

Wer zu spät kommt, den bestraft der Markt

Akkreditierung mit Unterstützung externer Berater
– Erfahrungsberichte aus 2 Laboratorien –
Elisabeth Bosshart¹, Werner Fuchs², Birgit Sauer³, Dr. Ralf Schneider⁴

Wer die Zukunft seines Labors sichern will, braucht die Akkreditierung nach ISO 17025. Besser also, die Akkreditierung jetzt zu starten, statt darauf zu warten, bis die ersten Aufträge wegfallen. Wer dafür externe Berater engagiert, kann das Tagesgeschäft normal weiterlaufen lassen und kauft zusätzliches Know-how ein – damit sich Neues und Bestehendes organisch verbinden. Ein Erfahrungsbericht.

Das Wichtigste in Kürze:

Die Unterstützung bei der erfolgreichen Konzeption und Einführung eines massgeschneiderten QM-Systems nach ISO 17025 durch einen externen Berater hat sich für die zwei Labore als sehr sinnvolle, und am Ende auch als kostengünstige Lösung erwiesen.

- Insbesondere in Zeiten der Personalknappheit konnte durch die Unterstützung des externen Beraters v.a. beim Erstellen des QM-Handbuchs, der Entwicklung der SOPs und der Mitarbeiterweiterbildung viel Laborkapazität eingespart und unnötige Umwege vermieden werden.
- Die Möglichkeit, auf die Fach- und Methodenkompetenz der Beraterin in Norm und Praxis zurückgreifen zu können, hat bei einem wirtschaftlichen Einsatz der Ressourcen zu einem wirklich guten Resultat geführt.
- Die stimmige „Chemie“ zwischen den Projektbeteiligten ermöglichte, dass sich die Labormitarbeitenden aktiv beteiligten, die Erfahrungen und Information im offenen Dialog ausgetauscht wurden und das Projekt sowie die Ergebnisse gemeinsam erarbeitet, getragen und gelebt wurden.

Der Nutzen externer Berater:

Berater können nicht alles, aber gute Berater können vieles: Akkreditierungsprojekte mit externer Hilfe laufen eleganter, schneller, mit weniger Reibungsverlust – und das während des ganzen Prozesses.

Die Gründe:

- *Aussensicht*
Aussenstehende bringen eine neutrale, unvoreingenommene Sicht ein – Probleme wegen „Betriebsblindheit“ kommen gar nicht erst auf.

¹ Elisabeth Bosshart, Inhaberin bosshart consulting, Beraterin für Managementsysteme (Qualitätsmanagement: ISO 17025, ISO 9001, EFQM, Umweltmanagement: ISO 14001, Risikomanagement: ONR 49000, ISO 31000, HACCP)

² Werner Fuchs, Leiter des Umweltlabors der Stadtentwässerung Schweinfurt

³ Birgit Sauer, Qualitätsmanagement-Beauftragte des Umweltlabors der Stadtentwässerung Schweinfurt

⁴ Dr. Ralf Schneider, Qualitätsmanagement-Beauftragter des Zentrallabor des Tiefbauamtes der Stadt Karlsruhe

- *Quervergleich*
Mit der Erfahrung aus anderen Projekten, bringen Berater einen ganzen Fächer von Lösungsvorschlägen mit – immer individuell und spezifisch.
- *Ressourcen*
Externe Berater stellen Ressourcen zur Verfügung – in Form von Zeit und Wissen. Dadurch werden die durch das Tagesgeschäft ausgelasteten Mitarbeitenden entlastet.
- *Kompetenzen*
Neben der Fachkompetenz (in unserem Fall fundierte theoretische und praktische Erfahrung als Chemikerin und Qualitätsmanagementbeauftragte eines Labors) besitzen Berater Normen- und Methodenkompetenz – wie wird die Norm ausgelegt, wie umgesetzt, wie implementiert.

Konkrete Erfahrungen:

Nach Analyse von zwei Projekten zur Akkreditierung von Laboratorien nach ISO 17025 hat der externe Beratereinsatz folgenden Nutzen erbracht:

- *Wertschätzung und Selbstvertrauen*
Natürlich besteht zu Beginn eine gesunde Skepsis gegenüber der Akkreditierung. Im Dialog mit der Laborleitung und dem QM-Beauftragten, in der Projektarbeit mit den Mitarbeitenden werden diese Anliegen aufgenommen und berücksichtigt. Das echte Interesse für die bestehenden Instrumente und den individuellen Laboralltag sowie Wertschätzung für die geleistete Arbeit helfen, Ängste und Skepsis abzubauen. Das Wissen und die Erfahrung der Mitarbeitenden bilden die inhaltliche Basis des QM-Systems – das ist die Bestätigung, die Selbstvertrauen und Motivation gibt (zur Wahl des richtigen Beraters – siehe Artikel [«Damit die Chemie stimmt»](#)).
- *Ressourcenschonung*
Gerade für kleinere Labors ist es notwendig, bei grösseren Projekten befristet auf externe Arbeitskraft zurückzugreifen. So ist das Tagesgeschäft sichergestellt und die Mitarbeitenden werden nicht durch zu viel Mehrarbeit in einem noch fremden Themenbereich frustriert. Es geht also nicht nur um Wissen und Können, sondern um Tun – Fleissarbeit.
- *Orientierungshilfe*
Erfahrungen bei der Normenumsetzung ist Voraussetzung, um das Q-Bewusstsein zu verinnerlichen. Aber muss man jede Erfahrung selbst machen? Muss man immer die Lösung selbst finden – und somit das Rad immer wieder neu erfinden? Nein! Gerade hier helfen die Erfahrungen eines externen Beraters aus ähnlichen Projekten.
- *Wissenstransfer*
Die Mitarbeitenden werden durch Schulungen und die konkrete Arbeit am Projekt ans Thema herangeführt und auf die selbständige Arbeit vorbereitet. Durch die partnerschaftliche Zusammenarbeit und den Wissenstransfer macht sich der Berater im Laufe des Projektes überflüssig.

