

Roland Auchli

Führungssystem zum nachhaltigen Erfolg

Das Thema Umfassendes Qualitätsmanagement (TQM) löst stets rege Diskussionen aus. Dabei steht TQM für „unternehmerische Spitzenleistung“. Es geht um Verbesserung, Veränderung und Innovation, alles Elemente, die in einer engen Beziehung zueinander stehen und stark voneinander abhängig sind: Das eine gibt es nicht ohne die jeweils anderen.

Innovation bei den Managementaspekten und Innovation bei den Mitarbeiteraspekten sind zwei der Kernbereiche, in denen Veränderungen nötig sind, wenn man Verbesserungen erzielen will und gleichzeitig reagieren diese am empfindlichsten auf Veränderungen. Zu deren Bewertung hat die EFQM (European Foundation for Quality Management) ein Modell geschaffen, das umfassend und einfach verständlich ist. Die Leistungsfähigkeit der Unternehmen wird nicht nur anhand der Güte des Vorgehens, sondern immer im Zusammenhang mit den dadurch erzielten Ergebnissen bewertet. Das EFQM-Modell für Excellence wird weithin verwendet, um für die kontinuierliche Verbesserung eine zweckmäßige Struktur und ein systematisches Vorgehen zu liefern.

Kontinuierliche Verbesserung

Wenn wir über TQM reden, dann reden wir über kontinuierliche Verbesserung. Das bedeutet, morgen etwas besser zu machen, als wir es heute machen. Dies be-

deutet Veränderung – und Veränderung erfordert persönliches Engagement. Da Veränderung bedeutet, die Dinge anders zu machen, löst sie gleichzeitig Unsicherheit bei den Betroffenen aus. Ob diese Unsicherheit nun auf geplanten Wandel oder auf unerwarteten Wandel zurückzuführen ist, die Wirkung ist schlussendlich dieselbe: Eine Organisation akzeptiert eine neue Situation oder ein neues Verfahren nur widerwillig.

Systematische Planung und ein gut strukturiertes Vorgehen sind nötig, wenn solche Veränderungen zum Erfolg führen sollen. Umfassendes Qualitätsmanagement und das EFQM-Modell für Excellence bieten diese Struktur und ein System für derartige Veränderungen.

Das EFQM-Modell für Excellence

Es ist von größter Wichtigkeit, eine Methode zu entwickeln und zu fördern, mit der sich europäische Unternehmen mit den besten und effektivsten Praktiken benchmarken können – diese Überzeugung hat die EFQM dazu veranlasst, das EFQM-Modell für Excellence zu entwickeln, welches alle Aspekte der Unternehmensführung umfasst. Das Modell berücksichtigt die vielen Vorgehensweisen, mit denen nachhaltige Excellence in allen Leistungsbereichen erzielt werden kann. Es beruht auf folgender Prämisse:

„Exzellente Ergebnisse im Hinblick auf Leistung, Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft werden durch eine Führung erzielt, die Politik und Strategie, Mitarbeiter, Partnerschaften, Ressourcen und Prozesse auf

ein hohes Niveau hebt.“ Das Excellence-Modell der EFQM ist eine aus neun Kriterien bestehende, offen gehaltenen Grundstruktur. Fünf Kriterien nennen sich „Befähiger“-Kriterien und vier „Ergebnis“-Kriterien. Die „Befähiger“-Kriterien behandeln das, was eine Organisation tut, wie sie vorgeht (**Bild 1**). Die „Ergebnis“-Kriterien behandeln, was eine Organisation erzielt. Die „Ergebnisse“ sind auf die „Befähiger“ zurückzuführen. Deshalb lässt sich jedes dieser 9 Elemente als Kriterium verwenden, um den Fortschritt der Organisation in Richtung TQM zu bewerten.

Das Modell zeigt, dass Mitarbeiter von verschiedenen Ebenen und verschiedenen Funktionen in funktionsübergreifenden Teams zusammenarbeiten und gemeinsam für die wichtigen Ergebnisse verantwortlich sind (Geschäftsprozesse). Das hat nicht zwingend durch die traditionelle vertikale Aufteilung in die üblichen Funktionen wie Forschung & Entwicklung, Produktion, Finanzen, Marketing & Vertrieb zu erfolgen. Jedes Kriterium des Modells ist in Teilkriterien unterteilt, welche die Bedeutung der Überschrift weiter erläutern. Wenn man das Modell als Grundlage für eine Selbstbewertung verwendet, so misst eine Organisation ihre Leistung anhand der im Modell beschriebenen Kriterien und identifiziert ihre Stärken und ihre Verbesserungsbereiche. Auf diese Art ist es viel einfacher, die Akzeptanz für Änderungen der Arbeitsweise zu erhalten und alle Beteiligten über den Fortschritt des Projekt-Prozesses auf dem Laufenden zu halten.

