

Qualität als Management- und Führungskultur

Erfolg dank GOA-WorkBench®

Von C.-Andreas Dalluege, Hans-Werner Franz und Christian Hausmann

Führungskräfte sind meist zu ihrer Funktion gekommen, weil sie fachlich überzeugt haben. Je nach Qualifikation und Erfahrung haben sie gelernt, fachlich-technische Prozesse oder kaufmännische Abläufe zu organisieren. Viele von ihnen haben aber nur selten systematisch gelernt, wie man Menschen organisiert, die im Vollzug solcher Prozesse zusammenarbeiten.

Solche Prozesse als komplexe Gestaltungs- und Lernprozesse anzugehen, zu planen und zu führen, haben Führungskräfte in aller Regel kaum trainiert. Oftmals kann oder will sich ein Unternehmen auch die Zeit und Kosten für eine solche Weiterbildung nicht leisten – und bezahlt dafür nicht selten mit weit aus höheren Transaktionskosten für die hieraus entstehenden Probleme.

Abhilfe schafft ein integrierter Lern- und Praxisansatz von Führung, Organisationsentwick-

lung und Lernen, der den komplexen Anforderungen an Managementqualität entspricht, wenn über die Einführung von Qualitätsmanagement gesprochen wird.

Qualität und Excellence

Wer ein Qualitätsmanagementsystem in seiner Organisation einführen möchte oder muss, wird rasch vor die Fragen gestellt, ■ soll Qualität den Umgang der Menschen in der Organisation miteinander, ihre Zusammenarbeit also zum Nutzen der Kunden bestimmen?

■ oder soll lediglich die qualitätsbezogene Reproduzierbarkeit von Abläufen bei der Herstellung und/oder Verteilung einer bestimmten Ware oder Dienstleistung dokumentiert werden?

Wird die erste Frage bejaht, sollte ein umfassendes Qualitätsmodell verfolgt werden, Total Quality Management ist gefragt. Wird die zweite Frage bejaht, «reicht» eine Zertifizierung nach der DIN ISO 9000 – was im Übri-

gen auch leichter gesagt als wirklich getan ist.

Die ersten Begegnungen mit der DIN-ISO-Normenreihe 9000 ff. haben meist ernüchternde Wirkung. Die dort formulierten Standards können – auch nach der Strukturreform des Jahres 2000 – nicht verbergen, dass sie ursprünglich für grossindustrielle Zwecke der Produktion (genauer: für die Rüstungsproduktion der 40er-Jahre des vergangenen Jahrhunderts) entwickelt wurden und vor allem Qualitäts(ver)sicherung verfolgen. Qualitätssicherung ist die (notgedrungen unpräzise) deutsche Übersetzung von quality assurance, was in der Normensprache nicht mehr heisst, als dass dem Kunden durch Dokumentation versichert wird, dass ein Qualitätsmanagementsystem vorhanden ist, das der Norm ent-

spricht. Über die Qualität des eigentlichen Produkts wird keinerlei Aussage gemacht.

Zu berücksichtigen ist, dass Qualität nie nur Ergebnis ist, sondern immer auch das Werdende, ein bewegliches Ziel, ein Verbesserungsprozess, und – bezogen auf Individuen – im Rahmen von deren Zusammenarbeit in der Organisation ein Lernprozess.

Fünffache Zufriedenheit

Dabei ist im Ergebnis wichtig, dass die Verantwortung für die Qualität des Unternehmens beim Management liegt. Die eigentliche Führungsaufgabe besteht in der Optimierung der «fünf Zufriedenheiten», wie sie im Excellence-Modell der Europäischen Stiftung für Qualitätsmanagement (EFQM) identifiziert werden:

- die Zufriedenheit der (externen) Kunden, das sind zum einen die Auftraggeber von Massnahmen, zum anderen die Teilnehmer;
- die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter;
- die Zufriedenheit der Investoren;
- die Zufriedenheit der Partner, das heisst der Lieferanten eingekaufter Leistungen und Produkte;
- die Zufriedenheit des gesellschaftlichen Umfelds.▶

