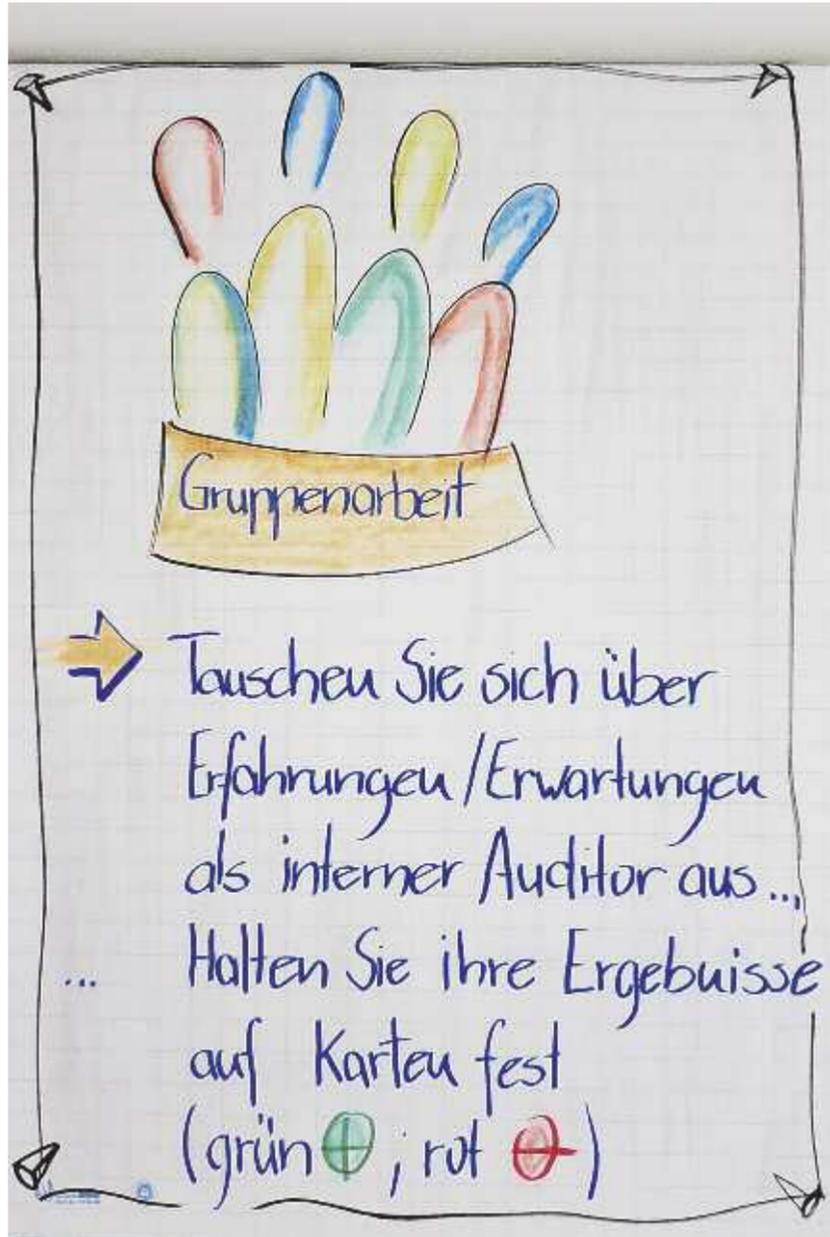


# Ein Baustein zum *Empowerment*



Mit dem neuen Trainingsleitfaden geht die Qualifizierung zum CO-Auditor bei den IWL Werkstätten im Herbst in Serie

„ICH SCHAUE BEI JEDER PACKUNG auf die Mindesthaltbarkeit, sie muss mit einem MHD-Etikett versehen sein. Ist die Temperatur vom Kühlraum in Ordnung? Schaut jemand regelmäßig danach? Steht hier etwas rum, was nicht ins Lager gehört, also vielleicht ein Reinigungsmittel?“ Hans-Jürgen Nudlbichler ist interner Auditor im Iwentcasino, der Gastronomie-Marke der Isar-Würm-Lech-Werkstätten: Im Warenlager der TÜV-Betriebskantine zeigt er dem KLARER-KURS-Team, worauf er dabei achten muss. Diesen Job nimmt er sehr ernst. Als er eine Tüte ostasiatischer Gewürze genauer untersucht, stutzt er, das Datum darauf ist abgelaufen. Die Tüte wird er mitnehmen und später den Küchenleiter dazu befragen. Wenn er nicht als Auditor eingesetzt wird, organisiert Hans-Jürgen Nudlbichler den Kiosk-Verkauf in der Kantine der Mittelschule München-Unterschleißheim.

