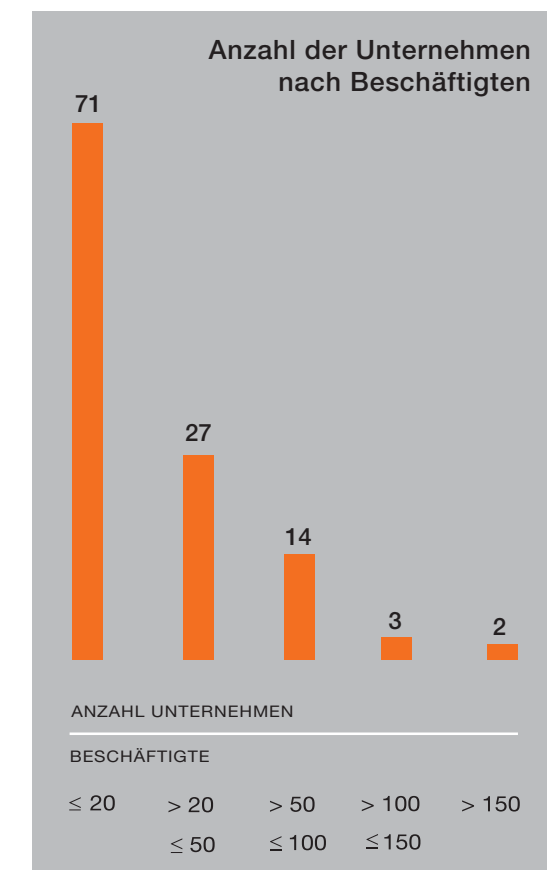
20 Maßnahmen
128 Teilnehmer

Im Projekt wurden 56 Berater im Auftrag der RKW Brandenburg GmbH eingesetzt. Sie alle verfügen über die erforderliche Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz.

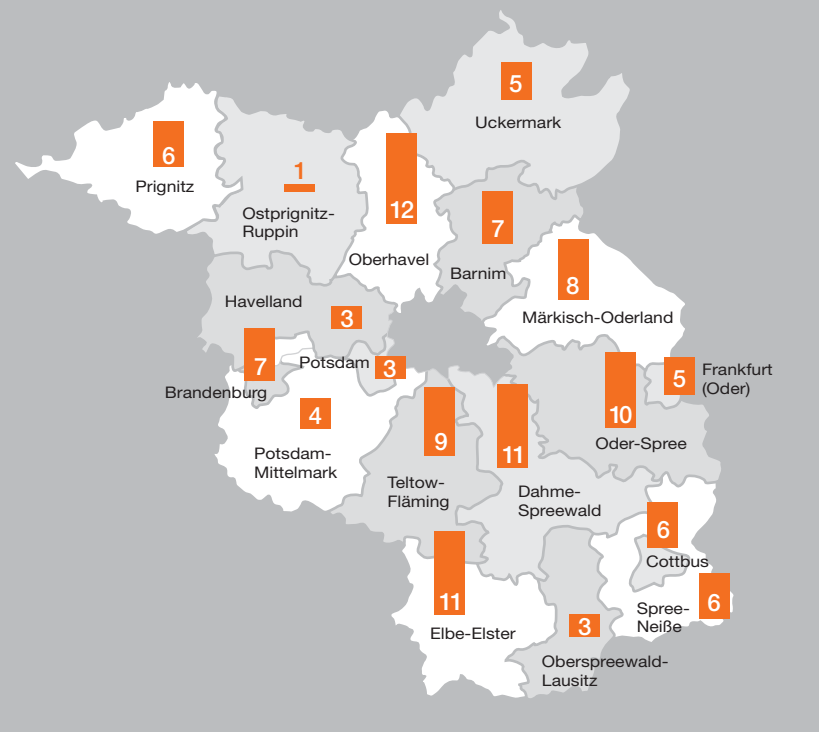
Überwiegend kleine Unternehmen aus vielen Branchen

71 Unternehmen im Projekt (61%) gehören zu den Kleinstunternehmen mit bis zu 20 Beschäftigten, die auch im Land Brandenburg dominieren. Bei den Branchen wurde eine große Vielfalt erreicht. Die Dienstleistungsbranche besitzt mit 24 Unternehmen den größten Anteil. Es folgen das Baugewerbe mit 16, die Medizin-, Mess-, Steuer- und Regelungstechnik mit 12 und der Maschinenbau mit 10 Unternehmen. Unter „Sonstige“ wurden je 1 Unternehmen der Branchen: Datenverarbeitung und Datenbanken, Forschung und Entwicklung, Verarbeitung von Steinen und Erden, Herstellung von Kraftwagen- und Kraftwagenteilen, Holzgewerbe, Verlags- und Druckereigewerbe, Papiergewerbe und Gesundheitswesen zusammengefasst.

Unabhängig von Betriebsgröße und Branche werden in den Unternehmen funktionierende Managementsysteme gebraucht, um am Markt erfolgreich zu sein.



Verteilung der insgesamt 117 Unternehmen im Land Brandenburg



Die Verteilung der Unternehmen zeigt, dass alle Regionen des Landes Brandenburg erreicht worden sind. Ihre Erfahrungen strahlen im unmittelbaren Umfeld auf andere Unternehmen aus.

Anzahl der Unternehmen nach Branchen

BRANCHE	ANZAHL UNTERNEHMEN	BRANCHE	ANZAHL UNTERNEHMEN
Baugewerbe	16	Herstellung von Metallerzeugnissen	4
Chemische Industrie	4	KFZ-Handel, Instandsetzung und Reparatur	5
Einzelhandel	5	Verkehr- und Nachrichtenübermittlung	6
Dienstleistungen vorwiegend für Unternehmen	24	Land- und Forstwirtschaft	3
Ernährungsgewerbe	4	Maschinenbau	10
Erziehung und Unterricht	2	Medizin-, Mess-, Steuer- und Regelungstechnik	12
Forschung und Entwicklung	1	Metallerzeugung und -bearbeitung	2
Großhandel	2	Abwasser- und Abfallbeseitigung	2
Herstellung von Geräten zur Elektrizitätserzeugung	6	Sonstige	8
Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren	2		

Förderung als wichtiges Argument

Die Entscheidung zur Projektteilnahme wurde den Unternehmen durch die Förderung aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) und des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie wesentlich erleichtert. Für viele wäre eine so intensive und hochwertige externe Unterstützung beim Aufbau und der Weiterentwicklung von Managementsystemen sonst gar nicht oder nur mit spürbaren Zeitverlusten erreichbar gewesen.

Im Folgenden wollen wir authentische Erfahrungen aus dem Projekt vermitteln. Wie wichtig der Qualitätsgedanke und das Engagement der Unternehmen für ein funktionierendes Qualitätsmanagementsystem sind, unterstreichen die Beiträge von Partnern der Qualitätsinitiative Berlin-Brandenburg. Die Aussagen von Unternehmen zeigen, was gemeinsam erreicht werden kann und wie Qualitätsmanagement zum Unternehmenserfolg führt.

Mit einem neuen Förderprojekt setzt das RKW Brandenburg diese Arbeit auch 2006 fort.

Durch Weiterbildung die wirtschaftlichen Stärken stärken!

Ute Tenkhof, Leiterin des Referates Berufliche Bildung im Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie

Die Europäische Enquetekommission hat in ihrem Bericht „Was ist uns Weiterbildung wert?“ ihr Fazit sehr deutlich gezogen: Deutschland, der Exportweltmeister, hat Nachholbedarf. Dass Innovationen und Markterfolge langfristig nur durch ständige Weiterbildung und Qualifizierung der Führungskräfte und Mitarbeiter gesichert werden können, scheint noch längst nicht allen Unternehmern bewusst zu sein. Die hier existierenden großen Chancen für unser Land können wir nur erschließen, wenn Lernen und Innovationsfähigkeit fester Bestandteil der Unternehmenskultur werden. Dies zu leisten fällt besonders kleinen Firmen schwer. Die Unterstützung durch kompetente externe Berater wie sie u.a. von der RKW Brandenburg GmbH geleistet wird, ist für sie unverzichtbar.

Im neuen Förderkonzept des Landes Brandenburg sind die strukturell wichtigen Branchenkompetenzfelder ausgewiesen. Viele kleine und mittlere Unternehmen arbeiten in diesen Branchen, neue kommen ständig hinzu. Um Partner der „Großen“ als Zulieferer, Dienstleister oder Subunternehmer sein zu können, müssen sie zertifizierte Qualitätsmanagementsysteme nachweisen. Branchen wie Automobilbau, Luftfahrt oder Medizintechnik erfordern eine Vielzahl weiterer Zertifikate. Die wirklich erfolgreichen Firmen haben nicht nur das Zertifikat an der Wand, sondern leben ihre Managementsysteme und sichern eine kontinuierliche Qualitätsentwicklung.

Wir brauchen mehr solcher Firmen. Und nur wenn sie solide Wachstumsquoten erreichen, werden Arbeitsplätze gesichert und neue geschaffen. Das Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie des Landes Brandenburg unterstützt deshalb auch künftig die „Kompetenzentwicklung durch Qualifizierung“. Die Ergebnisse der Evaluierung der Projektergebnisse werden in die künftige Förderpolitik einfließen.



Ute Tenkhof

Qualitätspreis 2006: Potenziale der Qualitätsphilosophie für Markterfolg nutzen

Dipl.-Ing. Renate Krüger, Geschäftsführerin des Vereins für Qualitätsförderung Brandenburg e.V. (VOB)



Renate Krüger

Wer ein Unternehmen erfolgreich führen will, muss die Impulse der DIN EN ISO in sich haben, ob es einem nun bewusst ist oder nicht. Viele kleine und mittelständische Unternehmen des Landes Brandenburg haben in den vergangenen Jahren zumindest in groben Zügen die Inhalte der Normen nach DIN EN ISO 9000ff kennen gelernt. Das zu unterstützen und möglichst Begeisterung für die Anwendung dieser Qualitätsphilosophie zu entwickeln, hat sich der VQB auf die Fahne geschrieben. Denn es lohnt sich, das beweisen die Spitzenunternehmen im Lande.

Dabei übersehen wir nicht eine gewisse ISO-Skepsis. Sie entsteht, wenn Firmen nur aus formalen Gründen an die Zertifizierung gehen. Man beschafft sich mit möglichst geringem Engagement ein QM-System und betrachtet das Zertifikat lediglich als Werbeargument gegenüber Kunden. Das erscheint dann immer noch recht aufwändig. Die wirklichen Potenziale der Qualitätsentwicklung werden so natürlich nicht ausgeschöpft.

