



KD+M - *in Sight*

KD+M PARTNER-TEAM J. OLSCHESKI

**Wer aufbricht, braucht Orientierung -
Mit Kompetenz den Wandel gestalten**



Erkennen · Lösen · Handeln

Inhalt

Inhalt

- 3 - Vorwort
- 4 - Öffentliche Unternehmen brauchen Reformen | Dr. Ernst Theilen, Staatssekretär a. D.
- 6 - Die BGW auf neuem Kurs | Werner Plinske, BGW
- 10 - Qualitätsmanagement bei SM Electronic | Jürgen Ludwig
- 12 - Mehr Ausschreibungen mit weniger Ressourcen | Julia Richter, mg technologies ag
- 14 - Wer aufbricht braucht Orientierung | Rolf Bastian
- 16 - eLearning - Qualifikation für die Zukunft | Ingo Schwenk
- 19 - Impressum

Vorwort

Vorwort

Der kennt das Wasser am besten, der es durchwaten hat, sagt ein dänisches Sprichwort. Es ist deshalb nur fair, andere an den eigenen Erfahrungen teilhaben zu lassen; ihnen Wege zu zeigen, die Klippen und gefährliche Tiefen vermeiden.

KD+M stellt Ihnen ein neues Periodikum vor, in dem wir Erfahrungen aus den Beratungsprojekten unserer Partner verdichten. In loser Folge wollen wir künftig aktuelle Schwerpunktthemen behandeln.



Jürgen Olschewski

Die erste Ausgabe befasst sich unter anderem mit Strategien für den Wandel in Verwaltungen und öffentlich-rechtlichen Unternehmen. Das Thema ist brandaktuell. Kosten zu senken, Prozesse effizienter zu gestalten, eine durchgängige Kunden- und Dienstleistungsorientierung zu verankern – dies alles wird angesichts immer knapperer Staatsfinanzen geradezu überlebenswichtig. Und nicht zuletzt ist die Frage, wie Strukturen, Abläufe und Denkmuster immer wieder an neue Herausforderungen angepasst werden, für alle Unternehmen existenziell – auch für private.

Öffentliche Unternehmen auf ihrem Weg zu mehr Markt und Wettbewerb zu begleiten ist einer der Kompetenzschwerpunkte von KD+M. Gemäß unserem Prinzip „erkennen - lösen - handeln“ arbeiten wir konsequent ergebnisorientiert. Nach der Situationsanalyse und der Definition von Zielen, Vision und Strategie entwickeln wir gemeinsam mit dem Auftraggeber zügig die notwendigen Aktionen zur Umsetzung und übernehmen dabei auch operative Verantwortung. Dabei legen wir besonderen Wert darauf, dass die Mitarbeiter einbezogen und auf die neuen Herausforderungen vorbereitet werden.

Wie in all unseren Projekten für private Unternehmen stellen wir auch hier eine Maxime in den Vordergrund: Zweck aller Änderungen ist es letztendlich, Leistungen kostengünstiger zu erbringen und damit die Wettbewerbsfähigkeit substantiell zu stärken.

Wir hoffen, dass wir mit dieser Broschüre öffentlichen wie privaten Unternehmen helfen können, notwendige Wandlungsprozesse gezielter anzugehen. Gemäß der Maxime des Schriftstellers Aldous Huxley: Kluge Leute suchen sich die Erfahrungen aus, die sie zu machen wünschen.

Ihr
Jürgen Olschewski
Partnersprecher KD+M

Verwaltungen und öffentliche Unternehmen brauchen Reformen - dabei sind kleine Schritte erforderlich

- von Dr. Ernst Theilen, Staatssekretär a. D.*) · KD+M Partner -



„Wir werden künftig mit weniger Personal qualitativ hochwertige Dienstleistungen anbieten und damit einen Beitrag zur Haushaltskonsolidierung als auch zur Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit staatlichen Handelns leisten.“ So oder ähnlich werden Verwaltungsmodernisierungskonzepte angekündigt.

Ob es sich – wie hier – um Baden-Württemberg handelt oder um ein ehrgeiziges Projekt in einem anderen Bundesland: Kosteneinsparungen, Bürgerfreundlichkeit und Effizienzsteigerungen stehen immer obenan. Wie sind die Erfolgsaussichten derartiger Programme zu bewerten?

Wenn öffentliche Unternehmen und Verwaltungen den Schritt zu modernen Dienstleistungsanbietern schaffen wollen, müssen auch sie Managementmethoden anwenden, die sich in der privaten Wirtschaft bewährt haben. Qualitätsmanagement, Budgetierung

und Controlling, Personalentwicklung, elektronische Einkaufsplattformen, Projektarbeit, Balanced Scorecard – um nur einige Vokabeln aus dem Wortschatz modernen Managements zu nennen – sind auch in vielen Verwaltungen und Unternehmen im Einsatz.

Allerdings agieren Regierungen, Verwaltungen und öffentliche Unternehmen in einem politischen Umfeld. Hier ist der Rückgriff auf fortgeschrittene Methoden der Beratungsbranche, die in der Wirtschaft erfolgreich sind, zwar ebenfalls notwendig, oft aber nicht ausreichend. Zusätzlich ist „Politisches Engineering“ erforderlich. Denn in der Politik gibt es weit mehr Stakeholder als in der Privatwirtschaft. Jeder, der einmal mit Behördenumorganisation, Aufgabenkritik oder gar Zusammenlegung von Ämtern zu tun gehabt hat, weiß, auf welchem schwierigen Terrain er sich bewegt. Personalräte, Gewerkschaften, Interessenverbände, Kommunalpolitiker und Abgeordnete bringen ihre berechtigten Gesichtspunkte zur Geltung.



