

Fit für Spitzenleistungen

In der heutigen Zeit wird es für Unternehmen immer schwieriger, sich auf dem Markt zu behaupten. Überlebenschancen haben nur die Firmen, die sich von den Mitbewerbern abheben und überdurchschnittliche Ergebnisse liefern. Dazu gehören sowohl besondere Leistungen im Wettbewerb, als auch bei der inneren Führung.

Dies klingt nach sehr hohen Anforderungen – so 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.

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 Schulungs-

massnahmen oder Prämiensysteme erreichen, sondern vor allem dadurch, dass jedes einzelne Mitglied der Firma diese Organisation als «seinen Betrieb» betrachtet. Im Rahmen der New Economy-Euphorie wurde dies vor allem durch Stock-Options versucht, was von vielen leider lediglich als Weg verstanden wurde schnell reich zu werden und nicht als Anteilnahme an der «eigenen» Firma – und dies ist auch einer der nachhaltigen Gründe für den harten Absturz des neuen Marktes: Fehlende Firmenloyalität auf allen Ebenen, vom Sekretariat bis zur Vorstandsetage.

An der Entwicklung der Firma mitwirken

Ein sinnvollerer Ansatz zur Mitarbeiterbindung ist es, allen Angestellten die



persönlich

C.-Andreas Dalluege

Dipl.-Kfm. C.-Andreas Dalluege ist Gründer und Geschäftsführer der IBK – Management Solutions GmbH mit Sitz in Wiesbaden, sowie European Excellence Assessor und «General Member» der EFQM. Er hat seit Ende der 80er-Jahre in leitenden Positionen in mehr als 15 internationalen Grossforschungsprojekten zu computergestützten Managementtechniken mitgearbeitet und hierzu über 75 Fachartikel, sowie ein Buch zum Einsatz der Informationstechnologie im Mittelstand, veröffentlicht.

Weitere Informationen zu IBK und der GOA-WorkBench sind unter <http://www.ibk-group.de> erhältlich.

Möglichkeit zu geben, an der Entwicklung der Firma mitzuwirken. Ein guter Einstiegspunkt hierfür ist das betriebliche Vorschlagswesen.

Bisher verstand man hierunter vorwiegend einen produktionsorientierten Ansatz. Moderne Methoden des Total Quality Managements haben neue, ganzheitliche Denkansätze geschaffen, bei dem das Vorschlagswesen in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess eingebunden und dieser wiederum mit systematischen Erhebungs- und Bewertungsmethoden gekoppelt wird. Ein guter Ansatz hierzu sind die Konzepte der sogenannten Business Excellence Modelle, also Methoden, die helfen, festzustellen, wie weit man vom Idealbild seiner Firma entfernt ist.

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 Unternehmens auf sein gesellschaftliches Umfeld und damit sein Image als wichtigen Marketingfaktor bewusst zu gestalten. Diese Werte werden regelmässig erfasst, um zu sehen, in welchen

Bilder: IBK

Bild 1: Verbesserungskarte aus «Fit für Spitzenleistungen».

