



## **Partnerschaften & Ressourcen – Kriterium 4**

### **1. Definition**

Wie die Organisation ihre externen Partnerschaften und internen Ressourcen plant und managt, um ihre Politik und Strategie und die Effektivität ihrer Prozesse zu unterstützen.

### **2. Allgemeine Informationen**

Nachstehender Beitrag stellt exemplarisch Praxisbeispiele für das Kriterium 4 des Business Excellence Modells der EFQM „PARTNERSCHAFTEN & RESSOURCEN“ dar, die bei einem Dienstleistungsunternehmen im Rahmen der Entwicklung und Implementierung eines TQM Systems, welches inhärent die Forderungen der DIN EN ISO 9001:2000 und die Kriterien des Business Excellence Modell der EFQM berücksichtigte.

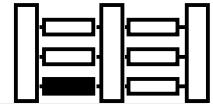
Vordergründig war die Zielsetzung des Managementkonzeptes, ein Instrument zur strategischen und operativen Unternehmenssteuerung zu implementieren, mit dem Ziel, über ein zielorientiertes Qualitätsmanagement die Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen und herausragende Unternehmensleistung kontinuierlich zu erreichen.

Im nachstehenden Beitrag, soll dargestellt werden, wie das Kriterium 4 des Business Excellence Modell der EFQM in einigen Ansätzen in Dienstleistungsunternehmen in der Praxis umgesetzt wurde. Desweiteren erhält dieser Fachbeitrag beispielhafte Anregungen für mögliche praktische Umsetzungen. Zur Verständnisklärung, wird im folgenden Beitrag unter „Partnerschaften und Ressourcen“, alle externen an der Wertschöpfung beteiligte Lieferanten, alle Mitarbeiter, Technologie, Finanzen, Wissen und Information verstanden.

Zielsetzung eines mittelständischen Dienstleistungsunternehmens war, die Entwicklung und Einführung eines nach DIN EN ISO 9001:2000 zertifizierbarem Managementsystems, welches in seinem strukturellen und inhaltlichen Aufbau die Ansätze des Business Excellence Modells betrachtet. Dazu wurde ein Unternehmensprojekt aufgesetzt.

Im Rahmen dieses Projektes wurden unternehmensweit alle Prozesse mit Hilfe eines Softwaretools zur Prozessdokumentation modelliert und aufgenommen. Die Gesamtheit der Prozesse im Unternehmen wurden zu einem Unternehmensprozessmodell aggregiert. Die Aggregation berücksichtigte die Grundstruktur des Business Excellence Modells der EFQM.

Die Erfahrungen haben gezeigt, dass dieses Unternehmensprozessmodell die Voraussetzung darstellt, um im ersten Schritt ein operatives Qualitätsmanagement aufzubauen und in der Folge, die Ansätze und Orientierungspunkte aus dem EFQM Modell effizient und effektiv umsetzen zu können.



Empfehlenswert und vorteilhaft für die Arbeiten im Qualitätsmanagement hat sich der Einsatz und die Anwendung eines Softwaretools zur Prozessdokumentation und zum Prozessmanagement herausgestellt.

In der Regel stößt der mit der Einführung eines Managementkonzeptes verbundene relativ hohe Dokumentationsaufwand und die anschließende Dokumentationspflege auf wenig Akzeptanz im Unternehmen.

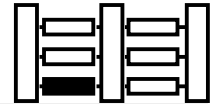
Die Erfahrungen haben gezeigt, dass mit dem Einsatz eines Softwaretools die Akzeptanz und die Erkenntnis der Notwendigkeit von Dokumentationen unterstützt wird, weil es folgende Vorteile für die Mitarbeiter und das Unternehmen transparent macht.

Dazu beispielhaft einige Vorteile:

- Die Bereitstellung wichtiger aktueller Informationen und Dokumente für die Steuerung der operativen Abläufe wird gewährleistet;
- Transparenz über Prozesse und Schnittstellen
- Transparenz über Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten
- Systematisches Informationsmanagement

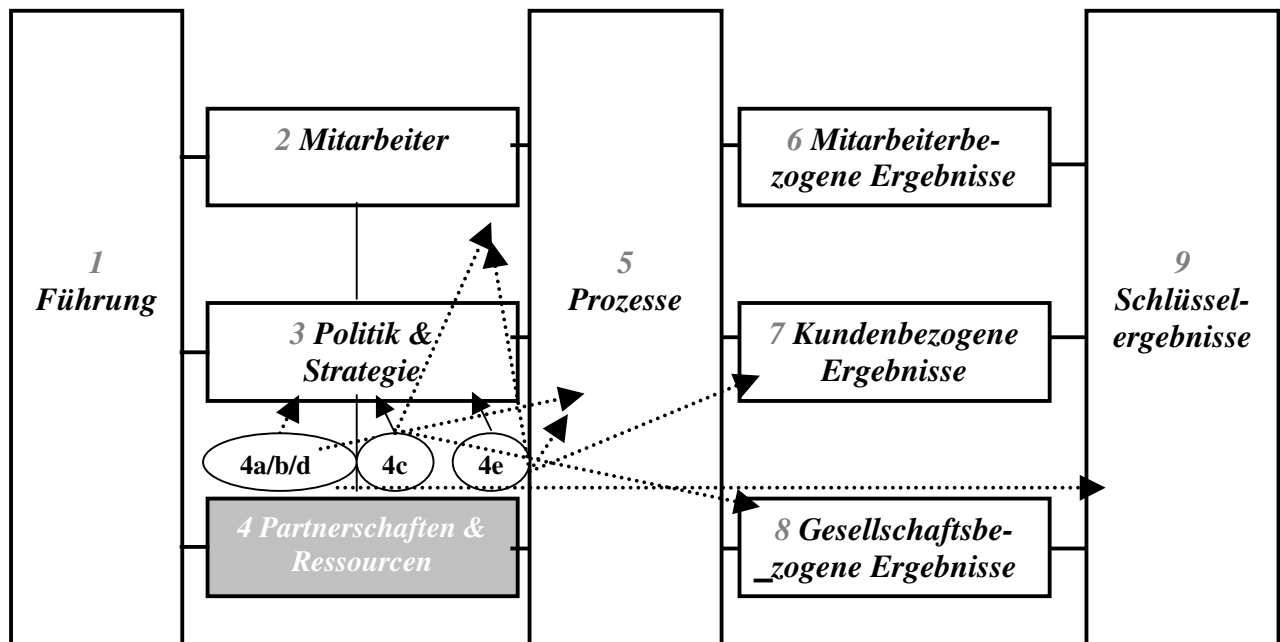
### **3. Einleitung**

Da die Kriterien des Business Excellence Modells nicht unabhängig voneinander betrachtet werden können, wird nachstehend die Korrelation graphisch dargestellt, die auch in den folgenden Praxisbeispielen aufgezeigt wird. Es besteht bei der Umsetzung der Teilkriterien stets „Politik & Strategie“ des Unternehmens und der damit verbundenen Zielsetzungen zu reflektieren. D.h. ausgehend von der unternehmensspezifischen Politik & Strategie sind im Hinblick darauf, geeignete Massnahmen und Methoden in den einzelnen Teilkriterien auf der Befähigerseite des Modells zu entwickeln und operationalisieren, die es ermöglichen, die aus Politik und Strategie abgeleiteten Unternehmensziele zu erreichen.



#### 4. Korrelationsdarstellung

In der nachstehenden Graphik ist die Korrelation des Kriteriums 4 „Partnerschaften & Ressourcen,“ zu den anderen Kriterien des Business Excellence Modells der EFQM dargestellt.