Es geht nur mit Leidenschaft

Wir möchten deshalb bei noch mehr Unternehmen Leidenschaft für den Aufbau von QM-Systemen wecken. Dies gelingt vor allem durch gute Erfahrungen, die sie selbst in diesem Prozess machen. Das Engagement der RKW Brandenburg GmbH mit ihrem kompetenten und praxiserprobten Beraterteam ist dafür ein hervorragendes Beispiel. Mit dem Projekt „Kompetenzsteigerung durch Qualifizierung – Managementsysteme“ konnten viele Geschäftsführer, Führungskräfte und Mitarbeiter in KMU zu leidenschaftlichen Befürwortern gemacht werden. Hier werden Systeme nicht von außen übergestülpt, sondern gemeinsam entsprechend der konkreten Bedingungen und Unternehmensziele entwickelt. Die Instrumente - Prozessbeschreibungen, Checklisten, Handbuch usw. - dienen als clevere „Gebrauchsanweisung“ der Unternehmensführung. Die einmal in Gang gesetzte kritische Selbstbewertung führt meist zu einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess, in dem Führungskräfte und Mitarbeiter die eigene Leistung optimieren.

Dabei stoßen sie auch an die Grenzen der ISO-Norm und schauen sich nach anderen Methoden und Systemen um, gehen zum Beispiel zu integrierten Managementsystemen über und orientieren sich am EFQM-Modell.

So ähnlich wie beim Marathon

Solche Entwicklungen brauchen viel geistigen Input und den Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen. Benchmarking ist ja ein wichtiger Bestandteil im QM-System. Aber es geht nicht nur um Zahlen. Wichtig ist, von anderen zu lernen, wie sie Ziele setzen und vorgehen, welche Methoden sich bei ihnen bewährt haben und aus welchen Fehlern sie Lehren ziehen mussten. Der Wettbewerb um den Qualitätspreis Berlin-Brandenburg bietet nicht nur die Chance, einen anerkannten Preis zu erringen. Er vermittelt Erfahrungen für die betriebliche Praxis, er gibt Anregungen und Anstöße zur systematischen Qualitätsentwicklung. Gegenwärtig läuft die Bewerbungsphase für den Qualitätspreis 2006. Ein bisschen ist es wie beim Marathon: Für die meisten lautet das große Ziel, daran teilzunehmen und die Strecke zu bewältigen. Dafür wird monatelang hart trainiert. Schon sehr viel weniger wollen unter vier Stunden laufen, unter die ersten 10 kommen, ganz wenige kämpfen um den Sieg. Für alle aber ist der Lohn zunächst einmal absolute Fitness und natürlich auch Stolz auf diese eigene Leistung, je nach den individuellen Bedingungen.

Top-Unternehmensberatung inklusive

Teilnahme am Qualitätspreis bedeutet ebenfalls anstrengende Vorbereitung - das QM-System des Unternehmens wird fit gemacht und muss von allen Mitarbeitern gelebt werden. Die einzureichenden Dokumente, und das sind nicht wenig, sind gleichzeitig praktische Hilfsmittel für die eigene Arbeit. Alle Teilnehmer erhalten ein aussagefähiges Feedback durch Assessoren. Die Finalisten werden zudem durch Assessoren besucht und vor Ort bewertet, es erfolgt ein Abgleich mit ihrer Selbstbewertung. Für die Firmen ist diese Stärke-Schwäche-Bilanz durch Experten eine Top-Unternehmensberatung, die sie sich auf dem Markt nur mit hohem finanziellen Aufwand leisten können.

EU-Öffnung: Blick nach Polen

Die Qualitätsförderung geht übrigens neue Wege. Nachdem wir im Wirtschaftsraum Berlin-Brandenburg seit Jahren ein aktives Netzwerk aufgebaut haben, beziehen wir nun Unternehmen und Institutionen unseres Nachbarlandes Polen ein. Mit dem Projekt „Qualität ohne Grenzen“ sollen deutsche und polnische Unternehmen befähigt werden, durch effektive QM-Systeme langfristige und nachhaltige wirtschaftliche Kooperationen zu pflegen.

Die Vision heißt „Wirtschaftsraum Berlin-Brandenburg-Westpolen“. Noch scheint sie weit entfernt zu sein. Die Dynamik und den Unternehmergeist unserer polnischen Kollegen aber sollte niemand unterschätzen. Mit unserer Qualitätsinitiative und dem länderübergreifenden Angebot können sich brandenburgische KMU exzellente Marktpositionen verschaffen.

Bewerbungsschluss naht

Zum dritten Mal haben Berlins Bürgermeister und Senator für Wirtschaft, Arbeit und Frauen, Harald Wolf, und der Brandenburger Wirtschaftsminister Ulrich Junghanns den Qualitätspreis Berlin-Brandenburg ausgelobt. Mit diesem Preis werden Spitzenleistungen in allen Aspekten erfolgreicher Unternehmensführung gewürdigt.

Teilnahmeberechtigt sind sowohl produzierende als auch dienstleistende Unternehmen und Organisationen, die ihren Sitz in Berlin oder Brandenburg haben.

Die Bewerbungen sind bis zum 31. März 2006 einzureichen. Die Preisverleihung ist für September 2006 geplant.

<http://www.qi-bb.de>

Aktuelle Studie zeigt erhebliche Reserven

Dr. Manfred Wäsche, Leiter des Bereiches Innovation / Umwelt bei der Industrie- und Handelskammer Potsdam



Dr. Manfred Wäsche

Salopp könnte man sagen: Qualität ist nicht alles, aber ohne Qualität ist alles nichts! Eine ganz aktuelle Studie zur Anwendung moderner Managementmethoden in Unternehmen des Landes Brandenburg zeigt, dass die anfängliche Euphorie für Qualitätsmanagement etwas nachgelassen hat. Das könnte man als ein Indiz dafür werten, dass die meisten Unternehmen inzwischen erfolgreiche QM-Systeme aufgebaut haben und nutzen.

Dank der Unterstützung durch das Land Brandenburg und die Aktivitäten vieler Partner, darunter nicht zuletzt die Industrie- und Handelskammern und die RKW Brandenburg GmbH, ist tatsächlich in den fortgeschrittenen Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft und im Zulieferbereich die Anwendung von zertifizierten QM-Systemen weit verbreitet. Sie könnten die Anforderungen ihrer Kunden ohne dieses Zertifikat nicht erfüllen. Allerdings verwirklichen durchaus noch nicht alle bereits weitergehende Methoden zur Sicherung und Entwicklung der Qualität.

Zu viel Aufwand für Qualität?

Außerdem gibt es viele Firmen im Dienstleistungsbereich, vor allem sehr kleine Unternehmen, die schlicht den Aufwand für Qualitätsmanagementsysteme scheuen und keinen Zugang zu modernen Managementsystemen haben. In der Telefonbefragung zur Studie gab es ein paar drastische Aussagen, die dies verdeutlichen, zum Beispiel: „Wir kämpfen hier ums Überleben und Sie kommen mir mit Qualitätsmanagement!“ Dabei wird doch vor allem durch ein funktionierendes Management die Existenz der Firmen gesichert... Das Verständnis für diese Zusammenhänge ist also längst noch nicht überall ausgeprägt. Um dies zu ändern sind mehr Qualifizierung und Beratung notwendig. Das RKW-Projekt „Kompetenzsteigerung durch Qualifizierung – Managementsysteme“ ist hierfür ein positives Beispiel.

Kleine Unternehmen besitzen einen nicht unerheblichen Anteil an der brandenburgischen Wirtschaft, sie stellen Arbeitsplätze für viele Menschen bereit. Es ist eine existenzielle Frage für unser Bundesland, auch ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern. Das liegt zunächst in der Verantwortung der Unternehmer selbst. Aber dieses deckt sich mit dem gesellschaftlichen Interesse.

Ein Signal zum Handeln

Deshalb bewerte ich diese Aussage unserer Studie, die von der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus und der TU Berlin erarbeitet wurde, als Signal zum Handeln. Als Partner der Qualitätsinitiative engagieren sich die IHKs seit Jahren für die Unterstützung der KMU durch kompetente Beratung und einen intensiven Erfahrungsaustausch. Ein Highlight setzt alle zwei Jahre der von Berlin und Brandenburg gemeinsam vergebene Qualitätspreis. Die Teilnahme an diesem Wettbewerb sollten noch mehr Firmen als Chance für ihre eigene Entwicklung begreifen, denn eine solche ist es. Es ist kein einfacher Preis, er erfordert intensive Vorbereitung im Unternehmen. Die Ergebnisse dieser Vorbereitung und Bewerbung aber stehen ja nicht nur auf dem Papier, sondern bestehen in der Unternehmensentwicklung selbst. Wir wünschen uns, dass noch mehr Firmen aus allen Branchen dieses Angebot aufgreifen. Denn ob im Tourismus oder im Gesundheitswesen, bei Gebäudedienstleistungen oder im Handel - Qualitätsbewusstsein ist überall die Quelle des Erfolgs.

Impulse für eine Qualitätsoffensive Berlin-Brandenburg

Dipl.-Ing. Friedhelm Denkeler, Denkeler Qualitätsmanagement, Verein Deutscher Ingenieure (VDI), Landesverband Berlin-Brandenburg



Friedhelm Denkeler

Die bewusste Qualitätsentwicklung muss unter den kleinen und mittleren Unternehmen der Wirtschaftsregion Berlin-Brandenburg noch weit stärker vorangetrieben werden. Dazu kann der Qualitätspreis einen wichtigen Beitrag leisten, denn er macht auf erfolgreiche Beispiele aufmerksam. Das kann viele Unternehmen anspornen, sich selbst auf den Weg zu systematischer Qualitätsentwicklung zu begeben.

Fortgeschrittene Unternehmen stellen fest: Es gibt auch ein Leben nach der ISO! Der VDI engagiert sich deshalb über die Anwendung der DIN EN ISO 9001:2000 hinaus auch für die Implementierung von Elementen des Total Quality Managements (TQM) und des EFQM-Modells.

Wir wünschen uns eine wirkliche „Qualitätsoffensive“ für unsere Wirtschaftsregion. Denn sie könnte die vielen bisher ungenutzten Potenziale in Unternehmen erschließen. Die Marktsituation vieler Branchen in Deutschland ist schwierig. Relativ leicht und vor allem wirksam können Betriebe ihre Wettbewerbsfähigkeit verbessern, indem sie sich strikt auf Qualität, auf Kundenbedürfnisse und die strategische Marktentwicklung orientieren. Das kann mit der Anwendung der ISO-Standards gelingen. Allerdings müssen diese dann das gesamte Unternehmen durchdringen, nicht nur formal umgesetzt sein. Dieses Herangehen sollten auch externe Berater vermitteln. Der VDI legt darauf - ebenso wie das RKW - großen Wert. In unserer Arbeitsgruppe „Systementwicklung, Qualität und Projektmanagement“ engagieren sich Vertreter von Großunternehmen, innovative kleine und mittelständische Firmen und kompetente Fachleute. Das geschieht ehrenamtlich, teilweise mit erheblichem Zeitaufwand. Doch dieser Erfahrungsaustausch erweist sich als großer Gewinn für die Unternehmen, die ihn nutzen.

