



NOWECO

Northwest Controlling Corporation Ltd.

PATHMAKER

| Project Pathway | | Project Information | Team Members | Action Items | Discussion History |
|-----------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------------|
| | Open | Description | | | |
| 1 | <input checked="" type="checkbox"/> | Create and review organizational vision | | | |
| 2 | <input type="checkbox"/> | Brainstorm: Why does the organization exist? | | | |
| 3 | <input type="checkbox"/> | Cause & Effect Tool: Organize the results of the brainstorm | | | |
| 4 | <input type="checkbox"/> | Brainstorm: What are elements of our vision? What do we picture for five years ahead? | | | |
| 5 | <input type="checkbox"/> | Draft Working Organizational Vision Statement | | | |
| 6 | <input type="checkbox"/> | Cause & Effect Diagram: Translate vision into first cut at strategy | | | |
| 7 | <input type="checkbox"/> | Establish Financial Objectives and Measures | | | |
| 8 | <input type="checkbox"/> | Do SWOT Analysis | | | |
| 9 | <input type="checkbox"/> | Brainstorm: What should the organization's financial goals be? | | | |
| 10 | <input type="checkbox"/> | Cause & Effect Diagram: Map main goals and sub-goals | | | |
| 11 | <input type="checkbox"/> | Agree on the importance of different goals | | | |
| 12 | <input type="checkbox"/> | Data Analyst Tool: Use Radar chart to display team's assessment of current performance | | | |
| 13 | <input type="checkbox"/> | Brainstorm: What are scorecard factors for organization's performance in each area? | | | |
| 14 | <input type="checkbox"/> | Data Analyst Tool: Set up Financial Scorecard tracking system | | | |
| 15 | <input type="checkbox"/> | Tree Diagram: Disseminate draft objectives and collect feedback | | | |
| 16 | <input type="checkbox"/> | etc. | | | |

Software zum Verbesserungsmanagement

UNTERSCHIEDLICHE VERBESSERUNGSPROJEKTE - EIN SOFTWARETOOL

Was haben Projekte wie Balanced Scorecard, Six Sigma Quality, Implementierung von ISO9000 oder TQM, Benchmarking, Strategische Planung, Hoshin Planung oder Process Reengineering gemeinsam? Sie setzen sich aus demselben Material zusammen. Sie bestehen aus Projektmanagementtools, die Meetingunterstützung erfordern, sie verwenden sowohl logisches als auch kreatives Denken, es geht ihnen um Entscheidungsfindung und sie benutzen Daten und deren Analyse.

Macht es Sinn, wenn also unterschiedliche Projekte eine gemeinsame Basis haben, verschiedene Softwaretools für diese Projekte zu benutzen? Kaum! Das ist der Grund, warum Sie PathMaker benötigen und sonst nichts. PathMaker unterstützt die oben genannten Funktionen.

Seien Sie herzlich eingeladen, mehr über den einzigartigen Ansatz von PathMaker zu erfahren und lesen Sie bitte weiter.

