

Management-Erfolgsrezepte für Unternehmen

Konzepte, Beispiele



Unternehmer-Coaching
Jürgen Welk

Version 1, Stand 21.1.12.2020

1. Ziele und Aufbau des Modells

Es gibt zahlreiche Konzepte, wie ein Unternehmen organisiert und geführt werden sollte. Ich beschreibe hier das EFQM-Modell (European Foundation for Quality Management) , ein so genanntes Total Quality Modell, also ein Konzept, mit dem Unternehmen professionell („excellent“) gemanagt werden können. Im Gegensatz zur ISO-Norm, die primär auf Prozess und Produktqualität fokussiert, beinhaltet EFQM alle Bausteine, die für ein erfolgreiches Managen eines Unternehmens erforderlich sind. Grundlagen des EFQM-Modells sind Erfolgsrezepte europäischer Unternehmen, die seit Gründung des Modells 1989 in einer Vielzahl von Audits gewonnen und bis heute immer wieder aktualisiert wurden. Der Kerngedanke war und ist dabei „Was muss ein Unternehmen tun, um erfolgreich zu sein“ ?. Das Konzept zielt darauf ab...

- Ausgewogene Ergebnisse zu erzielen
- Nutzen für Kunden zu schaffen
- Mit Visionen und Inspirationen zu führen und strategisch zu arbeiten
- Prozessen zu managen
- Durch Mitarbeiter*innen erfolgreich zu sein
- Innovation und Kreativität zu fördern
- Partnerschaften zu gestalten

Das EFQM-Modell ist für Unternehmen aller Größenordnungen und Branchen anwendbar. Zu berücksichtigen ist, dass seine Einführung ein Langzeitprojekt ist, dessen Einführungsphase in der Regel mehrere Jahre dauert, da die Konzeptbausteine aus Ressourcengründen und um den laufenden Geschäftsbetrieb nicht zu gefährden meistens nicht gleichzeitig, sondern über mehrere Jahre verteilt eingeführt werden. Dadurch wird die komplette Wirksamkeit des Systems erst mittelfristig sichtbar.

Die Einführung des EFQM-Modells bedarf des uneingeschränkten Engagements der Unternehmensleitung und aller Führungskräfte. Sie müssen die Konzept-Grundlagen kennen, beherrschen und die beschlossenen Maßnahmen vorbildhaft umsetzen.

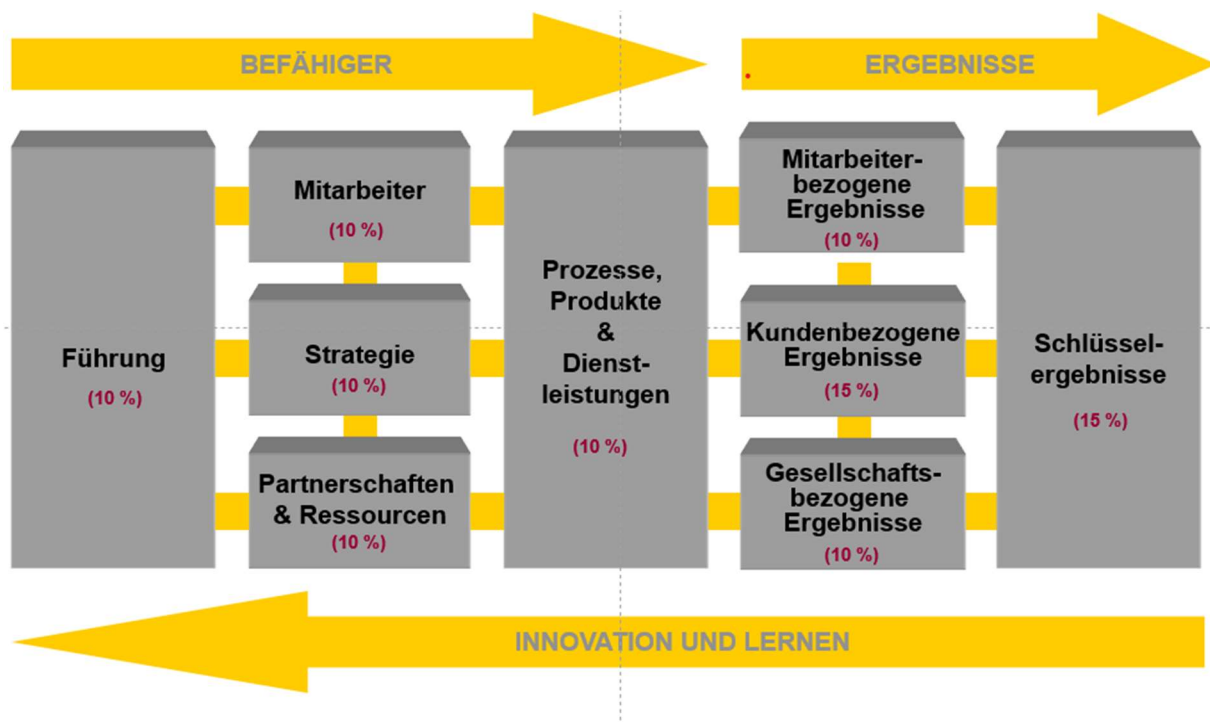
Um nach Einführung Maßnahmen, Fortschritte und Ergebnisse zu dokumentieren, ist es erforderlich, eine Leistungsbeschreibung zu erstellen und jährlich zu aktualisieren. Sie dient als Grundlage für jährlich durchzuführende Audits, die den Fortschritt der Planung und eventuelle Abweichungen sichtbar machen

