

TQM in kleinen/mittleren IT-Unternehmen:

Mehr Q für den Kunden

Was grossen Informatik-Unternehmen recht ist - nämlich, dass sie ein eigenes QMS haben -, ist nun auch für die Kleinen und Mittelgrossen der Branche möglich.

Im Ausbildungsgang «TQM-Projekt» lernen sie, sich mit klaren Werten und einfachen Spielregeln auf jene Tätigkeiten zu konzentrieren, welche für ihre Kunden einen Mehrwert darstellen. Nutzniesser sind somit (auch) all jene, die bei ihnen Leistungen beziehen.

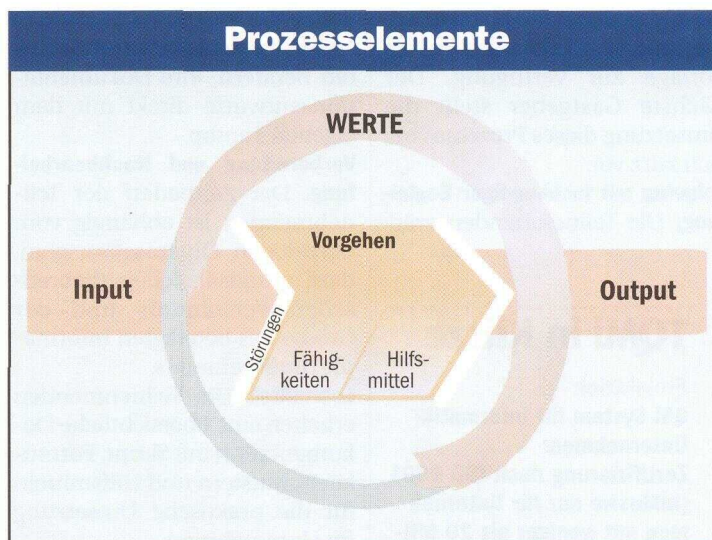
VON CHRISTIAN KATZ

Haben Sie gewusst, dass es in der Schweiz mehrere tausend Informatik-Unternehmen gibt? Die meisten sind kleine und mittlere Unternehmen (KMUs). In ihnen weht ein Pioniergeist, auf den traditionelle Unternehmen neidisch sein können. Sie sind wendig, kreativ und verfügen über fundiertes technisches Know-how, das sie gerne einsetzen.

Doch für den langfristigen Unternehmenserfolg reicht dies nicht aus. Nötig ist eine intensive Auseinandersetzung mit den Anforderungen der Kunden und ebenso mit dem eigenen Unternehmen. Münden soll das Ganze in einem TQM-System, durch dessen konsequente Anwendung und Umsetzung sich das Informatik-Unternehmen die Basis schafft zur eigenen Wettbewerbsfähigkeit. Softnet, die Initiative des Bundesamtes für Berufsbildung und Technologie, unterstützt die in diese Richtung aktiv werdenden Informatik-Unternehmen.

Wichtige Fragen, deren Beantwortung das Informatik-Unternehmen im Markt positionieren helfen und Transparenz in die Strategie/Philosophie bringen, lauten:

- * Was ist uns wichtig?
- * Wie finden wir heraus, was unsere Kunden wirklich brauchen?
- * Wie unterscheiden wir uns von unseren Mitbewerbern?
- * Wie schaffen wir Produkte



QM-System: Prozessdefinition.

und Dienstleistungen, die auf dem Markt gefragt sind?

- * Wie erreichen wir ein optimales Verhältnis von Aufwand und Wertschöpfung?
- * Was unternehmen wir heute, damit wir auch morgen noch auf dem Markt sind?

QM-System aufbauen

Ein erster wichtiger Schritt in Richtung TQM ist der Aufbau eines nach ISO 9001 zertifizierten Qualitäts-Management-Systems. Es beschreibt:

- * Werte und Regeln, nicht Tatsachen.
- * Prozesse mit Input, Vorgehensweise und Output.
- * Die benötigten Fähigkeiten und Hilfsmittel.

gagiert. Das Unternehmen ist schneller am Markt und produziert kostengünstiger als die Mitbewerber.

Auch die Kunden profitieren. Ihre Bedürfnisse werden besser erkannt; sie werden kompetent beraten; sie erhalten genau das, was sie benötigen, und dies zu einem fairen Preis; auch nach dem Kauf können sie weiter auf gute Dienstleistungen und Service zählen.

Das TQM-Projekt

Um besonders auch kleine und mittlere Informatik-Unternehmen beim Aufbau ihres QM-Systems zu unterstützen, wurde TQM als effizientes Gesamtkonzept entwickelt. Softnet (BBT) bot dabei Unterstützung.

Der Ablauf dieses Ausbildungsgangs gliedert sich in verschiedene Phasen:

- * Zielgerichtete Befähigung der Teilnehmenden zum Umsetzen von TQM im eigenen Informatik-Unternehmen (7 Tage).
- * Praxisarbeit und Erfahrungsaustausch in Management-Prozessen bei teilnehmenden Informatik-Unternehmen (5 Tage).
- * Folgetag mit fachkundiger Begleitung zum Arbeiten am eigenen Management-System (5 Tage).
- * Überprüfung durch ein individuelles, internes Audit bei jedem teilnehmenden Unternehmen (1 Tag).
- * Externe Gruppen-Zertifizierung durch SGS (1 Tag).

