

Business Excellence – wie und warum

ZUSAMMENFASSUNG

Dieser Artikel beschreibt, wie DIEU – Dansk International Efteruddannelse (Dänische Internationale Fortbildung), der größte Anbieter von Fortbildungskursen und -programmen in Dänemark mit 54 vollbeschäftigten Mitarbeitern und einem Umsatz von 15 Millionen ECU, das EFQM-Modell benutzt hat um ständige Verbesserungen in Unternehmen erfolgreich zu implementieren.

Umsatz	ECU 14.805 m
Eigenkapital	ECU 8.210 m
Anzahl von Mitarbeitern	54
Anzahl von Kursen	631
Anzahl von Teilnehmern	10.770

ISO 9001 Zertifizierung seit	1996
EFQM SME Finalist	1997
EFQM SME Preisträger	1998
EFQM SME Award Gewinner	1999
Q-Index Kunden	4,11
Q-Index Lieferanten	4,20
Q-Index Mitarbeiter	4,31

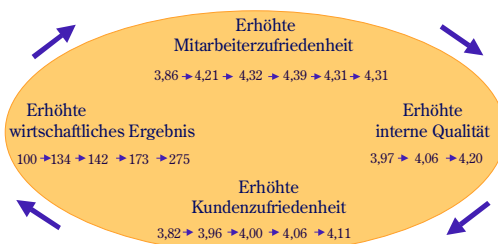
Im Laufe von 5 Jahren haben wir durch 3 wichtige Phasen unseren Managementschwerpunkt geändert:

Reaktivität – auf Ereignisse zu reagieren, wenn sie eintreten.

Aktivität – Prozesse aktiv zu verändern und Schwachstellen zu beseitigen.

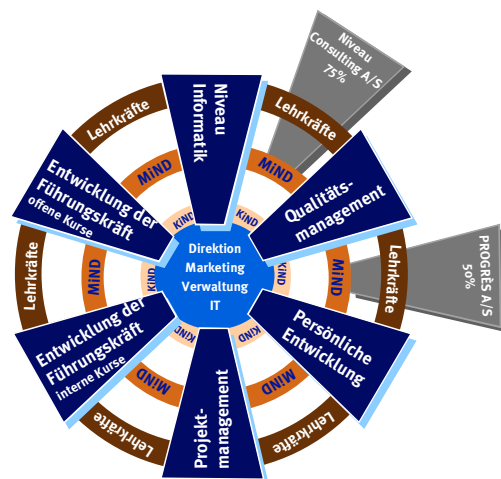
Proaktivität – künftige Strategien zu definieren, wie z.B. Acquisitionen und Internationalisierung.

Als EFQM-Finalist im Jahr 1997, Preisträger im Jahr 1998 und Gewinner des Awards für kleine und mittelgroße Unternehmen im Jahr 1999 sind wir davon überzeugt, dass das Modell ein wertvolles holistisches Bild des Unternehmens darstellt. Dieses Modell kombiniert mit der engagierten Teilnahme der Mitarbeiter und dem vollen Backup von Seiten der Unternehmensmanagement stellen ein strategisches Werkzeug dar, das das Unternehmen durch alle drei Entwicklungsphasen führt. Gleichzeitig beweist das Modell, dass die erhöhte Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit sowie Nettogewinn eng zusammengehören.



DIE ORGANISATION

Ein fester Mitarbeiterstab trägt die Verantwortung für unsere sechs Abteilungen sowie unsere sechs zentralen Funktionen – Marketing, Managementteam, Verwaltung und Informationstechnologie – sowie unsere zwei organisationsübergreifenden Leitungsgruppen

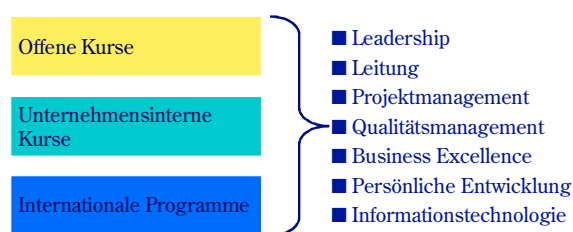


KiND - Kvalitet i Niveau og DIEU (Qualität in Niveau und DIEU), (Niveau ist der Name unserer 100% eigenen Tochtergesellschaft, deren Name als Warenkennzeichen für unsere Informatik-Kurse beibehalten worden ist) und MiND – Markedsorientering i Niveau og DIEU (Marktorientierung in Niveau und DIEU). Jede selbstständige Abteilung trägt die Verantwortung für ihre eigenen Resultate, d.h. Entwicklung, Marketing, Verwaltung, Durchführung von Kursen sowie das Erfüllen der Qualitätsziele des einzelnen Kurses. Die Lehrkräfte der offenen Kurse sind aus unserem Netzwerk von 312 Lehrkräften ausgewählt, von denen 35 aus anderen Ländern als Dänemark stammen.



Durch Übernahme und Kooperationsverträge haben wir eine sichere Ressource von Lehrkräften aus Niveau Consulting A/S und PROGRÈS Organisationsentwicklung A/S, die sowohl unterrichten als auch unternehmensinterne Programme entwickeln können.

Unsere Produkte, bei denen es sich um Führung/Management, Organisationsentwicklung, Qualitätsmanagement, Projektmanagement, persönliche und fachliche Entwicklung sowie Entwicklung von IT-Kompetenz dreht, lassen sich in drei Kategorien einstufen:



Alles in allem werden jährlich etwa 630 Kurse mit etwa 10.800 Teilnehmern abgehalten – von denen 175 Teilnehmer aus anderen Ländern als Dänemark kommen.

Unsere Mission

Durch Entwicklung von Menschen tragen wir dazu bei, dass unsere Kunden ihr Ziel erreichen.

Unsere Visionen

Wir werden weiterhin Fortbildungskonzepte entwickeln und anbieten – offene und

unternehmensinterne – für Managementkräfte und Mitarbeiter in großen und mittelgroßen Unternehmen sowohl national als auch international.

In dänischen Unternehmen und Organisationen wollen wir dafür bekannt sein, die höchste Qualität und den größten fachlichen Nutzen anbieten zu können, und dies gilt auch bezüglich unserer internationalen Aktivitäten und unserer Partnerunternehmen.