Vor zwei Jahren begannen die Isar-Würm-Lech-Werkstätten (IWL), Beschäftigte ihrer gastronomischen Betriebe in München und Landsberg zu internen Auditoren auszubilden. „Seit einem Jahr begleiten Beschäftigte im Tandem als Co-Auditoren jeweils einen Lead-Auditor bei den Audits in unseren Küchen und Kantinen“, erklärt Renate Windisch, Betriebsleiterin der IWL-München. „Das Empowermentkonzept bewegt uns schon sehr lange. Wir wollen unsere Beschäftigten befähigen, eigenverantwortlich zu arbeiten und sich weiterzuentwickeln wie jeder andere Arbeitnehmer auch.“ Die Arbeit als interner Auditor ist ein weiterer Schritt dahin: „Wir arbeiten bereits mit dem ProfilPASS, einem Instrument zur Kompetenzfeststellung, wir richten teilautonome Arbeitsgruppen in verschiedenen Bereichen ein. Der Werkstattatrat



„Man weiß nie, wohin das Audit geht“: Sebastian Müller, Co-Auditor

„Internes Auditieren ist bei uns kein Fake, sondern eine ernste Sache“

RENATE WINDISCH, BETRIEBSLEITERIN



## „Co-Auditoren haben den Blick fürs Wesentliche“

CAROLA WAGNER, QM-BEAUFTRAGTE

führt auch allein Bewerbergespräche, und danach besprechen wir uns.“

**Fähigkeiten der Beschäftigten nutzen** Interne Audits sind wichtige Instrumente, um die Qualität eines Produkts oder einer Dienstleistung zu gewährleisten: „Zertifizierungen

Als QM-Beauftragte der IWL hat Carola Wagner die Schulung der internen Auditoren mit übernommen: „Wir nutzen QM auch zur Personalentwicklung: Mit QM wachsen die Beschäftigten aus ihrer klassischen Rolle in die des Mitarbeiters.“ Co-Auditoren sind einerseits Vorbilder: Statt zu erzählen, welche



Robert Wollmann und Carola Wagner diskutieren über Mindesthaltbarkeit (o.)  
Die Co-Auditoren Hans-Jürgen Nudlbichler und Sebastian Müller (v.l.) frischen ihr Wissen immer wieder auf

sind ein sehr sensibler Bereich. Wir haben einige Zertifikate, die unseren Betrieb und unsere Produktion sichern, ohne sie würden wir unsere Kunden verlieren. Unser Qualitätsmanagement sucht lieber selbst mit internen Audits nach Schwachstellen, bevor es uns eine Zertifizierung kostet. Das macht die Industrie schon lange. Wir haben doch die Experten vor Ort: Unsere Beschäftigten besitzen ein genaues Praxiswissen und kennen die Eigenheiten eines jeden Betriebs. Da liegt es nahe, ihre Fähigkeiten auch zu nutzen“, findet Renate Windisch.

Hygiene-Vorschriften man befolgen muss, leben sie es ihren Kollegen im Alltag vor. Dass sie auch die Fachkräfte entlasten, ist ein weiterer Aspekt: „Wir wissen doch, es ist zu viel, was alles auf die Fachkräfte fokussiert ist“, fasst Renate Windisch zusammen. „Diese neue Rolle der Mitarbeiter mit Behinderung anzunehmen, bedeutet ja auch ein Umdenken der Fachkräfte, Empowerment ernst zu nehmen, fordert sie auf, sich reflektierend mit der eigenen Rolle auseinanderzusetzen.“ Im Arbeitsalltag des Iwentcasino jedenfalls ist das Konzept aufgegangen: Ihre Qualifizierung

und ihr Expertenwissen schafft den Co-Auditoren die nötige Akzeptanz bei Fachkräften und Betriebsleitungen, Mitarbeiter und Beschäftigte kommunizieren auf Augenhöhe.

