

# MQ Management und Qualität

ESPRIX  
2016

03/2016 | CHF 14.30 / € 13,50

Das Magazin für integrierte Managementsysteme

Integrations-  
management 4

KVP: Packende  
Transparenz 25

Vollelektronisches  
Formularwesen 34

## Auf dem Gipfel der Exzellenz



**ESPRIX  
Award Winner 2016**

BMW-Niederlassung  
Zürich-Dielsdorf Seite 10



**ESPRIX  
Preisträger 2016**

Hochschule Luzern  
Seite 12



Höhere Kaderausbildung  
der Armee Seite 14



# *Kompetenz & Wissen für erfolgreiche Führungskräfte.*

*Erwerben Sie Schlüsselwissen zur Steigerung  
von Effizienz, Effektivität und Qualität.*

## **Studiengänge**

MAS Quality Leadership  
CAS Business Excellence  
CAS Continuous Improvement  
CAS Qualitätsentwicklung im Gesundheitswesen

## **Zertifikatslehrgänge**

EFQM Excellence Assessor  
Lean Manager  
Lean Six Sigma Green Belt  
Qualitäts- und Prozessmanager

[www.saq-qualicon.ch](http://www.saq-qualicon.ch)







*Liebe Leserinnen und Leser*

*Immer wieder gerne werden alle Arten von Studien zitiert, um zu zeigen, wie «gut», wie «erfolgreich», wie «wettbewerbsfähig» usw. unser Land sei. Der Global Competitiveness Report des World Economic Forums etwa listet die Schweiz vor Schweden und Singapur als wettbewerbsfähigstes Land der Welt, während sie im Ranking des Lausanner Managementinstituts IMD auf Platz vier zurückfiel – hinter Spitzenreiter USA, Hongkong und Singapur. Unangefochten an der Spitze liegt*

*– zumindest in Europa – die Schweiz in Sachen Löhne: Fachkräfte verdienen hierzulande fast 35 000 Franken mehr als im zweitplatzierten Dänemark. Bei den Kaderstellen ist der Abstand sogar noch höher: Während ein Mitglied der mittleren Führungsebene in der Schweiz 153 690 Franken pro Jahr verdient, sind es in Luxemburg knapp 104 850 Franken (96 108 Euro). Wirtschaftliche Power hat also durchaus ihren Preis...*

*Statistiken bleiben Statistiken, erarbeitet wird wirtschaftlicher Erfolg bekanntlich durch Menschen in Unternehmen. Und um solche ging es am 10. März 2016 im KKL in Luzern, nicht um irgendwelche, sondern – einmal mehr, ist man versucht zu sagen – um die besten ihrer Klasse. Vergeben wurde der ESPRIX Swiss Award for Excellence an ein Unternehmen, das sich schon seit Jahren der kontinuierlichen Verbesserungen aller Prozesse verschrieben hat mithilfe des EFQM-Modells. Das eigentlich Faszinierende an diesem Management-System ist, dass es zwar das volle Commitment des Managements braucht, der Erfolg aber von der Basis aller Mitarbeitenden gleichsam «heraufwächst» – eben bis zum Gewinn des Awards. Der Weg dorthin ist lang, Erfolg hat eben auch hier seinen Preis...*

*Exzellenz im Business setzt sich zusammen aus einer Summe von Teilen – benötigt aber ebenso exzellente Rahmenbedingungen. Und Letztere sind es, welche letztlich die Basis für die Wettbewerbsfähigkeit einer Region, ja eines ganzen Landes bilden. Gutes kann aber auch hier immer noch besser werden, denn die Konkurrenz schläft bekanntlich nicht.*

**Thomas Berner**  
Chefredaktor

**Titelbild:** ra2 studio – fotolia.com

**FLASH**

**Zusammenführen, was ein neues Ganzes werden soll** 4  
Von Hartmut Volk

**BUSINESS EXCELLENCE**

**Alles aus einer Hand** 8  
Von Raphael Bachmann

**ESPRIX**

**Nicht Kunden, sondern Fans** 10  
Von Thomas Berner

**Hoch gesteckte Ziele als Motivation** 12  
Von Thomas Berner

**«Auf Augenhöhe mit den Besten bewegen»** 14  
Von Thomas Berner

**Mit Business Excellence in Richtung Energiewende** 16  
Von Thomas Berner

**«Wir wollen auf den Mt. Everest»** 18  
Von Thomas Berner

**SAQ/SAQ-QUALICON AG**

Verbandsnachrichten

**«Exzellente Resultate sind nur mit exzellentem Personal möglich»** 21  
Von Thomas Berner

**Die ersten Schritte wagen** 23  
Von Thomas Berner

**RISIKEN MANAGEN**

**Entsprechende Werkzeuge nutzen** 26  
Von Alexander Springer

**Packende Transparenz** 28  
Von Ueli Eigenmann

**QUALITÄT SICHERN**

**Perfektion als Langzeitprojekt** 30  
Von Beni Krieger

**Bandproben mit bis zu 1.350 mm Länge** 32  
Christine Gassel, freie Journalistin

**Qualitäts- und Integriertes Managementsystem in passender Grössenordnung** 34  
Von Iris Bruns

**KOLUMNE**

**Hannes führt das Mitarbeitergespräch** 36  
Von Stefan Häseli

**RUBRIKEN**

**MARKT-INFOS**

Szene	6	Marketplace	24
Produktenews	25	Stellenmarkt	37
Agenda/Impressum	38		

## Integrationsmanagement

# Zusammenführen, was ein neues Ganzes werden soll

Von Hartmut Volk

*Fusionen und Übernahmen, Mergers & Acquisitions sind an der Tagesordnung. Doch mit einem anderen Unternehmen auf dem Papier zu fusionieren oder es zu kaufen, das ist eine Sache. Eine andere, aus unterschiedlichen Unternehmenskulturen und -selbstverständnissen eine effiziente neue Einheit zu formen.*

**D**r. Markus Braun, Leiter Business Development und Dozent an der ZHAW School of Management in Winterthur, praktisch und theoretisch vertraut mit dieser Problematik, benennt einige kritische Punkte des Integrationsmanagements.

**Herr Dr. Braun, ob Fusion oder Zukauf, die ersten Schritte auf dem Weg zur Zusammenführung, sagen Sie, sind entscheidende Schritte. Worauf ist das Augenmerk zu richten?**

**Markus Braun:** Auf die Integrationsgestaltung und Informationsgestaltung. Der Ablauf der Integration sollte bereits vor dem Vertragsabschluss sorgfältig vorgezeichnet werden. Das ist ein grundlegender Prozess, dem entscheidende Priorität zukommt.

**Hartmut Volk,** Diplom-Betriebswirt und freier Journalist mit den Spezialgebieten Unternehmensführung, Selbstmanagement sowie Bewahrung und Pflege der psychophysischen Leistungsfähigkeit. Hartmut.volk@t-online.de

Die Informationsgestaltung muss darauf abzielen, die Vision und den erwarteten Mehrwert der Fusion den Belegschaften, den Kunden und Lieferanten einleuchtend, glaubwürdig und nachvollziehbar nahezubringen. Rasch nach allen Seiten Transparenz zu schaffen ist hier das Gebot der Stunde. Basis dafür ist der vorbereitete Plan, wie das Integrationsprojekt aufgesetzt und die Verantwortungsträger in den operativen Schlüsselpositionen bestimmt werden. Bei einer Fusion oder einer Übernahme ist also der unmittelbare und verzugslose Übergang von einem in der Regel hoch vertraulichen, von einem kleinen Team vorangetriebenen Akquisitionsprojekt in die breit abzustützte Integrationsphase besonders anspruchsvoll. Die Phasen der Vertraulichkeit müssen nahtlos in ein offenes, sorgfältig und konsequent durchgeführtes Informationsprojekt übergehen. In der Sache wie im kommunikativen Verhalten.

**Worauf ist das Augenmerk dabei bevorzugt zu richten?**

Das entscheidende Stichwort heisst hier Personal. Gemeinhin werden in der eben beschriebenen Phase bereits in schneller Abfolge in der fusionierten neuen Unternehmenseinheit Entscheidungen bis hinab auf tiefe operative Ebenen getroffen. Das bedeutet: Zum Zeitpunkt der Due Diligence, der Buchprüfung, also vor dem Fusionszeitpunkt muss der Personalaspekt eingehend beleuchtet werden. Die Erfahrung lehrt dabei: Operative Schlüsselpersonen müssen in beide Unternehmen entsandt werden, um Vertrauen zu erarbeiten und Brücken zwischen den im Normalfall unterschiedlichen Firmenkulturen zu schlagen. Intern unverzichtbar ist, dass ein Geschäftsleitungsmitglied mit einem entsprechenden Steuerungsausschuss im Rücken die Verantwortung für die Integration trägt. Die Integrationsver-

antwortung muss also «ganz oben» verankert werden, um so weit wie menschlich möglich Irrwege in abnützungreichen Grabenkämpfen zu verhindern.

**Ihre Erfahrung lehrt, Fehler, die am Beginn eines Integrationsmanagements gemacht werden, sind im Nachhinein besonders schwer zu korrigieren. Gibt es Fehler, die besonders ins Gewicht fallen?**

Ich verweise auf das eben Dargelegte. Der Anfang ist die Hälfte des Ganzen. Überlegte Sorgfalt in konsequenten Schritten verhindert nicht, dass auch mal etwas schief läuft, verringert aber die Wahrscheinlichkeit dafür. Wenn sich Firmen mit einem blossen «Zusammenschmeissen» zufrieden geben, wenn sich eine Integration nicht von Anfang mit Bedacht und Konsequenz an der neuen Unternehmensstrategie orientiert, wird es aller Erfahrung nach schwierig bis gänzlich unwahrscheinlich, die angestrebten Fusionssynergien zu gewinnen. Der Augenblick der Veränderung ist, gemäss dem antiken griechischen Kairos-Begriff, der Schlüsselzeitpunkt. Wird er nicht unverzüglich, überlegt und zielstrebig genutzt, wirkt sich das auf das ganze Projekt nachteilig aus. Um das sicherzustellen ist es erfolgsentscheidend, ein Integrati-

*Dr. Markus Braun:  
«Die Belegschaften sind in einem Fusionsprozess verunsichert, dem muss Rechnung getragen werden. Zum Beispiel dadurch, dass glaubwürdige Entscheidungsträger mit Leistungsausweis in die Schlüsselpositionen berufen werden.»*



onsprojekt mit den fähigsten und loyalsten Personen zu steuern und, wie gesagt, die Integrationsverantwortung «ganz oben» zu verorten.

**Integrationsmanagement ist ein Entwicklungsprozess im Werden. Welche «Stellschrauben» müssen dabei besonders im Auge behalten werden?**

Die Stellschraube «Vision», die Frage also: Was wollen wir und wie wollen wir was? Genauer: Welche Ziele sollen angesteuert werden? Welche Wettbewerbsposition soll erreicht werden? Überlegt werden sollte dabei auch: In welchen eventuell neuen Märkten wollen wir uns etablieren? Die Stellschraube «Auswahlprozess des Personals für die Schlüsselpositionen». Die faire und rasche Etablierung dieses Personenkreises sorgt dafür, die verständliche Unruhe in den Belegschaften in Grenzen zu halten. Eine Überlegung in diesem Zusammenhang sollte auch sein, das Integrationsmanagement für eine Performance-Transformation im neuen Unternehmen durch die Berufung von Nachwuchsmanagern in wichtige Positionen zu nutzen. Eine sozusagen übergeordnete Stellschraube ist ein präzises Integrationsmonitoring, um den Gang der Dinge im Griff zu behalten. Eine häufig übersehene Stellschraube für den erfolgreichen Integrationsprozess ist der respektvolle Umgang mit den zwangsläufigen Gewinnern und den Verlierern der Reorganisation. Fest steht, nur innerlich überzeugte Mitarbeiter führen «die Sache» zum gewünschten Erfolg. Wie letztlich bei allem, was mit Management zu tun hat, ist kluge Führung das Öl im Getriebe, das allem anderen voran den Verschleiss in jeder Hinsicht am wirkungsvollsten vorbeugen und damit die Effizienz der neuen Unternehmens-einheit am besten wahrscheinlich machen kann.

**Bekanntlich steckt der Teufel im Detail und sorgt dafür, dass sich die Dinge auf einmal vollkommen anders entwickeln als gedacht und geplant. Gibt es vorausschauende Steuerungs-massnahmen, die davor schützen?**

Eine Fusion ist ein, entschuldigen Sie, ein verdammt komplexes, von allerlei Unwägbarkeiten begleitetes Unterfangen. Überraschungen aller Schattierungen gehören einfach dazu. Blauäugigkeit nach dem Motto «Alles wird gut!» hat also die Qualität eines Sargnagels. Soll heissen: Die unverzichtbare Steuerungs-massnahme ist ein professionelles, aber nicht verbissenes Projektmanagement. Auch Umwege führen zum Ziel, sofern das Ziel klar ist. Die vielgerühmte Flexibilität nach dem alten lateinischen Motto «Fortiter in re, suaviter in modo» = «Stark in der Sache, milde in der Art» ist diesbezüglich kein schlechtes Motto. Also: Projektphasen definieren, Zwischenziele setzen und anpassungsbereit sein, gleichwohl aber zügig in der Sache voranschreiten. Und Integrationsmonitoring, den Prozess sorgfältig im Auge behalten.

**Wo sich etwas ändern soll und muss, blühen die Gerüchte. Heissester Ort im Verschmelzungsprozess ist immer die Gerüchteküche. Das wirft die Fragen auf: Wie damit umgehen?**

Offensiv! Gerüchte gehören bei einem Integrationsvorgang schlicht und einfach dazu! ABER: Sie lassen sich in Grenzen halten, indem anständig informiert und erkennbar überlegt und zügig entschieden wird. Undurchsichtigkeit und Wankelmüt sind das beste Gerüchtefutter. Gleichwohl, bei allem Bemühen, es allen recht zu machen, ist dieser Wunsch auch hier ein Ding der Unmöglichkeit. Wichtig ist das Bewusstsein: Die Belegschaften

sind in einem Fusionsprozess verunsichert, dem muss Rechnung getragen werden. Zum Beispiel dadurch, dass glaubwürdige Entscheidungsträger mit Leistungsausweis in die Schlüsselpositionen berufen werden; dass keine halbherzigen, sondern in sich stimmige, nachvollziehbare Sachentscheidungen getroffen und begründet werden. Stimmigkeit wie Glaubwürdigkeit im Persönlichen wie Sachlichen und eine Kommunikation «auf Augenhöhe» sollten die Wegweiser im Umgang mit Gerüchten sein. Für mich heisst das diesbezügliche Zauberwort: Mitnehmen! Über-rumpeln, hinters Licht führen, im Unklaren lassen verboten!

**Ganz harter Knackpunkt im Integrationsprozess sind die doppelt vorhandenen Positionen mit der dahinter stehenden Frage: Wer geht, wer bleibt? Welche Kriterien greifen hier?**

Im Blick auf die Führungspositionen im fusionierten Unternehmen sind, wie schon angedeutet, die Kriterien fachliches Können, integrative Fähigkeiten und menschliche Loyalität. Das sind die drei entscheidenden Massgrößen für die neuen Führungskräfte im fusionierten Unternehmen. Die allseits bekannten «Lautsprecher» sind mit Vorsicht zu betrachten. Sich in den Vor-

dergrund spielen zu können, ist nicht zwangsläufig ein Kennzeichen von Qualität. Analytische Fähigkeiten, Weitblick, mitnehmende Schaffenskraft, die Bereitschaft, zuzuhören und sich auch beraten zu lassen, das sind im hoch komplexen Geschehen einer Fusion die benötigten ziel-führenden persönlichen Qualitäten von Führungskräften. Dringend abzuraten ist von einem Auswahlverfahren mit Doppelbe-setzung in Schlüsselpositionen, also einem «on-the-job»-Aus-scheidungsrennen. Ein solches «Duell» weist erfahrungsgemäss weniger die wirklich Besten als die besten Selbstdarsteller aus. Eine direkte Konkurrenzsituation von Führungskräften in der gleichen Organisationsbox befördert viel mehr den individuellen Positionsbezug als das wirkungsvolle und integrative Handeln zugunsten des fusionierten Unternehmens. Und wenn etwas bei der heutigen Arbeitsbelastung und Wettbewerbssituation gefragt ist, dann sind es Könner und keine Experten für Schaumschlägerei.

**Zum Weiterlesen:**

Stephan Bergamin/Markus Braun: M&A: Erfolg dank Integrationsmanagement. Verlag Neue Zürcher Zeitung (NZZ Libro), Zürich 2015, 135 Seiten, CHF 51.– ■

Anzeige

Wir bringen Ihre Daten  
zum Sprechen.






data analysis  
software development  
consulting



innovative quality software  
CONSULTING GMBH

Rüchligweg 101  
CH-4125 Riehen  
Tel. +41(0)61 643 26 43  
Fax +41(0)61 643 26 44  
info@iqs-consulting.ch  
www.iqs-consulting.ch



## Verband Schweizerischer Elektrizitätsunternehmen (VSE): Neuer Bereichsleiter Public Affairs

Dominique Martin ist Ökonom und verfügt über eine breite Erfahrung in- und ausserhalb der Bundesverwaltung. Zuletzt war er als Senior Consultant bei fur-rerhugi.publicaffairs tätig. Zuvor arbeitete er als Director & Head Governmental Affairs bei Credit Suisse, als Leiter Direktionsstab im Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) sowie als Referent Bundesratsgeschäfte im Stab der damaligen Schweizer Aussenministerin Micheline Calmy-Rey. Martin wird beim VSE Nachfolger von Thomas Zwald, der nach fast fünf Jahren den VSE verlässt und die Stelle des Generalsekretärs der Cremo S.A. antritt, einem der grössten Schweizer Milchver-

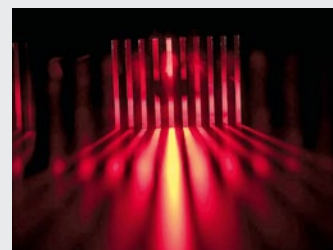


*Dominique Martin, neu in der VSE-Leitung*

arbeitungsunternehmen mit Sitz in Villars-sur-Glâne (FR). Dominique Martin, der an der Universität Fribourg Wirtschafts- und Sozialwissenschaften studiert hat, wird auch Leiter der VSE-Standorte Lausanne und Bern. (strom.ch)

## Portfolionorm unterstützt komplexe Arbeitsprozesse

Portfolios reihen sich öfters neben Projekten und Programmen ein. Die damit verknüpfte Arbeit, die diverse organisatorische und strategische Ziele bedient, ist schwierig einzuschätzen. Wer leistet die gesamte Arbeit im Rahmen eines oder mehrerer Portfolios?



Welche Organisation ist dafür verantwortlich? Eine Internationale Norm könnte dabei helfen, die «Best Practice» einzuhalten, meint Miles Shepherd, der Vorsitzende des für die Erarbeitung der Norm zuständigen ISO/TC 258. Sollte eine Organisation mit der Bewältigung und der Koordination des Arbeitsvolumens Mühe zeigen oder nur einen guten Überblick über alle Tätigkeiten von Unterorganisationen und deren Zweckmässigkeiten suchen, so könnte die ISO 21504 genau das Richtige sein. Neben der ISO 21500 für Projektmanagement und der ISO 21503 (noch nicht publiziert) für Programmmanagement ist die ISO 21504 Teil einer neuen Familie von Normen für Projekt-, Programm- und Portfoliomanager. *(Quelle: ISO News)*

## ISO/IEC 27000 – Informationssicherheit revidiert



Informationen, die durch eine Organisation verarbeitet und aufbewahrt werden, unterliegen so einigen Risiken wie natürliche Katastrophen, Cyberangriffe oder sonstig auftretende Fehler und Verletzlichkeiten. Informationen, die ein wertvolles «Asset» bilden, erfordern aber nicht nur eine erhöhte Aufmerksamkeit, sondern ebenso einen entsprechenden Schutz, der beispielsweise Sachschäden, Vertraulichkeitsklauseln oder die Unternehmensintegrität mitberücksichtigt.

Deswegen wurde die ISO/IEC 27000:2016 (Informationstechnologie, Sicherheitstechnik) revidiert. Dieses Informationssicherheits-Managementsystem gibt eine optimierte Übersicht – inklusive entsprechendem Wortschatz –, die von der ISMS-Normenfamilie begleitet wird. «Jede gemeinsame Sprache unterliegt einer allgemeinen Terminologie-Reihe. Diese wird von der ISO/IEC 27000 sichergestellt», sagt Prof. Edward Humphreys, Verantwortlicher der Arbeitsgruppe ISO/IEC/JTC 1/SC27/WG 1.

**Mehr Details über die eben revidierte Norm (in englischer Sprache) finden Sie unter:** [www.iso.org](http://www.iso.org)

## Die pom + Consulting AG wird 20 Jahre

Die pom+Consulting AG, ein für Immobilien, Infrastrukturen und Organisationen tätiges Schweizer Beratungsunternehmen, feiert 2016 sein 20-jähriges Bestehen. Die Gründer Dr. Peter Staub und Prof. Dr. Hans-Rudolf Schalcher haben in den letzten zwanzig Jahren aus dem ETH Spin-off ein Unternehmen mit mehr als 60 Mitarbeitenden und rund 5000 erfolgreich abgeschlossenen Projekten bei über 400 Kunden gemacht. Im Gebiet des Qualitätsmanagements zeigte sich pom+ stets an vorderster Stelle: So wurde pom+ als erstes Beratungsunternehmen der Schweiz 2000 nach ISO 9001 zertifiziert. Die Kernkompetenzen des Schweizer Unternehmens bilden heute Performancemessung, Strategieentwicklung, Ressourcenoptimierung und Technologieeinsatz im gesamten Le-

benszyklus von Immobilien und Infrastrukturen.



*Höhepunkte bei pom+: Der Gewinn des ESPRIX Awards 2008 und der Preis für «Führen mit Vision, Inspiration und Integrität» am European EFQM Excellence Award.*

## Wir machen Immobilien, Infrastrukturen und Organisationen fit

Performance messen • Strategien entwickeln • Ressourcen optimieren • Technologien nutzen



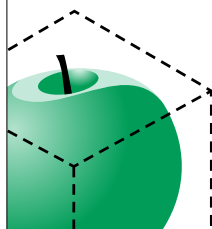
★ Prize Winner European  
EFQM Excellence Award  
2012

★ Award Winner ESPRIX  
2008

Das pom+Team gratuliert  
der BMW Niederlassung  
Zürich-Dielsdorf zum  
ESPRIX Award 2016



Freude am Erfolg:  
mission impossible  
accomplished



Zürich • Basel • Bern • Lausanne • St. Gallen

[www.pom.ch](http://www.pom.ch)

pom+  
1996 - 2016

# Weiterbilden, wann und wo Sie wollen.

Bachelor Betriebsökonomie | Master Business Administration

Executive MBA | MAS Business Law | MAS Web4Business

MAS Business- & IT-Consulting | MAS Gesundheitsförderung

CAS Recruiting | CAS Leadership | CAS Management

Kombination E-Learning & Face-to-Face-Unterricht (2 Samstage im Monat)

Grösste zeitliche Flexibilität ohne Karriereunterbruch

[www.ffhs.ch](http://www.ffhs.ch)

**FFHS** 

Fernfachhochschule Schweiz  
Zürich | Basel | Bern | Brig

**Basis für Informations- und Kollaborationsmanagement gelegt**

# Alles aus einer Hand

Von Raphael Bachmann

*Mit der Einführung von Sharepoint als Informations- und Kollaborationsplattform und den ersten Anwendungen für das Qualitäts- und Projektmanagement baut der Nahrungsmittelkonzern Hochdorf ein solides Fundament für Mitarbeiterinformationen und Zusammenarbeit.*

Die Hochdorf-Gruppe gehört zu den Schweizer Marktführern im Bereich Entwicklung, Herstellung und Vermarktung wertvoller Nahrungsmittel und Ingredienzen aus Milch, Getreide und Ölsaaten. Das 1895 gegründete Traditionsunternehmen ist in den Bereichen Dairy Ingredients, Baby Care sowie Cereals & Ingredients tätig und beschäftigt über 625 Mitarbeitende. Mit Kunden aus der Lebensmittelindustrie sowie dem Gross- und Detailhandel in 90 Ländern erwirtschaftete das Unternehmen 2015 einen Umsatz von 551 Millionen Franken. Im Zuge einer Neuordnung der Unternehmensstrukturen stiess aufgrund organisatorischer und prozesstechnischer Änderungen die eingesetzte Projektmanagement-Software für Produktentwicklungsprojekte zunehmend an ihre Grenzen. Darüber hinaus hatte das Qualitätsmanagement-System Qualiguide sein «End of Life» erreicht – der Lieferant der Eigenentwicklung kündigte den Sup-

port für die in die Jahre gekommene Anwendung auf. Letzteres war denn auch der Treiber für Kaspar Stiep, Head of IT & Services bei Hochdorf, sich 2013 auf die Suche nach einer neuen Lösung zu machen. Nachdem er diverse Möglichkeiten evaluiert hatte, entschied er sich schliesslich für Sharepoint als zentrale Plattform für alle Informations- und Kollaborationsanwendungen im Unternehmen. «Die meisten Lösungen haben sich schnell als für unsere umfassenden Zwecke ungeeignet herausgestellt. Einzig mit vorn dabei war eine Schweizer Software für Integrierte Managementsysteme, sagt er. «Hätten wir nur das Qualitätsmanagement neu aufsetzen müssen, wären die Chancen für die Lösung gut gewesen.» Da Stiep aber auch das Projektmanagement und noch diverse andere Anwendungen auf der neuen Plattform abbilden wollte, fiel der Entscheid klar zugunsten von Sharepoint aus. Hinzu kommt, dass Stiep – wo immer möglich – eine Beschaffungsstrategie auf Basis von Microsoft-Technologien verfolgt. Die Wahl von IOZ als IT-Dienstleister für die anstehenden

Projekte begründet Stiep mit dem durchwegs positiven Feedback bei Kundenreferenzen und der Tatsache, dass IOZ im Sharepoint-Umfeld stark verankert ist. «Wir haben uns aber auch von Anfang an gut mit den Vertretern der Firma verstanden, und die räumliche Nähe zum IOZ-Domizil in Sursee ist ein weiterer positiver Seiteneffekt.»

## Intranet und Qualitätsmanagement

Als erstes galt es also, das Qualitätsmanagement auf neue Beine zu stellen. Dabei startete man Ende Mai 2014 gleichzeitig mit dem Bau des Intranets, das für alle Mitarbeitenden als zentraler Einstiegspunkt für Firmeninformationen und die einzelnen, auf Sharepoint basierenden Anwendungen dienen soll. Eine Besonderheit der Plattform ist ein News-Center für die interne Kommunikation, das unter Zuhilfenahme der von IOZ entwickelten Infoscreen-App auch auf Bildschirmen, beispielsweise in Gemeinschaftsräumen, Mitarbeitende ohne PC-Arbeitsplatz erreicht. Anfang Dezember 2014 wurde schliesslich das alte Intranetsystem ab- und das neue angeschaltet.

Beim Qualiguide hat sich bezüglich Freigabe-Workflows wenig verändert. Die Definitionen wurden gemeinsam auf Sharepoint-Bedingungen angepasst und hinsichtlich Administration und Pflege durch IOZ umgesetzt. Die Pro-

zessdarstellungen wurden vom alten System von Hochdorf selbst in die Sharepoint-Erweiterung Visio übernommen. Über den Qualiguide-Button kommt der Anwender auf die visuell dargestellte Prozesslandschaft, welche das ganze Unternehmen abbildet. Stiep hatte bereits vor dem Projekt ein Prozessdenken bei den Mitarbeitenden etabliert, sodass diese es gewohnt sind, sich nicht über einen Suchschlitz, sondern durch Anwählen des entsprechenden Prozesses zu den gewünschten, bereits hinterlegten Arbeitsanweisungen, Checklisten, mitgelieferten Dokumenten etc. zu bewegen. Eine Besonderheit des Qualiguide ist, dass er eine standortbezogene Ansicht bietet. So erhält man beispielsweise in Sulgen direkt die dort vorhandenen Prozesse angezeigt. Mit der erfolgreichen Zertifizierung nach ISO 22000:2005 FS-SC per Ende 2015 konnte die Applikation Qualiguide in den operativen Betrieb übergeben werden.

