

Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess – Motor der Business Excellence

Lösungen zur Implementierung von Qualitätsmodellen im Mittelstand

C.-Andreas Dalluege

In der heutigen Zeit wird es immer schwieriger sich auf dem Markt zu behaupten. Überlebenschancen haben nur die Firmen, die sich vom Wettbewerb abheben und überdurchschnittliche Ergebnisse liefern.

Dies klingt nach sehr hohen Anforderungen - so ist es aber nicht, wenn man sich das nötige Handwerkszeug aneignet. Die moderne Managementlehre bietet hierzu eine ganze Reihe von Methodiken an, die auf den ersten Blick zwar hochkomplex klingen, sich bei näherem hinsehen aber auf einen ganz pragmatisch anwendbaren Kern reduzieren lassen. Dieser kann oft relativ leicht und einfach eingeführt werden und führt bei konsequenter, kontinuierlicher Umsetzung schon recht bald zu greifbaren Ergebnissen.

Ein guter Einstiegspunkt ist das betriebliche Vorschlagswesen, speziell, wenn es mit systematischen Erhebungs- und Bewertungsmethoden gekoppelt wird. Ein guter Ansatz hierzu sind vereinfachte Konzepte der sogenannten Business Excellence Modelle, also Methoden, die helfen, festzustellen, wie weit man vom idealen Abbild seiner Firma entfernt ist.

Solche Modelle betrachten neben Produkten, Dienstleistungen und Prozessen auch die Interessen sämtlicher relevanter „Stake Holder“ des Unternehmens und gehen in ihrer Betrachtungsweise weit über eine ISO-Zertifizierung hinaus. Das bedeutet, dass neben der Erfüllung der Kundenbedürfnisse auch die Wünsche und Meinungen der Mitarbeiter kontinuierlich erhoben und berücksichtigt werden sollten. Zudem gilt es, den Einfluß des Unternehmens auf sein gesellschaftliches Umfeld und damit sein Image als wichtigen Marketingfaktor bewusst zu gestalten. Diese Werte werden regelmäßig überwacht, um zu sehen, in welchen Teilbereichen ein hohes Verbesserungspotenzial besteht.

Ein typisches Beispiel für einen solchen Ansatz ist das Exzellenz-Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM). Eine vereinfachte Abart dieses Modells wurde in den letzten Jahren unter dem Namen „Fit für Spitzenleitungen“ bekannt.

Wie beim EFQM Modell wird auch hier eine Selbstbewertung anhand der bekannten 9 Kriterien durchgeführt, wobei aber nicht so sehr das „Scoring“ im Vordergrund steht, sondern das Offenlegen von Verbesserungspotenzialen und das Sammeln von Verbesserungsvorschlägen. Mittels individueller Prioritätensetzung wird dann die Möglichkeit gegeben, Aktionslisten für die Umsetzung der Verbesserungen zu generieren.

Das diesem Modul zugrundeliegende Konzept wurde von der Liechtensteiner Trigonum AG entwickelt und legt Wert auf einfache und verständliche Ausdrucksweisen, ohne Fremdwörter und mit Erklärungen des wirtschaftlichen Zusammenhangs für jede Frage.

„Fit für Spitzenleistung“ hat im Frühjahr 2001 seine offizielle Anerkennung erhalten, als die erste Firma, die die bisherige papiergestützte Version konsequent umgesetzt hat, im ersten Anlauf zum Finalisten des ESPRIX 2001 (Schweizer Qualitätspreis) ernannt wurde. Dabei handelte es sich keineswegs um eine Hightech- oder Consultingfirma, sondern um einen 70 Mann starken Handwerksbetrieb.



