Projektmanagement im TQM – Lösungen zur Implementierung von Qualitätsmodellen im Mittelstand

Exzellente Projekte

In einer Zeit wirtschaftlicher Stagnation ist es wichtiger denn je, die Struktur eines jeden Betriebs zu überprüfen, für den man die Verantwortung trägt. Inzwischen ist es allgemein bekannt, dass der Schlüssel zum Erfolg zufriedene und treue Kunden sind. Aber wie kann ich dafür sorgen, dass in meinem Unternehmen Kunden auch wirklich gut bedient werden?

- Wie können Arbeitsabläufe optimiert werden ?
- Wie können Kunden eventuell zufriedener gestellt werden ?
- Durch welche Verbesserungen sind kostengünstigere Ergebnisse zu erzielen ?
- Was kann ich tun, um meinen Betrieb leistungsfähiger zu machen?

In der Vergangenheit wurde oft versucht, diese Fragen mit strukturellen und personellen Maßnahmen zu lösen. Es wurden Unternehmen kundenorientiert umgebaut, und dem Personal in Schulungen eingetrichtert, dass der Kunde König ist und auf jeden Fall zufriedengestellt werden muss. Leider wurden diese Maßnahmen aber oft nur als singuläre Inseln implementiert. Es ist nicht davon auszugehen, dass sich die Leistungserstellung des Unternehmens verbessert, wenn nicht neben der Struktur und den Personen auch das Miteinander in einer geeigneten Weise geregelt wird. Hier haben wir es mit der zweiten Dimension der Organisationslehre zu tun: Nicht die Aufbauorganisation der Unternehmung gilt es zu gestalten, sondern die Ablauforganisation. Die Ablauforganisation führt aber leider in vielen Unternehmen noch immer ein Schattendasein. Dabei ist sie in Form von Prozessen in den Qualitätsmanuals der meisten Firmen bereits komplett dokumentiert – Dank ISO 9000. Leider verstauben die Qualitätsmanuals bei den meisten Firmen aber in der Ablage und die darin beschriebenen Prozesse werden erst bei der nächsten Zertifizierung wieder betrachtet.

DIE AUTOREN

Dr. Kenneth Brown,
Geschäftsführer der Communigram AG i.G.
Lehrstuhl für Technologiemanagement ERMITE
der Universität Straßburg
C. Andreas Dalluege,
Geschäftsführer der IBK-Management Solutions

Betriebliche Leistungsfähigkeit durch geeignete Prozesse

Prozesse wie Bestellannahmen sowie Produktions- und Lieferprozesse sind der Schlüssel zu betrieblicher Leistungsfähigkeit. In ihnen wird die Strategie des Unternehmens umgesetzt, beispielsweise durch Entwicklungsprozesse, sowie die Ressourcen der Unternehmung so organisiert, dass Kundenbedürfnisse gezielt befriedigt werden können. Nur wenn die Prozesse stimmen, kann man davon ausgehen, dass in wiederholbarer Weise eine Bestellung richtig und effizient angenommen wird, Güter in guter Qualität zu günstigen Kosten produziert werden und der Kunde seine Bestellung fristgemäß erhält.

Da sich das wirtschaftliche Umfeld stets ändert, sind jedoch reine Konformitätsmodelle wie zum Beispiel die ISO 9000 in der Regel nicht ausreichend zielführend. In den letzten Jahren fand daher eine Umorientierung zu flexiblen Systemen hin statt in denen das Gesamtsystem – obgleich zertifiziert – ständig in Frage gestellt und verbessert wird. Beispiele sind CAF, EFQM, ISO 9004:2000, KVP, u.v.a..

Ein etwas anderer Ansatz zur Verbesserung von Prozessen kommt aus dem Projektmanagement. Communigram findet seinen Ursprung im simultanen Engineering, wo es darum geht, mehrere hochkomplexe Prozesse, wie etwa die Entwicklung einer Fahrzeugkomponente und die des entsprechenden Produktionssystems, parallel durchzuführen. Communigram wurde aus der Erkenntnis heraus entwickelt, dass die Leistungsfähigkeit von Unternehmen vor allem davon abhängt, dass

- die richtige Information (Welche?)
- von entsprechend kompetenten Personen (Wer mit Wem?)
- zur richtigen Zeit (Wann?) erstellt, und
- den entsprechenden Personen (an Wen?)

zur Verfügung gestellt wird (die fünf W's). Dabei wird Information im weiteren Sinne verstanden, d.h. dass beispielsweise auch ein bearbeitetes Werkstück als Information betrachtet werden kann. Insofern kann man hier auch von Ergebnissen oder – neudeutsch – Deliverables sprechen.