Drei gute Gründe für das europäische Excellence Modell

Das eigentliche Führungssystem wird ganzheitlich auf die wesentlichen Erfolgsfaktoren ausgerichtet, verbunden mit klarer Ergebnisorientierung. Alle Mitarbeitenden werden miteinbezogen und Freiräume für Innovationen geschaffen. Prioritäten werden erkannt, Ressourcen optimiert und die Unternehmensqualität erhöht. Wegen seines nicht normativen Charakters kann man das Modell in fast jeder Art von Unternehmen verwenden, seien es z.B. Kapitalgesellschaften, welche auf Gewinn ausgerichtet sind, oder Genossenschaften welche gemeinnützig tätig sein können. Der Umstand, dass das Modell nicht normativ ist, erfordert vom Anwender einen Prozess der Mitwirkung, damit er die Kriterien richtig verstehen und anwenden kann. ▶



Bild 1: Das EFQM-Modell für Excellence



all-electronics.de

ENTWICKLUNG. FERTIGUNG. AUTOMATISIERUNG



Entdecken Sie weitere interessante
Artikel und News zum Thema auf
all-electronics.de!

Hier klicken & informieren!



Wir sehen das Europäische Modell nicht nur als Qualitätsmodell, sondern viel umfassender als Modell für Excellence. Es deckt alle Aktivitäten ab und erlaubt es dem Benutzer, seine gesamte Organisation durch die systematische und strukturierte Verwendung von Prinzipien des Umfassenden Qualitätsmanagements zu verbessern. Ich bin mir sicher, dass viele von uns gelegentlich dieses Gefühl des „Unbehagens“ verspüren, wenn wir hören, dass wir alle Arten von neuen Managementkonzepten und Techniken anwenden müssen, wenn wieder einmal ein neuer Guru aufgetaucht ist. Die verschiedensten Management- und Beratungskonzepte ergießen sich über uns und alle werden als die ultimative Lösung für unsere organisatorischen Probleme gepriesen.

Zero-Base Budgeting, Business Process Re-engineering, Empowerment, die Lernende Organisation, Total Productive Maintenance – das sind nur ein paar Beispiele für Konzepte, von denen viele von uns gehört haben und wahrscheinlich mit mehr oder weniger Erfolg ausprobiert haben. Trotzdem wäre es schade, wenn man derartigen neuen Konzepten keine Chance geben würde und so das Kind mit dem Bade ausschütten würde, denn viele dieser Theorien, Konzepte und Ideen enthalten sehr gute Elemente.

Was das Management braucht, ist eine Basis, einen Rahmen und einen Prozess, anhand derer man diese neuen Konzepte in der bestehenden Organisationsstruktur positionieren kann. Wir müssen diese neuen Elemente mit dem Schatz an Wissen kombinieren, den es in jeder Organisation gibt. Man kann alle Organisationen als die kondensierten Lernerfahrungen der Mitarbeiter betrachten, welche einen reichen Vorrat an möglichen Lösungen enthalten. Die große Frage ist, wie man diese Quelle des Wissens anzapft und wie man auf bestehenden Strukturen weiter aufbaut oder eine neue Richtung einschlägt. Die Verwendung des EFQM-Modells für Excellence bietet einen Rahmen für ein derartiges strukturiertes und systematisches Vorgehen, mit dem sich kontinuierliche Verbesserungen erreichen lassen.

Zur Geschichte des EFQM-Modells

Als Japan in den späten 40er Jahren begann, seine Wirtschaft wieder aufzubauen, führten Deming und Juran ihren globalen Managementansatz und die zugehörigen Werkzeuge ein. Bereits 1951 schufen sie den Deming-Price, den ersten Preis für Qualitätsmanagement, um so das Konzept bekannt zu machen.

Erst ab 1980 entwickelte sich in den USA ein Bewusstsein für umfassende Qualität als Managementmethode, woraus 1987 der Malcolm Baldrige Award entstand. Weil die japanischen und amerikanischen

Organisationen Managementphilosophien und -techniken anwandten, die bezüglich Kosten, Durchlaufzeit und Qualität der Produkte und Dienstleistungen effektiver waren, begann die europäische Wirtschaft an Boden zu verlieren.

Eine Reihe von europäischen Unternehmen reagierten unabhängig voneinander darauf. Dann wurde es einigen dieser Unternehmen mehr und mehr klar, dass lokale und daher begrenzte Veränderungen nicht ausreichen würden, um das Gedeihen unserer Wirtschaft mittel- und langfristig sicherzustellen.