VERBESSERUNGSKARTE
FIT FÜR SPITZENLEISTUNGEN

| | |
|---|--|
| <p>Wie soll sich das Unternehmen entwickeln?</p> | <p>Organisatorische Einheit:</p> <p><input type="radio"/> Gesamtorganisation</p> <p><input type="radio"/> Profit-Center</p> <p><input type="radio"/> Abteilung</p> <p><input type="radio"/> Produktgruppe</p> <p><input type="radio"/> _____</p> |
| <p>Frage 1: Verfügen wir über eine Unternehmensstrategie?</p> | <p>Bewertung aus der Lagebeurteilung</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  <input type="radio"/> ungenügend </div> <div style="text-align: center;">  <input type="radio"/> viel versprechend </div> <div style="text-align: center;">  <input type="radio"/> gut </div> <div style="text-align: center;">  <input type="radio"/> ausgezeichnet </div> </div> |
| <p>Betriebswirtschaftliche Erklärung zu dieser Frage:</p> <p>Vor allem kleinere und mittlere Unternehmen legen zu wenig Wert auf die strategische Seite der Unternehmensführung. Ohne klare Strategie ist es schwierig, Ziele zu setzen und die Leute zu motivieren; es herrscht Orientierungslosigkeit. Strategien sind vom Markt, den Kundenbedürfnissen und Erwartungen, sowie von Trends abzuleiten. Eine Strategie ist von den Führungskräften im Team zu erarbeiten.</p> | <p>Priorität:</p> <p><input type="radio"/> sehr wichtig <input type="radio"/> wichtig <input type="radio"/> weniger wichtig <input type="radio"/> (noch) nicht wichtig</p> <p>Massnahmen: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Datum: _____</p> |

© Trigonum AG

Bild 1: Verbesserungskarte aus „Fit für Spitzenleistungen“

Mit dem GOA-Trigonum Modul der IBK wird nun eine systematische Softwareunterstützung der „Fit für Spitzenleistung“ Methodik angeboten, die wahlweise von einer einzelnen Person oder einem kleinen Team eingesetzt werden kann. Mittels der elektronischen Umfragetechnik der GOA-WorkBench kann aber auch die ganze Firma in den Bewertungsprozess eingebunden werden.

Ergänzend wurde noch einmal die Methodik weiterentwickelt, wie die während der Selbstbewertung gesammelten Verbesserungsvorschläge aufzunehmen, zu bewerten und umzusetzen sind. Da das Konzept dabei Ansätze der Balanced Scorecard übernahm, wurde der neue Ansatz Balanced Q-Card genannt.

Im Vordergrund stehen hierbei vor allem zwei Aspekte. Einerseits die systematische Prioritätensetzung bei allen Verbesserungsvorschlägen, um so zu einer gewichteten Aktionsliste für die Umsetzung der Maßnahmen zu kommen. Andererseits die Möglichkeit, wahlweise alle Mitarbeiter in den Bewertungsprozess einzubeziehen, um so zu einer möglichst hohen Motivation für die Umsetzung zu kommen.

Die Balanced Q-Card übernimmt hierzu die in GOA-Trigonum gesammelten Vorschläge und stellt sie im firmeneigenen Netz erneut zur Diskussion. Dabei können alle Mitarbeiter jeden Verbesserungsvorschlag in bis zu 5 Faktoren bewerten und zusätzlich auch noch kommentieren.

