



# Tipps für Ihr Qualitätsmanagement

Erkenntnisse aus unserem Projektalltag



## Vorwort

Nach zwanzig Jahren und über 500 durchgeführten Projekten, früher im Auftrag der FHS St.Gallen, seit neun Jahren mit dem eigenen Unternehmen, haben wir uns entschieden, unsere Erfahrungen und Erkenntnisse mit Ihnen zu teilen: Real vorgefallene, anonymisierte Situationen aus unseren Kernbereichen Strategiemangement, Führung, Projekt- und Qualitätsmanagement.

Die Fallbeispiele besprechen wir in jeweils drei Sequenzen. Zuerst beschreiben wir kurz den Sachverhalt, dann reflektieren wir diesen, um weiter konkrete Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Alle Fallbeispiele sind auf unserer Homepage aufgeschaltet. Sie finden den Link zum «WiBlog» auf der Titelseite unserer Homepage oben rechts. Wir laden Sie herzlich zum Mitdiskutieren ein!

Dr. Fritz Forrer



# Inhaltsverzeichnis

QM: Formalisierung oder wirksame Verbesserung Alltagstauglichkeit und Nutzen der Q-Massnahmen	2
Dienstleistungen systematisch verbessern Einmal ist keinmal	4
Schlank und Rank Wissensmanagement: Praktische Kompetenz vs. tote Wissensdatenbank	6



# Qualitätsmanagement



# QM: Formalisierung oder wirksame Verbesserung

## Alltagstauglichkeit und Nutzen der Q-Massnahmen

### Praxisfall

Ein Treuhandunternehmen legt Wert auf die hohe Qualität ihrer Leistungserbringung. Die Geschäftsleitung entscheidet sich daher für die Einführung eines Qualitätsmanagement-Systems nach ISO. Sie verspricht sich davon noch höhere Qualität in der Auftragsbearbeitung, eine positive Wirkung gegenüber den Kunden und entsprechend mehr Unternehmenserfolg. Der Qualitäts-Beauftragte visualisiert motiviert die Prozesse, entwickelt eine grosse Anzahl von Checklisten und Vorlagen und erstellt daraus einen umfangreichen Qualitätsmanagement-Ordner. Die Mitarbeitenden des Unternehmens sind in diesen Prozess kaum involviert. Der Zugang zu diesen Dokumenten ist zudem nicht geklärt und wird unter dem Argument des Datenschutzes teilweise eingeschränkt. Die Mitarbeitenden ignorieren den Qualitätsmanagement-Ordner und arbeiten mit ihren eigenen Checklisten und Vorlagen weiter.

Die Geschäftsleitung stellt fest, dass eine schlechte Stimmung im Bezug auf das Qualitätsmanagement herrscht. Es ist kein Nutzen aus den Qualitäts-Bestrebungen entstanden.



*Denken Sie, dass Qualitätsmanagement zu Unternehmenserfolg führt?*

*Welche Erfahrungen haben Sie bei der Einführung eines QM-Systems gemacht?*

### Reflexion

Im vorliegenden Beispiel wurde im Hinblick auf die Einführung des Qualitätsmanagement-Systems überformalisiert, was am Ende zur Lähmung und Ablehnung des Systems führte. Zudem wurden die Mitarbeitenden bei der Erarbeitung der Dokumente nicht einbezogen und hatten teilweise keinen Zugriff auf diese. Die Mitarbeitenden erkennen in diesen Dokumenten keinen Nutzen für ihre tägliche Arbeit und wenden diese daher nicht an. Ihre Vorstellungen wurden bei der Entwicklung nicht berücksichtigt. Dies wäre insofern essenziell, da es diese Mitarbeitenden sind, welche die erstellten Dokumente anwenden sollten. Auch wurde das Qualitätsmanagement «über ihre Köpfe hinweg» entwickelt.

Nichtsdestotrotz weisen die Kundenbefragungen des Unternehmens seit Jahren sehr gute Werte auf. Die Folgeauftragsquote (wiederkehrende Kunden) liegt bei über 70%. Die Kunden sind sehr zufrieden. Auch die Mitarbeitenden sind mit ihrem Unternehmen grundsätzlich zufrieden und tragen die gemeinsamen Werte zur Qualität der Arbeitserbringung.





*Wo sehen Sie ein sinnvolles Mittelmaß zwischen formalisierten Qualitätsbestrebungen und dem Nutzen für den Arbeitsalltag?*

*Wie viel Arbeitszeit sieht Ihr Unternehmen für interne Weiterentwicklungen und Qualitäts-Themen vor?*

## Erkenntnisse

Eine zentrale Gelingensbedingung ist, dass möglichst alle Mitarbeitende das gleiche Verständnis von Qualität haben und die gemeinsame «Qualitätskultur» des Unternehmens mittragen. Es ist erfolgsentscheidend, dass die Mitarbeitenden bei der Einführung eines QM-Systems miteinbezogen werden.