Viele Ingenieure sind zugleich Inhaber oder Geschäftsführer kleiner und mittlerer Unternehmen. Sie brauchen neben ihrem Fachwissen Managerqualitäten und betriebswirtschaftliches Know-how. Im Grunde müssten auch die Qualitätsbeauftragten fähige Betriebswirtschaftler sein, um eine umfassende Sicht auf die DIN EN ISO 9001:2000 entwickeln zu können. Für diese Unternehmer und Multiplikatoren des Qualitätsgedankens im Unternehmen ist das RKW-Projekt zur Qualifizierung von Managementsystemen eine wertvolle Hilfe. Durch die Förderung beweist die Politik, dass sie den Bedarf der Wirtschaft erkannt hat und einen wichtigen Hebel für die Perspektive unserer Region ansetzt. Schön wäre es, wenn diese Impulse - auch in Verbindung mit dem Qualitätspreis Berlin-Brandenburg - eine breite Kampagne in der Wirtschaft anstoßen könnten. Dafür gibt es noch einiges zu tun.

„Das haben wir schon immer so gemacht? Den Satz will ich knacken!“

LAOLA Zentralwäscherei Lübben GmbH

Grüne Kittel, Plastik-Füßlinge und Haarschutz, die Hände werden sorgfältig desinfiziert, bevor die Schleuse den Weg freigibt. Nein, wir befinden uns weder bei der Mikroelektronik oder der Biotechnologie noch in einem Krankenhaus, sondern in einer Wäscherei. Aber die LAOLA Zentralwäscherei Lübben arbeitet als Dienstleister auch für Kliniken, im Februar 2005 wurde ein eigener Sterilisationsbereich in Betrieb genommen.

Mietwäsche für Hotels, Altenheime und Krankenhäuser liefert die LAOLA Zentralwäscherei seit jeher. Mitte der 90er Jahre wurde damit begonnen, auch die OP-Bereiche von Kliniken zu versorgen. Eine Entscheidung mit Konsequenzen: „Die schärfsten Hygienebestimmungen strahlen auf alle Unternehmensbereiche aus“, erklärt Geschäftsführerin Susanne Weidemanns. „Nur wenn die Abläufe und die Qualifikation der Mitarbeiter insgesamt einen hohen Standard erfüllen, können wir auch diese besonderen Anforderungen erfüllen.“

Traditioneller Frauenbetrieb im Wandel

Aufwändig wurde in moderne Technik investiert. 1998 erfolgte der Umzug an einen neuen Standort. Waschanlagen, Transporteinrichtungen, Mangel- und Bügelmaschinen, Desinfektionsschleusen für Mitarbeiter und für die Wäschecontainer und jüngst die Sterilisation - all dies erfordert Know-how und qualifizierte Mitarbeiter. Das bedeutet weit mehr als nur die Fähigkeit, Start- und Stop-Tasten der Anlagen zu betätigen. Vor allem geht es um den richtigen Umgang mit schmutziger, sauberer und eben auch steriler Wäsche, an jedem Platz und zu jeder Zeit. Die Betriebsangehörigen sind überwiegend Frauen und seit Jahren bei LAOLA tätig.

Managementsystem unverzichtbar

Die Anforderungen lassen sich nur mit einem funktionierenden Managementsystem beherrschen. Seit Jahren nutzt das Unternehmen Beratungsleistungen der RKW Brandenburg GmbH. In deren Auftrag ist Diplomingenieur Frank-Peter Seelig aus Frankfurt (Oder) zu einem engen Partner der Geschäftsführung geworden. Als der Aufbau des Sterilisationsbereiches beschlossen und zugleich der Gang auf den harten Berliner Markt ins Auge gefasst wurde, stand für Susanne Weidemanns fest, nun auch die Zertifizierung nach

DAS UNTERNEHMEN

Gegründet 1992 als Eigenbetrieb des Landkreises Lübben, 1996 Übernahme durch Susanne Weidemanns. Die Leistung im Tagesdurchschnitt beträgt aktuell ca. 9 bis 9,5 Tonnen. Sie hat sich damit mehr als versechsfacht zu 1993. Derzeit sind 83 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ange-

stellt, vier Lehrlinge werden ausgebildet.

1999 erfolgte die Zertifizierung nach DIN EN ISO 9002:1994. Die Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001:2000 und DIN EN ISO 13485:2003 konnte 2005 erfolgreich abgeschlossen werden.



LAOLA-Geschäftsführerin Susanne Weidemanns mit Berater Frank-Peter Seelig (links) und dem Qualitätsbeauftragten Ralph Patallas



An der Wäschemangel

der modernen DIN EN ISO 9001:2000 und der 13485:2003 (QMS für Medizinprodukte) anzustreben. „Wir sind bereits zertifiziert“, sagt sie. „Aber die Entwicklung geht ständig weiter. Wir hatten uns bei der Krankenhauswäsche sogar schneller auf die Anforderungen des Medizinproduktegesetzes eingestellt als manche unserer Kunden in den Krankenhausverwaltungen. Vorlauf gehört zum Erfolg als Dienstleister. Ihn zu halten erfordert ständiges Lernen und Verbessern, bei der Geschäftsführung wie bei den Mitarbeitern, trotz unserer guten Ausgangsbasis.“ LAOLA ist seit vielen Jahren Mitglied der RAL-Gütegemeinschaft für sachgemäße Wäschepflege und unterliegt damit u.a. den strengen Bewertungsregeln nach RAL-GZ 992/2 für Krankenhauswäsche.

ISO-Normen führen zu praktischen Lösungen

Die Aussicht auf Fördermittel aus dem RKW-Projekt gab den zusätzlichen Impuls bei der Entscheidung, nicht nur in neue Technik, sondern auch in die Qualifizierung zu investieren. Erster Schritt: Verständnis für die Anforderungen der ISO-Normen und das Herangehen der ISO 9001 sowie 13485 bei den Mitarbeitern zu schaffen. „Theoretische Konferenzen haben wir dabei zumeist nicht abgehalten“,

bekräftigt Frank-Peter Seelig. Er ist mit dem Qualitätsbeauftragten Ralph Patallas an die Arbeitsplätze gegangen, hat Prozesse und Abläufe beobachtet und mit den Verantwortlichen mögliche Verbesserungen und Neugestaltungen besprochen. „Mitarbeiter sind schneller bereit, sich für das QM-System aktiv einzusetzen, wenn man von den tatsächlichen Prozessen ausgeht“, sagt er. „Aber oft heißt es auch: Das haben wir doch immer schon so gemacht!“ Engagiert wirft die Geschäftsführerin ein: „Diesen Satz will ich knacken! Die Mitarbeiter sollen mitdenken und Verbesserungen selbst mit anstoßen. Routine kann professionell sein, gegen Gleichgültigkeit müssen wir kämpfen.“

Schnittstellen und Verantwortlichkeiten neu bestimmt

In den Schulungen für das QM-System wurde dieser Grundsatz beherzigt. Bei der Aufnahme und Gestaltung der Prozesse standen diese dann auch immer in Frage: Ist der Ablauf logisch und effektiv? Was hat sich in den vergangenen Jahren verändert? Wie könnten Verantwortlichkeiten exakter geregelt werden? Schnittstellen wurden neu bestimmt, Beziehungen zu Kunden und Lieferanten ausgewertet und neu definiert. „Das Grundgerüst des QM-Systems hat sich als aufnahmefähig für die neue Norm erwiesen“, resümiert der



Kritischer Blick - das OP-Set ist in Ordnung

Berater. „Die Entwicklung des Unternehmens ist jetzt in neuen Abläufen und Regelungen dokumentiert. Das QM-Handbuch besitzt diesen aktuellen Stand, in dem auch die neuesten Gesetzlichkeiten, Anforderungen zur Produktsicherheit usw. und natürlich der Kunden erfasst und gepflegt werden.“

Service-Fahrer als „Botschafter“ des Unternehmens

Die Schulungen griffen zielgerichtet wichtige Fragen für das Unternehmen auf. Arbeits- und Gesundheitsschutz beim Umgang mit Waschmitteln, verschmutzter und eventuell auch infizierter Klinikwäsche ist immer ein Thema und den Mitarbeitern bewusst. Dass sich die Service-Fahrer im Kundendienst als „Botschafter“ des Unternehmens bewegen und damit indirekt Marketingaufgaben übernehmen, war vielen dagegen neu. Für die Kunden aber ist die Top-Qualität der LAOLA-Dienstleistung selbstverständlich. Sie erwarten Service und Pünktlichkeit, auch wenn der Fahrer neu ist und die Adresse nicht gleich findet oder die Klingel nicht funktioniert.



Immer mittendrin:
Betriebsleiterin Regina Lenartowsky (links)

Lückenlose Nachweise der geleisteten Arbeit erleichtern jetzt die Klärung von Fragen oder Reklamationen. Fehler kommen zum Glück selten vor – wenn doch, werden sie professionell und kundenorientiert bearbeitet. Einmal wöchentlich bespricht Betriebsleiterin Regina Lenartowsky mit den Teamleitern alle positiven und negativen Erfahrungen, bei Bedarf werden Schlussfolgerungen für die Abläufe gezogen und natürlich allen Mitarbeitern



Wäsche legen ist Handarbeit

zur Kenntnis gegeben. Teamarbeit ist uns wichtig, so lautete eine Kernaussage im Projekt. Erkenntnisse aus Kundenbefragungen fließen langfristig in die Arbeit ein. In allen Bereichen, nicht nur im sensiblen Sterilbereich, dienen Nachweise zur Qualitätssicherung und Verbesserung. Mit ihnen sichern sich die Mitarbeiter persönlich und ihren Betrieb gegen unberechtigte Forderungen und Haftung. „Ein Kernproblem für uns ist die Prüfung der Qualität“, erklärt der Qualitätsbeauftragte Ralph Patallas. „Es gibt Stichproben der gesetzlich und behördlich verantwortlichen Stellen, außerdem entnehmen wir selbst regelmäßig Proben für Labortests und werten die Ergebnisse aus. Gesichert werden aber muss die Qualität im alltäglichen Betrieb. Dafür haben wir praktische Lösungen gefunden und vor allem die Kolleginnen und Kollegen für die Einhaltung sensibilisiert. Die konsequente Durchsetzung der Vorgaben ist ein selbstverständliches MUSS für jeden geworden.“

Die Weiterbildung, speziell auch im RKW-Projekt, hat der Qualitätssicherung und Prozessgestaltung im Unternehmen neuen Schwung verliehen. Das erkennen inzwischen alle Mitglieder der Geschäftsführung an, auch die anfänglichen Skeptiker in Bezug auf Nutzen und Aufwand. „Wichtig ist, dass wir kein Konzept für den Auditor, sondern für die Zusammenarbeit im Betrieb verwirklichen“, sagt Susanne Weidemanns. Sie sieht ihr Unternehmen gut gerüstet für neue Herausforderungen: 2006 sollen weitere Kliniken versorgt werden, die „LAOLA-Welle“ schwappt dann auf den hart umkämpften Berliner Markt und will sich dort mit Qualität behaupten.

