

# OPTIMAL INTEGRIERTES MANAGEMENTSYSTEM

Paul N. Burch

*Einfach und darum genial - genau wie die Natur!*

Die Managementlehre ist geprägt durch eine Vielzahl wohlklingender amerikanischer Methodenansätze. Obschon die erfolgreiche Ausrichtung einer Organisation immer wieder gleiche Aspekte zu berücksichtigen hat, werden anstelle einfacher, nachvollziehbarer Schritte kompliziert anmutende Managementphilosophien angepriesen. Im Folgenden wird ein einfaches Konzept zum Aufbau und Unterhalt eines integrierten Managementsystems vorgestellt – die in der Schweiz entwickelte F.E.E.<sup>®</sup>-Methode. Diese Methode gewinnt ihre Erkenntnisse direkt aus der Natur. Aufgrund ihrer universal gültigen Bausteine und Erkenntnisse eignet sie sich für die Anwendung weltweit. Die F.E.E.-Methode ist praxisbewährt. Als betriebswirtschaftliches «Werkzeug» ist sie in den letzten Jahren in über 300 Firmen und Organisationen erfolgreich eingeführt worden. Es handelt sich um einen Ansatz, welcher sich auf gemeinsame Merkmale jeder Organisation bezieht und daher allgemeingültig ist. Der Fachausdruck dazu: generisch. Eine Vielzahl von speziellen Begriffsinhalten kann dergestalt wiedergegeben werden. Im Zentrum steht der Grundbaustein «Fraktal».

*Die Kernelemente der F.E.E.-Methode*

Der Grundbaustein der F.E.E.-Methode ist der Natur entlehnt. Es ist das Fraktal. Der Ausdruck – von den Mathematikern so benannt – bedeutet, dass jedes grössere Gebilde auf einem einfachen Grundmuster basiert, d.h. aufbaut und mehrmals wiederholt wird. Die abgebildeten «Y» (Bild A und B) sind nichts anderes als Astgabeln. Ein Baum besteht aus einer Vielzahl von Verästelungen, welche sich durch Grösse, Winkel und Lage unterscheiden. Das Bauprinzip hingegen bleibt.



Bestimmt ist Ihnen der Vergleich zu Unternehmen und nicht gewinnorientierten Organisationen nicht sofort aufgefallen. Die Einsicht bei der Entwicklung der F.E.E.-Methode lautete: Unternehmen sind dann erfolgreich, wenn sie über eine optimale Struktur und über ebensolche Abläufe verfügen. Darum werden alle Prozesse

durch «Fraktale» dargestellt. Das «F» in F.E.E. steht daher für «Fraktal». Die vollständige Abkürzung F.E.E. bedeutet: *Fraktal, Effizient, Einfach*.

*Was ist Qualität?*

Ausgangspunkt der Überlegungen ist stets der Begriff «Qualität». Qualität heisst schlicht und einfach: Anforderungen oder Bedürfnisse erfüllen. Wer auf eine bestimmte Fragestellung ausgerichtete Qualität liefern will, muss zuerst die Anforderungen kennen (intern und extern). Oder anders gefragt: Was müsste sein, dass es gut wäre?

Zunächst muss man sich über die Hauptanforderungen an ein Qualitäts-Management-System (QM-System) klar werden und diese als verbindliche Vorgaben festschreiben. Ein QM-System soll:

- die Effizienz steigern
- die Konkurrenzfähigkeit erhöhen
- einfach und verständlich sein
- eine sichere Systempflege ermöglichen
- auf allen Stufen und Bereichen gelebt werden
- selbstkontrollierend sein
- die Eigenverantwortung steigern
- die ständige Verbesserung unterstützen
- Schutz vor Gefahren und Risiken
- jederzeit zertifizierbar gemäss gewünschten Normen sein

Die erwähnten Anforderungen führten zur F.E.E.-Methode. Wenn mit der F.E.E.-Methode Organisations- und Führungsfragen angegangen werden, stellt F.E.E.-Consult immer die Frage nach den geltenden Anforderungen und deren vollständigen und eindeutigen Beschreibung. Daraus werden die für den Unternehmenserfolg wichtigen Grössen, unter anderen die Ziele, abgeleitet, sodass diejenigen, welche die Ausführung vornehmen, über die notwendigen Kenntnisse und Unterlagen verfügen. Wer Ziele zu erfüllen hat, wird gleichzeitig darüber informiert, nach welchen Qualitätsdaten seine Leistungen bemessen werden. Es kommt zu einem festgelegten Führungskreislauf.

Die Erfüllung von Aufgaben steht im Mittelpunkt jeder Organisation. Eine umfassende und inhaltlich sorgfältige Abklärung der sich stellenden



Anforderungen geht der Ausführung voraus. Praktisch gleichzeitig werden die zu messenden Qualitätsdaten (Q-Daten) festgelegt. Diese beiden Schritte sind «Führungsarbeit». Die Festlegung der Ausführung der Arbeiten – der dritte Schritt – wird möglichst flexibel und unter Einbezug der Mitarbeitenden vorgenommen. Wenn einmal der Prozess abläuft, stellt sich wiederkehrend die Frage: IST = SOLL? Bei Abweichungen wird der Verbesserungsprozess «unverzichtbar» eingeleitet.

*Effizient.* Wer die Anforderungen gründlich erarbeitet hat, kann daraus die Ziele ableiten und die Massnahmen festlegen, welche genau auf die Erfordernisse der Organisation abgestimmt sind. Die richtige Arbeit wird richtig gemacht. Auch auf diesem Weg begleitet Sie die F.E.E.-Methode mit ihrer einfach zu verstehenden Systematik.

