Total Quality Management als neue Führungsherausforderung der Armee

Autor(en): **Escher, Beat**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift**

Band (Jahr): **164 (1998)**

Heft 6

PDF erstellt am: **30.04.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-65324

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

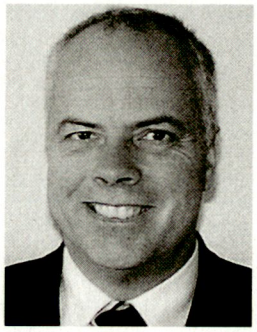
Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Total Quality Management als neue Führungsherausforderung der Armee

Beat Escher

Anhand der vier Kriterien Führung, Information und Analyse, Prozessmanagement und Geschäftsergebnisse werden die ständigen Verbesserungen, Benchmarking, sowie ausgewählte Schlüsselprozesse und ihre Wirkungen dargestellt. Das Fort-Benning-Modell (US Army, Georgia/USA) vermittelt zusätzlich wertvolle Hinweise für ein aktives, vorwärtsgerichtetes Ausbildungs- und Unternehmens-Controlling.



Beat Escher,
Oberst, ehem Kdt Inf Rgt,
Inhaber Escher Management Consulting GmbH und Partner der U.S.-Beratungsfirmen ODI (Schweiz) und The TRIZ Group (USA),
Chapfstrasse 43, 8126 Zumikon.

Führung

Fort Benning (FB) versteht sich als anerkannter Führer in Performance, Innovation und Qualität. Der Erfolg wird auf die klare Kundenausrichtung und die ständigen Verbesserungen zurückgeführt. Verantwortlich für das Qualitätsmanagement zeichnet das Quality Executive Steering Team (QUEST) unter der Leitung des kommandierenden Generals. Im QUEST sind alle wesentlichen FB-Kdo-Stellen vertreten. Dieses Team überwacht die Entwicklung der Schlüsselprozesse und der Organisationskultur der ständigen Verbesserungen. Innerhalb der Wirkungsbereiche der einzelnen Schlüsselprozesse sind Prozess-Aktions-Teams (PAT) im Einsatz.

Um die Kommunikation des Qualitätsgedankens und die Verankerung des TQ-Verständnisses zu unterstützen, werden die Elemente der Qualitätsbotschaft der Fort-Benning-Gemeinschaft immer wieder erläutert. (Abb. 1)

Kernprozess des Qualitätsmanagement-Systems ist der Verbesserungsprozess, der als «Plan-Do-Check-Act-Zyklus» konzipiert wurde. (Abb. 2)

Information und Analyse

Grundlage eines wirksamen Qualitätsmanagement-Systems sind zeitgerechte, zuverlässige und leicht verfügbare Informationen und Daten. Die Funktionsweise der Verbesserungsphilosophie lässt sich systematisch anhand des Zusammenhangs zwischen den Schlüsselprozessen, Key Business Drivers, Benchmarkzielen und Kunden darstellen. (Abb. 3)

Prozess-Management

«We create products to support missions, and services to support people.»

Ziele der Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen sind:

- Kundenerwartungen übererfüllen können
- Wichtige Veränderungen frühzeitig erkennen und vorwegnehmen
- Zielerreichung vereinfachen

Federführend für die Produkt- und Dienstleistungsentwicklung sind die zuständigen Schlüsselprozess-Teams. Diese Teams integrieren alle Stakeholders, inkl. Kunden und Lieferanten, sie sind multifunktional und interdisziplinär und verfügen über die nötigen Veränderungskompetenzen. Sie tragen die Verantwortung für den ganzen Produktlebenszyklus und legen die Performance-Kriterien und deren Messungen sowie das Kunden/Lieferanten-Feedback-System fest. (Abb. 4)

Selbstverständlich beinhaltet das Kriterium Prozess-Management ein Modell zur Verbesserung der Schlüsselprozesse.

Verbesserungsinputs liefern v.a.:

- Kundenkommentare
- Performance-Lücken
- Organisatorische Veränderungen
- Gewonnene Erkenntnisse, Erfahrungen

Qualitätsbotschaft	Erläuterungen
Was tun wir?	Fünf Schlüsselprozesse: ■ Infanterie Training ■ Infanterie Doktrin ■ Zukunft der Infanterie ■ Bedarfsplanung (Force projection) ■ Basis Operationen
Für wen tun wir es?	Kunden (Einheiten, Individuen) und ihre Bedürfnisse
Weshalb tun wir es?	Das QUEST definiert die Key Business Drivers für jeden Schlüsselprozess (siehe Abb. 3), klare Abgrenzung zu Konkurrenten
Wie gut tun wir es?	Schlüsselprozess-Teams definieren Aktivitäten und Performance-Kriterien, regelmässige Reviews, Briefings
Wie können wir es besser tun?	Werte, Aufträge und Key Business Drivers werden auf messbare Ziele herabgebrochen, Benchmarking

Abb. 1: Elemente der Fort-Benning-Qualitätsbotschaft.