Korrelation der Kriterien des Business Excellence Modells  
Quelle: Gabriele Radajewski 2001

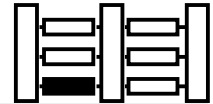
#### 4.1. Erläuterung der Teilkriterien (\*)

Das Kriterium „PARTNERSCHAFTEN & RESSOURCEN“ umfasst fünf Teilkriterien:

##### 4a – Externe Partnerschaften werden gemanagt

Dies kann folgendes umfassen:

- *Schlüsselpartner und Möglichkeiten für strategische Partnerschaften in Übereinstimmung mit Politik und Strategie identifizieren;*
- *Partnerschaftliche Beziehungen strukturieren, um Wertschöpfung zu erzielen und zu erhöhen;*
- *Wertschöpfende Partnerschaften in der Lieferkette schaffen;*
- *Die kulturelle Verträglichkeit und den Wissensaustausch mit Partnerorganisationen sicherstellen;*
- *Sich gegenseitig bei Entwicklungsprojekten unterstützen;*
- *Innovative und kreative Denkprozesse mittels Partnerschaften entwickeln und unterstützen*



- *Synergien bei der Zusammenarbeit erzielen, um Prozesse zu verbessern und der Kunden- / Lieferantenkette Wertschöpfung hinzuzufügen*

#### **4 b – Finanzen werden gemanagt**

Dies kann folgendes umfassen:

- *Finanzielle Ressourcen zur Unterstützung von Politik und Strategie einsetzen;*
- *Finanzielle Strategien und Prozesse entwickeln und einführen;*
- *Investitionen in materielle und immaterielle Vermögenswerte bewerten;*
- *Finanzielle Mechanismen und Parameter verwenden, um einen effizienten und effektiven Mitteleinsatz sicherzustellen;*
- *Risiken bei den finanziellen Mitteln managen.*

#### **4 c – Gebäude, Einrichtungen und Material werden gemanagt**

Dies kann folgendes umfassen:

- *Vermögenswerte zur Unterstützung von Politik und Strategie einsetzen;*
- *Die Erhaltung und Nutzung von Vermögenswerten managen, um deren gesamte Lebenszyklusleistung zu verbessern*
- *Die Sicherheit der Vermögenswerte managen;*
- *Gegebenenfalls negative Beeinträchtigungen der Vermögenswerte der Organisation auf die Gemeinschaft und die Mitarbeiter (einschließlich Gesundheit und Arbeitssicherheit) messen und managen;*
- *Lagerbestände optimieren;*
- *Den Verbrauch versorgungswirtschaftlicher Einrichtungen optimieren;*
- *Abfälle reduzieren und wiederverwerten;*
- *Globale, nicht erneuerbare Ressourcen schonend einsetzen;*
- *Schädliche globale Beeinträchtigungen durch Produkte und Dienstleistungen verringern.*

#### **4 d – Technologie wird gemanagt**

Dies kann folgendes umfassen:

- *Finanzielle Ressourcen zur Unterstützung von Politik und Strategie einsetzen;*
- *Finanzielle Strategien und Prozesse entwickeln und einführen;*
- *Investitionen in materielle und immaterielle Vermögenswerte bewerten;*
- *Finanzielle Mechanismen und Parameter verwenden, um einen effizienten und effektiven Mitteleinsatz sicherzustellen;*
- *Risiken bei den finanziellen Mitteln managen.*

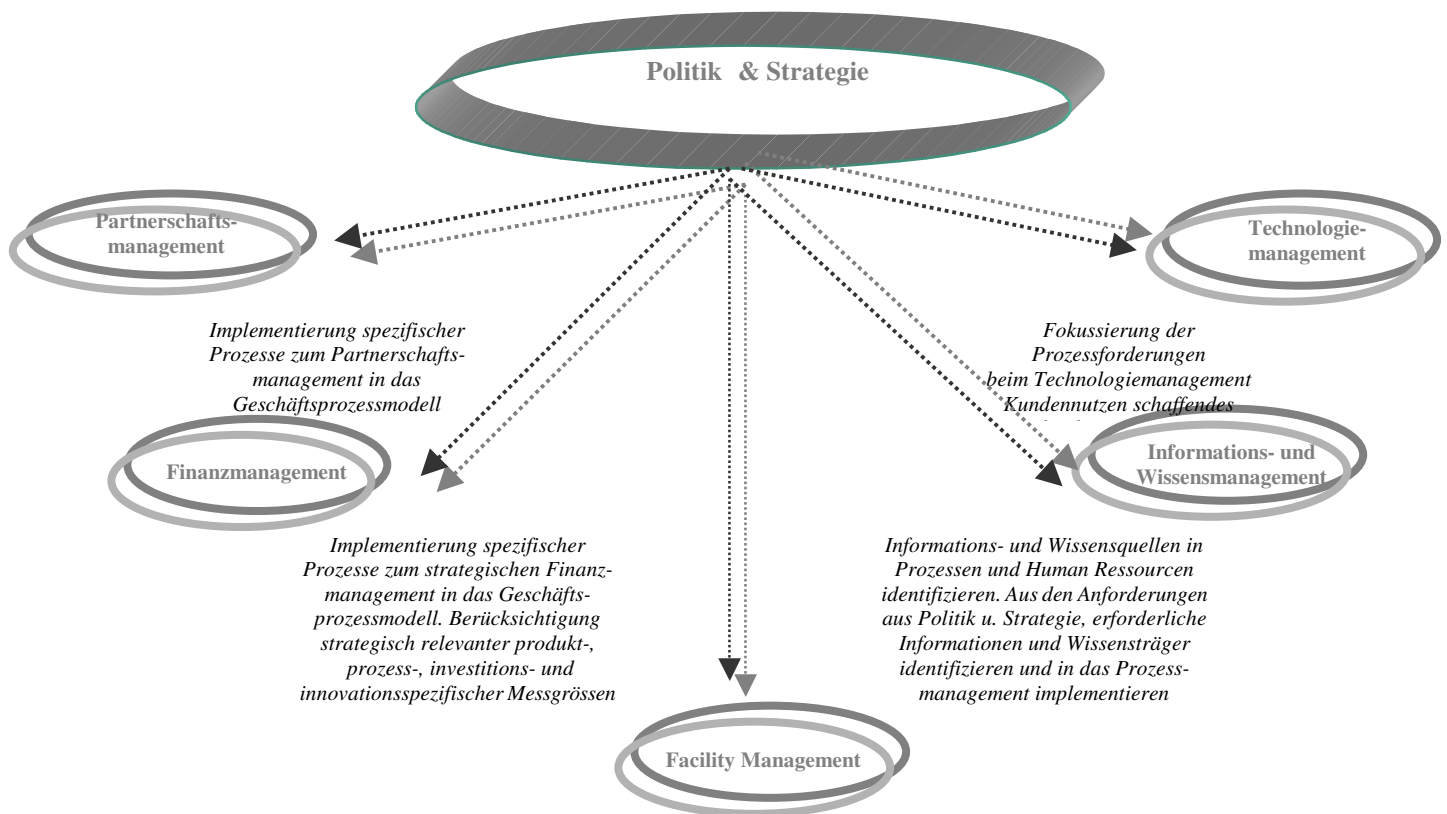


#### 4 e – Informationen und Wissen werden gemanagt

Dies kann folgendes umfassen:

- *Informationen und Wissen sammeln, strukturieren und managen, so dass Politik und Strategie unterstützt werden;*
- *Internen wie auch externen Benutzern geeigneten Zugriff auf entsprechende Informationen und Wissen ermöglichen;*
- *Gültigkeit, Integrität und Schutz der Information sicherstellen und verbessern;*
- *Einzigartiges intellektuelles Eigentum pflegen, entwickeln und schützen, um die Wertschöpfung für die Kunden zu maximieren;*
- *Danach streben, Wissen effektiv zu erwerben, zu vermehren und zu nutzen;*
- *Durch die Nutzung relevanter Informations- und Wissensressourcen innovative und kreative Denkprozesse in der Organisation auslösen.*

(\* Quelle: ISBN 90-5236-084-7  
Das EFQM Modell für Excellence März 2000 – EFQM Brüssel)



Beispielhafte Hinweise zur Operationalisierung der fünf Teilkriterien  
Quelle: Gabriele Radajewski 2001



## 5. Umsetzungsbeispiele

### 4a – Externe Partnerschaften werden gemanagt

Ziel dieses Teilkriteriums ist, dass:

- Schlüsselpartner identifiziert werden,
- Partnerschaftliche Beziehungen aufgebaut werden,
- Eine aktive Einbindung in die Wertschöpfungskette erfolgt,
- Innovation und Kreativität zur Steigerung des Kunden- und Unternehmensnutzens erzielt wird.

Voraussetzung für eine effiziente und effektive Umsetzung dieses Teilkriteriums, ist eine klare, von den Kundenerwartungen und –wünschen abgeleitete Politik und Strategie des Unternehmens.

Ferner muss Klarheit über den Begriff „Schlüsselpartner“ bestehen, was darunter verstanden wird. Bei der Identifikation dieser Partner gilt es folgende Bedingung zu betrachten, die Schlüsselpartner erfüllen sollten, um die Strategie zu unterstützen:

- *Schlüsselpartner, sind diejenigen Partner innerhalb der Wertschöpfungskette, die einen Mehrwert für die Kunden und das Unternehmen darstellen und leisten*

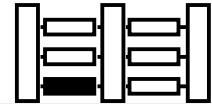
Ausgehend von Politik und Strategie und den daraus abgeleiteten Unternehmenszielen für die Geschäftsfelder und die interne Organisation, gilt es die zur Erreichung dieser Ziele, wesentlichen erforderlichen strategischen Partnerschaften zu identifizieren und seine Schlüsselpartner festzulegen.

Ein Soll-IST Abgleich unterstützt die Identifikation des Bedarfs an Schlüsselpartnern und die gezielte Recherche.