GOA-WorkBench®

GOA bietet eine umfassende Auswahl von Wissensbasen zu den unterschiedlichsten Selbstbewertungs- und Umfragemethoden und erlaubt es, Kosten und Aufwand für die Einführung und die laufenden Erhebungen von Umfragen und Selbstbewertungen erheblich zu senken und so diese Verfahren einer breiteren Basis zugänglich zu machen. Die Vorteile von GOA-WorkBench® auf einen Blick:

- Bedienerfreundliches Umfragetool mit vordefiniertem Fragenkatalog
 - Individuelle Anforderungen können selbstständig angepasst werden
 - Datenkonsistenz bleibt bei mehrsprachiger Umfrage erhalten
 - Wahl zwischen elektronischer oder papiergestützter Umfrage
 - Konkrete Massnahmen sofort umsetzen
 - Individuelle Auswertungen anhand der Rohdaten
 - Interessantes Preis-Leistungs-Verhältnis
 - Kompetente Ansprechpartner mit grossem Know-how
 - Mehrwert für alle Beteiligten (Hochschulleitung, Kollegium, QM und Studenten)
 - Investitionsschutz dank Standards und Updates
- IBK stellt allen Interessenten eine kostenlose Einstiegsversion der Selbstbewertungssoftware zur Verfügung.

Infos: www.ibk.eu

C.-Andreas Dalluege, Dipl.-Kfm., Gründer und Geschäftsführer der IBK – Management Solutions GmbH, Unterriethstrasse 37, D-65187 Wiesbaden, Tel. +49 (0)611 51 00 417, cad@ibk.eu, www.ibk-group.com

Hans-Werner Franz, Dr. phil., Mitglied der Geschäftsführung der Sozialforschungsstelle Dortmund, Zentrale Wissenschaftliche Einrichtung der Technischen Universität Dortmund, Evinger Platz 17, D-44339 Dortmund, Tel. +49 (0)231 8596 236,

franz@sfs-dortmund.de, www.sfs-dortmund.de

Christian Hausmann ist seit 2003 Geschäftsführer des KMU Zentrums an der Hochschule Liechtenstein.

christian.hausmann@kmu-zentrum.li

Dabei ist es Hauptzweck der Zufriedenheitenanalyse, die konkreten Kunden der jeweiligen Organisation zu identifizieren und im zweiten Schritt ihre jeweiligen Anforderungen an die Produkt- oder Leistungsqualität der Organisation festzustellen. Dieser er-

Machen wir das Richtige? Und ...

ste Analyseschritt ist unabdingbar, wenn eine Organisation ihre Ziele, ihre Geschäfts- oder Arbeitsstrategie und ihre Qualitätspolitik definieren will.

Management am Drücker

Qualitätsmanagement beginnt also mit der Ermittlung der Qualitätsanforderungen der externen und internen Kundengruppen, der festgelegten Rahmenerfordernisse, der fachlich-sachlichen Anforderungen gemäss dem Stand der Technik und der von der Organisation gewollten oder auch darüber hinaus gehenden Anforderungen. Auch wenn Qualität Aufgabe aller Teile und Mitglieder der Organisation sein oder werden muss, die Hauptverantwortung für das Qualitätsmanagement liegt beim Management. Die Geschäftsführung muss eine mit den erklärten Qualitätszielen der Organisation übereinstim-

mende Qualitätspolitik und -strategie formulieren und ist dafür verantwortlich, dass ein Qualitätsmanagementsystem (Struktur, Verfahren, Abläufe und Mittel) entwickelt wird, das diese Strategie effektiv und effizient verwirklicht. Entscheidend dabei ist, Qualität als Kultur der Verbesserung und Selbstverbesserung zu verstehen, die auf Vertrauen und Transparenz basiert. Nur so wird es möglich sein, Qualität als Anliegen aller im Kunden-Lieferanten-Netzwerk der Organisation zu verankern.