In großen internationalen Unternehmen wollen wir als zuverlässiger Kooperationspartner bekannt sein, der Flexibilität, hohe Qualität und Umstellungsfähigkeit besitzt.

Wir werden weiterhin eine Organisation sein, die dafür bekannt ist, den Menschen in der Organisation fair und anständig zu behandeln – sowohl bezüglich fachlicher als auch menschlicher Entwicklung.

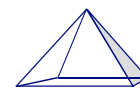
HINTERGRUND

Es gibt zahlreich wesentliche Faktoren, die uns dazu brachten unsere Qualitätsreise zu unternehmen, die 1994 begann: Zunehmende Konkurrenz von Seiten dänischer staatsfinanzierten Unternehmen, die Orientierung großer Unternehmen in Richtung ISO und der Wunsch neue systematische Arbeitsverfahren, organisches Wachstum und ein holistisches Bottom-up Managementmodell einzuführen.

Vor der Einführung des "Modells"

- Steigende Konkurrenz von staatsfinanzierten Anbietern
- Organisches Wachstum stellte Forderungen nach neuen systematischen Arbeitsverfahren
- Qualitätsmanagement "von oben nach unten" in der Organisation war gescheitert
- Die großen Kunden waren alle ISO zertifiziert
- Die Management wünschte eine neue holistische Leitungsmethode
- Anstelle der Produkte die Kunden in den Vordergrund stellen

Zu dem Zeitpunkt stand die Führungsgruppe der großen Aufgabe gegenüber, Wachstumsstrategien für das Jahr 2000 zu entwickeln mit besonderer Betonung von Qualität innerhalb aller Arbeitsbereiche - sowohl intern als auch extern. Die Gruppe überlegte die Möglichkeiten und entschloss sich für das Business Excellence Modell mit dem Ziel Einsatzbereiche/ Mittel und Wege und Ergebnisse miteinander zu verknüpfen. Dasselbe galt für die Qualitätspyramide und die ISO 9000 Checkliste für Verfahren.



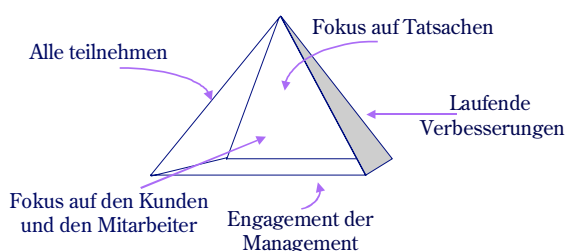
Merkzettel für Verhaltensweise



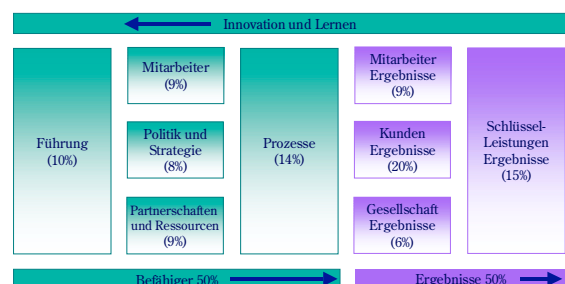
Gesammelte Übersicht über den Einsatz und die Ergebnisse hiervon

ISO 9001

Sicherung davon, dass Prozesse und Produkte die gestellten Forderungen erfüllen



Quelle: Professor Jens Jørn Dahlgaard und Professor Kai Kristensen



© EFQM

DIEU'S QUALITÄTSREISE FÄNGT AN

Stufe 1 fand im Herbst 1994 statt, als der geschäftsführende Direktor den Entwurf für einen detaillierten Plan für die kommenden Jahre ausgearbeitet hat. Zuerst wurde der Prozess KiND – Kvalitet i Niveau og DIEU (Qualität in Niveau und DIEU) gegründet.



Es wurde ein Logo entwickelt, das auf dem Schwarzen Brett in der Kantine vorgestellt wurde. Hierauf sieht man alle Prozessinformationen. Eine Qualitätsleitungsgruppe wurde etabliert, die für Qualität - sowohl intern als auch extern -, Prozessbeschreibungen sowie Festlegung von Zielen der einzelnen Prozesse verantwortlich war. Aus der Gruppe der neun Freiwilligen, die sich zur Leitungsgruppe gemeldet haben, die vom geschäftsführenden Direktor geleitet wurde, wurden fünf Mitglieder ausgewählt, die die folgenden Funktionen vertreten: Marketing, Verwaltung von Kursen, Wirtschaft, Informationstechnologie sowie Jura und Personalfunktion. Managementkräfte wurden nicht dazu ausgewählt an der Gruppe teilzunehmen, da externe Besprechungen, Leitung von Kursen, Geschäftsreisen u.s.w. einen Großteil ihrer Zeit beanspruchen. Die Arbeitsmenge, Kompetenzen u.s.w. wurden unter den Mitgliedern der KiND-Gruppe und dem geschäftsführenden Direktor verteilt, und danach setzte sich der geschäftsführende Direktor mit den übrigen Mitarbeitern direkt in Verbindung, die für die Arbeit Interesse ausgedrückt hatten, aber nicht gewählt worden waren.

Später wurde klar, dass die KiND-Leitungsgruppe einige der Arbeitsbereiche der Führungsgruppe übernommen hatte. Dies hatte zur Folge, dass die Führungsgruppe sich in höherem Maße auf die strategische Entwicklung konzentrieren konnte.

STRUKTUR

Die Leitungsgruppe traf sich im Laufe des ersten Jahres alle 14 Tage, hiernach einmal im Monat, und bildete Untergruppen (ad-hoc Gruppen) um die Führungsverantwortung zu verteilen. Alle ad-hoc Gruppen wurden von einem der Mitglieder der Leitungsgruppe geleitet, um Kontinuität und Informationsfluss zu sichern. Seit 1994 existieren 96 ad-hoc Gruppen, einige haben nur eine Lebensdauer von wenigen Tagen, andere dagegen strecken sich über viele Wochen. Alle Mitarbeiter einschließlich



Managementkräfte haben an mindestens 3 ad-hoc Gruppen teilgenommen. So sind alle in diese Arbeit einbezogen worden.

