

be.ste Phasen

Neues Instrument für Nachhaltigkeitsmanagement auf Prozessebene entwickelt

Das be.st-Projekt befindet sich in der vierten Arbeitsphase, in der die Beteiligten ihre Stärken und Verbesserungspotenziale in Sachen nachhaltiges Prozessmanagement austauschen – mit dem Ziel Anregungen für die Optimierung der Prozesse im eigenen Unternehmen zu erhalten. Ende Juni 2003 ist mit dem Best-Practise-Sharing begonnen worden. Vorangegangen waren eine Bestandsaufnahme der Prozesse in den Betrieben (in der Phase zwei) und deren ganzheitliche Bewertung (in Phase drei). Dabei hat das be.st-Team ein neues Bewertungstool für die Prozesse unter Einbeziehung von Kriterien für nachhaltiges Wirtschaften entwickelt. Außerdem wurden den Teilnehmerinnen und Teilnehmern Qualifizierungsmaßnahmen angeboten: Prozessmanagementtraining und Assessorenausbildung nach dem EFQM-Modell.

Fragebogen zur Prozessbewertung

Um später für das Benchmarking eine brauchbare Datenbasis zu haben, mussten zunächst die ausgewählten Geschäftsprozesse eingehend analysiert und bewertet werden. So entwickelte das be.st-Team von future, Angelika Baur, Michael Lörcher, Thomas Merten und Dr. Udo Westermann einen Fragebogen, mit dessen Hilfe diese Bewertung vorgenommen werden konnte. Dabei galt es sowohl Aspekte nachhaltigen Wirtschaftens einzubeziehen als auch das Excellence-Modell der EFQM (European Foundation for Quality Management – www.efqm.org) auf die Prozessbewertung anzuwenden. Mit dem Fragebogen sollte den Unternehmen ein Instrument an die Hand gegeben werden, die ausgewählten Prozesse selbst zu bewerten.

Um Aspekte der Nachhaltigkeit zu integrieren wurde auf die Ergebnisse der Nürnberger „Sustainable Excellence Group“ zurückgegriffen. Im Rahmen des Projektes COUP 21 war dort das EFQM-Modell 1999 auf Aspekte der Nachhaltigkeit überprüft und ergänzt worden (www.sustainable-excellence.de).

Mit Hilfe dieses Modells nahm das Projektteam zusammen mit den Beteiligten in den Unternehmen die Prozessbewertung vor. Analog zum Excellence-Modell wurden für jeden Prozess neun Kriterien betrachtet:

1. Führung,
2. Strategie,
3. Mitarbeiter/innen,
4. Partnerschaften und Ressourcen,
5. Prozessmanagement,
6. Kundenbezogene Ergebnisse,

Inhalt

Neues Instrument für
Nachhaltigkeitsmanagement
auf Prozessebene entwickelt
Seite 1

Prozesse aufnehmen und
ganzheitlich bewerten
Seite 3

Training zu Prozessmanage-
ment und dem EFQM-Modell
Seite 3

be.st-Projekt im Überblick
Seite 4

Nachrichten aus den Projekt-
unternehmen
Seite 4

CB Chemie und Biotechnologie GmbH,
Gütersloh

GEALAN Werk Fickenscher GmbH,
Oberkotzau

HYCHEM AG,
Steinau an der Straße

Jowat AG,
Detmold

SIEGENIA-AUBI KG,
Standorte Siegen, Hermeskeil

Kooperatives Nachhaltigkeits-
orientiertes Benchmarking
– ein Projekt von future e.V.
(Laufzeit von 3.02 bis 11.04)

Thomas Merten
future-Büro Hessen-Thüringen/
Projektbüro MR-ten
61191 Rosbach vor der Höhe
Ringstraße 16
Fon 06007-9181-70, Fax -80

Angelika Baur
future-Büro Berlin-Brandenburg/
Netzwerk Management Consulting

Michael Lörcher
future-Büro München/
Akku Umweltberatung GmbH

Dr. Udo Westermann
future e.V. Geschäftsstelle Münster

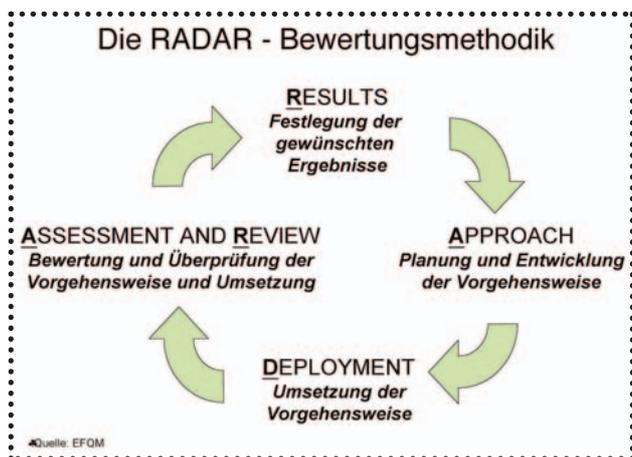
info@sustainable-benchmarking.de
www.sustainable-benchmarking.de

- 7. Mitarbeiterbezogene Ergebnisse,
- 8. Gesellschaftsbezogene Ergebnisse,
- 9. Schlüsselergebnisse des Prozesses.

