

Exzellenz in der Schweizerischen Post

Erfahrungsbericht eines ESPRIX-Award Winners

C.-Andreas Dalluege & Julius Thomann

Wie die Praxis zeigt, ist der Einsatz von Business-Excellence-Modellen zumeist mit positiven Geschäftsentwicklungen verbunden – egal, ob sie bei privatwirtschaftlichen oder bei öffentlichen Einrichtungen zur Anwendung kommen. Ein gutes Beispiel hierfür ist die Schweizerische Post, die mit dem Poststellennetz 2007 den ESPRIX-Award und damit die höchste nationale Auszeichnung (Qualität) für erfolgreiche Unternehmen gewinnen konnte.

Als Bereich eines öffentlich-rechtlichen Unternehmens trägt Poststellen und Verkauf (PV) eine hohe soziale Verantwortung. Deshalb überprüft und verbessert PV die Leistungen ständig. Selbst- und Fremdbewertungen stehen seit 2001 regelmäßig ganz oben auf der Agenda. Auf ihrer Grundlage wird anhand des EFQM-Modells auf dem Weg in Richtung Excellence jährlich eine Standortbestimmung vorgenommen. Die Analysen werden als Treiber der Unternehmensentwicklung angesehen. Sie geben Anstoss zu kontinuierlichem Lernen, zudem werden ihre Ergebnisse direkt für konkrete Verbesserungen genutzt.

Verändertes Kundenverhalten und rückläufige Verkaufszahlen im Schaltergeschäft stellen die Schweizerische Post seit einigen Jahren vor große Herausforderungen. Der Unternehmensbereich Poststellen und Verkauf – verantwortlich für die Führung des Poststellennetzes – hat diese Herausforderung frühzeitig angenommen: Seit 2001 entwickelt er das Poststellennetz schrittweise weiter, um dessen Wirtschaftlichkeit und Kundenorientierung zu steigern. Gleichzeitig verbesserte PV konsequent das Qualitätsmanagement, die Geschäftsführung sowie die Prozesse und stützte sich dabei auf Eigen- und Fremdbewertungen auf der Basis des EFQM-Modells (European Foundation for Quality Management).

Möglich wurde die breite interne Akzeptanz vor allem durch die Vorbildfunktion der gesamten Geschäftsleitung, die sich den Herausforderungen einer offenen und modernen Unternehmenskultur mit großem Elan stellte. Die meisten Mitglieder der PV-Geschäftsleitung sind heute zu Assessoren ausgebildet und garantieren damit, dass das Prinzip der besten Fortentwicklung auch im Arbeitsalltag erfüllt wird.

Der frühzeitige Einstieg in das EFQM-Modell für Excellence hat viel zum Gelingen der Netzentwicklung beigetragen. 2002 hielt die Geschäftsleitung von PV die Zeit für gekommen, ein umfassendes Managementsystem aufzubauen. Peter Maurer, Leiter Business Excellence bei Poststellen und Verkauf, war dabei von Anfang an einer der aktivsten Promoter. Maurer war vor allem von der firmenspezifischen Anpassbarkeit des Modells begeistert: „Das Sensationelle an EFQM ist, dass Sie innerhalb des Modells gestalten können, wie Sie wollen. Davon haben wir das Management über-

zeugt: Sie geben durch den Rahmen des Modells zwar etwas Freiheit auf, gewinnen aber durch die aufgezeigten Stärken und Verbesserungspotenziale ein Mehrfaches zurück. Das war ein unternehmenskulturelles Ereignis!“

Das Managementsystem resp. Prozessmanagement ist Sache der Führung. Es umfasst sämtliche Führungs-, Wertschöpfungs- und Supportprozesse. 2004 wurden in 60 Workshops die von der Geschäftsstrategie abgeleiteten Prozesse neu modelliert und anschließend geschult. Prozessarchitektur und Prozesshierarchie sind heute klar und nachvollziehbar, und die Normforderungen ISO 9001:2000 sind lückenlos mit dem Excellence-Prozessmodell verknüpft.

„Seit 2006 führen wir jährlich eine Bewertung und Überprüfung durch und passen – falls nötig – Prozesse und Prozessarchitektur an. Regelmäßige interne Audits und Messungen helfen bei der operativen Steuerung und Verbesserung. Die Ergebnisse werden zielgruppengerecht aufbereitet und breit kommuniziert,“ ergänzt Peter Maurer.

Aber nicht nur das EFQM-Modell selbst konnte überzeugen, sondern auch die operative Unterstützung der Excellence-Einführung durch die Softwaremodule der GOA-WorkBench®. Vor allem die sehr flexible Gestaltung der Befragung beeindruckte, denn bei der Evaluation von Auswertinstrumenten für Selbstbewertungen war GOA das Tool, welches alle Anforderungen erfüllen konnte. Ein Kriterium war die Mehrsprachigkeit. „Wir führen die Selbstbewertungen jeweils in den drei Landessprachen deutsch, französisch und italienisch durch. Ein zweites Kriterium war die einfache Anwendung, damit sich der Aufwand für die Schulung in einem kleinen Rahmen hält. Weiter wollten wir ein Tool einsetzen, welches uns ermöglicht, gleichzeitig schriftliche sowie elektronische Erhebungen durchzuführen und gleich nach der Bewertung die ersten Ergebnisse zu sehen. GOA hat uns so die Durchlaufzeiten massiv verkürzt,“ berichtet Peter Maurer.