Zwei Grundfragen

Qualitätsmanagement lässt sich letztlich reduzieren auf das von allen Qualitätsverantwortlichen immer wieder und für alle Kunden, einzelne Bereiche und Prozesse wiederholte Formulieren der beiden Grundfragen:

■ **Machen wir das Richtige?**, ist die Frage nach der Effektivität: Haben wir die richtigen Ziele, Angebote, Einstellungen? Führt das, was wir tun, tatsächlich dahin? Und wenn ja, geht das besser?

■ **Machen wir das richtig?**, fragt nach der Effizienz, mit der das geschieht, nach dem Verhältnis von Aufwand und Nutzen also.

Um dies zu kontrollieren, gibt es das Instrument der Selbstbewertung der Organisation. Die Selbstbewertung nach dem Excellence-Modell der EFQM basiert auf einem ganzheitlichen (Total-

Quality-)Ansatz und bietet Richtlinienvarianten unter anderem für Organisationen des öffentlichen Dienstes sowie für Klein- und Mittelunternehmen.

Stärken und Schwächen

Das Modell enthält bekanntlich neun Kriterien: Die ersten fünf Kriterien werden im Deutschen mit dem Begriff «Befähiger» benannt, weil mit Ihnen die Möglichkeiten beschrieben werden, mit denen die restlichen vier Ergebniskriterien beeinflusst werden können. Die Befähiger-Kriterien erhalten eine Hälfte (oder 50 Prozent) der zu vergebenen

... machen wir das richtig?

Punkte, die Ergebniskriterien die zweite Hälfte. Jedes der neun Kriterien erhält ein spezifisches Gewicht beziehungsweise unterschiedliche Prozentanteile, wobei die kundenbezogene Zufriedenheit mit dem höchsten Prozentwert (20 Prozent) belegt wird.

Bei der Selbstbewertung nach EFQM geht es darum, dass eine Organisation sich zunächst anhand eines Fragenkatalogs selbst bewertet und dabei ihre Stärken und Schwächen aufdeckt. Im zweiten Schritt werden für erkannte Schwächen Verbesse-

rungsmöglichkeiten entwickelt, die dann nach den Prioritätensetzungen der Organisation umgesetzt werden. Bei der nächsten Selbstbewertung erhalten die verbesserten Bereiche dann verbesserte Beurteilungen. Auf diese Weise entwickelt sich die gesamte Organisation. EFQM ist als kontinuierlicher Verbesserungs- und Lernprozess der Organisation angelegt.

Ausgangslage der Hochschule Liechtenstein

Entsprechend den gesetzlichen Vorgaben und dem internationalen Standard folgend, hat die Hochschule Liechtenstein zur Weiterentwicklung und Sicherung der Qualität ihrer Leistungen 1998 ein prozessorientiertes System entwickelt. Das Managementsystem umfasst und beschreibt sechs Hauptprozesse. Der «Kontinuierliche Verbesserungsprozess» stellt dabei ein zentrales Element dar.

Vor diesem Hintergrund wurde als nächster Schritt eine Pilotierung des EFQM Excellence-Modells beschlossen, wobei die Hochschule davon profitierte, dass sie zu diesem Zeitpunkt das Leonardo-Da-Vinci-Projekt namens SAETO (Self-Assessment for Educational and Training Organisations) leitete, welches die sektorale Anpassung der Selbstbewertung nach EFQM für den Bildungssektor validierte. Ein Bestandteil von SAETO war die GOA-WorkBench, eine Unterstützungssoftware für Selbstbewertungen und Zufriedenheitsumfragen.