Organisieren Sie interne Workshops, in denen Prozesse und dazugehörige Checklisten und Vorlagen mit denjenigen Mitarbeitenden definiert werden, die in diesen Prozess arbeiten. Nehmen Sie die Inputs der Mitarbeitenden ernst. Denn diese wissen am besten, wie sie ihre Arbeit effizient bewältigen können und welche Dokumente sie dazu benötigen. Werden die erarbeiteten Lösungen durch die Betroffenen mitentwickelt, stellen sie gleichzeitig auch sicher, dass diese im Arbeitsalltag konsequent umgesetzt werden.

Schaffen Sie entsprechende Strukturen und Gefässe, die eine kontinuierliche Verbesserung der Arbeitsabläufe und der Leistungen sicherstellen. Es reicht nicht, wenn Sie die Prozesse und die dazugehörigen Checklisten und Vorlagen einmalig festhalten. Diese müssen jährlich auf deren Aktualität überprüft und gegebenenfalls angepasst werden.



*Wird in Ihrem Unternehmen Qualität durch die Führung vorgelebt?*

*Teilen Sie die Erkenntnis, dass Qualität zu Unternehmenserfolg führt?*



Forrer, F., Schepers, S. & Schöni M. (2015). Dienstleistungsqualität. Mit knappen Ressourcen Dienstleistungsqualität sicher steuern. Zürich: Versus Verlag.

Autor: Marcel Schöni, Betriebsökonom FH, EMBA FHNW

# Dienstleistungen systematisch verbessern

**Einmal ist keinmal!**

## Praxisfall

«Wir sind die einwohnerfreundlichste Gemeinde der Deutschschweiz». Mit diesem Slogan wirbt eine Gemeinde mit grossen Plakaten bei der Ortseinfahrt. An einer Sitzung des Gemeinderats erkundigt sich ein neugewählter Gemeinderat, ob diese Behauptung auch nachgewiesen werden könne. Im Sinne des Dienstleistungsauftrages müsse die Gemeinde doch nachweisen können, dass die Einwohnerinnen und Einwohner zufrieden sind. Die Gemeindepräsidentin entgegnet ihm, dass bis heute kaum negative Rückmeldungen aus der Bevölkerung bei der Gemeinde eingetroffen seien. Nach längerer Diskussion beschliesst der Gemeinderat, eine Befragung zur Bevölkerungszufriedenheit durchzuführen.

Die Ergebnisse der Befragung sind durchwegs positiv, zeigen jedoch einige Schwachpunkte in den Prozessen der Gemeindeverwaltung wie auch in der Kommunikation zwischen Gemeinderat und Bevölkerung auf. Der Gemeinderat beschliesst, die Schwachpunkte anzugehen, sobald sich dafür die nötige Zeit findet. Auf die Kommunikation der Ergebnisse wie auch der geplanten Projekte wird aufgrund von Datenschutzbedenken und noch fehlender Konkretisierung des weiteren Vorgehens verzichtet.

An der nächsten Bürgerversammlung werden Stimmen laut, wieso überhaupt Geld für eine Befragung ausgegeben werde, wenn doch nichts getan wird.



*Halten Sie Befragungen von Kundinnen und Kunden für notwendig?*

*Soll man Ergebnisse von Befragungen kommunizieren, auch wenn keine Massnahmen beschlossen worden sind?*

## Reflexion

Die Gemeindepräsidentin ist der Auffassung, dass die Gemeinde weiss, was die Bürgerinnen und Bürger wollen. Die Befragung der Einwohnerinnen und Einwohner führt aus ihrer Sicht zu unnötigen Kosten und bestätigt nur, was schon bekannt ist. Zudem hat die Gemeinde genügend Probleme, um die sie sich kümmern sollte. Aufgrund der weitgehend positiven Beurteilungen scheint ihr eine weitere Behandlung nicht notwendig.

Auf Seiten der Bürgerinnen und Bürger wird eine Befragung in der Regel sehr begrüsst. Sie weckt jedoch auch die Erwartung, dass angesprochene Probleme gelöst werden, oder zumindest der Versuch gestartet wird, diese zu lösen. Da die Gemeinde weder Resultate noch mögliche Massnahmen kommuniziert hat, sehen sich viele der Einwohnerinnen und Einwohner nicht ernst genommen. In dieser Form führt die Befragung selbst zu Unzufriedenheit. Das ist das Gegenteil dessen, was der Gemeinderat eigentlich erreichen wollte.