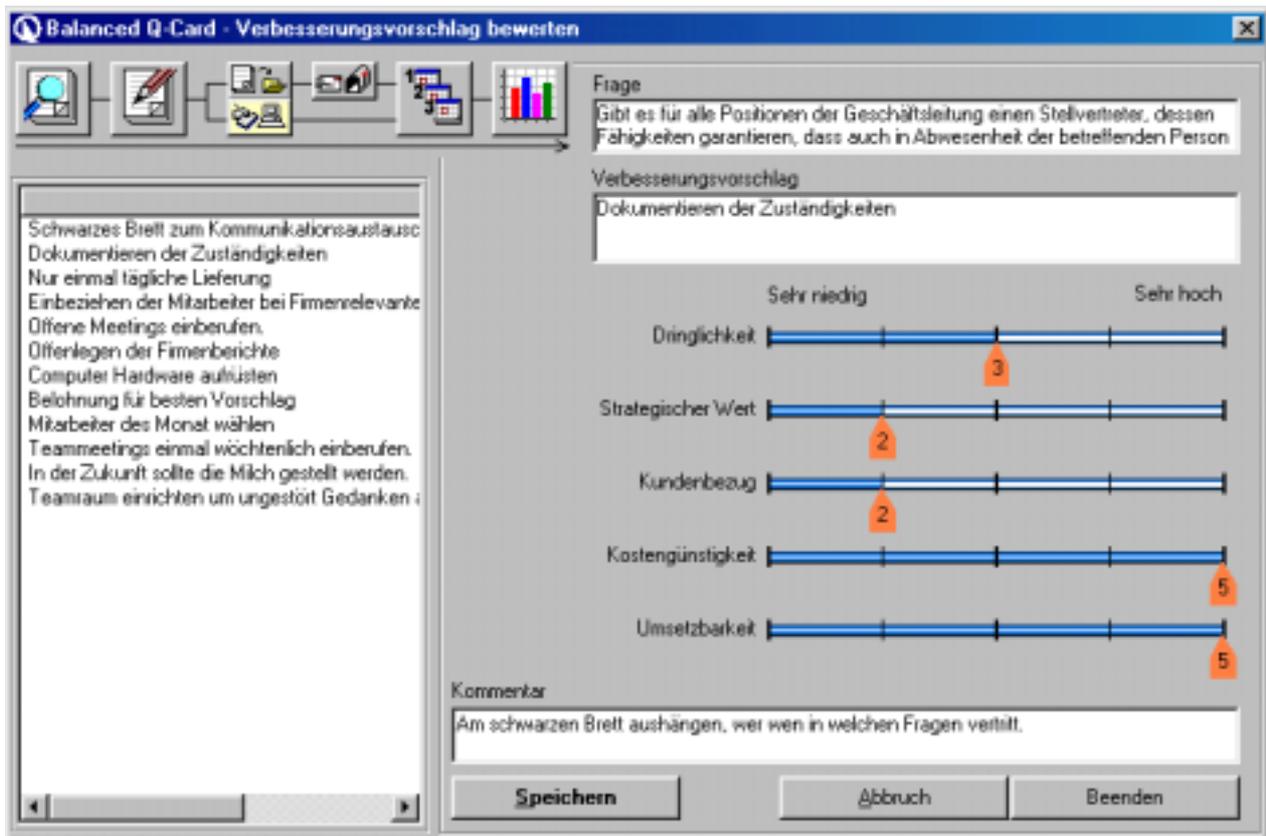


Bild 2: Elektronische Bewertungskarte für einen Verbesserungsvorschlag

Zusätzlich können dann noch einmal von der Geschäftsleitung oder dem QM-Verantwortlichen die einzelnen Bewertungsfaktoren gewichtet werden.

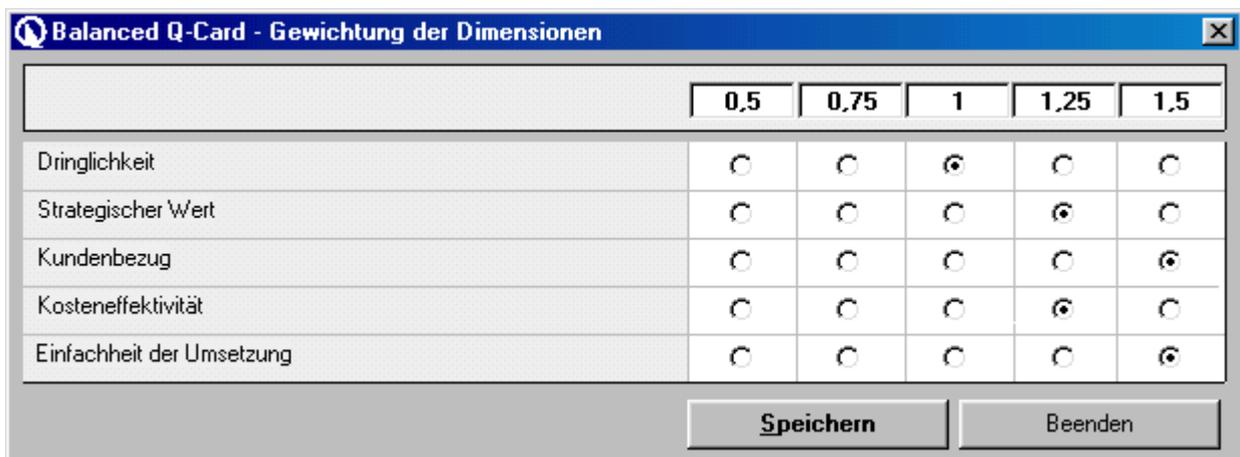


Bild 3: Zentrale Gewichtung der Bewertungsfaktoren

Dabei sind die Dimensionen auch nicht festgeschrieben, sondern können firmenindividuell umdefiniert werden und auch die Spreizung der Gewichtung kann in anderen Abständen festgelegt werden.

