

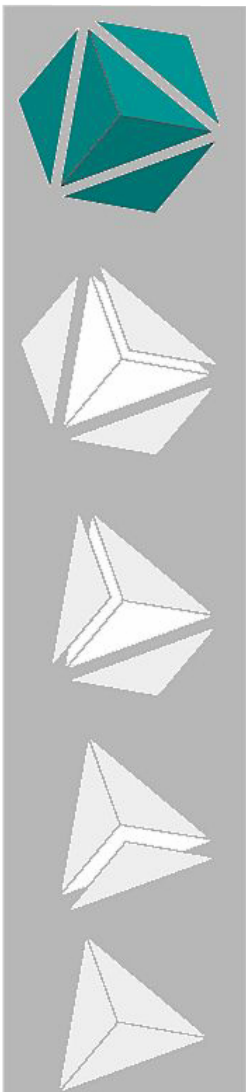
Lenz Consulting

Wir entwickeln
wert-volle Organisationen

Fachartikel

Integrierter Managementsupport

Erschienen in der „Wirtschaftzeit.at“,
Ausgabe April 2007



Lenz Consulting

Managementberatung
Böschmähdstrasse 47/8
A-6800 Feldkirch

Tel.: +43 650 41 90 90 9

E-Mail: office@lenz-consult.com

Web: www.lenz-consult.com

Integrierter Managementsupport

In Unternehmen geht es letztlich um Ergebnisse und Erfolg. Damit sich dieser nachhaltig einstellt, ist ein abgestimmtes Vorgehen zwischen den 5 Kernbereichen der Unternehmensentwicklung nötig. In unserem Erfolgsfaktorenmodell sind die Kernbereiche und deren wichtigste Zusammenhänge dargestellt. Isolierte Einzelaktionen können zwar kurzfristig Entlastung oder Verbesserung bewirken. Langfristigen Erfolg erreicht man nur durch ein integriertes, vernetztes Vorgehen, bei dem alle 5 Potentialbereiche der Organisationsentwicklung gleichermaßen Berücksichtigung finden.



Nun ist es eine Erfahrungstatsache, dass eine professionelle Managementunterstützung ein Unternehmen erfolgreicher macht. Wir verwenden u.a. das Programm **GOA Workbench®** des Softwarehauses IBK (www.ibk-group.de) zur Managementunterstützung. GOA Workbench ist ein Werkzeugkoffer zur integrierten Managementunterstützung in allen 5 Potentialbereichen. GOA ist eine leicht bedienbare „Werkbank“ für Entwurf, Durchführung und Auswertung aller umfrage- und assessmentgestützten Managementmethoden.

GOA:

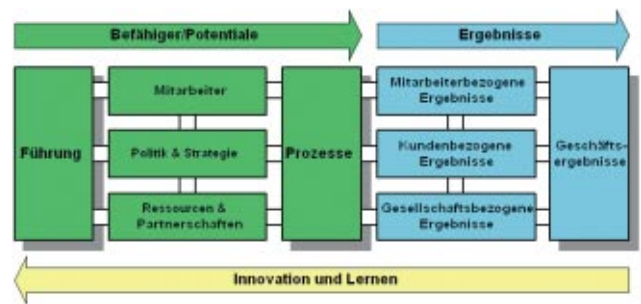
- ist von EFQM (Europ. Stiftung für TQM) und der Gesellschaft f. Projektmanagement lizenziert
- minimiert den Umfrage- und Analyseaufwand entscheidend
- bietet zahlreiche Wissensbasen zur Implementierungsunterstützung verschiedener Human Resources- & Management-Methoden
- bietet je nach Modul bis zu neun Sprachen
- bietet Multimedia-Unterstützung zum Online-Training

Nachfolgend wird dargelegt, wie wir mit GOA – ergänzend zu Personal- und Organisationsentwicklung – die Unternehmensentwicklung auf integrierte Art und Weise unterstützen.

1. Potentialbereich Leadership

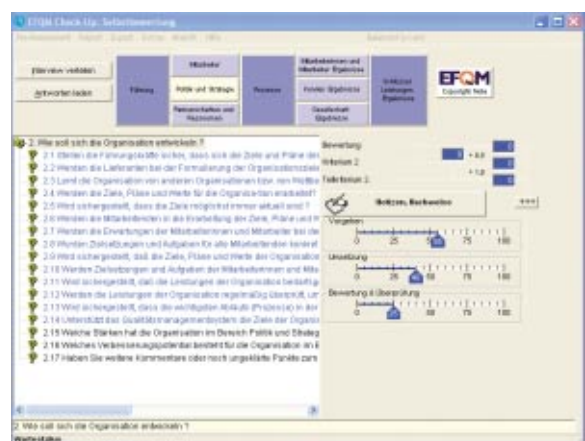
Leader sollten sich an den Besten orientieren, um Bestleistungen zu erreichen. Einer der herausragendsten Ansätze dazu ist das **EFQM-Modell für Exzellenz** der „European Foundation for Quality Management“. Dieses dient der ganzheitlichen Entwicklung von