Bei der Recherche von strategischen Partnerschaften und Schlüsselpartnern sind die Ziele aus den einzelnen Geschäftsfeldern und die Prozessziele der Input für die Spezifikation der Anforderungskriterien an Partner. Diese Anforderungskriterien stellen gleichzeitig im Anschluss die Kriterien für die Partnerbewertung (oder sog. Lieferantenbewertung) dar.

Um den Aussagen aus dem vorliegendem Unternehmensleitbild gerecht zu werden, gilt es zu prüfen, inwieweit Aussagen aus dem Unternehmensleitbild für die Recherche und Identifikation strategischer Partnerschaften und Schlüsselpartner herangezogen werden müssen. Gegebenenfalls müssen Aussagen aus dem Unternehmensleitbild bei der Festlegung des Anforderungsprofils der Schlüsselpartner berücksichtigt werden.

Eine weitere Klassifizierung in Wichtigkeitskategorien der jeweiligen Schlüsselpartner ist ein wesentlicher Input für die gegenseitige Vertragsgestaltung.



Nachstehend ein Beispiel für eine mögliche Dokumentationsform:

Unternehmensleit- bild	Politik & Strategie	Unternehmens- ziele	Geschäftsfeld	Anforderungs- kriterien Schlüssel- partner	Gewichtung der An- forderungs- kriterien	Schlüssel- partner

*Matrix Schlüsselpartner*  
*Quelle: Gabriele Radajewski 2001*

Rechtzeitig bei der Erstellung der Businesspläne der einzelnen Geschäftsfelder und Organisationseinheiten sind die Schlüsselpartner einzubinden, um sicherzustellen, dass mit den Massnahmen einhergehende Forderungen an die Schlüsselpartner und somit an das Prozessmanagement diskutiert und festgelegt werden.

Verschiedene Inputs sind die Grundlage bei der Betrachtung von Forderungen und Anforderungen an die Schlüsselpartner. Inputs können sein:

- Aussagen aus dem Unternehmensleitbild
- Kundenerwartungen und –wünsche
- Qualitätsziele des Unternehmens
- Produktplanung
- operative Qualitätsziele aus den Geschäftsfeldern
- vorhandene Prozessergebnisse und Prozessabläufe
- Ergebnisse aus der Lieferantenbewertung
- und nicht zuletzt, Messgrößen aus dem Management Review

Da Ziele des Unternehmens unter anderem über die Prozesse erreicht werden, ist eine strukturierte Prozessübersicht für die Abstimmung und Festlegung von Forderungen und Anforderungen an die Schlüsselpartner unabdingbar. Ein graphisches Modell der Prozesse und deren Vernetzung stellt eine effiziente und effektive Grundlage dar.

Es ist empfehlenswert, hierzu ein *Softwaretool* zur Prozessdokumentation einzusetzen. Es erleichtert die Übersichtlichkeit komplexer, vernetzter Prozessverläufe. Bei Prozessveränderungen werden potentielle Schnittstellenprobleme bereits in der Prozess-Redesignphase erkannt.

In der Prozessübersicht werden wesentliche Parameter zur optimalen Prozesslenkung dokumentiert, die die unerlässliche Transparenz und Klarheit für alle Beteiligten schaffen und folglich zur Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung beitragen.



Wesentliche Parameter in den Prozessbeschreibungen sind:

- Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten für Prozessschritte und Aktivitäten
- Darlegung der wechselseitigen Informationsflüsse
- Festlegung der einzelnen Prozessziele und daraus abgeleitete Messgrößen zur Steuerung der Prozessstabilität
- Festlegung der Service-Levels-Agreements für die Bereitstellung, Art und Form von Leistungen und Produkten

Über die Prozesse hinaus, ergeben sich Forderungen an die Schlüsselpartner, die sich konkret auf die Mitarbeiter beziehen. Denn Prozessziele stellen konkrete Vorgaben an Mitarbeiterqualifikation und an das erforderliche Mitarbeiter-Portfolio des Schlüsselpartners.

Bei der Prozessbetrachtung müssen auch die technischen Ressourcen des Unternehmens und die des Schlüsselpartners auf Kompatibilität, Effizienz und Effektivität betrachtet werden.

Ein eigener Prozess für das systematische Review und die Bewertung der Produkte und Leistungen der Schlüsselpartner anhand definierter Messgrößen, sichert die kontinuierliche Qualitätsfähigkeit und Qualitätsverbesserung. Terminierte regelmässige Reviews in Form von Arbeitskreisen müssen zumindest folgende Punkte thematisieren und einen Standard in den Besprechungen darstellen:

- Ergebnisbewertung der laufenden Aktionspläne hinsichtlich Effizienz und Effektivität der Massnahmen unter Berücksichtigung monetärer Aspekte, zeitlicher Status der Umsetzung (Umsetzungstermine, Termintreue)
- Ergebnisbewertung der Produkte und Leistungen
- Ergebnisbewertung der Prozessstabilität
- Zielerreichungsgrad des Kundennutzens und der Kundenzufriedenheit
- Potentielle Änderungen, beispielsweise in der Zieleplanung, Produktplanung oder anstehende Prozessänderungen mit oder ohne veränderten Technologieeinsätzen.
- Potentielle Umfeld- und / oder Technologieveränderungen, wie z.B. Änderungen oder Neuerung in gesetzlichen Vorgaben, oder neuer bzw. veränderter Technologieeinsatz.

Dieser Prozessschritt regelmässiger mit den Schlüsselpartnern gemeinsam durchgeführter Reviews hinsichtlich deren Leistungen und deren Prozesseffizienz, deckt gleichzeitig auch die *Normforderung der DIN EN ISO 9001:2000* hinsichtlich der „Lieferantenbewertung“ ab.





Nachstehend ein mögliches Beispiel für die Dokumentation der Leistungsbewertung von Schlüsselpartner:

Schlüsselpartner Wichtigkeitskategorie		seit	Erstbewertung		Datum Leistungsbewertung	
			Ja	nein		
Anforderungskriterien	Messgrößen	Erfüllungsgrad in %	Ergebnis 200X	Ergebnis 200 nn	Trend	
Erreichbarkeit	Rückantwortzeit bei Anfragen					
Flexibilität	Ressourcen- und Prozessanpassungen					
Reaktionszeit	Umsetzungsdauer					
Zuverlässigkeit	Termintreue / Einhaltung Service-Levels Agreements					
Innovationsfähigkeit	System Up-Grates Prozessoptimierungen					
Stand der Technologie	Systemeinsatz					
Informationsmanagement	Zeitgerechte Bereitstellung					
Verbesserungsmanagement	Effizienz und Effektivität eingebrachter Verbesserungen					
Beitrag an Kundennutzen	<i>Messgrösse ist bei diesem Kriterium von der jeweiligen Kundenerwartung abzuleiten</i>					

*Matrix zur Leistungsbewertung von Schlüsselpartnern  
 Quelle: Gabriele Radajewski 2001*

