

Vorschlagswesen mit TQM koppeln

# Mitarbeiter mit im Boot

Von C.-Andreas Dalluege

*Überlebenschancen haben heute nur die Firmen, die sich von den Mitbewerbern abheben und überdurchschnittliche Ergebnisse liefern. Dazu gehören sowohl besondere Leistungen im Wettbewerb, als auch bei der inneren Führung.*

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 Methoden an, die auf den ersten Blick zwar hochkomplex klingen, sich bei näherem Hinsehen jedoch auf einen pragmatisch anwendbaren Kern reduzieren lassen. Dieser kann oft relativ leicht und einfach implementiert werden und führt bei konsequenter, kontinuierlicher Umsetzung schon recht bald zu greifbaren Ergebnissen.

## Alle sollten mitwirken

Speziell das Personalmanagement wird viel zu sehr vernachlässigt. Dabei ist es für einen exzellenten Betrieb eine unerlässliche Voraussetzung, über gute und motivierte Mitarbeiter zu verfügen. Dies lässt sich aber nicht allein durch Schulungsmaßnahmen oder Prämien-

systeme erreichen, sondern vor allem dadurch, dass jedes einzelne Mitglied der Firma diese Organisation als «seinen Betrieb» betrachtet. Im Rahmen der New Economy-Euphorie wurde dies vor allem durch Stock-Options versucht, was von vielen lediglich als Weg verstanden wurde, schnell reich zu werden und nicht als Anteilnahme an der «eigenen» Firma – und dies ist auch einer der nachhaltigen Gründe für den harten Absturz des neuen Marktes: Fehlende Firmenloyalität auf allen Ebenen, vom Sekretariat bis zur Vorstandsetage.

Ein sinnvollerer Ansatz zur Mitarbeiterbindung ist es, allen Angestellten die Möglichkeit zu geben, an der Entwicklung der Firma mitzuwirken. Ein Einstiegspunkt ist das betriebliche Vorschlagswesen. Bisher verstand man darunter vorwiegend einen produktionsorientierten An-

satz. Moderne Methoden des Total Quality Managements haben aber neue, ganzheitliche Denkansätze geschaffen, bei dem das Vorschlagswesen in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess eingebunden und dieser wiederum mit systematischen Erhebungs- und Bewertungsmethoden gekoppelt wird. Ein guter Ansatz sind die Konzepte der so genannten Business Excellence Modelle, also Methoden, die helfen, festzustellen, wie weit man vom Idealbild seiner Firma entfernt ist.

## Auch Mitarbeiter haben Wünsche

Solche Modelle betrachten neben Produkten, Dienstleistungen und Prozessen auch die Interessen sämtlicher relevanter «Stakeholder» 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 erfasst, um zu sehen, in welchen Teil-

## Verbesserungskarte aus «Fit für Spitzenleistungen»

Grafik 1

<p><b>Wie soll sich das Unternehmen entwickeln?</b></p> <p><b>Frage 1:</b> Verfügen wir über eine Unternehmensstrategie?</p> <p><b>Betriebswirtschaftliche Erklärung zu dieser Frage:</b></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><b>Organisatorische Einheit:</b></p> <p><input type="radio"/> Gesamtorganisation  <input type="radio"/> Profit-Center  <input type="radio"/> Abteilung  <input type="radio"/> Produktgruppe  <input type="radio"/></p> <p><b>Bewertung aus der Lagebeurteilung</b></p> <p><input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>langfristig      mittelfristig      kurzfristig</p> <p><b>Priorität:</b></p> <p><input type="radio"/> sehr wichtig    <input type="radio"/> wichtig    <input type="radio"/> weniger wichtig    <input type="radio"/> (nicht) relevant</p> <p><b>Massnahmen:</b></p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p><b>Datum:</b></p>
--	---

bereichen ein hohes Verbesserungspotenzial besteht.