Organisationen. Wirklich exzellente Organisationen zeichnen sich dadurch aus, dass sie um die Zufriedenheit aller Interessengruppen bemüht sind, und zwar bezogen auf das, was sie erreichen und wie sie es erreichen. Das EFQM-Modell für Excellence ist ein praktisches Werkzeug zur **Selbstbewertung**, das den Unternehmen aufzeigt, wo sie sich auf der Reise zur Excellence befinden. Es hilft, Lücken zu erkennen und regt zu Lösungen an. Ein **europaweit anerkanntes Modell** liefert Bewertungsmaßstäbe und Schwerpunkte, um hohe Qualität in allen Ebenen des Unternehmens zu erreichen. Es richtet die kontinuierliche Verbesserung aller Aktivitäten an den Besten aus (**Benchmarking**). Das Modell ist außerdem Grundlage des Österreichischen, Deutschen, Schweizer und Europäischen Qualitätspreises (**Excellence Award**).



EFQM-Modell

GOA unterstützt die Selbstbewertung mit mehreren Modulen – vom **Einsteiger bis zum Experten**. Einsteiger ohne Kenntnisse des EFQM-Modells können so in 1/2 – 1 Tag eine vollständige EFQM-Selbstbewertung durchführen!



EFQM-Selbstbewertung mit GOA

2. Potentialbereich Strategie und Innovation

Zielklarheit erreichen

Oft sind die Ziele zwar bekannt und kommuniziert, aber nicht in ihren Einzelheiten abgestimmt. Ein Beispiel: Viele Firmen wollen

Bester in ihrer Marktnische werden, aber wenn Sie die einzelnen Manager fragen, dann versteht jeder etwas anderes darunter; Technologieführerschaft, Umsatzführerschaft, etc. Das Modul GOA Objectives unterstützt Sie hier eine klare und durchgängige Linie festzulegen, wobei alle betroffenen Personen in den Entscheidungsprozeß mit eingebunden werden können.

Innovationsmanagement optimieren

Es ist wohl unbestritten: Innovation ist einer der zentralen Erfolgsfaktoren. Und ohne Innovationsmanagement keine nachhaltig erfolgreichen Innovationen. Wenn ein Unternehmen den eigenen Innovationsmanagement-Prozess verbessern will, sollte der Anfang mit einem Assessment (Bewertung) von Innovationsmanagement-Prozess und -kultur gemacht werden. Eine Bestandsaufnahme auf anerkannter Grundlage und mit professionellen Instrumenten gibt der Geschäftsleitung ein klares Bild von Stärken und Verbesserungsbereichen.

Professionelle Werkzeuge des Assessments

GOA-WorkBench® enthält dazu folgende Wissensbasen: InnoMan-Kultur beinhaltet einen Fragenkatalog für das Assessment der Innovationskultur, InnoMan-Prozess enthält eine Wissensbasis für den Innovationsmanagement-Prozess, InnoMan-Projekt unterstützt und bewertet das Entwicklungsprojekte. GOA-WorkBench basiert auf Selbstbewertung. D.h. dass die Mitarbeiter des Unternehmens selbst das Innovationsmanagement bewerten – aber auf dem Hintergrund von Best-practice, den GOA beinhaltet. Dies kann dann je nach Bedarf durch einen externen Berater mit Experten-Know-how im Innovationsmanagement ergänzt und unterstützt werden.

Das Modul InnoMan-Kultur stellt einen Fragenkatalog zur Verfügung, der unabhängig voneinander durch 3 Personengruppen im Unternehmen beantwortet werden kann: das Management, die Entwicklungsabteilung sowie alle anderen vom Innovationsprozess betroffenen Mitarbeiter (z.B. aus der Beschaffung, der Produktion). Die Ergebnisse der Sichtweisen dieser 3 Mitarbeitergruppen werden gegenübergestellt. Damit ist eine Rundumsicht der Innovationskultur gegeben. Einseitigkeiten werden so vermieden oder reduziert. Das Modul InnoMan-Prozess beinhaltet einen sehr umfangreichen Fragenkatalog, der in die 5 Hauptphasen eines generischen Innovationsprozesses gegliedert ist. Das Modul InnoMan-Projekt hat die Zielsetzung, Produktentwicklungsteams in praktischen Entwicklungsprojekten bei der Handhabung der Meilensteine (zentrales Element des finanziellen, terminlichen und inhaltlichen Risikomanagements!) zu unterstützen. InnoMan-Projekt ermöglicht es Entwicklungsteams, Meilensteine anhand eines bewährten Kriterienkataloges zu bewerten, um zu den richtigen Entscheidungen zu kommen: weitergehen in nächste Phase? Abbruch? Zurück in die entsprechende Phase?