In der Folge entschlossen sich 1988 14 führende europäische Unternehmen, die European Foundation for Quality Management (EFQM) zu gründen. Sie hat zum Ziel, Bedingungen zu schaffen, welche die Position der europäischen Wirtschaft stärken, indem sie

- ▶ das Management von europäischen Organisationen dabei unterstützt, den Prozess voranzutreiben, durch welchen Qualität zu einem entscheidenden Faktor wird, um globale Wettbewerbsvorteile zu erlangen,
 - ▶ alle Organisationen in ganz Europa dazu ermuntert und ihnen hilft, bei Verbesserungsaktivitäten mitzumachen, welche schlussendlich zu überragenden Leistungen bei der Kundenzufriedenheit und beim Unternehmenserfolg führen.
- EFQM hatte im Anfangs 2001 in 38 europäischen Ländern über 800 Mitglieder, davon 69 Unternehmen aus der Schweiz.

Der Europäische Qualitätspreis

Der European Quality Award (EQA) wurde 1991 mit Unterstützung der European Organization for Quality und der European Commission ins Leben gerufen. Der EQA wird am jährlichen European Quality Management Forum verliehen, welches von der EFQM organisiert wird. Dieser Preis wurde geschaffen, um Belange des Umfassenden Qualitätsmanagement und dessen Nutzen stärker ins Bewusstsein zu rücken. Er wird in fünf Unternehmenskategorien in zwei Ausprägungen an die Finalisten erteilt:

- ▶ den Europäischen Qualitätspreis, für den herausragendsten Vertreter von Umfassendem Qualitätsmanagement (Award Winners) und
- ▶ die Europäischen Qualitätsauszeichnungen für diejenigen Firmen, die Umfassendes Qualitätsmanagement auf überragende Weise als grundlegenden Prozess für kontinuierliche Verbesserung einzusetzen (Prize Winners).

Um sich um den EQA-Qualitätspreis und die Auszeichnungen zu bewerben, muss eine Organisation ein Selbstbewertungsdossier erarbeiten, welches auf dem EFQM-Modell für Excellence beruht und daran einen Bericht von höchstens 75 Seiten

erstellen. Die Bewerbungen werden, je nach Unternehmensgröße, von einem Team von vier bis acht Personen bewertet, alles erfahrene Personen aus unterschiedlichen Branchen und Kulturen. Danach werden die Bewerbungen von der Preisjury begutachtet, welche aus ranghohen Führungskräften und Universitätsmitgliedern aus verschiedenen europäischen Ländern besteht. Anschließend wählt die Jury eine Reihe von Firmen aus, welche besucht werden sollen, um die Qualitätspraktiken der ausgewählten Bewerber abzuklären, zu überprüfen und zu verfolgen (Site Visits).

TQM als Programm

Ob man nun als Marktleader oder Klassenbester unter den Gewinnern ist oder nicht – der wertvollste Nutzen einer Bewerbung ist der Feedbackbericht der speziell ausgebildeten Assessoren, welcher es gestattet, den kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu messen und die Stärken und Bereiche für weitere Verbesserungen zu identifizieren.

Eine Liste aller fachtechnischen Anforderungen zu erstellen, an denen man bei einem TQM-Programm in einer Organisation arbeiten müsste, ist eher einfach. Aber aus den vielen bereits vorhandenen Beispielen von Firmen, die TQM erfolgreich anwenden, lässt sich eine klare Erkenntnis ableiten.

- ▶ „Qualität ist nicht eine bestimmte Sache oder eine andere, Qualität ist alles!“

Sie ist Konzept, Technik, Mechanismus und Engagement. Wir alle wissen, wie schwer es ist, ehrliches Engagement zu messen, gar nicht davon zu reden, mittels Schulung dieses Engagement zu schaffen. Dass man durch Anwendung von TQM-Prinzipien nicht nur die Produktqualität, sondern auch die Unternehmensleistung verbessern konnte, u.a. durch einen höheren Mittelrückfluss, tiefere Gesamtkosten und höhere Mitarbeiterzufriedenheit – diese Tatsache war den obersten Führungskräften in Europa nicht wirklich bewusst.

Aber das einzige, was wir alle wirklich verlangen, ist Qualität; bei der Unterstützung, beim Service, beim Verständnis und bei der Erkenntnis, dass Kunden nur dann wiederkommen, um unsere Produkte oder Dienstleistungen zu kaufen, wenn wir ihre Erwartungen erfüllt haben.