## Ein mächtiges Werkzeug hinzugezogen

Für die Abbildung der Freigabeprozesse bediente man sich der Workflow-Automatisierungslö-



*Dosenlinie Babynahrung. Jede Produktion untersteht einer kritischen Endkontrolle. Kontrolliert werden beispielsweise Deckel, Boden und die verschiedenen Beschriftungen.*

Raphael Bachmann, ist Projektleiter und Nintex vTE bei IOZ.



sung Nintex, für welche IOZ das erste Schweizer Unternehmen mit auf diese Technologie und Produkte zertifizierten Mitarbeitern ist. Nintex liefert nicht bloss ein sehr benutzerfreundliches Werkzeug zur Erfassung von Prozessen und Workflows, es kommt vor allem überall dort zum Einsatz, wo der standardmässig mit Sharepoint mitgelieferte Workflow Editor nicht mehr ausreicht. Das ist beispielsweise der Fall bei Tasks und Wartung respektive Versionierung. So können mit der Lösung Workflows ohne Entwicklungskennntnisse manuell erzeugt und technisch verknüpft werden. Oder bei der Erzeugung einer neuen Checkliste über eine Vorlage werden im Dokument selbst Metadaten hinterlegt. Dadurch ist zum Beispiel klar definiert, wer der Prozess- oder Dokumenteigner ist und entsprechend Veränderungen prüfen, ablehnen, delegieren und freigeben darf respektive muss. Erst danach werden neu definierte Prozesse und Vorgabedokumente in Qualiguide auch publiziert. Dabei ist dank Nintex auf einfache Weise eine Entwurfsbibliothek realisierbar, innerhalb derer alle Versionierungen und die involvierten Personen dokumentiert sind. Eine lückenlose Nachvollziehbarkeit ist deshalb jederzeit gewährleistet. Im neuen Qualiguide sind heute also alle Prozessdokumentationen inklusive der mitgeltenden Dokumente und Dokumentvorlagen sowie sämtliche Prozessverantwortlichkeiten hinterlegt. Darüber hinaus ist ein workflow-unterstützter Freigabe- und Genehmigungsprozess abgebildet. Für die Zukunft hat sich Stiep zum Ziel gesetzt, weitere QM-Arbeiten wie die Audit-Verwaltung, das Beanstandungsmanagement oder das Vertragsmanagement über Sharepoint abzuwickeln.

### Schluss mit Wildwuchs beim Projektmanagement

Mit der Umsetzung der Projektmanagement-Lösung startete man

im August 2014. Bei dieser Anwendung geht es vor allem darum, für Rezeptur-, Verfahrens-, Verpackungs- oder Qualitätssicherungsprojekte von Hochdorf das Task-Management für Freigaben und Bewilligungen mit Workflows abzuwickeln, Projekträume bereitzustellen und Informationen rund um Projekte verwalten zu können. Dabei wurde die Projektabwicklung für Rezepturprojekte als erstes angegangen. Anstatt sich mit Laufzetteln, Ablageordnern und Excel-Listen herumzuschlagen, gelangt man nun über den Einstieg via Sharepoint-Portal in die Anwendung und startet ein neues Projekt. Dabei werden Formulare und die Business-Logik wie beim Qualiguide mit Nintex umgesetzt. Das Werkzeug nutzt auch hier die Engine von Sharepoint und ermöglicht es dem Anwender, Workflows selbst zu bauen und sich zielgerichtet zu organisieren. Vor dem Projektstart wird unter Einbezug aller beteiligten Stellen die Freigabe abgewickelt und dann die Koordination mittels Workflows und der Erfassung von Aufgaben gehandhabt. Alles in allem sei das Projekt sehr gut verlaufen, sagt Stiep. «Die Kollegen von IOZ erwiesen sich in ihrem Vorgehen als sehr pragmatisch. Sie haben etwa direkt mit den Abteilungen die Anforderungen aufgenommen und entscheidungsreife Vorschläge geliefert. Man hat mich nie wegen Kleinigkeiten herbeigezogen», freut er sich. Selbstverständlich habe es auch Unvorhergesehenes gegeben, etwa weil aufseiten von

*Hauptsitz der HOCHDORF-Gruppe in Hochdorf LU, Schweiz.*



Hochdorf Pflichtenhefte oder Konzepte nicht sorgfältig genug weitergegeben wurden. «Da haben wir ein paar Mal einige Schleifen gedreht», sagt er. Seit August 2015 ist jedoch auch diese Anwendung produktiv. «Wir verfügen heute über eine Plattform für die künftigen Anforderungen beim Informations- und Zusammenar-

beitsmanagement», sagt Stiep. Aktuell wird die Auditverwaltung umgesetzt, danach folgen das Beanstandungs- und das Vertragsmanagement. Das Intranet ist also bei Hochdorf nicht ein reiner Infopool. Es entwickelt sich hin zur interaktiven Informations- und Zusammenarbeitplattform des gesamten Unternehmens. ■

#### Anzeige

## SWISS EXCELLENCE FORUM

Network to Success

### Leading to Excellence

**Seminare**

- **Excellence Leadership**  
Für das Top-Management
- **Operative Excellence**  
Für das mittlere Management und Unternehmensentwickler

- **Zukunftsfähigkeit durch Digitale Transformation**  
Einführung in die Inhalte und Themenfelder der Digitalen Transformation. Workshop mit ausgewiesenen Spezialisten.

**Toolbox-Workshop**  
Effiziente und wirkungsvolle Anwendung der wichtigsten Führungsinstrumente zur Implementierung der Excellence

**Schweizer Unternehmertagung und Swiss Ethics Award**  
**Nadja Lang:** Geschäftsleiterin Max Havelaar-Stiftung (Schweiz),  
**Prof. Dr. Dr. Franz Josef Radermacher:** Mathematiker und Wirtschaftswissenschaftler, Universität Ulm, **Roger de Weck:** Generaldirektor SRG,  
**Nicole Brandes:** Moderation

Weitere Seminare und Angebote:  
[www.swiss-excellence-forum.ch](http://www.swiss-excellence-forum.ch) Tel. 041 229 30 40

BMW (Schweiz) AG

# Nicht Kunden, sondern Fans

Von Thomas Berner

*Die Automobilindustrie ist – womöglich mehr als andere Branchen – stark durch Verdrängungswettbewerb geprägt. Nicht nur die Marken konkurrieren einander, sondern es besteht auch Wettbewerb innerhalb der Brands. Wer in diesem Umfeld bestehen will, benötigt mehr als nur gute Produkte und einen guten Vertrieb. Seit 2008 geht der BMW-eigene Retail-Betrieb in Dielsdorf diesen Weg.*

Wer einen BMW oder einen MINI kaufen möchte, für den könnte sich der Weg nach Dielsdorf am östlichen Fuss der Lägeren durchaus lohnen. Denn dort trifft man auf ein motiviertes Team von rund 130 Mitarbeitenden, das die Kunden auf der gesamten «Customer Journey» begleitet.

## Umkämpfte Automobilbranche

Das Unternehmen besteht seit 1995. Ursprünglich entstanden ist es aus dem 1938 gegründeten Auto-Handelsunternehmen MOTAG, welches seit 1953 Generalimporteur für BMW ist. 1975 übernahm dann die BMW Group die Geschäfte und nannte sich fortan BMW (Schweiz) AG. 1995 wurde daraus die BMW Niederlassung Zürich-Dielsdorf, die nach wie vor Teil von BMW (Schweiz) AG ist. 2008 bezog man ein neues Gebäude, um den gestiegenen Anforderungen Rechnung zu tragen. Dieser Meilenstein bil-

dete gleichsam auch den Startpunkt der Reise zu Business Excellence. Zunächst wurden nur einige Punkte des EFQM-Modells ins Grundkonzept übernommen, einige Jahre später setzte man dann voll auf dieses Modell.

«Was können wir morgen noch besser machen als heute», das ist eine zentrale Frage. Denn in der umkämpften Automobilindustrie können sich die verschiedenen Marken fast nur noch durch den Vertrieb differenzieren: Nach Ansicht der BMW Niederlassung Zürich-Dielsdorf ist in der Automobilindustrie der Vertrieb nicht mehr nur ein Wettbewerbsfaktor, sondern der Wettbewerbsfaktor der Zukunft. Es muss demzufolge darum gehen, die Bedürfnisse der Kunden besser und schneller zu verstehen als die Mitbewerber. Nahe liegt deshalb auch die Formulierung der Firmenvision: Kunden zu

Fans und Fans zu Kunden machen.

## Die «Südkurve» erreichen

Geschäftsführer Reinhard Ahlborn greift immer wieder auf Analogien zum Sport zurück. Auch auf die Frage, wie denn ein idealtypischer Fan von BMW aussehe, antwortet er mit einem Vergleich aus dem Fussball: «In vielen Fussballstadien gibt es die Südkurve. Dort befinden sich die treuesten Fans, mindestens bekleidet mit einem Schal in den Vereinsfarben. Auch wir haben uns ein eigenes Logo geschaffen. Unsere Fans treten damit als Markenbotschafter auf.» Ein Kernelement einer Fankultur sind Emotionen. Entsprechend gehört die Unterstützung von «Events, die ans Herz gehen», wie es Reinhard Ahlborn formuliert, mit zur Kultur der BMW Niederlassung Zürich-Dielsdorf. Das Unternehmen selbst führt eigene Laufveranstaltungen durch, wo den Teilnehmenden Trainer, Betreuung oder auch Fahrzeuge zur Verfügung gestellt werden. «Wir wechseln damit von Push zu Pull. Sehr subtil wollen wir unsere Produkte und Dienstleistungen durch solche Events präsentieren. Die Entscheidung delegieren wir aber



Die Belegschaft der Niederlassung Dielsdorf von BMW Schweiz mit einem Modell des Konzeptfahrzeugs i8, bekannt aus dem Kinofilm «Mission: Impossible – Phantom Protokoll». Die Mitarbeitenden folgen aber lieber dem Motto «Mission possible».



letztlich an den Kunden», so Ahlborn.

### **(R)eine Führungsaufgabe**

Und wie erfolgte nun die Umsetzung des EFQM-Modells? Es ist auch bei BMW in Dielsdorf offensichtlich, dass der Anstoss durch die Führung kommen muss. Entsprechend wurde das Führungsteam in externen Seminaren in die Materie eingeführt. Auch Mitarbeitende und Partner wurden punktuell eingebunden, etwa über einen Q-Tisch oder das Vorschlagswesen. Entwickelt wurde auch eine «Führungsspinne»; diese beschreibt die wesentlichen Eigenschaften einer Führungskraft. Umgekehrt wird durch eine Befragung eruiert, wie zufrieden die Mitarbeitenden mit ihren Chefs sind. Grundsätzlich pflegt das Unternehmen eine «Kultur der offenen Türen», Mitarbeitende werden motiviert, aktiv und innovativ

an der Entwicklung des Unternehmens mitzuarbeiten. Viel Wert gelegt wird auch auf den Austausch über Unternehmensgrenzen hinweg: So besuchten Mitarbeitende der BMW Niederlassung Zürich-Dielsdorf schon mal eine Jugendanstalt, um dort mit Insassen einen Motor zu demontieren, oder leisteten Schwerkranke für einen Tag Unterstützung.

Als Chef geht Reinhard Ahlborn gerne mit gutem Beispiel voran. Auch er pflegt den Austausch über Branchengrenzen hinweg, um von den Besten zu lernen. So profitierte er viel von einem Aufenthalt beim Bundesligaclub TSG Hoffenheim: «Wenn ein Trainer was erreichen will, nimmt er sich zunächst nur einzelne Spieler und Gruppen vor. Dort ist es einfacher, die «Alpha-Tiere» für sich zu gewinnen. Ähnlich verfähre ich inzwischen auch.» Ferner war Rein-

hard Ahlborn für eine Woche im Alpenresort Schwarz (Gewinner des europäischen EFQM Excellence Awards 2013) zu Gast und lernte dort viel über Servicekultur.

### **Die Kunden überraschen**

Und was spürt nun der Kunde von dieser Unternehmens- und Dienstleistungskultur? Entlang der Wertschöpfungskette, dem «Customer Journey», werden laufend Überraschungseffekte eingebaut in Form von nicht erwarteten Zusatzleistungen: Da werden während eines Reifenwechsels den Kunden die Schuhe geputzt, oder Damen erhalten am Valentinstag eine Rose. Ein Kunde lässt sich wie folgt zitieren: «Ich durfte mein Auto am Flughafen auf einen reservierten Parkplatz hinstellen. Während meiner Geschäftsreise wurden der Karosserie-Schaden behoben und die Reifen gewechselt. Zurück in Zü-

rich steige ich wieder in mein tipptopp gereinigtes Fahrzeug ein. Da wurde mir einmal mehr klar, warum ich Fan der Niederlassung bin.» Und wer als Kunde die Leistungen unterdurchschnittlich bewertet, dem kann es passieren, dass er vom Geschäftsführer persönlich angerufen wird und nach den Gründen seiner Unzufriedenheit gefragt wird. Denn nur aus diesen Feedbacks lassen sich gezielte Verbesserungen auch umsetzen. Insgesamt konnte die BMW Niederlassung Zürich-Dielsdorf die Kundenzufriedenheit und auch die Kundenloyalität in den letzten Jahren laufend steigern. Im internen Benchmarking des BMW-Konzerns («BMW Excellence Club») werden regelmässig Spitzenwerte erreicht. Die Finalteilnahme am ESPRIX Swiss Award for Excellence ist deshalb eine logische Konsequenz. ■

Interview mit Reinhard Ahlborn, Geschäftsführer der BMW Niederlassung Zürich-Dielsdorf

### **«Excellence ist eine Reise, die nie endet»**

*Herr Ahlborn, Sie haben sich die Teilnahme am ESPRIX Award 2016 zum Ziel gesetzt. Weshalb?*

Reinhard Ahlborn: Nach einer schwierigen Phase benötigten wir ein Konzept für Veränderungen. Aus dem EFQM-Modell konnten wir die uns wichtigen Themen gut ableiten. Im Raum stand aber immer die Frage: Wo stehen wir überhaupt? Wie können wir uns mit anderen vergleichen? Zunächst haben wir dies sehr «günstig» gelöst: Betriebe aus unserer Region haben einander gegenseitig auditiert. Das war sehr erfolgreich und hat uns manchen Berater gespart... Aber vieles blieb subjektiv, deshalb wollten wir uns jetzt mal nach objektiven Kriterien austauschen und validieren. Der Wettbewerb gibt uns die Möglichkeit, sich mit den anderen Branchen zu vergleichen.

*Für Sie als Geschäftsführer: Welche zusätzlichen Efforts müssen Sie erbringen, um den «Virus EFQM» in Ihrer Organisation gleichsam «einzuimpfen»?*

Wenn man überall exzellent sein will, muss man scheinbar vorgehen. Als Vorbild dient mir die Arbeit des Fussballtrainers, der sich nur kleine Gruppen, etwa den Torhüter, die Verteidiger, das Mittelfeld, den Sturm, vornimmt und dann alle zu einem Grossen und Ganzen zusammenfügt. Es ist eine Arbeit an der Kultur – die Veränderung erfolgt zunächst nicht inhaltlich, sondern von der Vorgehensweise her. Deshalb arbeiten wir Gruppe für Gruppe und setzen Mitarbeitende auch mal für sie ungewohnten Situationen aus. Sie berichten danach auch darüber und stellen fest, dass es auch noch andere wichtige Dinge im Leben gibt. Am Schluss soll sich eine Summe von Inhalt plus Wissen plus Erfahrung ergeben. Das ist meines Erachtens die grösste Herausforderung.

*Sie wollen Kunden zu Fans und Fans zu Kunden machen. Dies ist die Vision Ihres Unternehmens. Auch Mitarbeitende sollen letztlich Fans ihres Arbeitgebers werden?*

Die Mitarbeitenden sind der entscheidende Hebel zwischen Mittelmass und Exzellenz, ja.

*Wie stark hilft Ihnen das EFQM-Modell bei der Verwirklichung Ihrer Vision?*

Eine Vision haben bekanntlich viele Unternehmen, aber viele schaffen es nicht, sie umzusetzen. Man braucht eben einen langen Atem und auch finanzielle Ressourcen dazu. Das Modell hilft uns, Themen strukturiert angehen zu können. Es bildet unseren «Roten Faden».

*Betrachtet man die Ergebniskriterien, liegen Gesamtzufriedenheit und Kundenloyalität mit über 95 Prozent schon sehr nahe am Maximum. Wie realistisch ist es da überhaupt noch, die 100 Prozent je erreichen zu können?*

Exzellenz ist eine Reise, die nie endet. Wir bewegen uns in einem Feld, wo es letztlich um Menschen geht, nicht um standardisierte Prozesse. Und da gibt es Phasen, während derer es perfekt läuft, und auch andere. Man muss vor allem ein Ziel haben und dabei auch mit Enttäuschungen umgehen können. Wer nicht gelernt hat zu verlieren, kann auch nie gewinnen. Unsere Maxime ist: Auch bei einem Fehler oder einer Niederlage soll man hinterher sagen können, dass wir alles gegeben haben. Und nicht zuletzt: Nach dem Spiel ist vor dem Spiel.





Hochschule Luzern

# Hoch gesteckte Ziele als Motivation

Von Thomas Berner

*In Schweizer Fachhochschulen wird ein Grossteil jener Fachkräfte ausgebildet, auf die die Wirtschaft so sehr angewiesen ist. Ausbildung, Weiterbildung, anwendungsorientierte Forschung & Entwicklung sowie Dienstleistungen gehören zum Portfolio einer jeden Fachhochschule, auch der Hochschule Luzern. Im Wettbewerb zu anderen Bildungsinstituten beschreitet sie den «Weg der Excellence» und hat dabei eine weitere Stufe erreicht.*

Die Hochschule Luzern – gegründet 1997 – ist eine der insgesamt sieben öffentlich-rechtlichen Fachhochschulen der Schweiz. Getragen wird sie von den Kantonen Luzern, Uri, Schwyz, Ob- und Nidwalden sowie Zug. Unter dem gemeinsamen Dach vereinigt sind die sechs Departemente Technik & Architektur, Wirtschaft, Informatik, Soziale Arbeit, Design & Kunst sowie Musik. Auch die Hochschule Luzern steht im stark reglementierten Bildungsmarkt im Wettbewerb mit anderen Fachhochschulen. Entsprechend buhlt sie mit ihrem breiten Fächerangebot längst nicht mehr nur «vor der Haustür» um Studierende, sondern – wie alle anderen auch – national und verstärkt auch international. Wer da vorne mithalten will muss vor allem eines bieten: Qualität. Diesbezüglich setzt die Hochschule Luzern Meilensteine.

## Führende Rolle in Sachen Business Excellence

Der Auflage des Bundes, dass jede Fachhochschule über ein Qualitätsmanagement verfügen muss, kommt die Hochschule Luzern seit 2003 mit dem Bekenntnis zu Business Excellence nach dem EFQM-Modell nach. 2006 nahm man die erste Stufe «Committed to Excellence» in Angriff und erklimmte als weiteren Meilenstein 2010 die Stufe «Recognized for Excellence» mit der Auszeichnung «3star». 2013 folgte ein weiterer Stern und die Bewerbung für den ESPRIX Swiss Award for Excellence bildet den vorläufigen Höhepunkt des «Wegs der Excellence». Damit nimmt die Hochschule Luzern im Hochschulbereich nach eigenen Angaben eine führende Rolle ein. In verschiedenen nationalen Gremien hat sie diesen Ansatz vertreten und so ihren Beitrag dazu geleistet, dass in den Standards

des neuen Hochschulförderungs- und Koordinationsgesetzes (HFKG) die Grundprinzipien des EFQM-Ansatzes erkennbar sind.

## Wichtiger Player in der Zentralschweiz

Der Leistungsausweis der Hochschule Luzern kann sich sehen lassen: 1365 Studierende haben im Jahr 2014 mit einem Bachelor- oder Masterdiplom abgeschlossen. Die meisten Absolventen finden – das ist durch Studien belegt – ohne Probleme eine Tätigkeit in der Praxis. Es zeigt sich dort, dass Abgängerinnen und Abgänger durch ihre in der Ausbildung erlangten Kenntnisse rasch zu gefragten Leistungsträgern werden. Und für «Nachschub» an Fachkräften ist weiterhin gesorgt: In den Departementen waren (Stand Oktober 2014)

5913 Studierende eingeschrieben. Ebenfalls regen Zuspruch findet das reichhaltige Weiterbildungsangebot der Hochschule Luzern: 4364 Berufsleute nutzen die knapp 200 Weiterbildungen für ihr persönliches Weiterkommen. Nicht zu unterschätzen ist auch die Bedeutung der Hochschule Luzern für die gesamte Region Zentralschweiz: Sie ist einerseits mit über 1500 Beschäftigten einer der wichtigsten Arbeitgeber. Andererseits leistet sie mit über 400 Forschungsprojekten, die zum Teil in enger Zusammenarbeit mit privatwirtschaftlichen Unternehmen und anderen nationalen und internationalen Partnern durchgeführt werden, einen bedeutenden Beitrag zur Innovation mit regionalem und landesweitem Nutzen.

## Neues Departement Informatik

Wo Licht ist, ist bekanntlich auch Schatten. Die Hochschule Luzern sieht sich mit einigen strategischen Herausforderungen konfrontiert. Eine davon ist der Fachkräftemangel. Denn eine Fachhochschule «produziert» nicht nur Fachkräfte, sie benötigt selbst welche, nämlich für die Sicherung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Mit der Einführung eines Laufbahnmodells, einem präzisierten Doktorandenmodell und akzentuierten Anforderungs- und Tätigkeitsprofilen

*Studierende und Dozierende finden an der Hochschule Luzern ein Umfeld von insgesamt hoher Qualität.*



hat die Hochschule Luzern inzwischen die Voraussetzungen geschaffen, gezielt Nachwuchskräfte fördern zu können. Eine weitere «Baustelle» ist – vor dem Hintergrund der Digitalen Transformation und dem Fachkräftemangel in der IT – der Aufbau eines neuen Departements Informatik. Dieses soll im Herbst 2016 starten und im Endausbau gegen 1000 Studierende ausbilden können. Auch sonst beschäftigt sich die Hochschulleitung intensiv mit dem Thema Digitalisierung. So werden derzeit die Rahmenbedingungen erarbeitet, um mehr digitale Kompetenz in der Lehre zu schaffen.

### Stetige Verbesserung

Grundsätzlich gibt es gemäss Selbsteinschätzung der Hochschule Luzern vielerorts Entwicklungspotenzial. Das fängt schon bei den Prozessen an. Seit 2002 stellt die Fachhochschule eine Sammlung ihrer Prozesse zusammen, die via Intranet allen Departementen zugänglich sind. Dies bildet die Basis für die stetige Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements. Noch sind nicht alle Departemente und Bereiche gleich weit: Während etwa das Departement Technik & Architektur seit Jahren ISO-9001-zertifiziert ist, arbeitet die Hochschulleitung gesamthaft an Mög-

lichkeiten für eine gewinnbringende Standardisierung von Prozessen. Die vor diesem Hintergrund entwickelte Prozesslandkarte gilt als Teil einer Prozessvision und kann auf alle Departemente heruntergebrochen werden.

Auch an der Steigerung der Kundenzufriedenheit wird gearbeitet. Wiederholte Befragungen von Studierenden und Absolventen zeigen eine steigende Tendenz bei der Gesamtzufriedenheit. Bei Schlüsselkriterien wie Praxisbezug oder Betreuung schneidet die Hochschule Luzern bei Studierenden gut ab, aber nicht alle Zielvorgaben wurden erreicht.

Aus Sicht der Arbeitgeber, welche die Studienabgänger beschäftigen, sieht es besser aus: Die Qualifikation der Abgänger wird von ihnen mehrheitlich mit «gut» bewertet, und mit der Qualität von Weiterbildungen der Hochschule Luzern sind Arbeitgeber meist «sehr zufrieden». Rektor Markus Hodel blickt optimistisch in die Zukunft: «Hoch gesteckte Ziele sind auch Motivation.» ■

Interview mit Markus Hodel, Rektor der Hochschule Luzern

### «Vernetztes Denken und Innovation stehen im Vordergrund»

Was hat Sie bewogen, sich für den ESPRIX Swiss Award for Excellence zu bewerben?

**Markus Hodel:** Um unsere Qualität in Aus- und Weiterbildung, anwendungsorientierter Forschung und Dienstleistungen kontinuierlich weiterzuentwickeln, schlossen wir uns dem renommierten Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM) an. 2010 erhielten wir – übrigens als erste Hochschule im deutschsprachigen Raum – die Auszeichnung «Recognised for Excellence 3\*». 2013 wurden wir mit einem weiteren «Qualitäts-Stern» ausgezeichnet und dieser Erfolg motivierte uns nicht nur dazu, die nächste Stufe im EFQM-Verfahren anzugehen, sondern uns parallel für den ESPRIX-Award zu bewerben. Die Nomination bestätigt uns, dass wir weiterhin auf Qualitätskurs sind.

Was bedeutet für Sie – ganz allgemein – der Begriff «Business Excellence»?

Business Excellence bedeutet für uns, nicht nur ein besonders hohes Qualitätsniveau bei dem zu halten, was wir heute tun, sondern auch weit vorauszuschauen, um die künftigen Bedürfnisse unserer Kunden und Mitarbeitenden möglichst gut zu erfassen und sich darauf einzustellen. Zudem heisst es für uns, Prozesse durch systematisches Reflektieren laufend zu optimieren, vernetzt zu denken und innovativ zu handeln.

Die Hochschule Luzern ist eine grosse Organisation, aufgeteilt in verschiedene weitere Organisationseinheiten. Inwiefern erschwert oder erleichtert dies die Umsetzung von EFQM?

Wir sind mit unseren sechs Departementen und über 1500 Mitarbeitenden eine sehr vielfältige Institution, haben also auch verschiedene Kulturen. Diese alle im Qualitätsentwicklungsprozess unter einen Hut zu bekommen, war sicher die grösste Herausforderung. Beispielsweise sahen wir anhand verschiedener Standortbestimmungen, dass es Führungsschulungen braucht, um eine gemeinsame Strategie und gemeinsame Werte umzusetzen. Aber letztendlich zahlte sich das für alle aus.

Wie haben Sie die erwähnten Herausforderungen – und weitere – gemeistert?

Es ist für eine Bildungsorganisation nicht so selbstverständlich, dass man sich überhaupt auf gemeinsame Kennzahlen und einheitliche Prozesse einigt. Deshalb war es eine wichtige Aufgabe, den Mehrwert der Zusammenarbeit über die

eigenen Suborganisationsgrenzen hinaus aufzuzeigen. Eine verstärkte interdisziplinäre Zusammenarbeit ist nur eine ganz konkrete Folge des Weges zur Business Excellence, den wir vor rund 12 Jahren eingeschlagen haben.

Betrachtet man bei den Ergebniskriterien die Gesamtzufriedenheit der Bachelor-Studierenden, bewegen sich die Resultate unterhalb der Zielgrösse. Worauf führen Sie das zurück? Sind die Studierenden derart unzufrieden oder sind sie einfach anspruchsvoller geworden?

Beides trifft wohl zu. Die Studierenden erwarten – zu Recht – sehr viel von ihrer Ausbildungsstätte, müssen sich aber auch in einem straffen Studienbetrieb zurechtfinden und mit anspruchsvollen Aufgabenstellungen befassen...

Insgesamt scheint beim Thema «Zufriedenheit» (auch jene der Mitarbeitenden) noch «Luft nach oben» zu bestehen. Welche konkreten Massnahmen werden diesbezüglich ergriffen?

Unsere letzte Mitarbeitenden-Befragung von 2014 hat gezeigt, dass die Gesamtzufriedenheit in den letzten Jahren zugenommen hat. Aspekte wie Team, Arbeitsinhalt, vorgesetzte Person, Anerkennung von Leistungen oder die Einbindung der Mitarbeitenden werden positiv bewertet. Verbesserungsbedarf gibt es – auch bedingt durch unsere Struktur mit verschiedenen Departementen –, wenn es um departementsübergreifende oder hochschulweite Strukturen und Abläufe geht. Daran arbeiten wir. Zudem befindet sich die Schweizer Hochschullandschaft mehr denn je in einem Veränderungsprozess, der für alle Beteiligten besondere Herausforderungen birgt und nicht immer spannungsfrei verläuft.