ZIELE

Die folgenden Ziele wurden im November 1994 bei der ersten offiziellen Sitzung der Projektleitungsgruppe festgelegt:

- Bei einer Selbstbewertung nach dem Modell des Dänischen Qualitätspreises mindestens 450 Punkte am 1. Oktober 1995 zu erreichen.
(Am 30. Oktober 1995 wurden 454 Punkte erreicht)
- Bei einer Selbstbewertung nach dem Modell des Dänischen Qualitätspreises 100 Extrapunkte am 1. Januar 1996 zu erreichen.
(Im Februar 1996 wurden 468 Punkte erreicht)
- Spätestens am 1. April 1996 ISO-Zertifizierung zu erreichen.
(Am 7. Juni 1996 erreicht)

Zwei ad-hoc Gruppen wurden sofort gebildet: Die eine Gruppe hatte zum Ziel Papierabfälle zu messen, und die zweite Gruppe die Mitarbeiterzufriedenheit zu messen. Der Papierabfall wurde als falschkopierte Kursmaterialien definiert. Das Ergebnis wurde bei einer ganztägigen Sitzung für alle Mitarbeiter gezeigt um deutlich zu machen, wie die Messmethoden positiv und sinnvoll verwendet wurden und kein "Gefahrenmoment" für die Mitarbeiter darstellten.

Die Mitarbeiterzufriedenheit wurde gemessen, weil die Leitungsgruppe davon überzeugt war, dass dies für den ganzen Prozess von Bedeutung war, und um ein positives Mitarbeiterengagement hervorzurufen.

Die erste ganztägige KiND-Sitzung für alle Mitarbeiter wurde am 12. Dezember 1994 abgehalten. Die Grundregeln für Qualitätstheorie, Qualitätspolitik und Ziele wurden diskutiert. Einige der Politiken und

Ziele, die zu dem Zeitpunkt diskutiert wurden, werden immer noch täglich verwendet und sind auf einem Bildschirm in unserem Empfang sowie auf unserer Internetseite sichtbar.

Darüberhinaus wurden die Mitarbeiter darum gebeten die Werte / Haltungen des Unternehmens zu formulieren. Diese werden jedes Jahr überprüft und sind heute die folgenden:

Die durchschnittliche Kundenzufriedenheit mit dem Kurs als Ganzem

Ziel	Max	Abteilung	1. Halbjahr 1999	2. Halbjahr 1998	Januar 2000	Februar 2000
3.9	5.0	QM	3.9	3.9	4.3	4.0
		Niveau	4.0	4.0	4.1	3.8
		PM	3.8	3.9	4.0	4.0
		MD	4.1	4.2	4.2	4.1
		PD	4.1	4.2	4.2	4.1

QM - Qualitätsmanagement
PM - Projektmanagement
MD - Entwicklung von Führungskräften
PD - Persönliche Entwicklung

- Wir arbeiten selbstständig nach dem Motto "Freiheit bei Verantwortung".
- Wir arbeiten organisationsübergreifend.
- Wir sind selbst an der Zielsetzung beteiligt.
- Wir sichern unsere Kompetenz durch stetige Weiterbildung.
- Wir halten unsere Vereinbarungen ein.
- Wir helfen und respektieren einander.
- Wir reden miteinander – nicht über einander.
- Es ist erlaubt Fehler zu begehen.
- Wir sind ungezwungen und schätzen Humor.
- Wir haben ein hohes Informationsniveau.
- Wir leben in einem turbulenten Mileu – wir sind bereit uns zu verändern.
- Wir können verschiedene Meinungen haben – aber nie nach außen.

PHASE 1 – REAKTIVITÄT (DIE ERSTEN DREI SELBSTBEWERUNGEN)

Durch Phase 1 unserer Entwicklung in Richtung Business Excellence – d.h. von 1995 bis 1996 – führten wir 3 Selbstbewertungen durch. Die erste, die im Januar 1995 durchgeführt wurde, wurde vom

geschäftsführenden Direktor ausgearbeitet. Sein Ziel war teils herauszufinden, ob das Modell in einem kleinen

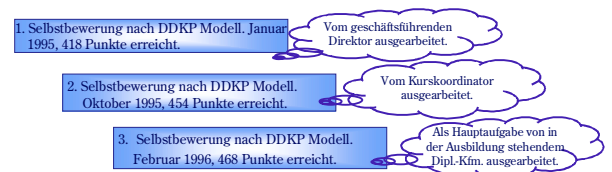
Dienstleistungsunternehmen zu verwenden war, teils um sein Engagement den übrigen Mitarbeitern gegenüber zu zeigen. Ein

weiterer Zweck war festzustellen, in welchen Bereichen es notwendig war, besondere Analysen und Ziele einzuarbeiten. Das Resultat war 418 Punkte – man bekam die meisten Punkte für Einsatzbereiche und nur relativ wenige für die Resultate des Unternehmens.

8 Monate später hat ein Mitglied der KiND-Leitungsgruppe eine ähnliche Selbstbewertung ausgearbeitet – basiert auf Erfahrung und Interviews mit Mitarbeitern und Managementkräften. Das Ziel war herauszufinden, ob die erste Selbstbewertung zu optimistisch gewesen war, aber eine Punktezahl von 454 zeigte glücklicherweise das Entgegengesetzte.

Die 3. Selbstbewertung, die im Februar 1996 von einer unabhängigen Person außerhalb des festen Mitarbeiterstabs ausgearbeitet wurde, hatte gleichfalls seinen Ausgangspunkt in Tiefeninterviews mit Managementkräften und Mitarbeitern sowie in einem Fragebogen. Diese bekam 468 Punkte – und zeigte ergebnismäßig eine Verbesserung. Diesmal war das übergeordnete Ziel das Erreichen einer unabhängigen Überprüfung von DIEU.

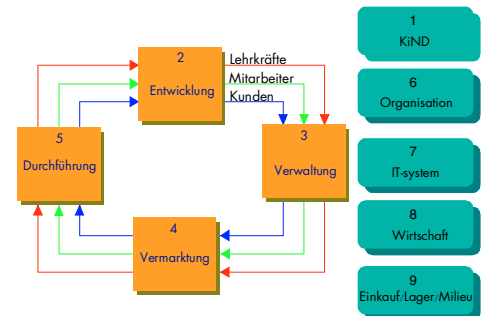
Ein Resultat dieser "Gesundheitsüberprüfungen" war, dass wir uns mit



Ausgangspunkt in den 9 Kriterien des EFQM Modells Ziele setzten als Reaktion auf den Bereichen, wo sichtbare Mängel auftraten, z.B. war unser Qualitätssystem nicht beschrieben worden.