Auch die unmittelbar Betroffenen haben ihre eigene Interpretation von Begriffen wie „Beitrag zur Haushaltskonsolidierung“ und „qualitativ hochwertige Verwaltungsleistungen mit weniger Personal“. Sie verstehen darunter zusätzlichen Leistungsdruck und wissen, dass eine Verschlankeung der Verwaltung mit dem Wegfall von Hierarchieebenen und einem veränderten Stellenkegel verbunden ist: Manche Beförderungsaussicht schwindet dahin, Umzüge oder Pendeln zu einem neuen Arbeitsplatz werden erforderlich, selbst wenn alles „sozial verträglich“ vonstatten geht.

Ich will keinen Naturschutzpark für den öffentlichen Dienst propagieren. Es soll aber verdeutlicht werden, dass es im öffentlichen Bereich einige Besonderheiten und Erschwernisse gibt.

Zunächst wird der Zeitaufwand unterschätzt, der durch hohe Kommunikationsanforderungen mit der Öffentlichkeit, mit Personalvertretungen sowie den unmittelbar Betroffenen bedingt ist. Auch besteht ein gewisser Fortbildungsbedarf in den öffentlichen Verwaltungen, die mit betriebswirtschaftlichen Managementmethoden vertraut gemacht werden müssen.

In einigen Aufgabenfeldern werden Berater und Auftraggeber gemeinsam Neuland betreten müssen, beispielsweise bei der Personalentwicklung. Wie belohne ich jemanden, dem ich kein höheres Gehalt zahlen kann, dem aber bei einer „inneren Kündigung“ kaum beizukommen ist? Wie motiviere ich eine Mannschaft, die sich teilweise selbst wegrationalisieren soll? Mit der Kenntnis des Arbeits- und Dienstrechts oder der Verwaltungsorganisationslehre ist es nicht getan; hier kann nur ein sorgfältiger interdisziplinärer Ansatz Erfolg versprechen. Motto: Weniger ist oft mehr!

Die öffentliche Hand kann auch nicht nach dem Rezept „Versuch und Irrtum“ vorgehen. Oft sind Reformgesetze zu schaffen, Kabinettsentscheidungen zu treffen oder komplizierte Mitbestimmungsverfahren durchzustehen. Ist das Modernisierungsprogramm politisch akzeptiert, ist der Tanker kaum umzudirigieren, verliert aber an Fahrt, sobald sich die „Politik“ mit einem anderen Schwerpunkt beschäftigt. Es ist schwer zu vermitteln, dass Modernisierung ein Prozess ist, der stetig und in kleinen Schritten vorangetrieben werden muss. Daher sollte der Kreativitätsdruck leerer Kassen zu einer Strategie kleinerer, weniger im Rampenlicht stehender, unmittelbar Erfolg versprechender Modernisierungsmaßnahmen führen.

Reformbedarf gibt es auch in öffentlichen Unternehmen wie Versorgungsunternehmen, Transportbetrieben oder Krankenhäusern. Wandeln sie sich zu echten Dienstleistern und stellen sich dem Veränderungsprozess, wird sich der öffentliche Sektor zu einem Zukunftsmarkt entwickeln. Die Frage der Rechtsform, die öffentliche oder private Trägerschaft, verliert an Bedeutung. Deutschlands öffentlicher Dienst sollte sich dieser Herausforderung stellen.

Verwaltung

**) Dr. Ernst Theilen war 1994 - 2001 Staatssekretär im Ministerium des Innern und für Sport, Mainz*

Die BGW auf neuem Kurs - ein Unfallversicherungsträger auf dem Weg in die Zukunft

- von Werner Plinske*) · Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege -

Die Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) hat sich in einer großen Kraftanstrengung und mit Unterstützung durch KD+M auf die Zukunft ausgerichtet.

Mit neuen Strukturen und Prozesse kann sie auch unter Wettbewerbsbedingungen erfolgreich sein.



Mit den Berufsgenossenschaften ist die Gesetzliche Unfallversicherung nach Unternehmenszweigen organisiert. Die BGW - Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege - ist eine der 33 gewerblichen Versicherungen dieser Art in Deutschland.

Berufsgenossenschaften sind Körperschaften des öffentlichen Rechts. Sie verwalten sich selbst über ehrenamtliche Organe, die paritätisch aus Arbeitgebern und Arbeitnehmern besetzt sind. Gleichwohl rechnet man sie wegen des gesetzlichen Auftrages zur Durchführung der Arbeitsunfall-Versicherung zur öffentlich-rechtlich organisierten mittelbaren Staatsverwaltung.

Die BGW hat ihren Sitz in Hamburg. Rund 1.600 Mitarbeiter hier und an 11 weiteren Standorten in der Bundesrepublik Deutschland sorgen für die Unfallverhütung sowie für die Rehabilitation und Entschädigung von Unfallverletzten.

Veränderung aus eigener Kraft

Auch wenn die Diskussion über die Finanzierbarkeit sozialer Sicherungssysteme die Berufsgenossenschaften bisher nicht in dem Maße wie die anderen Sozialversicherungszweige erreicht hat, sind Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit oberstes Gebot. Angesichts allenthalben spürbarer finanzieller Nöte sind auch für einen Unfallversicherungsträger neue Konzepte unabdingbar, wenn der erreichte Leistungsstandard auf den Gebieten der Prävention und Rehabilitation erhalten bleiben soll.

Bereitschaft zur Veränderung und Innovationsfähigkeit sind deshalb mehr denn je gefragt. Von gesetzlicher Seite lässt sich ein solches Verhalten nur sehr schwer anstoßen, wie die Diskussion um den „Masterplan“ der Bundesregierung zeigt. Die einzelnen Träger müssen deshalb selbst die entscheidenden Schritte nach vorn tun. Geschäftsführung und Mitarbeiter sind aufgerufen, Mängel in den Arbeitsabläufen ihrer Geschäftsfelder aufzudecken, zukunftsorientierte Organisations- und Verfahrensabläufe zu skizzieren, daraus Veränderungspotenziale abzu-

*) Werner Plinske, Ltd. Verwaltungsdirektor, war langjähriger Geschäftsführer einer Bezirksverwaltung der BGW

leiten, um dann Zug um Zug Veränderungen durch einen kontinuierlichen Prozess zu gestalten. Interne Maßnahmen zur Schärfung des Blickes für alte Zöpfe und bürokratische Vorgehensmuster fördern die Einsichtsfähigkeit auf allen Ebenen - und ebenso die Bereitschaft, sich aktiv an dem Innovationsprozess zu beteiligen.