Systematische Arbeitsgrundlage für Vielfalt und Kreativität

IGV Institut für Getreideverarbeitung GmbH, Bergholz-Rehbrücke

Das Institut für Getreideverarbeitung in Bergholz-Rehbrücke ist weit über das Land Brandenburg hinaus bekannt. So mancher hat bereits Brot mit speziellen Eigenschaften gekostet, das gemeinsam mit großen Backunternehmen aber auch für kleine und mittelständische Produzenten entwickelt wurde. Für Bäckereien entstehen energiesparende Technologien. Landwirtschaftsbetriebe erhalten Unterstützung bei der Qualitätssicherung des Getreideanbaus. Auch die industrielle Nutzung von Roggen als Bau- oder Dämmmaterial oder als Ausgangsstoff für Plastikzeugnisse und neue Materialien kann man aus dem Institutsnamen erschließen.

Doch längst geht die Forschung über das Thema Getreide hinaus. Für die Produktion von Biomasse aus Algen entwickeln und erproben die Rehbrücker Anlagentechnik und Technologien. In Photobioreaktoren werden die Mikroalgen Chlorella und Spirulina erzeugt, die in Kosmetika oder als Nahrungsergänzungsmittel Verwendung finden. Für die Thermalbäder im Land Brandenburg wurden spezielle Kosmetik- und Pflegeserien mit Algenwirkstoffen entwickelt.

Für Lebensmittel werden spezielle Rezepturen entwickelt, die bei bestimmten Krankhei-

ten - wie Diabetes, Zöliakie, Niereninsuffizienz - helfen. Das IGV ist beteiligt an Forschungen für Spezialbackwaren, die das Immunsystem von Menschen in strahlenbelasteten Gebieten der Ukraine unterstützen. Der Verbraucherschutz und die Entwicklung sicherer Herstellungsverfahren standen bei Arbeiten zur Verringerung des Risikostoffes Acrylamid in Backwaren und Frühstückscerealien im Vordergrund.

Forschungserfolge und wirtschaftlicher Druck

„Diese Vielfalt und der wirtschaftliche Druck, unter dem wir arbeiten, sind die größte Herausforderung für das Management“, sagt Dr. Uta Tietz, die Leiterin Administration. „Die Ergebnisse lesen sich spannend. Aber wie sie entstehen, das entzieht sich oft einer exakten Planung. Deshalb haben wir auch lange gezögert, ein eigenes Qualitätsmanagementsystem aufzubauen.“ Dabei hat das IGV bereits langjährige Erfahrungen mit einem QM-System im Laborbereich und stellt für kleine und mittelständische Betriebe entsprechendes Know-how bereit.



Dr. Uta Tietz, Leiterin Administration und Beraterin
Kirsten Rudolph (links)

DAS UNTERNEHMEN

Gegründet 1960, in eine GmbH umgewandelt 1990. Im Zuge eines Management-Buy-Out 1994 privatisiert. Etwa 100 Mitarbeiter.

Forschungsbereiche:

- Analytik und Qualitätsmanagement
- Biotechnologie und Umwelt

- Backwaren, Aus- und Weiterbildung
- Lebensmittel und nachwachsende Rohstoffe

Als private Einrichtung setzt IGV eine 45-jährige Tradition anwendungsorientierter Forschung am Standort fort. Etwa die Hälfte des Umsatzes wird durch Forschungsaufträge der Lebensmittel-

industrie, Pharmazie, von Kosmetik- und Umweltunternehmen sowie der Landwirtschaft erwirtschaftet.



Im Labor

Diese Kenntnisse auf die verschiedenen Bereiche mit ihren speziellen Anforderungen und Abläufen zu übertragen würde ein Kraftakt - das war allen Beteiligten klar. Weder konnten Fachleute des Institutes ihre Forschungen liegenlassen und aus eigener Kraft ein eigenes System schaffen, noch ließ sich der finanzielle Aufwand einfach so „aus der Portokasse“ bezahlen. „Unsere Auftraggeber können selbst nicht aus dem Vollen schöpfen“, meint Dr. Uta Tietz, die auch als Qualitätsbeauftragte fungiert. „Die Förderung war ein wichtiges Argument für uns. Und die externe Unterstützung hat einen komplexen Veränderungsprozess im Management angestoßen. Unsere Beraterin brachte eine neue Sicht ins Institut, das hat einen Veränderungsprozess mit strategischer Ausrichtung in Gang gesetzt.“

Führungskräfte auf den Veränderungsprozess eingestimmt

Kirsten Rudolph, Senior Consultant der Euro-Norm GmbH, konnte aus umfangreichen Erfahrungen bei der Beratung von anderen Forschungseinrichtungen schöpfen. Bei einem Workshop stimmte sie gemeinsam mit der Geschäftsführung die gesamte mittlere Führungsebene auf die bevorstehende Arbeit ein. „Drei Schwerpunkte haben wir uns vorgenommen“, berichtet sie. „Strukturen in die Entwicklungsprozesse zu bringen, Wissensmanagement und Wissensvermittlung zu sichern und die Geschäftsprozesse rationell und effizient zu organisieren.“ Von Wissenschaftlern wird allgemein wenig Bereitschaft zu betriebswirtschaftlicher Denkweise erwartet. Auch wenn sie wissenschaftliche Doku-

mentationen ständig handhaben, werden Normen und Regelungen von QM-Systemen oft als zusätzliche Bürokratie empfunden. Im IGV erwiesen sich die Erfahrungen mit der Anwendung der DIN EN ISO 9000 im Laborbereich jedoch als Vorteil - die Effizienz war bekannt. Mit der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems nach DIN EN ISO 9001:2000 sollen diese positiven Erfahrungen auf das gesamte Institut übertragen werden, wobei die Prozessorientierung dieses Standards dem Charakter der zu ordnenden Prozesse auch deutlich besser entspricht.

Einheitlich und doch nicht uniform

Im Verlauf des RKW-Projektes wurde von der Entwicklungsstrategie, den fachlichen und wirtschaftlichen Zielen des Institutes her die künftige einheitliche Organisation „vorgedacht“. Kirsten Rudolph analysierte gemeinsam mit Dr. Tietz den jeweiligen Führungskräften und Mitarbeitern die Teilbereiche. „Wir konnten viele ausgereifte Prozesse und Regelungen übernehmen“, sagt sie rückblickend. „Ich habe aber auch eine große Aufgeschlossenheit für Veränderungen erlebt. Die Aussicht, Zeit für die fachliche Arbeit zu gewinnen, motiviert sehr stark.“ Gleiche Qualitätsprinzipien für alle Bereiche dürfen jedoch nicht mit Uniformität verwechselt werden. Die Bereiche arbeiten als „Profit-Center“, der Markterfolg ist oberster Maßstab - und dem muss sich das QM-System unterordnen.

In Weiterbildungsveranstaltungen und Diskussionen hat inzwischen etwa ein Drittel der IGV-Mitarbeiter Kenntnisse für das Qualitätssystem erworben und an seiner Umsetzung teilgenommen. Auch 2006 werden weitere Prozesse analysiert und gestaltet, Regelungen erarbeitet, Verantwortlichkeiten präzisiert und Verfahrensanweisungen dokumentiert. Die ursprünglich an Papier gebundene Dokumentation soll künftig computergestützt erfolgen. 2006 wird noch ins Land gehen, so rechnet die Qualitätsbeauftragte, bis alle Vorbereitungen für die Zertifizierung geschafft sind. Dr. Uta Tietz: „Für uns war das RKW-Projekt ein sehr guter Anschlag. Wir haben noch einiges zu tun bis zu unserem QM-System, aber der Weg ist klar.“

Schwarz auf weiß ist wichtig - die tägliche Praxis noch mehr

Kniesche & Riedel Orthopädie-Technik GmbH, Potsdam

„Ich sage es ganz ehrlich, manchmal behindert uns das viele Papier bei der Arbeit“, meint Peter Riedel. Er treibt eine Sache gern voran und hat ohnehin seine liebe Not mit der „Bürokratie“. Heute ist zudem ein anstrengender Tag. Termindruck bei Aufträgen, im Büro wird der Monatsabschluss erstellt, übermorgen steht das erste Folgeaudit nach DIN EN ISO 9001:2000 und DIN EN ISO 13485:2003 bevor, und nun sollen noch die Erfahrungen im RKW-Projekt besprochen werden. Die aber haben mit dem Folgeaudit viel zu tun. Denn alles ist gut vorbereitet.

Beraterin Dipl.-Wirtschafts-Ing. Gertraud Zarth hat in den vergangenen Monaten gemeinsam mit dem Geschäftsführer und den Mitarbeitern das Qualitätsmanagementsystem des Orthopädieunternehmens auf einen aktuellen Stand gebracht. „In den Schulungen habe ich viel Eigeninitiative der Kolleginnen und Kollegen erlebt“, berichtet sie. „Sie haben eigene Vorschläge eingebracht, wie Abläufe gestrafft werden könnten und wie bestimmte Formblätter aussehen sollten. In den zehn Jahren, in denen ich als Qualitätsfachingenieur vorwiegend in Sanitätshäusern für die Einführung von Qualitätsmanagementsystemen nach der DIN EN ISO 9001 arbeite, habe ich selten so viel Engagement er-

lebt.“ Teilweise hielten die Veränderungen in der Praxis schneller Einzug als im QM-Handbuch. Geschäftsführer Riedel: „Natürlich wollen wir das Notwendige dokumentieren, aber das bedeutet auch, das QM-Handbuch von der ersten bis zur letzten Seite auf Bezüge zur jeweiligen Anweisung oder zum jeweiligen Formblatt zu prüfen. Und das kostet Zeit!“ Zum Audit wird auch diese ungeliebte Aufgabe erfüllt sein. Denn der Sinn ist Peter Riedel durchaus klar.

Das Lernen hört nicht mehr auf...

Das Unternehmen ist in den Jahren gewachsen. Bereits vor der Wende herrschte Ordnung im Betrieb, auch wenn der Begriff „Managementsystem“ dafür nicht verwendet wurde. Eine straffe Führung half, sich auf die Marktwirtschaft und die spezifischen Anforderungen des Gesundheitswesens einzustellen, das Lernen hat seither nicht mehr aufgehört. Die Anforderungen des Medizinproduktegesetzes mussten erfüllt werden, im Gesundheitswesen ist die Zertifizierungswelle längst im Gang. Um hier nicht zurückzubleiben, entschloss sich das Unternehmen ebenfalls zur Zertifizierung. Sie ist Ende 2004 erstmals erfolgt. „Unser wichtigster Auftraggeber hat für



Gutes Team: Beraterin Gertraud Zarth und Geschäftsführer Peter Riedel

DAS UNTERNEHMEN

Als eigenständige GmbH gegründet am 1. Januar 1999.