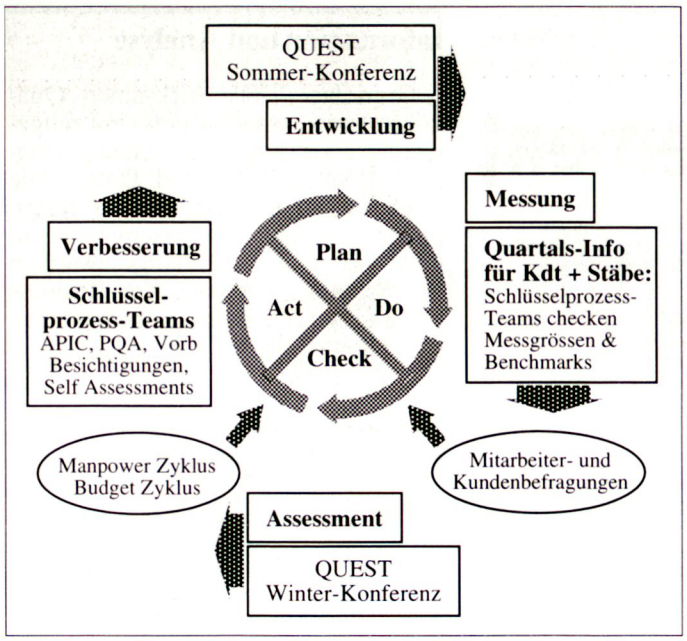


Abb. 2: Fort-Benning-Qualitätsverbesserungs-Prozess

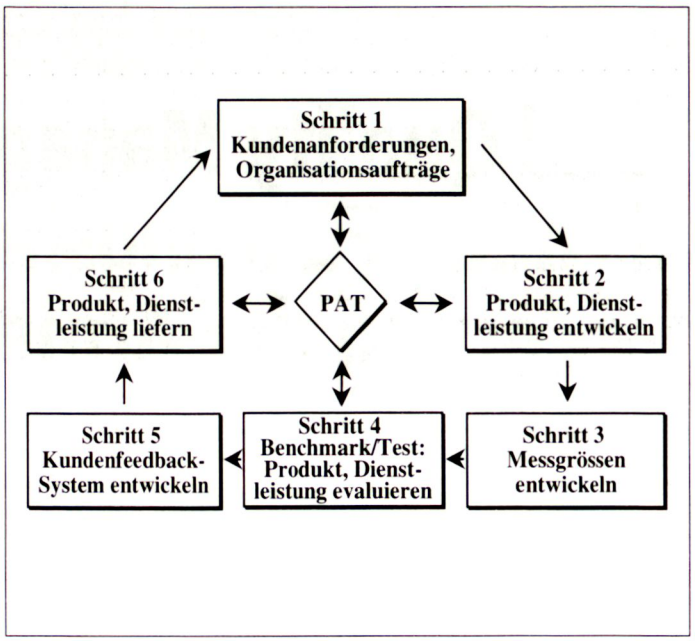


Abb. 4: Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen

Der eigentliche Verbesserungsprozess umfasst die folgenden 4 Schritte:

Schritt 1: Identifikation des zu verbessernden Prozesses; Hinweise geben die Verbesserungsinputs sowie neue Sparanstrengungen, Verfahrensänderungen oder neue Aufträge.

Schritt 2: Verbesserung des Produktes oder der Dienstleistung; Hinweise geben Benchmarks, Konkurrenzvergleiche, Überprüfung der Performanceziele. Weitere Massnahmen können sein: graphische Darstellung des verbesserten Prozesses, Definition von Kontroll- und Messpunkten, Prognose des neuen Produktlebenszyklus, Planung und Analyse des Kundenfeedbacks.

Schritt 3: Entwicklung eines Evaluationssystems, damit nachgewiesen werden kann, dass das verbesserte Produkt die Kundenerwartungen und die Auftragsanforderungen übererfüllt; weiter sind in diesem Schritt faire Kriterien für die Zulieferanten zu erarbeiten.

Schritt 4: Auslieferung/Ausbildung des neuen Produkts, der neuen Dienstleistung.

Geschäftsergebnisse

Ein funktionsfähiges Qualitätsmanagement schafft Gewissheit, dass die erzielten Ergebnisse die beabsichtigten Wirkungen der Kundenorientierung und der beherrschbaren Geschäftsprozesse sind. Fort Benning verfügt heute über 100 laufend nachgeführte Ergebnis-Charts; das Qualitätsmanagement-System dient als Grundlage eines umfassenden Controllings.

Die kritischen Erfolgsfaktoren, der Ressourceneinsatz und die Ergebnisrelevanz werden für die einzelnen Schlüsselprozesse ermittelt und transparent ausgewiesen, ergänzt durch Budgetvergleiche über 3 bis 5 Jahre; die Erkenntnisse aus den mittelfristigen Trendanalysen fliessen in den strategischen Planungsprozess ein.