Höhere Kaderausbildung der Armee HKA

# «Auf Augenhöhe mit den Besten bewegen»

Von Thomas Berner

*Die ältere Generation von Führungskräften kann sich daran noch erinnern: Mit einer Offizierslaufbahn in der Schweizer Armee standen einem auch in der Privatwirtschaft fast alle Karriere-Türen offen. Das hat sich später stark geändert, eine militärische Karriere stand einer wirtschaftlichen eher im Weg wegen der langen Dienstzeiten. Dass aber eine höhere Kaderausbildung in der Armee durchaus auch im Zivilleben nützlich sein kann, ist seit einiger Zeit wieder stärker anerkannt.*

Die Höhere Kaderausbildung der Armee HKA ist das Kompetenzzentrum für Führungsausbildung und militärwissenschaftliche Forschung und erbringt ihre Leistungen hauptsächlich für die Armee. Dies geschieht in Partnerschaft mit den anderen Trägern der Nationalen Sicherheitskooperation (Blaulichtorganisationen) sowie zivilen Bildungsorganisationen. Zur Höheren Kaderausbildung der Armee gehören die Zentralschule (ZS) in Luzern und Bern, die Generalstabsschule (GST S) in Kriens, die Militärakademie (MILAK) an der ETH Zürich in Birmensdorf und die Berufsunteroffizierschule (BUSA) in Herisau sowie der Stab Operative Schulung (Op S) in Bern. Geleitet wird die HKA durch Divisionär Philippe Rebord. Die Orientierung am Führungsmodell der EFQM wurde im

Jahr 2005 an der HKA eingeführt und erreicht nach den Auszeichnungen und «Recognized for Excellence 5 star» (2016) mit der Finalteilnahme für den ESPRIX Swiss Award for Excellence einen weiteren Meilenstein.

**Herr Rebord, was hat Sie bewogen, sich für den ESPRIX Swiss Award for Excellence zu bewerben?**

Bevor ich im Januar 2014 das Kommando an der Höheren Kaderausbildung übernommen habe, habe ich schon Erfahrungen mit verschiedenen Qualitätsmanagementsystemen gesammelt. Für mich war immer klar, dass ich den bisherigen Weg der Excellence weitergehen und mit einer Politik der kleinen Schritte die HKA kontinuierlich weiterentwickeln will. Nach verschiedenen Assessments im Rahmen von Re-

cognized for Excellence ist der Entscheid dann gereift, sich im Rahmen des ESPRIX Swiss Awards for Excellence 2016 dem Wettbewerb zu stellen.

**Was bedeutet für Sie – ganz allgemein – der Begriff «Business Excellence»?**

Für mich bedeutet «Business Excellence», dass sich eine Organisation oder eine Unternehmung auf Augenhöhe mit den Besten auf nationaler, sowie auch auf internationaler Ebene bewegen kann.

**Nun ist die HKA gleichsam eine «staatliche» Organisation, die sich abseits von marktwirtschaftlichen Kriterien bewegt. Inwiefern ist hier «Business»**

**mehr mit «Verwaltung» gleichzusetzen?**

Wie überall begründen die Kunden die Existenz einer Unternehmung, das ist natürlich auch bei der HKA der Fall. Das Modell leitet uns an, aktuelle und zukünftige Anforderung laufend zu erfassen und unsere Lehrgänge und Prozesse darauf auszurichten. Aus diesem Grunde sind wir sehr kundenorientiert. Das Budget in der Verwaltung ersetzt den Markt, somit ist die Ausgangslage im Business und der Verwaltung weitgehend vergleichbar.

**In ihrem Kernbereich hat die HKA eine Monopolstellung, der Wettbewerb als Qualitätstreiber fällt grösstenteils weg. Weshalb muss eine Monopol-Organisation dennoch kontinuierliche Verbesserungsprozesse durchführen?**

Die Anforderungen und Erwartungen von Arbeitgebern und Teilnehmenden haben es erforderlich gemacht, dass die heutige Miliz-Kaderausbildung kürzer, flexibler und effizienter gestaltet werden musste. Das Excellence-Modell leitet uns dabei an, integral zu denken und die Bedürfnisse aller Interessengruppen zu berücksichtigen. Dies fördert die Kreativität und unterstützt uns darin, unsere Vision und Zu-



*Zivil trifft Militär: In Sachen Ausbildung nutzt die HKA das Beste aus beiden Welten.*





Divisionär und Kommandant  
HKA Philippe Rebord.

kunftsperspektiven zu erreichen. Es geht darum, den Teilnehmenden von Lehrgängen und Kursen eine zeitgemässe und qualitativ hochstehende Führungsausbildung anzubieten, welche sie auf ihrer künftigen Funktion als Vorgesetzte vorbereitet und entsprechend für die Praxis befähigt.

**Wo kamen Sie erstmals mit dem EFQM-Modell in Berührung und was gab den Ausschlag, es in der HKA umzusetzen?**

Als Kompetenzzentrum für Führungsausbildung hat sich die HKA bereits 2004 der umfassenden Qualität und somit dem EFQM-Modell verpflichtet. Damit soll den Lehrgangsteilnehmenden eine qualitativ hochstehende Ausbildung angeboten werden. Die Absolventen sollen unter erschwerten Bedingungen und unter Zeitdruck Führungserfahrungen sammeln und diese anschliessend auch an ihrem zivilen Arbeitsplatz anwenden können.

**Was waren – rückblickend – die grössten Herausforderungen bei der Umsetzung und wie haben Sie diese gemeistert?**

Als einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren muss der Einbezug aller Führungsstufen und Mitarbeitenden genannt werden. Ein gutes Verständnis für die mittel-

fristige Ausrichtung und die übergeordneten Zielsetzungen sind die Grundlage für die erfolgreiche Entwicklung einer Excellence-Kultur und die Erreichung anspruchsvoller Zielsetzungen. Um dies zu gewährleisten, werden Führungskräfte und Mitarbeitende seit Jahren kontinuierlich ausgebildet und sensibilisiert.

**Inwiefern erleichtert bzw. erschwert eine hierarchisch geprägte militärische Organisation die Durchführung von EFQM?**

Erfolgreiche militärische Führung setzt einen intensiven Einbezug und ein selbstständiges Arbeiten innerhalb von Richtlinien auf allen Stufen voraus, bei uns als Auftragstaktik bekannt. Dem entsprechend sind die militärischen Führungsprozesse ausgelegt. Bereits in der Rekrutenschule werden diese Prinzipien und Werte geschult. Mit dem Beginn der Kaderausbildung in der Unteroffizierschule werden die Führungsprinzipien und -prozesse systematisch vermittelt und angewendet. Diese Basis hat es uns bestimmt erleichtert, das EFQM Excellence-Modell rasch zu verstehen und Top-Down einzuführen.

**Lange war die militärische Führungsausbildung eher verpönt, genießt in letzter Zeit aber wieder mehr Anerkennung von ziviler Seite. Worauf führen Sie diesen Wandel zurück? Auch ein Resultat von EFQM?**

Die Studie Sicherheit 2015 des Center for Security Studies, ETH Zürich, und der Militärakademie an der ETH Zürich zeigt, dass die militärische Führungsausbildung für junge Schweizerbürger wieder attraktiver geworden ist. Wie stark die HKA und insbesondere das EFQM-Modell hierzu beigetragen haben, ist schwierig zu beurteilen. Sicher ist aber, dass wir mit der konsequenten Anwendung des Excellence-Modells eine hohe Ausbildungsqualität sicherstellen

können und dabei zivile internationale Anforderungen an das Qualitätsmanagement erfüllen.

Unsere Partnerschaften mit Schweizer Bildungsinstituten (ETH Zürich, HSW Luzern, usw.) sowie das internationale Netzwerk mit der Vergabe von ECTS-Punkten und zivilen Zertifikaten erhöhen die Attraktivität einer militärischen Führungsausbildung. Dadurch leisten wir mit unserer Ausbildung einen Beitrag an die Führungskultur der Wirtschaft.

**Sie betrachten die erneute EFQM-Zertifizierung als Input für weitere Anwendungen in anderen Bereichen des Verteidigungsdepartements. Als Vision: Auch für die gesamte Armee?**

Dies ist absolut vorstellbar, liegt jedoch nicht in der Kompetenz

und Verantwortung der Höheren Kaderausbildung der Armee. Selbstverständlich sind wir aber sehr gerne bereit, unseren Beitrag diesbezüglich zu leisten, so dass die gesamte Armee von unserem Wissen und unserer Erfahrung profitieren kann.

**Was sind Ihre nächsten Schwerpunkte für die weitere Entwicklung der HKA?**

Mit der Bewerbung erschliesst sich der HKA der Zugang zu exzellenten Organisationen mit grosser Erfahrung. Wir sind bereit, unsere Stärken einzubringen und erhoffen uns einen einfachen Austausch und den Einblick in viele gute Praktiken. Sie sollen uns Inspiration für die eigene Entwicklung geben und uns helfen, die HKA kontinuierlich zu entwickeln. ■

Die HKA kurz vorgestellt

**Nicht nur für angehende Kommandanten und Stabsoffiziere**

Die militärische Führungsausbildung kann in der Schweiz auf eine lange Geschichte zurückblicken. 1819 wurde in Thun die erste Eidgenössische Central-Militärschule gegründet, Mitbegründer war General Guillaume-Henri Dufour. An dieser Schule wurden Kommandanten und Führungsgehilfen der Schweizer Armee ausgebildet. 1874 wurde für die Ausbildung von Generalstabs-Offizieren eine eigene Schule eingerichtet. Nach dem zweiten Weltkrieg waren die Zentralschulen dem Ausbildungschef unterstellt und kamen 1995 nach Luzern. Ab 2004 änderte sich die Organisation zum Kommando Höhere Kaderausbildung der Armee (HKA), die nun direkt dem Chef der Armee unterstellt ist.

Heute konzentriert sich die HKA auf die militärische Führungs- und Stabsausbildung. Alle angehenden Kommandanten und Stabsoffiziere sowie Berufsoffiziere und -unteroffiziere absolvieren ihre Ausbildung an den Kursen der HKA. Oberstes Ziel der HKA ist die Befähigung von Kadern zur erfolgreichen Ausübung ihrer Funktion im Einsatz. Ferner führt sie auch simulatorgestützte Stabsübungen durch. Der Führungssimulator der HKA steht aber auch für Übungen ziviler Führungsstäbe offen. Auch Forschung wird betrieben: Die HKA leistet mit Forschungsprojekten einen Beitrag zur Armee-Entwicklung und ist kraft ihrer Dozenten an der Militärakademie (MILAK) ein Kompetenzzentrum für Militärwissenschaften, das international anerkannt ist. Um den Mehrwert einer militärischen Führungsausbildung auch für Vorgesetzte aus der Privatwirtschaft und der öffentlichen Hand zu zeigen, führt die HKA regelmässig Arbeitgeber- und Schnuppertage durch. Es wird Einblick gewährt in die praktischen militärischen Führungsfähigkeiten und dabei explizit auf Parallelen in Unternehmen und der Armee hingewiesen. Durch den «Offenen Campus» steht die HKA zudem mit Referaten und Veranstaltungen allen Interessierten offen. So wird bewusst der Dialog zwischen Armee, Gesellschaft und Wissenschaft gefördert.

CKW Conex AG

# Mit Business Excellence in Richtung Energiewende

Von Thomas Berner

*Als Dienstleister im Energie- und Haustechnikbereich ist Kundenorientierung ein hohes Gut. Denn wehe, wenn einmal der Strom ausfällt oder das Telefon stumm bleibt: Dann soll der Elektriker sofort vor Ort sein und die Störung beheben. Bei CKW Conex geht es aber um weit mehr als nur Service Excellence.*

Die CKW Conex AG wurde im Jahr 1998 aus den Centralschweizerischen Kraftwerken AG (CKW) als eigene Firma gegründet. Sie ist zusammen mit fünf anderen Firmen Teil der CKW-Gruppe, die zum Axpo-Kon-

zern gehört. CKW Conex ist heute einer der führenden Dienstleister im Bereich von Strom- und Datenanwendungen in der Zentralschweiz. Zwei Geschäftsbereiche sind die Pfeiler des Unternehmens: Elektro- und Lichtinstallati-

onen sowie ICT-Lösungen. Für die Zukunft werden die Solartechnik und die Gebäudeautomation als neue Geschäftsfelder aufgebaut. Und auch geografisch will CKW Conex ihr Tätigkeitsfeld auf die gesamte deutschsprachige Schweiz ausdehnen.

## Im hart umkämpften Markt bestehen

Im angestammten Marktgebiet macht das Unternehmen rund 80 Prozent seines Umsatzes. Im Geschäftsfeld Elektro + Licht verfügt CKW Conex über einen Marktanteil von 15 Prozent und ist damit Marktleader. Das ist keine Selbstverständlichkeit, ist doch der Wettbewerb mit über 250 Elektroinstallations-Unternehmen in der Zentralschweiz hart umkämpft. Und bei grösseren Projekten mischen verstärkt auch Anbieter aus anderen Wirtschaftsräumen mit. Viele Auftragsvergaben kommen deshalb fast ausschliesslich über den Preis zustande. CKW Conex will aber nicht die Preisführerschaft anstreben. Die Firmenvision lautet denn auch: «Mit unseren Dienstleistungen sind wir in der Zentralschweiz führend in Bezug auf Marktanteile, Profitabilität und Kundenzufriedenheit.» Daher versteht sich von selbst, dass das Unternehmen konsequent Business Excellence anstrebt und allein deswegen seit den Anfängen auf das EFQM-Mo-

dell setzt. Stetige Aus- und Weiterbildung sowie Innovationskraft sind entscheidende Treiber der Unternehmensentwicklung.

## Mit neuer Strategie in die Zukunft

Zum Umstand, dass man sich als Unternehmen in einem Verdrängungswettbewerb befindet, kommen weitere strategische Herausforderungen hinzu. Für die kommenden Jahre geht CKW Conex von einer Abschwächung des Wohnungsbaus – einem wichtigen Teilmarkt, in dem sich das Unternehmen betätigt – und Rückgängen in der Exportindustrie aus. Auch neue Regulierungen dürften die Marktflexibilität einschränken. Fachkräftemangel und zunehmende Sicherheitsanforderungen im ICT-Bereich sind weitere Herausforderungen. Und nicht zuletzt sind da die Schlagworte «Digitale Transformation» und «Energiewende»: Diese bieten Chancen auf Erfolg versprechende Technologien, erfordern aber rechtzeitige Weichenstellungen im gesamten Unternehmensgefüge bis hin zu den Produkten und Dienstleistungen. Konkret will man zukünftig Bauherren von der Solartechnik über Energiespeicherung bis hin zu Automation und Steuerung alles aus einer Hand liefern können. «Gesamtheitliche Lösungen» heisst hierbei das Zauberwort. Das Unternehmen wird sich deshalb zu einem kompletten Gebäude-Dienstleister entwickeln, gleichsam in Richtung einer Generalunternehmung. Mit strategischen Erfolgspositionen wie gelebter Kundennähe (das Unternehmen verfügt über 32 Standorte in seinem Einzugsgebiet), hohem Qualitätsverständnis durch Business Excellence sowie durchgängigen Zielprozessen nach dem MbO-System sieht sich das Unternehmen gerüstet.

## Der «Human Factor»...

Entscheidend sind auch bei CKW Conex die Mitarbeitenden. «Be-



*Die Photovoltaik baut die CKW Conex AG als weiteres Geschäftsfeld stetig aus.*

geisterte Mitarbeitende schaffen mit unseren Dienstleistungen für die Kunden unmittelbaren Nutzen und für uns langfristige Mehrwerte», so lautet die Mission des Unternehmens. Deziert werden die Mitarbeitenden denn auch auf die Bedürfnisse der verschiedenen Interessengruppen inkl. den Kunden hin geschult. Dazu gehört, dass ein Techniker nicht nur in seinem Fachbereich bestens ausgebildet ist, sondern auch im Umgang mit Kunden. Viel investiert das Unternehmen auch in die Arbeitssicherheit und den Gesundheitsschutz. Entsprechend wurde 2013 das Betriebliche Gesundheitsmanagement mit externen Fachleuten aufgebaut und eingeführt. Insgesamt wirken sich alle diese Massnahmen direkt oder indirekt auf die Kundenzu-

friedenheit aus: Hier wurden die gesetzten Ziele in den letzten Jahren regelmässig übertroffen. Und auch die Zufriedenheit der Mitarbeitenden ist hoch und liegt seit 2011 konstant über den Zielvorstellungen.

### ... und die Innovation

Bei der weiteren Entwicklung des Unternehmens unterscheidet CKW Conex klar zwischen kontinuierlichen Verbesserungsprozessen (KVP) und Innovation. Letztere wird definiert als praktische Umsetzung von Ideen, die insgesamt eine grosse Tragweite haben. Dazu gehören etwa der Aufbau neuer Geschäftsfelder wie der Photovoltaik, Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen sowie die sprunghafte Verbesserung von Prozessen bezüg-

lich Effizienz und Effektivität. So wurde kürzlich ein vollelektronischer Kreditoren-Workflow eingeführt. KVP wiederum sind die Umsetzung kleiner Entwicklungsschritte nach dem Schema «Plan-Do-Check-Act» (PDCA). Es besteht zudem ein eigenes Innovationsteam, welches sog. «Quick Wins» identifizieren und beschleunigt einführen kann.

### Business Excellence «Top to Bottom»

Die Kultur der Excellence wird durch das Kader konsequent vorgelebt. Alle Handlungen und Entscheide der Führungskräfte unterliegen der Beurteilung gemäss RADAR-Logik. Teamentwicklung, stetige Kommunikation und Verständnis für das Firmenleitbild sind weitere Elemente; schon im

Rekrutierungsprozess werden angehende Kadermitglieder mit den Führungsgrundsätzen und dem Leitbild konfrontiert. Auf diese Weise wird das Bekenntnis zu Business Excellence gleich von Anbeginn an quasi «eingepflegt». Interne EFQM-Assessments und nicht zuletzt die Teilnahme am ESPRIX Swiss Award for Excellence sind die Instrumente, mit denen die CKW Conex AG ihren kontinuierlichen Verbesserungsprozess messen und bewerten lässt.

Interview mit Ueli Felder, Vorsitzender der Geschäftsleitung der CKW Conex AG

### «Das EFQM-Modell motiviert uns zu stetigem Weitermachen».

*Herr Felder, was hat Sie bewogen, sich für den ESPRIX Swiss Award for Excellence zu bewerben?*

Ueli Felder: Wir machten schon 2007 einen ersten Versuch. Da 2015 den Schluss einer 5-Jahres-Strategie bildet, beschlossen wir, dies zum Anlass für das Assessment zu nehmen. Wir wollen nun wissen, wo wir stehen.

*Seit der Ausgründung des Unternehmens arbeiten Sie nach den Grundsätzen von Business Excellence. Was bedeutet für Sie – ganz allgemein – dieser Begriff?*

Für uns ist Business Excellence das Sahnehäubchen auf der Torte. Wir bewegen uns in einem Markt mit vielen Mitbewerbern mit jeweils ähnlichem Dienstleistungs-Portfolio. Da können wir uns nur durch Service Excellence differenzieren. Wir müssen also mehr tun, als das, was der Kunde will. Wir wollen die Kunden überraschen und uns so die Weiterempfehlung sichern.

*Wo kamen Sie erstmals mit dem EFQM-Modell in Berührung und was gab den Ausschlag, es in Ihrem Unternehmen umzusetzen?*

In den 1990er-Jahren kannte man das EFQM-Modell noch kaum, da schworen alle auf ISO. Ich selbst lernte dann das EFQM-Modell an einem Kurs kennen. Sofort war ich überzeugt von den Kriterien und davon, dass es da vor allem um die Führung geht. Die acht Grundkonzepte des Modells lassen sich in einem Unternehmen gut abbilden. Auch die RADAR-Logik mit dem PDCA-Ansatz bewirkt, dass sich eine Organisation laufend bewegen muss. Klar: EFQM ist ein Modell, ein Leitfaden, aber einer, der sich so gestalten lässt, wie man es für die eigene Organisation passend hält.

*Hat EFQM den Aufbau des Unternehmens erleichtert?*

Einem Neugründer ist eine 1:1-Übernahme vielleicht noch nicht zu empfehlen. Bei einer Ausgründung aus einem anderen Unternehmen, wie dies bei CKW

Conex erfolgt ist, erwies sich EFQM sicher als Vorteil. Es hat einiges erleichtert, da es ganzheitlich und flexibel in der Anwendung ist.

*Wie stellen Sie den bleibenden «Spirit» für Excellence sicher? Wer ist der eigentliche Treiber?*

Es geht vor allem um Schulung, Schulung und nochmals um Schulung. Aus meiner Erfahrung muss die Geschäftsleitung der entscheidende Treiber sein. Wir machen Führungsschulungen, Mitarbeiter-Informationen und hinterfragen laufend unsere Vision und Strategie. Das lässt sich nicht delegieren, sondern ist Aufgabe der obersten Unternehmensführung.

*Sie können stolz auf eine hohe Zufriedenheit bei Kunden und auch bei Mitarbeitenden sein. Wenn man da «80/20» denkt, könnten Sie sich eigentlich auf den Lorbeeren ausruhen. Warum nicht? Wo liegt noch was drin?*

Nun, die Ergebnisse der ersten Teilnahme liessen noch viel Spielraum. Doch wer in der Champions League spielen will, muss investieren - sei es in Infrastruktur oder Mitarbeitende. Um Champions im Team zu halten, sind wir gezwungen, überdurchschnittliche Sozialleistungen und Mitarbeiter-Beteiligungen zu bieten. Auch kosten beispielsweise energieeffiziente Fahrzeuge viel Geld. Aber: Wer rastet, der rostet. Die Ergebnisse sind deshalb weiterer Ansporn, das Modell motiviert uns zum Weitermachen.





Gewerbliche Berufsschule Chur GBC

# «Wir wollen auf den Mt. Everest»

Von Thomas Berner

*Das duale Berufsbildungssystem in der Schweiz ist ein Erfolgsmodell. Neben den unzähligen Lehrbetrieben sind die Berufsschulen mitverantwortlich dafür, dass jährlich Tausende von jungen Fachkräften erfolgreich ihre Karriere starten können. Auch an der Gewerblichen Berufsschule Chur absolvieren derzeit über 3000 Lernende ihre Ausbildung – in einem «exzellenten» Umfeld.*

Die Gewerbliche Berufsschule Chur GBC hat ein Einzugsgebiet, welches weit über die Stadt- und Kantonsgrenzen hinaus reicht. Auszubildende stammen aus den Kantonen GR, SG,

TG, GL, AI, AR sowie ZH und Fürstentum Liechtenstein. 57 Berufe werden ausgebildet, hinzu kommen 21 Klassen für die Berufsmaturität. Über 160 Lehrpersonen – die entspricht 110 Vollzeitstellen – sind an der GBC tätig. Damit ist die GBC in Graubünden die grösste Berufsschule.

### Differenzierung trotz Regulierung

Wie alle anderen Berufsschulen bewegt sich die Gewerbliche Berufsschule Chur GBC in einem stark reglementierten Umfeld. Doch auch da besteht die Notwendigkeit, zu den Besten zu gehören. Denn es besteht Kostendruck – gespart wird auch bei der Bildung –, gekoppelt mit rückläufigen Zahlen bei den Auszubildenden. Zudem befindet sich der Standort Chur in einer sogenannt strukturschwachen Region. Umso wichtiger ist es deshalb, über ein so grosses geografisches Einzugsgebiet zu verfügen, das weit

über die Kantonsgrenzen hinausreicht. Und durch entsprechende Zertifizierungen will die GBC in der Lage sein, die Anforderungen der Organisationen der Arbeitswelt (OdA) immer besser zu erfüllen. Eine Rolle spielt dabei auch die Innovation: Es werden neue, konkurrenzlose Ausbildungen – zumindest in der Region Ostschweiz – geschaffen, etwa für den Beruf des Anlagenführers EFZ. Und zusammen mit der Berufsschule Aarau ist die GBC die einzige Berufsschule mit dem Label Swiss Olympic Partner School. Sie ermöglicht es Spitzensportlern, ihre Berufsausbildung im Einklang mit ihrer Trainings- und Wettkampftätigkeit abzuschliessen.

### EFQM-Modell durchdringt die Führungskultur

Wie viele andere Institutionen auch hat die GBC ein Leitbild entwickelt. Das war im Jahr 2000, als man sich zur Zertifizierung nach ISO 9001 entschloss. Später wurden eine Vision und ein Auftrag entwickelt. Heute lautet die Vision: «Wir gehören zu den besten Berufsfachschulen der Schweiz.» Und als Auftrag hat die GBC festgeschrieben: «Wir stellen dem Arbeitsmarkt junge Berufsleute mit exzellenter, niveaugerechter schulischer Bildung zur Verfügung. Wir bilden Lernende zu verantwortungsbewussten Persönlichkeiten

in der Gesellschaft.» Zusätzlich haben Schulleitung und Mitarbeitende gemeinsam sechs Werte definiert, die sowohl auf Teilkriterien «Führung» als auch auf Teilkriterien «Ergebnisse» des EFQM-Modells Bezug nehmen. Für die jährliche Überprüfung und Messung der Vision kommen Instrumente wie 360°-Feedback durch Lehrpersonen, Berufsbildungsverantwortliche und OdA, die Qualifikation der Lehrpersonen, die Wahrnehmung durch Lernende und ehemalige Lernende, die Erfolgsquote bei den Qualifikationsverfahren, die Erhebung der Kosten pro Lektion und nicht zuletzt durch die Punktebewertung nach EFQM zum Einsatz.

Dies alles ergibt zusammen eine «Kultur der Excellence», die von allen gelebt wird, seien dies nun Schulleitung, Lehrpersonen oder auch Mitglieder des Hausdienstes. Der PDCA-Ansatz ist – nach ein paar Schwierigkeiten, wie sich Schulleiter Peter Andres (siehe Interview) erinnert – mittlerweile gleichsam in Fleisch und Blut übergegangen. Betroffene sind zu Beteiligten geworden, der Slogan «Ich und mein Unterricht» hat sich zu «Wir und unsere Schule» gewandelt. Und nicht zuletzt hat dies auch zu Freude an Leistung und zu einer hohen Bereitschaft, für die Zielerreichung zusammenzuarbeiten, geführt – intrinsische Motivation also. Um das EFQM-Modell und den Exzellenz-Gedanken weiter zu verankern, bildet die GBC eigene Assessoren und Ambassadoren aus. Letztere haben auch die Aufgabe, das zuweilen komplexe Gedankengut in die Sprache der Mitarbeitenden zu übersetzen.

### Als Arbeitgeber ausgezeichnet

Das Produktportfolio einer Berufsschule ist aufgrund der bildungspolitischen Vorgaben beschränkt. Die GBC nutzt allerdings die vorhandenen Freiheiten



Die Gewerbliche Berufsschule Chur ist als einzige Schweizer Berufsschule R4E\*\*\*\*-zertifiziert.



## Excellence Ist kein Zufall.

Nutzen auch Sie Good Practices von Spitzenorganisationen.

- Evaluation Ihrer Organisation nach dem EFQM Modell
- EFQM-Assessments \* | \*\* | \*\*\* | \*\*\*\* | \*\*\*\*\* ... und noch mehr Sterne
- Formulierung von strategischen Optionen und Projekten
- Implementierung von erfolgswirksamer Business Excellence
- Bis zur Erreichung von internationalen / nationalen Anerkennungen
- Langjährige inter-/nationale Erfahrung und unzählige Praxisbeispiele

### Gerhard Leu AG

Bahnhofstrasse 1a | Postfach 53  
9050 Appenzell | Switzerland  
www.gerhardleu.ch

**EFQM Member**  
Shares what works.  
Licensed Advisor, Master Assessor  
Certified Assessment Team Leader

Lucerne University of  
Applied Sciences and Arts

# HOCHSCHULE LUZERN

Wirtschaft

FH Zentralschweiz

## Certificate of Advanced Studies

# CAS Operational Excellence

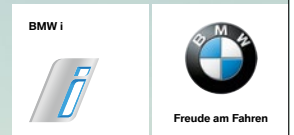
Im CAS Operational Excellence lernen die Absolventen/innen, wie Prozesse designet und umgesetzt werden, die den aktuellen Anforderungen der Digitalisierung und Globalisierung gerecht werden.

Start: August 2016

[www.hslu.ch/ope](http://www.hslu.ch/ope)

Jetzt informieren!

MANCHMAL BRAUCHT ES FÜR  
EXCELLENCE EINEN QUANTENSPRUNG.  
DER BMW i8.



Nur wer nachhaltig arbeitet und die Bedürfnisse aller Anspruchsgruppen übertrifft, verdient das Prädikat «Business Excellence». Genau das tut der BMW i8. Dieser Plug-in-Hybrid ist kein Kompromiss, sondern die optimale Kombination von Fahrfreude und Verantwortung – die Zukunft des Sportwagens.

