

Lösungen zur Implementierung des TQM-Gedankens im Mittelstand

Excellenter Einstieg

Die zunehmende Globalisierung der Märkte verlangt immer mehr danach, 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. Überlebenschancen haben langfristig nur die Firmen, die sich vom Wettbewerb abheben und überdurchschnittliche Ergebnisse liefern. Das klingt nach sehr hohen Anforderungen, besonders für kleinere Firmen; ist aber gar nicht so schwer, wenn man sich das richtige Handwerkszeug aneignet.

Die moderne Managementlehre bietet hierzu eine ganze Reihe von Methodiken an, die auf den ersten Blick zwar hochkomplex klingen, sich bei näherem hinsehen aber auf einen ganz 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. Ein gut geeigneter Einstiegspunkt für den ganzheitlichen Ansatz ist das betriebliche Vorschlagswesen in Kopplung mit systematischen, organisationsweiten Erhebungs- und

Bewertungsmethoden. Einen Ansatz hierzu bieten vereinfachte Umsetzungen der sogenannten Excellence Modelle, also Methoden, die helfen, festzustellen, wie weit man vom idealen Abbild seiner Firma entfernt ist. Solche Modelle betrachten neben Produkten, Dienstleistungen und Prozessen auch die Interessen sämtlicher am Unternehmen beteiligten 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

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 werden wird.

Excellence Modell der EFQM

Eines der bekanntesten und verbreitetsten Beispiele für einen solchen Ansatz ist das Exzellenz-Modell der EFQM (European Foundation for Quality Management), welches das Unternehmen in 9 mit einander verknüpfte Kriterien aufteilt.

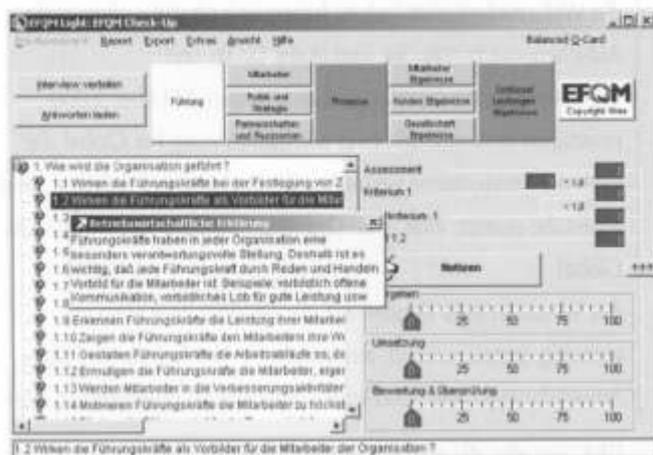
Da die korrekte Anwendung dieses Modells einiger Expertise bedarf wurde seitens der EFQM eine neue Methode entwickelt, die den Einstieg in das Thema „Business Excellence“ ohne großen Aufwand erheblich erleichtert. Das Prinzip ist ganz einfach: man legt 3 Verbesserungsprojekte fest, die das Unternehmen nach vorn bringen. Einzige Voraussetzung: die 3 Projekte müssen das Ergebnis einer „Selbstbewertung“ sein, die anhand der 9 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.

Der Grund für diese Forderung liegt auf der Hand: die 3 Verbesserungsprojekte sollen nicht zufällig ausgewählt werden, sondern einer ganzheitlichen Betrachtung des Unternehmens entspringen. Anschließend gilt es, die Verbesserungsprojekte innerhalb von etwa 6 Monaten erfolgreich umzusetzen; mit verantwortlichen Projektleitern und motivierten Mitarbeitern sollte das 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 in Richtung auf ein exzellentes Unternehmen ist in jedem Fall getan!

Prüfung mit Zertifikat

Für die offizielle Anerkennung ist die Prüfung der Projektergebnisse durch einen EFQM-„Validator“ notwendig, der für diese Aufgabe besonders geschult wurde und berechtigt ist. Ihnen im Erfolgsfall das Zertifikat „Committed to Excellence“ auszustellen. Damit gehört man zum Kreis derjenigen Unternehmen, die dafür anerkannt sind, sich ernsthaft um Exzellenz bemühen. 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, auch ganz un-

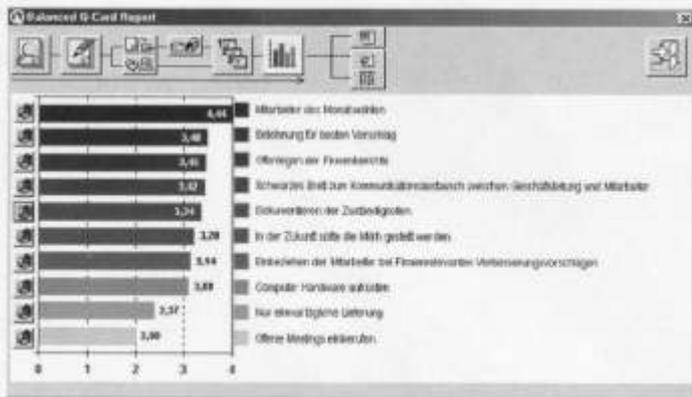


Elektronische Bewertungskarte des GOA Moduls „EFQM Check-Up“

DIE AUTOREN

Dipl.-Kfm. C.-Andreas Dallwege, Gründer und Geschäftsführer der IBK - Management Solutions GmbH in Wiesbaden; Dr. Christian Forstner, Managementberater