DIEU'S QUALITÄTSMANAGEMENTSYSTEM

Nach der ersten KiND Sitzung im Dezember 1994 wurden ad-hoc Gruppen gebildet, um alle Arbeitsprozesse des Unternehmens zu beschreiben. Obwohl dies eine große Aufgabe war, hatte es gleichzeitig zur Folge, dass alle Mitarbeiter von Anfang an in den Prozess einbezogen wurden. Die KiND Leitungsgruppe hat zusammen mit der Managementteam eine Struktur zur Beschreibung der Arbeitsprozesse ausgearbeitet.



Dieses Dokument wurde als Grundlage für das Qualitätshandbuch benutzt, das eine ISO 9001 Zertifizierung erforderte. Arbeitsverfahren wurden eingeführt, eine ISO Bezugsliste wurde hergestellt, und danach wurden alle Mitarbeiter in diesem System unterrichtet. Alles wurde mit optimaler Effektivität vorgenommen – glaubten wir zumindest damals.

ZUFRIEDENHEITSANALYSEN

Die Arbeit mit Mitarbeiter-, Kunden- und Lieferantenzufriedenheitsanalysen fing an. Bis heute sind 6 Mitarbeiterzufriedenheitsanalysen durchgeführt worden, siehe Bild (5 = sehr zufrieden, 1 = sehr unzufrieden).

Mitarbeiterzufriedenheitsanalyse Q-Index

	Januar 1995	Juni 1995	Juni 1996	Juni 1997	Juni 1998	Juni 1999
■ Zusammenarbeit	3,74	4,19	4,23	4,31	4,35	4,27
■ Der Job	3,83	4,20	4,32	4,39	4,21	4,27
■ Gemeinsame Einrichtungen	3,67	4,06	4,02	4,12	4,37	4,25
■ Dein nächster Vorgesetzter	3,96	4,39	4,45	4,46	4,35	4,41
■ Die Leitung / die Chefgruppe	3,78	4,17	4,42	4,52	4,44	4,35
■ KiND / MiND	-	-	-	-	4,56	4,52
■ Das KiND Projekt	4,33	4,36	4,24	4,47	4,37	4,30
■ Das MiND Projekt	-	-	-	-	4,08	4,16
■ Generelle Zufriedenheit	4,14	4,49	4,51	4,62	4,51	4,58
■ Index total	3,86	4,21	4,32	4,39	4,31	4,31

Jedes Jahr im Juni tasten alle Mitarbeiter ihre Antworten auf den Fragebogen in einem besonderen Computer ein. Dieses gewährt Anonymität.

Die generelle Zufriedenheit war schon immer sehr hoch, und nachdem diejenigen Problembereiche gelöst worden waren, die bei der ersten Zufriedenheitsanalyse deutlich wurden, war die Zufriedenheit stabil.

Sowohl das Unternehmen als auch die einzelnen Abteilungen wurden befragt um internes Benchmarking zu ermöglichen. Die Untersuchung ist auch bei den jährlichen Entwicklungsgesprächen von großem Wert.

Bis jetzt sind 5 Kundenzufriedenheitsuntersuchungen durchgeführt worden, siehe Bild (5 = sehr zufrieden, 1 = sehr unzufrieden).

Dieser Fragebogen wird jedes Jahr im Mai an etwa 2500 ehemalige Kursteilnehmer gesendet, und am Ergebnis sieht man, dass die generelle Zufriedenheit gestiegen ist.

Kundenzufriedenheitsanalyse

	1995	1996	1997	1998	1999
■ Empfang / Vermittlung	3.81	3.92	3.97	4.13	4.11
■ Beratung	3.68	3.78	3.96	3.97	4.00
■ Durchführung	3.93	4.07	4.07	4.08	4.17
■ Verwaltung / Wirtschaft	3.67	3.89	3.84	3.95	3.95
■ Generelle Zufriedenheit	3.82	3.96	4.00	4.06	4.11

3 Lieferantenzufriedenheitsanalysen von Lehrkräften bzw. Kursorten und anderen Lieferanten, bei denen wir für mehr als 13.500 ECU einkaufen, sind durchgeführt worden. Das Bild zeigt die Lehrkräfte (5 = sehr zufrieden, 1 = sehr unzufrieden). Wiederum zeigt das Ergebnis eine markante Steigung der Zufriedenheit.

Lieferantenzufriedenheitsanalyse

- Lehrkräfte

	1996	1997	1998
■ Zusammenarbeit vor dem Kurs	3,87	3,97	4,12
■ Zusammenarbeit während des Kurses	3,98	4,04	4,17
■ Zusammenarbeit nach dem Kurs	4,05	4,08	4,36
■ Empfang	4,28	4,29	4,55
■ Verwaltung / Buchführung	3,82	4,20	4,25
■ Total Index	3,97	4,06	4,20

LAUFENDE VERBESSERUNGEN

Anschließend haben wir einen Kasten für Vorschläge zu laufenden Verbesserungen etabliert – bis jetzt sind 412 Vorschläge eingegangen. Die Mitarbeiter tasten Vorschläge in das gemeinsame IT-System ein, wo sie von allen kommentiert werden können, bevor sie auf den monatlichen KiND Leitungsgruppensitzungen behandelt werden. Die beste Idee des Monats wird belohnt. Die große Anzahl von ad-hoc Gruppen, die sich gebildet hat, hatte weitere Verbesserungen zur Folge. Diese wurden vor allem durch die KiND Leitungsgruppe implementiert. Diese Methode garantierte, dass alle Mitarbeiter auf allen Ebenen des Unternehmens einbezogen wurden, und eben dies ist der Schlüssel für den Beginn einer erfolgreichen Qualitätsreise. Es ist interessant zu bemerken, dass sich die größere Zufriedenheit im selben Zeitraum in einer entsprechenden Steigerung des Nettogewinns widerspiegelt. Ein anderes Ziel war es jedes Jahr mit allen Mitarbeitern zwei ganztägige Sitzungen – KiND Tage – abzuhalten. Die Themen für die KiND Tage ergeben sich aus den Ergebnissen der Mitarbeiter-, Kunden- und Lieferanten-