**BMW i. BORN ELECTRIC.**

[bmw.ch/i8](http://bmw.ch/i8)

**BMW Niederlassung Zürich-Dielsdorf**

Industriestrasse 6, 8157 Dielsdorf, Tel. 058 269 18 18, [www.bmw-dielsdorf.ch](http://www.bmw-dielsdorf.ch)



ten, ihre Produkte – das sind Grundausbildungen in derzeit 57 Berufen – und vor allem die Prozesse laufend weiterzuentwickeln. Dies erfolgt insbesondere durch Konsultation und Anhörung der verschiedenen Interessengruppen. Letztlich sind es aber die Lernenden – die wichtigste Gruppe der externen Kunden –, welche über die Qualität entscheiden. Die diesbezüglichen Ergebnisse können sich sehen lassen: Die regelmässigen Befragungen der Lernenden zeigen, dass die GBC ihre gesetzten Zielwerte immer wieder übertrifft. Die Mehrheit äussert sich über die Qualität der Ausbildung sehr zufrieden. Und auch bei den Mitarbeitenden herrscht eine hohe Zufriedenheit: 2014 machte

die GBC beim «Swiss Arbeitgeber Award» mit und erhielt in der Branche Verwaltungen, Schulen, NPO von sieben teilnehmenden Unternehmen als einzige eine Auszeichnung. In der Kategorie mittelgrosse Unternehmen (100 bis 249 Mitarbeitende) belegte die GBC den achten Gesamtrang.

Alles bestens also? Nicht unbedingt. Raum für weitere Verbesserungen gibt es überall. Eine Herausforderung bilden insbesondere die Kosten: So sind die Aufwände pro lernende Person seit 2012 um rund 400 Franken gestiegen. Die Gründe sind der höhere Personalaufwand (mehr Lektionen bei gleichbleibenden Lernendenzahlen) und Investitionen in die Infrastruktur. Dennoch hat es



*Berufliche Grundbildung mit exzellenten schulischen Leistungen: eine Maxime der GBC.*

die GBC geschafft, die Budgetvorgaben einzuhalten. Um Menschen mit exzellenter schulischer Grundbildung zu selbstverant-

wortlichen Persönlichkeiten in der Gesellschaft zu machen, sollte denn auch kein Preis zu hoch sein. ■

Interview mit Peter Andres, Direktor der Gewerblichen Berufsschule Chur GBC

## «Das Modell ist fast schon ein Selbstläufer»

*Herr Andres, was hat Sie bewogen, sich für den ESPRIX Swiss Award for Excellence zu bewerben?*

Peter Andres: Als Schule, die geografisch in der Peripherie liegt, müssen Sie einfach besser sein als jene in den Agglomerationen. Wir müssen in Chur also einen Mehrwert bieten, indem wir effizienter und qualitativ hochwertiger arbeiten. Und es gibt auch eine Identifikation gegen innen. Es geht uns darum, «beste Schule» zu machen. Auf den Calanda wandern kann jeder, wir aber wollen auf den Mt. Everest. Was oft auch vergessen geht: Ich führe keine Schule, sondern eine Firma. Wie ein Unternehmen haben auch wir Kunden, die uns das Geld be-

zahlen. Das sind aber eben nicht die Lernenden selbst, sondern die Lehrbetriebe, die Gesellschaft, die Politik.

*Das erklärt auch, dass bei den Ergebniskriterien die Abschlussnoten der Auszubildenden nicht mit einbezogen sind?*

Die Lernenden werden insofern einbezogen, dass sie Feedbacks an die Lehrpersonen geben. Aber selbstverständlich sind Abschlussquoten schon wichtig für die Aussagen bezüglich Qualität unserer Schule. Unser Anspruch ist folgender: Handwerker aus dem Bündnerland haben im landesweiten Schnitt einfach die besten schulischen Leistungen...

*Wie kamen Sie zum EFQM-Modell? Was gab den Ausschlag?*

Mit ISO etwa erfüllen Sie eine Norm. Niemand kann aber nur mit der Norm, also einem «genügend», zufrieden sein, denn eine 4 als Note ist keine Spitzenleistung. EFQM erlaubt uns hingegen den Weg zu Spitzenleistungen. Das Modell ist zudem akzeptiert und ist auch deshalb genial, weil Sie selbst die Schwerpunkte setzen können, bei denen Sie besonders stark sein wollen. Das hat uns überzeugt, und wir versuchen nun, eine «6» zu erreichen.

*Wie schwer war es, die Organisation von diesem Modell zu überzeugen? Wer war bzw. ist aktiver Treiber?*  
Wir machten in der Tat eine schwierige Phase durch und wären 2009 mit dem Modell beinahe geschei-

tert. Es gab Unruhe zwischen der Lehrerschaft und der Schulleitung. Gute Führung und viel Vorbildfunktion war dann gefordert. Wir haben aber die Kurve gekriegt, und das Modell ist seit 2012 fast schon ein Selbstläufer. Jeden Tag Spitzenleistungen zu erbringen muss eine Selbstverständlichkeit sein. Die Schulleitung ist dabei absoluter Treiber, dort befinden sich auch die «EFQM-Profis».

*Als Bildungsinstitution bewegen Sie sich in einem stark regulierten Bereich. Da scheint «Business» vor allem mit «Verwaltung» gleichgesetzt zu sein. Ist da was dran?*

Da ist durchaus was dran. Doch lässt sich diese These auch durchbrechen. Klar: Wir dürfen Lernende nicht direkt akquirieren. Deshalb gehen wir den indirekten Weg: Wir haben als Elemente ja die starken Berufsverbände. Über deren Berufsbildungskommissionen können wir Einfluss nehmen und dort zeigen, dass wir beste Bedingungen für die Ausbildung bieten können. Und sollte sich Ausbildung in der Peripherie nicht lohnen, dann sind in jedem Fall wir es, welche als Letzte das Licht löschen...

*Was sind nun Ihre nächsten Ziele?*

Der Assessorenbericht ist unsere Bibel für die nächsten rund 10 Jahre. Es geht uns grundsätzlich um die kontinuierliche Weiterentwicklung, damit die Lernenden beste Voraussetzungen für Beruf und Gesellschaft haben. Vielleicht bewerben wir uns in 2 oder 3 Jahren wieder für den ESPRIX Award.





# Distribution von gedruckten und digitalen Lehrmitteln

>> Edubook ist ein spezialisierter Anbieter für den Druck und die Logistik von Lehrmitteln. Spezialität ist das Angebot, Inhalte von Lehrmitteln in Papier oder elektronischer Form «on demand» zu produzieren.



## Edubase – Komplettlösung für digitale und gedruckte Publikationen

Heute ist neben der Auslieferung von gedruckten Büchern auch die digitale Auslieferung von E-Books gefragt. Seit 2015 betreibt Edubook deshalb eine E-Book-Plattform Edubase. Diese innovative E-Book-Lösung, wurde gemeinsam mit dem Careum Verlag lanciert.

Edubase-E-Books verfügen über alle Vorteile elektronischer Lehrmittel: Die Inhalte sind jederzeit auf Tablets, Smartphones und Computern verfügbar, sie können markiert, ergänzt und verlinkt werden.

Speziell die intelligente Suchfunktion bietet zum Beispiel den Vorteil, dass die Bibliothek aller Lehrmittel und Skriptunterlagen quer über alle Devices durchsucht werden kann. Dies erlaubt ein optimales und ortsunabhängiges Arbeiten mit den digitalen Inhalten.

Bildungsanbieter können via Edubase Inhalte kostengünstig zu Edubase-E-Books konvertieren lassen sowie diese mittels des Edubook-Shops verwalten und bestellen. Diese Literatur kann in Printform, digital oder kombiniert bezogen werden.

Grossen Anklang findet die Möglichkeit, schuleigenen Content in Form von Skripten zu drucken und in Edubase-E-Books zu konvertieren.

## Pilot-Projekte

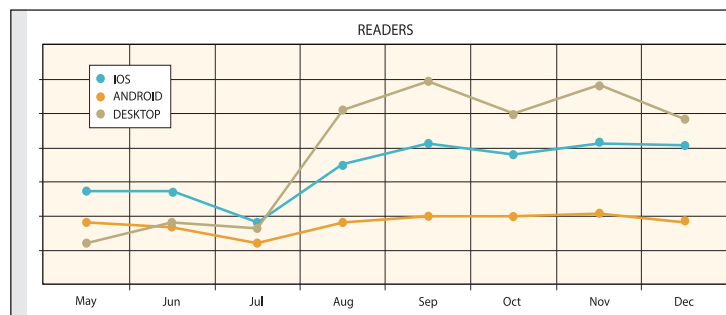
Die ersten Erfahrungen und Zahlen zum Einsatz der Edubase-E-Books können sich se-

hen lassen: Seit August 2015 arbeiten mehrere Schulen in Pilotklassen mit den E-Books. An über 1000 Studierende wurden Lehrmittel-Pakete, eine Kombination aus physischen Büchern und E-Books, verschickt. Insgesamt wurden rund 500 E-Books erstellt. Erfreulich auch die Tatsache, dass die digitalen Lehrmittel kontinuierlich zum Einsatz kommen, wie erste Auswertungen belegen (siehe Grafik).

Dozierende konnten auf Wunsch eine kurze Schulung belegen, für die Studierenden erwies sich die Anwendung erwartungsgemäss als selbsterklärend. «Die Hotline wurde bisher nur zwölf Mal kontaktiert, hauptsächlich mit Fragen zur Handhabung des Devices. Die Funktionalitäten, die Einfachheit der Bedienung und vor allem die attraktive Preisgestaltung von Edubase überzeugen die Kunden», so Verkaufsleiter Peter Gerber.

## Edubook AG

Industrie Nord 9  
CH-5634 Merenschwand  
T +41 (0)56 675 75 60  
[www.edubook.ch](http://www.edubook.ch)  
[www.edubase.ch](http://www.edubase.ch)



>> 10. Mai 2016

## Tag der Schweizer Qualität



>> Die diesjährige Veranstaltung steht unter dem Motto: **Mensch und Systeme.**

Am Vormittag erfahren Sie unter anderem was Menschen antreibt und somit was ihre Grundmotivation ausmacht.

Am Nachmittag bieten wir Ihnen drei Sessions mit vielen Anregungen für Ihren Arbeitsalltag. Zum Beispiel erfahren Sie aus erster Hand, welche Fortschritte mit der Normenrevision erzielt wurden und welche Chancen sich daraus ergeben.

Die Veranstaltung endet mit einer Keynote über Nachwuchssicherung im Kontext von Fachkräftemangel und Generation Y.

Das gesamte Programm sowie die Anmeldung auf [www.tagderschweizerqualität.ch](http://www.tagderschweizerqualität.ch).

**Melden Sie sich jetzt an!**

# Softwareapplikation für Qualitäts- und Prozessmanagement

>> An der SAQ-Veranstaltung der Sektion Bern vom 2. Februar 2016 stellten drei Softwarefirmen ihre IT-Tools vor, die einem Unternehmen ermöglichen, ihre Geschäftsprozesse effizienter und effektiver zu lenken.

Nach der Mitgliederversammlung mit den klassischen Traktanden und der Wahl von René Barben von der SQS als neues Vorstandsmitglied traten Vertreter von drei Softwarefirmen auf, um ihre IT-Tools für das Qualitäts- und Prozessmanagement vorzustellen.

Namentlich waren folgende Firmen vertreten: Abel Systems aus Basel, IMS Integrierte Managementsysteme AG aus dem luzernischen Root sowie die Image Factory AG aus Biel. Die Referenten waren Klaus Jürgen Sülzle und Uwe Abel, Product Manager QM-Pilot beziehungsweise Inhaber der Abel Systems, Jürg Sager, Geschäftsführer IMS und Roman Jäggi, der die Image Factory vertrat.

«Unser Produkt QM-Pilot ist kein Management-System, sondern ein Management-Informationssystem», erklärte Klaus Jürgen Sülzle. Und damit machte er eine für alle der drei vorgestellten

Softwarelösungen gültige Aussage: Ein IT-Tool kann nicht ein Management-System liefern oder ersetzen, aber es kann ein Management-System wesentlich effizienter und effektiver machen. Auch Jürg Sager sprach im Sinne aller drei Softwarefirmen, wenn er meinte: «Wir verbinden Managementmethoden mit modernster Softwaretechnologie.»

Kurz zusammengefasst können einige Features für die Wahl einer geeigneten Softwareapplikation für die Unterstüt-



>> Roman Jäggi (Image Factory)



>> Klaus Jürgen Sülzle (Product Manager bei Abel Systems)



>> Uwe Abel (Inhaber der Abel Systems)

zung eines Management-Systems genannt werden: Das Tool sollte nicht zu komplex, sondern einfach sein. Idealerweise sollte es modular aufgebaut und ausbaubar sein. Als integrierte Gesamtlösung sollte es kompatibel sein, mit Schnittstellen zu anderen Programmen wie ERP und Share Point. Die für eine bestimmte Funktion relevanten Informationen sollten allen Mitarbeitenden zur Verfügung stehen. Die Benutzeroberfläche (Frontend) sollte einfach und übersichtlich sein, damit sie auch benutzt wird.

In seinem Schlusswort bedankte sich Ernst Leiser bei den Referenten und lobte die vorgestellten Applikationen. Sie seien alle übersichtlich aufgebaut und würden eine grosse Benutzerfreundlichkeit bieten.

**Weitere Infos:**  
[www.imagefactory.ch](http://www.imagefactory.ch)  
[www.ims-ag.ch](http://www.ims-ag.ch)  
[www.qm-pilot.com](http://www.qm-pilot.com)

**Text und Bilder:**  
**Esther Salzmann**



>> Jürg Sager (Geschäftsführer IMS)

# Faszination Leben und gut mit allen Sinnen



>> Am 26. Januar 2016 fand die gut besuchte Mitgliederversammlung statt, anschliessend wurde die V-ZUG AG vorgestellt. Im Anschluss an das Referat folgte ein Betriebsrundgang.

**Swiss Premium Quality**  
Thomas Krähenmann, Leiter Global Quality Management, stellte die V-ZUG AG vor. Das Unternehmen wurde im Jahr 1913 im Herzen der Schweiz gegründet. Es ist auch heute noch in Familienbesitz. Insgesamt sind mehr als 1400 Mitarbeitende für die V-ZUG AG tätig, die täglich bis zu 2500 Haushaltsapparate produzieren.

Die V-ZUG AG hat als erstes Unternehmen in seiner Branche im Jahr 1988 von der Schweizerischen Vereinigung für Qualitäts- und Management-Systeme (SQS) das Zertifikat für ein Qualitätsmanagementsystem nach ISO 9001 erhalten. Sie gibt dem Qualitätsmanagement und der



# V-ZUG – Geniessen Möchten



Qualitätssicherung einen hohen Stellenwert. Forschung, Entwicklung und Produktion werden in der Schweiz betrieben, hierbei will man den Standort Zug weiter ausbauen. Man setzt auf Schweizer Ingenieurskunst, wobei die V-ZUG AG die Haushaltapparate weltweit unter dem Label «Swiss Premium Quality» vertreibt.

Qualität ist ein Unternehmensziel, somit kann die V-ZUG AG die Kosten senken und Zeit einsparen. Insgesamt führt dies

zu einer höheren Unternehmens-, Prozess- und Produktqualität.

## Betriebsrundgang

Der Betriebsrundgang folgte dem Fertigungsverfahren und begann bei der Zulieferung. Es werden ungefähr 20 Tonnen Blech pro Tag vornehmlich aus Deutschland angeliefert, rund ein Drittel davon mit der Bahn und zwei Drittel mit Lastwagen. Zunächst wird das Blech zugeschnitten und gestanzt, anschliessend wird es in der Presserei weiterverarbeitet. In der Presserei sieht man relativ viele Roboter, dieser Arbeitsvorgang ist weitgehend automatisiert. Nachdem weitere Arbeitsschritte durchlaufen sind, folgt die Montage. Insgesamt gibt es sieben Montagebänder, an denen jeweils ein unterschiedlicher Haushaltapparat angefertigt wird. In der Montage sieht man relativ viele Mitarbeitende, dieser Arbeitsvorgang ist teilweise automatisiert. Am Schluss werden die Haushaltapparate verpackt und kommen ins Hochregallager. Dieses bietet Platz für 20'000 Haushaltapparate, es ist unbemannt. Das Hochregallager ist energetisch autark, das heisst, es versorgt sich selber mit Strom. Hierzu hat man auf dem Dach und in der Fassade eine Photovoltaikanlage angebracht und die Bremsenergie der Laufkatzen wird rekuperiert.

**Text: Urs Wäfler**

**Bilder: zVg**

# 4 Sterne für die aarReha Schinznach

>> Die aarReha Schinznach durfte im Rahmen des Mitarbeiter-Neujahrsapéros 2016 von der SAQ Swiss Association for Quality die Auszeichnung «EFQM Recognised for Excellence 4 Stars» entgegennehmen. Sie erhält damit die Bestätigung für ein erfolgreiches, auf die Bedürfnisse der Kunden abgestimmtes Qualitätsmanagementsystem.

Die aarReha Schinznach ist eine der führenden Rehabilitationskliniken der Schweiz. Sie ist spezialisiert auf die interdisziplinäre Behandlung von Erkrankungen des Bewegungsapparates, chronischen Schmerzen, Einschränkungen nach Operationen oder Krankheit, geriatrischen Beeinträchtigungen und psychosomatischen Krankheiten. Die aarReha liegt in einer einzigartigen Auenlandschaft im Herzen des Kantons Aargau, verfügt über 96 Betten und beschäftigt rund 250 Mitarbeitende.

Erfolgreiche Unternehmen erfüllen oder übertreffen dauerhaft die Erwartungen Ihrer Kunden. Diesen Grundgedanken des EFQM-Modells versucht die aarReha im Umgang mit Patienten, Angehörigen und Zuweisern tagtäglich umzusetzen. Basis hierzu bilden zum einen das hohe Engagement der Mitarbeitenden und zum andern die Bereitschaft, bestehende Produkte, Dienstleistungen und Prozesse permanent zu bewerten, zu überprüfen und weiterzuentwickeln.

Die Grundsätze des EFQM-Modells bilden schon länger die Leitlinie im Management- und Führungsverständnis der aarReha. Nach zwei Self-Assessments in den Jahren 2011 und

2012 unterzog sich die aarReha Schinznach 2015 erstmals einem externen Assessment durch die SAQ und konnte hierbei auf Anhieb die Auszeichnung «EFQM Recognised for Excellence 4 Stars» erlangen.

Die aarReha freut sich sehr über die Anerkennung und Auszeichnung und damit die Bestätigung, mit ihrem Qualitätsmanagementsystem auf dem richtigen Weg zu sein. Die nachhaltige Erfüllung der individuellen Kundenbedürfnisse wird auch künftig im Fokus aller Bestrebungen der aarReha Schinznach stehen.

**aarReha Schinznach**  
**Badstrasse 55**  
**Postfach 65**  
**CH-5116 Schinznach-Bad**  
**T +41 (0)56 463 85 11**  
**info@aarreha.ch**  
**www.aarreha.ch**



# Schutz & Rettung Zürich – Rettungsdienst

>> Am 10. Februar 2016 fand eine Veranstaltung bei Schutz & Rettung Zürich statt. In einem ersten Teil stellten Michael Schumann und Daniel Haas die Sanität vor, und in einem zweiten Referat vermittelte Josef Steiner einige Impulse zum Thema Qualitätsmanagement.



## «Wir schützen und retten Menschen, Tiere, Sachwerte und die Umwelt – rund um die Uhr» ...

... dies ist der Auftrag von Schutz & Rettung Zürich (SRZ), einer Dienstabteilung des Polizeidepartements der Stadt Zürich. Insgesamt beschäftigt SRZ rund 650 Mitarbeitende und kann bei Bedarf auf zirka 2700 Milizangehörige zurückgreifen. Mit knapp 180 Mitarbeitenden leistet der Rettungsdienst jährlich bei etwa 36'000 Einsätzen medizinische Hilfe. Mitarbeitende im Rettungsdienst absolvieren jährlich mindestens 40 Stunden Weiterbildung, unter anderem an der Höheren Fachschule für Rettungsberufe (HFRB). Die HFRB ist ebenfalls ein Bereich von SRZ.

Der Rettungsdienst ist in der Stadt Zürich, auf dem Gebiet des

Flughafens sowie in zehn nördlichen und sieben südlichen Vertragsgemeinden für die medizinische Notfallversorgung zuständig. Zusätzlich arbeitet SRZ bei der Katastrophenbewältigung nebst dem Kanton Zürich eng mit den Kantonen Schwyz, Schaffhausen und Zug zusammen. Der Rettungsdienst von SRZ stellt ebenfalls die medizinische Versorgung für viele Anlässe wie beispielsweise Züri-fäscht, Sechseläuten oder Street Parade sicher. Die zeitliche Vorgabe zur Erreichung der Hilfsfrist liegt bei 15 Minuten in 90 Prozent aller Notfalleinsätze und kann nur über dezentrale Wachen eingehalten werden. Der Interverband für Rettungswesen (IVR) tendiert in Richtung 10 Minuten, was die Rettungsdienste durch das immer grösser werdende Verkehrsaufkom-

men vor neue Herausforderungen stellt.

## Ausnahmesituationen sind die Normalität

Der Rettungsdienst von Schutz & Rettung Zürich ist nach der Qualitätsmanagementnorm ISO 9001:2008 zertifiziert. Folglich sind die Prozesse und Standards dokumentiert. Notfälle sind in der Entstehung aber auch im Ausmass einzigartig, sodass sich eine Standardisierung im herkömmlichen Sinne als schwierig gestaltet. Trotzdem muss sichergestellt werden, dass die Einsätze, sowohl organisatorisch als auch in der Diagnostik der Patienten, strukturiert ablaufen. Die Mitarbeitenden müssen sich somit auf die wenigen, jedoch im Einsatz notwendigen Dokumente und Hilfsmittel verlassen können. Dies wiederum stellt hohe Ansprüche an Aktualität und Verfügbarkeit. Dies sind Herausforderungen, welche nur mit dem direkten Einbezug aller Beteiligten zielführend und nutzbringend angegangen werden können.

Die Teilnehmenden waren durch die Referate, den realitätsnahen Film und natürlich durch den ausführlichen Rundgang durch die Wache von den Aufgaben und Tätigkeiten des Rettungsdienstes tief beeindruckt.

**Text:** Urs Wäfler et al.

**Bild:** zVg

# Créativitéité et dans la qua



>> Privilégiés par SAQ Genève, les aficionados de la qualité ont reçu pour la fin d'année un cadeau spécial, mélange équilibré d'utile et d'agréable – une visite guidée de la brasserie Père Jakob et de ses installations ainsi que la dégustation de ses excellentes bières.

En termes de qualité, l'évènement, portant la signature inspirée de Daniel Hahling, membre du comité de la SAQ Genève, représente un gros plan sur une petite brasserie et il essaye de répondre à un réel besoin à l'heure où «le consommateur est en recherche de produits typiques et de proximité».

## Les artisans de la qualité

Le bonheur n'est pas au bout du monde mais dans la campagne genevoise, plus précisément à Soral dans la micro-brasserie artisanale du Père Jakob appartenant à Fabien Claret et Stefan Jakob.

## transparence lité



### Père Jakob en quelques chiffres

Née en 2009, au cœur du charmant village de Soral, la micro-brasserie du Père Jakob fonctionne actuellement dans ses nouveaux locaux au sein d'un hangar agricole coopératif.

La brasserie a une capacité de production de 900 hectolitres par an, soit 2000 litres de bière par semaine.

Chez Père Jakob on favorise, le plus possible, les matières premières biologiques: en 2015, 70 – 80% de leur malt et houblon étaient bio – fait qui montre, une fois de plus, leur engagement dans la qualité et l'excellence, tout en soulignant une logique de proximité: «On aimerait bien que Père Jakob reste une bière genevoise».

Une belle équipe de 6 personnes passionnée et initiée dans les secrets du brassage assure toujours la métamorphose des connaissances technique en art: Fabien Claret, Stefan Jakob, Emilie Gros, Roxane Chatelain, Julien Egli, Dimitri Lizzi et Aurélien Marsili.

**Texte et photos:**  
**Claudiu Badescu**

Ces artisans du terroir partagent leur passion pour cette boisson aux mille facettes en décryptant, avec créativité et transparence, leurs recettes uniques et authentiques. C'est bien la raison pour laquelle une visite accompagnée de la brasserie est toujours possible durant ses heures d'ouverture.

Chaque semaine ils élaborent des nouvelles recettes afin «d'exploiter au maximum la diversité du monde brassicole» et comme ils l'affirment eux-mêmes, «il s'agit tout simplement de brasser de bonnes bières de la manière la plus cohérente possible».



>> Anmeldung und weitere Infos unter [www.saq.ch](http://www.saq.ch)

### >> Sektion Basel Regio

**Thema** Risikomanagement und Sicherheitsstrategien in der Forensischen Psychiatrie

**Datum** 21. April 2016

**Ort** UPK Basel, Forensisch-Psychiatrische Klinik, Basel

### >> Section Genève

**Sujet** Workshop AMDEC (Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité)

**Date** 16 mars 2016

**Ort** Centre de formation FER, Genève

### >> Sektion Ostschweiz

**Thema** Q-Wiki

**Datum** 23. März 2016

**Ort** NTB Interstaatliche Hochschule für Technik Buchs

**Thema** ISO 14000, Halbtagesworkshop

**Datum** 6. April 2016

**Ort** NTB Interstaatliche Hochschule für Technik Buchs

### >> Section Vaud

**Sujet** TPM – Total Productive Maintenance

**Date** 23 mars 2016

### >> Sektion Zürich

**Thema** Besuch im SRF Studio Zürich Leutschenbach

**Datum** 25. April 2016

**Ort** SRF Empfang, Zürich

### >> Fachgruppe Informatik

**Thema** DevOps

**Datum** 14. März 2016

**Ort** Au Premier, Zürich

### >> SwissBEx

**Thema** Exzellente Antworten auf die Fragen der ISO 9001:2015

**Datum** 5. April 2016

**Ort** SIB Schweizerisches Institut für Betriebsökonomie, Zürich

### >> HENS Health Excellence Netzwerk Schweiz

**Thema** Excellence in der Clenia Schlössli AG

**Datum** 17. März 2016

**Ort** Clenia Schlössli AG, Oetwil am See

## Auf dem Weg der Excellence



>> Die SAQ gratuliert folgendem Unternehmen für die erfolgreiche Teilnahme am EFQM Anerkennungsprogramm:

**EFQM Verpflichtung zu Excellence (C2E) 2 Stern**  
– Congress Hotel Seepark



>> Vernetzung – die neue Qualität im Gesundheitswesen

# Von der Heilkunst zur (Über)Lebenskunst?

>> Sparmassnahmen bei ständig steigenden Gesundheitskosten, Uneinigkeit in Tarifdiskussionen, Mangel an Fachkräften – das was dereinst so verheissungsvoll als Heilkunst begann, scheint immer mehr zur Überlebenskunst, wenn nicht gar zum Überlebenskampf zu werden.

Um bei all den politischen, gesellschaftlichen, fachlichen und technologischen Entwicklungen und Anforderungen mitzuhalten, alles miteinander zu vernetzen und den Überblick zu bewahren, wird es wohl bald nicht mehr genügen, Pflegefachleute, Mediziner und Ökonomen in den Gesundheitsorganisationen einzustellen. Vielleicht sehen wir schon bald die ersten Stellenanzeigen mit Suchbegriffen wie «Heil- und Lebenskünstler», «Tausendsassa in Health» oder «Hans-Dampf-in-allen-Gesundheitsgassen». Wäre ja ganz amüsant, aber wer bildet diese Leute aus?

Eine simple Alternative bietet das Zauberwort «Networking». Die Zukunft im Gesundheitswesen gehört dem, der sich austauscht, Wissen und Erfahrungen teilt, Kontakte knüpft und gemeinsam nach Lösungen sucht. Wer begriffen hat, dass  $1+1=3$  geben muss, wird weiterkommen im Dschungel von Regulierung, Wettbewerb, Big Data und Gesundheits-Apps. Wenn wir unsere Energien zusammenbringen, können wir wieder den Menschen ins Zentrum stellen und das Heilen eine Kunst bleiben lassen.