Von diesen allgemeinen Erkenntnissen ausgehend, hat die BGW eine neue innere Struktur geschaffen. Diese ist künftig die Grundlage des Verwaltungshandelns.

Das Vorgehensmodell der BGW

Zunächst wurde ein Unternehmensleitbild definiert. Der zentrale Gedanke lautete: *„Unsere Kunden - Versicherte und Unternehmer - sorgen für die Gesundheit und das Allgemeinwohl. Wir unterstützen unsere Unternehmer hierbei und sorgen für den Gesundheitsschutz und für die Rehabilitation unserer Versicherten.“*

Kernelemente dieses Leitbildes waren:

- Wettbewerbsfähigkeit auch im Verhältnis zu privaten Anbietern
- Ausrichtung des Verwaltungshandelns an den Anforderungen der Kunden
- Verständnis der Aufgabenerfüllung als Dienstleister
- Flexibilität bei Umsetzung auch neuer Aufgaben

Diese Elemente wurden dann mit konkreten Inhalten für die einzelnen Geschäftsbereiche versehen. Die daraus abgeleiteten Unternehmensziele im operativen Bereich legten den Rahmen für die einzelnen Maßnahmen der Neuausrichtung fest. Parallel dazu wurden in einer Bestandsaufnahme alle Winkel der Dienststelle ausgeleuchtet und nach Veränderungspotenzialen untersucht.

Die Beschreibung des Ist-Zustandes mit Vorschlägen für eine Neuausrichtung von Arbeitsabläufen und Bearbeitungsverfahren – die an den Forderungen des Leitbildes orientiert sein sollten - basierte zu wesentlichen Teilen auf Vorschlägen der eigenen Mitarbeiter. KD+M sammelte in Workshops, Einzel- und Gruppengesprächen sowie Interviews diese Anregungen, fasste sie zusammen und strukturierte sie. So konnten sie als Grundlage für die Ausarbeitung eines vollständigen Programms (Soll-Konzept) zur Erneuerung der Dienststelle „an Haupt und Gliedern“ verwendet werden.

Das Gesamtvorhaben des Veränderungsprozesses erhielt die Bezeichnung BGW 2001, um auf die „epochale“ Bedeutung der Erneuerung hinzuweisen.

Die Inhalte des Innovationsprozesses

Im nächsten Schritt wurde das auf Basis der Mitarbeiterbefragung entstandene Gutachten ausgewertet. Der Ist-Zustand wurde freimütig analysiert und ein Handlungsrahmen wurde beschrieben. Die Mängel und Schwächen der Organisation der Verwaltungsabläufe, die in der Bestandsaufnahme erkennbar geworden waren, wurden in größere Zusammenhänge gestellt und zu Schwerpunktthemen verbunden.

Dank der eindeutigen Feststellungen der Ist-Analyse fiel es nicht schwer, zu erneuernde Bereiche zu benennen und die angestrebten Verfahren in operationalen Schritten zu beschreiben. Handlungsbedarf wurde insbesondere gesehen bei

- Personalbewirtschaftung allgemein und der Ausbildung von Führungsnachwuchs,
- Rechnungswesen insgesamt sowie den
- externen und internen Informationswegen.

Nach Neugestaltung dieser Kernbereiche sollte die Wirksamkeit aller Maßnahmen zur Kundenorientierung überprüft und der erreichte Grad an Effizienz bewertet werden.



Allen Beteiligten war im Laufe der vorbereitenden Maßnahmen klar geworden: Die Arbeitsabläufe, die sich aus den beabsichtigten Änderungen ergaben, konnten nur eingeführt werden, wenn ein leistungsfähiges DV-System die Mitarbeiter wirksam unterstützt. Sie entschieden sich deshalb für eine grundlegende Neustrukturierung nahezu aller DV-Anwendungen durch ein System, das sich am Standard der Berufsgenossenschaften orientierte. Dies schuf die technischen Rahmenbedingungen für die Neuausrichtung der Verwaltungsabläufe. Die genaue Kenntnis der Möglichkeiten, aber auch der Grenzen einer DV-Unterstützung sollte planerische Sicherheit in die weiteren Innovationsschritte bringen.

Auf Vorschlag eines kleinen Kreises (interne Koordination, KD+M-Berater) definierte die Geschäftsführung folgende Projekte:

- Personalentwicklung/Personalstrategien
- Einführung eines Qualitätsmanagements
- Einführung von Controlling
- Neugestaltung des Informationssystems
- Kundenorientierung
- Außendarstellung der BGW
- Effizienz der Verwaltung

Die ersten vier Bereiche wurden vorgezogen. Die weiteren Projekte schlossen sich mit der Maßgabe an, schwerpunktmäßig dort anzusetzen, wo aus den vier (Haupt-)Projekten noch Lücken im Gesamtkonzept geblieben waren.

Das Verfahren

Um die Arbeit in den einzelnen Projekten zu begleiten, setzte die Geschäftsführung einen Lenkungsausschuss ein. In ihm arbeiteten neben den drei Mitgliedern der Geschäftsführung leitende Angestellte aus den Fachbereichen, die Projektleiter sowie Vertreter des Personalrats mit. Außerdem wurde ein Gesamtkoordinator eingesetzt. Er sollte die Projekte routinemäßig betreuen, Schnittstellen betrachten und die Kontakte zu den Linienvorgesetzten pflegen, außerdem die Ergebnisse aus den Projekten bündeln und zu einem gemeinsamen Abschlussbericht aufbereiten.