3. Potentialbereich Personalmanagement

Gutes Personalmanagement trägt einen entscheidenden Anteil zum Firmenerfolg bei. Gerade für KMU ist es wichtig, interne Kompetenz auf diesen Gebieten aufzubauen, die es dem Betrieb ermöglicht, eigenständig und je nach Bedarf Analysen durchzuführen. In größeren Betrieben hingegen sind die Personalentwicklungsabteilungen dazu aufgefordert, die Qualität ihrer Aktivitäten unter Beweis zu stellen. Dazu stellt GOA erprobte und einfach zu nutzende Werkzeuge zur Verfügung.

Mitarbeiterbefragungen

Die im Mitarbeiterbefragungs-Tool installierte Wissensbasis wurde im Rahmen eines europäischen Forschungsprojekts gemeinsam mit dem Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) entwickelt. Dabei entstand ein umfassender, allgemeiner Fragenkatalog der alle Aspekte einer Mitarbeiterzufriedenheitsanalyse abdeckt.



Fragenkatalog zur Mitarbeiterzufriedenheitsumfrage

Aus diesem Katalog wählen Sie die für Ihre Anforderungen zutreffenden Fragen aus und passen sie im Wortlaut exakt auf Ihr Unternehmen an. Die anonyme Befragung kann wahlweise über Internet, mittels e-Mail, als telefonische Befragung mit entsprechender Eingabeoberfläche, oder mittels ausgedrucktem Fragebogen erfolgen. Die zurücklaufenden Antworten werden von der Software automatisch gesammelt und ausgewertet, wobei für das Berichtswesen ausführliche Filter- und Reporting-Funktionen zur Verfügung stehen. Die Auswertung erfolgt auf Knopfdruck, die Berichte sind innerhalb Sekunden generiert.

DataService

Wir bieten einen oft beanspruchten Umfrageservice für Unternehmen an. Alternativ zum Erwerb von GOA Workbench um eine Umfrage selbst durchzuführen, beauftragen Unternehmen uns mit der Durchführung einer Befragung (von Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, Partnern). Das Unternehmen ist so von der Durchführung entlastet, und erhält eine professionelle Auswertung.

360° Grad Feedback für Führungskräfte

Bei dem GOA-Modul zur Managementanalyse handelt es sich um eine Adaption des bekannten 360° Feedback Verfahrens. Das Programm generiert automatisch die Fragebögenätze für die einzelnen Befragungsgruppen (Manager, Vorgesetzte(r), Kollegen und Mitarbeiter) und führt die rücklaufenden Ergebnisse zu einer vergleichenden Auswertung zusammen.

4. Potentialbereich Prozesse und Projekte

Die Leistung eines Unternehmens wird mittels Prozessen – oft an ISO9001 orientiert – und in Projekten realisiert. Dem Prozess- und Projektmanagement kommt daher größte Bedeutung zu. Wir stellen daher u.a. folgende Managementtools zur Verfügung:

Von ISO zu TQM

In der „prozessorientierten Revision“ der ISO9001 im Jahr 2000 wurde mit der ISO9004 ein Ansatz zur Weiterführung der ISO9001 zu einem Business Excellence Modell geschaffen. Das GOA ISO 9004 Assessment Modul wurde in Anlehnung an die Anforderungen der ISO 9004:2000 entwickelt, und dient der Erhebung des Umsetzungsgrades der in dieser Norm gestellten Anforderungen. Unternehmen, die sich über ISO9001 hinaus entwickeln wollen, hilft dieses Modul, Schritte in Richtung Excellence zu tun.

Exzellentes Projektmanagement

Die Qualifizierung eines Prozesses anhand eines Reifegradmodells erleichtert die objektive Beurteilung des Prozesses, der Vergleich mit anderen Unternehmen (Einheiten), die Beobachtung des Entwicklungstrends eines Prozesses, und die strategische Optimierung des Prozesses. Das Project Excellence Modul basiert auf dem Standard der dt. Gesellschaft für Projektmanagement, die den Deutschen Projekt Management Award vergibt. Mit diesem Modul können Organisationen die Excellence ihrer Projekte auf der Basis eines international anerkannten Standards bewerten und optimieren.

