

Zur Einheit von Prozess- und Qualitätsmanagement

Im Rahmen des Moduls «Business Process Engineering» des Master of Science in Business Administration stellt sich häufig die Frage nach der Verbindung von (Geschäfts-)Prozessen und der Erzielung von Qualität. Eine Gestaltung von Qualität erfolgt dabei über die Analyse und Verbindung von Effektivität und Effizienz.



Prof. Dr. Kim Oliver Tokarski
Modulgruppenleiter Master
of Science in Business Administration
Berner Fachhochschule
kim.tokarski@bfh.ch

«Die Kraft steckt in der Qualität.» Dieser Auffassung war der deutsche Philosoph Friedrich Nietzsche. Doch wie Qualität und Kraft erreicht werden können, bleibt in dieser philosophischen Kurzaussage verborgen. Bezogen auf den betriebswirtschaftlichen Kontext stellt sich hierbei die Frage nach der Wechselseitigkeit von Kraft und Qualität oder anders interpretiert von Effektivität und Effizienz im Kontext des Geschäftsprozessmanagements.

Effektivität versus Effizienz

Effektivität bedeutet prägnant formuliert «die richtigen Dinge tun». Für Unternehmen stellt sich dabei z.B. die Frage nach der Kenntnis der Kundenbedürfnisse, den klaren Strategien und Marktzielen, den Produkten und ihrer Qualität hinsichtlich der Bedürfnisbefriedigung. Gleichermassen ist aber auch das Wissen hinsichtlich der Kernkompetenzen und (Geschäfts-)Prozesse des Unternehmens von Bedeutung. Effizienz hingegen wird aufgefasst als «die Dinge richtig tun». Aus der Sicht des Prozessmanagements sind Zeit, Kosten und Qualität grundlegende Parameter der Effizienz. Qualität wird im Rahmen des Effizienzkriteriums dabei durch die Messgrösse «First Pass Yield» (FPY) abgebildet. Sie repräsentiert die Anzahl an fehlerfreien

Output-Objekten eines Prozesses nach dem ersten Prozessdurchlauf, wie z.B. die Anzahl fehlerfrei lackierter Autos im ersten Durchgang. Dabei gibt die FPY-Grösse aber keine Auskunft über die von den Kunden wahrgenommene Qualität. Diese Qualitätsanforderung ist über den Bereich der Effektivität zu klären. Hierbei wird ersichtlich, dass es unterschiedliche Arten von Qualität gibt. Die Frage dabei ist, worauf sich Qualität bezieht: auf ein Produkt, auf einen Prozess oder auf ein Gesamtsystem unterschiedlicher Elemente, wie z.B. das Unternehmen als Ganzes? Es zeigt sich, dass Qualität und der zugehörige Begriff kontextabhängig und über spezifische Unterbegriffe weiter zu differenzieren sowie anzuwenden sind.

In welcher Verbindung stehen Prozesse und Qualität?

Einfach formuliert kann der Prozess als verbindendes Element zur Erzielung von Qualität gesehen werden, wenn sich diese beispielsweise auf die Bereiche der Produktqualität oder das Gesamtsystem Unternehmung bezieht. Die letzten beiden Aspekte finden sich z.B. im Total-Quality-Management-Ansatz über das Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM). Das EFQM-Modell für Excellence ist eine aus neun Kriterien bestehende, offene Rahmenstruktur zur Bewertung des Fortschritts einer Organisation im Hinblick auf die Erzielung exzellenter Ergebnisse (Qualität). Das Modell besteht zum einen aus fünf Befähigerkriterien (Führung; Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter; Strategie; Partnerschaften und Ressourcen; Prozesse, Produkte und Dienstleistungen) und zum anderen aus vier Ergebniskriterien (mitarbeiterbezogene Ergebnisse; kundenbezogene Ergebnisse; gesellschaftsbezogene Ergebnisse; Schlüsselergebnisse). Im EFQM-Modellansatz werden die Ergebnisse auf die Befähiger zurückgeführt, und die Befähiger werden auf Basis der Ergebnisse im Sinne eines iterativen Prozesses verbessert. In diesem Gesamtkontext bilden die Führung und die Prozesse zentrale Aspekte zur Erzielung der Ergebnisse. Prozesse stellen dabei

eine wesentliche (organisatorische) Verbindung zwischen Befähiger- und Ergebniskriterien dar. Sie können als essentielles Bindeglied zwischen den einzelnen Faktoren zur Erzielung exzellenter Ergebnisse im Sinne der Qualität gesehen werden.

Prozessgestaltung und -optimierung

Aus diesem Grund ist bei der Gestaltung der unternehmensweiten (Geschäfts-) Prozesse zunächst auf deren Effektivität zu achten. Die Verbesserung bzw. Optimierung der Prozesse ist Gegenstand der Effizienz. Im Idealfall stehen Effektivität und Effizienz in einem positiven wechselseitigen Verhältnis, denn beide Bereiche sind in ihrem Einklang von besonderer Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens. Eine einfache Empfehlung für die Gestaltung und Realisierung effektiver und effizienter Prozesse ist – wie in vielen anderen Bereichen des wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und individuellen Lebens – die richtigen Fragen zu stellen, um die Effektivität und Effizienz ermitteln und gestalten zu können. ■



Kontakt

Prof. Dr. Jochen Schellinger
Studiengangsleiter Master of Science
in Business Administration
T +41 31 848 44 23
jochen.schellinger@bfh.ch
www.wirtschaft.bfh.ch/master