

Inhalt

Veranstaltungen

Balanced Score Card

Buchvorstellung: Projektmanagement

Brücke über den Atlantik

Global Marshall Plan

ISO 9001 in der Sterilgutversorgung

Veranstaltungen

Die nächsten Termine sind:

Six Sigma Green und Black Belt Trainings starten am:
21.02.2005 und 18.04.2005

Design for Six Sigma: 02. - 04.05.2005

Balanced Score Card: 27.01.2005

Global Marshall Plan Workshop: 19.02.2005

Genauere Infos finden Sie auf www.interquality.de

Balanced Score Card

Die Balanced Score Card als Management-Instrument

Einsatzbereitschaft, Lernfähigkeit und damit die Innovationskraft der Mitarbeiter, gut strukturierte übersichtliche Geschäftsprozesse sowie kontinuierliche und partnerschaftlichen Beziehungen zu Kunden, Lieferanten und Kapitalgebern bestimmen in einem immer stärkerem Umfang die Entwicklungsmöglichkeiten eines Unternehmens.

Sie entscheiden darüber, wie schnell und wie professionell die notwendigen Anpassungsprozesse an eine sich immer schneller verändernde Umwelt gelingen kann. Sie haben einen großen Einfluss auf die Ziele, die zukünftig angestrebt werden können. Sie bestimmen, welchen Herausforderungen ein Unternehmen sich stellen muss und welche Fähigkeiten dazu gebraucht werden.

Je besser es gelingt, diese Potenziale auf ein gemeinsames strategisches Ziel auszurichten, umso erfolgreicher kann das Unternehmen seine Zukunft selbst gestalten.

Wie diese Potenziale entwickelt und genutzt werden können muss sich in der Strategie eines Unternehmens niederschlagen.

Doch praktische Wirksamkeit erreicht eine Strategie erst dann, wenn sie das tägliche Handeln im Unternehmen bestimmt. Und genau daran scheitern die meisten strategischen Ansätze.

Empirische Studien belegen, dass nur ca. 20 % der Strategien von Unternehmen umgesetzt werden. Das resultiert in erster Linie daraus, dass strategische Ziele nicht so in konkrete Maßnahmen gefasst werden, dass sie allen Führungskräften und Mitarbeitern verständlich sind. Wenn nicht klar ist, welchen Beitrag jeder im Unternehmen zur Zielerreichung leisten kann und muss, fehlt auch die Motivation, zum Erreichen der Ziele beizutragen. Im Zweifel verfolgt jeder seine eigene Strategie und die Anforderungen, die aus der Strategie resultieren, finden keinen Eingang in das Tagesgeschäft.

Die Balanced Score Card als Managementinstrument kann helfen, dieses Dilemma zu beseitigen. Sie ist ein universelles Instrument zur Ausrichtung des Handelns einer Gruppe von Menschen auf ein gemeinsames Ziel. Damit ist die Balanced Score Card mehr als ein Kennzahlensystem. Denn, um Strategien in praktisches Handeln zu überführen, bedarf es mehr, als der bloßen Zusammenstellung einiger Kennzahlen und dazu gehöriger Maßnahmen. Wenn wir wirklich etwas verändern wollen, müssen wir das Verhalten und die dahinter stehenden Einstellungen der beteiligten Menschen verändern.



Die Balanced Score Card als Handlungsrahmen

Die Balanced Score Card verlangt nichts umwerfend Neues - im Gegenteil. Sie knüpft an unsere alltäglichen Erfahrungen an, baut auf ihnen auf. Jeder Unternehmer (Manager) muss Ziele definieren sowie die notwendigen Aktivitäten zur Erreichung der Ziele planen (organisieren), entscheiden und realisieren. Und um Ziel, Verlauf und Ergebnis der Aktivitäten kommunizieren und kontrollieren zu können, muss er sie konkretisieren und messbar gestalten. Dazu nutzt er Kennzahlen. Die Balanced Score Card bietet einen Handlungsrahmen, um Veränderungen nachhaltig zu verankern.

