

Exzellenter Einstieg

Lösungen zur Implementierung des TQM-Gedankens im Mittelstand

Moderne – auf ihren Kern reduzierte – Managementmethoden bieten zur Differenzierung vom Wettbewerb oft relativ leicht und einfach zu implementierende Ansätze an. Bei konsequenter, kontinuierlicher Umsetzung führen diese schon recht schnell zu greifbaren Ergebnissen. Ein gut geeigneter Einstiegspunkt ist das betriebliche Vorschlagswesen in Kopplung mit systematischen, organisationsweiten Erhebungs- und Bewertungsmethoden.

Einen ganzheitlichen Ansatz hierzu bieten die Excellence-Modelle, bei denen festgestellt wird, wie weit man vom idealen Abbild seiner Firma entfernt ist.

Solche Modelle betrachten neben Produkten, Dienstleistungen und Prozessen auch die Interessen sämtlicher am Unternehmen beteiligter Personen und Einrichtungen. Dieses Vorgehen geht in seiner Betrachtungsweise weit über eine ISO-Zertifizierung hinaus und beinhaltet unter anderem, dass neben der Erfüllung der Kundenbedürfnisse auch die Wünsche und Meinungen der Mitarbeiter kontinuierlich erhoben und berücksichtigt werden. 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, sowie die Nachhaltigkeit der gewählten Ansätze zu messen. Diese Betrachtungen liefern neben den eigenen Handlungsempfehlungen auch alle Grundlagen für ein Basel II Rating, wie es künftig von den Banken für alle Firmenkredite verlangt wird.

Einer der bekanntesten und am weitesten verbreiteten Ansätze ist das Exzellenz-Modell der EFQM (European Foundation for Quality Management), welches das Unternehmen in neun miteinander verknüpfte Kriterien aufteilt.



Bild 1: Das EFQM Excellence Modell

Da die korrekte Anwendung dieses Modells einiger Expertise bedarf, wurde seitens der EFQM eine neue Methode entwickelt, die den Einstieg in das Thema „Business Excellence“ ohne großen Aufwand erheblich erleichtert.

CCS Clinic Catering Service / Medirest hat sich als erster Caterer im Krankenhaus- und Altenheimbereich erfolgreich um diese neue Anerkennung beworben. Dabei erfolgte ganz bewusst die Entscheidung für den EFQM Ansatz, da dieser die Unternehmensphilosophie bestens verkörpert und Freiräume für die sehr unterschiedlichen Betriebsspezifika vor Ort bietet. *„Das hervorragende Ergebnis der Zertifizierung zeigt, dass wir mit EFQM den richtigen Weg eingeschlagen haben. Das System passt zu unserem anspruchsvollen Qualitätsverständnis und es bietet gleichzeitig Anschlussmöglichkeiten zu allen anderen Qualitätsmanagement-Modellen unserer Kunden“*, freut sich Geschäftsführer Hartmut Meyer. *„Wir möchten unseren Kunden und Gästen mehr bieten als die beste Qualität in Speisen, Getränken und Service. Deshalb verfolgen wir in der Seniorenverpflegung einen ganzheitlichen Ansatz, der sowohl eine gerontologische als auch eine soziale und eine gestalterische Kompetenz erfüllt“*.

Das Prinzip ist ganz einfach – man legt drei Verbesserungsprojekte fest, die das Unternehmen nach vorn bringen. Einzige Voraussetzung: Die drei Projekte müssen das Ergebnis einer „Selbstbewertung“ sein, die anhand der neun Kriterien durchgeführt wird, ohne dass diese im Detail durchdrungen werden müssen.

Der Aufwand für eine einfache Selbstbewertung beträgt etwa einen Tag und die Vorbereitung hierzu ist minimal.

Es gilt, die drei Verbesserungsprojekte innerhalb von etwa sechs Monaten erfolgreich umzusetzen – mit verantwortlichen Projektleitern und motivierten Mitarbeitern sollte dies kein

Problem sein. Sobald die Projektergebnisse vorliegen, kann man sich eine offizielle Anerkennung von der Deutschen EFQM in Frankfurt ausstellen lassen - oder sich einfach nur über die erfolgten Verbesserungen freuen. Der erste Schritt hin zu einem exzellenten Unternehmen ist in jedem Fall getan!