Laufende Verbesserungen/gemeinsame Verantwortung

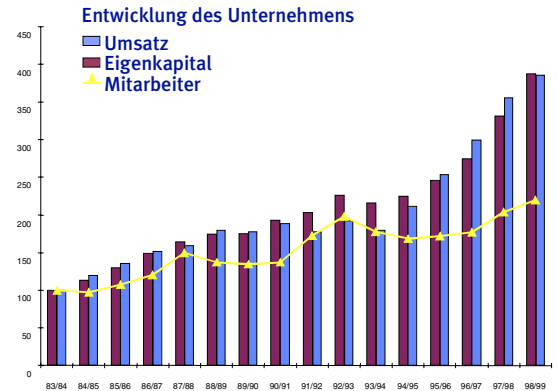
Februar 2000

- 103 ad-hoc Gruppen seit 1994
- Alle Mitarbeiter sind jährlich an mindestens einer ad-hoc Gruppe beteiligt
- Seit 1994 sind 443 Vorschläge in den Ideenkasten eingegangen
- Etwa 15% der Arbeitszeit wird für organisationsübergreifende Projekte verwendet
- IT Forum und zentrale KiND und MiND am "Schwarzen Brett"
- 70% aller Mitarbeiter tragen Verantwortung für das Budget
- Das Bedürfnis für Reviews und Veränderungen wird akzeptiert und verstanden

KiND-Tage vom Dezember 1994 bis Juni 1999

- Dezember 1994 - Start von KiND
- August 1995 - Bewältigung von Konflikten
- Januar 1996 - Vorbereitung auf ISO
- August 1996 - Abteilungübergreifende Zusammenarbeit
- Januar 1997 - Über das Feedback
- Juni 1997 - Einführung in Site Visit
- September 1997 - DIEU auf dem Wege ins Jahr 2000
- Januar 1998 - Business Excellence
- Mai 1998 - Site Visit und Strategie
- August 1998 - Ergebnis von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit
- Januar 1999 - Prozesse
- Juni 1999 - Site Visit und Strategie
- August 1999 - Laufende Verbesserungen

zufriedenheitsanalysen und aus unserer Arbeit mit dem Business Excellence Modell. Während diese Initiativen ergriffen wurden, führte jedes Mitglied der Leitungsgruppe einen Audit 1 Kurs durch, drei Mitglieder machten darüberhinaus den Audit 2 Kurs mit nachfolgendem Examen, so dass sie interne Audits durchführen konnten. Eines der übergeordneten Ziele der Leitung – die Arbeit zu systematisieren und die Prozesse zu vereinheitlichen – war mehr als erfüllt, und so konnten wir mit relativ wenigen neuen Mitarbeitern expandieren.



ERFAHRUNG ERREICHT DURCH DIE ERSTEN 3 SELBSTBEWERTUNGEN

Jede der 3 Selbstbewertungen erhöhte das interne Wissen vom Business Excellence Modell und das Verständnis für die laufenden Verbesserungen in den internen Prozessen und dem Verhältnis zu externen Kunden und Lieferanten. Zu diesem Zeitpunkt, bevor wir eine eigentliche Bewerbung abschickten, hatte das Modell schon bewiesen, dass es eine geeignete Grundlage für die Beschreibung eines Unternehmens und ein hervorragendes Werkzeug zur Zielsetzung und Management ist. Auf der anderen Seite sind Selbstbewertungen zeitraubend, vor allem dann, wenn die tägliche Arbeit gleichzeitig ausgeführt werden soll. Eine Aufgabe dieser Größenordnung verlangt die Bereitschaft der Organisation hierzu sowie eine sorgfältige Einführung in die Grundelemente des Modells.

Gesundheitsüberprüfung (drei Selbstbewertungen)

Probleme:

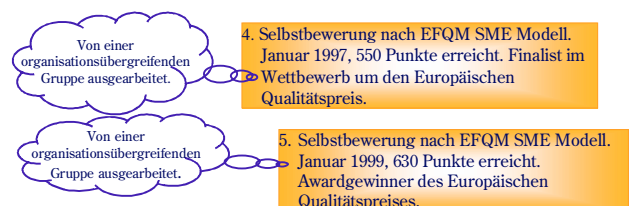
- Wenige Zielpunkte
- Nicht alle besaßen einen PC
- Keine formelle Politik für laufende Verbesserungen
- Unsystematische Arbeitsverläufe
- Keine Messungen

Unser Einsatz:

- Ausformung von Qualitätspolitik mit spezifischem Ziel des einzelnen Bereichs
- Mainframe wurde durch Client Server und alle bekamen einen PC
- Ideenkasten
- Elektronisches Qualitätsmanagementsystem (ISO 9001)
- Zufriedenheitsanalysen (jährlich)
 - Mitarbeiter
 - Kunden
 - Lieferanten

PHASE 2 – AKTIVITÄT (DIE 4. UND 5. SELBSTBEWERTUNG)

Im Dezember 1996 begannen wir die Phase 2. Statt sich auf ungelöste Probleme in den täglichen Prozessen zu konzentrieren, delegierte der Managementstab so viel Verantwortung an die Mitarbeiter, und konnte sich so darauf konzentrieren, aktive und zukunftsorientierte Verbesserungen in Gang zu setzen. Z.B. beschloss der Managementstab, dass 25 % des Umsatzes im Jahr 2000 aus internationalen Aktivitäten stammen



sollten. Eine effektive Art und Weise internationale Anerkennung zu erreichen, war schon vor 1999 den Europäischen Qualitätspreis zu gewinnen. Wir hatten beschlossen, uns im Jahr 1997 zu bewerben um Erfahrung zu sammeln mit dem ultimativen Ziel, einen Site Visit zu erreichen. Ein anderer Grund war, dass EFQM 1997 ein Business Excellence Modell für kleine und mittelgroße Unternehmen wie unseres einführte.