Eine Organisation, die es vermag, ihre Informationsflüsse (Ergebnisflüsse) so zu definieren und zu steuern, dass die richtige Information stets erarbeitet und den entsprechenden Stellen zugeführt wird, hat die Voraussetzungen für die Erfüllung von Kundenbedürfnissen geschaffen. Im Communigram wird die für das Erreichen der Organisationsziele notwendige Erarbeitung von Ergebnissen und deren Kommunikation innerhalb der Organisation (und mit der Umwelt) so modelliert, dass diese von allen Beteiligten verstanden und akzeptiert wird. Außerdem wird ganz nebenbei auch die Dokumentation für die ISO 9000 Zertifizierung erstellt und die Grundlage für kontinuierliche Verbesserungen geschaffen. Dieses Vorgehen wurde erfolgreich in einer Reihe von Unternehmen in Verbesserungsprojekten eingesetzt. Dabei reichte die Einsatzbandbreite von kleineren industriellen KMU's bis hin zu einem Forschungsinstitut, einem größeren Automobilzulieferer und sogar einem Automobilwerk.

Hauptfenster des Easy Assessment Moduls

Elektronische Bewertungskarte für einen Verbesserungsvorschlag

Top-Ten Liste zur Priorität eines Verbesserungsvorschlags

Erhebung des Ausgangpunkts (Ist-Zustand)

Um die richtigen Prozesse zu verbessern, sollte eine Eingangsanalyse gemacht werden, die als Momentaufnahme den Ist-Zustand der Organisation erfasst. Gut geeignet hierzu sind Selbstbewertungsverfahren, wie sie durch Excellence Modelle wie beispielsweise EFQM, ISO 9004:2000 oder Fit für Spitzenleistung gefordert werden. Für all diese Verfahren gibt es mit der GOA-WorkBench eine Softwareunterstützung, die es dem Anwender erlaubt, das von ihm gewünschte Komplexitätsniveau bei der Erhebung anzuwenden. In einem zweiten Schritt werden dann die Prozesse, in denen eine Verbesserung besonders vielversprechend erscheint, mit Communigram genauer durchleuchtet.

Für Neueinsteiger besonders geeignet ist das Easy Assessment Modul der GOA-WorkBench. Hierbei wird das EFQM Modell in eine einfache und verständliche Ausdrucksweise übersetzt, ohne Fremdwörter und mit Erklärungen des wirtschaftlichen Zusammenhangs für jede Frage, bei gleichzeitiger Konformität zu den 9 Kriterien der EFQM.

Mit dem GOA Easy Assessment wird eine systematische Softwareunterstützung dieser Methodik angeboten, die wahlweise von einer einzelnen Person oder einem kleinen Team eingesetzt werden kann. Mittels der elektronischen Umfragetechnik der GOA-WorkBench kann aber auch die ganze Firma in den Bewertungsprozess eingebunden werden.

Nachdem nun der Ist-Zustand der Firma erhoben ist, muss im nächsten Schritt festgestellt werden, welche Punkte als erstes verbessert werden sollen. Dabei gilt es zwei wichtige Aspekte zu beachten:

- Welche Bereiche sollen als Erstes angesprochen werden ?
- Welche der während der Analyse gesammelten Verbesserungsvorschläge sollten mit welcher Dringlichkeit umgesetzt werden ?

Der erste Punkt wird bereits durch GOA Easy Assessment unterstützt, da zu jedem der abgefragten Punkte neben der Lagebeurteilung auch der Handlungsbedarf abgefragt wird. Dieses Vorgehen stützt sich auf die Erkenntnis, dass es gerade für Neueinsteiger wenig Sinn macht, sich gleich auf allen Gebieten verbessern zu wollen. Es sollten zwar unbedingt die schlechtesten Punkte reformiert werden, aber anstelle sich mit dem Mittelfeld zu beschäftigen, ist es viel sinnvoller, erst einmal seine Stärken weiter auszubauen, denn hier wird über den Erfolg des Unternehmens entschieden. Wer bei der Priorisierung mehr ins Detail gehen möchte, kann die während der Analyse gesammelten Verbesserungsvorschläge mittels des GOA-Moduls Balanced Q-Card (BQC) beurteilen.

Die BQC übernimmt hierzu die in den Assessments gesammelten Vorschläge und stellt sie im firmeneigenen Netz zur Diskussion. Dabei können alle Mitarbeiter jeden Verbesserungsvorschlag in bis zu 5 Faktoren bewerten und zusätzlich auch noch kommentieren.

Hieraus wird eine gewichtete Aktionsliste für die Umsetzung der Maßnahmen erstellt und nebenbei werden die Mitarbeiter dank ihrer Einbeziehung motiviert. Zusätzlich können die einzelnen Bewertungsfaktoren entsprechend der Firmenstrategie gewichtet 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.