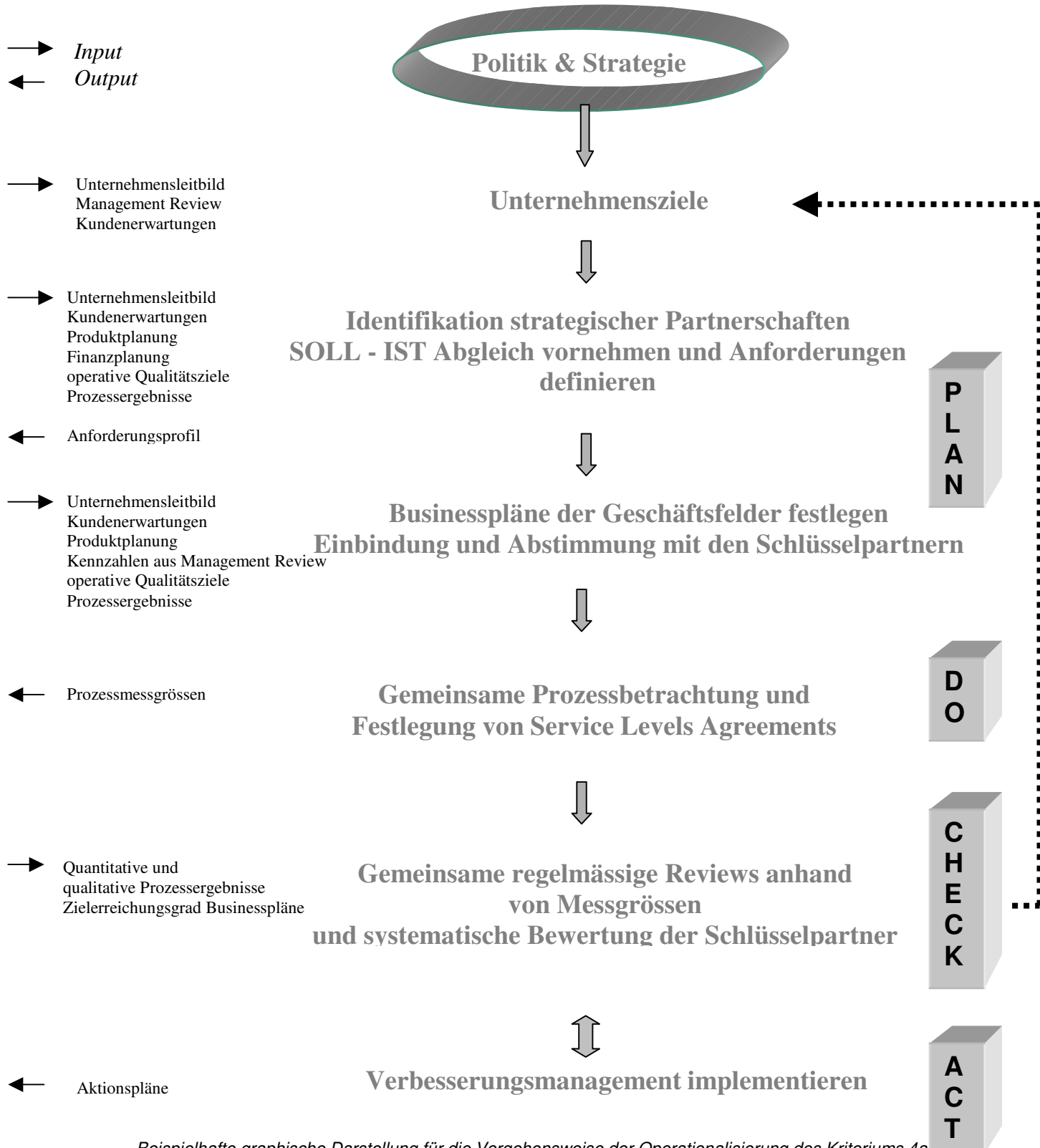
Durch das gemeinsame Review und die Leistungsbewertung der Schlüsselpartner wird ein kontinuierlicher Prozess der Identifikation und Definition von Verbesserungsmaßnahmen generiert. Beispielsweise in Form von Aktionsplänen werden Massnahmen dokumentiert und terminiert, die im nächsten Review auf Effizienz und Effektivität revidiert und bewertet werden.

Die *Nutzenpotentiale* in der Umsetzung für dieses Teilkriterium liegen in:

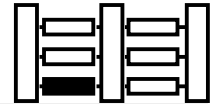
- ↪ Kohärenz zum Top-Down Ansatz
- ↪ Gemeinsame Zielausrichtung
- ↪ Zielorientierte und messbare Bewertung des Wertschöpfungsbeitrages
- ↪ Transparenz im operativen Prozessmanagement und zielorientierte Steuerung
- ↪ Prävention und Qualitätssicherung im Prozessmanagement



Nachstehend modellhaft dargestellt, die Zusammenfassung der einzelnen Aktivitäten im Zusammenhang mit dem Teilkriterium „Externe Ressourcen managen“:



*Beispielhafte graphische Darstellung für die Vorgehensweise der Operationalisierung des Kriteriums 4a  
 Quelle: Gabriele Radajewski 2001*



#### **4b – Finanzen werden gemanagt**

Ziel dieses Teilkriteriums ist, dass:

- Finanzielle Ressourcen zur Unterstützung von Politik & Strategie einsetzen;
- Finanzielle Strategien und Prozesse entwickeln und einführen;
- Investitionen in materielle und immaterielle Vermögenswerte bewerten;
- Finanzielle Mechanismen und Parameter verwenden, um einen effizienten und effektiven Mitteleinsatz sicherzustellen;
- Risiken bei den finanziellen Mitteln managen;

Nachstehend exemplarisch einige Beispiele, wie dieses Teilkriterium in dem Praxisbeispiel des Managementsystems bei einem Dienstleister umgesetzt wurde.

Im Rahmen des Ressourcenmanagements ist für eine effektive Finanzplanung ein ganzheitlicher Planungszyklus auf strategischer Ebene systematisch implementiert und in eine zwischen den Planungsarbeiten abhängigkeitsorientierte Abfolge gebracht worden. Die jeweiligen Prozessabläufe dazu sind auf der Führungsebene in einem Teilprozessmodell beschrieben.

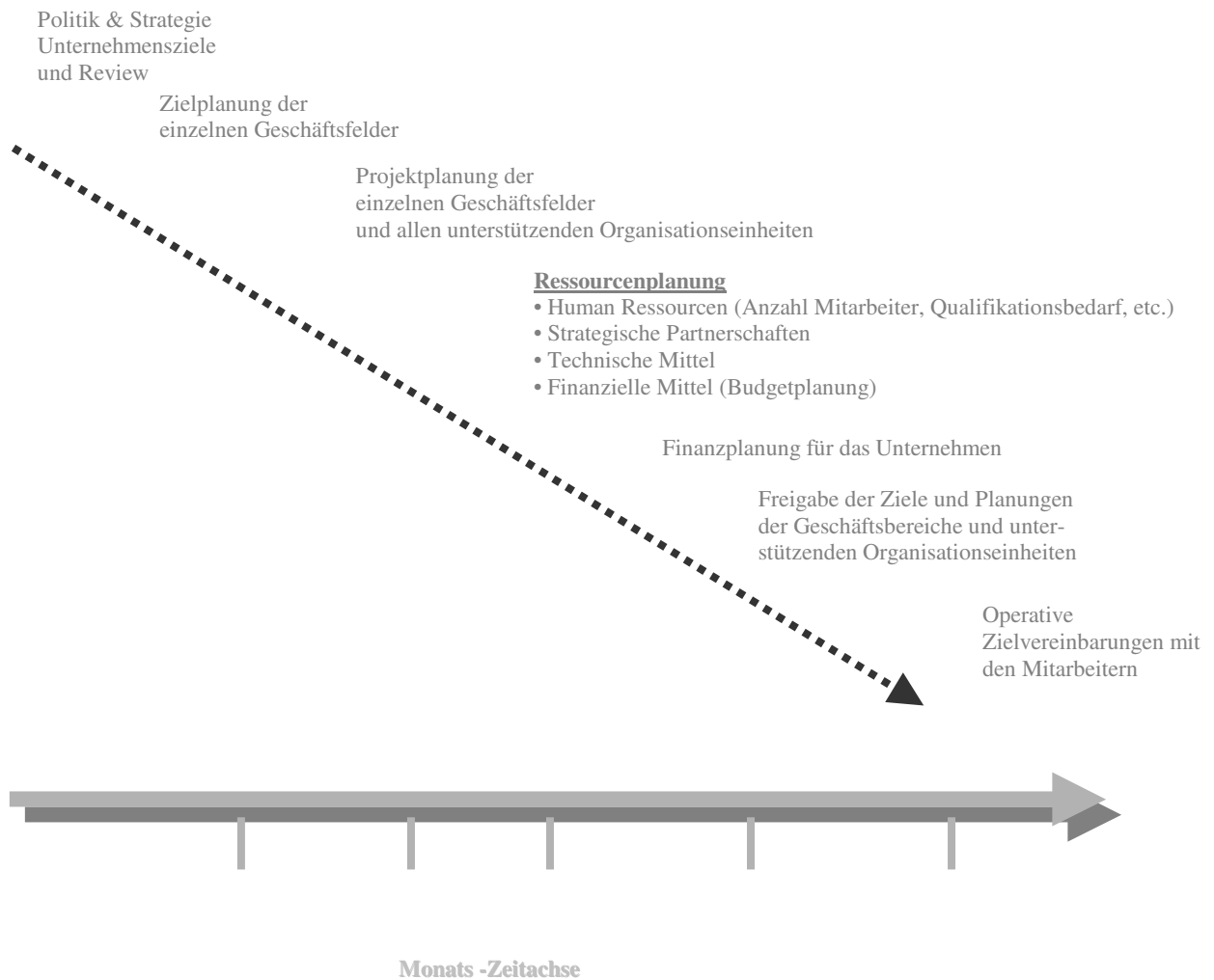
Zur Systematisierung und Orientierung unterstützt eine visuelle Darstellung der Planungsschritte in Form einer zeitlichen Planungsschiene. Sie visualisiert übersichtlich und verständlich die Abhängigkeiten zwischen den Planungsarbeiten und demonstriert den übergeordneten Bezug zu Politik & Strategie.

Die Identifikation der notwendigen chronologischen Abfolge der Planungsschritte unterstützt die Effektivität und Effizienz der Planung. Erst dies ermöglicht, dass auch die finanziellen Ressourcen effizient und effektiv gemanagt werden können.

Graphisch läßt sich diese Aussage wie folgt visualisieren:



## STRATEGISCHE PLANUNGSSCHIENE



Planungszyklus  
Quelle: Gabriele Radajewski 2001

Ein weiteres Beispiel zu diesem Teilkriterium soll anhand des Projektmanagements erläutert werden.

