

Exzellenter Einstieg

Lösungen zur Implementierung des TQM-Gedankens im Mittelstand

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.

■ Definition: Was sind Excellence Modelle?

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 sog. 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 beteiligter Personen und Einrichtungen. Dieses Vorgehen geht in seiner Betrachtungsweise weit über eine ISO-Zertifizierung hinaus und beinhaltet u. a., 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 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 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.

■ Das Excellence-Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM)

Eines der bekanntesten und verbreitetsten Beispiele für einen solchen Ansatz ist das Exzellenz-Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM), welches das Unternehmen in neun miteinander verknüpfte Kriterien aufteilt (Abb. 1).

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 drei Verbesserungsprojekte fest, die das Unternehmen nach vorn bringen. Einzige Voraussetzung: Die drei Projekte müssen das Ergebnis einer „Selbstbewertung“ sein, die anhand der neun 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.

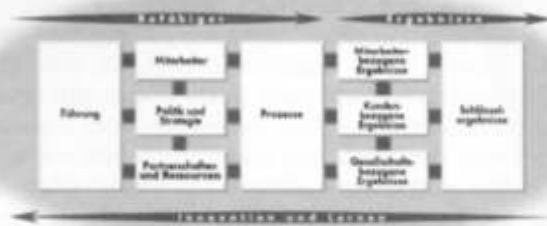


Abb 1: Das EFQM-Excellence-Modell.

Der Grund für diese Forderung liegt auf der Hand: Die drei Verbesserungsprojekte sollen nicht zufällig ausgewählt werden, sondern einer ganzheitlichen Betrachtung des Unternehmens entspringen. Anschließend gilt es, die Verbesserungsprojekte innerhalb von etwa sechs Monaten erfolgreich umzusetzen; mit verantwortlichen Projektleitern und motivierten Mitarbeitern sollte dies kein Problem sein.

■ Die offizielle Anerkennung der Projektergebnisse

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!

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

■ Die Software

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, unabhängig 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 vereinfachten Selbstbewertung angeboten, die wahlweise von einer einzelnen Person, einem kleinen Team oder unter Einbezug der gesamten 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 (Abb. 2).

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 und auswerten.

Darüber hinaus erlaubt es das Assessment-Center, den einzelnen Kriterien individuelle Gewichtungen zuzuordnen, um so, neben den

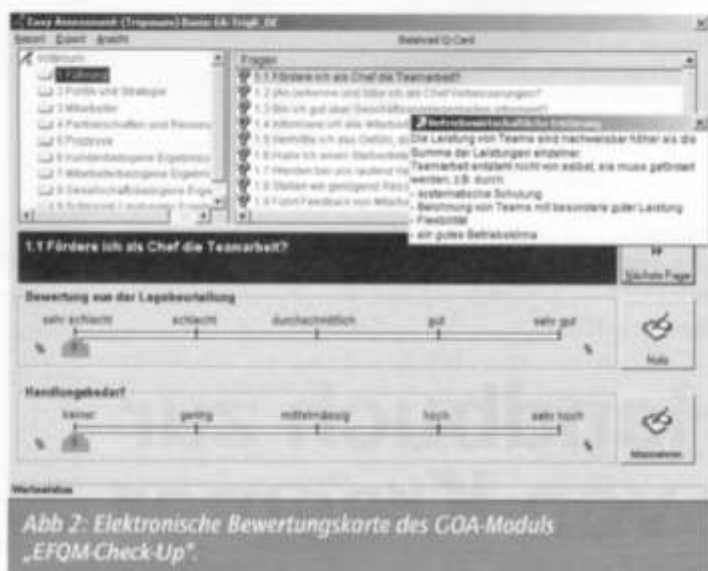


Abb 2: Elektronische Bewertungskarte des GOA-Moduls „EFQM Check-Up“.

Standardwerten des EFQM-Modells, alternativ auch eigene Gewichtungsprioritäten zu setzen.

■ Die Balanced-Q-Card

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. Die Balanced-Q-Card übernimmt hierzu die in der Selbstbewertung gesammelten Vorschläge und stellt sie im firmeneigenen Netz erneut zur Diskussion. Dabei können alle Mitarbeiter jeden Verbesserungsvorschlag in bis zu fünf 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 nicht festgeschrieben, sondern können firmenindividuell umdefiniert werden. 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 zugrunde liegenden 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.

Um einen ausführlichen Bericht zu erstellen, kann über einen Reportgenerator eine beliebige Detailtiefe ausgewählt werden. Die Kombination eines Assessment-Moduls wie dem EFQM-Check-Up mit der Balanced-Q-Card erlaubt es somit, das betriebliche Vorschlagswesen eng mit den etablierten TQM-Ansätzen, wie beispielsweise dem EFQM-Exzellenz-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.

Weitere Informationen: www.ibk-group.de

C. Andreas Dalluege, Wiesbaden