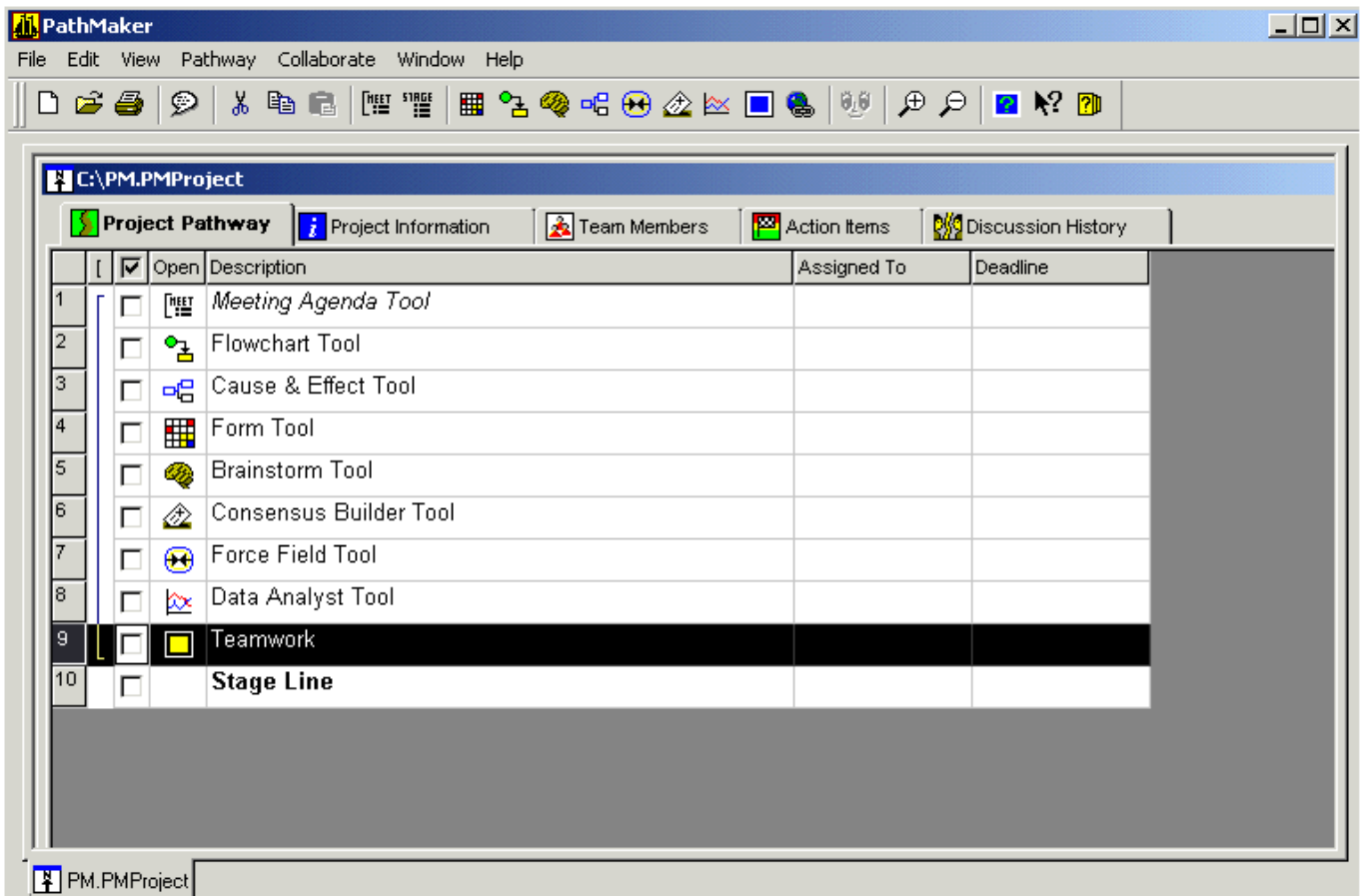
PATHMAKER - DAS PROJEKTPFADTOOL

Im Herzen von PathMaker liegt der einzigartige Projektpfad, das Clearing House für alle Projektinformationen. In diesem einen Fenster können Sie einen Pfad konstruieren, den Fortschritt der Zielerreichung nachvollziehen, Tools, Formulare und Agenden öffnen und Projekthighlights anzeigen.

Der Pfad definiert die für die Projektimplementierung notwendigen Schritte. Jeder Schritt ist mit einem PathMaker-Tool, einem Dokument oder einer Datei eines anderen Programms verbunden. Alle Informationen, die von den Tools auf einem einzigen Pfad erstellt werden, werden in einer einzigen Datei gespeichert, so daß Sie sich nicht um die verschiedenen Dateien in womöglich verschiedenen Ordnern kümmern müssen.