Ein weltweit führendes Beispiel für einen solchen Ansatz ist das Excellence-Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM), das jedoch in seiner Anwendung für viele TQM-Einsteiger zu komplex erscheint. Aus diesem Grund wurde in den letzten Jahren von der Liechtensteiner Trigonum AG eine vereinfachte Abart dieses Modells unter dem Namen «Fit für Spitzenleistungen» entwickelt. Das Konzept legt Wert auf eine einfache und verständliche Ausdrucksweise, ohne Fremdwörter und mit Erklärungen des wirtschaftlichen Zusammenhangs für jede einzelne Frage. Dies erlaubt es wahlweise die gesamte Belegschaft in den Selbstbewertungsprozess einzubeziehen, ohne zuvor einen grossen Schulungsaufwand zu betreiben.

### Selbstbewertung als Hebel

Wie beim EFQM-Modell wird auch hier eine Selbstbewertung anhand der bekannten neun Kriterien durchgeführt. Dabei steht das Offenlegen von Verbesserungspotenzialen und das Sammeln von Verbesserungsvorschlägen im Vordergrund. Mittels individueller Prioritätensetzung wird dann die Möglichkeit gegeben,

Aktionslisten für die Umsetzung der Verbesserungen zu generieren (Grafik 1).

«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 High-tech- oder Consultingfirma, sondern um einen 70 Mann starken Handwerksbetrieb.

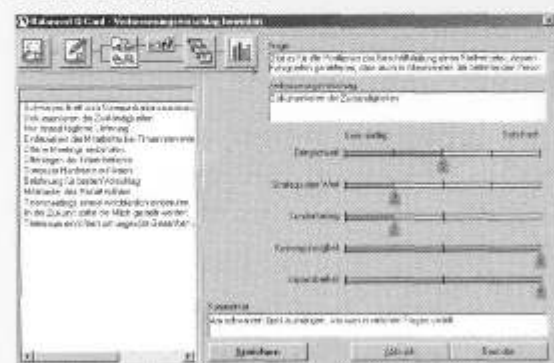
Im nächsten Schritt wurde gemeinsam mit der IBK Management Solutions GmbH eine systematische Softwareunterstützung der Methodik entwickelt, die wahlweise von einer einzelnen Person oder einem kleinen Team eingesetzt werden kann. Diese erfolgt mittels der elektronischen Umfragetechnik der IBK-eigenen GOA-WorkBench®, einer Softwareplattform für diverse Managementtechniken, bei der die ganze Belegschaft in den Bewertungsprozess eingebunden werden kann.

### Massnahmen müssen umgesetzt werden

Darüber hinaus wurde die Methodik weiterentwickelt, wie die während der Selbstbewertung gesammelten

## Elektronische Bewertungskarte

Grafik 2



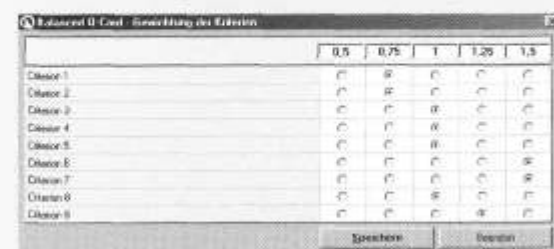
## Gewichtung der Bewertungsdimensionen

Grafik 3



## Gewichtung der Kriterien

Grafik 4



### Die GOA-WorkBench®

GOA-WorkBench® (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 ISO 9000, QS 9000 oder VDA 6.3 gefordert werden genauso, wie die aufwändigen Erhebungen, Selbstbewertungen und Benchmarks, die zum Beispiel die Grundlage für den Schweizer ESPRIX bilden.

Dabei ist das auf dem EFQM Excellence-Modell aufbauende GOA-Modul voll modellkonform und von der European Foundation for Quality Management (EFQM) lizenziert worden. Die GOA-WorkBench® ist momentan in sieben Sprachen verfügbar und kostet – je nach Ausbau – zwischen € 680.– und € 6400.– (zzgl. MwSt.).