Dr. Wolfgang Eckart, Direktor des mit dem Testat "Committed to Excellence" ausgezeichneten Bildungszentrum der Stadt Nürnberg sieht den Vorteil in der ständigen Weiterentwicklung: *«Wir haben uns mit der EFQM Einführung verpflichtet, diesen Standard zu halten und weiter zu entwickeln. Die Qualität des Angebots wird ständig überprüft und orientiert sich an der Nachfrage und den Bedürfnissen der „Kunden“. Durch dieses verpflichtende Qualitätsmanagement sind wir einer permanenten Kontrolle und Selbstkontrolle unterzogen, von der letztlich alle profitieren, die zum Bildungszentrum kommen und das weit gefächerte Angebot wahrnehmen.»*

Das Wiesbadener Softwarehaus IBK unterstützt kleine und mittlere Unternehmen bei diesem Vorhaben mit einem speziell zu diesem Zweck entwickelten Programm zur Auswahl und Umsetzung von Verbesserungsprojekten in einem KVP Prozess, unabhängig davon, ob eine anschließende Anerkennung durch die EFQM gewünscht wird oder nicht.

Mit dem Easy Assessment Modul der GOA-WorkBench wird eine systematische Softwareunterstützung für eine in ihrer Komplexität stark vereinfachten Selbstbewertung angeboten, die wahlweise von einer einzelnen Person, einem kleinen Team oder unter Einbezug der gesamten Organisation eingesetzt werden kann.

Die Teilkriterien des Modells mit ihren jeweiligen Ansatzpunkten wurden in einfache Fragen umformuliert, denen zum besseren Verständnis eine betriebswirtschaftliche Erklärung mitgegeben wird.

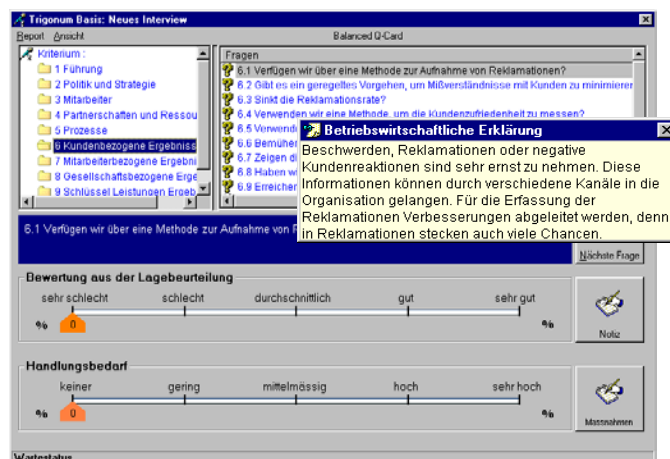


Bild 2: Elektronische Bewertungskarte des GOA Moduls „Easy Assessment“

Die Chocolats Halba AG, Finalist im Schweizer Qualitätspreis ESPRIX 2004, setzt GOA seit 2002 ein. Karl Zeller, Spartenleiter und Mitglied der Geschäftsleitung ist speziell mit der einfachen Handhabung sehr zufrieden: *«Die Bedienung der GOA-WorkBench ist simpel und intuitiv. Die Befragungen lassen sich an individuelle Bedürfnisse anpassen. Das Generieren und Verteilen einer Befragung erfolgt per Knopfdruck. Das Einlesen der Antworten ist ebenso einfach. Viel Zeit lässt sich durch die automatische Auswertung einsparen. Das Programm übernimmt die Daten in eine Datenbank, berechnet die Ergebnisse und stellt sie in unterschiedlichen Detaillierungsgraden dar.»* Mit Export lassen sich zudem Texte, Tabellen und Grafiken problemlos in Word transferieren und in Berichte integrieren.

Auch die in Flensburg beheimatete Förde-Küchen GmbH & Co. KG machte die Erfahrung, dass mit GOA der Einstieg in die „Business Excellence“ aus eigener Kraft und ohne externe Schulungen möglich ist. In zwei Phasen wurden die Inhalte von TQM und die Unternehmensziele im Rahmen von regelmäßigen Tagungen und täglichen kurzen Statements per Email erarbeitet.

Mit Hilfe von GOA sind die umfangreichen Fragenkataloge in unterschiedliche Themenbereiche aufgeteilt über 4 Wochen an die Mitarbeiter ausgegeben und ausgewertet worden. Dabei wurde zum Beispiel täglich ein anders Kriterium der Exzellenz abgefragt, was dazu führte, dass die Beteiligten sich systematisch mit den Inhalten auseinander setzten, täglich aber nur kurze Zeit für diese Tätigkeit aufwenden mussten.