- indem wir unsere Ziele strategisch definieren,
- indem wir die oft zu allgemein gehaltenen Ziele für jene Bereiche konkretisieren, die für die Umsetzung unserer Strategien besonders wichtig sind,
- indem wir für die konkreten Ziele konkrete Maßnahmen festlegen,
- indem wir Verlauf und Ergebnisse dieser Maßnahmen mit Hilfe geeigneter Kennzahlen messen und steuern.

Die Balanced Score Card bringt Transparenz in die Geschäftslogik eines Unternehmens. Es wird deutlich welche Potenziale hinter dem Erfolg eines Unternehmens stehen. Der Blick aus verschiedenen Perspektiven auf ein Unternehmen erlaubt die Beantwortung der Frage, welche Potenziale aufgebaut werden müssen, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein.

Gabriele Fromm

Buchvorstellung: Projektmanagement in der Automobilindustrie



Die Automobilindustrie erlebt derzeit eine Vielzahl von Herausforderungen. Rasantes Wachstum bei Fahrzeugmodellen und -varianten verursachen eine Inflation von Projekten und zunehmenden Druck auf Kosten, Termine und Qualität. Darüber hinaus kämpfen die Beteiligten auch mit einer steigenden technologischen und organisatorischen Komplexität im Fahrzeugentstehungsprozess. Projektmanagement als Schlüsseldisziplin in der automobilen Wertschöpfungskette wird deshalb immer entscheidender für den Erfolg.

von Gerhard Hab und Reinhard Wagner

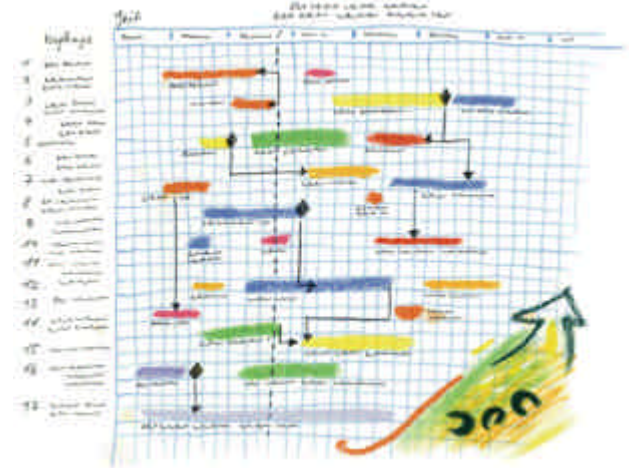
Johannes Pfister

Brücke über den Atlantik

Projekterfahrung zwischen USA und Deutschland

Arbeiten Menschen aus verschiedenen Ländern zusammen, kommt es häufig zu erheblichen Reibungsverlusten. Für diesen Artikel wurden 22 deutsche und amerikanische Führungskräfte interviewt, deren Erfahrungen auf Unterschiede in den Arbeitskulturen hinweisen.

Am stärksten unterscheiden sich die beiden Kulturen demnach in der Art, wie die Verantwortlichen entscheiden, wie sie mit ihren Untergebenen kommunizieren und wie sich Hierarchien ausprägen. Differenzen im Kommunikationsverhalten oder im Arbeitsstil können viel Zeit und Aufmerksamkeit in Anspruch nehmen. Dies ist vor allem in jenen Teams ausgeprägt, die kulturelle Unterschiede nicht thematisieren.



Weiterhin nannten die Interviewpartner für diesen Artikel eine Reihe persönlicher Eigenschaften und Fähigkeiten, die ihrer Erfahrung nach über den Erfolg international tätiger Mitarbeiter entscheiden. Die drei wichtigsten Erfolgsfaktoren sind:

1. Einfühlungsvermögen - Die Fähigkeit, sich in andere einzufühlen, zu verstehen, dass andere etwas möglicherweise anders betrachten als man selbst, und mit diesem Bewusstsein konstruktiv umzugehen; mit Mehrdeutigkeit umgehen zu können; das Verständnis dafür, dass die gleiche Botschaft für zwei Menschen unterschiedliche Bedeutung haben kann.