Auf das gilt es zu achten:

Aus der Erfahrung lassen sich „Achtsamkeitsgebote“ formulieren (Tabelle 1), welche für Auftraggeber und externe Berater eine Richtschnur der erfolgreichen, partnerschaftlichen Zusammenarbeit bilden.

Tabelle 1: Achtsamkeitsgebote

Auftraggeber	Achtsamkeitsgebote	Berater
<p>... nimmt strategische und operative Projektführung wahr und stattet die zuständige Person mit den notwendigen Kompetenzen aus</p> <p>... entscheidet, umfassend und zeitgerecht</p> <p>... kommuniziert nach innen und aussen, aktiv und offen, in allen Fällen</p>	Führung	<p>... unterstützt den Auftraggeber in der Projektführung inhaltlich und methodisch</p> <p>... erstellt Entscheidungsgrundlagen</p> <p>... unterstützt Ziele, die das Unternehmen weiterbringen</p>
<p>... weder kann sich der Auftraggeber von der Arbeit des Beraters distanzieren und die Aufgabenstellung durch den Berater „allein lösen lassen“</p>	Rollen	<p>... noch kann der Berater die Verantwortung für die Entscheidungen des Auftraggebers tragen</p>
<p>... Projekte sind Lernprozesse für alle Beteiligten, die Zeit, Reflexion und Begleitung verlangen</p> <p>... Projekte beeinflussen immer Unternehmenskultur, Struktur und Technik, wenn auch in unterschiedlichem Ausmass</p>	Prozess	<p>... fördert und begleitet den Prozess</p> <p>... betont wertschätzend bestehende Stärken und gute Leistungen</p> <p>... nutzt seine Aussensicht, um Fragen zu stellen, auf Chancen und Risiken aufmerksam zu machen</p>
<p>... benennt (zukünftige) Funktionsträger</p> <p>... schafft zeitlich-organisatorisch und finanziell-materielle Voraussetzungen</p> <p>... stellt eine aktive Projektmitarbeit sicher, die alle Beteiligten mit einbezieht</p>	Transfer	<p>... fördert das selbstverantwortliche und kompetente Handeln der Funktionsträger</p> <p>... stellt den Wissens- und Handlungstransfer durch klare, zeitgerechte und angepasste Methoden und Dokumente sicher</p> <p>... bindet Betroffene und Beteiligte in den Prozess ein</p> <p>... ermöglicht den Mitarbeitenden, die gestellten Ziele zu erreichen</p>
<p>... sichert die zeitlich und personell notwendige Mitwirkung der Mitarbeitenden</p> <p>... stellt notwendige Informationen, Instrumente und Werkzeuge zur Verfügung</p>	Mitwirkung	<p>... stellt die personellen Ressourcen zeitgerecht und inhaltskonform zur Verfügung</p> <p>... stellt Methoden zur Verfügung und Auswahl</p> <p>... bringt Best-Practice Erfahrung ein</p> <p>... integriert sich in die Projektorganisation des Auftraggebers</p>
<p>... bestimmt, wie weit Standardansätze ausreichen, bzw. wo individuelle Ausgestaltung gefordert wird</p>	Adaption	<p>... hat Best-Practice Lösungen und Verfahren im Rucksack</p> <p>... berücksichtigt immer die spezielle Situation und die Anliegen des Auftraggebers</p>
<p>... ein Projekt hat ein Ende</p> <p>... im Hinblick auf zukünftige Projekte helfen die Antworten auf drei Fragen: Was lief gut? Was hätte noch besser gemacht werden können? Was hat gefehlt?</p>	Abschluss	<p>... der Berater macht sich durch seine Arbeit überflüssig</p> <p>... und bleibt in guter Erinnerung</p> <p>... im Hinblick auf zukünftige Projekte helfen die Antworten auf drei Fragen: Was lief gut? Was hätte noch besser gemacht werden können? Was hat gefehlt?</p>

Immer weiter lernen:

Wollen Sie Ihr Netzwerk erweitern und Erfahrungen austauschen? Die Autoren freuen sich auf Ihre Kontaktaufnahme.

Elisabeth Bosshart, elisabeth.bosshart@bosshart-consulting.ch

Werner Fuchs, w.fuchs@stadtentwaesserung-sw.de

Birgit Sauer, b.sauer@stadtentwaesserung-sw.de

Dr. Ralf Schneider, ralf.schneider@tba.karlsruhe.de