

Exzellenz in der Schweizerischen Post

Erfahrungsbericht eines ESPRIX-Award Gewinners

C.-Andreas Dalluege & Julius Thomann

Wie die Praxis zeigt, ist der Einsatz von Business-Excellence-Modellen zumeist mit positiven Geschäftsentwicklungen verbunden – egal, ob sie bei privatwirtschaftlichen oder bei öffentlichen Einrichtungen zur Anwendung kommen. Ein gutes Beispiel hierfür ist die Schweizerische Post, die mit dem Poststellennetz 2007 den ESPRIX-Award und damit die höchste nationale Auszeichnung (Qualität) für erfolgreiche Unternehmen gewinnen konnte.

Als Bereich eines öffentlich-rechtlichen Unternehmens trägt Poststellen und Verkauf (PV) eine hohe soziale Verantwortung. Deshalb überprüft und verbessert PV die Leistungen ständig. Selbst- und Fremdbewertungen stehen seit 2001 regelmässig ganz oben auf der Agenda. Auf ihrer Grundlage wird anhand des EFQM-Modells auf dem Weg in Richtung Excellence jährlich eine Standortbestimmung vorgenommen. Die Analysen werden als Treiber der Unternehmensentwicklung angesehen. Sie geben Anstoss zu kontinuierlichem Lernen, und ihre Ergebnisse werden direkt für konkrete Verbesserung genutzt.

Verändertes Kundenverhalten und rückläufige Verkaufszahlen im Schaltergeschäft stellen die Schweizerische Post seit einigen Jahren vor grosse Herausforderungen. Der Unternehmensbereich Poststellen und Verkauf – verantwortlich für die Führung des Poststellennetzes – hat diese Herausforderung frühzeitig angenommen: Seit 2001 entwickelt er das Poststellennetz schrittweise weiter, um dessen Wirtschaftlichkeit und Kundenorientierung zu steigern. Gleichzeitig verbesserte PV konsequent das Qualitätsmanagement, die Geschäftsführung und die Prozesse und stützte sich dabei auf Eigen- und Fremdbewertungen auf der Basis des EFQM-Modells (European Foundation for Quality Management).

Möglich wurde die breite interne Akzeptanz vor allem durch die Vorbildfunktion der gesamten Geschäftsleitung, die sich den Herausforderungen einer offenen und modernen Unternehmenskultur mit grossem Elan stellte. Die meisten Mitglieder der PV-Geschäftsleitung sind heute zu Assessoren ausgebildet und garantieren damit, dass das Prinzip der steten Fortentwicklung auch im Arbeitsalltag erfüllt wird.

Der frühzeitige Einstieg in das EFQM-Modell für Excellence hat viel zum Gelingen der Netzentwicklung beigetragen. 2002 hielt die Geschäftsleitung von PV die Zeit für gekommen, ein umfassendes Managementsystem aufzubauen. Peter Maurer, Leiter Business Excellence bei Poststellen und Verkauf, war dabei von Anfang an einer der aktivsten Promoter. Maurer war vor allem von der firmenspezifischen Anpassbarkeit des Modells be-

geistert: «Das Sensationelle an EFQM ist, dass Sie innerhalb des Modells gestalten können, wie Sie wollen. Davon haben wir das Management überzeugt: Sie geben durch den Rahmen des Modells zwar etwas Freiheit auf, gewinnen aber durch die aufgezeigten Stärken und Verbesserungspotenziale ein Mehrfaches zurück. Das war ein unternehmenskulturelles Ereignis!

Das Managementsystem resp. Prozessmanagement ist Sache der Führung. Es umfasst sämtliche Führungs-, Wertschöpfungs- und Supportprozesse. 2004 wurden in 60 Workshops die von der Geschäftsstrategie abgeleiteten Prozesse neu modelliert und anschliessend geschult. Prozessarchitektur und Prozesshierarchie sind heute klar und nachvollziehbar, und die Normforderungen ISO 9001:2000 sind lückenlos mit dem Excellence-Prozessmodell verknüpft.

Seit 2006 führen wir jährlich eine Bewertung und Überprüfung durch und passen – falls nötig – Prozesse und Prozessarchitektur an. Regelmässige interne Audits und Messungen helfen bei der operativen Steuerung und Verbesserung. Die Ergebnisse werden zielgruppengerecht aufbereitet und breit kommuniziert.»