2. Offenheit - Eine grundsätzliche Offenheit und Akzeptanz gegenüber neuen Kulturen. Ohne eine solche Offenheit kann kein Mitarbeiter erwarten, sich in eine kulturell andersartige Arbeitsumgebung erfolgreich zu integrieren.

3. Kommunikationskompetenz - Die Fähigkeit, gut kommunizieren zu können und seine eigenen Gedanken zusammenhängend zu formulieren; darüber hinaus zu verstehen, was andere sagen, also gut zuhören zu können und eine breite Palette verbaler und non-verbaler Hinweise wahrzunehmen.

Unter den Interviewpartnern bestand kein Konsens darüber, ob diese Schlüsselkompetenzen erlernbar sind oder ob ein Mitarbeiter sie bereits mitbringen muss. Fest steht jedenfalls: Unternehmen können ihre Mitarbeiter auf deren Fähigkeit testen, im interkulturellen

len Umfeld erfolgreich zu bestehen, und sie tun dies auch.

Wie kann man interkulturelle Situationen im Arbeitsumfeld erfolgreich gestalten? Ron Gorlick empfiehlt folgende Strategien:

1. Das beste Teamtraining findet bei der Arbeit selbst statt. Achten Sie darauf, den internationalen Aspekten und den Herausforderungen der Teamarbeit während des Projekts genauso viel Raum zu geben wie Projektplanung, Projektbesprechungen und allen anderen projektbezogenen Aufgaben. Nutzen Sie dafür Moderatoren, die die kulturellen Unterschiede während der eigentlichen Projektarbeit thematisieren.

2. Mehrere der im Ausland eingesetzten Manager, mit denen ich sprach, haben es als hilfreich empfunden, einen Mitarbeiter im Gastunternehmen zu suchen, mit dem sie sich austauschen, dem sie vertrauliche Fragen stellen können und der ihnen ein Feedback für ihr Verhalten und ihre Wahrnehmungen geben kann. Optimal ist es, einen Partner auf gleicher hierarchischer Ebene zu finden.

3. Gemeinsame Ziele definieren: Bei jeder ersten Projektbesprechung muss das Team ausführlich die Ziele diskutieren. Außerdem muss es erörtern, wie jedes einzelne Mitglied diese Vorgaben definiert, und alle sollten eine Willenserklärung abgeben, die besprochenen Ziele zu erreichen. Sich diese Zeit zu Beginn eines Projektes zu nehmen, wird den meisten Teams auf längere Sicht viel Zeit sparen.

Ron Gorlick

(vollständ. Vers. veröffentl. in *Harvard Business Manager*, Nov. 03)



Global Marshall Plan Aufaktveranstaltung in Augsburg

InterQuality unterstützt die Global Marshall Plan Initiative

Wir danken allen Teilnehmern am 25.11.2004 für ihre Unterstützung der Global Marshall Plan Initiative. Am **19. Februar 2005** wird wie angekündigt in Augsburg ein Workshop zum Thema stattfinden. An diesem Tag wird auch Prof. Franz Josef Radermacher einen Vortrag halten und für Ihre Fragen offen sein.



Informationen zu dem Thema finden Sie auf der Webseite www.globalmarshallplan.org.

Der Workshop findet am

19.02.2005 von **09:00 bis 17:00 Uhr** statt.

Johannes Pfister

ISO 9001 in der Sterilgutversorgung

Vorbereitung einer Sterilgutversorgungsabteilung (ZSVA) eines Krankenhauses auf die Zertifizierung nach EN ISO 9001 und EN ISO 13488

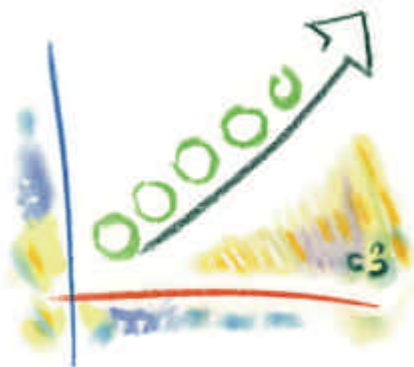
Eine Sterilgutversorgungsabteilung (ZSVA) bereitet die während einer OP benutzten Instrumente wieder auf. Diese müssen nach der Aufbereitung keimfrei und steril sein, um sie für die nächsten Eingriffe an den Patienten bereitstellen zu können.