Ein Zweck des EQA besteht darin, Organisationen damit auszuzeichnen, die bei der Anwendung von TQM-Prinzipien weit fortgeschritten sind. Diese Organisationen sind in der Lage, anhand von Messgrößen ihre verbesserte Unternehmensleistung und ebenso die gestiegerte Kundenzufriedenheit zu belegen. Die Prinzipien der Selbstbewertung und die sich daraus ergebenen Prioritäten für Verbesserungsbereiche ermöglichen es jeder Organisation, die ge-

planten, verbesserten Ergebnisse zu erreichen.

Und dabei können nun auch andere Konzepte eine Rolle spielen. Wenn einer der Verbesserungsbereiche lautet, dass Prozesse nicht sauber definiert sind oder verbessert werden müssen, so kann man (bei allen organisatorischen Prozessen) Business Process Reengineering-Prinzipien anwenden, um so die Verbesserungen schneller zu erreichen.

Auch wird Total Preventive Maintenance z. B. dazu beitragen, bessere Wege zu finden, um Verbesserungen in den Bereichen Ressourcen und Prozesse zu erzielen und um die Anforderungen der Kunden besser zu verstehen.

Die Gurus, die neue Konzepte propagieren, stellen diese oft als die „ultimative Lösung für Ihre organisatorischen Probleme“ dar. Und allzu oft sind Führungskräfte enttäuscht, weil sich die erwarteten Ergebnisse nicht kurzfristig genug zeigen. Kurzfristig und TQM passen nicht zusammen. Wettbewerbsfähigkeit und Kontinuität sind Elemente einer langfristigen Strategie. Ich persönlich denke, das Hauptproblem besteht oft darin, dass die Grundlagen nicht ordentlich gelegt wurden. Wenn man die Konsequenzen – nicht nur für einen Bereich, sondern für die gesamte Organisation nicht vollkommen versteht, dann ist kein fruchtbare Boden vorhanden, welcher veränderte Methoden in der gesamten Organisation aufnimmt.

Neue Ideen brauchen nicht nur Flügel, mit denen sie fliegen können, sie brauchen auch ein Fahrgestell, mit welchem sie glatt auf wohl vorbereitetem Grund landen können. Business Excellence war schon immer das Ziel aller TQM-Bemühungen. Und Excellence bedingt ein ständiges Bemühen, um die Wettbewerbsfähigkeit unserer Organisationen zu verbessern (**Bild 2**). TQM bietet die Mittel, mit denen man das Business-Excellence-Niveau erreichen kann.

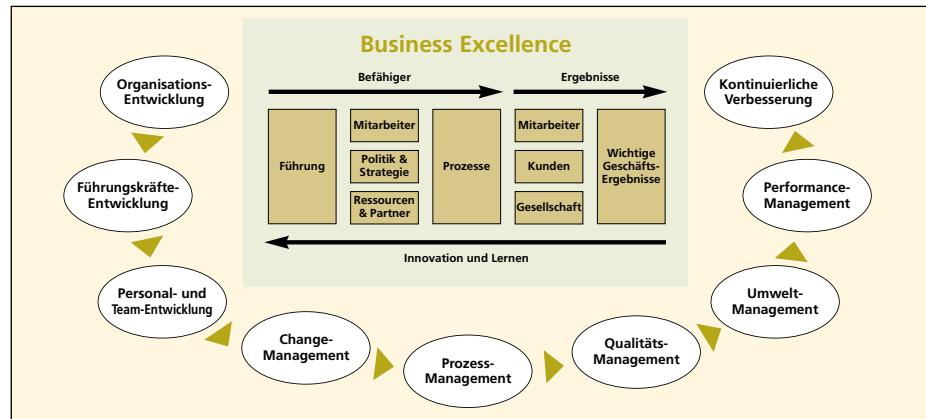


Bild 2: Business Excellence-Kompetenzen

Zertifizierung als Prozess

Selbst Zertifizierung kann als Prozess mit relativ kurzfristigem Erfolg betrachtet werden. Eine Organisation, die sich entschlossen hat, sich um ein ISO-Zertifikat zu bemühen, kann dies im allgemeinen innerhalb ein bis zwei Jahren erreichen. Aber das ist nicht das Ziel des Zertifizierungsprozesses.

