

Qualitätsorientierte Prozessführung

# Ist die Zielerreichung messbar?

*Mit der Einführung einer neuen Business-Lösung verspricht sich ein Unternehmen die Optimierung der gesamten Wertschöpfungskette unter Einbezug sämtlicher Geschäftsprozesse im Managementsystem. Das EFQM-Modell für Excellence bietet als praktisches Werkzeug Unterstützung und zeigt zugleich auf, wo man sich auf dem Weg zur Excellence befindet.*

■ Von Julius Thomann

Unternehmerische Zielsetzungen, auch hinsichtlich der zu produzierenden Qualität, lassen sich nicht einfach mit der Einführung von Business-Software erreichen. Zahlreiche Unternehmen mussten bereits diese schmerzliche und vor allem teure Erfahrung machen, wenn ihre Software-Projekte scheiterten. Wichtig sind deshalb regelmässige Rückmeldungen aus allen Bereichen (Management, Mitarbeitende, Produktion, Kunden), um die Prozesse laufend zu verbessern.

Am Anfang eines Implementierungsprozesses steht immer die Definition der Geschäftsstrategie, aus der dann die wichtigsten Schlüsselfaktoren zur Erreichung dieser Ziele abgeleitet werden. In einem nächsten Schritt wird erhoben, inwieweit die vorgesteckten Ziele bereits erfüllt werden und wo die grössten Lücken bestehen. Dies geschieht zum einen durch Kunden- und Mitarbeiter-Interviews, zum anderen durch eine Selbstbewertung.

■ Das EFQM-Excellence-Modell stellt ein Rahmenmodell für eine umfassende, regelmässige und systematische Überprüfung von Tätigkeiten und Ergebnissen eines Unternehmens dar.

■ Die Berücksichtigung der Interessen der Mitarbeitenden, der Kunden und der Gesellschaft als wichtige Bestandteile eines umfassenden Managementsystems wird in den Ergebniskriterien des EFQM-Modells sichergestellt.

## Umfragen und Bewertungen rationalisieren

Der «Group Opinion Analyser» (GOA) ist eine Software-Plattform für die Durchführung und Auswertung verschiedenster Umfragen oder Bewertungen. Dabei werden vom Software-Entwickler IBK Management Solutions GmbH, D-Wiesbaden, verschiedene Wissensbasen angeboten, die umfassende Fragenkataloge für eine Reihe von Anwendungsfällen enthalten. Das auf dem EFQM-Excellence-Modell aufbauende «GOA»-Modul ist modellkonform und von der European Foundation for Quality Management (EFQM) lizenziert.

■ Die Zusammenfassung mehrerer Module nennt sich «GOA WorkBench», wobei die Anzahl der verfügbaren Wissensbasen von einem interdisziplinären Team laufend weiterentwickelt wird und sich dem EFQM-Ansatz anlehnt. Die «GOA WorkBench» erlaubt es, Kosten und Aufwand für die Einführung und die laufenden Erhebungen des EFQM-Modells zu senken und so dieses Verfahren einer breiteren Basis zugänglich zu machen.

■ Die Wissensbasen enthalten umfangreiche Fragenkataloge, die gemeinsam mit renommierten Instituten entwickelt wurden, im Fall der Kunden- bzw. Mitarbeiterzufriedenheit war dies das Fraunhofer Institut Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), D-Stuttgart ( [www.iao.fraunhofer.de](http://www.iao.fraunhofer.de) ).

■ Über eine Balanced Q-Card im «GOA» lassen sich die gesammelten Vorschläge nach unterschiedlichen Faktoren bewerten und persönlich kommentieren. Den einzelnen Aktionen können eine Umsetzungsanweisung, eine Zuständigkeit und ein Zeitpunkt der Erledigung zugeordnet werden.

## Für Unternehmen aller Branchen

Durch den modularen Aufbau richtet sich «GOA WorkBench» nicht nur an KMU, sondern auch an grössere Unternehmen sämtlicher Branchen der Sektoren Industrie, Verwaltung und Dienstleistung. Die Wissensbasen sind in sieben Sprachen verfügbar.

Der Anwendungsbereich von «GOA» erstreckt sich von Beginn der Evaluation einer neuen Business-Anwendung bis zur laufenden Überprüfung bestehender (Teil-)Lösungen.