In einem weiteren Fenster können firmenspezifische Gewichtungen für die einzelnen Kriterien vergeben werden. Dabei bezieht sich diese Änderung der Kriteriengewichtung nur auf die Beurteilung der Umsetzungsprioritäten, nicht aber auf die Selbstbewertung zum erreichten Qualitätsniveau nach dem zugrundeliegenden Exzellenz-Modell – die Konsistenz dieser Erhebung mit dem EFQM Modell bleibt somit voll erhalten.

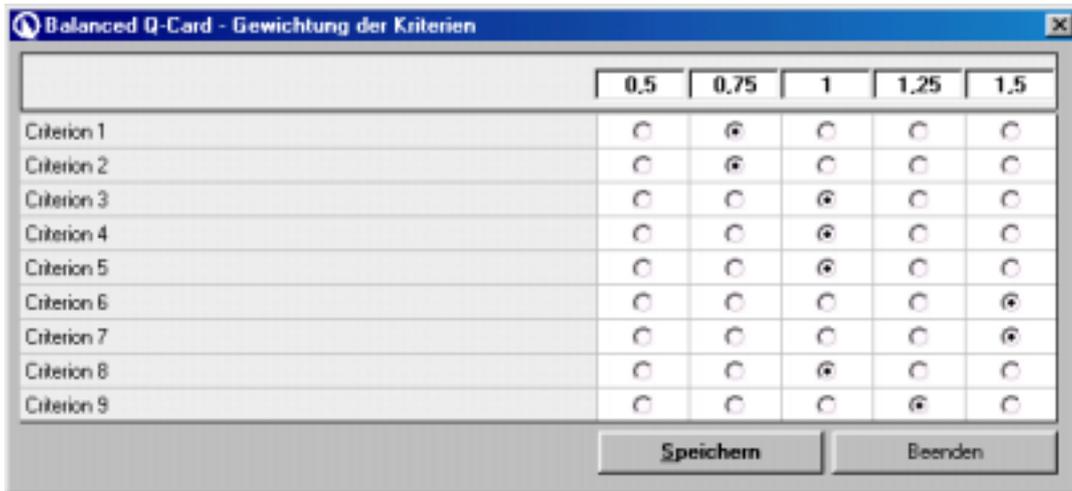


Bild 4: Nachträglich Umgewichtung der Kriterien

Der Einbezug der verschiedenen Bewertungs- und Gewichtungsebenen erlaubt es ganz genau auf die aktuellen Bedürfnisse der einzelnen Firma einzugehen und eine optimale und von der gesamten Belegschaft getragene Aktionsliste für die anstehenden Verbesserungen zu erstellen.

Weiterhin erlaubt es die Balanced Q-Card, den einzelnen Aktionspunkten eine Umsetzungsanweisung, eine Zuständigkeit und einen Zeitpunkt der Erledigung zuzuordnen.

