

KVP als strategische Aufgabe

Management-Tools für eine nachhaltige Organisationsentwicklung

Von **Hartmut F. Binner** und **C.-Andreas Dalluege**

Die zunehmende Globalisierung der Märkte bedingt immer mehr, sich von seinen Mitbewerbern zu differenzieren. Dies bezieht sich nicht nur auf die angebotenen Produkte und Dienstleistungen, sondern auch auf die internen Bedingungen für die Mitarbeiter oder das Verhalten gegenüber Lieferanten und Partnern.

Wirtschaftliche Überlebenschancen haben langfristig nur die Firmen, die sich

Binner, Prof. Dr.-Ing. Hartmut schrieb mehr als 16 Grundlagenwerke zum Thema Organisations- und Prozessgestaltung sowie Wissensmanagement. Seit 2007 hat Professor Binner das MITO-Modell als Organisationsentwicklungs-Meta-Modell entwickelt, das als Ordnungsrahmen die Umsetzung der Prozessorientierung in den Organisationen durch die Realisierung des in vielen aktuellen Regelwerken geforderten prozessorientierten Ansatzes zusammen mit dem MITO-Methoden-Tool unterstützt.

Dalluege, C.-Andreas, Dipl.-Kfm., Geschäftsführer der IBK – Management Solutions GmbH mit Sitz in Wiesbaden, die seit vielen Jahren Softwaretools zur Einführung und Unterstützung des Exzellenzgedankens herstellt und vertreibt. Die methodischen Inhalte hierzu entstehen in zahlreichen Hochschulkooperationen und Forschungsprojekten. Dalluege ist Licensed Advisor & Trainer der EFQM, seit 2003 als Assessor und Teamleiter im European Excellence Award tätig sowie Präsident des European Business Excellence Network e.V.

vom Wettbewerb abheben und überdurchschnittliche Ergebnisse liefern, die individuell und genau auf die spezifischen Erwartungen der jeweiligen Zielgruppe ausgerichtet sind. Gleichwohl müssten erste Kennzahlen um «weiche» Faktoren ergänzt werden.

Hierbei handelt es sich um Daten, die Merkmale beschreiben, die sich nicht objektiv erheben lassen, sondern auch immer subjektive Informationen enthalten (z.B. Wahrnehmungen). Hier sind Lösungsansätze gefragt, auf diese neuen Anforderungen einzugehen.

Das EFQM Excellence Modell

Einen gut geeigneten Einstiegspunkt bieten vereinfachte Umsetzungen der sogenannten Excel-

lence-Modelle, also Methoden, die helfen festzustellen, wie weit man vom idealen Abbild seiner Firma entfernt ist. Eines der bekanntesten und verbreitetsten Beispiele für einen solchen Ansatz ist das EFQM Excellence Modell, welches die Organisation mittels neun miteinander verknüpfter Kriterien betrachtet.

Dabei umfasst das EFQM Excellence Modell nicht nur herkömmliche Qualitätskategorien (wie *Prozesse* oder *Kunden*), sondern erweitert diese durch strategische Komponenten (wie *Führung* und *Strategie*) oder «weiche» Kriterien

Selbstbewertung als Einstieg in den KVP

Um den Einstieg in die Excellence zu erleichtern, wurde zum Beispiel von der Wiesbadener IBK Management Solutions GmbH der webgestützte Ansatz des Easy Assessment entwickelt, in dem die Komplexität der verschiedenen Excellence-Modelle gesenkt und auf unter hundert Fragen reduziert wurde. Hierbei wird Wert auf eine einfache und verständliche Ausdrucksweise gelegt, ohne unnötige Fremdwörter sowie 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.

(wie *Mitarbeiter, Gesellschaft* oder *Partnerschaften*).

Darüber hinaus beinhaltet das Modell einen kontinuierlichen Feedback-Zyklus – im vorstehenden Bild als «Lernen, Kreativität & Innovation» dargestellt –, der die Umsetzung des KVP direkt mit Führung und Strategie verbindet und permanent mit allen internen Prozessen abgleicht.