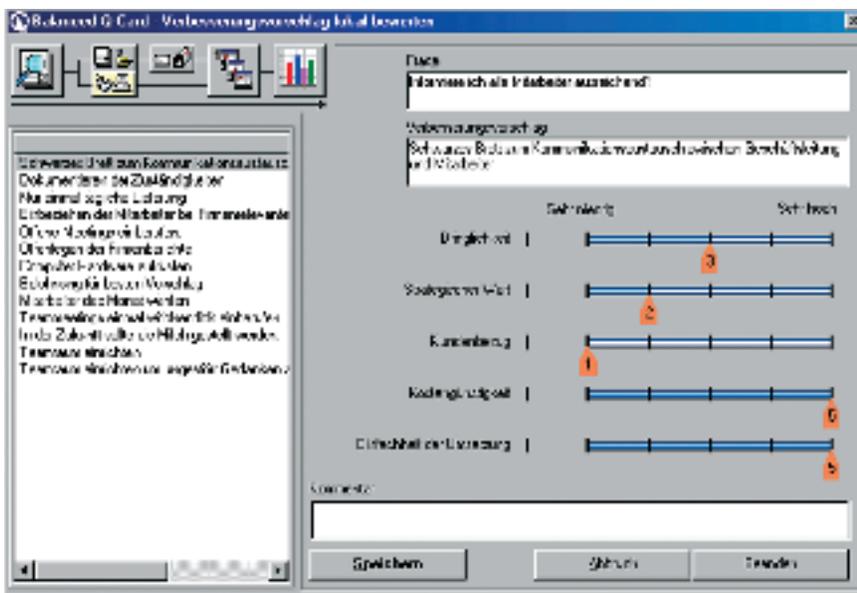


Bild 2: Elektronische Bewertungskarte für einen Verbesserungsvorschlag.

Teilbereichen ein hohes Verbesserungspotenzial besteht.

«Fit für Spitzenleistungen»

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. Aus diesem Grund 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 und mit Erklärungen des wirtschaftlichen Zusammenhangs für jede einzelne Frage. Dies erlaubt es wahlweise die 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 9 Kriterien (Führung, Mitarbeiter, Politik und Strategie, Partnerschaften und Ressourcen, Prozesse, mitarbeiter-, kunden und gesellschaftsbezogene Ergebnisse sowie Schlüsselergebnisse) durchgeführt. Dabei steht das Offenlegen von Verbesserungspotenzialen und das Sammeln von Verbesserungsvorschlägen im Vordergrund. Mittels individueller Prioritätensetzung wird dann die Möglichkeit gegeben, Aktionslisten

für die Umsetzung der Verbesserungen zu generieren (Bild 1).

Von der Papier- zur Softwareversion

«Fit für Spitzenleistung» hat im Frühjahr 2001 seine offizielle Anerkennung erhalten.

im Fokus

Die GOA-WorkBench

GOA-WorkBench (GOA = der Group Opinion Analyser) ist eine Toolbox für Organisatoren, Unternehmer und Unternehmensberater, die sich mit umfrage- und assessmentgestützten 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. Dabei ist das auf dem EFQM Excellence Modell aufbauende GOA-Modul voll modellkonform und von der European Foundation for Quality Management (EFQM) lizenziert worden.

GOA-WorkBench erlaubt es, Kosten und Aufwand für die Einführung und die laufenden Erhebungen des EFQM- Modells erheblich zu senken und so dieses Verfahren einer breiteren Basis zugänglich zu machen. Die GOA-WorkBench ist momentan in 7 Sprachen verfügbar und kostet – je nach Ausbau – zwischen 680 Euro und 6400 Euro (zzgl. MwSt.).

IBK stellt allen Interessenten auf seiner Website (www.ibk-group.com bzw. www.ibk-group.de) eine Übersicht der regional zuständigen Vertriebs- und Supportpartner, sowie eine Testversion der Software bereit, die nach Installation für 30 Tage das Arbeiten mit allen angebotenen Wissensbasen erlaubt. Die Applikationen lassen sich später problemlos zu einer Vollversion freischalten, so dass alle bis dahin gesammelten Daten produktiv weitergenutzt werden können.

Info

IBK Management Solutions GmbH
D-65187 Wiesbaden
Tel. 0049-611-532 56 00

Fax 0049-611-80 64 85
info@ibk-group.de
www.ibk-group.com

ten, als die erste Firma, welche die bisherige papiergestützte Version konsequent umgesetzt hat, im ersten Anlauf zum Finalisten des ESPRIX 2001 (Schweizer Qualitätspreis) ernannt wurde. Dabei handelte es sich keineswegs um eine Hightech- oder Consultingfirma, sondern um einen 70 Mann starken Handwerksbetrieb.