*Einfach.* Die Denkweise und die Vorgehensart ist bei der F.E.E.-Methode bei allen organisatorischen, prozessorientierten und führungsmässigen Fragen dieselbe. Alle Mitarbeitenden kommunizieren ab dem Zeitpunkt, wo der Denkansatz der Methode begriffen und verinnerlicht ist, einheitlich. Dies führt zu erheblichen Zeitgewinnen und einer Reduktion von Missverständnissen.

*Umfassend.* Ein wichtiges Element für die in der Praxis eingeführten integralen F.E.E.-Managementsysteme bildet in der Regel die Norm ISO 9001: 2000. Auf dieser Grundlage lassen sich die verschiedenen Teilsysteme wie Umweltmanagement, Arbeitssicherheit, Branchenanforderungen etc. auf elegante und nutzbringende Weise integrieren. Die Methode eignet sich ebenso zur Integration von Evaluationssystemen jedwelcher Art wie z. B. EFQM, Q2E, EduQua, usw.

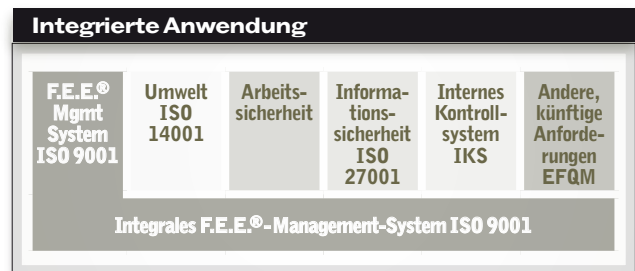
*Das prozessorientierte Führungsmodell*

Die erfolgreiche Unternehmensführung erfordert vom Management klare Vorstellungen der anzustrebenden Ziele und der zu ihrer Erreichung erforderlichen Mittel. Ein anerkanntes Instrument, um diese Anforderungen umzusetzen, ist die Norm ISO 9001: 2000. Dieses neue Prozessmodell ist in der Umsetzung höchst anspruchsvoll und führt sehr oft zu folgendem Resultat: Das QM-System entspricht zwar den Normanforderungen, aber das Unternehmen lebt dieses System im Alltag nicht. Der Grund: Die Beschreibungen sind zu komplex und die Dokumentation ist zu aufwendig. Das Problem liegt in der Umsetzung. Dementsprechend fehlt der umfassende Nutzen und viele Organisationen «leben» das System eher als Zwang oder aus Imagegründen. Nach einer gewissen Zeit verzichten viele auf das einmal Eingeführte. Bei der Umsetzung der erwähnten Norm setzt die F.E.E.-Methode an. F.E.E. hat ein neues Managementsystem entwickelt, das mit Einbezug von ISO 9001: 2000 eine zukunftsorientierte und umfassende Grundlage zur Integration der zuvor erwähnten Teilsysteme (Umweltmanagement, Arbeitssicherheit, Branchenanforderungen etc.) schafft. Was ist der zentrale Nutzen der beschriebenen Methode: Das prozessorientierte Führungsmodell nach der F.E.E.-Methode steigert den Ertrag und erfüllt die Kundenanforderungen wirksam.

*Das integrierte F.E.E.-Managementsystem als Basis*

Der fraktale, bausteinartige Ansatz eignet sich hervorragend, weitere Themen in das F.E.E.-Managementsystem zu integrieren. Im nachfolgenden Beispiel handelt es sich um eine neue ISO-Norm: ISO 27001:2005 (Informationssicherheit). Die Informationssicherheit hat zum Ziel, nicht nur Informationen eines Unternehmens verfügbar zu halten und zu schützen, sondern sämtliche Unternehmenswerte – vom Know-how bis hin zu technischen Geräten. Nutzen der Informationssicherheit in einem Unternehmen:

- Verstärkung des Vertrauens von Kunden, Lieferanten und Geschäftspartnern durch belegbare Informationssicherheit, bestätigt durch eine unabhängige Instanz
- Fehlerhäufigkeit und Störungsdauer und die damit verbundenen Kosten werden signifikant reduziert sowie präventiv Schäden verhindert
- Risiken im eigenen Unternehmen werden reduziert, unter anderem durch den bewussten Umgang und das frühzeitige Erkennen von potenziellen Risiken
- Sicherheit als integraler Bestandteil der Geschäftsprozesse; dadurch schnellere Reaktion auf Veränderungen im Unternehmensumfeld



Gemäss der bisherigen F.E.E.-Philosophie ist die Informationssicherheit (ISO 27001), wie bereits andere Themen, optimal in das bewährte F.E.E. -Managementsystem eingebunden worden.

*Die Softwarelösung zur F.E.E.-Methode*

Eine Methode ist nur so gut, wie sie sich in der Praxis bewährt. Sofern sie leicht, bequem und benutzerfreundlich ist, findet sie bei den Anwendern die notwendige Akzeptanz. Diese ist für den wirksamen Lernerfolg und die Umsetzung des Managementsystems entscheidend.

Für die praktische Umsetzung steht seit 4 Jahren die eigens entwickelte Software winFEE 2.0 zur Verfügung. Sie ist auf die F.E.E.-Methode ausgerichtet und basiert auf den bekannten MS Office Funktionen. Sie beinhaltet die ganze Dokumentenverwaltung, ermöglicht eine einfache elektronische Ablage und hat ein spezielles «Tool» für die Handhabung der laufenden Verbesserungsprozesse. ◀

F.E.E.® ist eine eingetragene Marke.

**Paul N. Burch**, lic.oec.publ., ist CEO und Vizepräsident des Verwaltungsrates der lizenzgebenden F.E.E.-Consult AG. Das Partnernetzwerk umfasst derzeit 20 Partner. Kontakt: p.burch@fee-consult.ch