* Zielgrössen und wie oft diese zu messen sind.

- * Es berücksichtigt Störungen.
- * Es genügt einer Reihe von Kriterien, auf die sich die Normierungs-Organisationen von 94 Ländern geeinigt haben.

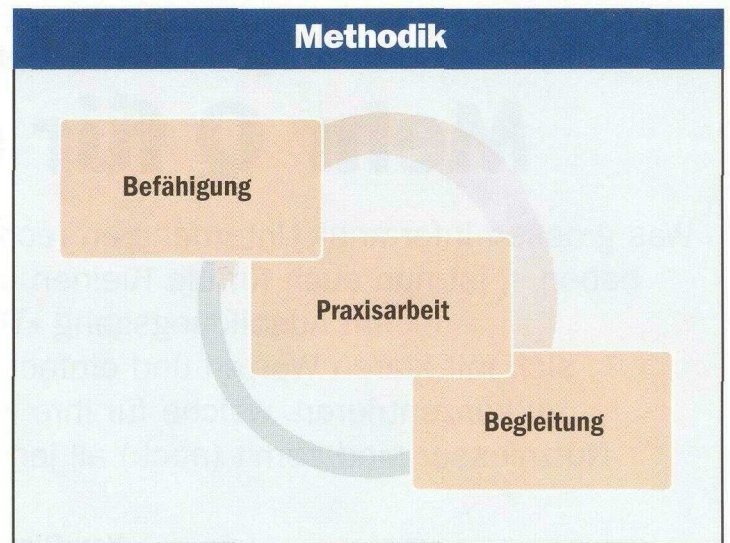
QM: Wo liegt der Nutzen?

Das QM-System hilft dem Unternehmen, seine Aufgaben leichter zu bewältigen. Das Unternehmen wird auf Dauer gestärkt.

- * Das Unternehmen kennt die eigenen Stärken, den Markt, seine Position und die Anforderungen seiner Kunden besser.
- * Die Geschäftsprozesse laufen geregelt ab; sie sind effizient und effektiv.
- * Die Mitarbeitenden sind en-



QM-System: Positive Wirkung auf das gesamte Umfeld und alle Partner.



TQM-Projekt: Aufbau / Methodik.

Damit die Teilnehmenden möglichst selten in ihrem Unternehmen fehlen müssen, sind die Workshops jeweils auf Freitag und Samstag angesetzt. Internet als Kommunikationsmittel ermöglicht eine optimale Betreuung zwischen den Ausbildungstagen.

Bei TQM lernt nicht ein einzelnes Unternehmen, sondern eine Gruppe von Informatikunternehmen gemeinsam. Bei der Umsetzung besuchen die Teilnehmenden einander in ihren Unternehmen.

Dadurch entsteht ein intensiver Ideen- und Erfahrungsaustausch mit direktem Praxisbe-

merinnen und Teilnehmern als Vorlage zur Verfügung. Der nächste Gastgeber stellt die Umsetzung dieses Prozesses bei sich kurz vor. Folgetag mit fachkundiger Begleitung. Die Teilnehmenden erar-

TQM in Kürze

Projektziel:
QM-System für Informatik-Unternehmen.
Zertifizierung nach ISO 9001 (inklusive nur für Unternehmen mit weniger als 20 Mitarbeitenden).

Projektdauer:
Ein Jahr.

Teilnehmer:
Pro TQM-Projekt maximal zwölf Schweizer Informatik-Unternehmen.

Kosten:
CHF 18 000.-, exkl. MwSt.

Projektleiter:
Robert Stadler, 8332 Russikon. Telefon 01 955 08 77, Fax 01 955 08 76, robert.stadler@softnet.ch www.robertstadler.ch

Auskunft und Anmeldung:
Bei Robert Stadler.

Informationsveranstaltung:
22. Mai 2002 in Glattbrugg.

Start des 4. TQM-Projekts:
21. Juni 2002.

Mehr Infos:
www.tqmi.ch
www.softnet.ch

beiten, begleitet von kompetenten Beratern, ihre Dokumentationsentwürfe direkt mit dem eigenen Laptop.

Vorbereitung und Nachbearbeitung. Der Zeitbedarf der Teilnehmenden ist abhängig vom derzeitigen Organisationsgrad, dem grundsätzlichen theoretischen Verständnis und der Grösse des beteiligten Informatik-Unternehmens.

Lehrmittel. Die Teilnehmenden erhalten eine übersichtliche Dokumentation mit Skript, Formularen, Mustern und Hilfsmitteln für die praktische Umsetzung im Unternehmen.

Lernen in Gruppen sinnvoll?

Das Projekt TQM baut auf dem «Lernen in Gruppen». Die Ausbildungsverantwortlichen sehen darin, gegenüber einer «individuellen Beratung», folgende Vorteile:

* Geringerer Aufwand für die Teilnehmenden, weil sie miteinander und von einander einfacher und schneller lernen. Abschreiben empfohlen!