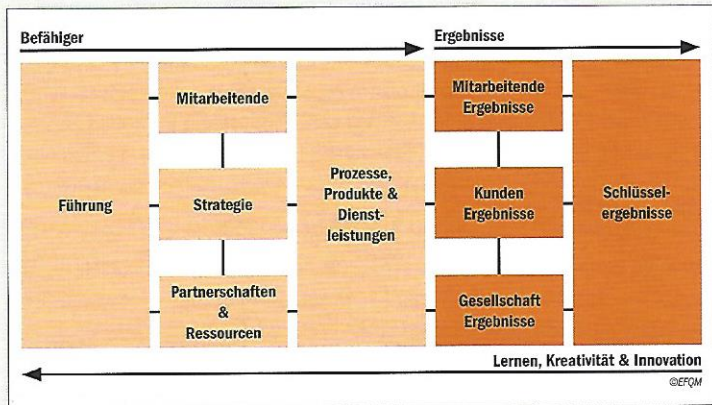
Dieses Modell wird ständig und unter Einbezug von Erfahrungen

Abb. 1: Wandel der Wettbewerbssituation

Wachsende Erwartungen der Anspruchsgruppen



Abb. 2 Das EFQM Excellence Modell



aus Industrie, Mittelstand und öffentlicher Verwaltung weiterentwickelt und den komplexen Gegebenheiten des globalen Marktes angepasst.

Dem Anwender stehen (siehe Textende) in digitalisierter Form webbasiert eine Reihe von bekannten und bewährten Werkzeugen zur Verfügung. Hier eine Aufzählung der wichtigsten Mittel:

Portfoliotechnik, Matrix- und Relationsdiagramme, Ursache-Wirkungs- und Ziel-Massnahmenketten, Reifegradbewertung, Nutz-

wertanalyse (und weitere spezielle Planungstools). Zielsicher und detailliert dürften hiermit Handlungsansätze lokalisiert und Verbesserungspotenziale aktiviert werden.

Detailplanung und Evaluierung

Mittels eines MITO-Methoden-Tools können die finanziellen, personellen, zeitlichen oder räumlichen Ressourcen der Unternehmen durchleuchtet werden. Die Beteiligten können in sehr viel kürzerer Zeit und in einer viel besseren Qualität ihre Aufgaben durchführen. Die Ergebnisse stehen selbstverständlich auch allen anderen Prozessbeteiligten direkt zur Seite. Keine Information geht verloren oder bleibt unbeachtet.

Die bereits vorliegenden Referenz-Audit- und Evaluierungs-Checklisten potenzieren dieses Kosten-Nutzen-Verhältnis durch vollständige und fehlerfreie Abarbeitung des jeweiligen Themen- bzw. Umsetzungsfeldes.

Für viele Fragestellungen bezüglich des EFQM-Modells oder für KVP-Projekte liegen die Problem-Bewertungskriterien stets vor. Somit steigt die Fachkompetenz laufend. Aus der Ergebnisdokumentation ergeben sich gezielte

Handlungsbedürfnisse. Darunter finden auch absolute und relative Soll- und Ist-Kennzahlenvergleiche Verwendung, die beispielsweise in einer Balanced-Score-Card erfasst sind.

Balanced-Score-Card-Struktur

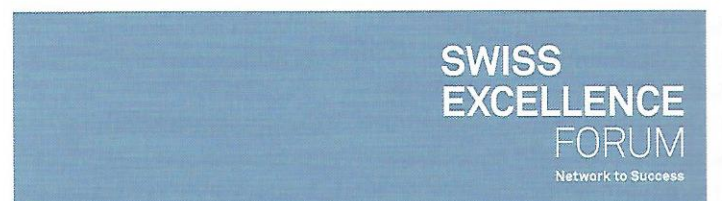
Bei der Balanced-Score-Card-Struktur geht es um ein ganzheitliches BPM-Kennzahlensystem, das kundenorientierte, mitarbeiterorientierte, prozessorientierte und erfolgsorientierte Kennzahlen in einem Kennzahlensystem miteinander verknüpft. Die Zielperspektiven lassen sich in einen logischen Zusammenhang im MITO-Modell abbilden und mit dem MITO-Methoden-Tool nach unterschiedlichen Bewertungsmodellen prozentual oder absolut bewerten.