Für jedes Projekt wurden nach einheitlichen Kriterien Produktblätter erstellt. Mit ihnen konnte nachvollzogen werden, ob die jeweiligen Projektaufträge und die vorgegebenen Ziele umfassend erledigt waren. Der Abschlussbericht wurde von dem Lenkungsausschuss und der Geschäftsführung verabschiedet. Er diente dann der Information der Selbstverwaltungsorgane, der Führungskräfte und der Mitarbeiter. Damit war für alle Beteiligten transparent, welche Änderungen in welchen Fachbereichen auf die BGW zukommen würden.

Das Projekt zur Neugestaltung des DV-Systems wurde außerhalb des eigentlichen Erneuerungsprozesses geführt, weil seine besondere Konstruktion die Einbindung eines hohen Anteils externer Kräfte erforderte.

Die Projektarbeit war auf etwa zwei Jahre veranschlagt. Nach vorbereitenden Handlungen noch im Jahr 1999 endete „BGW 2001“ planmäßig zum 31.12.2001. Um den Veränderungsprozess zu gestalten, waren zuvor über ein vorauslaufendes Projekt kurzerhand die Methoden des Projektmanagements eingeführt worden.

Die Umsetzung der Ergebnisse

Da die Projekte eine Vielfalt an Resultaten lieferten und Organisationsstrukturen wie Arbeitsabläufe zum Teil weitreichend verändert wurden, hielt es die Geschäftsführung für sinnvoll, den Fachbereichen bei der Umsetzung der Ergebnisse umfassende Hilfestellung zu geben. Die Rahmenbedingungen sollten auch die Einheitlichkeit innerhalb des Verwaltungsgefüges gewährleisten.

In einem nachlaufenden Projekt mit der Bezeichnung „Umsetzung der Projektergebnisse in die Geschäftsbereiche“ wurden die einzelnen Schritte für die Organisationseinheiten der BGW geplant und minutiös beschrieben.

Bereichsübergreifende Planungsrunden wählten dann aus den Projektergebnissen die Änderungsvorschläge aus, die wegen ihrer besonderen Bedeutung für die BGW hohe Priorität erhalten hatten. Mit Augenmaß und dem notwendigen Geschick mussten dabei die Maßnahmen so dosiert werden, dass die einzelnen Fachbereiche und ihre Mitarbeiter nicht in ihren Möglichkeiten überfordert wurden. In ständiger Absprache mit den Personalvertretungen wurden vorrangig Ergebnisse des Projektes „Personalentwicklung/Personalstrategien“ herausgegriffen - nicht zuletzt deshalb, weil hier durch die zum Teil stark gewachsene Belegschaftsstärke in den zurückliegenden Jahren (Einrichtung von 11 regional operierenden Bezirksverwaltungen) der Nachholbedarf am größten war.

Die Zukunft

Der Umsetzungsprozess ist derzeit in vollem Gange. Er wird auf etwa drei bis fünf Jahre geschätzt. Nach seinem Abschluss wird sich die BGW als moderner, kundenorientierter Dienstleister präsentieren. Sie wird ihre Leistungen mit einem hohen Qualitätsstandard anbieten und sich auch im Wettbewerb mit denkbaren privaten Anbietern behaupten. Die Voraussetzungen dafür hat das Projekt „BGW 2001“ geschaffen.

Gedanke der Qualität verankert - Qualitätsmanagement bei SM Electronic, einem mittelständischen Handelsunternehmen

- von Jürgen Ludwig · KD+M Partner -

In einem Pilotprojekt hat KD+M die Retourenbearbeitung bei dem mittelständischen Handelsunternehmen optimiert. Kosten wurden gesenkt, Abläufe verbessert, Know-How wurde ausgetauscht und das Qualitätsmanagement in den Köpfen der Mitarbeiter verankert.



Ausgangssituation

Seit über 20 Jahren ist SM Electronic im Segment der Satellitenanlagen und des elektronischen Zubehörs auf dem deutschen Markt etabliert und ist in den letzten Jahren zu einem der Marktführer der Branche gewachsen. Der Kundenkreis reicht von Fachmärkten über Warenhäuser und SB-Märkten bis hin zu Handelsketten auf dem deutschen und zukünftig auch dem europäischen Markt.

Eine besondere Anforderung dieses Marktes ist es, dass in aller Regel die Rücknahme der SB-Artikel z.B. wegen beschädigter Verpackung oder auch aus anderen Gründen vereinbart werden muss.

Das stetige Wachstum und die Veränderungen in der Produkt- und Kundenstruktur führte aber in der Summe zu einem – insbesondere am Jahresende – hohen Aufkommen an Rücksendungen (Retouren), die in der bisherigen Organisation nicht mehr zufriedenstellend bewältigt werden konnte.

Die Bearbeitungszeiten für das Auspacken, Sichten und Prüfen der retournierten Waren stieg deutlich an; auch durch den massiven Einsatz von Zeitarbeitern konnte eine zeitnahe Bearbeitung nicht sichergestellt werden. In Folge wuchs die Zahl der Kundenreklamationen sowie der Aufwand zur Bearbeitung von Gutschriften bzw. von Belastungsanzeigen der Kunden stetig und die Retouren-Bestände stiegen kontinuierlich an.

Die Geschäftsführung von SM Electronic hat die Situation erkannt und KD+M beauftragt, neben der Erarbeitung und Umsetzung von konkreten Lösungen im größeren Rahmen ein Pilotprojekt „Qualitätsmanagement“ am Beispiel der Retourenbearbeitung exemplarisch durchzuführen.