Aber nicht nur das EFQM-Modell selbst konnte überzeugen, sondern auch die operative Unterstützung der Excellence-Einführung durch die Softwaremodule der GOA-WorkBench®. Peter Maurer war vor allem von der sehr flexiblen Gestaltung der Befragung beeindruckt: «Bei der Evaluation von Auswertinstrumenten für Selbstbewertungen war GOA das Tool, welches alle Anforderungen erfüllen konnte. Ein Kriterium war die Mehrsprachigkeit. Wir führen die Selbstbewertungen jeweils in den drei Landessprachen deutsch, französisch und italienisch durch. Ein zweites Kriterium war die einfache Anwendung, damit sich der Aufwand für die Schulung in einem kleinen Rahmen hält. Weiter wollten wir ein Tool einsetzen, welches uns ermöglicht, gleichzeitig schriftliche und elektronische Erhebungen durchzuführen und welches uns erlaubt, gleich nach der Bewertung die ersten Ergebnisse zu sehen. GOA hat für uns so die Durchlaufzeiten massiv verkürzt.

Überzeugt haben uns auch die drei verschiedenen skalierten Bewertungsformen. Das GOA Tool bietet passend für den jeweiligen Bewerter (Einsteiger, unternehmensweite Selbstbewertung oder professionelles Assessorenteam in Award-Situation) eine angepasste Skalierung.

PV führt die jährlichen Überprüfungen (Assessments, Audits, Umfragen) mit GOA durch. Die Auswertung erfolgt ohne grossen Zeitaufwand. Wir arbeiten innerhalb der Konsensmeetings jeweils mit dem Tool und können das Resultat anschliessend direkt präsentieren. Auf-

wand und Ertrag stehen in einem sehr guten Verhältnis.
»

GOA-WorkBench® bietet neben der Unterstützung während der Bewertung noch weitere Lösungen wie die Balanced Q-Card, welche an die eigentliche Bewertung anschliessen. Peter Maurer meint dazu: «Die in den Umfragen und Selbstbewertung gesammelten Vorschläge können anschliessend direkt in die Balanced Q-Card übernommen werden. In der Balanced Q-Card können wir die einzelnen Vorschläge gewichten, priorisieren und visuell darstellen. Damit kann dem Management eine Auflistung der wichtigsten Verbesserungsvorschläge präsentiert werden. Die Balanced Q-Card ist ein starkes Instrument für den Verbesserungsprozess.

Aber nicht nur das GOA Tool, auch das Unternehmen consys ag hat uns überzeugt. Wir wurden bei der Einführung sehr kompetent unterstützt und für Fragen war der persönliche Berater jederzeit sofort ansprechbar. Das Preis-Leistungsverhältnis des GOA Tools stimmt.»

Die Entwicklung der GOA-WorkBench® wird von der EFQM unterstützt und für den Einsatz zur Weiterentwicklung von Organisationen in Richtung TQM empfohlen. Kompetente Unterstützung vor Ort erfolgte durch den Schweizer Vertriebspartner von IBK – der consys ag.

GOA-WorkBench® verfügt über viele bekannte Bedienelemente aus Microsoft-Programmen und stellt keine grossen Anforderungen an die Benutzer. In Bezug auf Service, Ideen, Bedürfnisse, Kompetenz sowie persönlichen Umgang kann man bei entsprechendem Bedarf auf die persönlichen Berater der consys ag zurückzugreifen.

Die Vorteile von GOA WorkBench auf einen Blick

- Bedienerfreundliches Umfragetool mit vordefiniertem Fragenkatalog
- Individuelle Anforderungen können selbständig angepasst werden
- Datenkonsistenz bleibt bei mehrsprachiger Umfrage erhalten
- Wahl zwischen elektronischer oder papiergestützter Umfrage
- Konkrete Massnahmen können sofort umgesetzt werden
- Individuelle Auswertungen anhand der Rohdaten
- Interessantes Preis-Leistungsverhältnis
- Kompetente Ansprechpartner mit grossem Know-how
- Mehrwert für alle Beteiligten (Kunden, Leitung, QM, Mitarbeitende)
- Investitionsschutz dank Standards und Updates

Weitere Informationen sowie eine kostenlose Einstiegsversion in die Selbstbewertung erhalten Sie unter www.consys.ch oder www.ibk.eu.



Peter Maurer, Leiter PV6-BEX

Ausbildung:

Techn. Grundausbildung, Betriebsfachmann EF
Business Excellence Coach, TQM Leader, EOQ

Tätigkeiten:

Aufbau von Managementsystemen
Projektleiter
Change Management & Prozessmanagement

Leiter Business Excellence, Poststellen und Verkauf der Schweizerischen Post, 3030 Bern



Der Bereich Poststellen und Verkauf der Schweizerischen Post führt mit über 11 000 Mitarbeitenden (entspricht ca. 7 000 Personaleinheiten) in ca. 2 500 Poststellen und an ca. 6 000 Schaltern das Verkaufsnetz für die Privatkunden der Post. Vertrieben werden postalische Produkte und Dienstleistungen der produktführenden Bereiche sowie nichtpostalische Markenartikel.