Werkstatt zur Anfertigung von Prothesen, Orthesen, Rumpf-Orthesen und orthopädischen Schuhen; Sanitätsfachhandel.

Filialen in Potsdam-Babelsberg und Berlin-Zehlendorf.

20 Mitarbeiter, 7 Auszubildende.

2004 zertifiziert nach DIN EN ISO 9001:2000 und DIN EN ISO 13485:2003



Liegewanne für Kinder

die Vorbereitung auf die Zertifizierung zwei Leute abgestellt“, meint Peter Riedel. „Das konnten wir nicht und werden wir auch künftig nicht können.“ Die Unterstützung durch Gertraud Zarth im RKW-Projekt kam da natürlich wie gerufen. Sie hat den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Schulungen zunächst das Anliegen der ISO-Standards nochmals vor Augen geführt.

Harte Qualitätsanforderungen im Gesundheitswesen

Auch wenn Peter Riedel über „Bürokratie“ nicht glücklich ist - die Abläufe transparent zu machen, Qualität von einem Arbeitsplatz an den nächsten und in der gesamten Kette der Wertschöpfung zu sichern, das ist unbedingt



In der Werkstatt werden Prothesen gefertigt

erforderlich. In der gesetzlichen Krankenversicherung weht ein rauer Wind. Nicht qualitätsgerechte Prothesen oder Orthesen würden schnell zu Regressforderungen und Imageverlusten führen. Auch im Verkauf von Rollstühlen und orthopädischen Schuhen heißt die Devise Qualität zu wirtschaftlichen Preisen.

Fehler in der Arbeit der Werkstatt würden sich auch betriebswirtschaftlich fatal auswirken. Reklamationen, die zwar nur selten vorkommen, müssen qualifiziert bearbeitet werden - im Interesse der Kunden. Durch die Regelungen des QM-Systems aber sind die Verantwortlichkeiten feststellbar. Forderungen gegenüber Zulieferfirmen können mit exakten Nachweisen erhoben und durchgesetzt werden.

Mitwirken heißt die Arbeitsplätze zu sichern

All das ist wichtig für das Unternehmen, das ist auch den Meistern und den Mitarbeitern klar. Deren Mitarbeit im Projekt war für Gertraud Zarth erfreulich - für die Teilnehmer an den Schulungen trägt sie dazu bei, die eigenen Arbeitsplätze zu sichern. Für Monique Regel, die Qualitätsmanagementbeauftragte, ist das eine Selbstverständlichkeit. Bei ihr im Büro laufen viele Fäden zusammen, die Anrufe von Kunden und Krankenkassen, Hinweise und Fragen von Mitarbeitern, Schulungsbedarf und Weiterbildungsangebote. Hier erfolgt auch die Buchhaltung. Diese Schnittstelle verschafft eine gute Übersicht über Prozesse - und die Erwartung, dass dies auch immer funktioniert. „Sicher hatten wir die Abläufe geregelt und ein gutes System“, sagt die Qualitätsmanagementbeauftragte. „Aber seit dem ersten Audit haben wir Erfahrungen gesammelt, und es gibt auch viele Veränderungen, auf die wir uns einstellen müssen.“ Das ist nun geschehen. Doch Monique Regel ist sicher, dass auch mit dem ersten Folgeaudit neue Aufgaben verbunden sein werden. Qualifizierung wird deshalb immer notwendig sein und die Arbeit mit Prozessbeschreibungen, Checklisten und Formblättern im QM-Handbuch wird auch künftig dazu gehören. Dass Qualität jeden Tag von allen gelebt wird ist allerdings noch wichtiger...

Zwei große Ziele: Der Qualitätspreis 2006 und die Unternehmensnachfolge

Joachim Weiland Werkzeugbau, Hoppegarten

Werkzeugmacher sind ein eigenes Völkchen. „Die Krone der Metallverarbeitung“, nennt sie mancher voller Hochachtung. An Problemen tüfteln, bis sie gelöst sind, penibel was die Messtoleranzen und die Qualität insgesamt betrifft und kritisch. Mitarbeiter mit diesen Eigenschaften hat Joachim Weiland in den vergangenen 40 Jahren immer gehabt und ist auch selbst solch ein Typ. Allerdings hat sich im Lauf der Jahre vieles verändert: „Früher musste ein Werkzeugmacher goldene Hände haben, heute braucht er einen goldenen Kopf“, sagt der 68-Jährige. Entsprechend selbstbewusst treten die Facharbeiter auf.

Seit 2002 besitzt das Unternehmen ein integriertes Managementsystem - Qualitäts-, Umwelt und Arbeitsschutzmanagement. Die Zertifikate fallen beim Betreten der Firma jedem Besucher sofort ins Auge: DIN EN ISO 14001, OHSAS 18001, EMAS und natürlich DIN EN ISO 9001:2000. Man spürt den Stolz auf den Nachweis der verschiedenen Aspekte moderner Unternehmensführung. „Die Firma hatte den Anspruch, nicht nur Qualität, sondern eben ein integriertes Managementsystem zu schaffen“, meint Dr. Hartmut Heinze, NaQ Nature and Quality Consulting GmbH, der bereits damals als Berater unter-

stützte. „Es war Zeit, dieses System als Ganzes zu präzisieren und zu vertiefen. Dafür bot das RKW-Projekt eine tolle Chance.“

Wachstum mit Augenmaß - und Kundenvertrauen

„Unsere Firma ist stetig gewachsen, mit den Aufträgen unserer Kunden“, erklärt Joachim Weiland. Er hat investiert, doch stets mit Augenmaß. „Große Luftschlösser bauen und dann staunen, dass kein Kunde kommt, das geht doch nicht!“ lautet seine Devise. Namhafte Unternehmen wie der Sensorikhersteller Pepperl und Fuchs vertrauen auf das Know-how und die Zuverlässigkeit der Hoppegartener. Die Gruppe bezieht Teile für Lichtsensorik, bis nach Singapur gehen die Lieferungen. Weiland unterstützt die Entwicklung neuer Teile, konstruiert und fertigt die Werkzeuge bzw. Formen und produziert auch gleich die Nullserien. Kunden erhalten so mit den Werkzeugen auch die Messprotokolle und damit Sicherheit für die Serienreife. Außerdem ist Weiland selbst Produzent von Teilen im Kunststoffspritzguss. Reststoffe werden aufbereitet und weiter genutzt. Eine innovative Firma.



Generationswechsel: Joachim Weiland übergibt sein Unternehmen an seinen Sohn Martin.

DAS UNTERNEHMEN

1965 übernahm Joachim Weiland im Berliner Prenzlauer Berg eine Schlosser-Werkstatt, da anders eine Firmengründung nicht möglich war. Als Spezialist für Kunststoff- und Metallspritzguss wurde er zum gefragten Zulieferer für Kombinate der DDR, konstruierte selbst Teile und entwickelte die für

die Fertigung notwendigen Werkzeuge.

Mit diesem Know-how gewann er nach der Wende Kunden u. a. in der Automobilzulieferindustrie und erweiterte sein Unternehmen. 1996 Umzug nach Hoppegarten auf ein eigenes Grundstück mit Firmengebäude und Halle. 1999 Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001:2000. Das in-

tegrierte Managementsystem wurde erstmals 2002 zertifiziert. 2006 übernimmt Sohn Dipl.-Ing. Martin Weiland das Unternehmen.

Weiterbildung setzte Verbesserungsprozess in Gang

Dennoch war Berater Dr. Heinze selbst überrascht, wie aktiv die Mitarbeiter in den Weiterbildungsveranstaltungen sich mit den Prinzipien des Managementsystems und ihrer eigenen Arbeit auseinandersetzten. Scheinbar eherne Leitsätze wurden respektlos hinterfragt, der Berater musste erklären, begründen, vom Sinn vieler Regelungen überzeugen. „So eine Arbeitsatmosphäre erlebe ich nicht überall“, schätzt er ein.

Jeder liefert Jedem Qualität

Ein anschauliches Beispiel: Jedes Werkzeug, jede Form ist ein Unikat. Eine Qualitätsüberwachung von außen ist schwierig. An jedem Arbeitsplatz müssen die Mitarbeiter selbst dafür sorgen, dass nur hundertprozentig exakte Arbeit an den nächsten weitergegeben wird. „Der erste Verlust ist der geringste“, lautet eine der sprichwörtlichen Weisheiten des Werkzeugmachers und Unternehmers Joachim Weiland. „Wenn ein vermauertes Teil weiter bearbeitet und vielleicht sogar ausgeliefert wird, kann das sehr teuer werden.“ Das sehen auch die Mitarbeiter ein. Sie haben sich für ein Selbstprüfungssystem entschieden, das Allen Verantwortung abverlangt. Treten Fehler auf, so werden „Qualitätsproblemlätter“ an den Betriebsleiter gegeben. Zugleich ist der Verursacher verpflichtet, einen Vorschlag zur Lösung des Problems zu machen. Auch die Kosten solcher Fehler werden erfasst.



In der Fertigung



Kontrolle am Messplatz

Fit für den Generationswechsel

Das RKW-Weiterbildungsprojekt hat die Firma für die Zukunft fit gemacht, sagt Berater Dr. Heinze. Damit meint er nicht nur ganz allgemein die Herausforderungen der nächsten Jahre. Der Generationswechsel von Vater Joachim Weiland auf Sohn Martin steht an. Der junge Diplomingenieur hat als Konstrukteur in Dresden Erfahrungen gesammelt. 2006 übernimmt er die Geschäftsführung eines Traditionsunternehmens, das nach modernsten Gesichtspunkten aufgestellt ist. Zur strategischen Ausrichtung orientierte Dr. Heinze auf das EFQM-Modell, das in vieler Beziehung mehr Spielraum lässt als die ISO, aber auch höhere Eigenverantwortung verlangt. Ein Vorhaben für die nächste Zeit hat bei Martin Weiland durch diese Analysen bereits Gestalt angenommen: Engpässe, wie sie im Projekt auf der Ebene der Produktionsprozesse sichtbar wurden, will er mit Hilfe eines PPS (Produktions-Planungs- und Steuerungssystem) beseitigen. „Ich möchte ein Computer gestütztes System, das Arbeitsfortschritte sichtbar macht und Controllingdaten liefert“, sagt er.

Benchmarking und Hinweise vom Assessor

Die Orientierung an den "Großen" der Metallverarbeitungsbranche ist unverkennbar. Jetzt bewirbt sich Weiland Werkzeugbau um den Berlin-Brandenburger Qualitätspreis 2006. Schon das Benchmarking halten die Unternehmer und auch Dr. Heinze für äußerst nützlich. Den Besuch eines Assessors mit kompetenten Hinweisen für die eigene Weiterentwicklung wünschen Sie sich. Der Knüller wäre natürlich der Preis selbst - mal sehen...