## Praxisforum Q4 Health

Um die Vernetzung im Gesundheitswesen voranzubringen startet die SAQ QUALICON im April

mit dem neuen Praxisforum Q4 Health. QM-Experten und Qualitätsinteressierte aus Gesundheitsinstitutionen können sich dort vernetzen und austauschen und ihr Wissen kontinuierlich erweitern. Durch den Austausch können Win-Win-Situationen entstehen und Ressourcen können gebündelt und effizient eingesetzt werden.

### Lernen, Vernetzen, Lösungen entwickeln, Schlagkraft erhöhen, Perspektiven erweitern

Viele Gesundheitsorganisationen stehen zu unterschiedlichen Zeitpunkten vor ähnlichen Herausforderungen. Durch den persönlichen Austausch können Q-Verantwortliche voneinander lernen. Spannende, aktuelle fachliche Inputs ermöglichen gemeinsames Lernen und Diskutieren.

Partnerschaften und Peers sind von grosser Bedeutung, um nicht den Anschluss zu verpas-

sen und die Organisationen für die Zukunft fit zu machen. Voraussetzung für erfolgreiche Partnerschaften sind gegenseitiges Kennenlernen, Beziehungsaufbau und -pflege.

Die aktuellen Herausforderungen im Gesundheitswesen verlangen nach neuen Ideen und Denkansätzen ausserhalb vorgefertigter Muster. Der gemeinsame Austausch ermöglicht Kreativität und öffnet den Horizont.

Wer Einfluss nehmen und etwas bewirken will, braucht nicht nur Kompetenz und gute Ideen, sondern auch viele Leute, die hinter ihm stehen.

Referenten aus verschiedenen Branchen und kontroverse Diskussionen, die Theorie und Praxis beleuchten, eröffnen neue Perspektiven und zeigen neue Wege auf, wo bislang Sackgassen vorherrschten.

Das Praxisforum Q4 Health beinhaltet zwei Leistungsangebote zum aktiven und direkten Networking.

### Die Netzwerkveranstaltungen

Die Veranstaltungen finden drei mal pro Jahr statt und fokussie-

## Fabian Hediger



Der ehemalige Proftriathlet ist CEO der Firma beecom und Gründer des WORLD-WEBFORUMS, der führenden Schweizer Business Konferenz zum Thema Digitale Transformation. Die Handelszeitung betitelt Fabian Hediger im vergangenen Jahr als einen der 30 führenden Köpfe der Digitalisierung in der Schweiz. 2014 erhielt er den Think Different Award für aussergewöhnlich kreative Lösungen zum Thema Digital Collaboration.

ren jeweils auf aktuelle Themen des Qualitätsmanagements im Gesundheitswesen.

Nach kurzen Impulsreferaten können die Themen diskutiert werden. Der anschliessende Apéro bietet Möglichkeiten für weitere angeregte Diskussion, Austausch und Networking.

### Das Q4 Health Portal

Das Q4 Health Portal im Internet bietet die Möglichkeit, Wissen und Erfahrungen zwischen den Mitgliedern auszutauschen und sich im Blog über Wichtiges, Aktuelles und Unterhaltsames aus der Q-Welt des Gesundheitswesens auf dem Laufenden zu halten.

Text und Bild:

Susan Čonka,  
SAQ-QUALICON AG

>> 7. April 2016:

### Kick-off Praxisforum Q4 Health: Thinking out of the box mit Fabian Hediger

Die Netzwerkveranstaltungen finden als After Work-Anlässe bei der SAQ QUALICON in Olten statt und dauern von 17.30 bis ca. 19.30 Uhr, inklusive Apéro.

Zum Start des Netzwerks wird Fabian Hediger Inputs zum Thema Networking geben: «Am Netz werken statt einsam im Trüben fischen».

Anmeldung unter: [www.saq-qualicon.ch](http://www.saq-qualicon.ch)



>> Nationaler Verein für Qualitätsentwicklung in Spitälern und Kliniken (ANQ)

## Erster Q-Day war ein Erfolg

>> Ende Januar lud der Nationale Verein für Qualitätsentwicklung in Spitälern und Kliniken (ANQ) zu einem landesweiten Q-Day.

Das erste Symposium über Auswertung, Interpretation und Nutzung von ANQ-Qualitätsmessungen stiess bei den Verantwortlichen in Spitälern und Kliniken auf überraschend grosses Interesse. Über dreihundert Teilnehmende verfolgten in Bern aufmerksam die spannenden Referate der Expertinnen und Experten, stellten brennende Fragen und diskutierten auf-

schlussreiche Fallbeispiele aus dem klinischen Alltag.

Das Programm war modular aufgebaut. So konnte das Know-how in jedem Fachbereich – in der Akutsomatik, Rehabilitation und Psychiatrie – gezielt vertieft werden. Vertreterinnen und Vertreter von Bund, Kantonen und Versicherern klärten ergänzend über gesetzliche Grundlagen und den

Mehrwert der ANQ-Messungen auf.

Der erste Q-Day stand ganz im Zeichen des Dialogs. Auf vielfältige Weise zeigte sich, dass es den Anwesenden ein Bedürfnis war, Erfahrungen auszutauschen und sich zu vernetzen. Die vielen positiven Rückmeldungen bekräftigen den ANQ, eine weitere Ausgabe zu planen.

**Text und Bild:**  
**Dr. Petra Busch, ANQ**



>> Dr. Petra Busch, Geschäftsleitung ANQ

Lehr- und Studiengänge	Nächste Termine	Dauer
<b>Qualitäts- // Prozessmanagement</b>		
<b>NEU</b> Assistent/in Qualitätsmanagement	1. bis 9.6.2016	4 Tage
Qualitäts- und Prozessmanager	16.8. bis 6.12.2016	17 Tage
Dipl. Qualitätsmanager/in NDS HF	17.6.2016 bis 2.6.2017	40 Tage
<b>NEU</b> Qualitäts- und Prozessmanager Gesundheitswesen	31.8.2016 bis 20.3.2017	18 Tage
MAS Quality Leadership		64 Tage
> CAS General Management	7.10.2016 bis 21.1.2017	16 Tage
> CAS Business Excellence	auf Anfrage	12 Tage
> CAS Integrated Systems & Compliance	14.10.2016 bis 28.1.2017	12 Tage
> CAS Consulting & Communication	10.6. bis 24.9.2016	12 Tage
> CAS Continuous Improvement	10.6. bis 10.9.2016	12 Tage
> CAS Quality Assurance	28.10.2016 bis 10.2.2017	12 Tage
<b>Audits</b>		
Externer Auditor Qualitätsmanagement	1. bis 22.6.2016	3 Tage
<b>NEU</b> Externer Auditor Umweltmanagement	1. bis 22.6.2016	3 Tage
<b>NEU</b> Externer Auditor Energiemanagement	1. bis 22.6.2016	3 Tage
<b>NEU</b> Externer Auditor Medizinprodukte	1. bis 22.6.2016	3 Tage
<b>NEU</b> Externer Auditor Arbeitssicherheit	1. bis 22.6.2016	3 Tage
<b>Qualitätssicherung</b>		
CAS Quality Assurance	28.10.2016 bis 10.2.2017	12 Tage
Selbstprüfer	11. bis 13.4.2016	3 Tage
Qualitätsprüfer	10.5. bis 21.6.2016	6,5 Tage
Qualitätstechniker	30.5. bis 27.9.2016	13 Tage
<b>Qualitätsentwicklung bei Lieferanten</b>		
Supplier Quality Management	7.9. bis 8.12.2016	9 Tage
<b>Business Excellence</b>		
CAS Business Excellence	auf Anfrage	12 Tage
Journey to Excellence	18. und 19.4.2016	2 Tage
Leaders for Excellence	22. und 23.9.2016	2 Tage
EFQM Excellence Assessor	31.8. bis 2.9.2016	3 Tage
Interner Excellence Assessor	20.4. und 18.5.2016	2 Tage
<b>Risikomanagement // Sicherheit</b>		
Safety Manager	11.4. bis 16.5.2016	6 Tage
Business Continuity Management	25.4. bis 29.4.2016	5 Tage
Risikomanager	7.4. bis 11.5.2016	4 Tage
Betrieblicher Datenschutzverantwortlicher	9. bis 13.5.2016	5 Tage
<b>NEU</b> Externer Auditor Arbeitssicherheit	1. bis 22.6.2016	3 Tage
<b>Umweltmanagement</b>		
Umweltmanager	2.5. bis 6.9.2016	11 Tage
<b>NEU</b> Externer Auditor Umweltmanagement	1. bis 22.6.2016	3 Tage
<b>Lean Management // Lean Six Sigma</b>		
<b>NEU</b> Lean Manager	7. bis 21.4.2016	4 Tage
Lean Six Sigma Green Belt	5.4. bis 3.5.2016	6 Tage
Lean Six Sigma Black Belt	16.8. bis 25.10.2016	12 Tage
<b>Qualitätsentwicklung im Gesundheitswesen</b>		
CAS FH Qualitätsentwicklung im Gesundheitswesen	Start: 31.8.2016	10 Mt
<b>NEU</b> Qualitäts- und Prozessmanager Gesundheitswesen	31.8.2016 bis 20.3.2017	18 Tage
<b>Qualitätsmanagement in der Medizintechnik</b>		
Qualitätsmanager Medizintechnik	22.8. bis 7.12.2016	15 Tage
Managementsysteme in der Medizintechnik	22.8. bis 3.10.2016	7 Tage
Regulatory Affairs	17.3. bis 28.4.2016	8 Tage
<b>NEU</b> Externer Auditor Medizinprodukte	1. bis 22.6.2016	3 Tage
<b>Seminare</b>		
<b>Qualitäts- // Prozessmanagement</b>		
Basiswissen Qualitätsmanagement	20. und 21.4.2016	2 Tage
Strategie und Prozessmanagement	8. und 9.6.2016	2 Tage
Prozessausrichtung und -gestaltung	29. und 30.6.2016	2 Tage
Prozessverbesserung – Methoden zur Leistungssteigerung	25. und 26.4.2016	2 Tage
Messung, Kennzahlen, Steuerung	6.10.2016	1 Tag
Einführung in das Beschwerdemanagement	19.4.2016	1 Tag
<b>NEU</b> Schulungskonzepte im Qualitätsmanagement	27.5. und 10.6.2016	2 Tage

Seminare	Nächste Termine	Dauer
<b>Qualitäts- // Prozessmanagement</b>		
Qualitätsmanager als Coach	14.9. bis 21.11.2016	4 Tage
<b>NEU</b> Erfahrungsworkshop QM Coach	21.6.2016	1 Tag
QM in der Automobilindustrie – Einführung in ISO/TS 16949	4. und 5.10.2016	2 Tage
Revision ISO 9001:2015 – Das QM-System optimieren	15.4.2016	1 Tag
<b>NEU</b> Prozessoptimierung mit statistischen Auswerteverfahren	19.5. bis 2.6.2016	4 Tage
<b>NEU</b> Akkreditierung von Unternehmen	12. und 13.10.2016	2 Tage
<b>Audits</b>		
Erfahrungsworkshop – Masterklasse	18.10.2016	1 Tag
Erfahrungsworkshop für interne Auditoren	18.5.2016	1 Tag
Interner Auditor	27. bis 29.4.2016	3 Tage
Interner Auditor in der Automobilindustrie	8. bis 10.6.2016	3 Tage
Lieferantenaudit	19.5. bis 24.6.2016	3 Tage
Interner Umweltauditor	14. und 15.9.2016	2 Tage
<b>Qualitätssicherung</b>		
Grundlagen der Qualitätsprüfung	11.5.2016	1 Tag
Prüfmittelqualifikation	16. und 17.8.2016	2 Tage
Statistik Grundlagen	21. und 22.3.2016	2 Tage
Statistische Prozesslenkung	28. und 29.6.2016	2 Tage
Statistische Prüfmethode	11. und 12.4.2016	2 Tage
Stichprobenprüfung nach AQL	29. und 30.8.2016	2 Tage
<b>Qualitätsentwicklung bei Lieferanten</b>		
Lieferantenaudit	19.5. bis 24.6.2016	3 Tage
Lieferantenauswahl und QSV	22. und 23.9.2016	2 Tage
Bedarfsanalyse zur Lieferantenentwicklung	7.9.2016	1 Tag
Partnerschaftliche Lieferantenentwicklung	13. und 14.4.2016	2 Tage
Reklamationsmanagement in der Beschaffung	31.3. und 1.4.2016	2 Tage
<b>Qualitätsmanagement in der Medizintechnik</b>		
Abweichungen und Verbesserungen	auf Anfrage	1 Tag
Design Control	5.9.2016	1 Tag
Dokumentation und Rückverfolgbarkeit	20.9.2016	1 Tag
Voraussetzungen für das Inverkehrbringen von Medizinprodukten	29. und 30.3.2016	2 Tage
Herstellung Medizinprodukte	13. und 14.4.2016	2 Tage
Lieferantenmanagement und Lieferantenaudit	6.9.2016	1 Tag
Marktüberwachung Medizinprodukte	27. und 28.4.2016	2 Tage
Qualifizierung und Validierung	3.10.2016	1 Tag
Qualitätsmanagement für Medizinprodukte nach ISO 13485	25.5.2016	1 Tag
Regulatorische Grundlagen	17. und 18.3.2016	2 Tage
Risikomanagement für Medizinprodukte	23.8.2016	1 Tag
<b>NEU</b> Pharma & Medtech: Compliance in der Beschaffung	7. und 8.9.2016	2 Tage
<b>NEU</b> Revision ISO 13485:2016	20.5.2016	1 Tag
<b>Risikomanagement // Sicherheit</b>		
Einführung ISO 27001/27002	26.4.2016	1 Tag
Vertiefung ISO 27001/27002	18. und 19.5.2016	2 Tage
OHSAS 18001 – Arbeitssicherheit mit System	21. und 22.4.2016	2 Tage
<b>Umweltmanagement</b>		
Umweltmanagement: Systemaufbau	2.5. bis 7.6.2016	4 Tage
Umweltmanagement: Vertiefung	29. und 30.8.2016	2 Tage
Umweltgrundlagen: Umweltauswirkungen des Unternehmens	29.6. bis 1.7.2016	3 Tage
Revision ISO 14001:2015 – Das UM-System optimieren	27.4.2016	1 Tag
Interner Umweltauditor	14. und 15.9.2016	2 Tage
<b>Qualitätsentwicklung im Gesundheitswesen</b>		
<b>NEU</b> Qualitätsmanager als Coach in Gesundheitsorganisationen	23.1. bis 20.2.2017	3 Tage
Patientensicherheit	18. und 19.10.2016	2 Tage
Medizincontrolling und Kennzahlen	14. und 15.11.2016	2 Tage
Einführung in die EN 15224	25.4.2016	0,5 Tage
<b>Events</b>		
<b>NEU</b> IT-Forum Qualitäts- und Prozessmanagement	16.6.2016	1 Tag

Der Jury-Präsident im Gespräch

# «Exzellente Resultate sind nur mit exzellentem Personal möglich»

Von Thomas Berner

*Die einmal mehr ausgezeichneten Bewerbungsdossiers der Finalisten machten es der Jury nicht einfach. Trotzdem ortet Jury-Präsident Wolfgang Martz bei allen Preisträgern noch weiteres Verbesserungspotenzial.*

Insgesamt gingen für die Verleihung des diesjährigen ESPRIX Swiss Award for Excellence sechs Bewerbungsdossiers ein. Fünf davon schafften es in den Final, zwei mehr als im Vorjahr. Die Talsohle, die man in den Jahren 2012 und 2013, als es keinen Award-Gewinner gab, erreicht hatte, scheint nun endgültig durchschritten.

**Herr Martz, dieses Jahr gab es wieder fünf Finalisten. Inwiefern deuten Sie dies als ein Zeichen für das gewachsene Interesse an EFQM?**

Wolfgang Martz: Ich führe diese Entwicklung vor allem darauf zurück, dass die Stiftung ESPRIX mit ihrer Geschäftsleitung viel unternommen hat, um das EFQM-Stufenmodell bekannter zu machen. Viel Networking und viele Veranstaltungen wurden durchgeführt mit dem Resultat, dass jährlich um die 50 Unternehmungen auf allen Stufen aus-

gezeichnet werden. Damit kommen immer mehr Kandidaten in die Pipeline, um sich später auf der obersten Stufe für den Award zu bewerben.

Unter den diesjährigen Finalisten stammen drei aus dem Bildungssektor. Überrascht Sie das? Ich interpretiere dies so: In vielen Schulen wird das EFQM-Modell häufig benutzt, um Verbesserungspotenzial festzustellen. Immer mehr von ihnen fragen sich deshalb: Weshalb benützen wir dieses Modell nicht mal für eine externe Beurteilung? Es ist natürlich sehr erfreulich, wenn Schulen sich validieren lassen. Dies erzeugt einen grossen Multiplikator-Effekt.

**Wo sehen Sie die Gründe, dass in den letzten Jahren kaum mehr ein klassisches Industrieunternehmen im Final stand?**

In der Tat waren in den Anfangszeiten des Awards noch viele Un-

ternehmen des zweiten Wirtschaftssektors unter den Preisträgern. Dass es heute mehr Dienstleistungsunternehmen sind, sehe ich als ein Zeichen der Zeit. Einerseits wächst dieser Sektor stark und andererseits macht die Industrie seit 2008/2009 eine schwierige Phase durch. Dennoch beschäftigen sich viele Industrieunternehmen stark mit dem EFQM-Modell. Doch in letzter Zeit standen wahrscheinlich andere Prioritäten im Vordergrund als die Bewerbung für einen Award.

**Zumal eine solche Bewerbung einen erheblichen Mehraufwand zum Tagesgeschäft bedeutet. Wie lässt sich dieser Aufwand in etwa beziffern?**

Ich kann da aus meiner eigenen Erfahrung als Preisträger von 2002 mit der Groupe Minoteries SA sprechen: Es sind ungefähr 1 bis 2 Mannjahre Mehraufwand. Doch der Payback zeigt sich schon nach sechs Monaten. Viel Zeit benötigt man in der Regel mit der Aufarbeitung und Analyse der Vergangenheit, bevor man sich mit der eigentlichen Zukunft der Organisation befassen kann. Doch erst so trimmt man sie eben fit und ist langfristig für die Zukunft gerüstet.

**Und zeigt sich das Unternehmen entsprechend besser gerüstet, um auch mal schwierige Zeiten gut zu überstehen?**

Ja, absolut.

**Zurück zu den diesjährigen Finalisten: Was war bei ihrer Validierung anders als in den Vorjahren? Gab es etwas, was besonders hervorstach?**

Eigentlich nicht. Jedes Unternehmen hat seine eigenen Stärken und Besonderheiten. Erwähnenswert wäre hier einzig, dass mit BMW (Schweiz) AG erstmals

## Jury-Präsident Wolfgang Martz



Wolfgang Martz, Ing.-Agr. ETH, \*1954, verfügt über breite internationale Erfahrung. So war er etwa als Dozent in Senegal tätig, arbeitete als Technischer Berater bei Nestec SA, war Partner bei Agrisuisse und hatte einen Forschungsauftrag an der ETH Zürich. Von 1989 bis 2005 war Wolfgang Martz Generaldirektor bei der Groupe Minoteries SA in Genf, der in der Schweiz führenden Herstellerin von Brotmehl. 2002 gewann sein Unternehmen den ESPRIX Swiss Award for Excellence. Wolfgang Martz lebt heute mit seiner Familie in Montreux und ist als Verwaltungsrat verschiedener Unternehmen tätig.



seit Langem ein klassischer Distributor im Final gestanden ist.

**Sie haben vor zwei Jahren über die damaligen Finalisten gesagt, der Einbezug der Mitarbeitenden sei besonders hoch. Das heisst: Unternehmen, welche sich zu Business Excellence bekennen, sind «bessere» Arbeitgeber?**

Was heisst schon «besser»? Zu bejahen ist einzig, dass exzellente Unternehmen sich immer wieder neu infrage stellen. Was lässt sich weiter verbessern? Wohin wollen wir uns entwickeln? Vieles bleibt so in Bewegung. Dies sorgt bei jenen Mitarbeitenden, welche einfach nur ihren Job machen wollen, manchmal für Mühe. Andere aber, welche dynamisch vorwärtsgehen wollen, haben damit kein Problem – und

sie werden dafür dann auch belohnt. Die Folge ist, dass ein dynamisches Unternehmen auch dynamische Leute einstellt, während andere es verlassen.

**Apropos «dynamisch»: Die ISO-Norm 9001 wurde eben überarbeitet und hat sich in einigen Aspekten dem EFQM-Modell angenähert. Was bedeutet dies allenfalls für die Zukunft des ESPRIX Swiss Award for Excellence?**

Es ist natürlich sehr erfreulich, dass sich ISO 9001 und EFQM angenähert haben. Dies zeigt, dass das EFQM-Modell inzwischen breit anerkannt ist. Ich denke, dies wird dazu führen, dass ISO-zertifizierte Unternehmen sich verstärkt über das EFQM-Modell verbessern wollen und damit für eine noch grössere

Pipeline auf den verschiedenen Stufen sorgen werden. Auf der anderen Seite kann es auch passieren, dass Organisationen eher der Meinung sind, ISO 9001:2015 genüge für ihre Zwecke.

**Abschliessend: Was können Sie den Finalisten als Tipp für ihre weiteren Zielsetzungen/Meilensteine auf den Weg geben?**

Das grösste Verbesserungspotenzial sehe ich bei der Einführung der RADAR-Logik für die Umsetzung der Strategie und Entwicklung der Organisation. Auch das Messen der KPI (Leistungskennzahlen), diese zu vergleichen und Schlussfolgerungen zu ziehen, erfolgt nicht bei allen Unternehmen gleich gut. Man kann sich nicht einfach nur mit den Nachbarn vergleichen, sondern sollte sich eben an den «Best in Class»

messen. Es gilt umso mehr, die Ambitionen stetig hochzuhalten, um sich weiter zu verbessern. Kurz: Das Identifizieren von Potenzial gelingt sehr gut, dieses zu messen und zu vergleichen ist dann häufig eine andere Frage.

**Weil es halt sehr anspruchsvoll ist?**

Ja, das ist sicher so. Kandidaten, die vor ein paar Jahren noch einen Preis gewonnen haben, kämen heute wohl nicht mehr alle in einen Final. Aus meiner langen Erfahrung kann ich sagen: Exzellente Resultate sind nur mit exzellentem Personal möglich. Diese Menschen dienen als Vorbilder und bewirken bessere Resultate. ■

Anzeige

**SWISSMEM**  
Kaderschule

**WIR MACHEN KEINE SUPERHELDEN AUS IHNEN, ABER LEADER MIT FORMAT.**

superhelden.ch / swissmem-kaderschule.ch

Scannen und Format gewinnen

In Stufen zu Business Excellence

# Die ersten Schritte wagen

Von Thomas Berner

*Aller Anfang ist schwer, heisst es. Dies gilt für das EFQM Excellence Modell aber nicht zwingend. Denn jede Organisation kann das Tempo auf dem Weg zu Business Excellence selbst vorgeben.*

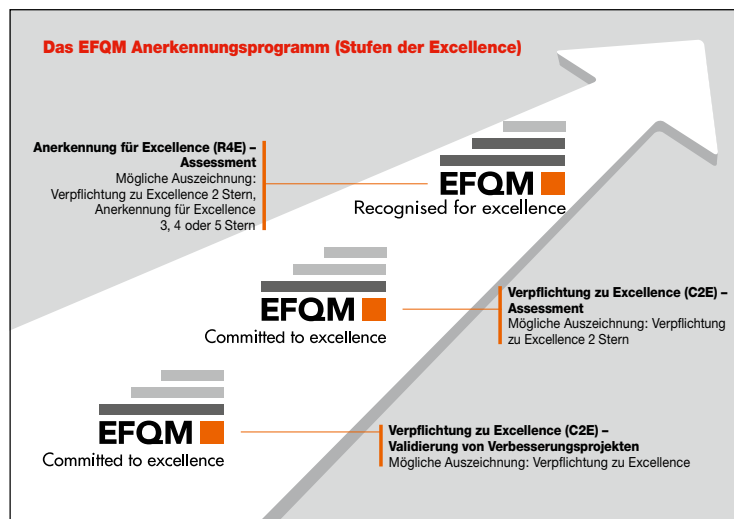
Entwickelt wurde das EFQM Excellence Modell im Jahr 1988 durch die European Foundation for Quality Management. Es ist ein Führungsmodell nach den Ansätzen des Total Quality Managements (TQM) und ein ganzheitliches Werkzeug für Unternehmen, um ihren Geschäftserfolg stetig zu verbessern. Grundlage dazu bilden Selbstbewertungen, mit denen Stärken und Verbesserungspotenziale ermittelt und angeregt werden können. Grundlage für den Excellence Ansatz bilden acht Grundkonzepte der Excellence,

das Kriterienmodell und die sogenannte RADAR-Logik, einer Bewertungsmethodik zur Reifegradbestimmung einer Organisation.

Der Weg zu Business Excellence erfolgt in Stufen. Der Einstieg erfolgt mit der Verpflichtung (Commitment) zu Excellence – abgekürzt C2E. Starten kann damit im Prinzip jedes Unternehmen, indem es eine Selbstbewertung auf Basis des Kriterienmodells oder der acht Grundkonzepte der Excellence durchführt. Daraus folgend werden Verbesse-

rungspotenziale identifiziert und drei Verbesserungsprojekte systematisch umgesetzt. Die erste Stu-

fe gilt als Bestätigung, dass ein Unternehmen fähig ist, solche Projekte erfolgreich umzusetzen. Um die Auszeichnung C2E zu erlangen, muss sich das Unternehmen einer externen Beurteilung (Validierung) unterziehen. Dies erfolgt in der Schweiz durch einen von der SAQ Swiss Association for Quality oder ESPRIX Excellence Suisse beauftragten EFQM-Validator. Über ein eintägiges Assessment kann ein Unternehmen die Auszeichnung C2E 2star erlangen – vorausgesetzt, es erreicht mindestens 200 Punkte im Bewertungsschema.



Die Stufen der Excellence. Eine mögliche Fortsetzung markiert der ESPRIX Swiss Award for Excellence.

Anzeige



**Neosys AG**

Privatstrasse 10  
 CH-4563 Gerlafingen  
 T: + 41 (0)32 674 45 11  
 info@neosys.ch  
[www.neosys.ch](http://www.neosys.ch)

persönlich – kompetent – nachhaltig

**Ihr Partner für Managementsysteme**

- ISO 14001:2015 Umweltmanagement (mit Upgrade 2015!)
- ISO 9001:2015 Qualitätsmanagement (mit Upgrade 2015!)
- ISO 50001:2015 Energiemanagement
- OHSAS 18001 / ISO 45001 Arbeitsschutzmanagement
- ISO 31000 Risikomanagement
- Integrierte Managementsysteme
- Erstellen von Geschäftsberichten gemäss dem Global Reporting Initiative (GRI) - Standard

Der Appetit kommt bekanntlich mit dem Essen. Während die erste Stufe die Fähigkeit zu Verbesserungsprozessen ins Zentrum stellt, steht für die Erreichung der zweiten Stufe «Anerkennung für Excellence» (Recognised for Excellence R4E) die Leistungsfähigkeit einer Organisation mehr im Mittelpunkt. Bei dieser zweiten Stufe

werden die Effektivität und Effizienz des Managementsystems überprüft. Dies erfolgt auf Basis der RADAR-Logik. RADAR steht dabei für Results (Ergebnisse), Approach (Vorgehen), Deploy-ment (Umsetzung) und Assessment and Refinement (Bewertung und Verbesserung). In einem zwei- bis dreitägigen Assessment kann eine Organisati-

on 300 oder mehr Punkte erreichen und erhält dafür die Auszeichnung R4E 3star (300 Punkte), R4E 4star (400 Punkte) oder R4E 5star (500 Punkte).