*Welche Erwartungen hätten Sie aus Kunden- bzw. Bürgersicht?*

*Muss aus jeder Befragung wenigstens eine Massnahme resultieren, auch wenn sie noch so unbedeutend erscheinen mag?*

## Erkenntnisse

Im Sinne von «einmal ist keinmal» genügt es nicht, wie im Beispiel aufgezeigt, die Bevölkerung zu befragen und bei akzeptablen Werten die Hände in den Schooss zu legen. In jedem Fall müssen die Ergebnisse veröffentlicht werden, verbunden mit der Mitteilung, welche Schlüsse der Gemeinderat daraus zieht. Um Dienstleistungen nachhaltig weiter zu entwickeln und damit Kundenerwartungen zu erfüllen oder vielleicht sogar zu übertreffen, sind ein systematischer Prozess und vor allem eine regelmässige Durchführung wichtig. Dies bedeutet nicht, dass die Bevölkerung jährlich befragt werden sollte. Das Umsetzen von Massnahmen benötigt seine Zeit. Wichtig ist jedoch zu prüfen, wie in Gang gesetzte Massnahmen aufgenommen wurden und ob diese auch den gewünschten Effekt erzielen. Nur ein regelmässiger Prozess hilft Ihnen, Leistungen langfristig zu verbessern.

Der als Demingkreis bekannte Zyklus «Planen», «Durchführen», «Messen» und «Verbessern» bietet einen hilfreichen Ansatz, um Dienstleistungen kontinuierlich zu verbessern. Die Schritte «Planen» und «Durchführen» sind in der Praxis geläufig. Noch keineswegs üblich ist jedoch, dass im Anschluss die Auswirkungen von Massnahmen gemessen und daraus Verbesserungen abgeleitet werden. Und noch weniger verbreitet ist das Verständnis, dass der Kreis nicht nur einmal durchlaufen werden soll, sondern immer wieder von neuem in einer Endlosschleife.

Seien Sie sich bewusst, dass Sie mit dem Befragen von Kundinnen und Kunden sehr viel Goodwill schaffen können, gleichzeitig aber auch Erwartungen auslösen.



*Welche Erfahrungen mit den Bemühungen um die Qualitätsverbesserung haben Sie gemacht? Ist es zu aufwändig, einen Prozess im Sinne des Deming-Kreises zu etablieren?*

*Welches Vorgehen hat sich in Ihrer beruflichen Praxis bewährt?*



Forrer, F., Schepers, S. & Schöni M. (2015). Dienstleistungsqualität. Mit knappen Ressourcen Dienstleistungsqualität sicher steuern. Zürich: Versus Verlag.

# Schlank und Rank

## Wissensmanagement: Praktische Kompetenz vs. tote Wissensdatenbank

### Praxisfall

Der Geschäftsführer eines Schweizer KMU besucht eine Management-Weiterbildung. In den Vorlesungen wird auch das Thema Wissensmanagement behandelt, welches gemäss dem Dozierenden als eine der wichtigsten Erfolgsvoraussetzungen der Zukunft gilt. Beflügelt von diesen Ausführungen beschliesst der Geschäftsführer in seinem KMU Wissensmanagement einzuführen. Er erteilt den Auftrag, eine Wissensdatenbank aufzubauen. Der Verantwortliche erfasst zusammen mit den Mitarbeitenden die in der Praxis bewährten Arbeitsabläufe und Methoden sowie dazugehörige Checklisten und Vorlagen. Aufgrund der Gespräche erstellt er neue Dokumente und Formulare und speichert diese in einem für alle zugänglichen Ordner ab.

Nach einem Jahr stellt sich Ernüchterung ein. Niemand arbeitet mit dieser Wissensdatenbank. Die erstellten Dokumente und Formulare werden nicht verwendet.



*Was denken Sie, warum das Vorhaben nicht gelingt?*

*Lohnt sich eigenes Wissensmanagement? Oder googelt man besser?*

### Reflexion

Warum wird die Wissensdatenbank nicht genutzt? Sie bringt keine ersichtliche Erleichterung in der täglichen Arbeit. Die Mitarbeitenden googlen entweder im Internet oder fragen ihre Kolleginnen und Kollegen: «Hast du schon einmal so etwas gemacht?» oder «Kannst du mir erklären, wie das funktioniert?» Das ist naheliegend. Unsere Erfahrung ist jedoch, dass beispielsweise beim «Googeln» oftmals zweifelhafte Quellen beigezogen werden oder beim Nachfragen bei Kolleginnen und Kollegen viel Zeit verloren geht. «Knowledge is a commodity» - das stimmt. Aber richtig angewendetes Wissen ist so selten und wertvoll wie es schon immer war.