- Ziel:
25 % der Erwirtschaftung stammt im Jahr 2000 aus internationalen Aktivitäten
- Mittel:
Unter den großen internationalen "Business Excellence"
- Unternehmen bekannt zu werden durch den Gewinn des Europäischen Qualitätspreises für SME vor dem Jahr 1999

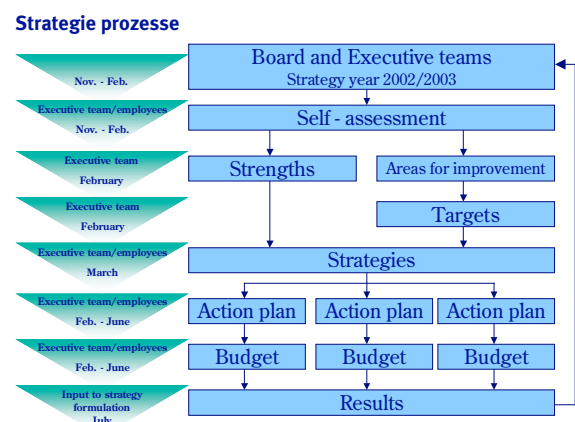
Der Managementstab, der aus 6 Personen bestand, verteilte die 9 Kriterien unter sich und verwendete im Dezember eine ganztägige Sitzung darauf das Business Excellence Modell gründlich durchzuarbeiten. Anfang Januar trafen sich die Führungskräfte wieder, um den Entwurf ihres Kriteriums vorzustellen. Das Material nahm Gestalt an, und 3 weitere ganztägige Sitzungen wurden abgehalten, um noch weitere Daten und Beispiele zu sammeln. Ende Januar 1997 präsentierte der Managementteam dem neuernannten Projektkoordinator, der für das Einsammeln der notwendigen Information zuständig war, die Selbstbewertung. Dieser Prozess dauerte 2 Monate und erforderte eine weitere Runde mit Interviews und weiteren historischen Daten. Diese Selbstbewertung wurde ins Englische übersetzt und Anfang März 1997 EFQM übergeben.

DIE STRATEGISCHE ARBEIT

Während der Koordinator die Selbstbewertung durcharbeitete, wurden vom Managementteam Vorschläge zur Verbesserung innerhalb jedes einzelnen Kriteriums ausgearbeitet. Das Bild zeigt, wie die vorgeschlagenen Verbesserungen spezifiziert und von allen, die an der nachfolgenden Planung beteiligt waren, benutzt wurden.

Diese Stärken und Verbesserungen wurden auf einer ganztägigen Sitzung im März dem Vorstand vorgelegt und hatten einen revidierten gesammelten Strategieplan zur Folge. Der Vorstand erklärte einstimmig, dass er noch nie einen derartig brauchbaren Zugang zu einer Unternehmensstrategie gesehen hatte. Wieder wurden

organisationsübergreifende ad-hoc Gruppen gebildet, um mit den vorgeschlagenen Verbesserungen zu arbeiten. Alle Mitarbeiter wurden dazu aufgefordert, die Selbstbewertung zu kommentieren, und



das Ergebnis der Strategiearbeit war Mitte Juni 1997 eine ganztägige Sitzung.

SITE VISIT

Mitte Juni 1997 wurde angekündigt, dass Site Visit bevorstand. Unser endgültiges Ziel mit dieser Selbstbewertung war erreicht worden, wir hatten die ersten Hinernisse überwunden – die Spannung stieg.

Alle Mitarbeiter erhielten gründliche Vorbereitungen auf Site Visit, der auf den 3. und 4. Juli 1997 anberaumt war. Es war ein unvergesslicher Besuch. Die 3 Assessoren waren äußerst gut vorbereitet, und im Laufe von 2 Tagen gelang es ihnen, Interviews mit 43 Mitarbeitern durchzuführen (7 Mitarbeiter waren im Urlaub). Wer das Englische nicht beherrschte, verwendete einen Kollegen als Dolmetscher.

Vorzüge des Site Visits

Tatsachen

- Feedback Bericht von 30 Seiten
- Bestätigung - aber auch Überraschungen!
- Brauchbare Vorschläge für den weiteren Prozess

Ratschläge

- Identifizierung von Prozessverantwortlichen und Prozessmitarbeitern
- Zielsetzung für die Teilprozesse
- Ausbildung durch das Kaskadenmodell "More of the same"

WÄHREND DER PRÜFUNG

Obwohl wir an ISO 9001 gewohnt waren, wirkten die Fragen der Assessoren realistischer und wirklichkeitsbezogener als je zuvor, z.B.

1. Wann hat der Managementteam das letzte Mal seine Sitzungspraxis revidiert?
2. Ihr Chef verwendet eine offene-Tür Politik. Was bedeutet dies für Sie? Geben Sie mir ein Beispiel!
3. In welchem Maße sind Sie in ihrer Arbeit unabhängig?
4. Wo sehen Sie sich selbst im Prozess von der Entwicklung einer Kursidee bis zum fertigen Produkt?
5. Welche Wirkung hat die Selbstbewertung auf den Strategieprozess?
6. Wie verhalten Sie sich zu Abweichungen vom Budget?
7. Auf welche Weise sichert die Leitung, dass die individuellen Ziele der übergeordneten Strategie entsprechen?
8. Wann hat man das letzte Mal das Auswahlverfahren für Lehrkräfte revidiert?
9. Was bedeutet totale Qualitätsmanagement für Sie in Ihrer täglichen Arbeit?
10. Wie werden Prozessänderungen eingeführt?
11. Wissen Sie, warum wir hier sind? Haben Sie die Bewerbung gelesen? Wie sind Sie einbezogen worden?
12. Was mögen Sie am liebsten an Ihrer Arbeit bei DIEU?