QM-System schafft Vorlauf für Unternehmenswachstum

DLU Schwedt GbR, Berkholz-Meyenburg

Mit ihrem Know-how und eisernem Willen haben sich Rainer Thümmel und Daniel Böttiger im August 2003 selbstständig gemacht. Ihr Arbeitgeber hatte sich aus Schwedt zurückgezogen, obwohl nach Ansicht der beiden durchaus Bedarf an Dienstleistungen für Industriereinigung und Entsorgung vorhanden war. Banken sahen das anders, der Start musste aus eigener Tasche finanziert werden - entsprechend knapp fielen die Investitionen aus. „Uns sieht man mal im Anzug, mal im Blaumann“, sagt Rainer Thümmel. „Wir bewerben uns um Aufträge, führen Kundengespräche und wenn die erfolgreich verlaufen, arbeiten wir auch auf den Baustellen mit.“ Daniel Böttiger ist außerdem der „Herr der Zahlen“, kalkuliert, stellt und bezahlt Rechnungen, controlled die Entwicklung.

Vom Arbeitsschutz zum Qualitätsmanagement

Trotz dieses typischen Starts von Existenzgründern war beiden klar, dass Sie einmal eine „richtige“ Firma mit Mitarbeitern und Strukturen werden wollten. Auf diesem Weg sind sie inzwischen vorangekommen, nicht zuletzt dank der Hilfe durch das RKW Brandenburg und ihre Beraterin Susanne Eggert von der TÜ-Service GmbH. Die professionelle Reinigung von Großbehältern, Tankanlagen

zum Beispiel, unterliegt strengen Anforderungen an die Arbeitssicherheit und den Umweltschutz. Meist fallen zugleich Abfälle an, die fachgerecht entsorgt werden müssen. Um nicht bei einfachen Tätigkeiten wie der Reinigung von Fassaden oder Baugerüsten stehen zu bleiben, sondern auch diese lukrativen Spezialaufgaben übernehmen zu können, brauchte DLU die entsprechenden Befähigungsnachweise - Zertifikate für Arbeitsschutz- und Umweltmanagement, Entsorgungsbetrieb usw.

Nur mit kompetenter Beratung und Förderung zu bewältigen

„Einerseits wussten wir, dass wir hier Zeit und Geld investieren müssen“, erinnert sich Daniel Böttiger. „Andererseits hatten wir weder das eine noch das andere. Das Dringendste war der Arbeitsschutz, dafür haben wir uns an TÜ-Service als externe Beratungsgesellschaft gewandt. Schon bald war uns klar, dass wir eine Verbindung zum Qualitätsmanagement brauchen. Gefährdungsbeurteilungen, Arbeitsschutzziele, Prozessbeschreibungen,



Beraterin Susanne Eggert mit den Firmengründern Daniel Böttiger und Rainer Thümmel (von links)

DAS UNTERNEHMEN

Gegründet 2003 von Daniel Böttiger und Rainer Thümmel. Seit 2005 werden 7 Arbeitnehmer und 6 Teilzeitkräfte beschäftigt.

Leistungsspektrum:

- Reinigung von Industrieanlagen und Maschinen;

- Tank- und Behälterreinigung,
- Entsorgungs- und Sanierungsleistungen, darunter die Entsorgung von Abfällen und kontaminierten Materialien, die bei der Reinigung anfallen,
- Graffiti-Entfernung und -Prophylaxe



Graffitiabreinigung

Nachweise, usw. führten uns zu Schnittstellen, die in einem QM-System geregelt werden müssen.“ Das RKW-Projekt mit Förderung für KMU, auf das Beraterin Susanne Eggert aufmerksam machte, bot diese Chance.

„Aus unserer Zeit als Arbeitnehmer kannten wir den Umgang mit einem QM-System“, berichtet Rainer Thümmel. „Große Unternehmen mit sensiblen Bereichen wie die PCK-Raffinerie oder die Papierfabrik legen strikten Wert darauf, dass ihre Dienstleister zertifizierte QM-Systeme nachweisen können. Ohne diese Zertifizierung brauchen wir uns bei ihnen gar nicht erst zu bewerben. Aber was konkret hinter diesen Systemen steckt, das haben wir erst in den vergangenen Monaten gelernt.“

Praktische Lösungen als Entwicklungsrahmen

Vor allem bot sich die Möglichkeit, das Firmenwachstum mit Hilfe eines QM-Systems von Anfang an bewusst zu planen und in die richtige Richtung zu steuern. Die beiden Geschäftsführer und inzwischen Arbeitgeber von mehreren Mitarbeitern entwarfen gemeinsam mit ihrer Beraterin ein Abbild ihres künftigen Unternehmens. Wichtige Bausteine konnten an Hand der täglichen Praxis geregelt und dokumentiert werden. Andere, für die es derzeit noch gar keine Strukturen und Verant-

wortliche gibt, wurden vorausschauend und nach Erfahrungswerten entworfen. „Wir haben Prozess- und Stellenbeschreibungen für Tätigkeiten formuliert, die es schon gibt, und solche für künftig vorgesehene Funktionen“, erläutert Susanne Eggert. „Das gibt der Firma die Sicherheit, in klare Strukturen hineinzuwachsen. Dabei haben wir kein abstraktes Idealbild nach Lehrbuch entwickelt, sondern praktisch sinnvolle und funktionierende Lösungen gefunden.“

Bei Neueinstellungen leisten die Dokumente bereits gute Dienste, verkürzen die Einarbeitungszeiten und schaffen Klarheit über die persönliche Verantwortung. Die Firma wächst, und mit den neuen Aufträgen ergibt sich auch Arbeitskräftebedarf.

Beitrag zur Fußballweltmeisterschaft 2006
Jüngst schaffte DLU den Sprung nach Berlin. Beim Bau des Olympiastadions wurden alte Tankbehälter einer ehemaligen Tankstelle im Reiterstadion gefunden, die vor der Entsorgung fachgerecht entleert und gereinigt werden mussten. So hat das junge Unternehmen seinen Beitrag zur Fußballweltmeisterschaft 2006 schon gebracht...

Noch wichtiger als solch werbewirksame Anekdoten allerdings ist den Gründern im Moment der Nachweis ihres Qualitätsmanagements nach DIN EN ISO 9001:2000. Als ersten Schritt dazu haben sie sich für Anfang 2006 die Zertifizierung des Arbeitsschutzmanagementsystems gemäß der SCC-Checkliste vorgenommen. Künftig, so hoffen beide, wird DLU seine Dienstleistungen auch bei Ausschreibungen der großen Auftraggeber PCK, MVL, LEIPA GmbH und UPM-Kymmene in Schwedt mit einiger Aussicht auf Erfolg ins Spiel bringen können.

Agenda des Chefs brachte das Unternehmen in Fahrt

RMS Personen- und Güterverkehrs GmbH, Cottbus

Ende Dezember 2004 wandte sich Geschäftsführer Heinz-Joachim Schmidt in ungewöhnlicher Form an die Führungskräfte und Mitarbeiter seines Unternehmens: Er formulierte seine „Agenda 2005“. Sie kann hier natürlich nicht veröffentlicht werden, denn sie enthält interne Zahlen und Fakten. Aber sie ist das Dokument, mit dem der Firmenchef seine Belegschaft auf sein wichtigstes Vorhaben einstimmte: Die ISO-Zertifizierung.

Wenn die Rede auf nicht eingehaltene Ruhezeiten, Mängel an den Fahrzeugen und notorische Geschwindigkeitsüberschreitungen kommt, wird Heinz-Joachim Schmidt sehr prinzipiell: „So etwas gibt es bei uns nicht. Wir überleben nicht durch Preisdumping und Gesetzesverletzungen. Im Gegenteil, so etwas würde das Unternehmen gefährden. Wir existieren durch zufriedene Kunden, und die fordern Zuverlässigkeit und Pünktlichkeit.“

Vertrauen ist die Grundlage fürs Geschäft

Die Deutsche Post gehört dazu, die das Abholen und Zustellen von Briefpost im Minutentakt verlangt. RMS fährt für öffentliche Verwaltungen, für Sozial- und Pflegeeinrichtungen, bringt Schüler morgens zur Schule und nachmittags wieder nach Hause. Das Vertrauen der Auftraggeber, Eltern, Kranken und

pflegebedürftigen Personen zum Fuhrunternehmen ist die Grundlage fürs Geschäft. Diese Erkenntnis legt der Unternehmer seinen Mitarbeitern immer wieder ans Herz. 2004 veränderte RMS die Gesellschaftsform von einer OHG zur GmbH. „Die mit der GmbH-Gründung verbundenen neuen Organisationsformen in der Leitung des Unternehmens sind abgeschlossen, funktionieren aber noch nicht perfekt, da das Durchlaufen einer starken Lernphase notwendig war und teilweise noch ist“, heißt es in der Agenda. Diese Lernphase wurde im Verlauf des Jahres 2005 genutzt, um mit Hilfe des RKW Brandenburg und Eberhard Wiesener als Berater im Auftrag der Cottbuser Niederlassung des TÜV Rheinland ein QM-System aufzubauen. Der Erfolg ist im Unternehmen zu besichtigen und wird mit dem fast noch druckfrischen ISO-Zertifikat unterstrichen. „Die Zertifizierung ging sehr schnell“, bestätigt TÜV-Niederlassungsleiter Bernd Voigt. „Viele Voraussetzungen waren bereits vorhanden, vor allem aber hat die Geschäftsführung es verstanden, die Mitarbeiter mitzuziehen.“



RMS-Geschäftsführer Heinz-Joachim Schmidt (rechts) und Bernd Voigt von der TÜV-Niederlassung Cottbus

DAS UNTERNEHMEN

1991 als GbR mit zwei Mitarbeitern gegründet mit den Schwerpunkten Auslieferungstransport und Personen-transfer für Reisebüros.
1998 Umzug und Bildung einer OHG.
2004 GmbH-Gründung.
19 Mitarbeiter. Zum Fahrzeugbestand gehören u. a. 7 Kofferverbrenner, Planwa-

gen, Transporter und 5 Kleinbusse.
Beförderung von Briefpost und Paketen, Fahrdienste für Behörden, Dialyse- und Krankenfahrten. Schülerverkehr, Behindertenfahrdienst, Kurier- und Shuttle-Fahrten

Zertifiziert nach DIN EN ISO 9001:2000 im Oktober 2005.

Schulungen vermitteln auch Branchenerfahrungen

Genau das wollte Heinz-Joachim Schmidt ja. Denn in einem Fuhrbetrieb steht und fällt alles mit der Eigenverantwortung der Mitarbeiter. Sie müssen vielseitig einsetzbar sein, und das bedeutet, nicht nur verschiedene Fahrzeugtypen zu kennen. Vor allem die jeweiligen Kundenanforderungen und die gesetzlichen Vorgaben, die sich in den Verfahrensanweisungen der eigenen Firma widerspiegeln, müssen beherrscht und penibel erfüllt werden. Diese Abläufe und Regelungen wurden mit Hilfe des Beraters Eberhard Wiesener einem Feinschliff unterzogen. Fahrer, die sonst



Qualitätsbeauftragte Steffi Wünschmann präsentiert das ISO-Zertifikat

immer unterwegs und stets in Eile sind, besprachen organisatorische Details und diskutierten Prozessbeschreibungen. Wiesener brachte Erfahrungen und Beispiele aus großen Speditionen mit und lockerte so auch die manchmal trockene Materie auf.