Mit der Selbstbewertung nach dem EFQM Modell für Excellence im Unternehmen wird gleichzeitig ein umfangreiches Projektmanagement implementiert, so dass Organisationen zu einer Projektorganisationsform mutieren.

Vor diesem Hintergrund, wird die Ressourcenplanung zu einem strategisch wichtigen Instrument hinsichtlich der Umsetzung der Politik und Strategie.

Neben der strategischen und operativen Zielplanung, stellt die Ressourcenplanung eine weitere wesentliche Planungskomponente dar, die massgeblich den Erfolg und die finanziellen Ergebnisse der Organisation beeinflussen.

Die Einrichtung einer zentralen Projektmanagement-Koordinationsstelle leistet einen wesentlichen Beitrag zum effizienten und effektiven Finanzmanagement. Sie



gewährleistet ein zielgerichtetes und koordiniertes Vorgehen im unternehmensweiten Projektmanagement, mit dem Ziel einen optimalen Ressourceneinsatz sicherzustellen.

Die Aufgaben können sich dabei auf folgende Schwerpunkte konzentrieren:

- Identifikation von Projektabhängigkeiten und Schnittstellen
- Identifikation prozessualer Abhängigkeiten im gesamten Geschäftsprozessmodell
- Projektcontrolling im Hinblick auf folgende Parameter:
- Prüfung und Bewertung der Human Ressourcen Projektplanung auf die Parameter, Qualifikation, Verfügbarkeit und Umsetzungsqualität in der Kosten- und Zeitbetrachtung
- Risikoanalyse und -evaluation
- Projektevaluation im Hinblick auf quantitative und qualitative\* Verbesserungsbereiche, die sich in monetären Grössen ausdrücken (\* qualitativ betrachtet auf Kundenzufriedenheitsaspekte und prozessuale Qualitätsverbesserungsaspekte, die sich in monetäre Grössen ausdrücken lassen)
- Projektevaluation im Hinblick auf Effektivität und Effizienz zur strategischen Zielerreichung.

Mit der Implementierung eines systematischen Projektmanagements und klar definierten Standards für die unternehmensweite Umsetzung, werden die Investitionen in immaterielle Werte, wie hier dem Know-How, zielgerichtet gemanagt und gemessen. Dazu müssen bereits im Rahmen der Projektplanung Messgrößen und Kennzahlen (quantitativ und qualitativ) zur Projektbewertung definiert werden und sollten in Bezug zum Kriterium 9 „Schlüsselergebnisse“ stehen.

Ein weiteres Beispiel für dieses Teilkriterium bezieht sich auf das Produktmanagement.

Im Vorfeld von produktspezifischen Investitionen, sei es die Einführung von neuen Produkten oder produktspezifischen Änderungen, sichert ein unternehmensweit implementierter Prozess der Machbarkeitsanalyse die präventive Risikoidentifikation. Gleichzeitig werden erforderliche Ressourcen und notwendige prozessuale Änderungen präventiv im Vorfeld eruiert.

Hierdurch wird ein effizienter und effektiver Mitteleinsatz bereits vor Produkteinführung sichergestellt, sodass produktspezifische Qualitätsforderungen garantiert werden können.

Es handelt sich bei der Machbarkeitsanalyse um einen unternehmensweiten Prozess mit Geltungsbereich für alle Kern- und Unterstützungsprozesse. D.h. alle Organisationseinheiten, die an der operativen Produkterstellung bzw. operativen Herstellung der Dienstleistung beteiligt sind, analysieren anhand festgelegter Kriterien die „Machbarkeit“ der Produkt- bzw. Dienstleistungsrealisierung. Die Ergebnisse aus diesem Prozess werden im Finanzcontrolling bewertet und fließen in die Kostenkalkulation ein.

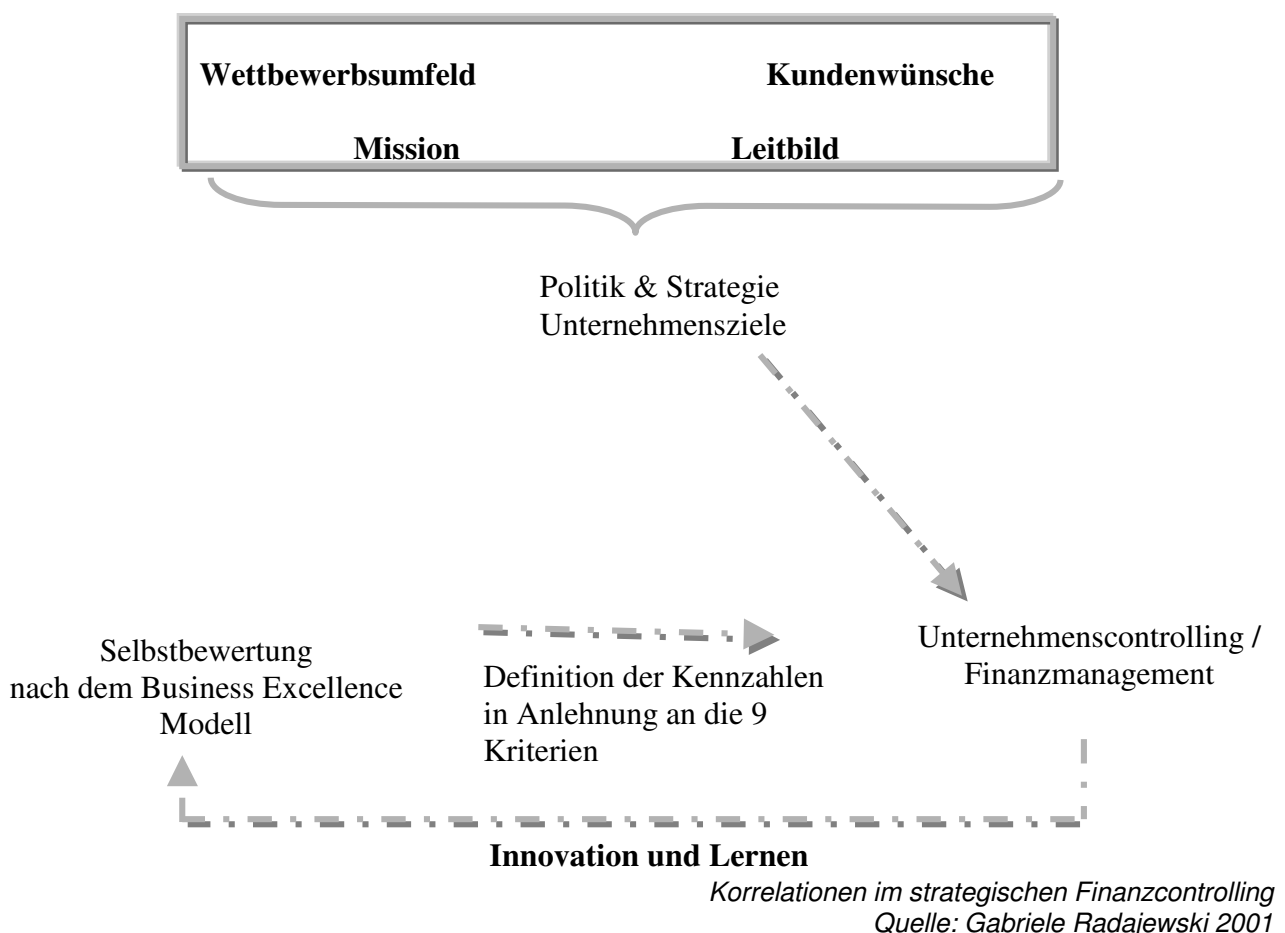
Von der Betrachtung ausgehend, dass das Business Excellence Modell der

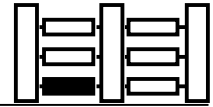


EFQM ein Instrument zur strategischen Organisationsentwicklung darstellt, d.h. einen Bezugsrahmen für die Steuerung des strategischen Qualitätsmanagements bietet – wohin gegen die DIN EN ISO 9001 schwerpunktmässig Forderungen an das operative Qualitätsmanagement stellt – bedürfen die Unternehmen künftig eines systematischen Prozesses des strategischen und operativen Finanzcontrollings, welches sich von der bisherigen betriebswirtschaftlichen Ex-post Betrachtung zu einer vorausschauenden und ganzheitlichen Betrachtung der Organisation entwickelt. Die Organisationseinheit „Finanzcontrolling“ muss sich zum internen Dienstleister in der Unternehmung entwickeln und ein strukturiertes Kennzahlenreporting für die einzelnen Organisationseinheiten einführen, welches die operative Prozesssteuerung unterstützt.