2. Mein Hintergrund

Ich bekam 1997 die Aufgabe, für die Bosch-Tochter Car Multimedia in Hildesheim mit einem Projektteam zu eruieren, ob es für uns sinnvoll wäre, ein Managementsystem einzuführen. Nach längeren Recherchen schlugen wir unserer Geschäftsführung damals das EFQM-Modell vor, das dann 1998 in Hildesheim, anschließend in unseren Auslandswerken und später auch in weiteren Firmen der Bosch-Gruppe eingeführt wurde. Die Mitglieder unseres Projektteams wurden als sogenannte Assessoren ausgebildet, um interne Audits durchführen zu können. Meine Aufgabe war es darüber hinaus, unsere EFQM-Leistungsbeschreibung zu erstellen und jährlich zu aktualisieren.

3. Das Modell in seinen Grundzügen

Das EFQM Modell unterscheidet zwischen sogenannten Befähiger-Elementen (fünf Maßnahmenfeldern) und Ergebnis-Elementen (vier Bewertungsfelder). Grundgedanke ist dabei, dass sichtbar gemacht wird, welche Maßnahmen zu welchen Resultaten geführt haben.



Bei den Audits, die durch interne oder externe Assessoren durchgeführt werden können, wird durch ein Punktesystem bewertet, ob und inwieweit die einzelnen Elemente/Maßnahmen an ein Excellence-Ergebnis, also an 100 %, herankommen. Jedes der neun Felder mitsamt seinen Unterpunkten trägt dabei mit einem bestimmten Prozentsatz zu einem 100%-Ergebnis bei.

Hinter jedem der neun Felder steckt ein Fragenkatalog/eine Checkliste, die Leitlinie für eine Maßnahmenplanung und bzw. Messlatte für die Ergebnisbewertung ist. Beispiel:

2. Strategie

Definition

Exzellente Organisationen verwirklichen ihre Mission und ihre Vision, indem sie eine auf die Interessengruppen ausgerichtete Strategie entwickeln. Leitlinien, Pläne, Zielsetzungen und Prozesse werden entwickelt und umgesetzt, um diese Strategie zu realisieren.

2a. Die Strategie beruht auf dem Verständnis der Bedürfnisse und Erwartungen der Interessengruppen und des externen Umfelds.

Exzellente Organisationen

- Erfassen die Bedürfnisse und Erwartungen der Interessengruppen als Input für die Entwicklung und Überprüfung ihrer Strategie und der unterstützenden Leitlinien. Veränderungen werden kontinuierlich und aufmerksam verfolgt.
- Identifizieren, verstehen und antizipieren Entwicklungen des Umfelds der Organisation.
- Identifizieren, analysieren und verstehen externe Hinweise wie wirtschaftliche, gesellschaftliche und Markttrends, die sich auf die Organisation auswirken können.
- Verstehen und antizipieren den lang- und kurzfristigen Einfluss von Veränderungen relevanter politischer, gesetzlicher und anderer regulatorischer Anforderungen.
- Identifizieren, verstehen und antizipieren Möglichkeiten und Bedrohungen basierend auf Rückmeldungen von Interessengruppen und anderen externen Informationen und Analysen.

2b. Die Strategie beruht auf dem Verständnis der eigenen Leistungen und Fertigkeiten.