Auf vielen Straßen zu Hause - Fahrzeuge der RMS Personen- und Güterverkehrs GmbH

Fördermittel - hilfreich und notwendig

Die Schulungen innerhalb des RKW-Projektes passten ideal ins Konzept des Unternehmers. 2005, das hatte er seinen Mitarbeitern gesagt, würde ein entscheidendes Jahr sein. Die GmbH-Gründung hatte erhebliche Kosten verursacht, schwarze Zahlen sollten erreicht werden. Die rasant steigenden Spritpreise und auch Wegfall einiger Aufträge rissen neue Löcher in die Kasse. Für die Zertifizierungsvorbereitung wurde externe Hilfe gebraucht, die Mittel waren denkbar knapp. Für die Förderung durch das Land ist der Cottbuser Unternehmer deshalb wirklich dankbar.

Wie geht es weiter? Wird das Zertifikat an der Wand im Büro ein ruhiges Dasein fristen? Steffi Wünschmann, in deren Händen die Verwaltung liegt, wehrt ab. „Es gibt immer etwas zu verbessern, man muss nur mit offenen Augen durch unser Unternehmen gehen.“ Als Qualitätsbeauftragte wird sie mit dafür sorgen, dass Regelungen eingehalten und Verbesserungen möglichst kontinuierlich umgesetzt werden. Sie freut sich über die neue Herausforderung. 1999 hatte sie als Kraftfahrerin bei RMS begonnen, da sie in ihrem Beruf als Bürokauffrau keine Arbeit fand. Als die Chance kam, ins Büro zu wechseln, griff sie zu. Der Vorteil - sie kann mitreden, wenn es um Fahrten und Kraftfahrterfahrungen geht. Für ihre zusätzliche Aufgabe hat Steffi Wünschmann im Selbststudium und in den Schulungen Wissen erworben, Eberhard Wiesener arbeitete als ihr Coach. 2006 wird sie den QM-Lehrgang besuchen, um wirklich sattelfest auf dem Gebiet zu werden.

Der wichtigste Effekt sind transparente Prozesse

WSG Wach- und Servicegesellschaft mbH & Co.
Sicherheitsdienste KG, Wünsdorf

Wachschutz ist Vertrauenssache. „Unsere Kunden erwarten von uns Zuverlässigkeit und Kontinuität. Wenn das Wachpersonal alle drei Monate wechseln würde, wären sie nicht gerade begeistert“, erklärt Frank Huthmann, Vertriebschef der WSG Wach- und Servicegesellschaft mit Sitz in Wünsdorf. Mit dieser Philosophie ist WSG zum langjährigen Partner renommierter Auftraggeber geworden. Bei der Landesklinik Teupitz wurde neben dem normalen Objektschutz auch bei der technischen Ausstattung des Bereiches Maßregelvollzug beraten. Samsung SDI Germany in Berlin, die Entwicklungsgesellschaft Wünsdorf/Zehrendorf (EWZ), die Spedition TTS in Rangsdorf und viele weitere Unternehmen von Potsdam bis Königs Wusterhausen gehören zum Kundenkreis.

Kunden fragen nach zertifizierter Dienstleistung

Allerdings - Qualität hat auch ihren Preis. Dumpingangebote macht WSG nicht. „Es gibt schwarze Schafe, leider“, bestätigt Geschäftsführer Hans-Jürgen Knuth. „Doch mit mangelnder Qualität kann kein Unternehmen dauerhaft existieren. Wir wollen uns positiv abheben in unserer Branche, um unsere Kunden zu halten und neue zu gewinnen.“ Der Nachweis eines zertifizierten Qualitätsmana-

gementsystems ist dafür ein gewichtiges Argument. Schon einmal hatte das Unternehmen sich der Zertifizierung unterzogen, damals galt die Norm DIN EN ISO 9001:1994. Seither sind einige Jahre ins Land gegangen. Die Firma ist weiter gewachsen, das damalige QM-System existierte weiter, wurde jedoch nicht mehr rezertifiziert. Eine Frage der Kosten, für die Kunden war das Zertifikat offenbar nicht so wichtig. Dies hat sich inzwischen wieder geändert - auch in der öffentlichen Verwaltung spielt Qualitätssicherung nach den ISO-Standards wieder eine größere Rolle. Und bei Großunternehmen wie BMW-RollsRoyce oder Autokonzernen wird größter Wert auf zertifizierte Dienstleister gelegt.

Hohe Eigenverantwortung der Mitarbeiter

Viele Aspekte bewegen die WSG-Geschäftsführung, sich erneut diesem Thema zu stellen. „Die Qualität unserer Dienstleistung ist nie anonym, sondern wird immer durch unsere Mitarbeiter vor Ort bestimmt“, erklärt Frank Huthmann. „Im Werkschutz oder auf Streife sind sie auf sich allein gestellt und müssen bei Problemen in Sekundenschnelle die richtigen Entscheidungen treffen. Ein Quali-



Qualitätsrunde: Steffen Peterseim, Berater Reinhard Noack, WSG-Geschäftsführer Hans-Jürgen Knuth und Frank Huthmann (von links)

DAS UNTERNEHMEN

Gegründet 1993 mit dem Schwerpunkt Wachschutz, zunächst als Teil einer Unternehmensgruppe für Gebäudedienstleistungen. Seit 1999 selbstständiges Unternehmen. Inzwischen sind zum Wachschutz ebenfalls Gebäudereinigung und Haus- und Gebäudeservice hinzugekommen.

180 Mitarbeiter, davon rund 85 Prozent Vollzeitkräfte. 2 Bürokauffleute in der Ausbildung, 2006 soll erstmals auch eine Fachkraft für Schutz und Sicherheit ausgebildet werden.

2000 erstmals zertifiziert nach DIN EN ISO 9001:1994.



Werkerschutz für eine große Spedition - Objektleiter Wolfgang Rudloff

tätsmanagementsystem muss den Rahmen bieten, in dem jeder Mitarbeiter eigenverantwortlich und mit großer Sicherheit handelt.“ Die persönliche Eignung für diesen anstrengenden Job wird genau geprüft, regelmäßige Schulungen vermitteln gesetzliche und fachliche Grundlagen. Das Gros der Mitarbeiter ist seit Jahren bei der WSG, ein gutes Arbeitsklima und soziale Vergünstigungen helfen, den Alltagsstress zu bestehen.

Als Berater unterstützte Reinhard Noack, Ingenieurbüro Noack in Frankfurt (Oder), das Unternehmen. „Aus der Vergangenheit waren allgemeines Verständnis bei vielen Mitarbeitern und auch eine Reihe formaler Voraussetzungen vorhanden, auf die wir aufbauen konnten“, sagt er. „Wie die aktuelle Norm es vorsieht, haben wir uns mit Prozessen intensiv beschäftigt, Anforderungsprofile erarbeitet und mit dem Handbuch den Rahmen für ein lebendiges QM-System geschaffen.“ Vom alten, enorm umfangreichen Handbuch blieb nicht viel übrig. Die formal erforderlichen Dokumente wurden gestrafft, dafür mit viel Akribie konkrete Verfahrensanweisungen und Abläufe formuliert. Für viele Situationen in der täglichen Arbeit stehen nun praktisch anwendbare Hinweise bereit. Steffen Peterseim, Einsatzleiter und Qualitätsbeauftragter der WSG, lobt die Transparenz: „Vorher hatten

wir einerseits viele allgemeine Prinzipien beschrieben und andererseits Interna in Dokumenten erfasst. Jetzt können wir mit dem Handbuch arbeiten, es aber auch unseren Kunden gegenüber nutzen, um ihnen Einblick in die Abläufe unserer Dienstleistung zu geben. Das ist wichtig, denn sie wollen schließlich wissen, wofür sie ihr Geld bezahlen.“

Multiplikatoren tragen Qualitätsgedanken in die Breite

Bei einem Unternehmen, das zumindest zum Teil rund um die Uhr im Einsatz ist, stellt sich die gemeinsame Arbeit der Mitarbeiter am QM-System besonders schwierig dar. Trotzdem vermittelte Reinhard Noack vielen Führungskräften und Mitarbeitern in Veranstaltungen das nötige Wissen. Zum Beispiel wurde bei Objektmannschaften mit drei oder vier Personen mindestens ein Vertreter zur Schulung delegiert, der dann seine neuen Kenntnisse weitergibt. Bei Kontrollen vor Ort, die üblich sind, wird auch die Umsetzung der Verfahrensanweisungen mit überprüft. „Die Einführung des QM-System funktioniert nur schrittweise und kontinuierlich“, bestätigt Frank Huthmann. „Wir können nur sehr begrenzt Mitarbeiter dafür freistellen. Ohne die Unterstützung durch unseren Berater beim Erstellen der Dokumente und Ordner, dem Festlegen der Schlüsselordnung usw. hätten wir den heutigen Stand nicht erreicht.“

Der aber soll sich nun für WSG auch auszahlen. Im ersten Quartal 2006 ist die Zertifizierung vorgesehen, bei der sicher vom Auditor weitere Hinweise zur Verbesserung kommen. Von den Mitarbeitern erhofft sich die Geschäftsführung noch mehr Verständnis und Engagement für die eigene Rolle im Unternehmen. Die Qualifizierung im RKW-Projekt hat sich hier eindeutig positiv ausgewirkt. Die Verantwortlichkeiten sind klar geregelt, Mitwirkung an Verbesserungsprozessen erwünscht. „Es sind unsere Mitarbeiter, die für eine Qualität sorgen, die ihr Geld wert ist“, sagt der Geschäftsführer. „Wenn sie Fehler vermeiden, dann sparen sie Kosten für die bewachten Unternehmen und für unser eigenes. So werden die Arbeitsplätze auch in schwierigen Zeiten gesichert.“

Mit Qualitätsmanagement im harten Wettbewerb am Bau bestehen

ESA Elektro-Service und Anlagenbau GmbH, Cottbus

„Kabel kann jeder verlegen, aber von unseren Auftragnehmern erwarten wir exakte Planung und Qualität“, unterstreicht Bauingenieur und Architekt Peters. „Bei der Bauabnahme wird sich das erweisen...“ Er ist verantwortlich für die umfangreiche Erweiterung der „Seniorenresidenz Am Sauseberg“ in Cottbus. Seine Worte zielen auf die Elektrofirma ESA, die in dem Gebäude nicht einfach nur Kabel verlegt, sondern komplizierte Technik installiert. Neben Beleuchtung, Notbeleuchtung, Türöffnern, Stromversorgung der Fahrstühle und der Brandmeldeanlage gehört dazu auch die Kommunikation zwischen Bewohnern und Pflegepersonal. In den Schaltschränken wird die komplexe Elektroausstattung deutlich.