Für jedes einzelne Kriterium entwickelte das Team geeignete Fragen, um Stärken und Verbesserungspotenziale im Umgang mit den Geschäftsprozessen festzustellen. Das Kriterium 3 „Mitarbeiter“ geht beispielsweise davon aus, dass Excellence nur dann erreicht werden kann, wenn das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter richtig eingesetzt werden. Eine der im Fragebogen dazu verlangten Auskünfte lautete: „Wie wird bei den Mitarbeiter/innen das Bewusstsein und Engagement bezüglich Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz, Umweltschutz, soziale Verantwortung gefördert?“

Pilotphase

In den Unternehmen wurde nach einer Einführung in das Excellence-Modell der EFQM und seine Anwendung für die Prozessbewertung der Fragebogen, das be.st-Prozessbewertungsinstrument – einem ersten Praxistest unterzogen. Die gebildeten Bewertungsteams nahmen mit seiner Hilfe einen ausgewählten Prozess unter die Lupe. Beteiligt waren in der Regel der Prozessverantwortliche, Prozessbeteiligte, Stabstellen (Umwelt- und Qualitätsbeauftragte) sowie ausgebildete Assessoren.



Dabei wurden die Methodik und die Vorgehensweise bei der Prozessbewertung eingehend diskutiert. Es stellte sich heraus, dass der Zeitaufwand für die Beantwortung des Fragenkatalogs zu hoch und die eine oder andere Frage unverständlich war. Während die in der Handhabung des EFQM-Modells ausgebildeten Assessoren (siehe Seite 3) mit der Bewertung und RADAR-Logik gut zurecht kamen, taten sich die anderen Teilnehmer/innen schwer.

Doch im Verlauf der Diskussionen konnten die Formulierungen präzisiert und die Fragestellungen klarer herausgearbeitet werden. Am Ende waren 80 Fragen herausgefiltert und Formulierungen verständlicher gestaltet worden.

Anwendung und Ergebnisse des be.st-Prozessbewertungsinstrumentes

Nach der Pilotphase wurde der verbesserte Fragebogen auf alle fünf Prozesse angewendet, mit denen sich das be.st-Projekt befasst. Ergebnisse der Bewertung mittels Fragebogen sind sowohl Stärken und Verbesserungspotenziale des Prozesses als auch eine Punktebewertung analog des Excellence-Modells, die einen Vergleich der Prozessgüte erlaubt.

Die Erfahrungen in der praktischen Umsetzung der Prozessbewertung zeigten, dass sowohl der Aufwand als auch die Komplexität der Fragen noch zu groß waren. Deshalb wurde der Fragebogen erneut vom be.st-Team zusammen mit den Unternehmensvertretern auf einem Workshop überarbeitet. Als Ergebnis wurde festgehalten:

- Die Systematik der Bewertung mit Einteilung analog der neun Kriterien der EFQM, Erfassung von Stärken und Potenzialen sowie Nachweisen hat sich bewährt und ist geeignet.
- Die RADAR-Bewertung für jede Frage wird weiterhin gewünscht; sie dient als Basis für den Vergleich. Die RADAR-Bewertungsmethodik muss geschult und eingeübt werden.
- Einführung eines Schrittes zur Einordnung der Fragen mittels einer Matrix in:
 1. prozessspezifisch
 2. prozessübergreifend – d.h. für alle Prozesse zutreffend,
 3. unternehmensbezogen/prozessunabhängig.
 Gemäß dieser Einteilung erfolgt die Bewertung in den Bewertungsteams, was zu einer Zeitersparnis führt.
- Die Reduktion der Fragen von 80 auf 36 ist gelungen, ohne wesentliche Dinge zu vernachlässigen.

Im Ergebnis wurde ein komprimierter Fragebogen erarbeitet, der sowohl die Anforderungen einer ganzheitlichen Bewertung als auch die einer praxisnahen Anwendung in kleinen und mittleren Unternehmen erfüllt. Detaillierte Informationen zu dem be.st-Prozessbewertungsinstrument wird es ab August 2003 auf den Internetseiten des be.st-Projekts geben: www.sustainable-benchmarking.de.