Projektvorgehen

Ziel dieses Pilotprojektes „Qualitätsmanagement“ war insbesondere die Verankerung eines Qualitätsgedankens in der Belegschaft. Das hierzu notwendige Commitment der Geschäftsführung war gegeben, der Sprecher der Geschäftsführung konnte gewonnen werden, das Projekt im Haus zu initiieren.



In einer Bereichsübergreifenden Projektgruppe wurden dann mit Hilfe eines KD+M Qualitätsmanagement-Beraters in mehreren Arbeitssitzungen

- die derzeitigen Abläufe analysiert und dokumentiert,
- die Kosten der derzeitigen Vorgehensweise ermittelt,
- konkrete operative Ziele für eine veränderte Organisation gesteckt,
- die zukünftigen Abläufe erarbeitet und dokumentiert und
- die Kommunikation der Veränderungen geplant.

Bewusst wurde darauf verzichtet, kurzfristig eine Zertifizierung nach ISO 9001:2000 anzustreben. Um aber eine spätere Zertifizierung zu ermöglichen, wurde darauf geachtet, die Dokumentation weitgehend am Standard auszurichten.

Die Arbeitssitzungen wurden dabei unter Einbeziehung der betroffenen Mitarbeiter in der Form von Qualitätszirkeln organisiert. Hintergrund für dieses Vorgehen war der Grundgedanke der Verankerung des Qualitätsgedankens nicht nur bei den Führungskräften sondern auch und gerade bei den Mitarbeitern „am Produkt“.

Alle Mitarbeiter des Unternehmens wurden mit einem Artikel in der Mitarbeiterzeitung kurz nach Projektstart über die Ziele informiert; drei Monate später – zum Zeitpunkt der Umsetzung der erarbeiteten Maßnahmen – wurde ein „Extrablatt Qualitätsmanagement“ veröffentlicht, in dem der Prozess, die Ergebnisse und die weitere Vorgehensweise in leicht verständlicher Form an die Frau und an den Mann gebracht wurden.

Ergebnisse

KD+M hat das gesamte Projekt bis zur Umsetzung der erarbeiteten Maßnahmen begleitet und steht so dafür ein,

- dass die Projektergebnisse und die konkreten Einsparungen deutlich über den gesteckten Zielen erreicht wurden,
- dass die organisatorischen Veränderungen implementiert und auch tatsächlich gelebt werden,
- dass ein Know-How-Transfer in Bezug auf die Methoden des Qualitäts- und Projektmanagements und die fachlichen Kenntnisse stattgefunden hat und
- das Gedankengut des Qualitätsmanagements in den Köpfen des Managements und der Mitarbeiter verankert ist.

Mit Abschluss des Projektes nach ca. vier Monaten Laufzeit wurde eine „Qualitäts-Fibel“ erarbeitet, die die Prozesse, deren Zusammenhänge und die Verantwortlichkeiten bei der Bearbeitung der Retouren dokumentiert.

Die organisatorische Zusammenlegung von Wareneingang und Retourenbearbeitung verkettet die bisher getrennten Abläufe und stellt ein durchgängiges Prozess-Ownership sicher.

Durch den Einsatz von Technik (Scanner und Rechner basierte Entscheidungsunterstützung für die Weiterverwendung retournierter Artikel) konnte die Bearbeitungszeit bereits nach einem Monat operativer Arbeit halbiert und so der Einsatz von Zeitarbeitern fast vollständig vermieden werden. Insgesamt kann – auch durch einen flexibilisierten Personaleinsatz – sichergestellt werden, dass alle Rücksendungen spätestens am Folgetag vollständig bearbeitet sind und Gutschriften erstellt bzw. Belastungsanzeigen bearbeitet werden können.

Im Bereich der Retourenbearbeitung wurde eine Info-Tafel aufgestellt, auf der die vereinbarten Leistungskennzahlen wöchentlich notiert werden; darüber hinaus werden hier Störungen und Vorschläge zur Verbesserung aufgenommen. Die Info-Tafel ist damit die Grundlage für die weitere kontinuierliche Arbeit der Qualitätszirkel.

Ausblick

In den organisatorisch angrenzenden Bereichen der Logistik und der administrativen Verwaltung werden zurzeit – unterstützt durch einen KD+M Coach – Qualitätszirkel ins Leben gerufen, die die Abläufe in diesen Bereichen, aber auch über Bereichsgrenzen hinweg auf Verbesserungsmöglichkeiten untersucht. Hier sind bereits erste Ansätze gefunden und Umsetzungsprojekte initiiert.

Daneben sind weiterführende Projekte in den Bereichen Produkt-Qualitätssicherung im Wareneingang, Kundendienstwerkstatt und Kunden- bzw. Endverbraucher-Hotline geplant.

Mehr Ausschreibungen mit weniger Ressourcen - Online-Recruitment bei der mg technologies ag

- von Julia Richter · mg technologies ag *) -

Der Weltkonzern mg technologies hat mit einem System zum Online Recruiting, das KD+M entwickelt hat, sein gesamtes Bewerbermanagement optimiert und erhebliche Kosten eingespart.



Eigentlich passte das Bewerberprofil hervorragend, doch wurde in der Frankfurter Konzernzentrale der mg technologies ag gerade niemand mit dieser Qualifikation benötigt. Also ging die Bewerbung auf „Wanderschaft“ zwischen den Teilkonzernen und versandete schließlich. Dass gleichzeitig eine Tochtergesellschaft händierend genau einen solchen Mitarbeiter suchte, wusste niemand.

Das war die Situation bis 2001. Die richtige Qualifikation an den richtigen Platz zu vermitteln ist bei einem Weltkonzern mit über 33.000 Mitarbeitern und weit über 400 Gesellschaften in allen Kontinenten eine äußerst komplexe Herausforderung. Bis 2001 hatte mg technologies jedoch kein optimales Instrument, um Bewerbungen konzernweit zu bearbeiten.