Für den Einsatz des MITO-Methoden-Tools dient das MITO-Modell als Bezugs- und Ordnungsrahmen für die digitalisierte Methodenanwendung.

Fünf Modellsegmente bestimmen das unternehmensspezifische Prozess-Modell:

- Segment 1:** Management (Führung) – zugeordnete Führungsprozesse
- Segment 2:** Input – zugeordnete vorgelagerte Unterstützungsprozesse
- Segment 3:** Transformation – zugeordnete Kernprozesse
- Segment 4:** Output – zugeordnete nachgelagerte Unterstützungsprozesse
- Segment 5:** Management (Leitung) – zugeordnete Leitungsprozesse

Anzeige



Leading to Excellence

Seminare

- **Excellence Leadership**
Für Unternehmer und das Top-Management
- **Operative Excellence**
Für das mittlere Management und Unternehmensentwickler
- **Swiss Ethics Model – Workshop**
Das Modell zur Bewertung und Entwicklung der ethischen Performance von Organisationen in Wirtschaft, Verwaltung und Gesellschaft. Der Workshop mit den Entwicklern und Autoren des Modells.

Toolbox-Workshop

Effiziente und wirkungsvolle Anwendung der wichtigsten Führungsinstrumente zur Implementierung der Excellence.

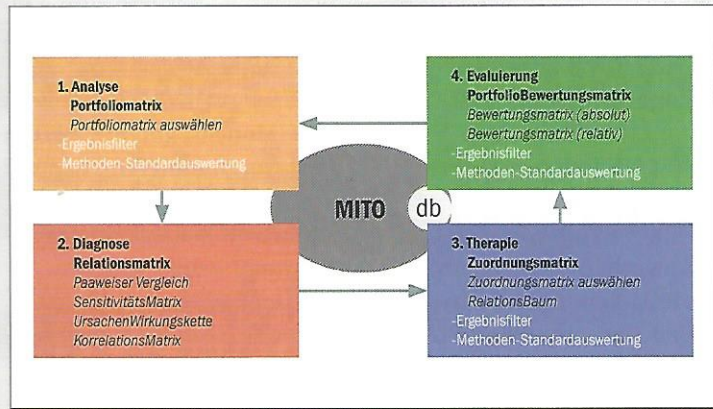
Excellence-Talk

für Unternehmer und Führungskräfte
Mit Nicole Burth Tschudi, CEO Adecco Switzerland und Piergiorgio Cecco, CEO Maserati (Schweiz) AG
16. Nov. 2016, ab 18 Uhr im Sorell Hotel Zürichberg, Zürich



www.swiss-excellence-forum.ch, Tel. 041 229 30 40

Abb. 3 MITO-Methoden-Tool-Vorgehensmodell



Weiter bildet das MITO-Modell den in vielen Normen und Regelwerken geforderten «Prozessorientierten Ansatz» mit fünf Schritten ab, d.h.:

- Schritt 1:** Prozesse definieren und Ziele vorgeben (Führungssegment)
- Schritt 2:** Prozesse planen (Inputsegment)
- Schritt 3:** Prozesse durchführen (Transformationssegment)
- Schritt 4:** Prozesse kontrollieren (Outputsegment)
- Schritt 5:** Prozesse verbessern (Leitungssegment)

Die von den Beteiligten durchzuführenden Aufgaben sind in die-

sem MITO-Modell den einzelnen MITO-Modell-Segmenten zugeordnet. Hier kommt es darauf an, dass die Prozessbeteiligten und in der Regel auch die Führungskräfte in der Lage sind, mit hoher Methodenkompetenz, d.h. mit Unterstützung des MITO-Methoden-Tools, die zielführenden Umsetzungen der genannten Aufgabenstellungen zu unterstützen.

Abschlussbetrachtung

Eine Selbstbewertung nach EFQM in Kombination mit einem systematischen Übernehmen der dabei offengelegten Potenziale in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess erlaubt eine schnelle Umsetzung von Verbesserungs-

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 ISO9000, QS9000 oder VDA 6.x gefordert werden genauso, wie die aufwendigen Erhebungen, Selbstbewertungen und Benchmarks, die zum Beispiel die Grundlage für den deutschen Ludwig-Erhard-Preis, den Austrian Quality Award oder den Schweizer ESPRIX bilden.