Verantwortlich dafür, dass alles reibungslos zur Zufriedenheit des Kunden funktioniert ist Elektroingenieur Ralf Windisch, Projektleiter der ESA Elektro-Service und Anlagenbau GmbH. Er hat schon das Angebot erstellt, nach dem Zuschlag die komplette Ausführungsplanung vom Entwurf bis zur integrierten Montageplanung erarbeitet und steuert nun die termingerechte Umsetzung. „Wir haben Erfahrungen bei solchen Objekten, aber jedes Pflegeheim ist anders“, sagt er. „Die Elektriker sind auf andere Gewerke angewiesen, Entscheidungen vor Ort müssen getrof-

fen werden. Trotzdem - die Grundlage für eine erfolgreiche Arbeit, bei der zum Schluss unterm Strich auch der erhoffte Gewinn für das Unternehmen steht, sind klare Regelungen. Sie wurden im Zuge des RKW-Projektes in einem Qualitätsmanagementsystem festgehalten.

Qualität zum vernünftigen Preis

Apropos Gewinn: Den zu erwirtschaften ist im Laufe der Jahre immer schwieriger geworden. Am Bau verfallen die Preise, zugleich werden Bauherren immer kritischer. Änderungen im Projekt ohne neue Kalkulation, Kulanz auch bei Fehlern, die gar nicht der bauausführenden Firma anzulasten sind, das Herausögern von Zahlungen - auch Ralf Windisch kennt solche Dinge. Mit knappen Margen zu kalkulieren darf dennoch nicht zum Verlustgeschäft werden - dafür ist Ordnung im eigenen Unternehmen auf der Baustelle ebenso wichtig wie der lückenlose Nachweis möglichst fehlerloser Arbeit. Er freut sich, wenn Kunden bestätigen, dass nicht das billigste Angebot, sondern Qualität zum vernünftigen Preis ihre Maxime sei. Die Regel allerdings ist es leider nicht in der ge-



Beraterin Dr. Annerose Giewoleit mit Projektleiter Ralf Windisch auf der Baustelle

DAS UNTERNEHMEN

Gegründet im Oktober 1991. Das Profil umfasst die Projektierung, Errichtung und Instandhaltung von Hoch- und Niederspannungsanlagen bis 30 kV, Beleuchtungsanlagen aller Art, Blitzschutzanlagen, Steuerungs- und Regelanlagen, den Schaltschrankbau und Kabeltiefbau. Außerdem werden die

Revision, Wartung und Instandhaltung sowie der Störungsdienst für Elektro-, Maschinen und Industrieanlagen ausgeführt. Auch bei der denkmalgerechten Sanierung von Gebäuden arbeitet ESA mit. Seit vielen Jahren beschäftigt das Unternehmen ständig knapp 50 Mitarbeiter.

Die Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001:2000 ist für 2006 vorgesehen.

beutelten Branche... Dennoch setzt ESA auf diese Unternehmensphilosophie und ist damit bisher gut gefahren.

Das QM-System markiert nicht etwa den Beginn, sondern wichtige Ergebnisse und eine neue Qualität in der jahrelangen Qualitätsent-



Qualitätsarbeit auch unter Zeitdruck

wicklung des Unternehmens. Dr. Annerose Giewoleit, quality profil Giewoleit und Partner, hat als Beraterin gemeinsam mit Geschäftsführung und Mitarbeitern Prozesse systematisiert und mit den Anforderungen der Standards nach DIN EN ISO 9001:2000 in Übereinstimmung gebracht. „Natürlich habe ich in den Schulungen Wissen über die Normenwelt vermittelt“, berichtet sie. „Das Verständnis ist ja notwendig. Allerdings haben wir nicht übertrieben theoretisiert, sondern weitgehend die praktischen Erfahrungen, Kenntnisse und Begriffe aufgegriffen.“ Die fachliche Weiterbildung, die für Elektriker angesichts ständig neuer Technikangebote, Produktstandards und neuer Anforderungen an die Arbeitssicherheit ohnehin unerlässlich ist, wurde auf diese Weise wirksam ergänzt.

QM: Entweder durchgängig oder gar nicht

Die Verantwortung als Qualitätsbeauftragte hat Geschäftsführer Wilfried Beloch seiner Schwiegertochter Manuela Beloch übertragen. Wohl nicht wegen der verwandtschaftlichen Beziehungen, sondern weil die Sachbearbeiterin im Büro eine wichtige Schnittstelle zwischen den verschiedenen Bereichen, Baustellen und Kunden bildet. Dr. Giewoleit fungierte als Coach, die Qualitätsbeauftragte muss sich natürlich sehr viel genauer in der QM-Welt und den ISO-Standards auskennen als andere Mitarbeiter. Einen Lehrgang beim größten Auftraggeber enviaM hat Manuela Beloch ebenfalls absolviert. „Das Unternehmen stellt eigene Qualitätsanforderungen an seine Auftragnehmer“, sagt sie. „Darauf müssen wir uns einstellen. Auch die Stadtwerke Cottbus, für die wir tätig sind, machen klare Vorgaben. Da ist es nur konsequent, wenn wir unser eigenes Qualitätsmanagement aufbauen und uns danach verhalten. Entweder man sichert durchgängig im Unternehmen die Standards - oder man kann es gleich sein lassen.“ Ein bisschen Qualität geht ebenso wenig wie ein bisschen schwanger...

„Da können wir uns beweisen!“

2006 soll das QM-System zertifiziert werden. Seit längerem hatte der Geschäftsführer dieses Ziel. Das ISO-Zertifikat ist für ihn auch ein wichtiges Argument gegenüber bisherigen und künftigen Kunden, als Nachweis eines gelebten Systems. Es war nicht so einfach, die Praktiker auf den Baustellen für dieses Ziel zu gewinnen. Sie sind meist unterwegs, haben andere Sorgen als schriftlich Prozesse zu beschreiben. Jetzt, mit der Unterstützung durch Dr. Annerose Giewoleit im RKW-Projekt und der Förderung durch die EU und das Land Brandenburg, konnte endlich ernst gemacht werden. Für Projekte wie einen Großauftrag des Carl-Thiem-Klinikums Cottbus fühlt sich ESA gerüstet: „Da können wir uns beweisen“, meint Manuela Beloch und lächelt selbstbewusst.

Qualifizierung hilft, die Effekte von Managementsystemen zu erschließen

Neues Projekt zur Kompetenzsteigerung

Auch 2006 unterstützt das RKW Brandenburg kleine und mittelständische Unternehmen im Land Brandenburg beim Aufbau, der Integration, Anpassung und Weiterentwicklung von Managementsystemen. Diese Kompetenzentwicklung wird durch das Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie (MASGF) des Landes Brandenburg aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds gefördert.

Damit können die in den vergangenen Jahren bereits erfolgreich durchgeführten Qualifizierungsmaßnahmen fortgesetzt werden. Unternehmen haben die Chance, durch innerbetriebliche Weiterbildungsmaßnahmen ihre Führungskräfte und Mitarbeiter mit dem notwendigen Know-how auszurüsten, das für die Anwendung von Qualitätsmanagementsystemen erforderlich ist. Erfahrene Berater helfen beim Aufbau passfähiger Lösungen im Unternehmen und machen Mitarbeiter fit für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

Mit dem Basis-, dem Aufbau- und dem Kompetenzmodul stehen den Unternehmen - je nach ihrer konkreten Situation und dem er-

reichten Stand des Managementsystems unterschiedliche Weiterbildungsmodul zur Verfügung.

Ausbildung zum „Internen Auditor“

Zusätzlich bieten wir in zwei offenen Seminaren die Ausbildung zum „Internen Auditor“ an. Die am Projekt beteiligten Unternehmen haben die Möglichkeit 1 bis 2 Mitarbeiter für die Teilnahme auszuwählen.

Seminarziele: Ausbildung zum „Interner Auditor“

Die Teilnehmer lernen die Vorteile eines zeitgemäßen Qualitätsmanagementsystems kennen.

Sie können:

- den Prozessgedanken auf Ihre eigenen Geschäftsprozesse und Arbeitsabläufe übertragen;
- Anforderungen an die Dokumentation eines QM-Systems interpretieren und beurteilen.

Sie kennen:

- die Prozesslandschaft, Kapitel und Abschnitte des QM-Systems sowie die normativen Anforderungen der DIN EN ISO 9001:2000;
- die Forderungen, Aufgaben und Beteiligte bei internen Audits.

Basismodul:

Schulungen für Mitarbeiter und Führungskräfte für den Erstaufbau von Managementsystemen

Aufbaumodul:

Schulungen zur Weiterentwicklung, zur Anpassung an die neue Norm DIN EN ISO 9001:2000 und zu integrierten Managementsystemen.

Kompetenzmodul:

Schulungen zu Inhalt, Anforderungen und Konsequenzen des EFQM-Modells im Unternehmen sowie zum Strategie- und Prozessmanagement

Den Antrag auf Förderung können alle interessierten Unternehmen mit Sitz im Land Brandenburg stellen. Bedingung ist der Nachweis, dass es sich um ein KMU entsprechend der EU-Definition handelt. Eine aktuelle Qualifikationsbedarfsanalyse mit Aussagen zu Entwicklungszielen des Unternehmens und den dazu notwendigen Qualifikationen muss vorliegen. Bei der Erarbeitung bieten wir Unterstützung an. Bitte übermitteln Sie Ihren Bedarf der RKW Brandenburg GmbH. Ein erfahrenes Projektteam berät Sie gern.

Kontakt:

Christine Grothe
Telefon: 0331 96745-23
christine.grothe@rkw-brandenburg.de

Firmenverzeichnis

DLU Schwedt GbR

Schwedter Straße 1g
16306 Berkholz-Meyenburg

ESA Elektro-Service und Anlagenbau GmbH

Gerhart-Hauptmann-Str.15/W3
03044 Cottbus

IGV GmbH Institut für Getreideverarbeitung

Arthur-Scheunert-Allee 40/41
14558 Bergholz-Rehbrücke

Joachim Weiland Werkzeugbau - Formenbau - Kunststoffspritzguss - Produktentwicklung

Zimmermannsgasse 2
15366 Hoppegarten

Kniesche & Riedel Orthopädie-Technik GmbH

Rudolf-Breitscheid-Straße 12
14482 Potsdam

LAÓLA® Zentralwäscherei Lübben GmbH

Mühlbergweg 4
15907 Lübben

RMS Personen- und Güterverkehrs GmbH

Stadtring 3
03042 Cottbus

Wach- und Servicegesellschaft mbH & Co. Sicherheitsdienste KG

Berliner Straße 30-32
15838 Wünsdorf