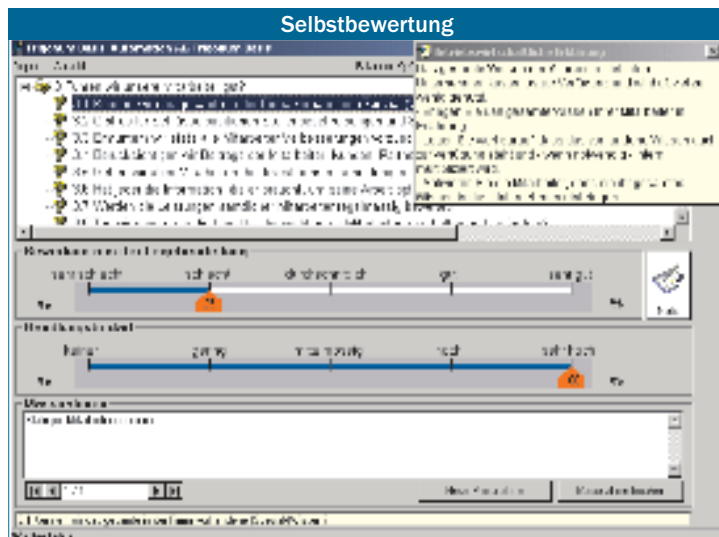
## Erfahrungsbericht

Die Chocolats Halba AG, Wallisellen (Eigenproduktionsbetrieb der Coop-Gruppe; 260 Mitarbeitende; Brutto-Erlös 2002: CHF 89,5 Mio.; Absatzmenge: 10 335 t Schokoladeprodukte; Marktanteil Schweiz: 11,3 Prozent; ISO 9001:2000, ISO 14001), hat sich im Frühjahr 2002 für das neue Software-Tool von IBK Management Solutions GmbH entschieden. Damit hat das Unternehmen, wie Karl Zeller, Spartenleiter und Mitglied der GL, mitteilt, bewusst Neuland betreten. Sie hätten es aber gewagt, weil die Entwicklung der Software «GOA WorkBench» von der EFQM unterstützt und für den Einsatz zur Weiterentwicklung von Organisationen in Richtung TQM empfohlen werde. Halba hat mit den Modulen «Kundenbefragung» und «Self-Assessment» nach EFQM erste Erfahrungen gesammelt.

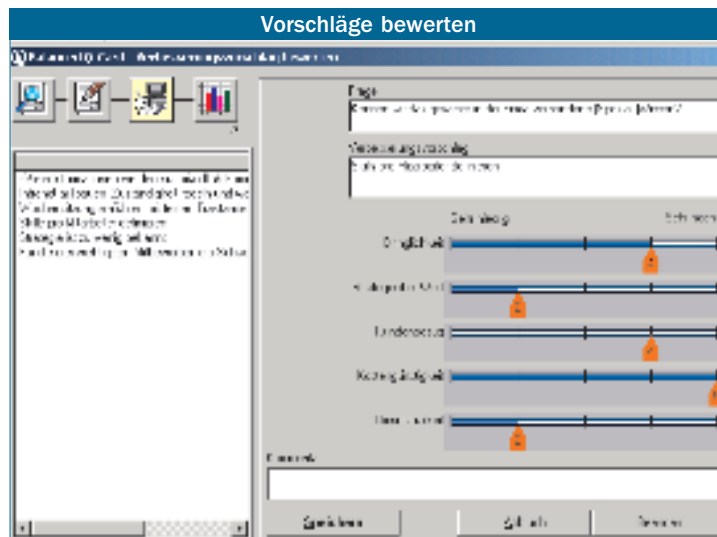
**Die Bedienung der Software** ist gemäss Karl Zeller einfach und intuitiv. Die Befragungen lassen sich an individuelle Bedürfnisse anpassen. Das Generieren und Verteilen einer Befragung erfolge per Knopfdruck. Das Einlesen der Antworten sei ebenso einfach. «Viel Zeit lässt sich durch die automatische Auswertung einsparen: Das Programm übernimmt die Da-

## EFQM

1988 wurde die Europäische Vereinigung für Qualitätsmanagement (EFQM European Foundation for Quality Management) mit Unterstützung der Europäischen Union von 14 Unternehmen gegründet. Heute vereinigt die EFQM rund 900 Unternehmen, Organisationen und Universitäten aus 25 Ländern und gibt die Richtlinien für die nationalen Qualitätspreise für über 40 Länder vor. Ziel der EFQM ist es, eine europäische Qualitätskultur zu entwickeln und zu fördern, um damit die globale Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Unternehmen zu stärken.