Im nächsten Schritt wurde gemeinsam mit der IBK Management Solutions GmbH für «Fit für Spitzenleistung» eine systematische Softwareunterstützung der Methodik entwickelt, die wahlweise von einer einzelnen Person oder einem kleinen Team eingesetzt werden kann. Diese erfolgt mittels der elektronischen Umfragetechnik der IBK-eigenen GOA-WorkBench, einer Softwareplattform für diverse Managementtechniken, bei der die ganze Belegschaft in den Bewertungsprozess eingebunden werden kann.

Die Balanced Q-Card

Darüber hinaus wurde die Methodik weiterentwickelt, wie die während der Selbstbewertung gesammelten Verbesserungsvorschläge aufzunehmen, zu bewerten und umzusetzen sind. Da das

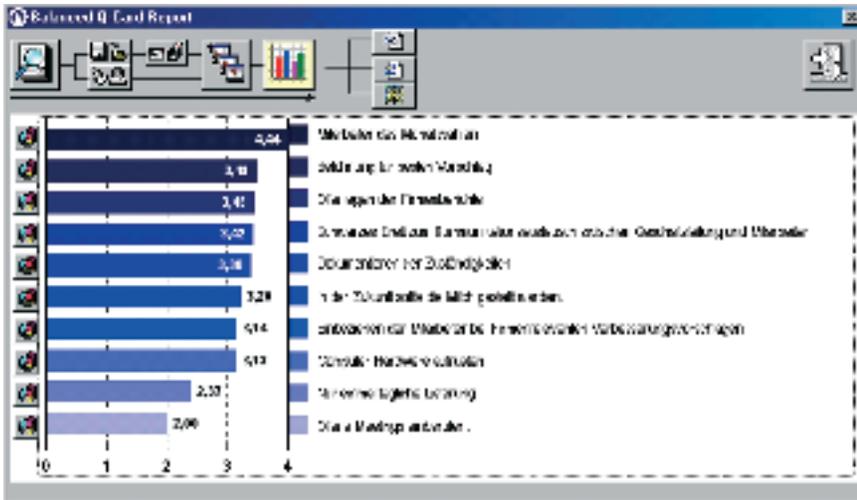


Bild 3: Die Top-Ten-Liste der Verbesserungsvorschläge.

Konzept dabei Ansätze der Balanced Scorecard übernahm, wurde der neue Ansatz Balanced Q-Card genannt.

Im Vordergrund stehen hierbei vor allem zwei Aspekte:

- die systematische Prioritätensetzung bei allen Verbesserungsvorschlägen, um so zu einer gewichteten Aktionsliste für die Umsetzung der Massnahmen zu kommen
- 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 hierzu die in GOA-Trigonum gesammelten Vorschläge und stellt sie im firmeneigenen Netz erneut zur Diskussion. Dabei können alle Mitarbeiter jeden Verbesse-

rungsvorschlag in bis zu 5 Faktoren bewerten und zusätzlich auch noch kommentieren (Bild 2).

Zusätzlich können dann noch einmal von der Geschäftsleitung oder dem QM-Verantwortlichen die einzelnen Bewertungsfaktoren gewichtet werden.

Dabei sind die Dimensionen nicht festgeschrieben, sondern können firmenindividuell angepasst werden. Auch die Spreizung der Gewichtung kann in anderen Rastern angelegt werden.

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 (Bild 3).

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

Fazit

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 etwa dem EFQM Excellence Modell, zu verbinden und bis hin zur Umsetzung zu unterstützen. Gleichzeitig erfolgt eine Einbeziehung der gesamten Belegschaft in die Entscheidungsprozesse, die vorhandenes Wissen des Einzelnen der Gemeinschaft zur Verfügung stellt, Transparenz im Change Management schafft und den Gedanken einer Mitverantwortung und Beteiligung eines jeden Mitarbeiters an der Firmenentwicklung trägt und so die Firmenloyalität auf allen Ebenen stärkt.

C.-ANDREAS DALLUEGE
 IBK – Management Solutions GmbH,
 Wiesbaden