Nachdem Sie einen Schritt dem Pfad hinzugefügt haben, erscheint eine Zeile mit der Beschreibung und einer Schaltfläche zum Öffnen des zugehörigen Tools. Nachdem Sie eine Aktivität zu dem Schritt durchgeführt haben, können Sie zum Pfad zurückkehren und einen weiteren Schritt hinzufügen. Alternativ können Sie auch mehrere Schritte zum Pfad hinzufügen und die Tools nach Belieben öffnen. Sie können sogar Vorlagenpfade für typische Projekte erstellen und speichern, z.B. die "Problemlösungsmethode der XYZ-Firma".

Der Pfad kann Ihnen eine erstaunliche Menge an Arbeit ersparen. Teamleiter, Lenkungsausschüsse, Moderatoren, Teammitglieder - alle können Projektdateien einsetzen, den Fortschritt überprüfen, Bezug auf andere Projekte nehmen oder neue Daten hinzufügen. Sie können den unordentlichen Flipcharts, langweiligen Berichten, verschwundenen Dokumenten und ins Schwimmen geratenen Teams "Auf Wiedersehen" sagen ... wenn Sie "Hallo" zu PathMaker sagen.



Meeting Support Tool

Sie können Team-Meetings direkt auf dem Projektpfad festlegen, indem Sie die Meeting-Klammern plazieren und strecken, um die Schritte, die Sie einbeziehen möchten, einzuschließen (vgl. Abb. S. 4: Klammer links). Wenn Sie dies machen, wird automatisch eine Agenda erstellt, die die vorgesehenen Schritte und eine Liste der Teilnehmer enthält.

Die Agenda kann durch Klicken der Schaltfläche aufgerufen werden; das meiste darin ist änderbar einschließlich der Zeit, Ort, Meetingaufgaben und -themen. Eine beendete Agenda kann einfach ausgedruckt und verteilt werden. Sie können Schriftarten, Farben, Spaltenbreite, Zeilenhöhe, zusätzliche Spalten und Zeile, weitere Themen, etc. frei definieren.