Die in den letzten Jahren erzielte Effektivitätssteigerung der militäri-

Schlüsselprozesse	Key Business Drivers	Benchmarkbereiche	Benchmarkziele	Wichtigste Kunden
Infanterie Training	Qualität der Infanteristen sicherstellen, auch unter eingeschränkten Ressourcen	Messbarkeit und Nachvollziehbarkeit des Inf Trainings entwickeln	Erfolgsquoten der Lehrgänge steigern, Zeitbedarf für Vorbereitung und Koordination kürzen	Einheiten, Soldaten
Infanterie Doktrin	Standards der Ausb Anlagen pflegen, um Ausb auch mit reduziertem Personal sicherzustellen	Entwicklungsverfahren der Infanteriedoktrin verbessern	Prozesszeiten verkürzen, Reviewprozesse, papierlose Doktrin-entwicklungsprozesse	Einheiten, versch. Kdo Stellen, Soldaten
Zukunft der Infanterie	Technologie verbessern im Hinblick auf zukünftige Bedürfnisse der Doktrin und Ausrüstung	Cycle Time verbessern	Cycle Time verkürzen, Produktivität verbessern, Kundenzufriedenheit steigern	Einheiten, versch. Kdo Stellen, Soldaten
Bedarfsplanung	Schlüssel-Infrastruktur und deren Anforderungen definieren, Unterhalts-ressourcen sicherstellen	Wartbarkeit und Einsatzbereitschaft der Ausrüstung verbessern	Bereitschaft und Verfügbarkeit der Teile verbessern, Umschlagzeiten senken	Einheiten, Kdo für Spezial-einsätze und der Armee, Stabschefs
Basis Operationen	Kundenzufriedenheit sicherstellen durch Erfüllen der Kunden-anforderungen	Messgrössen entwickeln	Ergebnisse besser interpretieren, Entwicklungszeiten für Kontrollen senken	Soldaten, Familien-angehörige, FB-Arbeitnehmer, Pensionierte

Abb. 3: Schlüsselprozesse, Key Business Drivers, Benchmarkbereiche, Benchmarkziele und Kunden

schen Bereitschaft lässt sich ohne weiteres mit erfolgreichen Turnarounds wirtschaftlicher Unternehmen vergleichen.

Zusammenfassung

Der Qualitätsweg ist lang und oft auch beschwerlich. Die Systematik des bewährten TQ-Modells hat Planung und Durchführung des anspruchsvollen Entwicklungsprozesses in zahlreichen militärischen Organisationen wesentlich erleichtert. Das Modell darf aber nicht zum Selbst- oder Hauptzweck der Anstrengungen werden. Es geht primär darum, dem Qualitätsweg Motivation, Sinn und Richtung zu geben.

Im Zeitalter der Partnerschaft für Frieden (PfP) können Partnerschaften für Qualität (PfQ) zwischen Armeen sowie zwischen Militär und Wirtschaft ein wesentliches Instrument zur Verbesserung der Performance, Innovation und Qualität bedeuten. ■

«Menschenorientierte Führung» in Estland und Litauen

Dem Geist von Partnerschaft für den Frieden entsprechend, haben Estland und Litauen Prof. Dr. Rudolf Steigers Buch «Menschenorientierte Führung» in ihre Landessprachen übersetzt und bei den Streitkräften eingeführt. G.

BALMER Sportschuhmacherei
Oscar Balmer, eidg. dipl. Schuhmacher
CH-3758 Latterbach Tel. 033 68122 00

Der original Grenadier Offiziersstiefel nach Mass

- 2 Schafthöhen
- Stossdämpfer
- mit/ohne Gore-tex
- alles Leder
- 900 gr

Infos/Preise Fax Nr. 033/68 12 00 00

ODI
Organizational Dynamics Inc.

Lässt sich TQM im Militär einsetzen?

Selbstverständlich!
Wir haben es bewiesen; bei der US Air Force, Army, Coast Guard und der holländischen Air Force, ebenso bei Organisationen wie dem US Depart ment of Defence und der NASA.

Diese Stellen haben von unserer

Erfahrung aus der Wirtschaft

profitiert, aus der Zusammenarbeit mit Firmen wie: ABB, AT+T, Ciba-Geigy, Citibank, Electrolux, General Electric, IBM, Nestlé, Philips, SKF, Swissair.

Kontaktieren Sie uns, wenn Sie unsere 15jährige Erfahrung nutzen möchten:
Jürg B. Hemmi, dipl. Ing. ETH, Geschäftsführer; Beat U. Escher, lic. oec., Partner

ODI (Schweiz) AG Neugutstrasse 66 8600 Dübendorf Tel. 01 822 01 71
www.orgdynamics.com