DER NACHFOLGENDE PROZESS

Die Spannung stieg gegen den 25. Juli, das Datum, an dem wir Bescheid bekamen, dass DIEU

zwar ins Finale gekommen war, aber nicht Preisträger geworden war. Wir waren natürlich enttäuscht, bis wir erfuhren, dass in dem Jahr in der Kategorie kleine und mittelgroße Unternehmen gar kein Preisträger ernannt worden war, sondern nur 3 Finalisten. Mit anderen Worten keine Gewinner, aber auch keine Verlierer. Später erhielten wir einen 30 Seiten langen Feedback Bericht, der deutlich unsere Stärken und Verbesserungsmöglichkeiten auflistete. Die Schlussfolgerungen des

Assessorteams ähnelten denjenigen, zu denen wir selber gelangt waren. Es gab jedoch auch Überraschungen. Deshalb luden wir den Seniorassessor ein, uns im August zu besuchen. Zusammen mit dem Managementteam und der KiND Leitungsgruppe nahm er den schriftlichen Feedback Bericht durch, und betonte vor allem folgende Schwerpunkte:

1. Wir sollten uns mehr mit der Leitung von Prozessen befassen – Betonung des Unterschiedes zwischen Prozessverantwortlichen und Prozessmitarbeitern.
 2. Wir sollten deutliche Teilziele für die Prozesse setzen.
 3. Der Unterricht sollte durch das Kaskadenmodell gesteuert werden.
 4. Mehr vom Gleichen.
 5. "Have fun"!
- Die Qualitätsreise – für alle neuen und "alten" Mitarbeiter nach eigenem Wunsch
 - Selbstbewertung
 - Projektmanagement
 - Beratender Verkauf
 - Verkaufsbriefe
 - Direct Mail
 - Eröffnung eines Kurses
 - ISO 9001 – Entwicklungsverfahren
 - Prozesse

Wir arbeiteten intensiv mit den Verbesserungsbereichen und fokussierten auf das Ziel des Unternehmens für das Jahr 2000. Eine MiND Leitungsgruppe wurde gebildet, um mit Marktorientierung und anderen relatierten Einsatzbereichen zu arbeiten. Dies führte dazu, dass das Unternehmen jetzt 2 organisatorisch übergreifende Projektgruppen hatte – KiND im Zusammenhang mit Qualität und Leitung, und MiND zuständig für Marktorientierung, Kunden und Konkurrenz.

DIE 5. SELBSTBEWERTUNG

Zu diesem Zeitpunkt waren wir in die laufenden Verbesserungen völlig einbezogen und entdeckten, dass der erwähnte Feedback Bericht für die Strategiearbeit von großem Nutzen war. Z.B. wurden die 92 Fragen, aus denen unsere Mitarbeiterzufriedenheitsanalyse bestand, auf 60 reduziert, und Fragen bezüglich unserer strategischen Bereiche wurden hinzugefügt. Unsere 5. Selbstbewertung wurde von der gerade etablierten MiND Gruppe formuliert - von Anfang an auf Englisch statt auf Dänisch - und Ende März 1998 an EFQM geschickt. Die MiND Gruppe wurde ursprünglich vor dem Hintergrund derjenigen Einsatzbereiche gegründet, auf die der erste EFQM Bericht hingewiesen hatte. Aus Rücksichtnahme auf Koordinierung war der geschäftsführende Direktor auch Leiter dieser Gruppe, die aus 6 Personen bestand, und deren Mandat vom Managementteam und der MiND Gruppe selbst beschrieben wurde. Höchsten Stellenwert bekamen die Verbesserungsbereiche, die im Feedback Bericht beschrieben worden waren. Die Arbeit und Zusammensetzung der MiND Gruppe wurden später aufs Neue beurteilt, und im Juni 1998 radikal verändert. Dies im

Anschluss an die größere Marktorientierung, die uns bei unserem Ziel bezüglich Wachstum behilflich sein sollte.

Die MiND Gruppe besteht jetzt aus einem Vizedirektor als Leiter, einem Abteilungschef, zwei Vertriebsleitern, einem internen Ausbildungsordinator und dem Abteilungschef für Marketing. Die MiND Gruppe etablierte 6 permanente marktorientierte ad-hoc Gruppen:

- Kundenzufriedenheitsanalysen
- Kundenfokus
- Direct-Mail Koordinierung
- Key Account Teams
- Database Marketing
- Konkurrenzüberwachung



Noch einmal wurde unsere Bewerbung mit einem Site Visit belohnt, und von dem 24. – 26 Juni 1998 untersuchten 5 pan-europäische Assessoren, aus welchem Holz wir geschnitzt waren. Im August erfuhren wir, dass wir den Europäischen Qualitätspreis für kleine und mittelgroße Unternehmen gewonnen hatten, und er wurde uns am 22. Oktober 1998 bei einer imponierenden Zeremonie in Paris überreicht. Noch einmal luden wir den Seniorassessor zu einer Sitzung mit unserem Managementteam sowie den Leitungsgruppen KiND und MiND ein, um den feedback Bericht zu diskutieren. Diesmal wurde es noch deutlicher, dass wir es nötig hatten unsere Kernleistungen anders zu definieren und unsere Prozesse und Prozessziele zu unterstützen.

Aktionsprogramme (zwei Selbstevaluierungen)

Verbesserungsbereiche:

- Kein klarer Planungsprozess
- Laufende Verbesserungen / gemeinsame Verantwortung
- Der Binnenmarkt ist zu klein

Unser Einsatz:

- Einbeziehung der identifizierten Stärken und Verbesserungsvorschläge
- KiND / MiND Tage
- Neue internationale Ziele für das Jahr 2000 setzen

PHASE 3 – PROAKTIVITÄT (DIE 1999 SELBSTBEWERTUNG)

Phase 3 fing mit einer gründlichen Durchnahme aller unserer Prozesse an. Dies führte zu neuen Prozessen, die externen Verkauf beschrieben – ein Ergebnis der Arbeit der MiND Gruppe. In vieler Hinsicht änderte sich unser Fokus auf die Zukunft: Neue Key Account Teams haben jetzt ein proaktives/early warning System geschaffen,

Geschäftsentwicklung (Selbstbewertung 1999)

Verbesserungsbereiche:

- Unternehmensinterne Kurse sollen den Bedarf der Kunden decken
- Ein Produkt – zwei Produkte
- Große Vermarktungskosten und hoher Absageprozentsatz bei technischen Kursen
- Organisches Wachstum – zu wenig Platz
- Image
- Dänischer Name contra internationales Image

Unser Einsatz:

- Aufkauf, MiND und KAT Teams Restrukturierung von der Datenbank
- Neues Entwicklungsverfahren für unternehmensinterne Kurse
- Errichtung der technischen Kurse
- Erweiterung
- Wissensbilanz
- Neuer Name – neues Logo

um unsere Geschäftsentwicklung zu planen. Ressourcen zur Entwicklung der unternehmensinternen Programme, die immer beliebter werden, werden gesichert durch:

- Kauf der Aktienmajorität in PROGRÈS Human Resource Development A/S (Wirtschaftspsychologen).
- Partnerschaft mit Implement A/S innerhalb des Bereiches Projektleitung.
- Etablierung einer neuen Tochtergesellschaft, Niveau Consulting A/S, die IT-Managementberatung durchführt.