Wünsche und Meinungen der Mitarbeiter kontinuierlich erhoben und berücksichtigt werden sollten. 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



Planung der Umsetzung eines Verbesserungsvorschlags

und auswerten. Darüber hinaus erlaubt es das Assessment Center, den einzelnen Kriterien individuelle Gewichtungen zuzuordnen um so, neben den Standardwerten des EFQM Modells alternativ auch eigene Gewichtungs-Prioritäten zu setzen, die z.B. die aktuelle Firmenpolitik widerspiegeln. Ergänzend zu den einzelnen Assessment Modulen wurde eine Methodik entwickelt, wie die während der Selbstbewertung gesammelten Verbesserungsvorschläge aufzunehmen, zu bewerten und umzusetzen sind. Da das Konzept dabei Ansätze der Balanced Scorecard übernahm, wurde der neue Ansatz Balanced Q-Card genannt. Im Vordergrund stehen hierbei vor allem zwei Aspekte. Einerseits die systematische Prioritätensetzung bei allen Verbesserungsvorschlägen, um so zu einer gewichteten Aktionsliste für die Umsetzung der Maßnahmen zu kommen. Andererseits die Möglichkeit, wahlweise alle Mitarbeiter in den Bewertungsprozess einzubeziehen, um so zu einer möglichst hohen Motivation für die Veränderungsprozesse zu kommen.

Balanced Q-Card

Die Balanced Q-Card übernimmt hierzu die in der Selbstbewertung gesammelten Vor-

abhängig davon ob eine anschließende Anerkennung durch die EFQM gewünscht wird oder nicht.

Mit dem EFQM Check-Up Modul der GOA-WorkBench wird eine systematische Softwareunterstützung für eine in Ihrer Komplexität stark vereinfachte Selbstbewertung angeboten, die wahlweise von einer einzelnen Person, einem kleinen Team oder unter Einbezug der gesamte 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.

Angepasste Fragenkataloge

Um die Umsetzung in den einzelnen Anwendungsbereichen zu erleichtern, wurden die Fragenkataloge an die jeweiligen Anwendungsgebiete angepasst. Auf Wunsch kann dies auch firmenspezifisch geschehen, wobei an diesen individuellen Fragenlisten Experten mitwirken, die neben ihrem beruflichen Engagement als offizielle Assessoren für den European Quality Award arbeiten. Größere Institutionen die diesen vereinfachten Einstieg in die EFQM Methodik nutzen, können die Ergebnisse einzelner Bereichsbewertungen in einem Assessment Center zusammenführen und dort eine integrierte Gesamtbewertung erstellen

schläge und stellt sie im firmeneigenen Netz erneut zur Diskussion. Dabei können alle Mitarbeiter jeden Verbesserungsvorschlag in bis zu 5 Faktoren bewerten und zusätzlich auch noch kommentieren.

Die einzelnen Bewertungsfaktoren können dann noch einmal von der Geschäftsleitung oder dem QM-Verantwortlichen gewichtet werden. Dabei sind die Dimensionen auch nicht festgeschrieben, sondern können firmenindividuell umdefiniert werden und auch die Spreizung der Gewichtung kann in anderen Abständen festgelegt werden.

In einem weiteren Fenster können firmenspezifische Gewichtungen für die einzelnen Kriterien vergeben werden. Dabei bezieht sich diese Änderung der Kriteriengewichtung nur auf die Beurteilung der Umsetzungsprioritäten, nicht aber auf die Selbstbewertung zum erreichten Qualitätsniveau nach dem zugrundeliegenden Exzellenz-Modell – die Konsistenz dieser Erhebung mit dem EFQM Modell bleibt somit voll erhalten.

Der Einbezug der verschiedenen Bewertungs- und Gewichtungsebenen erlaubt es ganz 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. Weiterhin erlaubt es

die Balanced Q-Card, den einzelnen Aktionspunkten eine Umsetzungsanweisung, eine Zuständigkeit und einen Zeitpunkt der Erledigung zuzuordnen.

Die so entstandene Aktionsliste lässt sich auf verschiedene Arten darstellen und auch als HTML-Dokument veröffentlichen. Eine erste Übersicht gibt die Top-Ten Liste.

Um einen ausführlichen Bericht zu erstellen, kann über einen Reportgenerator eine beliebige Detailtiefe ausgewählt werden.

Die Kombination eines Assessmentmoduls wie dem EFQM Check-Up 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.

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.

Die GOA-WorkBench

GOA, der Group Opinion Analyser, ist eine Toolbox für Organisatoren, Unternehmer und Unternehmensberater, die sich mit umfrage- und assessment-gestützten Managementtechniken beschäftigen. Hierzu gehören Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheitsanalysen, wie sie nach ISO9000, QS9000 oder VDA 6.x gefordert werden genauso, wie die aufwändigen Erhebungen, Selbstbewertungen und Benchmarks, die zum Beispiel die Grundlage für den deutschen Ludwig-Erhard-Preis, den Austrian Quality Award, den Schweizer ESPRIX oder den International Project Management Award bilden. 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 Übersicht der zuständigen Vertriebs- und Supportpartner, sowie eine Testversion der Software bereit.