Nachhaltigkeit im Prozess

Prozesse aufnehmen und ganzheitlich bewerten

Für eine Datengrundlage musste zunächst eine Bestandsaufnahme zu den Prozessen durchgeführt werden, die Prozessaufnahme. Sie erfolgte nach einem einheitlichen Modell, das vom be.st-Team entwickelt worden war. Anschließend wurden die Prozesse einer Bewertung unterzogen, die die Grundlage für das Benchmarking bildet.

Prozessaufnahme

Die Prozessaufnahme erfolgte in den einzelnen Unternehmen mittels vom be.st-Team moderierter Workshops, an denen neben den Projektverantwortlichen und internen Projektleitern auch weitere Prozessbeteiligte teilnahmen. Die Vorgehensweise orientierte sich an dem Prozessmodell, welches auf Prozessmanagement-Trainings im Vorfeld vermittelt worden ist. Bei der visuellen Aufnahme der Prozesse zeigte sich schnell, dass z.T. recht unterschiedliche Sichtweisen vorlagen. Durch die gemeinsame Erarbeitung des Prozessablaufs und der Diskussion von Schwachstellen, wurde ein interner Erfahrungsaustausch angeregt und ein besseres, ganzheitliches Verständnis der Ist-Situation erreicht. An den Stellen, an denen Detaillierungsbedarf bestand, wurden die

Prozesse in Subprozesse unterteilt und weiter analysiert. Diese erfolgte dann in kleinen Gruppen und durch die Prozessteams selbst. Abschließend wurden die aufgenommenen und analysierten Prozesse mit unterschiedlichen Softwareanwendungen, wie z.B. Excel, Power Point oder AENEIS dokumentiert.

Prozessbewertung

Im nächsten Schritt galt es, die Prozesse zu bewerten und zwar sowohl auf Grundlage des Excellence-Modells als auch im Hinblick auf nachhaltiges Wirtschaften. Wie eingangs geschildert, wurde dazu ein Fragebogen vom be.st-Team entwickelt und in mehreren Schritten gemeinsam mit den Teilnehmer/innen aus den Unternehmen optimiert.

Qualifizierung

Training zu Prozessmanagement und dem EFQM-Modell

Als Vorbereitung für die Projektdurchführung in den Unternehmen wurde ein Seminar zu den Grundlagen des Prozessmanagements und die Assessoren-Ausbildung nach den Standards des EFQM angeboten. Insgesamt wurden 34 Mitarbeiter/innen aus den teilnehmenden Unternehmen zu Assessoren ausgebildet.

Prozessmanagement

Das be.st-Team stellte die Vorgehensweise zur Einführung von Prozessmanagement vor. Vermittelt wurden Methoden und Instrumente, wie Prozesse aufgenommen und abgebildet sowie verbessert, umgesetzt und überwacht werden können. Dabei blieb es nicht bei grauer Theorie, sondern anhand eines Prozessbeispiels zur Herstellung von elektronischen Bauteilen übten die Teilnehmer/innen die Aufnahme und Optimierung von Geschäftsprozessen. Insgesamt nahmen zirka 30 Personen am Prozessmanagement-Training teil, dazu gehörten die interne Projektleitung, Prozessverantwortliche und Prozessbeteiligte sowie Umwelt- und Qualitätsbeauftragte aus den jeweiligen Unternehmen.

Assessoren-Ausbildung

Diese und weitere Mitarbeiter/innen nahmen an der Ausbildung zu Assessoren nach dem EFQM-Modell teil. Deren Ziel war sowohl die Qualifizierung von Assessoren entsprechend den Standards der EFQM, als auch

die im be.st-Projekt entwickelte Anwendung des EFQM-Modells auf Prozessebene. Susanne Kaldschmidt von TQMI Consulting for Excellence vermittelte Hintergrund und Philosophie von „Excellence“, Vorgehensweisen zur Durchführung von Selbstbewertungen sowie die Bewertungsmethodik RADAR der EFQM. Dabei ging es um das Verständnis und den Umgang mit dem Excellence-Modell, was anhand einer Fallstudie geübt und ausprobiert wurde.

Am Ende des ersten Teiles erhielten die Teilnehmenden ein Zertifikat, das sie als „Assessor“ nach den Richtlinien der EFQM ausweist. Im zweiten Teil des Trainings wurden die Anforderungen an nachhaltiges Wirtschaften dargestellt und die Verbindungen aufgezeigt, die zwischen Nachhaltigkeit und dem EFQM-Modell für Excellence bestehen. Das be.st-Team stellte den zur Prozessbewertung entwickelten Fragebogen vor. Am Beispiel einer Schreinerei konnte das Bewertungsinstrument angewendet und erprobt werden.