Ein Zertifikat erlaubt einer Organisation, mit der Arbeit an der Verbesserung der Aufgaben und Tätigkeiten zu beginnen, die nun gut definiert sind. Und erst hier wird der größte Nutzen erzielt. Und hier zeigt sich auch der Wert der Beziehung zwischen TQM und Zertifizierung. Der TQM-Prozess verlangt, dass man ständig danach strebt, Verbesserungsmöglichkeiten der Arbeitsweise zu finden- und das macht das Wesen des Zertifizierungsprozesses aus. Mit einem Sprichwort ausgedrückt

► „Normen sind wie Weintrauben in einem Weinberg – was zählt ist nicht, dass du Trauben hast, sondern was du daraus machst“. („At work in the Quality Vineyard“, Jerry Bowles & Josh Hammond)

Es sind operationelle Spitzenleistungen, die schlussendlich unseren Unternehmenserfolg bestimmen. Die Kriterien des EFQM-Modells für Excellence können einen Rahmen liefern, wie man eine Organisation führt und Verbesserungen in Abteilungen

und Prozessen mit Hilfe von eigenen, regelmäßig verfolgten Messgrößen vorantreibt. Dann kann Benchmarking eine wichtige Rolle übernehmen, da es Herausforderungen liefert, welche Organisationen als zu erreichende Ziele in ihre Pläne einbauen können.

Eines sollten wir nicht vergessen: wir sprechen über Qualität, welchen Namen auch immer wir für unsere eigenen organisatorischen Zwecke wählen mögen. Kunden, Mitarbeitende, Aktionäre und die Gesellschaft, alle wollen Qualität von uns und Qualität bedeutet hier einfach Erwartungen erfüllen und die Dinge heute besser zu tun, als wir sie gestern getan haben.

Lassen Sie mich mit einem weiteren Zitat aus dem oben erwähnten Qualitäts-Weinberg-Buch schliessen: Es gibt ein französisches Wort im Weinbau, für das es in anderen Sprachen praktisch keine Entsprechung gibt. Das Wort heißt *terroir* und wird verwendet, um alle die natürlichen Bedingungen zu beschreiben, die die Biologie von Weinstöcken und so der Trauben selbst beeinflussen. Es ist die Summe aus Erde, Klima, Landschaft, Temperatur, Anzahl Sonnenstunden, Niederschlagsmenge und einem Dutzend anderer Faktoren, die auf wunderbare Weise zusammenkommen, um ein unverkennbares Produkt herzubringen. Die Integration all dieser nötigen Faktoren hat auch für die Qualitätsbelange in Organisationen Gültigkeit. Nur sehr wenige Organisationen haben bereits den Punkt erreicht, wo Qualität eine Geisteshaltung ist und alles durchdringt, was die Firma tut.

Je mehr eine Organisation ihre Strategien, Systeme, ihren Stil und ihre Strukturen mit ihren Werten und den Bedürfnissen der Kunden abstimmt, um so robuster wird die Organisation sein und um so einfacher wird es sein, die Organisation wachsen zu lassen.

Was wichtig ist, ist nicht wie der Qualitätsprozess empfunden wird, sondern was er hervorbringen soll: Bedingungen schaffen, welche nachhaltiges Wachstum für die Organisation und grösere Wertschöpfung für den Kunden gewährleisten.

Institut für Integrales Qualitätsmanagement – CHIQ

Im Rahmen der Fachhochschule Zentralschweiz (FHZ) ist auch Raum für Initiativen von wirtschaftlicher Seite. Diese Gelegenheit wurde durch die Weiterbildungsstiftung Nidwalden, CHIQ, getragen durch die Hauptspatoren Kanton Nidwalden, Nidwaldner Kantonalbank und Schindler Holding sowie den Co-Sponsoren Wirtschaftsförderungsstiftung Nidwalden/Engelberg, Montana Sport AG und Schurter AG und einer Reihe von weiteren Sponsoren und Gönern, mit der Gründung des Instituts für integrales Qualitätsmanagement, CHIQ, in Stans wahrgenommen.

CHIQ ist ein anerkanntes Partnerinstitut der Hochschule für Wirtschaft Luzern

(HSW) an der FHZ. Als solches ist CHIQ von der HSW beauftragt, Nachdiplomstudien (NDS) auf den Gebieten Qualitätsmanagement und Business Excellence sowie Risk- und Sicherheitsmanagement auf Hochschulniveau anzubieten. Es ist aber auch von der Hochschule verpflichtet, anwendungsorientierte Forschungs- und Entwicklungsarbeiten auf den genannten Gebieten sowie Dienstleistungen anzubieten. Dies geschieht z.T. auch in Zusammenarbeit mit anderen Instituten der HSW.

Der Autor ist Absolvent des Pilotkurses NDS BEx 1 und schließt diesen 2002 ab. Als Qualifikationsschritt NDK 3 hat er vorliegenden Fachartikel publiziert.

Roland Auchli ist Leiter Qualitätsmanagement der Komax AG, Schweiz.