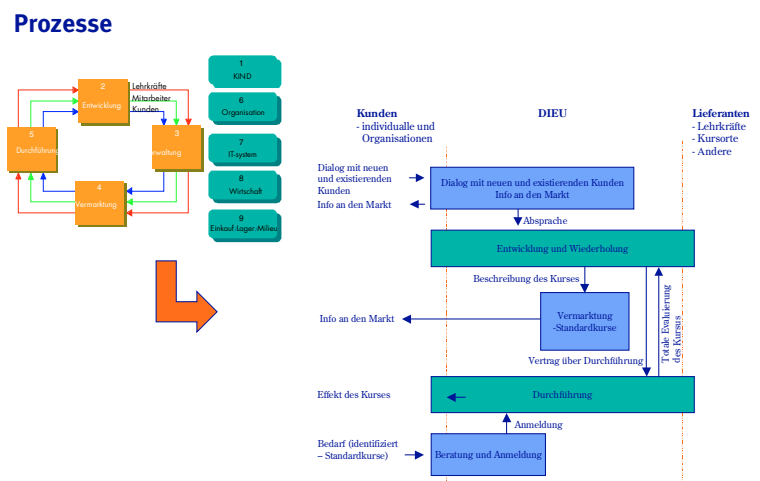
Als Folge der erreichten Anzahl von Punkten, die wir in Bezug auf Kriterium 6 und unsere vergrößerte Marktorientierung erreichten, konzentrieren wir uns jetzt auf den schwedischen Markt.

DIE 6. SELBSTBEWERTUNG

Unsere 6. Selbstbewertung (3. EFQM Bewerbung) wurde noch einmal auf Englisch von einer organisationsübergreifenden Gruppe freiwilliger Mitarbeiter formuliert.

Die KiND Gruppe verwendete den größten Teil des Herbstes 1998 darauf mit neuen Prozessen zu arbeiten, und hat im Dezember 1998 einen Entwurf zu einer neuen Figur ausgearbeitet, die die identifizierten Prozesse zeigt. Im Januar 1999 wurde ein KiND Tag, "Prozesse" genannt, abgehalten, an dem alle Mitarbeiter teilnahmen und an dem ein externer Berater die Grundlage für die Prozesse erklärt hat.

Gruppenweise arbeiteten die Mitarbeiter mit der Beschreibung unserer Kernprozesse und mit übrigen Prozessen im Haus mit eigenen Worten. Glücklicherweise stimmten ihre Beschreibungen in vieler Hinsicht mit denen der KiND Gruppe überein. Die wenigen Unterschiede, die es gab, wurden diskutiert, und die neue Struktur wurde vorgestellt und angenommen. Die neue Prozessfigur enthüllte Bereiche, die noch nicht beschrieben worden waren und denen daher Ziele fehlten – vor allem innerhalb des Verantwortungsbereiches der MiND Gruppe, wie z.B.



Marktorientierung und Kundendialog, sowie die Überwachung von Konkurrenz u.s.w. In der Tat nutzten wir den Selbstbewertungs-/den Bewerbungsprozess als wertvolles Werkzeug aus.

Die Bewerbung wurde mit einem Site Visit vom 21. –23. Juni belohnt, durchgeführt von 5 pan-europäischen Assessoren. Nach wochenlangem, gespanntem Warten erfuhr der geschäftsführende Direktor im Juli, dass wir den Europäischen Qualitäts Award für kleine und mittelgroße Unternehmen gewonnen hatten. Wir hatten unser Ziel mehr als erreicht.

Natürlich setzen wir unsere Arbeit mit Verbesserungen fort. Eine 2-tägige Sitzung wurde am 4. und 5. August für KiND, MiND und den Managementteam abgehalten, und hier ging man auf die Identifizierung der Prozessverantwortlichen für Kern- und übrige Prozesse ein. Die Gruppen wurden auch darüber einig, die Prozessleitung durch eine Kombination von KiND und MiND in einer prozessorientierten Leitungsgruppe, PiND, einfacher zu machen – eine Änderung, die im Frühjahr 2000 eingeführt werden soll.



Obwohl keine Bereiche innerhalb der Mitarbeiter-, Kunden- und der Lieferantenzufriedenheitsanalysen geringer eingeschätzt wurden als vorhergesehen, wird kontinuierlich damit gearbeitet, diejenigen Bereiche zu verbessern, die die niedrigsten Einschätzung bekommen.

Im Laufe des Jahres hat eine fachübergreifende ad-hoc Gruppe DIEU's erste Wissensbilanz ausgearbeitet mit Ausgangspunkt im Business Excellence Modell, d.h. eine kurze Beschreibung unserer Leitung, Strategie und Planung, Personalleitung u.s.w. Der Bericht, der sowohl auf Dänisch als auch auf Englisch zugänglich ist, ist eine der ersten Wissensbilanzen, die in Dänemark mit Prüfungsvermerk veröffentlicht worden ist.

SCHLUSSFOLGERUNG

Der Selbstbewertungsprozess ist eine ausgemachte Möglichkeit für eine tiefeschürfende Analyse der Einzelelemente eines Unternehmens. Das Modell schafft ein deutliches Bild davon, in welche Richtung sich die Organisation bewegen soll. Es bezieht auch alle Mitarbeiter ein und macht die Qualitätsarbeit sichtbar. Auf der anderen Seite ist es ein lange dauernder Prozess, der das

Engagement aller Mitarbeiter erfordert, während sie gleichzeitig in ihrer täglichen Arbeit viel zu tun haben, und kurzfristig erzielt man mit diesem Modell keine Einnahmen. In unserem Fall hat sich jedoch sowohl die Mitarbeiterzufriedenheit als auch die Kundenzufriedenheit erhöht und unseren Gewinn im Laufe von nur 5 Jahren verdreifacht. Dies ist alles in allem mehr als eine Kompensation für unseren Einsatz.

Søren Casparij, März 2000