Ein Prozess des strategischen ganzheitlichen Finanzcontrollings in der Funktion als Frühwarnsystem mit klar definierten Risikogrenzen bildet die Grundlage zur Umsetzung des Kriteriums 9 des Business Excellence Modells „SCHLÜSSELERGEBNISSE“.

Die Entwicklung und Einführung der Balanced Score Card wurde in dem Praxisbeispiel bei diesem Dienstleistungsunternehmen als komplementärer und integrativer Bestandteil des Managementkonzeptes gewählt.





#### **4 c – Gebäude, Einrichtungen und Material werden gemanagt**

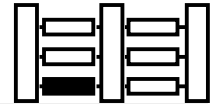
Ziel dieses Teilkriteriums ist, dass:

- Vermögenswerte zur Unterstützung von Politik und Strategie einsetzen;
- Die Erhaltung und Nutzung von Vermögenswerten managen, um deren gesamte Lebenszyklusleistung zu verbessern;
- Die Sicherheit der Vermögenswerte managen;
- Gegebenenfalls negative Beeinträchtigungen der Vermögenswerte der Organisation auf die Gemeinschaft und die Mitarbeiter (einschließlich Gesundheit und Arbeitssicherheit) messen und managen;
- Lagerbestände optimieren;
- Den Verbrauch versorgungswirtschaftlicher Einrichtungen optimieren;
- Abfälle reduzieren und wiederverwerten;
- Globale, nicht erneuerbare Ressourcen schonend einsetzen;
- Schädliche globale Beeinträchtigungen durch Produkte und Dienstleistungen verringern.

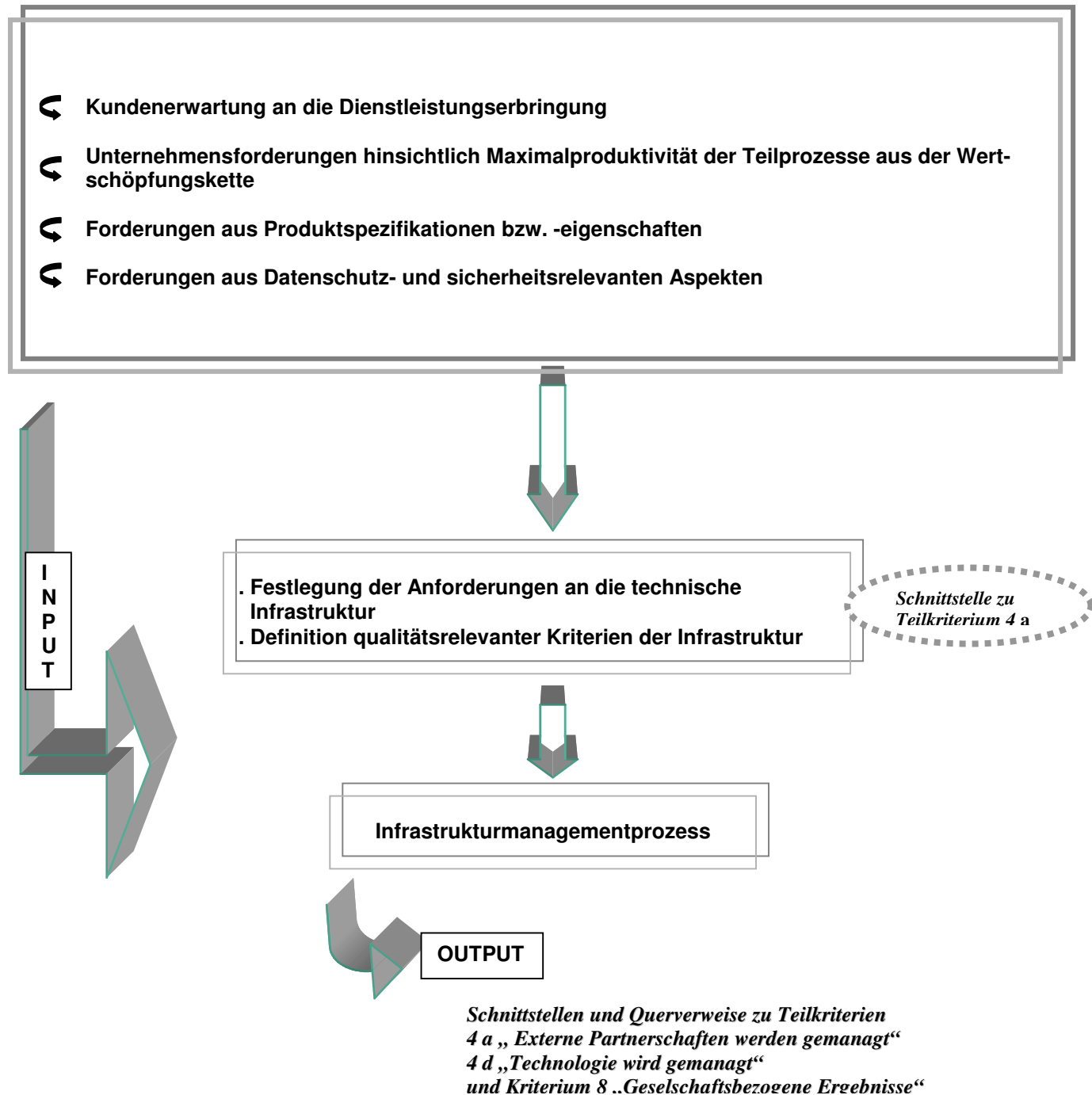
In dem Praxisbeispiel ist in diesem Teilkriterium der Schwerpunkt auf das Sicherheitsmanagement der IT-Systeme, auf die Archivierung von kundenbezogenen Daten und auf die Gesundheit und Arbeitssicherheit für die Belegschaft gelegt worden.

In dem Geschäftsprozessmodell, wurden eigens Prozesse zur präventiven Qualitätssicherung entwickelt, die sich zum einen auf die Sicherung der Prozessstabilität der Wertschöpfungskette bezogen und zum anderen auf Gesundheits- und Arbeitssicherheitsaspekte für die Belegschaft.

Mit der Einführung und Umsetzung eines systematischen Infrastrukturmanagementprozesses wird sichergestellt, dass die technischen Ressourcen, hier die IT-Systeme, die Produktivität der Wertschöpfungskette optimal sicherstellt. Systematisch wird dieser Prozess bei Produktneueinführungen bzw. Produktänderungen umgesetzt, mit dem Ziel zu prüfen, ob mit der vorhandenen Infrastruktur die Dienstleistung erbracht werden kann oder technische Anpassungen der Infrastruktur erforderlich sind. Spezifische Messgrößen und Kennzahlen dienen zur Steuerung der Systemverfügbarkeit und die Ergebnisse aus monatlichen Auswertungen werden in monetäre Größen ausgedrückt. Ein breitangelegtes nach Risikostufen orientiertes Kontrollinstrumentarium der qualitätsrelevanten Prozesse in der Informationstechnologie ist Gegenstand regelmäßiger Revisionsaudits.



Nachstehend eine graphische Erläuterung der aus Qualitätsmanagementsicht zu betrachteten Parameter für die Entwicklung und Implementierung eines effizienten und effektiven Infrastrukturmanagementprozesses:



Qualitätsorientierter Infrastrukturmanagementprozess  
Quelle: Gabriele Radajewski 2001





Gesetzliche Forderungen regeln die Festlegung und Umsetzung von Gesundheits- und Arbeitssicherheitsaspekten, die im Rahmen von Qualitätsmanagementaudits in festgelegten Abständen auditiert und bewertet werden.

Auch diese Ergebnisse stehen in Bezug zum Kriterium 8 des Business Excellence Modells „Gesellschaftsbezogene Ergebnisse“.

Die Berücksichtigung dieser Forderungen sind in der QM-Auditplanung und bei der Durchführung von internen QM-Audits als integraler Bestandteil berücksichtigt.

Die Dokumenten- und Datenlenkung zwecks schneller und optimaler Bereitstellung zur Auskunftserteilung für Kunden und zur Erbringung der jeweiligen Dienstleistungen der einzelnen Geschäftsfelder wird über ein modernes dv-gestütztes Dokumentenabruf- und Archivierungssystem erreicht. Darüber hinaus werden Ressourcenaufwände für die mit der Archivierung verbundenen Arbeiten reduziert.

#### **4 d – Technologie wird gemanagt**

Ziel dieses Teilkriteriums ist, dass:

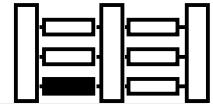
- Alternative und kommende Technologien im Hinblick auf Politik & Strategie und deren Auswirkungen auf Betrieb und Gesellschaft identifizieren und bewerten;
- Das Technologie-Portfolio managen;
- Vorhandene Technologien einsetzen;
- Technologie nutzen, um Verbesserungen zu unterstützen;
- „veraltete“ Technologien identifizieren und ersetzen.