Exzellente Organisationen

- Analysieren operative Leistungstrends, Kernkompetenzen und Ergebnisse, um derzeitige und potenzielle Fähigkeiten der Organisation zu verstehen.
- Analysieren Daten und Informationen zu den bestehenden und potenziellen Kernkompetenzen und Fähigkeiten ihrer Partner, um zu verstehen, wie diese die Fähigkeiten der Organisation ergänzen.
- Analysieren Daten und Informationen um den Einfluss neuer Technologien und Geschäftsmodelle auf die Leistungsfähigkeit der Organisation zu bestimmen.
- Stellen geeignete Leistungsvergleiche an, um eigene Stärken und Schwächen zu verstehen.

2c. Die Strategie und unterstützende Leitlinien werden entwickelt, überprüft und aktualisiert.

Exzellente Organisationen

- Entwickeln und pflegen eine klare Strategie und unterstützende Leitlinien, um die Mission und die Vision der Organisation zu erhalten.
- Erkennen und verstehen Schlüsselergebnisse, die für das Erreichen der Mission und die Beurteilung des Fortschritts in Richtung der Vision und der strategischen Ziele relevant sind.
- Setzen Kernkompetenzen ein, um Nutzen für alle Interessengruppen inklusive der Gesellschaft im weiteren Sinne zu schaffen.
- Wenden effektive Methoden zum Verständnis zukünftiger Szenarien und zum Management strategischer Risiken an.
- Verstehen die wesentlichen Erfolgsfaktoren der Organisation: Sie stimmen die Bedürfnisse der Organisation und ihrer Interessengruppen bei der Planung zur Erreichung gegenwärtiger und zukünftiger Ziele ab.
- Stellen wirtschaftliche, gesellschaftliche und ökologische Nachhaltigkeit sicher.

2d. Die Strategie und die unterstützende Leitlinien werden kommuniziert und durch Pläne, Prozesse und Zielsetzungen umgesetzt.

Exzellente Organisationen

- Definieren erforderliche Ergebnisse und zugehörige Leistungsindikatoren und setzen Ziele, die auf dem Vergleich ihrer Leistung mit anderen Organisationen sowie der eigenen Mission und der Vision basieren.
- Setzen die Strategie und unterstützende Leitlinien systematisch um, um die angestrebten Ergebnisse zu erreichen, wobei die kurz- und langfristigen Zielsetzungen ausgewogen gestaltet werden.
- Stimmen die Organisationsstruktur und die Struktur der Schlüsselprozesse aufeinander ab, um ihre Strategie wertschöpfend für ihre Interessengruppen umzusetzen und ein Optimum von Effizienz und Effektivität zu erreichen.
- Stimmen individuelle und Teamziele mit der Strategie der Organisation ab und stellen sicher dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Teams in die Lage versetzt werden, ihren Beitrag zu maximieren.
- Kommunizieren die Strategie und unterstützende Leitlinien in angemessener Form an die Interessengruppen.
- Definieren klare Ziele und Richtungen für Innovation und verfeinern ihre Strategie im Einklang mit umgesetzten Innovationen.

Bei den Audits wird ermittelt, ob zu den einzelnen Anforderungspunkten...

- Planungen/Maßnahmen fehlen
- Planungen/Maßnahmen existieren
- Wenn diese existieren, ob sie aus der Unternehmensplanung ableitbar sind
- Ob sie eingeführt sind, also „gelebt“ werden
- Ob der Erfolg gemessen wird
- Bei Abweichungen zum Ziel: Ob Lerneffekte oder ggf. Zielanpassungen vorliegen

Das o.a. Ranking führt dann zu Bewertungen in Form von Punktzahlen. Der Excellence-Einstiegslevel liegt bei etwa ca. 300 Punkten, das Ergebnis der besten europ. Unternehmen bei ca. 600- 700 von max. 1.000 Punkten. Unternehmen mit einem eingespielten (nicht EFQM-) Managementsystem erreichen zu Beginn ca. 150 -200 Punkte. Firmen ohne Managementsystem kommen am Anfang in der Regel auf max. 100 Punkte.

Mögliches Vorgehen:

Bei meinen Coaching-Projekten empfehle ich kleinen und mittleren Unternehmen, zu Beginn mit einer Version „EFQM light“ anzufangen, also die Grundgedanken des Modells aufzugreifen und zu implementieren. Wenn dann erste Erfolge sichtbar sind, besteht jederzeit die Möglichkeit, das Modell komplett zu übernehmen und sogar mit Hilfe der EFQM-Organisation weiter zu entwickeln.