Dabei ist das auf dem EFQM Excellence Modell aufbauende GOA-Modul voll modellkonform und wurde von der EFQM als bisher einziges Softwaretool international und in allen Modellsprachen lizenziert.

Spezifische Details sowie Auszüge aus zahlreichen Beiträgen und Büchern der Autoren finden Sie unter: www.ibk.eu

projekten in enger Abstimmung mit den Unternehmensstrategien und -zielen. Durch den Einsatz geeigneter Softwaretools kann der zeitliche Aufwand stark verringert werden und das eingangs benötigte Methodenwissen wird durch die Tools bereitgestellt. Eine GOA-WorkBench® unterstützt dabei die komplette Assessment-Phase bis hin zur unternehmensweit abgestimmten Priorisierung und Vorauswahl der Verbesserungsprojekte bis hin zum Projektauftrag. Das MITO-Methoden-Tool bietet ergänzend hierzu eine Abgrenzung zwischen den echten, elementaren Management-, QM-, KVP- und Kreativitätsmethoden von den häufig in der Literatur ebenso be-

zeichneten Methodenhilfsmitteln und Vorgehensweisen, die aber für die Zielerreichung diese elementaren Methoden benötigen.

Gute Beispiele für die angesprochenen Vorgehensweisen sind EFQM-, SWOT-, Lean- oder KVP-Konzepte, die aber für die Umsetzung keine eigenen Methoden vorweisen können. Mit der Kombination der beiden Methoden-Baukästen wird es möglich, dass sich die Anwender «allein» auf die Lösung von Problemstellungen konzentrieren können, die sich ansonsten häufig nur im Team via Workshops und mit hohem Personalaufwand abarbeiten lassen. Dies spart Zeit und Kosten für das Unternehmen. ■

Marketplace

Aus-/Weiterbildung

Fernstudien QM
Ausbildung zum QB, QM + QA TÜV. Beginn jederzeit!
FERNSCHULE WEBER
Tel. 0 44 87 / 263 - Abt: 870
www.fernschule-weber.de

Qualitätsberatung

QS Engineering AG
Gesellschaft für Qualitätssicherung
Management-Systeme gemäß ISO- und EU-Richtlinien, Arbeitssicherheit, Qualifizierung/Validierung, Betriebsanleitungen, Konformitätsbewertung für Maschinen, Medizinprodukte, Exgeschützte Systeme
www.qs-engineering.ch
T +41 61 722 04 00 • info@qs-engineering.ch

Qualitätsmanagement

IMS PREMIUM
Das Führungssystem als Softwarelösung
IMS Integrierte Managementsysteme AG
+41 (0)41 798 04 93 | info@ims-ag.com | ims-premium.com

MQ Management und Qualität
Anzeigen
Kömedia AG, 9001 St.Gallen
info@koemedia.ch, www.koemedia.ch
Abonnenten-Service
galledia verlag ag, 9442 Berneck
abo.mq@galledia.ch, www.galledia.ch

Zertifizierungen

ioz Informations Organisations Zentrum
Managementsysteme mit Microsoft SharePoint
St. Georg-Strasse 2a, CH-6210 Sursee
+41 41 925 84 00 • www.ioz.ch

QS QUALITY SERVICE
Zertifizierungsstelle für:
• Managementsysteme
• Medizinprodukte
• Geräte in explosionsgefährdeten Bereichen
www.quality-service.ch
QS ZÜRICH AG
T +41 44 350 46 65
qs-zuerich@quality-service.ch

Beratung ISO-Zertifizierungen
Organisationsoptimierungen
Management-Systeme
EKAS-Richtlinien
fl consulting
Projektmanagement & Organisation
fl consulting
Fredy Lüchinger
Fichtenweg 17
CH-9451 Kniessem
T 071 755 32 71
M 076 345 32 71
fl@flconsulting.ch
www.flconsulting.ch

CQA Corporate Quality Akademie QB, QM
info@cqa.de
www.cqa.de
Fernlehr-Ausbildung
AZAV + ZFU
zugelassen
QM-Prod. Dienstleister,
Gesundheitswesen
Beginn: jederzeit