Anwendung «GOA WorkBench»: Kritische Selbstbewertung.



Anwendung «GOA WorkBench»: Verbesserungsvorschläge bewerten anhand der Balanced Q-Card.

Bilder: www.halba.ch

ten in eine Datenbank, berechnet die Ergebnisse und stellt sie in unterschiedlichen Detaillierungsgraden dar. Mit einem Export lassen sich Text, Tabellen und Grafiken problemlos ins Textprogramm «Word» transferieren und in Berichte integrieren», so Zeller.

Als «starkes Instrument» für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) wird bei Halba die Übernahme der gesammelten Vorschläge in die Balanced Q-Card und die anschliessende Priorisierung gewertet. «Das Ergebnis ist dann ein an den strategischen Zielen orientierter Aktions- und Massnahmenplan», sagt Karl Zeller.

In einer jungen Lösung gebe es aber auch noch Potenziale zur Weiterentwicklung. Zeller: «Im speziellen sehen wir hier die verstärkte Unterstützung durch ein benutzerfreundliches Handbuch, welches auf alle Details des Software-Pakets eingeht.»

**Früher aufwendiger.** Vor Anwendung von «GOA WorkBench» hat Halba vordruckte Fragebogen zur Abklärung der Kundenzufriedenheitsmessung verwendet. «Die erhobenen Daten mussten mühsam in eine Datenbank eingegeben und entsprechende Grafiken zur besseren visuel-

len Darstellung erzeugt werden. Dieser enorme Arbeitsaufwand war sicherlich auch ein Grund dafür, dass die Kundenzufriedenheitsmessung nur einmal jährlich durchgeführt wurde.»

Die individuelle Gestaltung des Fragebogen-Inhalts innerhalb der «GOA WorkBench» ermögliche es nun auch, dass kurzfristig Befragungen zu einem spezifischen Thema sogar elektronisch an unsere Kunden übermittelt werden können. «Die zurückgesandten Antworten werden anschliessend auf einfache Weise ausgewertet und in einer ansprechenden grafischen Umsetzung eindrücklich dargestellt», kommentiert Karl Zeller.

**Der Nutzen** für Chocolats Halba und die Kunden liegt damit im schnelleren Erkennen der Bedürfnisse und Erwartungen sowie der Umsetzung in zielgerichtete Massnahmen mit Hilfe der Balanced Q-Card. Produkte und Dienstleistungen und auch Prozesse können somit schneller kundenorientiert angepasst werden. Karl Zeller: «Durch die Unterstützung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses erbringt uns die «GOA WorkBench» eine wertvolle Hilfestellung auf unserem Weg zu Business Excellence.»

IBK Management Solutions GmbH stellt auf ihrer Website eine Testversion der Software bereit, die nach Installation für 30 Tage das Arbeiten mit allen angebotenen Wissensbasen erlaubt. Die Applikationen lassen sich später zu einer Vollversion freischalten, so dass alle bis dahin gesammelten Daten produktiv weitergenutzt werden können. [www.ibk-group.de](http://www.ibk-group.de)

#### AUTOR

Julius Thomann, dipl. Organisator und Betriebs-techniker TS, ist Geschäftsführer und Inhaber des Unternehmens consys ag, 9243 Jonschwil. Die consys ag berät Unternehmen im Bereich Management und Organisation sowie Projekt- und Prozessmanagement und ist Teil des virtuellen Beraternetzwerkes [www.beraten.ch](http://www.beraten.ch) und Partner vom TQM-Forum Schweiz, [www.tqm-forum.ch](http://www.tqm-forum.ch)

Tel. 071 920 17 07  
Fax 071 920 17 08  
[thomann@consys-ag.ch](mailto:thomann@consys-ag.ch)

#### ONLINE

[info@consys-ag.ch](mailto:info@consys-ag.ch)  
[www.consys-ag.ch](http://www.consys-ag.ch)  
[www.halba.ch](http://www.halba.ch)  
[www.iao.fraunhofer.de](http://www.iao.fraunhofer.de)  
[www.ibk-group.de](http://www.ibk-group.de)  
[www.beraten.ch](http://www.beraten.ch)  
[www.tqm-forum.ch](http://www.tqm-forum.ch)