500 Punkte in einem Assessment zu erreichen ist eine echte Spitzenleistung, der in der Regel eine mehrjährige «EFQM-Karriere» vorausgeht. Um sich mit anderen

solchen Spitzenleistern messen zu können, kann man sich als Organisation für den ESPRIX Swiss Award for Excellence bewerben. Schirmherrin dieses nationalen Wettbewerbs ist die Stiftung ESPRIX Excellence Suisse. Gewinner der Schweizer Auszeichnung qualifizieren sich damit auch für die Teilnahme am internationalen EFQM Excellence Award. ■

**Marketplace**

**Qualitätsberatung**

**QS Engineering AG**  
Gesellschaft für Qualitätssicherung

Management-Systeme gemäss ISO- und EU-Richtlinien, Arbeitssicherheit, Qualifizierung/Validierung, Betriebsanleitungen, Konformitätsbewertung für Maschinen, Medizinprodukte, Exgeschützte Systeme

[www.qs-engineering.ch](http://www.qs-engineering.ch)  
T +41 61 722 04 00 • [info@qs-engineering.ch](mailto:info@qs-engineering.ch)

**Zertifizierungen**

**QS** Zertifizierungsstelle für:

- Managementsysteme
- Medizinprodukte
- Geräte in explosionsgefährdeten Bereichen

[www.quality-service.ch](http://www.quality-service.ch)  
**QS ZÜRICH AG**  
T +41 44 350 46 65  
[qs-zuerich@quality-service.ch](mailto:qs-zuerich@quality-service.ch)

**Aus-/Weiterbildung**

**Fernstudien QM**

Ausbildung zum QB, QM + QA TÜV. Beginn jederzeit!

**FERNSCHULE WEBER**  
Tel. 0 44 87 / 263 - Abt: 870  
[www.fernschule-weber.de](http://www.fernschule-weber.de)

Management-Kompetenz per Fernlehre: [www.cqa.de](http://www.cqa.de)  
Lesen, lernen → PM + QM  
Tools anwenden lernen  
Führungskompetenz ausbauen

**CQA** Corporate Quality Akademie  
[info@cqa.de](mailto:info@cqa.de)  
[www.cqa.de](http://www.cqa.de)  
029161 908951




**Qualitätsmanagement**

**IOZ** Informations Organisations Zentrum

Managementsysteme mit Microsoft SharePoint

St. Georg-Strasse 2a, CH-6210 Sursee  
+41 41 925 84 00 • [www.ioz.ch](http://www.ioz.ch)

**Beratungsunternehmen**

**IMS PREMIUM**

Das Führungssystem als Softwarelösung

**KW+P AG** +41 (0) 43 311 17 50  
[www.kwp.ch](http://www.kwp.ch) | [info@kwp.ch](mailto:info@kwp.ch) | [ims-premium.com](http://ims-premium.com)

**Beratungsunternehmen**

**BRUNO SCHULER** UNTERNEHMENSBERATUNG

Es ist Zeit die neuen Herausforderungen anzugehen!

Gestaltung, Updates und Reengineering von Management- Systemen (QM,UM,SM, CSR)

Bruno Schuler Tel. +41 79 430 10 22  
[www.bsu-stein-am-rhein.ch](http://www.bsu-stein-am-rhein.ch)

**Beratungsunternehmen**

**MQ Management und Qualität**

**Anzeigen**  
Kömedia AG, 9001 St.Gallen  
[info@koemedia.ch](mailto:info@koemedia.ch)

**Abonnenten-Service**  
galledia verlag ag, 9442 Berneck  
[abo.mq@galledia.ch](mailto:abo.mq@galledia.ch), [www.galledia.ch](http://www.galledia.ch)

Anzeige



# APOSTROPH.

## Weltweit verstanden werden.

### Professionelle Fachübersetzungen

Apostroph Group ist eines der führenden Sprachdienstleistungsunternehmen der Schweiz. Mit unseren 400 geprüften Fachübersetzern und über 20 Jahren

*Swiss Firm. Swiss Quality.*

T +41 41 419 01 01 – [mail@apostrophgroup.ch](mailto:mail@apostrophgroup.ch) – [www.apostrophgroup.ch](http://www.apostrophgroup.ch) – Apostroph Group – Bern Lausanne Luzern Zürich

Branchenerfahrung garantieren wir Ihnen höchste Qualität sowie sicheren, diskreten und kompetenten Service. Wir sind zertifiziert nach ISO 9001 und ISO 17100.






## Gase messen mit Dräger X-am® 5600

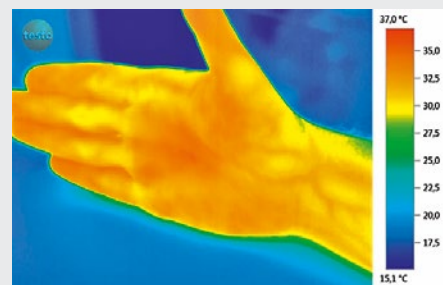
Ergonomisch gestaltet und ausgerüstet mit innovativer Infrarot-Sensortechnologie: Das Dräger X-am® 5600 ist ein Mehrgasmessgerät für die Messung von bis zu sechs Gasen. X-am® 5600, auch ideal für den Personenschutz, wurde speziell für den Einsatz in rauen industriellen Umgebungen entwickelt. Wasser- und staubgeschützt nach IP 67 gewährleistet das Gerät auch unter widrigen Einsatzbedingungen optimale Funktionsbereitschaft. Dank der Kombination aus innovativer Infrarot-Technologie und modernsten elektrochemischen Dräger-XXS-Miniatur-Sensoren (bis zu acht Jahren einsetzbar) detektiert dieses 1- bis 6-Gasmessgerät zuverlässig explosive, brennbare und gesundheitsgefährdende Konzentrationen von O<sub>2</sub>, Cl<sub>2</sub>, CO, CO<sub>2</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>2</sub>S, HCN, NH<sub>3</sub>, NO, NO<sub>2</sub>, PH<sub>3</sub>, SO<sub>2</sub>, O<sub>3</sub> Amine, Odorant, CoCl<sub>2</sub> und organische Dämpfe. Die Sensoren lassen sich mit Hilfe der PC-Software Dräger CC-Vision sehr einfach austauschen, kalibrieren oder umrüsten, um unterschiedlichen Anwendungszwecken gerecht zu werden.



Infos: [www.draeger.com](http://www.draeger.com)

## Garantiert besser sehen

Der Medizintechnikhersteller Atmos stellt ab sofort als weltweit erster Hersteller von Operationsmikroskopen eine lebenslange Garantie auf das Leuchtmittel der Mikroskope der «i View»-Serie aus. Atmos unterstreicht mit diesem Angebot das Qualitätsversprechen der viel beachteten Neuentwicklung. Die Mikroskope sind mit einem LED-Beleuchtungssystem ausgestattet, das vergleichbar hell ist wie die üblichen Xenon-Lampen, jedoch durch seine extreme Robustheit besticht und keinen Lampenwechsel mehr benötigt. Gewöhnlich Xenon- oder Halogenlampen mit Leistungen von bis zu 300 Watt verwendet. Die Leuchtstärke der üblichen «Xenonbrenner» verringert sich über den Verwendungszeitraum. Ebenso erwärmt sich das Patientengewebe bei so starken Lichtquellen. Deswegen haben die Hersteller bisher empfohlen, die Beleuchtung nicht bei voller Leistung zu nutzen. Atmos, respektive «i View»-Anwender loben daher die Tatsache, dass sie ohne Einschränkungen der Beleuchtung arbeiten können. Weitere Vorteile: Kürzere Operationszeiten und mehr Sicherheit für den Patienten.



*LED macht's möglich: Volle Ausleuchtung des Operationsfeldes, auch nach neun Minuten ohne nennenswerte Erwärmung des Patientengewebes.*

Infos: [www.atmosmed.de](http://www.atmosmed.de)

## Eine Revolution für die Hosentasche

Die ELVIS AG und der Software-Hersteller EIKONA AG haben eine neue Logistik-App entwickelt: habbiWORK. Mit dem neuen Smartphone-Programm verfolgt ELVIS im Wesentlichen zwei Ziele: Die kompletten Logistikprozesse von der Abholung bis zur Zustellung abzubilden und die Anwendung als festen Bestandteil des Kommunikationsumfeldes der Lkw-Fahrer zu etablieren. In Zukunft soll habbi aber noch mehr können. So arbeiten die Entwickler bereits an einer Erweiterung namens habbiSocial. Diese wird sich speziell an den Fahrer und ein sicheres Umfeld richten. Über das habbiPortal lassen sich sämtliche Logistik-Prozesse frei konfigurieren: Checklisten ausarbeiten, Statusmeldungen definieren und Entscheidungsbäume anlegen.



Für Android-Systeme steht die neue Software ab sofort zum kostenlosen Download im Play Store zur Verfügung. Weitere Informationen unter:

Infos: [www.elvis-ag.com](http://www.elvis-ag.com)

## Transparente Lizenzbilanz dank Software Asset Management

Kaum etwas kostet IT-Leiter so viel Zeit und Nerven wie die Erstellung einer Lizenzbilanz. Dabei spielt auch der Umfang der genutzten Lizenzen keine große Rolle, wie das Beispiel der KOCH Pac-Systeme GmbH zeigt. Mithilfe der Beratung durch Asset Consult gelang KOCH Pac-Systeme ein problemloser Umstieg auf den Uhlmann-Lizenzvertrag für Grossunternehmen, der für den Verpackungsspezialisten einige Vorteile wie zum Beispiel geringere Anschaffungskosten bereithält. Derzeit ist KOCH Pac-Systeme dabei, die Lizenzbilanzen weiter zu optimieren, um zertifiziert zu werden. In diesem Rahmen optimiert Asset Consult auch sämtliche Prozesse im Software Asset Management. Durch die Einführung eines SAM ist KOCH Pac-Systeme in der Lage, die Lizenznutzung optimal zu steuern, um böse Überraschungen bei der Abgabe einer Lizenzbilanz und den gefürchteten Audit des Lizenzgebers zu vermeiden. Das spart dem Verpackungsspezialisten nicht nur Zeit, sondern auch unnötige Kosten, die durch fahrlässige Lizenzverstöße empfindliche Höhen erreichen können. Weitere Informationen finden Sie bei:

Infos: [www.asset-consult.net](http://www.asset-consult.net) oder [www.koch-pac-systeme.com](http://www.koch-pac-systeme.com)

### Wettbewerbsvorteile

# Entsprechende Werkzeuge nutzen

Von Alexander Springer

*Strukturwandel, Globalisierung, zunehmender Wettbewerbsdruck, neue gesetzliche Rahmenbedingungen – viele Faktoren erfordern ein wirksames und ganzheitliches Management von Risiken in Unternehmen.*

**W**ir alle kennen die Situation. Der Kandidat bei «Wer wird Millionär?» muss entscheiden, ob er die Sicherheits- oder die Risiko-Variante spielen möchte. Er muss abwägen, ob er bei einer kritischen Frage von seiner bis dato erspielten Gewinnsumme bei einer falschen Antwort auf 500 Euro zurückfällt (Risiko-Variante) oder ob er 16 000 Euro sicher hat – dafür aber auf einen Joker und möglicherweise auch auf Ertragspotenzial verzichtet. Es gilt abzuwägen, mit welcher Vorgehensweise ein maximales Ergebnis erwirtschaftet werden kann und dabei gleichzeitig das Risiko so gering wie möglich zu halten.

Natürlich ist das Risikomanagement in den Unternehmen kein Spiel, und natürlich spielen bei der Abwägung für oder gegen eine Massnahme weitaus mehr Faktoren eine Rolle als bei der beliebten Fernsehsendung. Trotzdem gilt es, Vor- und Nachteile abzuwägen

und die richtige Entscheidung zu treffen.

#### Abhängigkeiten erkennen

Es ist kein Leichtes, ein wirksames und ganzheitliches Management zu definieren. Einer der wohl wichtigsten Schritte ist in jedem Fall, potenzielle Risiken zu identifizieren. Inwieweit ist das Unternehmen Währungsschwankungen ausgesetzt, welche Abhängigkeiten bestehen beispielsweise von der Entwicklung von Rohstoffpreisen, welche Risiken sind beeinflussbar, welche nicht?

Im zweiten Schritt gilt es dann, das identifizierte Risiko zu klassifizieren und hinsichtlich seiner Wir-

kungsweise auf das Unternehmen zu bewerten: Ist ein Risiko ein geringes, ein mittleres oder ein hohes Risiko und: Was bedeuten diese Einstufungen für die Unternehmensentwicklung? Wie teuer können bestimmte Risiken – und auch nicht erkannte Chancen – für Unternehmen werden? Wie beeinflusst der Faktor Zeit die Entwicklung diverser Risiken, wie das Zusammenspiel unterschiedlicher Risiken und Gefahren?

#### Frühwarnsysteme

Kritische Entwicklungen lassen sich anhand von Frühwarnindikatoren aufzeigen, die Aufschluss über den aktuellen Stand eines Risikos geben. Überschreitungen dieser Indikatoren können automatisierte Eskalationsstufen zur frühzeitigen Warnung auslösen. Zur Steuerung lassen sich anschliessend Massnahmen definieren, die das Nettorisiko und

die Eintrittswahrscheinlichkeiten reduzieren und die Folgen beherrschbar machen. Um die notwendigen Schritte der Risikosteuerung einleiten zu können, müssen die Risiken somit quantifizierbar sein und in ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe eingeschätzt werden.

Die einzelnen Risikofelder und Faktoren stellen sich dabei sehr unterschiedlich dar: Neben strategischen oder finanzwirtschaftlichen Risiken können sich natürlich auch operative Risiken ergeben oder solche, die durch Personalentwicklungen entstehen, sollten beispielsweise plötzlich massgebliche Key-Player ausfallen. Sehr hilfreich bei der Risikobetrachtung sind auch «Was-wäre-wenn-Szenarien», die je nach Konstellation der einzelnen Faktoren die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Risikos mit ihren Abhängigkeiten aufweisen können.

Eine gut funktionierende Plattform im Bereich Risikomanagement bietet schon in der Grundversorgung zahlreiche hilfreiche Features. Dazu gehört unter anderem die Aufbereitung einer Vielzahl von Daten für unterschiedliche Sichtweisen und unternehmerische Rollen mit Hilfe einer integrierten Lösung für Risikostrategie, -identifizierung, -bewertung und -steuerung. Mit vielfältigen Möglichkeiten der individuellen Anpassung behalten Unternehmen ihre aktuelle Risiko-

*Ganzheitliches Risikomanagement heisst, neben der systematischen Analyse, Bewertung, Überwachung und Kontrolle von Gefahren die richtigen Massnahmen zu schmieden.*

Alexander Springer ist Mitbegründer und CEO der prevero Group.



situation jederzeit im Griff, denn sie erhalten eine gute Sichtweise auf alle relevanten Risiken inklusive ihrer jeweiligen Ursache-Wirkungsketten.

## Guter Input, guter Output

Ein IT-gestütztes Risikomanagement-System kann aber nur dann guten und ehrlichen Output liefern, wenn der Input genauso gut und ehrlich ist. Will heissen: Für ein umfassendes, pro-aktives Risikomanagement darf ein Unternehmen keine Angst vor unbequemen Fragen haben – vor den Antworten übrigens auch nicht. Es muss ehrlich herausfinden, welche Risiken eine bestimmte Unternehmensstrategie mit sich bringen könnte und wie ein erfolgreiches Management diese Risiken minimieren oder ausschliessen und so dazu beitragen

kann, die Unternehmensziele zu erreichen. Erst dann lassen sich bei kritischen Entwicklungen Gegenmassnahmen einleiten, die auch wirklich greifen und die in

**«Hilfreich bei der  
Risikobetrachtung sind  
«Was-wäre-wenn-  
Szenarien.»**

einem vorgelagerten Arbeitsschritt definiert und datenseitig umgesetzt werden müssen.

Als erste Massnahme ist es daher entscheidend, eine solide Datenbasis zu schaffen, um mit ihr die Risiken zu formulieren, zu quantifizieren sowie Attribute wie Schadenshöhe und Eintrittswahr-

scheinlichkeit festzulegen. Darauf aufbauend erfolgen dann die notwendigen Schritte zur Umsetzung in der Risikosteuerung. Geradezu ideal ist es, wenn Risikomanagement und strategische Planung und Controlling Hand in Hand arbeiten.

Die Erfüllung gesetzlicher Dokumentations- und Kontrollpflichten ist nur einer von mehreren Bausteinen, auf die ein wirksames Risikomanagement-System aufsetzen sollte.

## Dokumentationstool

Ein umfassendes Dokumentationstool ist genau solch ein Baustein, der eine komfortable Überprüfung des Unternehmenszustands zu jedem Zeitpunkt zulässt. Dadurch ist das Risikomanagement-System nicht nur Be-

richtswerkzeug, sondern gleichzeitig auch Steuerungstool, das eine aktive Einflussnahme auf den Unternehmenserfolg ermöglicht. Es ergeben sich «natürliche» Verbindungspunkte zu anderen zentralen Anwendungen wie übergreifende Kennzahlensysteme, Strategie-Management oder internes und externes Berichtswesen. Die finanziellen Auswirkungen von risikobezogenen Massnahmen oder der Entwicklung von Risiken können direkt in die Finanzplanung einfließen. Damit wird das Tool für das Risikomanagement gleichzeitig Bestandteil einer umfassenden Lösungsplattform für Unternehmensplanung, Controlling, Analyse, Reporting und Performance Management. Der alte Spruch gilt auch hier: Jeder ist seines Glückes Schmied. ■

Anzeige




  
**DIE  
SOMMERAKADEMIE**  
9. bis 12. August 2016

**SEMINARHOTEL  
SEMPACHERSEE**

Telefon 041 939 23 23  
Kantonsstrasse 46, 6207 Nottwil  
info@dasseminarhotel.ch

DAS RESTAURANT!  
DIE BAR!  
DIE MARKT-«WIRTSCHAFT»!  
150 HOTELZIMMER  
36 SEMINARRÄUME  
SPORTANLAGE  
7 TAGE GEÖFFNET  
WIRELESS-LAN kostenlos

 Ein Unternehmen der Schweizer Paraplegiker-Stiftung

Wenn Ihnen **MehrWERT**  
ohne MehrPREIS wichtig ist...

[WWW.DASSEMINARHOTEL.CH](http://WWW.DASSEMINARHOTEL.CH)



KVP-Software bei Proderma AG

# Packende Transparenz

Von Ueli Eigenmann

*Die Proderma AG ist ein international tätiger Verpackungs- und Konfektionierungsdienstleister mit Sitz im luzernischen Schötz. Seit drei Jahren sorgt die KVP-Software «Improve» für optimale Transparenz in Qualitätsbelangen – jetzt auch im Bereich Risikomanagement.*

**W**er zum Café Crème ein einzelverpacktes Biscuit serviert bekommt, in der Zeitschrift einer eingeklebten Shampoo-Probe begegnet oder im Flugzeug ein perfekt umhülltes Erfrischungstüchlein benutzt, hatte einen Kontaktpunkt mit Proderma. Das international erfolgreiche Unternehmen hat sich als führender Spezialist für Kleinverpackungslösungen auf Mass etabliert. «Als Lohnpacker sind wir mit vielfältigsten Kundenbedürfnissen und Auftragsanforderungen konfrontiert», sagt Co-Geschäftsleiter Adrian Meier. Die rasch wechselnden Produktionsvorgaben und die streng regulierten Branchen Lebensmittel, Kosmetik und Pharma verlangen nach rigorosem Qualitätsmanagement. Proderma verfügt über die Zertifikate ISO 9001, 22000, 22716, 13485, die Betriebsbewilligung der Swissmedic (Pharma GMP), das Biozertifikat sowie die Bewilligung zur Abfüllung von Lebensmitteln tierischer

Herkunft und Tiernahrungsmitteln. «Zusätzlich pflegen wir in unserer Philosophie den KVP-Gedanken», sagt Urs Gassmann, Leiter Qualitätskontrolle. «Damit die ständige Verbesserung greift, setzen wir seit Anfang 2013 mit Erfolg auf die Software Improve», ergänzt er.

### Risikomanagement via Tool

Sobald im Herbst 2015 «Risikomanagement» als neues Improve-Modul verfügbar war, hat Proderma auf diese Softwarelösung gesetzt. «Uns hat beeindruckt, dass sämtliche Risikoarten abgedeckt sind: strategische, operationelle, technische und finanzielle Risiken. Und die Einfachheit der Software haben wir ja schon gekannt», erklärt Urs Gassmann. Das Unternehmen hat im zentral wichtigen Bereich Produktsicherheit nun bereits 50 Risiken identifiziert, klassifiziert und mit Massnahmen hinterlegt. Schon nach dem ersten halben Jahr ist Adrian Meier begeistert. «Früher arbeiteten wir mit einem 47-seitigen Excel-Dokument nach dem Motto gelesen, gelocht, abgelegt», formuliert der 55-Jährige überspitzt. Jetzt sind

Transparenz und vollständige Rückverfolgbarkeit gegeben, was auch nach aussen vertrauensbildend wirkt. «Bei den zahlreichen Audits von Behörden und Kunden stossen wir auf hohe Akzeptanz», freut sich Q-Manager Gassmann. Was Risikomanagement im Bereich Produktsicherheit bei Proderma bedeutet, ist nachstehend verdeutlicht.

### Produktsicherheit im Fokus

Ins Gefahrengebiet «Produktsicherheit» gehören bei Proderma Risiken wie beispielsweise ungenügende AVOR-Abklärungen, falsche Kennzeichnungen, Verwendung falscher Packmittel, ungenügende Hygiene bei der Abfüllung, Einschleppen von Schädlingen oder die mikrobiologische Produktkontamination durch Verpackungen. «Insgesamt sind Verwechslungen und die Gefahr

### Proderma AG

Als Lohnpacker ist Proderma auf massgeschneiderte Kleinverpackungslösungen spezialisiert. In den Produktkategorien Kosmetik, Food, Pharma und chemisch-technische Produkte befüllt das Unternehmen flexible Einzelverpackungen wie etwa Sachets, Stehbodenbeutel, Stickpacks, Dosen oder Flowpacks. Das stark exportorientierte Unternehmen beschäftigt rund 160 Mitarbeitende und ist seit mehr als 50 Jahren am Markt. Auf über 70 Produktionsanlagen wurden im Jahr 2015 mit 2500 Aufträgen für rund 400 Kunden 250 Millionen Sachets verarbeitet.

von Kreuzkontaminationen unsere grössten Risiken», erläutert Urs Gassmann.

### Verwechslungen

Aufgrund der enormen Sortimentsbreite bestehen Verwechslungsrisiken. Deshalb ist die Freigabe einer Abfüllanlage bei Proderma strikt geregelt. Sie geschieht im Vieraugenprinzip zwischen Produktions- und Qualitätsverantwortlichen und deckt stets die beiden neunstündigen Schichten ab. Technisch kommt ein Barcodesystem zum Einsatz. Weiter besitzt Proderma ein autonomes Werk für chemisch-technische Produkte, um eine strikte



Dichtheitsstest eines Sachets.

Ueli Eigenmann ist freischaffender Texter und Werber. [www.werbung-texte.ch](http://www.werbung-texte.ch)

Trennung von anderen Produktpartnern zu gewährleisten.

### Kreuzkontaminationen

Allergene sind namentlich im Lebensmittelsektor ein grosses Thema. Sellerie, Gluten, Milch, Eier, Soja, Lupinen, Weichtiere und Sulfite sind populäre Beispiele dafür. In den von Proderma abgepackten Produkten dürfen Allergene entweder nicht vorkommen oder müssen zu hundert Prozent deklariert sein. «Eine Abweichung zwischen dem Packungsinhalt und der Deklaration ist ein No-Go», betont Adrian Meier. Die geforderte Präzision bewegt sich dabei im parts-per-million-Bereich. Durch definierte Prozesse und Arbeitsanweisungen, die Reinigungen und Bekleidungskonzepte enthalten, stellt Proderma diese Vorgaben sicher. In besonders heiklen Fällen werden externe Labors mit Messungen beauftragt. Zudem führt die Firma eine tagesaktuelle Liste darüber, welche Allergenstoffe sich im Betrieb befinden. Unmittelbar mit dem Verschleppungsrisiko verbunden ist das Risiko ungenügender Reinigung von produktberührenden Teilen, Maschinen und Räumen. Mit einer validierten Reinigung, Klimamonitoring und Schulungsaktivitäten gewährleistet Proderma die Einhaltung der stets korrekten Bedingungen.

### Improve-Mehrwerte

Löst man das Risikomanagement gemäss revidierter Norm ISO

9001:2015 mit der KVP-Software Improve, so werden neue Insellösungen oder neue Applikationen häufig. Das Tool integriert das Risikomanagement vollständig ins Qualitätsmanagement. Alle 16 Eingabemasken und Softwaremodule lassen sich mit dem Thema Risikomanagement verknüpfen. «Improve schafft den totalen Durchblick und man findet schlicht alles wieder», kommentiert Urs Gassmann. Als besonders nützlich taxiert man im Unternehmen die verständliche Visualisierung der Risiken, die Abbildung des gesamten Risikoportfolios, die Volltextsuche und die meldungsbezogene Dokumentierbarkeit mit Fotos und E-Mails. Laut Adrian Meier ist auch die interne Wirkung nicht zu unterschätzen: «Wir haben jetzt 160 Qualitätsmitarbeiter im Betrieb», schmunzelt er. Als Führungskraft schätzt er sehr, dass auch Kostentransparenz entsteht. So sind zum Beispiel die Massnahmen im Präventivprogramm zur Erreichung von Produktsicherheit in Improve weiter auswertbar; es wird sichtbar, wo und wann welche Kosten entstanden sind. Darüber hinaus erlaubt die Software die ständige Überwachung der Massnahmenfortschritte nach selbstdefinierten Zeitzyklen.

«Damit man mit der KVP-Software den optimalen Erfolg hat, ist deren zeitnahe Pflege unabdingbar», unterstreicht Urs Gassmann, der



Co-Geschäftsleiter Adrian Meier (links) und Urs Gassmann, Leiter Qualitätskontrolle.



neben der Qualitätskontrolle auch für die Lebensmittelsicherheit verantwortlich zeichnet. Mit zwei wöchentlichen Sitzungstypen hält man bei Proderma das System aktuell und kann zudem allfälligen Häufungen von Problemen rasch entgegenwirken.

### Beschwerdemanagement

Mit der ereignisorientierten Improve-Behandlung von externen Abweichungen (Reklamationen) und internen Abweichungen (interne Fehler, Lieferantenfehler) hat man bei Proderma bereits drei Jahre Erfahrung. Die Zahl der Abweichungsmeldungen stieg gegenüber den früheren Excel-Lösungen an, «ganz einfach, weil mit der KVP-Software nichts mehr versendet oder vergessen geht», so der Q-Verantwortliche Gassmann. «Das interne Abfangen von Fehlern, seien es eigene oder lieferantenbezogene, ist für uns entscheidend», ergänzt Adrian Meier, «dies angesichts von Exporten nach ganz Europa und bis hin in den asiatischen Raum und angesichts von Kunden wie etwa Nestlé, Unilever oder grosse Detailhändler». Ein zusätzliches Plus der exakt dokumentierten Lieferantenfehler besteht darin, dass Fehlerkosten wieder eingespielt werden können. So hat Proderma im Jahr 2015 von Liefere-

rantenseite Beträge im fünfstelligen Bereich erfolgreich wieder eingefordert.

«Das Beschwerdemanagement verbinden wir neuerdings auch mit dem Risikomanagement», schildert Urs Gassmann einen weiteren Aspekt. Bei jeder Abweichungsmeldung stellen sich die Proderma-Verantwortlichen die Frage, welches Risiko der Meldungsinhalt in sich birgt. Die Antworten liegen in einer Bandbreite zwischen «unbedeutend» bis «Katastrophe» und sind somit wertvolle Inputs für weitere Verbesserungsmassnahmen.

**«Das Beschwerdemanagement verbinden wir neuerdings auch mit dem Risikomanagement»**

Wie heisst es im Leitdokument «The Spirit of Proderma»? «Wir betrachten einmal gemachte Fehler als Lernschritte. Aus Fehlern werden wir klug und machen keinen Fehler zweimal». Exakt darin unterstützt die KVP-Software Improve das Unternehmen wirksam. ■

### Synprovis GmbH

Die Synprovis GmbH (Eich LU) hat sich als Spezialistin für KVP-Qualitätsmanagement einen Namen gemacht. Mit der Websoftware Improve ist Synprovis in ganz Europa erfolgreich. Den Erfolgsschlüssel sieht die Firma beim extrem einfach bedienbaren Frontend ihrer Software. Die Software bildet das Qualitätswesen mit folgenden Modulen komplett ab: 8D-Report, Arbeitssicherheit, Auditverwaltung, Massnahmen/Kosten, Mitarbeiterbeurteilung, Prüfmittelverwaltung, Risikomanagement, Umweltmanagement. CEO der Synprovis GmbH ist Hubert Geisseler. Kundenwelt: überwiegend Produktionsunternehmen sowie Dienstleistungs- und Handelsunternehmen.