**Voraussetzungen als Auditor** Interne Auditoren müssen kommunizieren können und Verantwortung übernehmen wollen. Die Qualifizierung zum internen Auditor vermittelt Wissen über den Betrieb, das Qualitätsmanagement und die Aufgaben der Auditoren. Übungen und Rollenspiele im praktischen Teil drehen sich um Gesprächsführung, den Umgang mit schwierigen Situationen und die Kommunikation. „Co-Auditoren haben den Blick fürs Wesentliche. Sie schauen so exakt bei Audits auf die Dinge, an denen sich andere von einem Gespräch vorbeileiten lassen“, ist Carola Wagner überzeugt. Die Qualifizierung umfasst zehn halbtägige Einheiten: Neben derzeit fünf Co-Auditoren sind rund 15 Mitarbeiter zu Auditoren geschult. Robert Wollmann ist einer der ersten Co-Auditoren: „Ich wurde angesprochen, ob ich Auditor werden will. Ich fand das gut, ich will mich weiterqualifizieren und beruflich vorankommen.“

**Die Praxis** Die Betriebsleitung legt vor einem internen Audit fest, was geprüft werden soll: Aus dem Bereich „Fertigung in Küchen“ wählt sie ein oder zwei Schwerpunkte wie Arbeitssicherheit oder Hygiene. Vor dem Audit entwickeln Lead- und Co-Auditor einen Fragenkatalog, mit dem sie ins Gespräch mit der Küchen- und Betriebsleitung gehen. Carola Wagner: „Viele Fragen sind offen gehalten: Wir wollen erfahren, ob die Menschen sicher in dem sind, was sie tun. Und ob vielleicht wegen eines Personalwechsels Prozesse erst neu ins Laufen kommen müssen. Dann gibt es manchmal Schwachstellen, die man rechtzeitig erkennen sollte.“

Die Co-Auditoren des geprüften Betriebs sind beim Audit dabei, aber nicht in ihrer Eigenschaft als Auditoren, sondern als Experten. Das erleichtert die Arbeit, weil sie sich auskennen. „Meist teilen wir uns auf, der eine Auditor prüft die Dokumente, der andere geht durch den Betrieb. Und wir auditieren nicht anders, nur weil Beschäftigte dabei sind. Das hat ein hohes Niveau“, bilanziert die QM-Beauftragte. Aus den Notizen der Auditoren entsteht der Auditbericht. Die IWL-Auditoren nutzen drei Bewertungskriterien. Eine Abweichung bedeutet: akuter Handlungsbedarf. Eine Feststellung meint eine Unregelmäßigkeit, die – noch – keine Ge-

fahren birgt. Verbesserungspotenzial empfiehlt eine Veränderung, die für alle Vorteile hätte. „Bisher hatte ich noch keine Abweichung, aber es kam schon vor, dass Betriebsanweisungen nicht vollständig ausgehängt waren oder im Lager nicht beschriftet war, wo was steht“, erzählt Hans-Jürgen Nudlbichler.

„Wir bereiten das Audit vor, aber es gibt immer wieder Überraschungen“, erzählt Robert Wollmann. Das macht unberechenbar, welche Richtung ein Audit nimmt. „Das Aufregende ist ja immer, man weiß nicht, wohin es geht“, bestätigt Sebastian Müller. Viel Improvisation also, aber das sehen die Auditoren positiv, Hans-Jürgen Nudlbichler: „Ja, weil wir viel Neues und Hintergründe erfahren, warum etwas wie abläuft, wo es hakt und was man dann verändern muss.“ Kollegialer Austausch prägt die Audits. „Wir alle nehmen auch Anregungen aus den Betrieben mit, wenn dort etwas anders gemacht wird. Und seitdem ich Auditor bin, fällt mir der Dreck in der U-Bahn auch viel mehr auf“, lacht Robert Wollmann.

