

KVP als Excellence-Motor

Sich vom Wettbewerb abheben und überdurchschnittliche Ergebnisse liefern – die damit verbundenen Anforderungen sind so hoch nicht, wenn man geeignetes Handwerkszeug einsetzt. Die moderne Managementmethodik lässt sich zumeist

auf einen pragmatischen und einfach einführbaren Kern reduzieren, der bei konsequenter Umsetzung rasch zu greifbaren Ergebnissen führt.

Ein guter Einstiegspunkt in die betriebliche Weiterentwicklung ist das be-

triebliche Vorschlagswesen, speziell dann, wenn es mit systematischen Erhebungs- und Bewertungsmethoden gekoppelt wird. Vereinfachte Business-Excellence-Modelle helfen festzustellen, wie weit man vom idealen Abbild seiner Firma entfernt ist. Sie 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. Neben der Erfüllung der Kundenbedürfnisse sollten 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.

Eine vereinfachte Variante des EFQM-Modells wurde vor einigen Jahren von der Trigonum AG, Liechtenstein, entwickelt. Wie beim EFQM-Modell selbst wird bei diesem Konzept, „Fit für Spitzenleistungen“, anhand von neun Kriterien eine Selbstbewertung durchgeführt. Im Vordergrund stehen das Offenlegen von Verbesserungspotenzialen und das Sammeln von Verbesserungsvorschlägen. Mittels individueller Prioritätensetzung lassen sich dann Aktionslisten für die Umsetzung der Verbesserungen generieren. Das Konzept legt Wert auf einfache und verständliche Ausdrucksweise. Einem Handwerksbetrieb mit 70 Mitarbeitern gelang damit auf Anhieb der Sprung zum Finalisten des Schweizerischen Qualitätspreises Esprit.

Eine systematische Softwareunterstützung der Methodik leistet das GOA-Trigonum-Modul der IBK Management Solutions GmbH. Es kann wahlweise von einer einzelnen Person oder einem kleinen Team eingesetzt werden, doch mittels der elektronischen Umfragetechnik der GOA-WorkBench kann auch die ganze Firma in den Bewertungsprozess eingebunden werden.

Die Balanced Q-Card bildet ein erweitertes Konzept, in das Ansätze der Balanced Scorecard integriert wurden. Im Vordergrund stehen dabei die systematische Prioritätensetzung bei allen Verbesserungsvorschlägen, um so zu einer gewichteten Aktionsliste für die Umsetzung der Maßnahmen zu gelangen,

Bild 1. Elektronische Bewertungskarte für einen Verbesserungsvorschlag

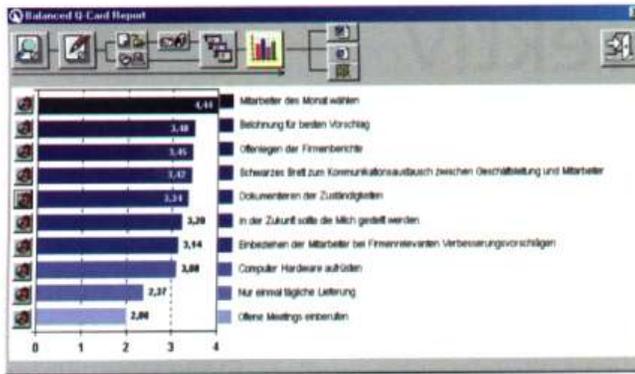


Bild 2. Planung der Umsetzung eines Verbesserungsvorschlags

sowie die Möglichkeit, wahlweise alle Mitarbeiter in den Bewertungsprozess einzubeziehen, um so eine möglichst hohe Motivation für die Umsetzung zu erzielen. Die Balanced Q-Card übernimmt hierzu die in GOA-Trigonum gesammelten Vorschläge und stellt sie im firmeneigenen Netz erneut zur Diskussion. Dabei können alle Mitarbeiter jeden Verbesserungsvorschlag in bis zu fünf Faktoren bewerten und kommentieren (Bild 1). Zusätzlich können dann noch einmal von der Geschäftsleitung oder dem QM-Verantwortlichen die einzelnen Bewertungsfaktoren gewichtet werden.

Die Dimensionen der Balanced Q-Card sind nicht festgeschrieben, sondern können firmenindividuell umdefiniert werden. Auch die Spreizung der Gewichtung kann in anderen Abständen festgelegt werden, für die einzelnen Kriterien können ebenfalls firmenspezifische Gewichtungen vergeben werden. Diese Änderung der Kriteriengewichtung bezieht sich nur auf die Beurteilung der Umsetzungsprioritäten, nicht aber auf die Selbstbewertung zum erreichten Qualitätsniveau nach dem zugrunde liegenden Exzellenz-Modell – die Konsistenz der Erhebung mit dem EFQM-Modell bleibt somit voll erhalten.

Der Einbezug der verschiedenen Bewertungs- und Gewichtungsebenen erlaubt es, 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. Den einzelnen Aktionspunkten lassen sich eine Umsetzungsanweisung, eine Zuständigkeit und ein Zeitpunkt der Erledigung zuordnen. Die entstandene Aktionsliste lässt sich auf verschiedene Art darstellen und auch als HTML-Dokument veröffentlichen. Eine erste Übersicht gibt eine „Top-Ten-Liste“. Um einen ausführlichen Bericht zu erstellen, kann über einen Reportgenerator eine beliebige Detailtiefe ausgewählt werden. 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 z. B. dem EFQM-Excellence Modell, zu verbinden und bis hin zur Umsetzung zu unterstützen (Bild 2).

Die Software steht für 30 Tage kostenlos zum Testen im Internet zur Verfügung.

IBK Management Solutions GmbH,
Waldstr. 35 c,
65187 Wiesbaden,
Tel.: 0611-5325600,
Fax: 0611-806485,
cad@ibk-group.de,
www.ibk-group.com