Erfolgreiches Wissensmanagement hört nicht damit auf, Wissen festzuhalten und verfügbar zu machen. Die Mitarbeitenden müssen das Wissen auch richtig einsetzen können, um damit eine Vereinfachung und Effizienzsteigerung in ihrer täglichen Arbeit zu erreichen. Nur durch einen klar ersichtlichen Nutzen kann die konsequente Anwendung sichergestellt werden.



*Welche Erfahrungen haben Sie mit Wissensmanagement gemacht?*

*Wie sollte Wissensmanagement idealtypisch eingeführt werden?*

## Erkenntnisse

Wie stellen Sie sicher, dass Wissen angewendet wird? Schaffen Sie eine «Wissens-Kultur»! Arbeiten Sie an bestehendem Wissen und entwickeln Sie es weiter. Sorgen Sie dafür, dass das gesammelte Wissen nicht nur für alle Mitarbeitenden jederzeit zugänglich ist, sondern dass auch ein regelmässiger Austausch darüber stattfindet. Das funktioniert nur, indem das Wissen zur Bewältigung und kontinuierlichen Verbesserung der täglichen Arbeit und somit zur Steigerung der Effizienz beiträgt. Wissensmanagement muss alltagstauglich sein und möglichst in bestehende Strukturen integriert werden. An erster Stelle steht dabei immer Ihre Strategie. Darin ist definiert, welche Leistungen das Unternehmen anbietet und mit welchen Prozessen diese erbracht werden. Daraus können Sie das für die Auftragsabwicklung benötigte Know-how (Wissen) ableiten. Bewährt haben sich folgende Tipps:

- Bauen Sie die Wissensbasis mittels gezielter individueller Weiterbildung der Mitarbeitenden auf.
- Mitarbeitende, welche eine externe Weiterbildung absolviert haben, präsentieren die für die Praxis wesentlichen Erkenntnisse beispielsweise in einer internen Schulung und dokumentieren diese.
- Vermitteln Sie Wissen mittels interner Schulungen auch dann, wenn für alle Mitarbeitenden relevante Wissenslücken bestehen, oder wenn etwas Gravierendes in der Auftragsabwicklung vorgefallen ist. Erstellen Sie zu jeder Schulung eine Dokumentation, die für alle zugänglich abgelegt wird.
- Überprüfen Sie jährlich und unter Einbezug der Mitarbeitenden die Prozesse zur Auftragsabwicklung.
- Analysieren Sie Kundenrückmeldungen und führen Sie interne Schlussbesprechungen bei Fertigstellung eines Auftrages durch.
- Halten Sie das Wissen und die Lehren fest und lassen Sie diese in Form von Verbesserungsmaßnahmen in die zukünftige Arbeit einfließen.

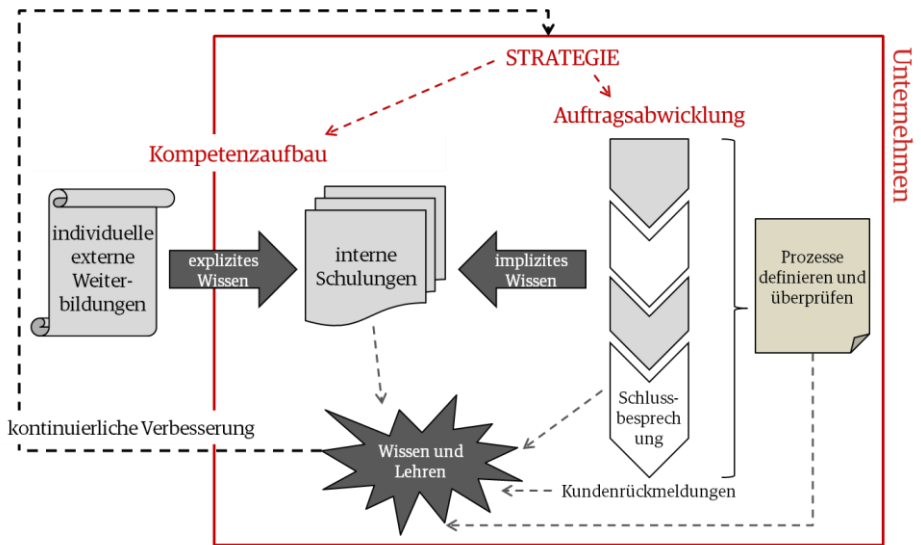


Abbildung: Aktives Wissensmanagement in KMU

?