Es gibt zwischen den einzelnen Teilkriterien Wechselbeziehungen untereinander, die für die operative Qualitätssicherung der Prozesse zu beachten sind. Bereits in Kriterium 4 a „Externe Partnerschaften managen“ wurde im Rahmen des Review- und Bewertungsprozesses der Schlüsselpartner auf wesentliche Standards hingewiesen, die im Rahmen von Reviews und Bewertungen thematisiert werden müssen, um die Qualitätsfähigkeit und –verbesserung zu gewährleisten. An dieser Stelle sei nochmals darauf hingewiesen, dass Veränderungen im Technologieeinsatz die Prüfung der Auswirkung auf Schnittstellen berücksichtigt. Ferner hat dieses Teilkriterium einen engen Bezug zum Teilkriterium 4 b „Finanzen werden gemanagt“, d.h. der Return-on-Invest von Investitionen wird anhand von monetären Grössen auf Effizienz und Effektivität bewertet.

Im vorliegendem Praxisbeispiel ist eine Anzahl von Festlegungen getroffen worden, um das Technologie-Portfolio zu managen.

Beispielsweise dazu die Einführung fachspezifischer Kontakte, der regelmässige Bezug von Fachzeitschriften, Kontaktaufbau zu Forschungseinrichtungen und der regelmässige Besuch von fachspezifischen Kongressen und Messen. Diese Aufgabenfestlegungen sind in den Funktionsbeschreibungen der zuständigen Mitarbeiter dokumentiert.

Der zielgerichtete Bedarf an Technologieinnovationen bzw. –anpassungen ergibt sich aus den Anforderungen aus dem operativen Prozessabläufen, d.h. konkret

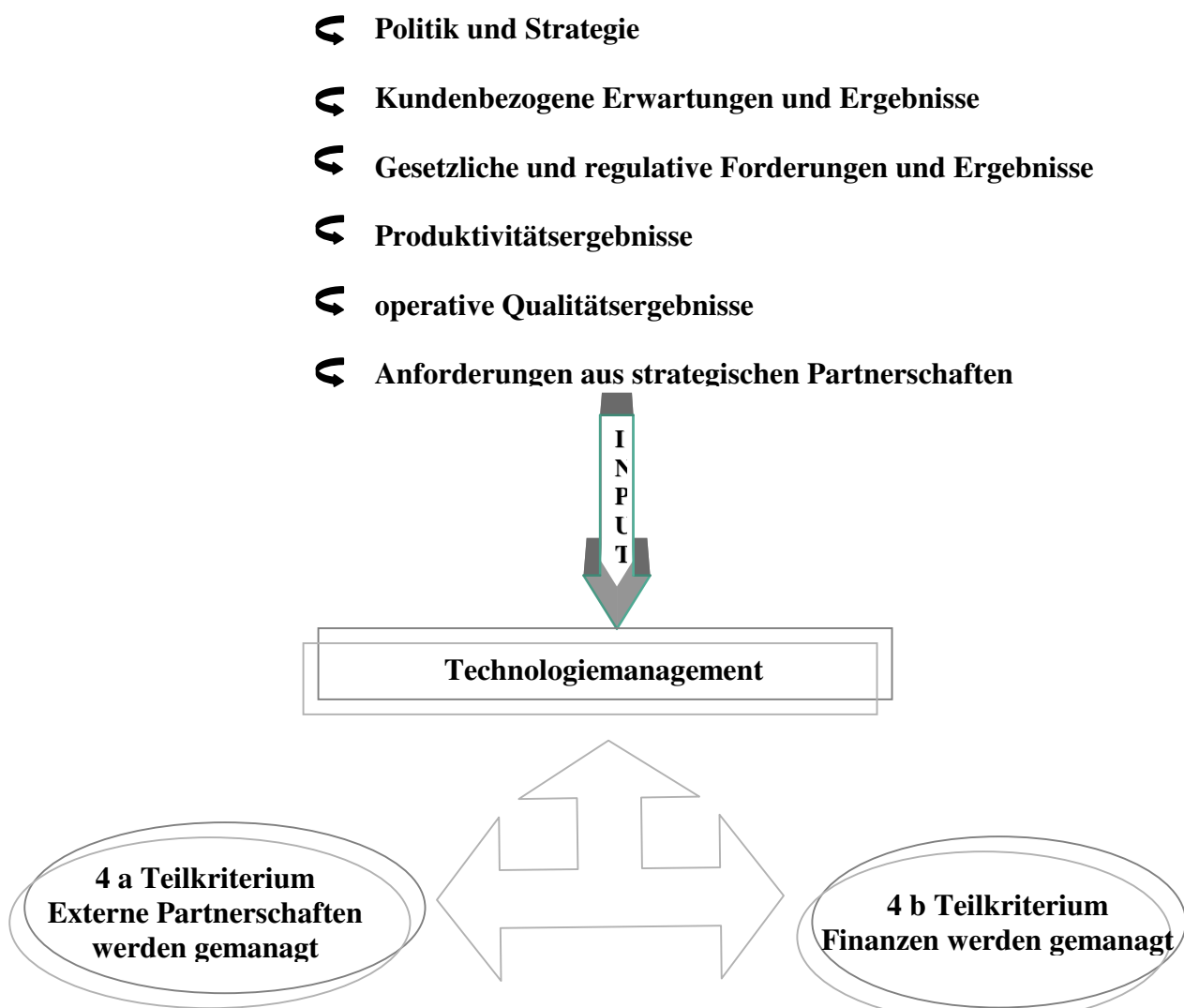


aus den Ergebnissen des Qualitätsmanagement in den Prozessabläufen und aus dem Management Review, aus der Produkt- und Dienstleistungsplanung, aus neuen und geänderten Produkteigenschaften, aus geänderten bzw. neuen gesetzlichen oder regulativen Forderungen, etc.

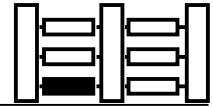
Das Qualitätsmanagement, die Innenrevision, die Produktentwicklung haben enge Schnittstellen zum Technologiemanagement. Die Aktivitäten und operativen Arbeitsergebnisse dieser Organisationseinheiten stossen die Technologieentwicklung systematisch und kontinuierlich mit an. Gleichfalls wird durch eine enge Kooperation dieser Organisationseinheiten sichergestellt, dass zielorientiert im Hinblick auf Politik und Strategie des Unternehmens der Ressourceneinsatz definiert wird. Die Effizienz und Effektivität wird anhand von Messgrößen und Kennzahlen reviewt.

Die Effizienz- und Effektivitätsanalyse der Investitionen in neue oder geänderte Technologien stellt einen Link zum Teilkriterium 4 b „Finanzen werden gemanagt“ dar.

Nachstehend die Betrachtung für das zielgerichtete Technologiemanagement in graphischer Veranschaulichung:



*Zielgerichtetes Technologiemanagement*  
*Quelle: Gabriele Radajewski 2001*



#### **4 e – Informationen und Wissen werden gemanagt**

Ziel dieses Teilkriteriums ist, dass:

- Informationen und Wissen sammeln, strukturieren und managen, so dass Politik und Strategie unterstützt wird;
- Internen wie auch externen Benutzern geeigneten Zugriff auf entsprechende Informationen und Wissen ermöglichen;
- Gültigkeit, Integrität und Schutz der Informationen sicherstellen und verbessern;
- Einzigartiges intellektuelles Eigentum pflegen, entwickeln und schützen, um die Wertschöpfung für die Kunden zu maximieren;
- Danach streben, Wissen effektiv zu erwerben, zu vermehren und zu nutzen;
- Durch die Nutzung relevanter Informations- und Wissensressourcen innovative und kreative Denkprozesse in der Organisation auslösen.

Erfahrungsgemäss ist dies mitunter eines der *schwierigsten Kriterien* im Qualitätsmanagement, denn es muss im Vorfeld zunächst die Bereitschaft zur Wissensweitergabe generiert werden.

Abgesehen davon, dass Qualitätsmanagementprojekte und Aktivitäten grundsätzlich von Konflikten und einer konstruktiven Unruhe charakterisiert sind, liegt insbesondere in diesem Teilkriterium ein hohes Konfliktpotential.

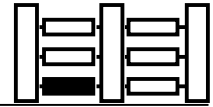
Unternehmen, die sich mit dem EFQM Modell beschäftigen und dessen Einführung planen wird empfohlen, künftig bereits im *Rekrutierungsprozess* von neuen Mitarbeitern und Führungskräften, soziale Aspekte bei der Einstellungsentscheidung sehr stark ins Gewicht zubringen.

Eine weitere *Voraussetzung* für die Umsetzung dieses Teilkriteriums 4 e ist, dass die prozessorientierte Strukturierung der Ablauf- und Aufbauorganisation und das Verständnis für Prozessorientierung im Unternehmen bereits vorhanden ist. Es sei in diesem Zusammenhang angemerkt, dass Erfahrungen immer wieder zeigen, dass gerade bei diesem Arbeitsschritt, durch die Transparenz geschaffen wird, in den meisten Fällen sehr grosse Blockadehaltungen hervorruft.