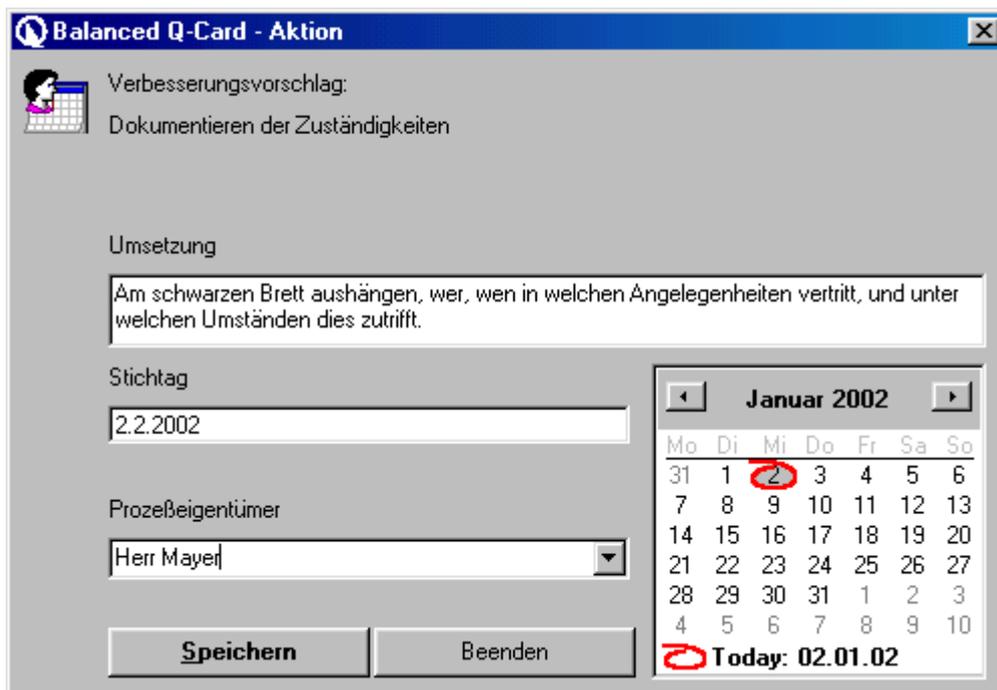


Bild 5: Planung der Umsetzung eines Verbesserungsvorschlags

Die so entstandene Aktionliste lässt sich auf verschiedene Arten darstellen und auch als HTML-Dokument veröffentlichen. Eine erste Übersicht gibt die Top-Ten Liste.

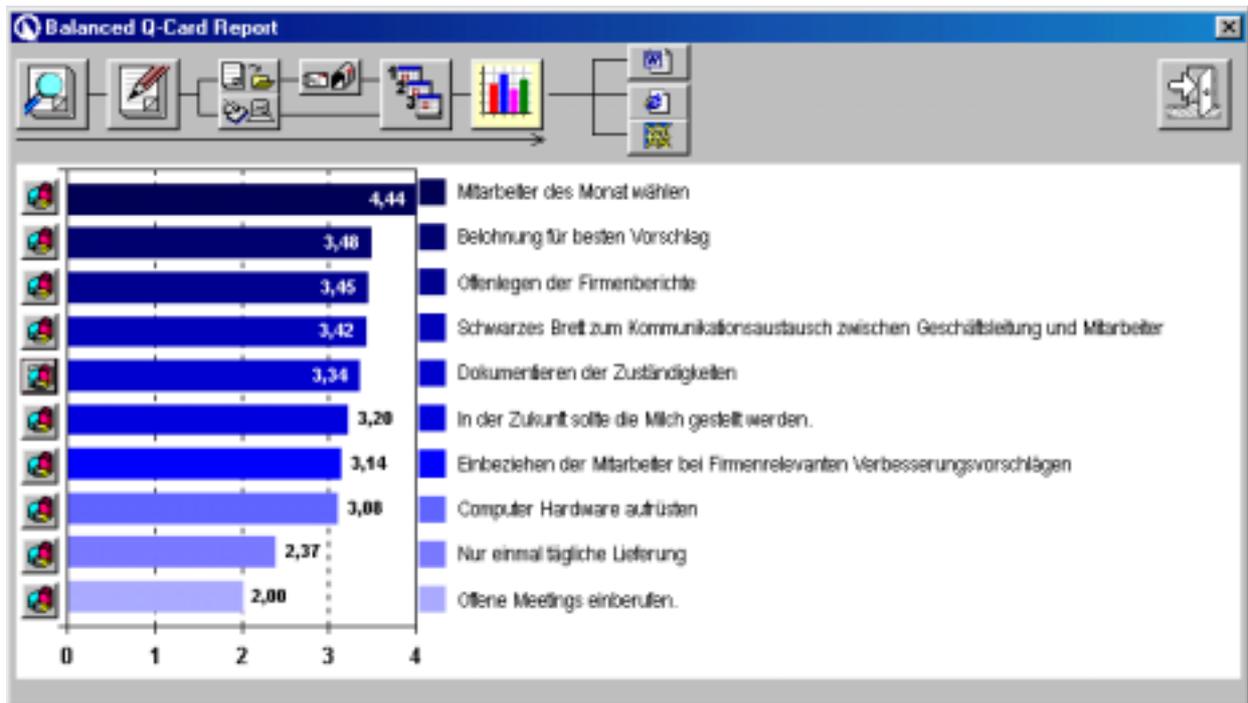


Bild 6: Planung der Umsetzung eines Verbesserungsvorschlags

Um einen ausführlichen Bericht zu erstellen, kann über einen Reportgenerator eine beliebige Detailtiefe ausgewählt werden.