Die folgende Checkliste ist also eine stark vereinfachte Grundlage. Sie dient dazu, mit dem in das Modell einsteigenden Unternehmen festzulegen, welche der hier aufgelisteten Themen in welchem Jahr aufgegriffen werden sollen. Ich empfehle dazu eine 3-Jahres-Planung aufzustellen.

Nicht alle Elemente sind jedoch grenzenlos flexibel planbar. Die in der Nummerierung fett hervorgehobenen Zeilen gehören nach meiner Erfahrung in jedem Fall in die Planung des ersten Jahres, wobei der Umfang der jeweils beschriebenen Maßnahmen ausgestaltbar ist.

Checkliste „Excellence Anforderungen“

A) Befähiger („Was muss ich tun ?“)

1. Führung

- 1a Die Führung entwickelt gemeinsam die Unternehmensplanung (Visionen, Werte, Ziele, Strategien)
- 1b Führungskräfte managen gemäß Plan, überprüfen und verbessern diesen
- 1c Führungskräfte kennen das Marktumfeld und ihre Kunde
- 1d Führungskräfte binden ihre Mitarbeiter in die Umsetzung der Planung ein
- 1e Führungskräfte managen die Planung flexibel, wenn neue Rahmenbedingungen dies erfordern

2. Strategie

- 2a Die gewählte Strategie (= langfristige, grundsätzliche Vorgehensweise) basiert auf nachvollziehbaren Markt- oder Kundenanforderungen
- 2b Die gewählte Strategie berücksichtigt die eigenen Leistungen und Fertigkeiten
- 2c Die Strategie wird angepasst, wenn sich Rahmenbedingungen ändern
- 2d Zur Umsetzung der Strategie wurden Prozesse und Vorgehensweisen festgelegt

3. Mitarbeiter

- 3a Es existiert eine mittelfristige Personalplanung
- 3b Es existieren Angebot, das Wissen der Mitarbeiter weiter zu entwickeln
- 3c Mitarbeiter werden zu eigenständigem Handeln ermächtigt
- 3d Es existieren Kommunikationsangebote für die Mitarbeiter
- 3e Mitarbeiter werden belohnt, anerkannt und betreut

4. Partnerschaften und Ressourcen

- 4a Die Beziehung zu Geschäftspartnern und Lieferanten wird zielgerichtet und planvoll gemanagt
- 4b Finanzen werden gemanagt und kontrolliert
- 4c Gebäude und Sachmittel werden nachhaltig gemanagt
- 4d Für den Geschäftsbetrieb wichtige Technologien werden gemanagt
- 4e Informationen und Wissen werden gemanagt

5. Prozesse, Produkte und Dienstleistungen

- 5a Prozesse werden entwickelt, gemessen und ggf. optimiert
- 5b Produkte und Dienstleistungen werden auf Basis von Kundenanforderungen oder kreativen eigenen Ideen entwickelt
- 5c Produkte werden gemäß Kundenanforderungen hergestellt und geliefert
- 5d Die Beziehung zu den Kunden wird planvoll und systematisch gemanagt

B) Ergebnisse

6. Kundenbezogene Ergebnisse

6a Messergebnisse zeigen, wie Kunden das Unternehmen wahrnehmen

6b Leistungsindikatoren zeigen, wie Kunden Produkte, Lieferung und Service des Unternehmens wahrnehmen

7. Mitarbeiter

6a Messergebnisse zeigen, wie Mitarbeiter das Unternehmen wahrnehmen

6b Leistungsindikatoren zeigen, Ergebnisse von Führungsqualität, Training und Kommunikation

8. Gesellschaft

6a Messergebnisse zeigen, wie das Umfeld das Unternehmen wahrnimmt

6b Leistungsindikatoren zeigen, dass das Unternehmen Anforderungen des Umfeldes kennt und Einhält

9. Schlüsselergebnisse

9a Das Unternehmen hat Messgrößen für Schlüsselergebnisse definiert, die Erfolg oder Misserfolg der Planung transparent machen

9b Das Unternehmen hat Verfahren bestimmt, um eine Gefährdung dieser Messgrößen frühzeitig zu Erkennen

Kontakt:

Unternehmer-Coaching Jürgen Welk, Oberer Waldweg 1, 30974 Wennigsen.

Mail: info@coaching-welk.de, Tel. 0152 54278579, www.coaching-welk.de