Eine unterstützende Korrelation für die Umsetzung des Teilkriteriums bietet das Kriterium 5 „Prozesse“ des Business Excellence Modells der EFQM. Informationen und Wissen wird in den Prozessen verarbeitet und mit Hilfe derer, gilt es die Sammlung zu beginnen. Eine effektive und effiziente Sammlung der relevanten Informationen ist aus der Politik und Strategie und den Unternehmenszielen abzuleiten.

Es sei auch erwähnt, dass dieses Teilkriteriums eine Querverbindung zum Teilkriterium 4 a „Externe Partnerschaften managen“ hat.

Im vorliegenden Praxisbeispiel wurde für das Informations- und Kommunikationsmanagement zur Sicherstellung der Erfüllung von Kundenerwartungen und der daraus abgeleiteten Unternehmensziele zunächst das unternehmensweite *Geschäftsprozessmodell* entwickelt und dokumentiert.



Politik und Strategie, die definierten kritischen Erfolgsfaktoren, die Unternehmensziele und das Unternehmensleitbild bilden die *Grundlage* für die Identifikation und Strukturierung der wesentlichen Informationen und Wissensquellen.

Für die Identifikation, Strukturierung und dem Management der unternehmensrelevanten Informationen und Wissensressourcen, sind die Schlüsselpartner und deren Prozesse gleichfalls zu betrachten.

Pragmatisch unterstützt wird das Management von unternehmensrelevanten Informationen und Wissen durch den Einsatz eines Softwaretools zur Prozessdokumentation. Wesentliche Informationen zur Qualitätsfähigkeit und –sicherung der Abläufe und Aktivitäten sind in der Prozessdokumentation direkt hinterlegt. Eine Intranetlösung stellt diese wesentlichen Informationen zur Prozesssteuerung aktuell und übersichtlich zur Verfügung.

Die Einführung von Kommunikationsforen unterstützt die Steuerung der aus Politik und Strategie abgeleiteten unternehmensrelevanten Informationen. In Form von fest definierten Tagesordnungspunkten werden diese regelmässig, zeitnah und aktuell an die relevanten Stellen der Organisation, die an der Wertschöpfung direkt beteiligt sind, gesteuert.

Systematische Ergebnisanalysen aus den unternehmensweit als Standards implementierten Qualitätsmanagementprozessen, wie z.B. Fehlermanagementprozess mit Ursachenanalysen, dem Prozess Messung und Analyse von qualitätsrelevanten Kennzahlen, welche in jeder Organisationseinheit definiert und in einem monatlichen Berichtswesen verfolgt werden, bilden eine weitere Informationsressource zur zielgerichteten Informationslenkung und unterstützt die Umsetzung von Politik und Strategie.

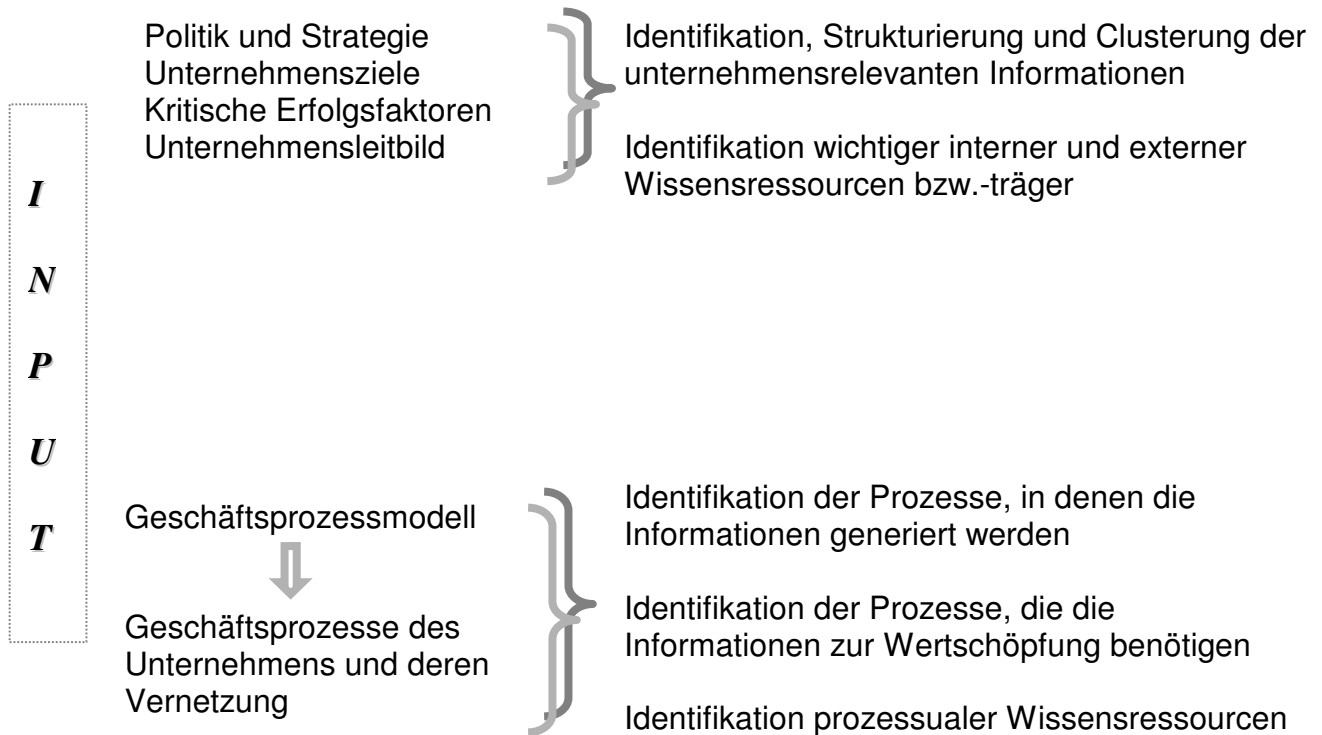
Nachstehend werden einige Beispiele für mögliche unternehmensrelevante Informationen für Dienstleistungsunternehmen genannt. Diese Beispiele können nur Beispielcharakter haben, denn die Definition und Festlegung der wesentlichen Informationen und Wissensressourcen ergeben sich aus den unternehmensspezifischen Aussagen der Politik und Strategie.

- ↪ Kundenbezogene Informationen
- ↪ Gesetzliche und regulative Informationen
- ↪ Forschungsbezogene Informationen
- ↪ Technologiebezogene Informationen
- ↪ Produktentwicklungsinformationen
- ↪ Projektmanagementbezogene Informationen
- ↪ Etc.

Zur Vorgehensweise der Sammlung, Strukturierung und Steuerung von Informationen und Wissenressourcen nachstehend graphische Darstellung zwecks Veranschaulichung:

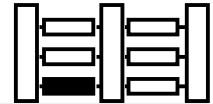


**Sammlung, Strukturierung und Steuerung von Informationen und Wissensressourcen zur Steigerung der Wertschöpfung für den Kunden:**



- **Dokumentation in den Prozessbeschreibungen**
- **Dokumentation der Kunden-Lieferanten-Kette hinsichtlich des Informations- und Kommunikationsmanagements in den Prozessbeschreibungen**

*Grundlagen für den Aufbau des Informationsmanagements  
Quelle: Gabriele Radajewski 2001*



## **6. Erfahrungsbericht**

Die Autorin dieses Beitrages möchten allen Lesern und Praktikern abschließend die Empfehlung geben, dass generell die praktische Einführung und Implementierung von Managementsystemen, gleich nach welchen Bezugssystemen, ob DIN EN ISO oder Business Excellence Modell der EFQM, gleich zu Beginn bereits mit der Unterstützung eines Softwaretools zur QM-Dokumentation und zur Prozessdokumentation und –steuerung erfolgen sollte. Sicherlich ist der Aufwand und die Investition zu Beginn höher, aber langfristig und nachhaltig betrachtet trägt ein Softwaretool massgeblich am Erfolg für das Qualitätsmanagement und letztendlich zur kontinuierlichen Organisationsentwicklung bei.

Die umfangreichen Erfahrungen aus der Praxisarbeit in der Organisationsentwicklung und im Qualitätsmanagement der Autorin zeigen, dass ein effizientes, effektives und erfolgreiches Qualitätsmanagement massgeblich mit innovativen Lösungen des DV-Management verbunden ist.

Unternehmen, die sich mit der Einführung, Umsetzung und Weiterentwicklung von Managementsystemen nach DIN EN ISO 9001 oder dem Business Excellence Modells der EFQM beschäftigen, sollten die Software-Frage in Ihren Überlegungen mit Wichtigkeit thematisieren.