Heute kann die Situation so aussehen: Der Personalverantwortliche des Teilkonzerns GEA sucht einen Maschinenbauingenieur. Er gibt an seinem Inter-

net-Browser die Suchkriterien für den konzernweiten elektronischen Bewerberpool ein. Kurz darauf erhält er vielleicht das passende Profil einer bei Dynamit Nobel eingegangenen Bewerbung.

Erzielt unser Personaler keinen spontanen Treffer, erstellt er am gleichen System eine Online-Anzeige mit einem maßgeschneiderten Bewerberfragebogen. Nach Knopfdruck erscheint diese Anzeige automatisch im internen Stellenmarkt des hauseigenen Intranets, im externen Stellenmarkt auf der mg-Homepage und kurze Zeit später in den kommerziellen Online-Stellenbörsen, mit denen die mg einen Vertrag hat.

Mit der Kombination von interner Datenbank, Intranet und Internet hat mg technologies das Recruiting im Konzern grundlegend verändert. Dabei waren erste Versuche mit den existierenden Internet-Jobbörsen Ende der 90er Jahre nicht unbedingt ermutigend. Deren Bewerbermasken waren viel zu allgemein, um den äußerst differenzierten Qualifikationsbedarf der zahlreichen mg-Gesellschaften abzubilden.

Personal



Wir entschieden uns deshalb für eine interne Lösung. Nach Vorarbeit einer Projektgruppe wurde das Online-Recruitment-System der KD+M e-solutions GmbH implementiert und gemeinsam mit KD+M als Entwicklungspartner immer genauer an unseren Bedarf angepasst. Seit Frühjahr 2001 ist dieses System in Betrieb. Rund 50 Personaler in deutschen Teilkonzernen arbeiten bereits damit.

Die Ergebnisse sprechen für sich. Dank der konzernweiten Datenbank geht keine interessante Bewerbung mehr verloren. Darüber hinaus haben wir den gesamten Prozess der Ausschreibung sowie des Bewerbermanagements optimiert und die Kosten deutlich gesenkt. So können wir heute mit weniger Ressourcen mehr Ausschreibungen bewältigen.

Ein Personalverantwortlicher kann mit Hilfe gespeicherter Elemente wie den Logos der Gesellschaften, standardisierten Texten und einem Kriterienkatalog zum Anklicken individuelle Anzeigen effizient entwickeln. Per Knopfdruck erscheint die Anzeige im gleichen Format in den internen und externen Online-Plattformen. Nach Ablauf definierter Fristen wird sie automatisch gelöscht. Die früher benötigte Agentur als Schnittstelle ist überflüssig. Auch Print-Anzeigen können mit dieser Prozedur vorbereitet werden.

Die Bewerber erhalten automatisch per e-Mail eine Eingangsbestätigung. Der zuständige Personalreferent findet in seiner Inbox eine entsprechende Nachricht und wickelt fortan die gesamte Korrespondenz über das System ab. Da er einen präzisen Eindruck von der Qualifikation der Interessenten erhält, kann er schneller vorselektieren und Bewerbergespräche besser vorbereiten.

Wenn der Kandidat dies wünscht, wird die Bewerbung in den konzernweiten Datenpool eingestellt. Alle Personalverantwortlichen können das anonymisierte Profil dann einsehen. Bei Interesse gibt ihnen der federführende Kollege per Knopfdruck Zugriff auf die persönlichen Daten. Initiativbewerbungen werden entsprechend behandelt. Da Mitarbeiter ebenfalls Initiativbewerbungen einstellen können, wird auch die Personalentwicklung wirksam unterstützt.

Der Preisunterschied zwischen Print- und Online-Anzeigen ist enorm. Dabei ist die Rücklaufquote der Online-Anzeige teilweise sogar höher; mehr als 50 Prozent der Bewerbungen gehen heute bereits auf Internetausschreibungen ein. Darüber hinaus konnten wir durch den optimierten Prozess die Kosten einer Internetanzeige um 100 Euro senken. Allein im Geschäftsjahr 2001/2002 haben wir so insgesamt 45.000 Euro eingespart.

Nach anfänglicher partieller Skepsis reagieren die Anwender heute ausgesprochen positiv. Dazu haben nicht zuletzt die Schulungen vor Ort beigetragen. In diesen Wochen wird das System an 40 internationalen Standorten eingeführt - zunächst in Deutsch und Englisch. Dank der mittlerweile entwickelten Routine und der Unterstützung durch Personaler in den Teilkonzernen können wir die Schulungen in diesen Ländern telefonisch abwickeln.

Auszug aus dem Geschäftsbericht 2001/2002 der mg technologies ag:

Rekrutierung erstmals weltweit online

Im Berichtsjahr wurden die Auslandsgesellschaften in das internetgestützte Bewerbermanagement des Konzerns integriert. Damit erfolgte der Rekrutierungsprozess erstmals weltweit online. Neben den deutschen Tochtergesellschaften können auch rund 40 ausländische Standorte nach geeigneten Kandidaten im Bewerberpool recherchieren, Stellenanzeigen für Internet-Jobbörsen und den internen mg-Stellenmarkt aufgeben sowie Online-Bewerbungen abwickeln. Die Kostenvorteile dieses Systems belaufen sich auf 100 EUR pro Internet-Anzeige (insgesamt 45.000 EUR im Geschäftsjahr 2001/2002).

**) Julia Richter ist in der Abteilung Führungskräfte-Entwicklung der mg technologies ag in Frankfurt am Main verantwortlich für das Online-Recruiting*

Wer aufbricht, braucht Orientierung

- von Rolf Bastian · KD+M Partner -

Bei Restrukturierung benötigen öffentliche Unternehmen interne Kommunikation mehr denn je.



