



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. Dazu gehören sowohl besondere Leistungen im Wettbewerb als auch bei der inneren Führung. Dies klingt nach sehr hohen Anforderungen – 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.

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Instrument des Personalmanagement?

Dipl.-Kfm. C.-Andreas Dalluege, Geschäftsführer der IBK – Management Solutions GmbH, Wiesbaden und „General Member“ der EFQM

Speziell das Personalmanagement wird viel zu sehr vernachlässigt. Dabei ist es eine unerlässliche Voraussetzung für einen exzellenten Betrieb, über gute und motivierte Mitarbeiter zu verfügen. Dies lässt sich aber nicht allein durch Schulungsmaßnahmen oder Prämiensysteme erreichen, sondern u. a. dadurch, dass jedes einzelne Mitglied der Firma diese Organisation als „seinen“ Betrieb sieht. Im Rahmen der New Economy Euphorie wurde dies überwiegend durch Stock-Options versucht, was aber nur das persönliche Profitstreben und nicht die Firmenloyalität gefördert hat. Ein sinnvollerer Ansatz zur Mitarbeiterbindung ist es, alle Angestellten an der Entwicklung der Firma mitwirken zu lassen. Ein guter Einstiegspunkt hierfür ist ein über die Produktionsorientierung hinaus rei-

chendes betriebliches Vorschlagswesen. Moderne Methoden des Total Quality Managements haben neue, ganzheitliche Denkansätze geschaffen, bei dem das Vorschlagswesen in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess eingebunden wird 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.

Business Excellence Modelle

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 Unter-

nehmens auf sein gesellschaftliches Umfeld und damit sein Image als wichtigen Marketingfaktor bewusst zu gestalten. Diese Werte werden regelmäßig erfasst, um zu sehen, in welchen Teilbereichen ein hohes Verbesserungspotenzial besteht. Ein weltweit führendes Beispiel für einen solchen Ansatz ist das Exzellenz-Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM), das jedoch in seiner Anwendung für viele TQM-Einsteiger zu komplex erscheint. Daher 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, aber mit Erklärungen des wirtschaftlichen Zusammenhangs für jede einzelne Frage. Dies erlaubt es, wahlweise die

Stichworte in diesem Beitrag:

- Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
- Total Quality Management
- Business Excellence Modell

Abb. 1: Bewertung von Verbesserungsvorschlägen

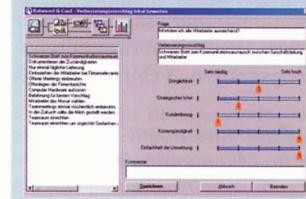


Abb. 2: Planung der Umsetzung einer Verbesserungsmaßnahme



Business Excellence Modell



gesamte Belegschaft in den Selbstbewertungsprozess einzubeziehen, ohne zuvor einen großen Schulungsaufwand zu betreiben. Wie beim EFQM Modell wird auch hier eine Selbstbewertung anhand der bekannten neun Kriterien durchgeführt. Dabei steht das Sammeln von Verbesserungsvorschlägen im Vordergrund. Mittels individueller Prioritätensetzung wird die Möglichkeit gegeben, Aktionslisten für die Umsetzung der Verbesserungen zu generieren. Im nächsten Schritt wurde für „Fit für Spitzenleistungen“ gemeinsam mit der IBK Management Solutions GmbH eine systematische Softwareunterstützung entwickelt. Mittels der elektronischen Umfragetechnik GOA-WorkBench¹ kann die ganze Belegschaft in den Bewertungsprozess eingebunden werden.

¹ GOA-WorkBench® erlaubt es, Kosten und Aufwand für die Einführung und die laufenden Erhebungen des EFQM Modells erheblich zu senken und dieses Verfahren so einer breiteren Basis zugänglich zu machen. Weitere Informationen im Internet unter www.ibk-group.com bzw. www.ibk-group.de

Die Methodik hilft bei der Aufnahme, Bewertung und Umsetzung der während der Selbstbewertung gesammelten Verbesserungsvorschläge: Balanced Q-Card. Im Vordergrund stehen 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 die in GOA-Trigonum gesammelten Vorschläge und stellt sie im firmeneigenen Netz erneut zur Diskussion, wo alle Mitarbeiter jeden Verbesserungsvorschlag in bis zu fünf Faktoren bewerten und zusätzlich kommentieren (vgl. Abb. 1). Von der Geschäftsleitung oder dem QM-Verantwortlichen können die einzelnen Bewertungsfaktoren gewichtet werden. Der Einbezug der verschiedenen Bewertungs- und Gewichtungsebenen erlaubt es, ganz genau auf die aktu-

ellen Bedürfnisse der einzelnen Firma einzugehen und eine optimale und von allen 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 (vgl. Abb. 2). Die so entstandene Aktionsliste lässt sich auf verschiedene Arten darstellen, die erste Übersicht ist eine Top-Ten Liste. Der Reportgenerator erlaubt das Erstellen eines ausführlichen Berichts mit beliebiger Detailtiefe.

Fazit

Die Kombination eines Assessmentmoduls wie GOA-Trigonum mit der Balanced Q-Card ermöglicht die Verbindung des betrieblichen Vorschlagswesens mit etablierten TQM-Ansätzen, wie z.B. dem EFQM Excellence Modell, und unterstützt diese bis hin zur Umsetzung. Gleichzeitig erfolgt eine Einbeziehung der gesamten Belegschaft in die Entscheidungsprozesse, vorhandenes Wissen des Einzelnen wird der Gemeinschaft zur Verfügung gestellt, im Change Management wird Transparenz geschaffen. Somit trägt jeder Mitarbeiter den Gedanken der Mitverantwortung und Beteiligung an der Firmenentwicklung, was wiederum die Firmenloyalität auf allen Ebenen stärkt.

Autorenkontakt: <http://www.ibk-group.com>

Kurzfassung

Die Überlebenschancen von Firmen sind geprägt von Wettbewerbsvorteilen und überdurchschnittlichen Ergebnissen. Dazu gehören auch solche der inneren Führung. Der Beitrag stellt eine Softwareplattform für eine ganze Reihe von Managementtechniken vor, wobei die gesamte Belegschaft in den Bewertungsprozess von Verbesserungsvorschlägen eingebunden werden kann.