Der Geschäftsführer Manfred Kania ist zufrieden: «Die Beteiligung war gut, die Mitarbeiter nutzten dabei auch ausgiebig die Möglichkeit Verbesserungsvorschläge einzubringen. Die Befragung wird zukünftig regelmäßig wiederholt, um die Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit zu verifizieren. Darüber hinaus wird die Kundenzufriedenheit langfristig per Telefonumfragen gemessen und ausgewertet. Als starkes Instrument für den KVP betrachten wir die Übernahme der gesammelten Vorschläge in die Balanced Q-Card und die anschließende Priorisierung mit der Möglichkeit, hierbei wahlweise auch Ansichten der Belegschaft einzubeziehen. Das Ergebnis ist ein an den strategischen Zielen orientierter Aktions- und Maßnahmenplan, der von der gesamten Belegschaft getragen wird.»

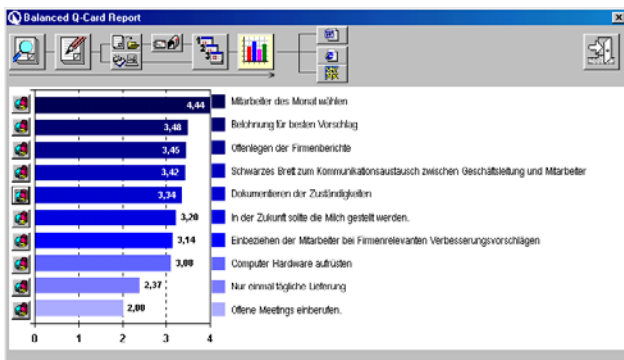


Bild 3: Top 10 der bewerteten Verbesserungsvorschläge

Die hierbei gewonnenen Analysen und Dokumentationen erfüllen darüber hinaus alle inhaltlichen Anforderungen, die von einem EFQM-„Validator“ gestellt werden, um nach erfolgreicher Implementierung der ausgewählten Verbesserungsmaßnahmen der Firma das Zertifikat „Committed to Excellence“ ausstellen zu können.

Aktion: Umlaufzu weiter

Herausforderungen	Erfahrungen	Ergebnisse	Externe Unterlagen
General	Team	Meilensteine	Zielmessung
Start	Sichttag	Budget Soll	Budget Ist
Prozesseigentümer			
Status			
<input type="radio"/> noch nicht gestartet			
Kommentar			

Bild 4: BQC Projektplanung & Dokumentation

Autoren:



C.-Andreas Dalluege

Dipl.-Kfm. C.-Andreas Dalluege ist Geschäftsführer der IBK – Management Solutions GmbH mit Sitz in Wiesbaden, sowie Project Management Award Assessor, European Excellence Award Assessor und General Member der EFQM. Er hat seit Ende der 80er Jahre in leitenden

Positionen in gut 20 internationalen Großforschungsprojekten zu computergestützten Managementtechniken mitgearbeitet und hierzu über 80 Fachartikel, sowie ein Buch zum Einsatz der Informationstechnologie im Mittelstand veröffentlicht.

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



Dr. Christian Forstner

Dr. Christian Forstner ist Managementberater bei Siemens und anderen Unternehmen, sowie European Excellence Senior Award Assessor und Validator der EFQM. Nach dem Studium der Physik promovierte er 1986 an der ETH in Zürich. Bei der Siemens AG erwarb er eine vielseitige praktische Geschäfts- und Managementenerfahrung, die er seit 1997

als Inhouse-Berater auf Vorstandsebene umsetzt. Seit Mai 2000 ist er auch als selbstständiger Berater bei anderen Unternehmen, z.B. der Deutschen Post, erfolgreich tätig.

Weitere Informationen unter www.CFyouradvantage.com.

Die 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 Kundenzufriedenheitsanalysen, Effizienzmessungen von Teams oder Managern, Analysen des Innovationsmanagements sowie Selbstbewertungen nach CAF, EFQM oder ISO 9004.

Die GOA-WorkBench® erlaubt es, Kosten und Aufwand für die Einführung und die laufenden Erhebungen des EFQM Modells erheblich zu senken.

IBK stellt allen Interessenten auf seiner Website (www.ibk-group.com) eine kostenlose Testversion der Software bereit, die nach Installation für 30 Tage das Arbeiten mit allen angebotenen Wissensbasen erlaubt.