Eine kurze Tabelle erlaubt die schnelle Status-Übersicht der jeweils laufenden Aktionen. Komplexere Verbesserungsprojekte sollten allerdings in einem Projektmanagementtool – wie zum Beispiel dem Communigram – weiterverfolgt werden.

Visuelle Analyse der Aufbau- und Ablauforganisation

Die holistische Charakteristik des Communigrams entspricht genau dem neuen Trend, die Leistungsfähigkeit der Unternehmung durch eine ständige Verbesserung des Systems zu erreichen. Die Spalten in Communigram zeigen die Aufbauorganisation, also die Personen, Gruppen, Abteilungen und Unternehmensbereiche, während in den Zeilen die Ablauforganisation dargestellt wird, also die Vorgänge, Arbeitsabschnitte und Prozesse der Unternehmung. Auch besondere Vorgänge wie Entscheidungspunkte oder Meilensteine sind vorgesehen, und es können Prozesse in Unterprozesse unterteilt werden, um so eine bessere Übersicht zu erreichen.

Die Zeilen im Communigram zeigen, welche Vorgänge und Prozesse im Unternehmen definiert sind. Jede Zeile stellt dabei einen Vorgang oder eine Gruppe von Vorgängen, also einen Prozess, dar. Es können jederzeit mehrere Vorgänge zu einem Prozess zusammengefasst werden, und es können bestehende Prozesse in kleinere Unterprozesse aufgeteilt werden. Weiterhin können einzelne Prozesse in größere (Über- oder Meta-)Prozesse gebündelt werden.

Wurden nun die Aufbau- sowie die Ablauforganisation der Unternehmung als Spalten bzw. Zeilen in Communigram eingegeben, kann nun die Frage des Wer mit Wem geklärt werden. Dies ist zunächst eine Frage nach der Beteiligung: Wer ist an welchem Vorgang beteiligt?

Am Kreuzungspunkt zwischen einem Vorgang und einem Akteur, der diese Aufgabe durchführt, wird im Communigram einfach ein Punkt eingetragen. Da aber ein Vorgang mehr als einen Beteiligten haben kann, kann es in jeder Zeile mehrere solcher Punkte geben. Diese Punkte werden mit einem horizontalen Balken verbunden, der die Zusammenarbeit zwischen den Beteiligten darstellt. Leider handelt man sich mit mehreren Betei-

Aktionsübersicht in der GOA BQC

ligten auch gewisse Schwierigkeiten ein. Wenn ein Vorgang einmal nicht so wie vorgesehen läuft, wird schnell Streit darüber ausbrechen, wie denn die Aufgabe zu verstehen war, und gegenseitige Schuldzuweisungen sind dann auch nicht weit. Aus diesem Grund wird für jeden Vorgang genau ein Verantwortlicher bestimmt und durch einen großen Punkt kenntlich gemacht. So entsteht für jede Zeile eine sehr einfach verständliche Darstellung: Durch einen kurzen Blick ins Communigram sieht jeder Mitarbeiter, an welchen Aufgaben er beteiligt und für welche er verantwortlich ist.

Durch diese klare Bestimmung von Verantwortlichkeiten setzt Communigram ganz nebenbei die neuesten Forderungen von ISO 9000:2000 nach klarer Verantwortlichkeit operativ im Unternehmen um.

Wenn nun ein Vorgang abgeschlossen ist, wird dessen Ergebnis an all die Vorgänge weitergegeben, die es zur eigenen Ausführung benötigen. Dabei gilt die Konvention, dass die Informationsübergabe stets zwischen Verantwortlichen stattfindet. Dies macht auch von einem operativen Standpunkt her Sinn: Es ist Aufgabe des Verantwortlichen, nicht nur für die Erarbeitung des Ergebnisses zu sorgen, sondern auch im Sinne einer Informationsbringschuld dieses Ergebnis an alle Verantwortlichen der Folgevorgänge weiterzugeben.

Informationsorientierung bestimmt Vorgangsziele genauer

Communigram wurde nicht primär für Prozessmanagement entwickelt, das wird bei jeder Verwendung dieses Werkzeugs sofort klar. Wie der Name bereits andeutet, werden im Communigram die Kommunikationsflüsse der Unternehmung illustriert. Selbst wenn man Kommunikations- oder Informationsflüsse im weiteren Sinn auffasst, also auch Materialflüsse als Träger von Information zulässt, stellt man oft fest, dass für viele Vorgänge gar nicht klar definiert ist, was eigentlich der Output, also die zu erarbeitende Information ist.