Information: [www.synprovis.ch](http://www.synprovis.ch)

20 Jahre elektronisches Qualitätsmanagement beim IWAZ

# Perfektion als Langzeitprojekt

Von Beni Krieger

*Jeder Qualitätsleiter weiss: Nach einem Audit sinkt Qualität tendenziell, bis sie vor dem nächsten Audit wieder steigt. Das Ziel interner Verbesserungsprozesse ist daher ein möglichst geringes Absinken zwischen den Audits und ein übers Ganze ständig steigendes Qualitätslevel. Unser Rückblick auf zwei Dekaden der Qualitätsarbeit beim IWAZ in Wetzikon.*

**E**in Sozialunternehmen als Vorreiter seiner Branche: Das Schweizerische Wohn- und Arbeitszentrum für Mobilitätsbehinderte (IWAZ) stellt Wohn- und Arbeitsmöglichkeiten, Aus- und Weiterbildungsprogramme sowie Integrationsmassnahmen für Menschen mit Handicap bereit. Man arbeitet marktorientiert und bietet 131 geschützte Arbeits- und 14 Ausbildungsplätze sowie 63 Wohnplätze für Menschen, die Betreuung und Pflege benötigen. Qualitätsmanagement mithilfe eines elektronischen Assistenten kennt man hier bereits seit 20 Jahren.

## Eine Herausforderung gelöst, neue Möglichkeiten entdeckt

Hans Peter Waffenschmidt, Bereichsleiter Ausbildung und Ago-

gik am IWAZ, erinnert sich: «Ich war gerade am Aufbau unseres QM-Systems und suchte für die Werkstatt eine Prüfmittelverwaltung. Excel wollte ich so nicht nutzen. Da kam einer meiner Mitarbeiter von einer Messe und empfahl IQSoft.» IQSoft war damals noch eine kleine Nummer und kaum bekannt: «Ich liess mir das Programm vorführen, war beeindruckt von seiner damaligen Einfachheit, den Möglichkeiten der Kalibration und vom guten Preis. Es wurde angeschafft.» Der Rest ist eine klassische Erfolgsstory, auf die Waffenschmidt gerne zurückschaut: «IQSoft war für mich eine Art Turngerät in Sachen Qualität. Vom Modul für Prüfmittel kam ich zur Dokumentenverwaltung und dann zum Kontinuierlichen Verbesserungsprozess KVP. Die Pendenzenliste, die ich damals entwarf, führe ich noch heute.» Im Unterschied zu vielen Berufskollegen seiner Zeit betrachtete Waffenschmidt IQSoft nicht als reines

Werkzeug zur Qualitätssicherung, sondern nutzte es von Beginn weg als Führungssystem. IQSoft sollte ihm nicht nur die Arbeit erleichtern, sondern auch Zeitgewinn bringen, denn sein damaliger Chef verlangte viel: «Er meinte, ich könne ja dann gleich beides aufbauen: die Ausbildungsgänge der Lernenden im Rahmen der IV-Vorgaben und unser QM-System.»

## Qualitätsverbesserung statt Qualitätssicherung

Gesagt, getan. Waffenschmidt: «Natürlich ging es um Qualitätssicherung, basierend auf den damals gültigen, eher starren, kapitalorientierten Vorgaben. Das entsprach dem Zeitgeist. Man wollte Audit-Zertifikate sichern. Vielerorts ein Müssen und ein Nachvollziehen. Uns war aber klar: Bund und Kantone werden uns in allen anderen Abteilungen bald auch Qualitätsvorgaben machen. Also entschieden wir uns, mit der Hilfe von IQSoft als Führungswerkzeug

sofort den ganzen Betrieb zu zertifizieren und wählten als eine der ersten Institutionen einen prozessorientierten Ansatz.» Mit diesem weitsichtigen Entscheid und nachfolgender Sorgfalt bei der Umsetzung baute man beim IWAZ eine solide Grundlage für viele Jahre. Zwar gab es Evolution – im IWAZ und auch auf Software-Seite – aber das Bedürfnis, wieder einmal einen Riesenschritt zu wagen, akzentuierte sich erst ab 2013: Das IWAZ stellt um auf webbasierte IT. IQSoft wurde für SQL eingerichtet.

## Ein Neubeginn und Grundlagenarbeit

Der Weg war frei für webbasiertes Arbeiten. Dann sah Hans Peter Waffenschmidt ISO 9001:2015. Ihm gefiel, was er las: «Ich finde diese Norm gut. Und wir standen als Institution ohnehin vor der Aufgabe, unsere Struktur und Strategie zu überdenken. Also haben wir letztes Jahr alles aufs Mal umgestellt.»

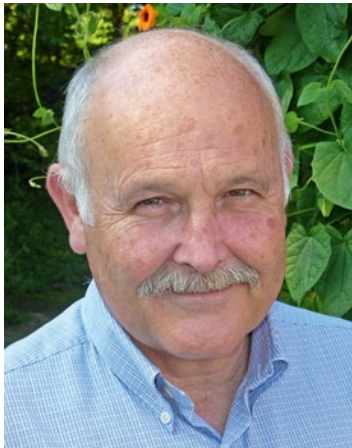
Was nach einem schnellen Schritt tönt, war in Tat und Wahrheit eine mehrmonatige Phase intensiver Grundlagenarbeit. Die Führungsstruktur des Unternehmens wurde überdacht, die Geschäftsleitung schlanker. Und nach 18 Jahren «fast ohne Probleme» wurde auch die gesamte Prozesslandschaft unter IQSoft einer eingehenden Neubewertung unterzogen: «Ich war nicht extrem scharf darauf, etwas zu ändern. Wir hatten mit unserer Software 21 SQS-Audits auf Anhieb bestanden. Aber aus technischen Gründen war der webbasierte Relaunch einfach besser.»

## IQS AG

Seit 22 Jahren am Markt und auf der Erfolgsspur: «The Quality Maker», das Team der IQS AG in Zofingen. Über 1200 Kunden schenken der IQS bisher ihr Vertrauen. Dank striktem Kundenfokus erneuert sich das Erfolgsprodukt IQSoft laufend. Die Module der Managementsoftware iqsoft.ch sind vollständig vernetzt, können aber trotzdem step by step ganz nach Bedarf lizenziert werden. IQSoft-Kunden partizipieren ohne Wartungsgebühren an den Weiterentwicklungen. [www.iqs.ch](http://www.iqs.ch)

Beni Krieger, Texter/Konzepter, dietexter gmbh, Gemeindefstrasse 11, CH - 8032 Zürich, T. +41 (0) 79 3418018, krieger@dietexter.ch, www.dietexter.ch





Hans Peter Waffenschmidt, Bereichsleiter Ausbildung und Agogik am IWAZ.

## Mammutprojekte sind erst einmal Chefsache

Werner Betschart, Assistent und Projektleiter der Geschäftsleitung beim IWAZ: «Hans Peter Waffenschmidt definierte die inhaltlichen Normen, ich betreute das Re-Design des Systems mit den Verantwortlichen aller Bereiche wie Wohnen, Ausbildung und Produktion und arbeitete eng mit Colin Kost von der IQS AG.» Betschart und Waffenschmidt schmunzeln: «Der Herr Kost hat uns vermutlich schon etwas speziell gefunden. Wir hatten ganz präzise Vorstellungen, wie das Programm für die Mitarbeitenden aussehen sollte – bis hin zur Darstellung und Schriftart. Und manchmal wollten wir Lösungen, die an die Grenze bisher möglicher Funktionen gingen. Aber Kost merkte wohl: Hier kann man was bewegen und hat sich dann immer gleich hingesetzt und weiterentwickelt.»

Die Chefetage bei IWAZ forderte nicht nur, sie leistete auch, denn allen Beteiligten war klar: Das alte System wird erst abgeschaltet, wenn das neue rund läuft. Um diesen Wechsel vorzubereiten, zog sich die Projektleitung für fünf Tage aus dem Alltagsgeschäft zurück. Sämtliche bestehenden Dokumente wurden angeschaut.

## Weniger Prozesse

Betschart: «Unter anderem fragten wir uns, ob wirklich alle 120 Prozesse weiterleben sollten. Heute haben wir noch 90 und die Zahl der Dokumente sank von 650 auf unter 600. Aber angepasst: So eine Entschlackung muss man voll im Griff behalten. Es darf ja keinesfalls ein wichtiges Prozesselement gelöscht werden! Deshalb war es auch sehr wertvoll, dass ich die Zeit bekam, die Verantwortlichen unserer Abteilungen wochenweise bei ihrer Arbeit zu begleiten. Ich wollte erleben, worauf es ankam.»

Werner Betschart spricht damit ein Kernthema rund um alle prozessorientierten Qualitätsbemühungen an – ob mit oder ohne elektronische Unterstützung: Vorarbeiten müssen auf jeder Management-Ebene sauber erledigt werden, sonst führt der Start zum Desaster. Und Hans Peter Waffenschmidt ist überzeugt: «Der Qualitätsleiter und seine Leute brauchen 100% Rückendeckung von ihrer Geschäftsleitung. Anders funktioniert das nicht.»

## Klarheit übers weitere Vorgehen

Waffenschmidt betont zudem den Wert sorgfältiger Aufgabenverteilung: «Wir fanden heraus, was zu tun war und konnten anschliessend die anstehenden Aufgaben präzise an die Qualitätsverantwortlichen unserer Abteilungen delegieren. Ich bin ja als Qualitätsleiter für das System zuständig, aber nicht für eine Abteilung. Wie sollte ich beispielsweise Kriterien in der Pflege definieren? Unsere Bereichsleiter haben ihre Arbeit wirklich gut gemacht. Dank ihrer Vorschläge konnten wir als Projektbetreuer alle Prozessabläufe sauber definieren.»

Rückblickend ist man sich beim IWAZ sicher, dass eben diese solide Vorbereitung gewährleistet, dass die Auditoren der Rezertifizierung

im November 2015 mit grosser Gelassenheit begrüsst werden konnten. Waffenschmidt und Betschart: «Wir hatten uns entschieden, alle Dokumente neu zu nummerieren und zu verlinken, sowie Kopf- und Fusszeilen anzupassen. Wohlgermerkt: Wir konnten 80% des alten ins neue System übernehmen, aber das alles war ein schönes Stück Arbeit.»

## Anwendung ohne langes Einarbeiten

Und wie schnell findet sich ein Erstanwender in IQSoft zurecht? Waffenschmidt: «So schnell wie auf der Homepage von Ricardo. Wenn ich unser Qualitäts- und Führungssystem vorstelle, rede ich gar nicht über IQSoft. Ich mache auch keine Powerpoints, sondern starte das Programm und los geht's. Was dann passiert: Die Leute klicken ein paar Mal und sind da, wo sie hinwollen. Das Management des IWAZ ist sich bewusst, dass der Neubeginn für manche Beteiligten etwas unbequem war: «Es riss uns alle aus dem Alltagstrott. Aber wir erlebten sehr erfreut, dass danach ein Ruck durch die Firma ging. Die Motivation, im Team das Beste zu erreichen, ist spürbar gestiegen.»

Und die Zukunft? Die Perfektionisten beim IWAZ haben sich

bereits entschieden, 2016 sämtliche Abläufe in einem Kaderseminar ein weiteres Mal unter die Lupe zu nehmen. Und das nicht etwa, weil sie unzufrieden wären: «Unsere Mitarbeitenden geben uns sehr positive Rückmeldungen. Sie kommen auch mit kleinen Wünschen, die wir ihnen sehr gerne erfüllen. Und für grössere Aufgaben wenden wir uns ans Team der IQS AG. Dort haben wir in 20 Jahren nie «unmöglich» gehört. Kurz: Wir haben hier wirklich ein tolles System, eine gute Software und wollen nun weiter feilen. Das ist das Wesen kontinuierlicher Verbesserung. Man ist nie fertig.»

## Rezertifizierung

Aus dem vor 20 Jahren von Hans Peter Waffenschmidt als persönliches Qualitäts-Turngerät empfundenen IQSoft ist durch den umfassenden Relaunch eine topfite Unterstützung für alle Mitarbeitenden geworden. Das alte System wurde vor der Neu-Zertifizierung vom 20. November 2015 unwiderruflich abgeschaltet. Die SQS-Auditoren applaudierten: Das IWAZ ist eine der ersten sozialen Institutionen in der Schweiz, das nach der überarbeiteten Norm ISO 9001:2015 zertifiziert wurde. Und zwar mit Bestnoten. ■



Das IWAZ bietet Arbeitsmöglichkeiten für Menschen mit Handicap. Im Bild: Frästeilkontrolle.

Qualitätssicherung für Bleche und Bänder

# Bandproben mit bis zu 1.350 mm Länge

Christine Gassel, freie Journalistin

*Unerlässlich für die Funktionalität und Qualitätssicherung sind Bandproben. Ein neues Schnittqualitätsmessgerät erlaubt die Beurteilung von kompletten Messerumfängen bis 400 mm Durchmesser. Ebenso werden Messungen bis zu 1.350 mm Länge optimiert.*

Hohe Präzision, geringe Gradbildung und saubere Schnittflächen stellen das A und O bei Anwendungen von Metallbändern und -blechen. Viele Messsysteme ermöglichen zwar bereits gezielte Qualitätsanalysen, leider sind diese nur für kurze Stichproben gegeben. Bei grossen Kreismessern mit weiten Umfängen können jedoch Fehler unentdeckt bleiben – wenn sie sich nicht zufällig auf dem Probestück abbilden. Um hier für eine höhere Zuverlässigkeit zu sorgen und unbrauchbare Chargen zu vermeiden, wurde ein effizienteres Messgerät entwickelt.

Der Schneid- und Richtmaschinenhersteller Burghardt + Schmidt hat in Zusammenarbeit mit dem Imaging-Experten FocalSpec ein neues, berührungsloses Messgerät für Teststücke bis 1.350 mm Länge entwickelt. Dieses Mass entspricht dem vollen Umfang eines Kreismessers mit über 400 mm Durchmesser und gewährleistet so eine komplette Be-

urteilung der gesamten Schneidlänge. Schliesslich eignet sich das System für Materialien bis 4 mm Dicke und erfasst neben Schnittgrad und -fläche auch die Kantenverrundung.

### Präzision bei unter 1 µm

Das neue Messgerät gehört zur EP300-Reihe und basiert auf derselben Technologie wie die bereits bewährte Variante für 250 mm lange Proben: Im Lateral Chromatic Imaging-Verfahren (LCI) werden spezielle Lichtspektren erzeugt und auf den Schnittbereich gerichtet. Hier werden sie von den feinen Strukturen im Metall reflektiert, wobei sich anhand der dominanten Wellenlängen die konkreten Höhenunterschiede ermitteln lassen. Die Präzision liegt mit dieser Methode bei unter 1 µm, die Auflösung beträgt 2,2 x 20 µm.

Besonderer Vorteil dabei ist, dass das Band während des Vorgangs nicht berührt wird, was eine realistische Wiedergabe ohne äusse-

re Beeinträchtigung gewährleistet. Auch muss die Probe für die Messung nicht gesondert vorbereitet werden, sodass der Qualitätsstandard sehr einfach und bereits frühzeitig in der Produktion kontrolliert werden kann.

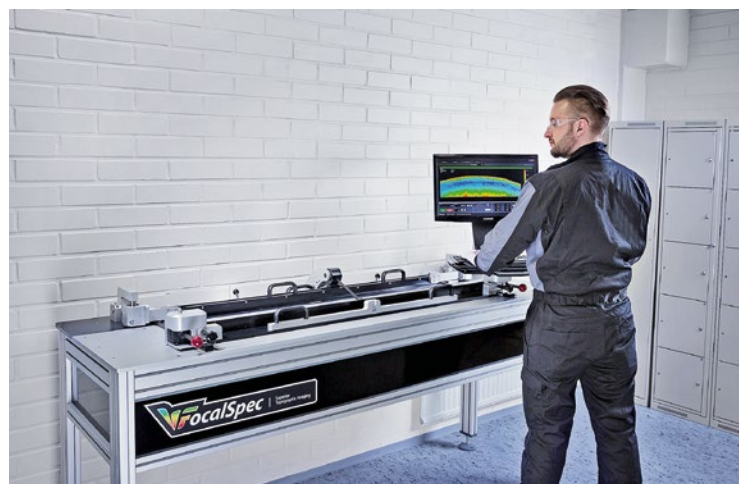
### Lineare Führung des Messkopfs

Um eine gleichmässige Bewegung der Messeinheit über die ganze Länge von bis zu 1.350 mm sicherzustellen, ist das gesamte System – einschliesslich einer schwenkbaren Halterung für PC, Monitor, Tastatur und Maus – auf einem stabilen Aluminiummesstisch montiert. Der federnd gelagerte,

höhenverstellbare Messkopf wird mittels Linearführung elektromotorisch verfahren, wobei das Führungssystem auf der Unterseite des Tisches angebracht und durch eine Abdeckplatte geschützt ist. Dies verhindert Blockaden oder Unregelmässigkeiten durch Verschmutzungen und sorgt für eine sehr hohe Messqualität.

Für optimale Bedingungen empfiehlt Burghardt + Schmidt zusätzlich die Aufstellung des Geräts in einem Sauberraum, sodass sich auch an der Probe keine Stäube aus der Produktion ablagern können, die das Ergebnis verfälschen würden.

Das System umfasst zwei separate Aufnahmevorrichtungen für Bandproben, wovon eine auf die Messung von Schnittgrad und Kantenabfall und die andere auf die Untersuchung der Schnittfläche ausgelegt ist. Die Kalibrierung der LCI-Einheit erfolgt jeweils automatisch anhand eines integrierten Referenzprüfkörpers. Die Verfahrensgeschwindigkeit des Messkopfes liegt bei circa 50 mm/s, wodurch eine Probe mit der Maximallänge innerhalb von nur 30 s vollständig vermessen werden kann. Dabei wird pro Millimeter



*Der optische Messkopf, der per LCI-Technik den Schnitt vermisst, wird elektromotorisch auf einer Linearführung eingestellt. Dies sorgt für eine gleichmässige Bewegung und somit für eine optimale, einheitliche Messdatenerfassung.*



ein Profil mit einer optischen Breite von 4 mm erstellt, sodass sich ein detailliertes Bild der Schnittkante in ihrem grösseren Umfeld ergibt.

**Burghardt + Schmidt GmbH**

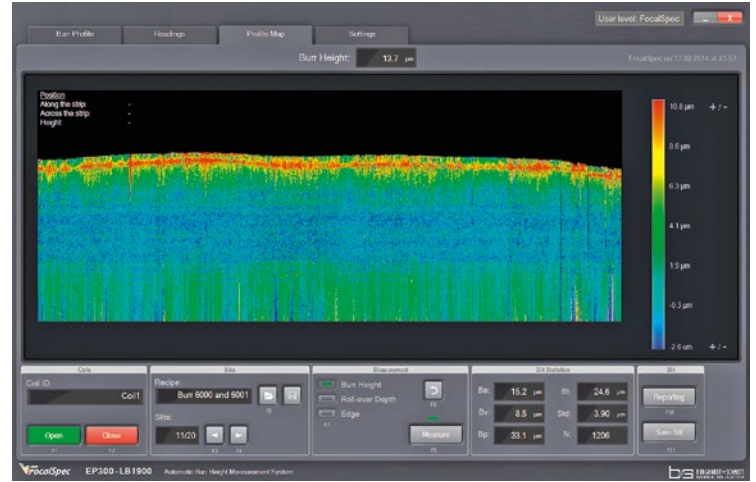
Die Burghardt + Schmidt GmbH wurde 1945 gegründet und stellt technologisch innovative Maschinen und Anlagen zum Schneiden und Richten von Metallbändern her. Die Produkte werden dabei speziell auf die Bedürfnisse der Kunden zugeschnitten. Am deutschen Standort in Remchingen werden die Anlagen mit dem Qualitätsmerkmal «Made in Germany» entwickelt und gefertigt. Seit 2014 ist zudem der Richtmaschinen-Experte Schnutz GmbH Teil der Burghardt + Schmidt-Gruppe.

**Erstellung von Reports und Grafiken**

Aus den so erfassten Informationen werden automatisiert Messprotokolle, Grafiken und Reports generiert, die sich direkt am Gerät speichern und wiedergeben lassen. Ebenso können die Daten auch im CSV- oder PDF-Format zur weiterführenden Analyse an einen externen Datenspeicher übertragen werden. Die möglichen grafischen Darstellungsformen reichen von Schnittgradprofilen am Messpunkt oder auf gesamter Länge über Profile des Kanten einzugs und der Schnittfläche bis hin zur 3D-Abbildung der Oberfläche um den Schnittverlauf. Auf diese Weise ermöglicht es das neue, grössere EP300-Messgerät, alle Fragestellungen rund um die Schnittqualität anhand eindeutiger Bilder und übersichtlicher Be-

richte zeitnah und vor allem für den kompletten Messumfang zu beantworten.

Weitere Informationen zur EP300-Reihe finden Sie unter [www.b-s-germany.de](http://www.b-s-germany.de)



Der Schnitt wird mithilfe von Lichtreflexionen vermessen, wobei die dominanten Wellenlängen proportional zu den Höhendifferenzen sind. Die Probe wird dabei nicht berührt, was eine Verfälschung des Ergebnisses durch manuelle Einwirkung ausschliesst.

Anzeige

**IMS PREMIUM®**

## MANAGEN SIE SCHON MIT SYSTEM?

- . Prozesse leben, Qualität steigern – einfach und schnell.
- . Risiken im Griff – lückenlos und revisionssicher.
- . Veränderung einfach umsetzen – Zeit gewinnen und informieren.
- . Kontinuierliche Verbesserung – konsequent, effizient.
- . Unternehmerischer Durchblick – übersichtlich, strukturiert.

Das Führungssystem als Softwarelösung.

CeBIT 2016  
Halle 5; F16  
Control 2016  
Halle 5; Stand 5011  
Tag der Schweizer Qualität  
10.5.2016 in Bern  
Weitere Informationen unter:  
[www.ims-ag.com/unternehmung/veranstaltungen](http://www.ims-ag.com/unternehmung/veranstaltungen)

IMS Integrierte Managementsysteme . Root (CH) . Dübendorf (CH) . Frankfurt (DE) . Linz (AT)

[www.ims-premium.com](http://www.ims-premium.com)



Vollelektronisches Formularwesen

# Qualitäts- und Integriertes Managementsystem in passender Grössenordnung

Von Iris Bruns

*Das hoch spezialisierte Gebiet medizinischer und pharmazeutischer Übersetzungen ist das Terrain der mt-g medical translation GmbH & Co. KG aus Ulm. Etwa 60 Mitarbeiter koordinieren von hier aus komplexe Projekte, für die etwa 850 Übersetzer rund um den Globus tätig sind. Diese Dienstleistung erfordert höchste Qualität. Ein umfassendes internes Qualitätsmanagement sichert alle Prozessschritte.*

«Bereits seit dem Jahr 2000 sind wir zertifiziert nach DIN EN ISO 9001 – zu dem Zeitpunkt war das sehr aussergewöhnlich und innovativ für ein Unternehmen unserer Branche», erläutert Samuel Aubin, seit 2011 Leiter des Qualitätsmanagements bei mt-g. Seitdem erhöhte sich der Aufwand im QM-Bereich kontinuierlich durch steigende Mitarbeiterzahlen, die Bildung von neuen Fachteams nach medizinischen Gebieten und anspruchsvolle Prozesse aufgrund der Einführung von Redaktions- und Übersetzungssystemen. Ein Qualitätsmanagementsystem existierte zunächst nur in Papierform. «Die Administration

und Dokumentation der Workflow- und Prozesslandschaft füllte zuletzt mehrere Meter Aktenregale. Es bestand die Gefahr, dass wir uns nur noch mit Administration beschäftigen», erklärt Aubin. Darum entschied man sich bei mt-g für eine komplette Neuausrichtung des Qualitätsmanagements. Definiertes Ziel war es, der reinen Dokumentenverwaltung den Rücken zu kehren und einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu gewährleisten.

## System für Anforderungen jeder Unternehmensgrösse flexibel skalierbar

Für die Anforderungen des Unternehmens wurde ein Lastenheft erstellt, mit dem auf der Fachmesse Control 2012 nach einer passenden Lösung für ein elektronisch gelenktes Manage-

mentsystem gesucht wurde. «Zunächst waren wir ziemlich ernüchtert, denn die Grossen der Branche gaben uns schnell zu verstehen, dass wir mit unserer Unternehmensgrösse und unseren Anforderungen durch ihr Raster fielen. Viele Systeme waren wahnsinnig komplex und damit sowohl unangemessen als auch unbezahlbar für ein Unternehmen von unserer Grösse», erinnert sich der QM-Leiter. Mit den Softwarelösungen für Pro-

## HandsOn Workshop gibt den Ausschlag

zess- und Qualitätsmanagement und den Dienstleistungen der Aachener ConSense GmbH fand mt-g schliesslich ein geeignetes System. Sowohl in der Grösse als auch den gebotenen Features entsprach die nach ausführlichen Beratungen ausgewählte Lösung ConSense IMS genau den Anforderungen des Übersetzungsdienstleisters: nicht überdimensioniert, aber dennoch durch die flexible Skalierbarkeit auch auf zukünftige Anforderungen ausgerichtet.

Auf einem der kostenfreien und unverbindlichen «HandsOn Workshops» der Aachener Softwareentwickler konnte sich Samuel Aubin zusammen mit Bernd Mayer, Leiter Vertrieb und Projektmanagement und Mitglied der Geschäftsführung bei mt-g, ausführlich über die Funktionen von ConSense IMSIQMSIPMS und die unterschiedlichen Module informieren und die Software auch sofort selbst anhand eines Beispielprojektes anwenden. «ConSense Software im praktischen Einsatz zu erleben bot uns die Gelegenheit zu einem wertvollen Aus-



Samuel Aubin, Leiter Qualitätsmanagement, und Bernd Mayer, Leiter Vertrieb und Projektmanagement und Mitglied der Geschäftsführung bei mt-g.

Dr. Iris Bruns ist Geschäftsführerin der ConSense GmbH in Aachen. [www.consense-gmbh.de](http://www.consense-gmbh.de)

tausch mit anderen Interessenten über deren Erfahrungen mit den verschiedenen am Markt erhältlichen QM-Systemen. Die Veranstaltung war eine wichtige Entscheidungshilfe für uns, erläutert Mayer.

Seit Sommer 2013 setzt mt-g das Integrierte Managementsystem ConSense IMS ein. Es fasst die verschiedenen Normen und Regelwerke, die das Unternehmen berücksichtigt, – neben der QM-Norm ISO 9001 z. B. die Registrierung nach DIN EN 15038 und die Zertifizierung «Across v6 certified» und als TIM-RS Übersetzungsdienstleister – unter einer einheitlichen Oberfläche zusammen und bietet eine systematische elektronische Verknüpfung von Prozessen und Daten.

### Prozessmodellierung bietet Chance der Aktualisierung

Die Modellierung und Implementierung der Prozesse in ConSense IMS nutzte Samuel Aubin, um auszusortieren: «Wir haben bei der Prozessabbildung nicht einfach alles von A nach B geschoben, sondern alle Abläufe mit kritischem Blick überprüft, bewertet, teilweise verschlankt und viele Verbesserungen vorgenommen. Über die Jahre entstehen z. B. viele Überschneidungen. Die Prozessmodellierung für ein neues System ist eine einmalige Gelegenheit, um alles auf den Prüfstand zu stellen.» Als ConSense IMS im Oktober 2013 produktiv geschaltet wurde, waren alle Kernprozesse im System enthalten.