*Mit welchen Massnahmen könnte Wissensmanagement in Ihrem Unternehmen alltagstauglich verankert werden?*

*Welches Verständnis besteht in Ihrem Unternehmen bezüglich Wissensmanagement?*



Abplanalp, P. A. & Lombriser, R. (2005). *Strategisches Management* (4. Auflage). Zürich: Versus Verlag.

Autor: Rouven Zürcher, Betriebsökonom FH







# Autoren



## Christine Nadig

geboren 1987  
Betriebsökonomin FH; Projektmitarbeit  
seit 2014 bei Forrer Lombriser & Partner AG

### Werdegang

- Underwriter Front Office Privatkunden / Fachspezialistin Privatkunden Nicht-Leben, Helvetia Versicherungen (2012-2014)
- Studium an der FHS St.Gallen
- Sachbearbeiterin Standortmarketingorganisation, Gossau (2008-2012)
- Sachbearbeiterin Export Metrohm AG, Herisau (2006-2008)
- Kaufmännische Lehre bei der Metrohm AG, Herisau (2003-2006)



## Christian Schepers

geboren 1964  
lic. oec. HSG, Dr. rer. pol; Projektleiter  
seit 2013 bei Forrer Lombriser & Partner AG

### Werdegang

- Gründer und Geschäftsführer SWIFAC Swiss Factoring AG, Winterthur (2007-2013)
- Gründer und Geschäftsführer, VR-Präsident Schepers & Partner AG, Winterthur (1995-2013)
- Berater McKinsey & Co, Zürich (1992-1995)
- Doktorat an der Universität Bayreuth
- Lizentiat an der Universität St.Gallen



## Marcel Schöni

geboren 1976  
Betriebsökonom FH, System Quality Manager SAQ, EMBA; Partner, Projektleiter  
seit 2008 bei Forrer Lombriser & Partner AG

### Werdegang

- Executive Master of Business Administration mit Vertiefung in Controlling & Consulting
- Lehrbeauftragter für Organisationslehre und Qualitätsmanagement an der FHS St.Gallen
- Projektleiter Institut IQB-FHS, Lehrbeauftragter für Organisationslehre und Prozessmanagement an der FHS St.Gallen (2004-2007)
- Studium an der FHS St.Gallen
- Mitarbeiter Bonitätsprüfungen, Creditreform



## Rouven Zürcher

geboren 1985  
Betriebsökonom FH; Projektmitarbeit  
seit 2012 bei Forrer Lombriser & Partner AG

### Werdegang

- Studium an der FHS St.Gallen
- Assistent der Messeleitung bei den Olma Messen St. Gallen (2006-2011)
- Kundenberater Kasse / Mitarbeiter Privatkundenadministration / Mitarbeiter Erbschafts- und Steuerberatung / Mitarbeiter Projekt EDOKA bei der Thurgauer Kantonalbank (2003-2005)
- Kaufmännische Lehre bei der Thurgauer Kantonalbank (2000-2003)



Weitere Fallbeispiele zu den Themen

- Strategiemangement
- Führung
- Projektmanagement
- Qualitätsmanagement

finden Sie auf unserer Homepage unter  
[www.forrer-lombriser.ch/wiblog](http://www.forrer-lombriser.ch/wiblog)  
[www.forrer-lombriser.ch/publikationen](http://www.forrer-lombriser.ch/publikationen)

## **Nennen Sie uns bitte nicht Unternehmensberater...**

...denn unser Engagement geht weit über das hinaus, was Sie bisher von einem Beratungsspezialisten erwarten durften. Wir gehen näher ran, beraten tiefer, sind für Sie berechenbar, absolut zuverlässig und termintreu. Gemeinsam mit Ihnen und Ihren Mitarbeitenden erarbeiten wir wissenschaftlich fundierte Entscheidungsgrundlagen für zielgerichtete, tragfähige Lösungen.

Sie profitieren direkt von unserer anerkannten Fachkompetenz und langjährigen Praxiserfahrung aus über 500 erfolgreichen Projekten. Wir bündeln Ihre und unsere Kompetenzen und bilden so ein Team, das nur schwer zu schlagen ist.

## **Rückfragen und Kontakt**

Forrer Lombriser & Partner AG  
Pestalozzistrasse 2, 9001 St.Gallen  
Telefon 071 272 65 65

[info@forrer-lombriser.ch](mailto:info@forrer-lombriser.ch)  
[www.forrer-lombriser.ch](http://www.forrer-lombriser.ch)