Es kristallisierte sich mit Communigram eine Arbeitsweise heraus, in der allgemein für jeden Vorgang ein klar quantifizierbares Ergebnis als Aufgabenziel bestimmt werden musste. Ist auf diese Weise für jeden Vorgang ein Ergebnis beschrieben worden, so wurde die Vorgangsbeschreibung zweitrangig: Sie leitete sich aus der Ergebnisbeschreibung ab. Vorteil dieses Vorgehens war eine nunmehr viel klarere, weil eindeutige Beschreibung der Prozessschritte. Durch das Communigram werden so Aktivitäten der Organisation an Ergebnissen ausgerichtet: Das Ziel eines jeden Vorgangs ist, die entsprechende Information zu erstellen. Durch die klare Formulierung des Vorgangsziels werden Ungenauheiten und daraus folgende Missverständnisse systematisch unterbunden.

Durch die Begrenzung auf wenige Arten von Prozessbeteiligung konnte erreicht werden, dass das Communigram einfach lesbar und für alle Beteiligten der Organisation intuitiv verständlich bleibt. Vor allem aber konnten durch dieses Vorgehen weitere Schwierigkeiten in der Prozessdefinition umgangen werden, die aus einer doppelten Verantwortlichkeit entstanden: Es stellte sich nämlich heraus, dass viele Prozesse in der Vergangenheit genau an den Vorgängen klemmten, wo neben einer ausführenden Stelle noch ein Entscheider oder Genehmiger aufgeführt war.

Hauptfenster des Communigrams

Communigram als Analysewerkzeug

Ausgehend von den gewünschten Outputs des Systems, die wiederum von den Kundenbedürfnissen abgeleitet worden sind, wurde der Informationsfluss verschiedener Prozesse von hinten nach vorne durchgestaltet. Das Werkzeug Communigram zeigte sich als besonders leistungsfähig, wenn es darum ging, bestimmte Abhängigkeiten zwischen Prozessen darzustellen. Diese wurden durch eine einfache Verknüpfung der entsprechenden darunter liegenden Vorgänge per Informationspfeil bestimmt. Auf diese Weise konnte der Gesamtprozess der Leistungserstellung des Unternehmens in einem einzigen Communigram dargestellt werden. Durch Auf- und Zuklappen wird bei diesem sehr umfangreichen Diagramm dennoch die Übersicht gewahrt: Der Benutzer kann den Teil des Communigram betrachten, der ihn interessiert, die restlichen Details können versteckt werden, wobei der Bezug zu den anderen Prozessen und Abteilungen dennoch erhalten bleibt. Allerdings zeigte sich, dass Supportfunktionen sowie generische Prozesse in der Regel ein getrenntes Communigram erhalten müssen, da sie nicht direkt mit dem Leistungserstellungsprozess (vom ersten Input bis zum endgültigen Output) in Einklang zu bringen sind.

Prozessbeschreibungen in Communigram können als elektronisches Qualitätshandbuch stets aktuell der gesamten Belegschaft über Web-Clients zur Verfügung gestellt werden. Dabei ist die Darstellung so einfach und intuitiv verständlich, dass Mitarbeiter auch ohne besondere Schulung die Prozesse verstehen und Verbesserungsvorschläge einbringen können.

Nachdem die Prozessbeschreibungen aktualisiert und die neuen Prozesse implementiert wurden (in diesem Fall noch ohne Web-Unterstützung), ist der Fortschritt in der Leistungsfähigkeit der Organisation durch eine neuerliche Verwendung der GOA-Tools gemessen worden. In der Tat stellte sich bereits eine deutliche Verbesserung ein, die aber, da die Daten naturgemäß auf Umfrageergebnissen beruhen, kritisch hinterfragt werden muss. Schließlich kann es sein, dass die Mitarbeiter die Prozesse als nunmehr viel leistungsfähiger erachten, einfach weil sie an deren Neudefinition so maßgeblich beteiligt waren. Ob diese Prozesse nun tatsächlich soviel besser sind, muss die Zeit zeigen. Auf jeden Fall aber scheint die Belegschaft davon überzeugt zu sein, was sicherlich auch eine erhöhte Motivation und Mitarbeiterzufriedenheit im Unternehmen widerspiegelt. Aber gerade eine höhere Motivation und Zufriedenheit ist ja bereits für sich gestellt ein gutes Ergebnis. Wenn man der Logik von TQM glauben mag, können daraus nur zufriedenere Kunden und auf lange Sicht bessere Unternehmensergebnisse folgen.

Im Internet steht eine 30-Tage Testversion der GOA-WorkBench zur Verfügung.

QE 503
www.ibk-group.de