Rolf Bastian

Der „Clash of Cultures“ konnte krasser nicht sein. Auf der einen Seite herrschte vielfach noch eine über Jahrzehnte gewachsene „hoheitliche“ Mentalität, in der Zuständigkeiten und Anweisungen zählten. Auf der anderen Seite war das öffentliche Un-

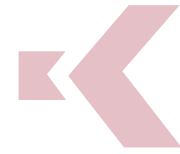
ternehmen dem Markt ausgesetzt worden und musste in Prozessen und Denkweisen schnellstmöglich Wettbewerbs- und Kundenorientierung verankern.

Die Unternehmensleitung baute in dieser „Kulturrevolution“ vor allem auf Kommunikation. Unterstützt durch KD+M Berater, wurde der Veränderungsprozess von Anfang an in neu geschaffenen, gemischten Lenkungs-gremien vorangetrieben. Dessen Mitglieder hatten den direkten Draht in die verschiedenen Fachbereiche, konnten so Ergebnisse schnell kommunizieren und eine Katalysatorfunktion wahrnehmen.

Vision, Ziele sowie verbindliche Leitlinien für Zusammenarbeit und Führung wiesen die Richtung. Sie bildeten zugleich eine Art „Verfassung“, auf die sich Mitarbeiter im Zweifel berufen konnten. Die Ergebnisse wurden in verschiedenen Formen publiziert, wobei der Kreativität keine Grenzen gesetzt waren. In zahlreichen Veranstaltungen wurden die Ziele und Zwischenergebnisse mit allen Mitarbeitern ausführlich diskutiert.

Veränderungen verlangen Information

Wer aufbricht braucht Orientierung. Öffentliche Unternehmen und Verwaltungen im Umbruch sind deshalb auf eine besonders intensive interne Kommunikation angewiesen. Die Mitarbeiter müssen über Ziele und Maßnahmen fortlaufend informiert werden. Aber das allein reicht nicht aus. Oft können sie ihre neue Rolle erst wahrnehmen, wenn sie auch in ihrer Arbeit mehr Wissen erhalten und besser miteinander kommunizieren.



Beispielsweise ist es eines der wichtigsten Ziele, formale Zuständigkeit und Pflichterfüllung durch Verantwortung und Kreativität abzulösen. Eigenverantwortlich entscheiden kann aber nur, wer vollständig informiert ist. Auch besteht gerade bei Dienstleistungsunternehmen ein enger Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Kunden und der Mitarbeiter. Letztere wiederum hängt wesentlich von einer hinreichenden Information ab.

Eine effiziente Methode, um eingefahrene Strukturen und Abläufe zu überwinden, ist die Einführung eines modernen Projektmanagements. Sie birgt allerdings die Gefahr des Informations-Gaps. Die Projektleitung muss deshalb die Ergebnisse ihrer Arbeit aktiv an wichtige interne Zielgruppen „vermarkten“.

Kommunikationsinstrumente kreativ einsetzen

Gerade in Restrukturierungsphasen ist eine integrierte Kommunikationsstrategie notwendig. Sowohl interne und externe Maßnahmen als auch die verschiedenen Instrumente müssen aufeinander abgestimmt sein, denn inkonsistente Inhalte bedrohen die Glaubwürdigkeit.

Nach wie vor schaffen klassische Instrumente wie etwa Initialbroschüren mit Unternehmenszielen und -leitlinien eine sinnvolle Informationsgrundlage. Populäre Formate wie Taschenausgaben oder Schreibtafelaufgaben tragen dazu bei, dass die Mitarbeiter die angestrebten Veränderungen in ihrer täglichen Arbeit „vor Augen“ haben. Auch eine pointierte, klare und für alle Zielgruppen verständliche Sprache ist wichtig, um eine abgehobene Kommunikation zu vermeiden. Periodische Instrumente wie Mitarbeiterbriefe oder eine praxisbezogene Hauszeitschrift sind ebenfalls sehr hilfreich.

Einen hohen Stellenwert haben natürlich virtuelle Instrumente. Online-Foren fördern den schnellen Informationsfluss ebenso wie die Diskussion. Um das fachliche Wissen zu vertiefen, bieten sich innovative Lösungen für eLearning und eCollaboration an.

Unverzichtbar bleibt auch im virtuellen Zeitalter die persönliche Kommunikation. Neben der Diskussion der Lenkungsorgane mit den Mitarbeitern zählen dazu Events zu wichtigen Anlässen wie Kick-off-Meeting, Meilenstein-Präsentationen, Incentives usw.

Jeder ist für Information verantwortlich

Information muss in Restrukturierungsphasen zugleich als Hol- und Bringschuld begriffen werden. Das Unternehmen muss die Instrumente liefern sowie Kommunikationswege und Adressaten definieren, damit sichergestellt wird, dass jeder das Wissen erhält, das er benötigt. Aber die Mitarbeiter müssen auch selbst die Initiative ergreifen. Nur wenn sich jeder dafür verantwortlich fühlt, relevante Informationen aus seinem Arbeitsbereich weiterzuleiten und offen zu kommunizieren, wird die Neuausrichtung letztendlich erfolgreich sein.

Kommunikation

eLearning - Qualifikation für die Zukunft

- von Ingo Schwenk · KD+M Partner -

Die Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) in Hamburg hat frühzeitig die Möglichkeiten des eLearning zur Unterstützung Ihres Geschäftszwecks erkannt. Sie setzt bei der Planung, Realisierung und Einführung auf die professionelle Beratung und Umsetzung durch die Online-Unit der KD+M.



Die BGW hat gleichzeitig mit den Vorbereitungen zur Einführung einer neuen Betriebssoftware (BG-Standard) den Einstieg in diese neue Lernform gewagt.

Mitte des vergangenen Jahres gab die BGW eine Vorstudie zum Thema „Einführung von eLearning innerhalb der Organisation“ in Auftrag. Unter besonderer Berücksichtigung der spezifischen Anforderungen und Gegebenheiten einer öffentlich-rechtlichen Organisation im Allgemeinen und der EDV-Struktur der BGW im Besonderen gab die von KD+M erstellte Vorstudie klare Empfehlungen. Diese bildeten die Grundlage für die Entscheidung, ob das Thema eLearning innerhalb der BGW zur Unterstützung ihres Geschäftszwecks weiter verfolgt werden sollte oder nicht.