**Alles wird auditiert** Ein Auditprogramm läuft über drei Jahre: Dann soll jeder Prozess in jedem der fünf Gastronomie-Bereiche auditiert sein. 22 Audits stehen pro Jahr an, jeweils zur Hälfte in den Bereichen Produktion und Berufliche Integration. Aus Datenschutzgründen dürfen die Beschäftigten nicht Reha-Bereiche auditieren. „Wir gestalten den Einsatz der Co-Auditoren in der Gastronomie flexibel und klären in jedem Quartal mit dem Sozialdienst, wen wir einplanen sollten. Wir wollen absichern, dass wir niemanden überfordern.“ Einmal im Jahr kommen alle Auditoren – Beschäftigte und Mitarbeiter – in einem Feedback-Workshop zusammen.

„Internes Auditieren ist bei uns kein ‚als ob‘, kein Fake, sondern eine ernste Sache. Die



Martin Becker, Geschäftsführer der IWL Werkstätten, Carola Wagner, QM-Beauftragte, und Renate Windisch, Betriebsleiterin IWL München (v.l.)

### KONTAKT

ISAR-WÜRM-LECH IWL  
Werkstätten für behinderte Menschen gemeinn.  
GmbH  
Arnulfstraße 205 Rgb., 80634 München  
www.iwl-ggmbh.de

Renate Windisch, Betriebsleitung  
Tel.: 089 1307970  
renate.windisch@iwl-ggmbh.de  
Carola Wagner, QM-Beauftragte  
Tel.: 08191 - 92 41 411  
carola.wagner@iwl-ggmbh.de

fachliche Akzeptanz ist recht gut gegeben“, konstatiert Renate Windisch. „Ich bin selbstbewusster geworden. Und wenn in meinem Betrieb auditiert wird, trage ich die Verantwortung für die Nachbesserungen“, findet Sebastian Müller. Und Hans-Jürgen Nudlbichler ergänzt: „Ich gebe weiter, was mir auffällt. Es wird akzeptiert, wenn ich sage, das geht so nicht. Und ich muss alles im Auge behalten, auch Dinge, die andere verantworten. Aber wenn sie in Urlaub sind, muss gewährleistet sein, dass jemand anderes ihre Aufgaben fortführt.“ Alle Auditoren übernehmen in ihrem Betrieb weitere QM-Aufgaben.

**Als Experten immer dabei** Auch im Ernstfall sind die Co-Auditoren in der ersten Reihe. Bei allen offiziellen Audits der Zertifizierungsgesellschaften begleiten sie ganz selbstverständlich den externen Auditor und beantworten seine Nachfragen. Renate Windisch: „Der Klassiker: Als bei einem Audit der externe Auditor nach den Kalibrierungen der

Kühlraum-Thermometer schaute, fand er ein nicht kalibriertes Exemplar. Der Koch war irritiert, aber der interne Auditor meisterte die Situation ganz souverän und beeindruckte den externen Auditor mit seinen Erklärungen so sehr, dass der am Ende von einer Abweichung absah.“ Interne Auditoren übernehmen Verantwortung.

Die Audits schaffen eine Win-win-Situation für Beschäftigte, Fachkräfte und die Werkstatt gleichermaßen. Bis zum Herbst wird ein umfassender Trainings-Leitfaden entstehen. Denn künftig werden auch in anderen Gewerken Co-Auditoren ausgebildet: „Wir wollen sie in allen Geschäftsbereichen einsetzen. Die Erfahrung zeigt uns: Mit den Audit-Gesprächen entsteht eine sehr gute Unternehmenskultur“, bringt es Renate Windisch auf den Punkt. Ach ja, die Antwort des Küchenleiters hat Hans-Jürgen Nudlbichler doch zufriedengestellt: Die Gewürze waren vakuumversiegelt und deshalb sind sie länger haltbar. GG ■

**Eine leckere Idee für Ihre Kunden, Geschäftspartner und Mitarbeiter.**



**Schmatz®**

Zwei Schokoladentafelchen aufeinandergelegt und in einem Riegel vereint. Das macht geschmackliche Kombinationen möglich, die jedem Schokoladenliebhaber das Herz höher schlagen lassen.

**mitgeschickt**

www.samocca.de

Ein Projekt der SAMARITERSTIFTUNG OSTALB-WERKSTÄTTEN

Samariter Stiftung