Selbstbewertung

Im Rahmen von SAETO wurde mittels der GOA-WorkBench® eine neue Selbstbewertung mit Fokus auf das KMU-Zentrum durchgeführt (Grafiken 1 und 2). Da GOA skalierbar ist und auf den jeweiligen Reifegrad der Organisation angepasst werden kann,

Hochschule Liechtenstein

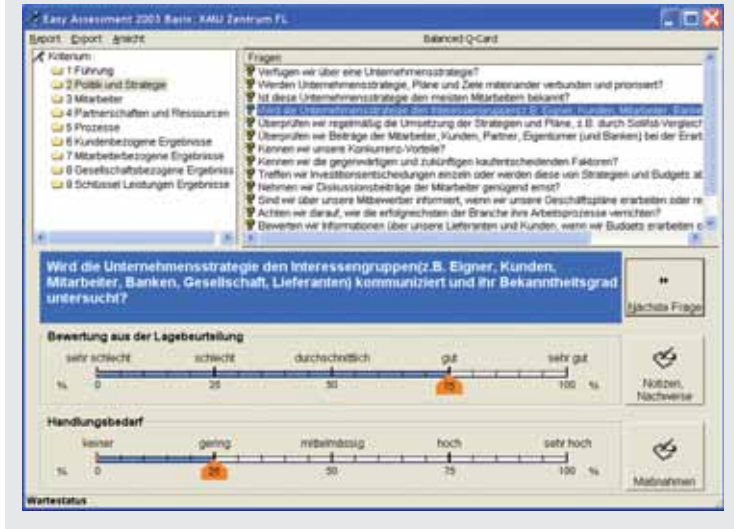
Die Hochschule Liechtenstein wurde 1961 auf Initiative von Wirtschaft und Staat, zunächst als Abendtechnikum Vaduz, gegründet. Träger sind der Staat und Organisationen der Wirtschaft. Fachbereiche sind Architektur, Bauingenieurwesen und Wirtschaftswissenschaften mit den Instituten Entrepreneurship, Finanzdienstleistungen und Wirtschaftsinformatik. 2003 nahm das KMU-Zentrum als erstes An-Institut die Arbeit auf und 2004 wurde das KOFL (Konjunkturforschungsstelle Liechtenstein) als weiteres An-Institut eröffnet.

___Infos: www.hochschule.li



Easy Assessment

Grafik 1



wurde für den Einstieg das Grundmodul «Easy Assessment» genutzt.

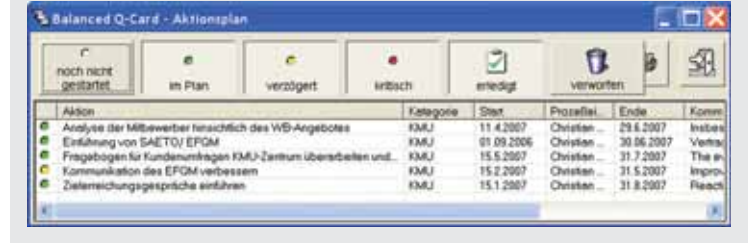
Erstaunlich war dabei, wie schnell ein erstes Assessment

durchgeführt werden kann: In einem halben Tag konnten die neun Elemente des EFQM-Modells mittels der im Hintergrund arbeitenden Wissensbasen – als

Anzeige

Balanced Q-Card

Grafik 2



speziell entwickelte Fragenkomplexe – durchgearbeitet werden. Durcharbeiten heisst aber nicht einfach Fragen beantworten, sondern in erster Linie Massnahmen und Verbesserungsschritte definieren, welche sich aufgrund der Selbstbewertung herauschälen.

Das System ist Schritt für Schritt weiterentwickelt worden. Mit Erfolg – denn am 21. November 2007 erhielt das KMU Zentrum die Anerkennung «Committed to

Excellence C2E» (Verpflichtung zu Excellence). Diese ist der Einstieg in das systematisches Qualitätsmanagement nach EFQM.

Die weitere Umsetzung des Exzellenzgedankens an der Hochschule FL sowie in der Mehrheit aller Bildungseinrichtungen Liechtensteins ist Grundlage des Folgeprojekts Trans-SAETO D/A/CH das bereits von der EU bewilligt wurde und im Herbst 2008 startet. ■