Der Einwand gegen die Einführung von eLearning während der heißen Phase der Vorbereitungen von BG-Standard - dass mit eLearning wieder etwas Neues eingeführt werde - war schnell entkräftet: eLearning ist etwas Unterstützendes, nicht Neues; ein Angebot des Unternehmens/der Organisation an die Mitarbeiter.

Nach der Entscheidung, den Weg weiter zu gehen, wurde parallel zu den Vorbereitungen für die Präsenzschulungen eine eLearning-Pilotphase geplant. Die Empfehlungen wurden überprüft, Themen für die ersten Lerneinheiten ausgewählt, die Zielgruppen definiert, Gespräche mit allen beteiligten Abteilungen und Personen geführt.

Der nächste Schritt bestand darin, eine Projektgruppe zu bilden. Diese besteht aus dem Projektleiter und je einem Mit-

arbeiter aus den Bereichen Pädagogik, Fachbereich, IuK (EDV) und externe Projektkoordination und Realisation (KD+M). Zu jeder Funktion wurde ein „Backup“-Mitarbeiter benannt.

Die Erkenntnisse und Empfehlungen aus der Vorstudie sowie die Informationen über die zur Verfügung stehenden Ressourcen und die Zeitschiene wurden in einem Projektplan operationalisiert und mit Verantwortungen und Terminen versehen.

Dieser Projektplan war nun die Grundlage für das weitere Handeln. Die mutige Entscheidung für den richtigen Zeitpunkt -nämlich Pilotphase und Vorbereitungen zur Einführung von BG-Standard zeitgleich anzugehen- zahlte sich nun aus: Die Erkenntnisse aus der Erstellung von Unterlagen für die Präsenzschiene flossen ein zu eins in die Umsetzung der Online-Lerneinheiten ein.

Als Medien zur Umsetzung kamen auf Grund der BGW-spezifischen EDV-Struktur (WTS) nur Text, Animationen und Grafik zum Einsatz. Keine Video- oder Audiosequenzen.

eLearning



Die Konzeption und Gestaltung der grafischen Oberfläche als Schnittstelle zum Benutzer (ein Hauptkriterium für die Akzeptanz bei den Mitarbeitern und somit entscheidend für den Erfolg der Investition) ist immer eine besondere Herausforderung an den Dienstleister. Die Lösung von KD+M gewährleistet eine intuitive Benutzung und Navigation in einer grafisch ansprechenden Umgebung.

Nach der ersten Umsetzung der Inhalte aus den vorliegenden gedruckten Schulungsunterlagen ging es an den medien-spezifischen Feinschliff. Die Redaktion der Inhalte erfordert genaue Kenntnis der fachlichen Seite sowie ein Gespür für die richtige Dosis an Wissen, die jede einzelne Bildschirmseite mit den ihr zur Verfügung stehenden Elementen (Animation, Simulation, Text, Handlungsanweisung, etc.) enthalten darf.

Durch das perfekte Zusammenspiel des Projektteams, eine solide planerische Grundlage und das persönliche „Herzblut“, das alle Beteiligten in das Gelingen des Projekts haben einfließen lassen, ist es gelungen, eLearning den Mitarbeitern der BGW rechtzeitig zur Einführung von BG-Standard im Rahmen eines Pilotprojekts zur Verfügung zu stellen.

Das Ganze mit einem überschaubaren Budget und innerhalb des gesteckten Zeitrahmens - getreu unserem Motto: „Erkennen · Lösen · Handeln“.

So haben die Mitarbeiter der BGW im Rahmen eines Pilotprojekts ein effizientes, modernes Schulungswerkzeug erhalten.

Erste Rückmeldungen haben bereits deutlich gemacht, dass dieses Werkzeug eine hohe Akzeptanz findet. Die Notwendigkeit von eLearning innerhalb der BGW ist unbestritten.

KD+M Partner-Team

Rolf Bastian

- Marketing
- Kommunikation
- Ghostwriting

Jürgen Ludwig

- Geschäftsprozess-Optimierung
- Projektmanagement
- Qualitätsmanagement

Jürgen Olschewski

- Unternehmensführung, strategisch und operational
- Sanierung/Neuausrichtung von Unternehmen
- Coaching von Vorständen/Geschäftsführungen

Ingo Schwenk

- Internet/Intranet
- eLearning
- eCollaboration

Dr. Ernst Theilen

- Political Engineering
- Verwaltungsmodernisierung
- Innovation und Strategie

Impressum

Impressum

Herausgeber:

KD+M Partner-Team J. Olschewski
Konrad-Adenauer-Platz 2
56410 Montabaur

Telefon: 02602-94 75 70
Telefax: 02602-94 75 69

E-Mail: partner@kompetenz-center.de
Web: <http://www.kompetenz-center.de>

Redaktion:

KD+M Rolf Bastian, Berlin

Gestaltung/Satz:

KD+M e-solutions GmbH, Montabaur

Repro/Druck:

Reprotechnik Schenke, Koblenz

Nachdruck der Beiträge nur nach
Genehmigung durch KD+M.

KD+M Partner-Team J. Olschewski

Rodenwald 1
40883 Ratingen
Telefon: 0 21 02-96 32 08
Telefax: 0 21 02-96 32 07

Konrad-Adenauer-Platz 2
56410 Montabaur
Telefon: 0 26 02-94 75 70
Telefax: 0 26 02-94 75 69

Magazinstraße 15-16
10179 Berlin
Telefon: 0 30-5 90 06 85-30
Telefax: 0 30-5 90 06 85-40

eMail: partner@kompetenz-center.de
Web: <http://www.kompetenz-center.de>