Drucke
 Von: 1 Bis: 4

Drucke Text

- Drucke erfasste Verbesserungsvorschläge
- Drucke nicht bearbeitete Verbesserungsvorschläge
- Drucke Kapitel
- Drucke Frage
- Drucke Verbesserungsvorschlag
- Drucke Verbesserungsvorschlag Kommentare
- Drucke Anzahl der abgegebenen Bewertungen
- Drucke Umsetzung
- Drucke Prozeßeigentümer
- Drucke Stichtag

Drucke Kalkulation

- Erstelle Kalkulation mit allen Details
- Erstelle Kalkulation als Zusammenfassung

Drucke Graphik

- Drucke Graphiken in Schwarz/Weiss
- Drucke Graphiken in Farbe
- Drucke TopTen Graphik
- Drucke Graphik : Dringlichkeit
- Drucke Graphik : Strategischer Wert
- Drucke Graphik : Kundenbezug
- Drucke Graphik : Kostengünstigkeit
- Drucke Graphik : Umsetzbarkeit

Pfad in dem die Dateien gespeichert werden sollen

Abbruch Beenden Weiter

Bild 7: Planung der Umsetzung eines Verbesserungsvorschlags

Die Kombination eines Assessmentmoduls wie GOA-Trigonum mit der Balanced Q-Card erlaubt es somit, das betriebliche Vorschlagswesen eng mit den etablierten TQM-Ansätzen, wie z.B. dem EFQM Excellence Modell, zu verbinden und bis hin zur Umsetzung zu unterstützen.

Autor:

C.-Andreas Dalluege

Dipl-Kfm. C.-Andreas Dalluege ist Geschäftsführender Gesellschafter der IBK – Management Solutions GmbH mit Sitz in Wiesbaden, sowie „General Member“ der EFQM. Er hatte in den letzten 12 Jahren leitende Positionen in über einem Dutzend internationaler Forschungsprojekte inne, von denen sich viele mit dem Thema der Business Excellence beschäftigten. Herr Dalluege hat über 60 Fachartikel zu computergestützten Managementtechniken, sowie ein Buch zum Einsatz der Informationstechnologie im Mittelstand veröffentlicht.

Weitere Informationen zu IBK und der GOA-WorkBench sind unter <http://www.ibk-group.com> erhältlich.

Kasten: Die GOA-WorkBench®

Die zur Zeit einzige kommerziell verfügbare und von der European Foundation for Quality Management (EFQM) lizenzierte Software zur Unterstützung der TQM-Implementierung nach dem Business Excellence Modell, ist die GOA-WorkBench® der IBK.

GOA, der Group Opinion Analyser, ist eine Toolbox für Organisatoren, Unternehmer und Unternehmensberater, die sich mit umfrage- und assessmentgestützten Managementtechniken beschäftigen. Hierzu gehören Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheitsanalysen, wie sie nach ISO9000, QS9000 oder VDA 6.x gefordert werden genauso, wie die aufwändigen Erhebungen, Selbstbewertungen und Benchmarks, die zum Beispiel die Grundlage für den deutschen Ludwig-Erhard-Preis, den Austrian Quality Award oder den Schweizer ESPRIX bilden.

Die GOA-WorkBench® erlaubt es, Kosten und Aufwand für die Einführung und die laufenden Erhebungen des EFQM Modells erheblich zu senken und so dieses Verfahren einer breiteren Basis zugänglich zu machen. Die GOA-WorkBench® ist momentan in 6 Sprachen verfügbar und kostet - je nach Ausbau - zwischen 1.600 und 5.000 Euro (zzgl. MwSt.). Darüber hinaus existieren für fast alle Module vereinfachte Einstiegsversionen für EUR 400.

IBK stellt allen Interessenten auf seiner Website (www.ibk-group.com) eine Testversion bereit, die nach Installation für 30 Tage das Arbeiten mit allen zur Zeit verfügbaren Wissensbasen erlaubt. Die Module lassen sich später problemlos zu einer Vollversion freischalten, so dass alle bis dahin gesammelten Daten produktiv weitergenutzt werden können.