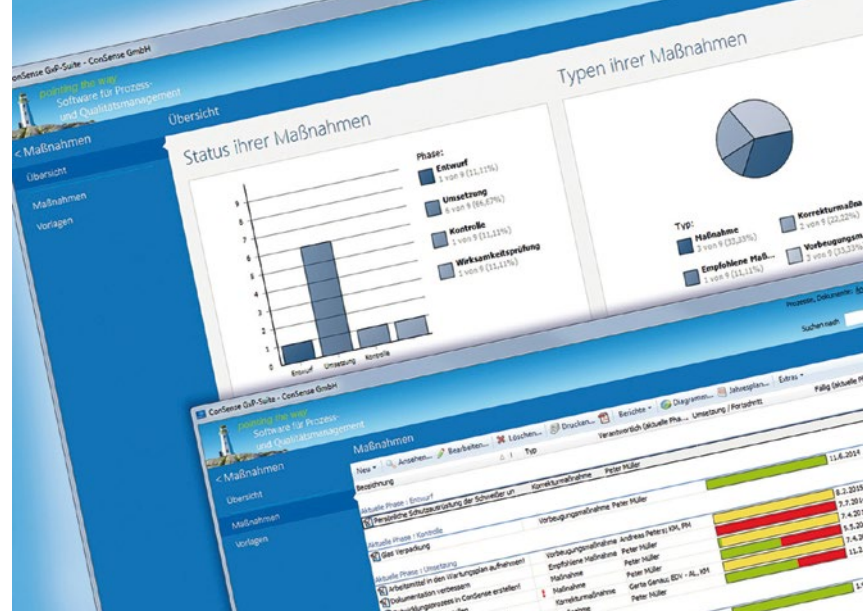
Ein wichtiger Bestandteil des neuen Systems ist die elektronische Lenkung der QM-Elemente. Damit lassen sich intelligente und dynamische Prüf- und Freigabeprozesse für beliebige Zwecke erstellen, verwalten und auswerten. Die Formulare durchlaufen vordefinierte Workflows und sorgen damit für ei-

nen einfachen und schnellen Informationsfluss im Unternehmen. Die Arbeit des QM-Verantwortlichen Aubin wurde dadurch erheblich erleichtert. «Ein schönes Beispiel ist der Bereich der Kennnisnahmen. Zuvor haben wir unsere Arbeitsanweisungen als PDFs verteilt und mussten immer genau überlegen, welchen Geltungsbereich diese betreffen, händisch eine Liste der betreffenden Mitarbeiter erstellen und aufpassen, dass wir niemanden vergessen. Die betreffenden Mitarbeiter haben dann in der QM-Abteilung persönlich ihre Kenntnisnahme unterschrieben.»

Die Zeiten, in denen Samuel Aubin fehlenden Unterschriften hinterherlaufen musste, sind mit ConSense IMS vorbei. Unterschiedliche Geltungsbereiche sind bereits in ConSense angelegt. Auf Knopfdruck wird der entsprechende Bereich ausgewählt, das System versendet automatisch die Informationen und der Verantwortliche kann sicher sein, dass die Empfängerliste vollständig ist. Auf seiner personalisierten Übersichtsseite sieht jeder einzelne Mitarbeiter die für ihn wichtigen Informationen und bestätigt elektronisch die Kenntnisnahme. Das System versendet zuverlässig Erinnerungen und mahnt ausstehende Prüfungen und Freigaben oder überfällige Massnahmen und Termine an. Alle Abläufe sind zudem lückenlos dokumentiert und damit jederzeit nachvollziehbar.

### Einfaches Handling sorgt für hohe Akzeptanz

Die mehrtägige ConSense-Einführungsschulung erhielten neben Aubin und Mayer auch zwei weitere Mitarbeiter, die als Multiplikatoren vorgesehen waren. «Das war sehr wichtig, denn die beiden haben stark zur Akzeptanz bei uns im Hause beigetragen», erinnert sich Aubin. Ent-



Für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess: Status aller Massnahmen mit ConSense stets im Blick.

scheidend für die positive Annahme des neuen Systems durch die Mitarbeiter war vor allem die hohe Benutzerfreundlichkeit. ConSense IMS stellt alle relevanten Prozesse und Dokumente für jeden Mitarbeiter automatisch zusammen und bietet so einen direkten Zugriff auf alle erforderlichen Informationen. Gerade langjährige Kollegen zeigten sich begeistert von der schnellen Auffindbarkeit der verschiedenen Dokumente und der Gewissheit, immer direkt auf die aktuelle gültige Version der entsprechenden Unterlage zuzugreifen.

Auch die ersten Kundenaudits nach der Einführung von ConSense IMS verliefen höchst erfreulich. «Alle Auditoren erkannten sofort, dass die gesamte Dokumentation professionell gelenkt ist. Die Qualifizierung von Übersetzern und Lieferanten wird deutlich vereinfacht. Natürlich wirkt sich ein funktionierendes QM-System positiv auf die Qualität unserer Dienstleistungen aus», freut sich Aubin.

### Grosses Plus: Besondere Kundenorientierung

Der erfolgreiche Aufbau, die unkomplizierte Einführung und die schnelle Integration des Systems in den Arbeitsalltag sind für den Verantwortlichen auch auf die umfassende Unterstützung des ConSense-Teams zurückzuführen.

Dazu zählen für Aubin die gründlichen Vorgespräche mit seinem persönlichen Ansprechpartner aus dem Hause der Softwareentwickler sowie die umfassende Beratung vom ersten Moment an. «Wir sind mit ConSense auf einer Wellenlänge in Sachen Kundenorientierung – dadurch funktioniert die Zusammenarbeit optimal», unterstreicht Aubin. Der enge Kontakt mit ConSense hat bis heute Bestand. Direkte Ansprechpartner stehen schnell für alle Fragen von mt-g bereit. Mittlerweile wurde das System durch die Module Massnahmenmanagement, Qualifikationsmanagement sowie Schulungsmanagement erfolgreich erweitert.

«Unser Qualitätsmanagement durch ein vollelektronisches Integriertes Managementsystem abzudecken, war die richtige Entscheidung: Die Begeisterung, auf die unsere Neuausrichtung bei Kollegen und Kunden stösst, ist eine schöne Bestätigung unserer Arbeit», findet Samuel Aubin. Eine Erkenntnis aus diesem Projekt gibt der QM-Leiter anderen Unternehmen für ähnliche Projekte gern mit auf den Weg: «Es hat sich bewährt, dass wir uns die notwendige Zeit für die Einführung von ConSense IMS genommen haben. Lieber sorgfältig, schrittweise und richtig als alles auf einmal – das lohnt sich am Ende.»

Hannes managt

# Hannes führt das Mitarbeitergespräch

Von Stefan Häseli

Die Zeit ist reif, das Verhalten eines seiner Mitarbeiter gefällt Hannes schon lange nicht mehr. Die Leistungen von Mustermann sind alles andere als muster-gültig, Termine werden so knapp eingehalten, dass es oft unsicher ist, ob es klappt. Ansonsten fällt Mustermann vor allem durch Unauffälligkeit auf. Krankentage am Montag nach Heimspielen des Lieblings-Fussballclubs häufen sich.

Immer wieder hat Hannes sich eingeredet, dass es besser werde und Mustermann nicht damit konfrontiert. Im Grunde aber ist es so, dass Hannes das entscheidende Gespräch seit Monaten vor sich herschiebt. Jetzt ist es soweit. Hannes' Vorgesetzter hat Wind davon erhalten und ihn unter Druck gesetzt. «Eigentlich müsste der sich gar nicht einmischen», denkt Hannes. Aber auch Hannes ist – obwohl Vorgesetzter – für seinen Chef ein Mitarbeiter. «Das ist die Hierarchie, es sitzt immer noch einer weiter oben.»

Hannes hat Fakten gesammelt und bastelt sich einen Leitfaden

**Stefan Häseli** arbeitet als Coach und Trainer für Führungs-, Verkaufs- und Kommunikationsthemen. «Hannes managt» ist eine Geschichtenserie, die mit feinsinniger Satire Themen aus der Managementetage aufs Korn nimmt. [www.atelier-ct.ch](http://www.atelier-ct.ch) und [www.stefanhaeseli.ch](http://www.stefanhaeseli.ch).

für das Gespräch mit Mustermann. Wie soll er beginnen? Et was Small Talk? Das schafft Atmosphäre. Allerdings ist zu viel davon auch nicht gut, das hat er in der Ausbildung gelernt. Man soll nicht zu kollegial wirken, wenn es hart auf hart geht. Stichwortartig notiert Hannes: «Kurzer Small Talk: Wetter passt immer, fragen ob er Skifahren geht.» Dieser Schuss kann allerdings in den Ofen gehen. Was, wenn der Mitarbeiter gleich einhängt und nach Ski-Urlaub fragt? Also muss ein unverfänglicheres Thema her. «Wie geht's?» Nicht sehr kreativ und es interessiert ihn auch nicht, aber sein Chef fragt ihn das auch immer.

Dann zum Problem: «Ich bin heute da, um mit Ihnen...»; «das hört sich zu sehr nach Verhör an, zu dramatisch. Also direkter: «Herr Mustermann» – das ist etwas förmlich, distanziert», schießt es Hannes durch den Kopf. «Geschätzter Herr Mustermann.» Genau, das drückt Wertschätzung aus, so steht es im Leitbild. Also: «Geschätzter Herr Mustermann, ich bin grundsätzlich zufrieden mit Ihnen.» Nein, das gefällt Hannes nicht. «Grundsätzlich zufrieden» hört sich negativ an. Dann kann er gleich sagen: «Ich bin unzufrieden mit Ihnen.» Aber das ist doch recht hart, wie ein Schlag ins Gesicht.

Hannes überlegt, wie er es denn selbst gern hätte? Ehrlich, offen, aber ohne zu verletzen, konfrontieren, aber eine gute Stimmung halten? Hannes ist am Verzweifeln. Soll er sein Harmoniebedürfnis aufgeben, um seinem Chef zu

---

*Hannes ist am Verzweifeln. Soll er sein Harmoniebedürfnis aufgeben, um seinem Chef zu gefallen?*

---

gefallen? Seinen Mitarbeiter verstimmen, um danach noch mehr Probleme zu haben? Aber wenns so weitergeht, gehts auch nicht.

Er sucht in den Seminarunterlagen der Führungsausbildung nach Leitfaden und Gesprächsmodellen. Glasl, die sieben Eskalationsstufen. Diese helfen, ein Problem anzugehen, bevor es eskaliert. So schlimm ist es nun auch nicht, von Eskalation zu reden, wäre übertrieben. Harvard-Modell, Integration in der Konfliktlösung. Damit werden die beidseitigen Bedürfnisse erfasst, um sie zu erfüllen. Das ist für Hannes dann doch zu konsens- und kompromissorientiert. Von Bedürfnissen kann keine Rede

sein, Mustermann muss einfach besser arbeiten. Dann findet Hannes noch GROW als Coaching-Modell. Coaching tönt gut und solide Fragetechniken faszinieren Hannes. Zirkuläre Fragen, Fragen nach der inneren Landkarte, hypothetische Fragen – das ist die Theorie. Das im GROW zu verknüpfen, ist dann doch zu kompliziert und erscheint dem Tatbestand nicht angemessen. Schliesslich braucht Hannes keine Fragen zu stellen, sondern Mustermann zu sagen, was ihm wichtig ist. Da fällt Hannes noch etwas ein: Die Kommunikation. In seinen Unterlagen stösst Hannes beim Wort «gewaltfrei» an die Grenzen seiner Vorstellung. Von Gewalt kann keine Rede sein. Und was, wenn das Gegenüber die Feedbackregeln nicht mehr kennt?

Es ist zum Verrücktwerden. Nach zwei Stunden Vorbereitung holt sich Hannes einen Kaffee. Beim Automaten steht Mustermann. Er telefoniert privat. Hannes schaut ihn verdattert an, Mustermann schaut zurück und fragt: «Passt Ihnen etwas nicht?». Hannes ist sauer und spontan entwischt ihm «Ja, dass Sie privat telefonieren und nicht arbeiten». Hannes muss gerade sehr glaubwürdig gewirkt haben. Mustermann unterbricht das Gespräch und geht an den Arbeitsplatz. Hannes ist stolz, einen solch tollen Gesprächseinstieg gefunden zu haben. Mit gesundem Menschenverstand lässt sich vieles erreichen.

Jetzt kann Hannes weiter vorbereiten. Den Einstieg hat er schon. Doch wie soll es weitergehen? Hannes' Pragmatismus kommt zum Vorschein: «Es kann ja sein, dass diese Bemerkung gereicht hat, damit Mustermann sich bessert. Geben wir ihm doch noch eine Chance.» Zufrieden wendet sich Hannes dem Tagesgeschäft zu im Wissen, ein Mitarbeiterproblem angegangen zu haben. ■



Die Gewerbe-Treuhand berät und begleitet über 2500 kleine und mittlere Unternehmen aller Branchen. Nebst Buchhaltungs- und Abschlussarbeiten beinhaltet das Dienstleistungsangebot Steuer-, Rechts- und Unternehmensberatung sowie Lohnadministration und Immobilienmanagement. Am Hauptsitz in Luzern und an sieben weiteren Standorten in der Region arbeiten über 140 gut ausgebildete Mitarbeitende.

Unser Fachteam Führung und Organisation erarbeitet für unsere Kunden massgeschneiderte Lösungen zur Verbesserung der betrieblichen Abläufe, Zusammenarbeit und Effizienzsteigerung. Zur Erweiterung suchen wir am Hauptsitz Luzern eine kompetente und motivierte

## Fachperson für Beratung und Führungssysteme (m/w)

### Zu Ihrem Aufgabengebiet gehören:

- Moderieren von Klausursitzungen (VR, GL, Kader)
- Mitarbeiterbefragungen
- Begleitung und Beratung bei der Einführung von Führungssystemen (bis zur Zertifizierung ISO 9001 und ISO 14001)
- Coaching von Unternehmensinhabern sowie Kader in allen Führungsfragen

### Sie verfügen über:

- Ausgewiesene Beratungskompetenzen
- Überzeugendes Auftreten, hohe Sozialkompetenz
- Moderationsfähigkeiten
- Praxiserfahrung beim Aufbau und Unterhalt von ISO-Systemen
- Erfahrung als Qualitätsleiter in einem Produktions- oder Dienstleistungsbetrieb
- Unternehmerische und betriebswirtschaftliche Denkweise
- Langjährige Führungserfahrung
- Gute Kenntnisse der Office-Programme
- Gute sprachliche Ausdrucksweise in Wort und Schrift
- Englischkenntnisse von Vorteil

### Wir bieten Ihnen:

- Interessantes Umfeld mit Entwicklungsmöglichkeiten
- Abwechslungsreiche Tätigkeit in einem dynamischen, motivierten Team
- Sorgfältige Einführung in Ihr Aufgabengebiet
- Unterstützung durch unsere Fachspezialisten
- Moderner Arbeitsplatz
- Attraktive Anstellungsbedingungen

Sind Sie interessiert? Kontaktieren Sie uns! Senden Sie Ihre vollständigen Bewerbungsunterlagen an Ruth Schuler, Personalverantwortliche (ruth.schuler@gewerbe-treuhand.ch). Für weitere Auskünfte steht Ihnen Xaver Allgäuer, Telefon 041 319 92 53 gerne zur Verfügung.

Gewerbe-Treuhand AG  
Eichwaldstrasse 13  
6002 Luzern  
Telefon 041 319 92 92  
www.gewerbe-treuhand.ch



Zusammen erfolgreich.

**GEWERBETREUHAND** 

www.swissts.ch

# Mehr Sicherheit für Sie, Ihr Unternehmen und unsere Umwelt.



## Sicherheit



## Risiko

Swiss TS steht ganz im Dienste Ihrer Sicherheit. Wir begleiten Sie in vielen Bereichen der Sicherheits- und Umwelttechnik:

- Sicherheitstechnische Prüfungen
- Konformitätsbewertungen, CE-Kennzeichnung
- Zertifizierungen
- Arbeitssicherheit, Gefahrgut, Gefahrstoff
- Begutachtungen und Expertisen
- Aus-/Weiterbildung

Swiss TS ist Teil des Kompetenzzentrums für technische Sicherheit und Risikomanagement der SVTI Gruppe.

# SWISS TS

Swiss TS Technical Services AG  
Richtstrasse 15, CH-8304 Wallisellen  
Tel. +41 44 877 62 22, info@swissts.ch

Ein Unternehmen des SVTI und des TÜV SÜD

Vorträge / Tagungen / Seminare

**Qualitätsmanagement nach ISO 9001:2015**

Lehrgang mit Zertifikat  
**16. März bis 22. April 2016, Zürich-Kloten**  
[www.snv.ch](http://www.snv.ch)

**Messqualität: CMTrain Ausbildungsstufe 1**

Grundlagen der Koordinatenmesstechnik  
**Ab 6. April 2016 (Dauer: ca. 8 Wochen)**  
 NTB Campus Buchs SG  
[pwo@ntb.ch](mailto:pwo@ntb.ch)

**Swiss Information Management Forum**

Am 11. Swiss Information Management Forum wird aufgezeigt, wie Unternehmen mit der digitalen Transformation umgehen.  
**21. April 2016, Swissôtel in Zürich-Oerlikon**  
[www.im-forum.ch](http://www.im-forum.ch)

**Erfolgreiches Chancen- und Risikomanagement**

Fallbeispiele aus den Bereichen System Engineering, IT- und Software-Entwicklung  
**11. April 2016, Wallisellen**  
 SVTI Schweizerischer Verein für technische Inspektionen  
[www.akademie.swissts.ch](http://www.akademie.swissts.ch)

**DAS Sicherheit in Informationssystemen**

Wissen im Management von Informationen und Systemen sowie deren Sicherheit.  
**Beginn: laufend**  
 Campus ZHAW School of Management and Law, Winterthur  
[www.zhaw.ch](http://www.zhaw.ch)

**Personal Swiss**

15. Fachmesse für HRM, recruiting solutions, trainings to business und BGM.  
**12. und 13. April 2016, Messe Zürich**  
[www.personal-swiss.ch](http://www.personal-swiss.ch)

**7. Swiss Ethics Award**

Das Swiss Excellence Forum verleiht zum siebten Mal den Swiss Ethics Award.  
**20. April 2016 im KKL Luzern**  
[www.swiss-excellence-forum.ch](http://www.swiss-excellence-forum.ch)

**Digital Economic Forum**

Where the digital industry and fintech world meets. Herausforderung Zukunft.  
**26. und 27. April 2016, Park Hyatt Zürich**  
[www.digitaleconomicforum.ch](http://www.digitaleconomicforum.ch)

**energie-cluster.ch Jahrestagung 2016**

Jahreskonferenz. Hauptthema: «IT und Energie: Überblick, Innovationen, Anwendungsfelder» und Industrie 4.0.

**23. Mai 2016**

Stade de Suisse, 3014 Bern  
[www.energie-cluster.ch](http://www.energie-cluster.ch)

**Seminare EIA im Jahr 2016**

Der SVTI Schweizerischer Verein für technische Inspektionen, siehe auch Eidg. Inspektorat für Aufzüge (EIA) veranstaltet laufende Seminare in Deutsch, Französisch und Italienisch.  
**Beginn: laufend**  
[www.svti.ch](http://www.svti.ch)

**Swissness-Regeln für Industrieprodukte**

Am 1. Januar 2017 treten die Swissness-Regeln in Kraft. Details zum Seminar sind im Veranstaltungskalender aufgeschaltet.  
[www.swissmem.ch](http://www.swissmem.ch)

**Anlässe im Ausland**

**Weiterbildung per Fernstudium**

Qualitätsbeauftragter TÜV, Qualitätsmanager TÜV, Qualitätsauditor TÜV.  
**Beginn: jederzeit**  
[www.fernschule-weber.de](http://www.fernschule-weber.de)

**QM Ausbildung**

Komplettlehrgänge für Qualitätsmanager  
**Beginn: monatlich**  
[www.cqa.de](http://www.cqa.de)

**Kansei Engineering**

Aktive Gestaltung der wahrgenommenen Produktqualität  
**14. und 15. März 2016, D-Aachen**  
[www.wzl.rwth-aachen.de](http://www.wzl.rwth-aachen.de)

**CeBIT 2016**

Global Event for Digital Business  
**14. bis 18. März 2016**  
 Deutsche Messe, 30521 Hannover  
[www.cebit.de/](http://www.cebit.de/)

**Control 2016 – 30 Jahre Qualitätssicherung**

Mittel und Wege, um die Fertigung und Montage von Qualitätsprodukten sicherzustellen.  
**26. bis 29. April 2016, Landesmesse Stuttgart**  
[www.control-messe.de](http://www.control-messe.de)

**Fabrikplanung**

Von der Strategie zum Leitkonzept  
**5. April 2016, Stuttgart**  
 Anmeldung im Bereich Veranstaltungen bei  
[www.ipa.fraunhofer.de](http://www.ipa.fraunhofer.de)

TÜV-Seminare

**Nord**

Die neue EN 9100:2016  
 Wichtige Neuerungen und Anforderungen  
**6. April, München**  
 ISO 9001:2015  
 7 W-Fragen an die Unternehmensleitung  
**4. Mai, Dresden / 17. Mai, Bremen**  
 Auskunft: [www.tuev-nord.de](http://www.tuev-nord.de)

**Rhein**

Befähigung für Auditoren nach DIN EN ISO 19011  
**9. Mai, Köln**  
 Interner Prozessauditor gemäss VDA 6.3 (TÜV)  
**10. bis 12. Mai, Köln**  
 Auskunft: [www.tuv.com](http://www.tuv.com)

**Saar**

Grossrevision der DIN EN ISO 14001:2015

Auswirkungen auf bestehende Umweltmanagementsysteme  
**9. Mai, Nürnberg**

Umwandlung der OHSAS 18001 in die DIN EN ISO 45001  
 Neue Systemnorm zum Arbeits- und Gesundheitsschutzmanagement  
**23. Mai, Sulzbach**

Auskunft: [www.tuev-saar.de](http://www.tuev-saar.de)

**Thüringen**

Auditierung integrierter Managementsysteme (IMS) Management kombinierter/ integrierter Systemaudits  
**24. und 25. Mai, Erfurt**

Produktsicherheitsbeauftragter (PSB) automotive  
**30. Mai bis 1. Juni, Berlin**  
 Auskunft: [www.tuev-thueringen.de](http://www.tuev-thueringen.de)

**SÜD**

Implementierung eines international funktionierenden Qualitätsmanagementsystems  
**31. Mai und 1. Juni, Dresden**  
 Auskunft: [www.tuev-sued.de](http://www.tuev-sued.de)

**WZL-Forum**

RWTH Zertifikatkurs Produktionsmanagement  
**9. bis 13. Mai, Aachen**

Lean Administration  
**18. und 19. Mai, Hamburg**

Auskunft: [www.wzlforum.rwth-aachen.de](http://www.wzlforum.rwth-aachen.de)


**Management-Circle**

Qualität global managen  
 Strategien – Prozesse – Praxisbeispiele  
**18. und 19. Mai, Köln**  
 Auskunft: [www.managementcircle.de](http://www.managementcircle.de)

**MQ Management und Qualität**

Das Magazin für integrierte Managementsysteme

45. Jahrgang  
 erscheint 10x jährlich  
 Schweiz: ISSN 1422-6634  
 Deutschland: ISSN 1862-2623

 Ausgezeichnet mit dem Gütesiegel «O-Publikation» der Fach- und Spezialpresse.

**Herausgeber**  
 SAQ/ galledia verlag ag  
 Verlagsleitung: Rehné Herzog

Druckauflage 6970 Ex.  
 Verkaufte Auflage 2620 Ex.  
 (wemf-beglaubigt)

**Redaktion**  
 Thomas Berner, lic. phil. I (MA)  
 Burgauerstrasse 50, 9230 Flawil  
 T 058 344 93 61, F 058 344 93 62  
[thomas.berner@galledia.ch](mailto:thomas.berner@galledia.ch)

Michael Merz  
 T 058 344 98 64  
[michael.merz@galledia.ch](mailto:michael.merz@galledia.ch)

**Produktion**  
 galledia ag, CH-9230 Flawil  
 printed in **switzerland**

**Schweiz**  
**Verlag**  
 galledia verlag ag  
 Hafnerwisenstrasse 1, CH-9442 Berneck  
 T +41 (0)58 344 92-92, F -20  
[www.galledia.ch](http://www.galledia.ch)

Product Manager: Rolf Gubelmann

**Anzeigen**  
 Kömedia AG  
 Geltenwilenstrasse 8a, 9001 St.Gallen  
 T +41 71 226 92 92, F +41 71 226 92 93  
[info@koemedia.ch](mailto:info@koemedia.ch), [www.koemedia.ch](http://www.koemedia.ch)

**Abonnenten-Service**  
 galledia verlag ag  
 Hafnerwisenstrasse 1, CH-9442 Berneck  
 T +41 (0)58 344 95 64, F -54  
[abo.mq@galledia.ch](mailto:abo.mq@galledia.ch), [www.galledia.ch](http://www.galledia.ch)

Einzelnummer CHF 14.30  
 Jahresabonnement CHF 128.-  
 Ausland CHF 169.-

Offizielles Publikationsorgan der SAQ  
 Swiss Association for Quality, [www.saq.ch](http://www.saq.ch)

**Deutschland, Österreich**

**Verlag**  
 TÜV Media GmbH  
 Am Grauen Stein, D-51105 Köln  
 Geschäftsführung: Gabriele Landes

**Anzeigen**  
 Gudrun Karafiol  
 T 0221 806-3536, F -3510  
[gudrun.karafiol@de.tuv.com](mailto:gudrun.karafiol@de.tuv.com)

**Abonnenten-Service**  
 Iris Weinmeister  
 T 0221 806-3520, F -3510  
[iris.weinmeister@de.tuv.com](mailto:iris.weinmeister@de.tuv.com)

Einzelnummer EUR 13.50  
 Jahresabonnement EUR 115.-

Die Kündigung des Abonnements ist mit einer Frist von 6 Wochen zum 31. Dezember möglich und schriftlich an den Verlag TÜV Media GmbH zu richten.

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

**Weitere Titel der galledia:**  
 Marketing & Kommunikation, ORGANISATOR, Immobilien Business, TIR transNews, KMT kommunalTechnik, Moto Sport Schweiz, Moto Sport Suisse, UmweltPerspektiven, Carrossier

 Klimaneutral gedruckt  
 Nr.: OAK-ER-11936-01771  
[www.oak-schwyz.ch/nummer](http://www.oak-schwyz.ch/nummer)



# IQSOFT

## Besser als das IWAZ kann man Klasse nicht beweisen! ISO 9001:2015 Zertifizierung mit Bestnoten.



Hans Peter Waffenschmidt, Bereichsleiter Ausbildung und Agogik, IWAZ, Wetzikon

**«Bei der IQS AG haben wir in 20 Jahren nie ‚Unmöglich‘ gehört, sondern immer: Das lösen wir.»**

Das Schweizerische Wohn- und Arbeitszentrum für Mobilitätsbehinderte (IWAZ) strebt ständig nach Perfektion und erwartet Gleiches von seinem elektronischen Qualitätsmanager. Und das ist seit 20 Jahren IQSoft. Resultat dieses Teamworks? Ebenso viele erfolgreiche Rezertifizierungen und Routineüberprüfungen durch die SQS und durchgehend Bestnoten für die kürzliche Zertifizierung nach ISO 9001:2015.

Ist prozessorientierte Qualitäts-Verbesserung mit IQSoft auch für Ihr Unternehmen das richtige Rezept? Lesen Sie 36 Referenzberichte aus allen Branchen unter [www.iqsoft.ch](http://www.iqsoft.ch) (Aktuelles/PR-Berichte) oder bestellen Sie unsere Informationsbroschüre: +41 62 745 10 45.



IQS AG  
Untere Brühlstrasse 21  
Postfach  
CH-4800 Zofingen

Phone +41 62 745 10 45  
Fax +41 62 745 10 55  
[info@iqs.ch](mailto:info@iqs.ch)  
[www.iqs.ch](http://www.iqs.ch)

[www.qualitymaker.ch](http://www.qualitymaker.ch)





# Prozesse und KVP durchgängig im Unternehmen leben

Mit ConSense IMS | QMS | PMS zum transparenten und akzeptierten QM-System  
Der Erfolg eines Unternehmens ist abhängig von einem funktionierenden und akzeptierten Qualitätsmanagement.  
Profitieren Sie von ConSense IMS | QMS | PMS und steigern Sie den Nutzwert Ihres Managementsystems!

## ConSense IMS | QMS | PMS - Software für Prozess- und Qualitätsmanagement:

- ✓ Verwaltung von allen erforderlichen Managementsystemen und Normen, z.B. ISO 9001, ISO 14001, BDSG, OHSAS 18001, ISO/TS 16949,...
- ✓ Automatisierte und konfigurierbare Prüf- und Freigabeworkflows
- ✓ Einfache Prozesserstellung mit dem integrierten Prozesseditor, anpassbare Modellierungswerkzeuge (z.B. BPMN)
- ✓ Senkung des Verwaltungsaufwands durch Reduzierung von zeitintensiven Pflege- und Routinetätigkeiten
- ✓ Mitarbeiter erhalten gezielt und individuell die für sie wichtigen Informationen in der aktuellsten und gültigen Version
- ✓ Einbindung in bestehende IT-Landschaften möglich, komfortabler Import vorhandener Dokumente und Prozesse

Unsere ConSense - Akademie Termine für das Jahr 2016 finden Sie unter: [www.consense-gmbh.de](http://www.consense-gmbh.de)  
Wir beraten Sie gerne persönlich!