5. Potentialbereich Kundenbeziehungen

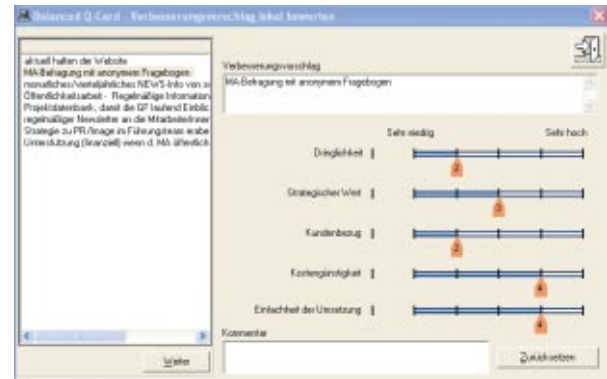
Kundenbefragungen

Ein zufriedener Kunde ist nicht nur ein Kunde der zurück-kommt, sondern auch ein guter Multiplikator der statistisch gesehen 4 anderen potentiellen Kunden von seinen guten Erfahrungen berichtet. Umgekehrt bleibt ein unzufriedener Kunde nicht nur selbst weg, sondern erzählt seine schlechten Erfahrungen im Schnitt 11 weiteren Personen. Es ist somit gutes Management, sich rechtzeitig ein objektives Bild über die Zufriedenheit seiner Kunden zu machen – und dies lässt sich flächendeckend nur per Umfrage gestalten. Die GOA-WorkBench stellt Ihnen mit dem Modul „Kundenbefragung“ einen umfassenden Fragenkatalog zur Verfügung, der gemeinsam mit dem Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation entwickelt wurde. Das Modul hat dieselben Möglichkeiten und Vorteile wie das Modul für Mitarbeiterbefragungen (siehe oben).

6. Integrierter Verbesserungsprozess

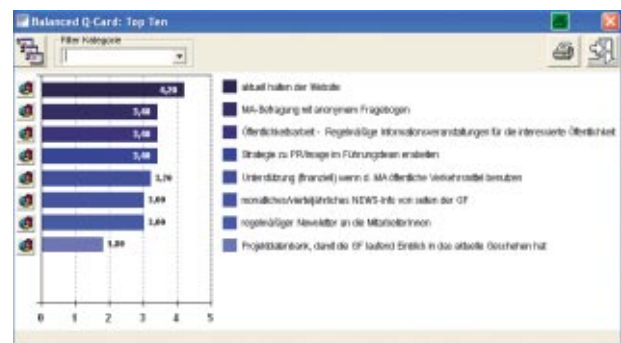
Meist werden bei einer Umfrage oder Selbstbewertung nicht nur quantitative, sondern auch eine ganze Reihe qualitative Merkmale (offene Fragen, Verbesserungsideen, Beanstandungen,...) erfasst, die sich ebenfalls auswerten und weiterverfolgen lassen sollten. Das hierfür bestens geeignete Zusatzmodul heißt „Balanced Q-Card“. Im Vordergrund stehen zwei Aspekte: Einerseits die systematische **Prioritätensetzung** bei allen Verbesserungsvorschlägen, um so zu einer gewichteten Aktionsliste für die Umsetzung der Maßnahmen zu kommen, und andererseits die Möglichkeit, wahlweise alle **Mitarbeiter in den Bewertungsprozeß einzubeziehen**, um so zu einer möglichst hohen **Motivation** aller Beteiligten zu kommen.

Die Balanced Q-Card listet die in der Umfrage gesammelten Vorschläge und stellt sie (wahlweise) im firmeneigenen Netz erneut zur Diskussion, wobei jeder Verbesserungsvorschlag hinsichtlich fünf (frei definierbaren) Faktoren bewertet und zusätzlich kommentiert werden kann.



Die Balanced Q-Card

Die so entstandene Aktionsliste lässt sich auf verschiedene Arten und in beliebiger Detailtiefe darstellen, wobei eine Top-Ten Liste eine erste schnelle Übersicht gibt.



Top-Ten-Liste

Weiterhin erlaubt die Balanced Q-Card die umfassende Definition und das **Controlling** von Maßnahmen/Projekten. Durch dieses Modul ist der Kreislauf der **kontinuierlichen Verbesserung (KVP)** und Managementunterstützung geschlossen. Ein **Feedback zufriedener Anwender** von GOA-Workbench finden Sie im Kundenbereich auf www.lenz-consult.com

Unsere Managementunterstützung mit GOA Workbench:

- Auswahlberatung – welches Modul bringt die optimale Managementunterstützung?
- **Testversion** der Software mit allen Modulen für **30 Tage**
- Training zur Anwendung der Tools
- Hilfe bei der **Integration von GOA in die Führungssysteme** (Strategische Planung, Personalentwicklung, Marketing,...)
- Moderation von Auswerteworkshops
- **Change Management** bei der Einführung u. Umsetzung durch unseren OE- und Coaching-Ansatz
- **DataService**: wir führen in Ihrem Auftrag Umfragen durch
- Anwendersupport und Hotline

Kontakt

Lenz Consulting, Günter Lenz
 Böschenmahnstrasse 47, A-6800 Feldkirch
 Tel +43 650 4190909, Fax +43 5574 209920-9424
office@lenz-consult.com, www.lenz-consult.com