Die im Krankenhaus vorgehaltenen Instrumente und deren Aufbereitung sind ausgesprochen teuer, so dass Krankenhäuser heute schon miteinander kooperieren

um sich die Kosten zu teilen, bzw. unrentable ZSVA stilllegen zu können. Nicht alle ZSVA erfüllen die hohen und strengen Anforderungen moderner Normen und Gesetze (RKI Richtlinie, Normen zur Aufbereitung, Anforderungen an validierte Sterilisatoren). Die ZSVA wollte nicht nur für das eigene, sondern auch für andere Krankenhäuser Sterilgüter aufbereiten. Deshalb waren die Anforderungen nochmals strenger, als bei einer Aufbereitung ausschließlich für das eigene Haus.

Die Koordinierung der Zertifizierungsvorbereitungen erfolgte durch den externen Projektleiter, der die Dokumentation vorbereitete und die Terminüberwachung sicherstellte.

Zu Projektbeginn war es notwendig, alle Prozesse der ZSVA zu identifizieren. Als Hilfsmittel zur Visualisierung diente die **Prozesslandkarte**. Auf ihr waren alle **Managementprozesse** (Führung der Mitarbeiter, Dienstplanung, betriebswirtschaftliche Steuerung...), **Kernprozesse** (die Prozesse der eigentlichen Aufbereitung wie Entsorgung, Reinigung und Desinfektion, Packen, Sterilisation, Logistik...) und **Stützprozesse** (Wartung der Anlagen, Hygiene...) abgebildet. Die Prozesslandkarte bildete immer wieder den Ausgangspunkt für anstehende Prozessbeschreibungen und sollte später den KVP unterstützen.



Zur Dokumentation wurde die bewährte 3-stufige Hierarchie gewählt. Das Handbuch der 1. Ebene bildete das **Managementwerkzeug** und beschreibt das QM System für neue Kunden. Das Handbuch orientiert sich dabei eng an der ISO-Norm. Das hat den Vorteil, dass sichergestellt ist, alle notwendigen Aspekte der Norm zu berücksichtigen.

Die 2. Ebene bildeten die **Prozessbeschreibungen** und sind das Werkzeug der nächsten Ebene der Führungskräfte (QMB, Leiter ZSVA...). Diese bildeten den Rahmen für die 3. Stufe der Dokumentation, den **Arbeitsanweisungen** und Checklisten. Letztere sind am Arbeitsplatz installiert und unterstützen die Mitarbeiter in der täglichen Routine.

Zum Projektabschluss wurde der interne Projektleiter der ZSVA bzgl. der Durchführung interner Audits und dem Erstellen des Management Reviews geschult.

Wichtig im Rahmen eines solchen Projektes ist die Kommunikation mit den beteiligten Mitarbeitern, haben wir es doch mit einem Veränderungsprozess zu tun. Es waren im beschriebenen Projekt sogar viele Neuerungen für die Geschäftsführung zu bewältigen. Erfreulicherweise war nur wenig Überzeugungsarbeit notwendig. Da die Zertifizierung auf Anhieb klappte, kann das Projekt als voller Erfolg bewertet werden.

Stefan Peil

INFO

Genauere Informationen zu allen Veranstaltungen, aktuelle Termine und Interessantes über unsere Teammitglieder und Partner erfahren Sie auf unserer Homepage:

www.interquality.de

Impressum :

Medieninhaber: InterQuality Service AG
Werner-Haas-Straße 2, D-86153 Augsburg
Tel. +49 (821) 56 85 7-0 Fax +49 (821) 56 85 7-44
E-Mail: mail@interquality.de Homepage: www.interquality.de
Amtsgericht Augsburg HRB 87
Vorstand: Johannes Pfister, Aufsichtsratsvorsitzender: Stephan Brückl
Redaktion: Katharina Merz
Korrektur und Versand: Angelika Weingärtner, Katharina Merz
Alle Rechte vorbehalten.
Grundlegende Richtung: Infos zum Management von Organisationen