be.st-Projekt im Überblick

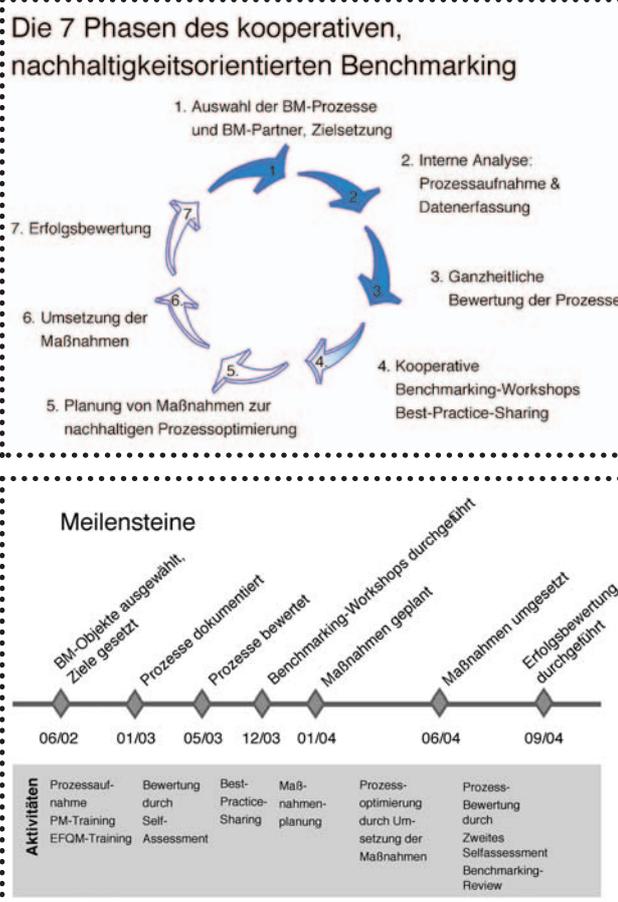
Als Ziel hat sich das be.st-Team gesetzt, verschiedene vorhandene Managementinstrumente so zu kombinieren, dass ein ganzheitliches Konzept entsteht, mit dem vor allem kleine und mittlere Unternehmen den Weg zu einer nachhaltigen Wirtschaftsweise einschlagen können. Dabei soll der Brückenschlag zwischen diesen Instrumenten unternommen werden:

1. Ergänzung des EFQM-Modells um fehlende Nachhaltigkeitskriterien (Sustainable Excellence),
2. Anwendung des EFQM-Modells auf Prozesse,
3. Erfassung und Bewertung von Geschäftsprozessen,
4. Kooperativer Ansatz zum best-practice-sharing sowie Umsetzung der Benchmarking-Ergebnisse und -Erkenntnisse,
5. Verbesserung der „Nachhaltigkeitsleistung“ durch Benchmarking getriebene Prozessinnovationen.

Für das in sieben Phasen ablaufende Projekt wurden vier Geschäftsprozesse ausgewählt, die es zu optimieren galt. Die bisherigen Projektarbeiten haben es sinnvoll erscheinen lassen, einen weiteren aufzunehmen, so dass es jetzt um diese fünf Prozesse geht:

- Instandhaltung
- Interne Logistik
- Produktentwicklung
- Kundenservice
- Auftragsabwicklung.

Grundlagen und Ziele des be.st-Projekts wurden in Newsletter Nr. 1 der im Oktober 2002 erschienen ist,



ausführlich erläutert. Er ist einsehbar auf der Internetseite des Projekts:

www.sustainable-benchmarking.de.

Nachrichten aus den Projektunternehmen

- Seit dem 1. Januar sind die Siegenia Frank KG und AUBI Baubeschläge GmbH zur SIEGENIA-AUBI KG fusioniert.
- Das Unternehmen Jowat Lobers und Frank GmbH & Co. KG ist seit Jahresbeginn eine Aktiengesellschaft, die Jowat AG.
- Follmann & Co. hat sich vom Klebrohstoff – zum Klebstoffproduzenten entwickelt. Damit ergab sich

eine unmittelbare Konkurrenzsituation zur Firma Jowat, die mit dem kooperativen Benchmarking mit Best-Practice-Sharing, wie es sich das be.st-Projekt zum Ziel gesetzt hat, nicht vereinbar ist. Deshalb nimmt Follmann nicht mehr am Projekt teil.

Kooperatives Nachhaltigkeitsorientiertes Benchmarking
– ein Projekt von future e.V. (Laufzeit von 3.02 bis 11.04) mit der wissenschaftlichen Begleitung des Wuppertal Instituts, gefördert von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt in Osnabrück.



Internet: www.sustainable-benchmarking.de
E-Mail: info@sustainable-benchmarking.de
Über den weiteren Fortgang des Projekts wird das future-Team in regelmäßigen Abständen weiter berichten.