* Das Projekt TQM ist speziell auf die Bedürfnisse von Informatik-Unternehmen ausgerichtet.

* Die Kosten für das gesamte TQM-Projekt für Kleinunternehmen bis 20 Mitarbeitende betragen nur rund einen Drittel der Kosten für eine individuelle Beratung.

Nach einem Jahr am Ziel

Als ersten Meilenstein auf dem Weg zu TQM wird das Informatik-Unternehmen normalerweise mit einem Audit das Zertifikat ISO 9001 erreichen. So wird der Projekterfolg auch extern bestätigt.

Blick ins laufende Projekt

Zur Zeit sind 27 Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit TQM engagiert.

Bereits in den Zwischentagen des ersten Teils haben die TQM-Teilnehmer intensive Diskussionen mit ihren Mitarbeitenden geführt. Die zentrale Frage dabei: «Was ist uns wichtig? Welche Werte wollen wir pflegen?» Dabei fließen die Bedürfnisse aller Anspruchsgruppen (Kunden, Gesellschaft, Mitarbeitenden usw.) unter Beachtung von wirtschaftlichen und ethischen Kriterien ein. Auch entstehen neue kulturelle Werte, die von der Führung vorgelebt und von jedem einzelnen Mitarbeiter getragen werden.

Dazu ein Beispiel, wie der Praxisteil abläuft. Zur Vorbereitung des Praxistages zum Prozess «Personalmanagement» besuchten wir (R. Stadler und Ch. Katz) das Unternehmen AAC Infotray AG in Winterthur. Infotray entwickelt und vermarktet neuartige Informations-Management-Systeme für die Qualitätssicherung. Ausgerüstet mit Checklisten und vor-

bereiteten Fragen, erfahren wir im Gespräch mit Geschäftsleiter Dr. K. Ehrensberger, wie das Personalmanagement von AAC Infotray AG bisher geregelt ist. Verschiedene Fragen blieben unbeantwortet, denn bisher wurden die zum Teil unbewussten Regeln situativ angewandt. Bei bestimmten Themen fragten wir auch direkt die anwesenden Mitarbeiter.

Mit dieser Coaching-Methode lernen wir das Unternehmen kennen, und K. Ehrensberger lernt in kürzester Zeit, wie aus seinem Unternehmen ein Teil des QM-Systems herauskristallisiert und beschrieben werden kann.

Im Dialog mit den anderen

Der Praxistag selber: K. Ehrensberger hat die ganze TQM-Projektgruppe in sein Unternehmen eingeladen. Nach einer Einleitung von R. Stadler über

Personalmanagement sitzt K. Ehrensberger am PC und zeigt über den Beamer, was er bereits erarbeitet hat. R. Stadler ist Moderator und Experte in einer Person: Laufend beantwortet er die Fragen der Teilnehmer und verweist wenn nötig auf die im ersten Teil des Projekts erarbeitete Theorie. Durch Fragen angeregt, liefern die Teilnehmer neue Ideen. Gewisse Vorschläge baut K. Ehrensberger sogleich in sein Dokument ein. Auch die Teilnehmer sind fleissig: Sie haben eine Kopie des Dokuments in ihrem Notebook und erweitern diese um für sie passende Ideen. So profitieren alle von einander.

Am Folgetag ist ruhigeres Arbeiten angesagt: Jeder Teilnehmer arbeitet konzentriert am eigenen QM-System.

Zwischendurch werden Fragen gestellt. R. Stadler beantwortet sie und zeigt Zusam-

menhänge auf. Immer wieder geben die Teilnehmer eine Diskette mit selber erarbeiteten Dateien zum Kopieren in die Runde. In der Kaffeepause geht die Arbeit weiter: Die Teilnehmer besprechen angeregt die Vor- und Nachteile verschiedener Lösungsansätze.

Selbstverständlich ist am Abend die Arbeit nicht vollendet. «Hausaufgaben» sind angesagt. Am nächsten Praxistag wird es einen Rückblick auf die erarbeiteten Ergebnisse geben.

Der Teilnehmer Claudio Pietra, Geschäftsführer des Unternehmens Vertec Ltd. in Zürich, sagt: «Das TQM-Projekt ermöglicht es mir und meinem Unternehmen, das Ziel einer ISO-Zertifizierung zusammen mit anderen Unternehmen aus der Soft-

ware-Branche anzugehen. Da diese Entscheidungsträger viele gemeinsame Sorgen und Probleme, aber auch Chancen und Erfahrungen haben, scheint mir dieser Weg besonders wertvoll zu sein.»

Autor: Christian Katz (46), dipl. math., Egnach, selbständiger Berater für Wissensmanagement, denkt und arbeitet vernetzt.

Er lebt mit seiner Frau und den beiden Kindern am Bodensee, liebt Menschen, Natur, Wasser, Wind, Velofahren und Segeln.

Telefon 071 470 03 30,
Fax 071 470 03 31,
katz@wissen.org

ONLINE

katz@wissen.org
www.wissen.org
www.wissen.org/frames_wissensorganisator.html
www.tqmi.ch
www.softnet.ch