Überzeugt haben die Schweizer auch die drei verschiedenen skalierten Bewertungsformen. Das GOA Tool bietet passend für den jeweiligen Bewerter (Einsteiger, unternehmensweite Selbstbewertung oder professionelles Assessorenteam in Award-Situation) eine angepasste Skalierung.

PV führt die jährlichen Überprüfungen (Assessments, Audits, Umfragen) mit GOA durch. Die Auswertung erfolgt ohne großen Zeitaufwand. „Wir arbeiten innerhalb der Konsensmeetings jeweils mit dem Tool und können das Resultat anschließend direkt präsentieren. Aufwand und Ertrag stehen in einem sehr guten Verhältnis,“ zeigt sich Peter Maurer sehr zufrieden.

GOA-WorkBench[®] bietet neben der Unterstützung während der Bewertung noch weitere Lösungen wie die Balanced Q-Card, welche an die eigentliche Bewertung anschließen. Die in den Umfragen und der Selbstbewertung gesammelten Vorschläge werden im Anschluss direkt in die Balanced Q-Card übernommen. In der Balanced Q-Card können die einzelnen Vorschläge gewichtet, priorisiert und visuell dargestellt werden. Damit kann dem Management eine Auflistung der wichtigsten Verbesserungsvorschläge präsentiert werden. Die Balanced Q-Card ist ein starkes Instrument für den Verbesserungsprozess.

Nicht nur das GOA Tool, sondern auch die consys ag wusste zu überzeugen. Bei der Einführung sind die Schweizer durch den Vertriebspartner von IBK sehr kompetent unterstützt worden und auch für Fragen war der persönliche Berater jederzeit sofort ansprechbar.

Die Entwicklung der GOA-WorkBench[®] wird von der EFQM unterstützt und für den Einsatz zur Weiterentwicklung von Organisationen in Richtung TQM empfohlen. GOA-WorkBench[®] verfügt über viele bekannte Bedienungselemente aus Microsoft-Programmen und stellt keine großen Anforderungen an die Benutzer. „Das Preis-Leistungsverhältnis des GOA Tools stimmt. In Bezug auf Service, Ideen, Bedürfnisse, Kompetenz sowie persönlichen Umgang können wir bei entsprechendem Bedarf jederzeit auf die persönlichen Berater der consys ag zurückzugreifen,“ zieht Peter Maurer ein positives Fazit.



Peter Maurer, Leiter PV6-BEX

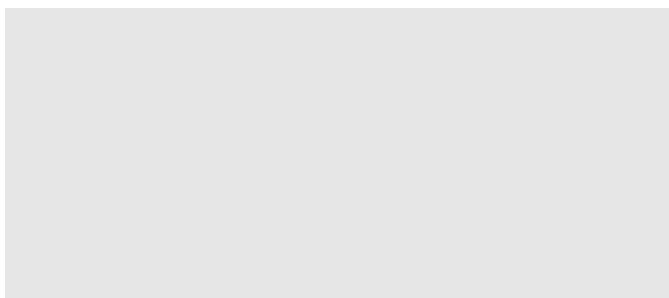
Ausbildung:

Technische Grundausbildung, Betriebsfachmann EF
Business Excellence Coach, TQM Leader, EOQ

Tätigkeiten:

Aufbau von Managementsystemen
Projektleiter
Change Management & Prozessmanagement

Leiter Business Excellence, Poststellen und Verkauf der Schweizerischen Post, 3030 Bern



Der Bereich Poststellen und Verkauf der Schweizerischen Post führt mit über 11.000 Mitarbeitenden (entspricht ca. 7.000 Personaleinheiten) in ca. 2.500 Poststellen und an ca. 6.000 Schaltern das Verkaufsnetz für die Privatkunden der Post. Vertrieben werden postalische Produkte und Dienstleistungen der produktführenden Bereiche sowie nichtpostalische Markenartikel.

Die Vorteile von GOA WorkBench auf einen Blick

- Bedienerfreundliches Umfragetool mit vordefiniertem Fragenkatalog
- Individuelle Anforderungen können selbstständig angepasst werden
- Datenkonsistenz bleibt bei mehrsprachiger Umfrage erhalten
- Wahl zwischen elektronischer oder papiergestützter Umfrage
- Konkrete Maßnahmen können sofort umgesetzt werden
- Individuelle Auswertungen anhand der Rohdaten
- Interessantes Preis-/Leistungsverhältnis
- Kompetente Ansprechpartner mit großem Know-how
- Mehrwert für alle Beteiligten (Kunden, Leitung, QM, Mitarbeiter)
- Investitionsschutz dank Standards und Updates.

Weitere Informationen sowie eine kostenlose Einstiegsversion in die Selbstbewertung sind im Internet unter www.consys.ch oder www.ibk.eu zu finden.