IBK stellt allen Interessenten auf seiner Website eine Übersicht der regional zuständigen Vertriebs- und Supportpartner, sowie eine Testversion der Software zur Verfügung.

Info: [www.ibk-group.com](http://www.ibk-group.com) bzw. [www.ibk-group.de](http://www.ibk-group.de).

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 und andererseits die Möglichkeit, wahlweise alle Mitarbeiter in den Bewertungsprozess einzubeziehen, um so zu einer möglichst hohen Motivation aller Beteiligten zu kommen.

Die Balanced Q-Card übernimmt hierzu die in GOA-Trigonum gesammelten Vorschläge und stellt

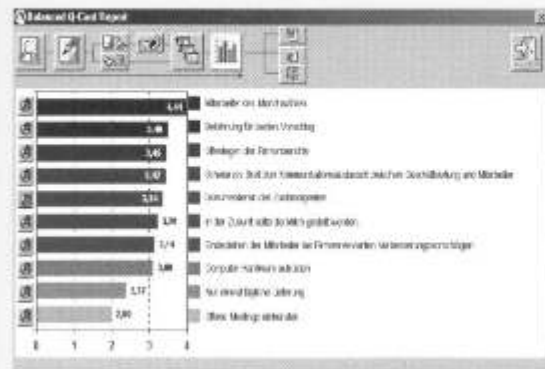
## Planung der Umsetzung (1)

Grafik 5



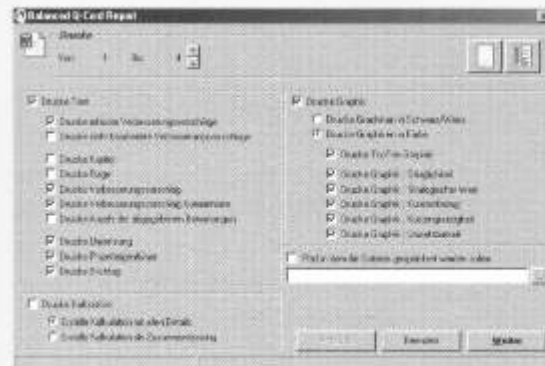
## Planung der Umsetzung (2)

Grafik 6



## Planung der Umsetzung (3)

Grafik 7



sie im firmeneigenen Netz erneut zur Diskussion. Dabei können alle Mitarbeiter jeden Verbesserungsvorschlag in bis zu 5 Faktoren bewerten und zusätzlich auch noch kommentieren (Grafik 2). Zusätzlich können dann noch einmal von der Geschäftsleitung oder dem QM-Verantwortlichen die einzelnen Bewertungsfaktoren gewichtet werden (Grafik 3). Dabei sind die Dimensionen nicht festgeschrieben, sondern können firmenindividuell angepasst werden. Auch die Spreizung der Gewichtung kann in anderen Rastern angelegt werden.

### Prioritäten gemeinsam setzen!

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 Excellence-Modell – die Konsistenz dieser Erhebung mit dem EFQM-Modell bleibt somit voll erhalten (Grafik 4).

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 (Grafik 5). Die so entstandene Aktionsliste lässt sich auf verschiedene Arten darstellen und auch als HTML-Dokument veröffentlichen. Eine erste Übersicht gibt die Top 10 Liste (Grafik 6). Um einen ausführlichen Bericht zu erstellen, kann über einen Reportgenerator eine beliebige Detailtiefe ausgewählt werden (Grafik 7).

### Logische Schritte

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 dem EFQM Excellence-Modell, zu verbinden und bis hin zur Umsetzung zu unterstützen. Gleichzeitig erfolgt eine Einbeziehung der gesamten Belegschaft in die Entscheidungsprozesse, die vorhandenes Wissen des Einzelnen der Gemeinschaft zur Verfügung stellt, Transparenz im Change Management schafft und den Gedanken einer Mitverantwortung und Beteiligung eines jeden Mitarbeiters an der Firmenentwicklung trägt und so die Firmenloyalität auf allen Ebenen stärkt.