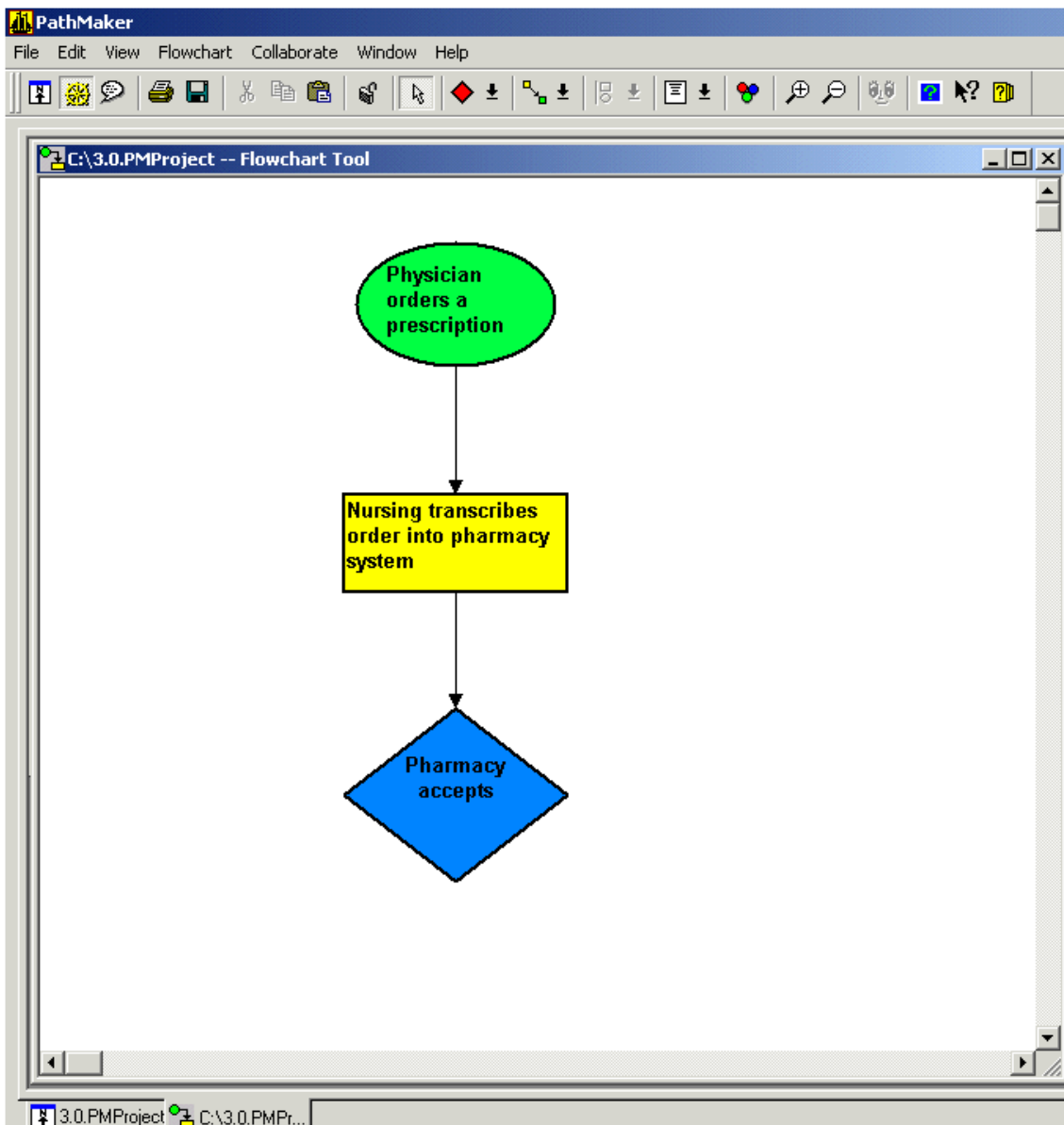
Während eines Meetings können Sie Tools öffnen, wie Sie es vom Pfad her machen würden und Diskussionspunkte, Entscheidungen, Maßnahmen aufzeichnen und Ihre Agenda zum Protokoll umwandeln, welches automatisch mit dem Projekt gespeichert wird. Das spart Zeit in zweierlei Hinsicht: 1) niemand hat die Bemerkungen des Meetings abzuschreiben; 2) es gibt keine zeitliche Verzögerung, bis ein Teammitglied das Protokoll zur Verfügung hat. Es ist nicht einmal notwendig, daß Protokoll auf Papier zu verteilen. Innerhalb eines Netzwerkes können Teammitglieder die Datei aufrufen und Agenden oder Protokolle nach Belieben einsehen.

| Meeting Agenda/Minutes | | | |
|------------------------|----------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| Logistics | | | |
| Meeting Title | Meeting Agenda Tool | | |
| Objective | | | |
| Date: | 6 /26/2001 | Location: | |
| Start: | 12:52 PM | Preparation: | |
| End: | 12:52 PM | Please bring: | |
| People Involved | | | |
| Name | Responsibilities | Please attend | Did attend |
| I | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Agenda Items | | | |
| Launch | Item | Time | Notes/Conclusion |
| 1 | Flowchart Tool | | |
| 2 | Cause & Effect Tool | | |
| 3 | Consensus Builder Tool | | |
| 4 | Enter your own manual step | | |
| Action Items | | | |
| Item | Person responsible | Deadline | Current Status |
| | | 6 /26/2001 | |
| Miscellaneous | | | |
| Ideas Bin | | Other Notes | |

Flowchart Tool

Mit dem Flowchart-Tool von PathMaker können Sie einfach Fluß- und Verbindungsdiagramme erstellen. Sie haben den Satz der ANSI-Standardsymbole wie von Dr. Juran empfohlen: Rechteck, Kreis, Oval, Raute und Verzögerung. Wir haben ein Wolken-Symbol hinzugefügt, welches wir nutzen, um einen Schritt anzuzeigen, von dem wir nicht genau wissen wohin er führt. Der Anwender kann Schriftarten, Farben, Verbindungsstil und Textausrichtung frei definieren. Formen werden automatisch dem Textinhalt angepaßt, automatisch ausgerichtet, gleichmäßig angeordnet, entsprechend einem Gitternetz platziert und proportional vergrößert.

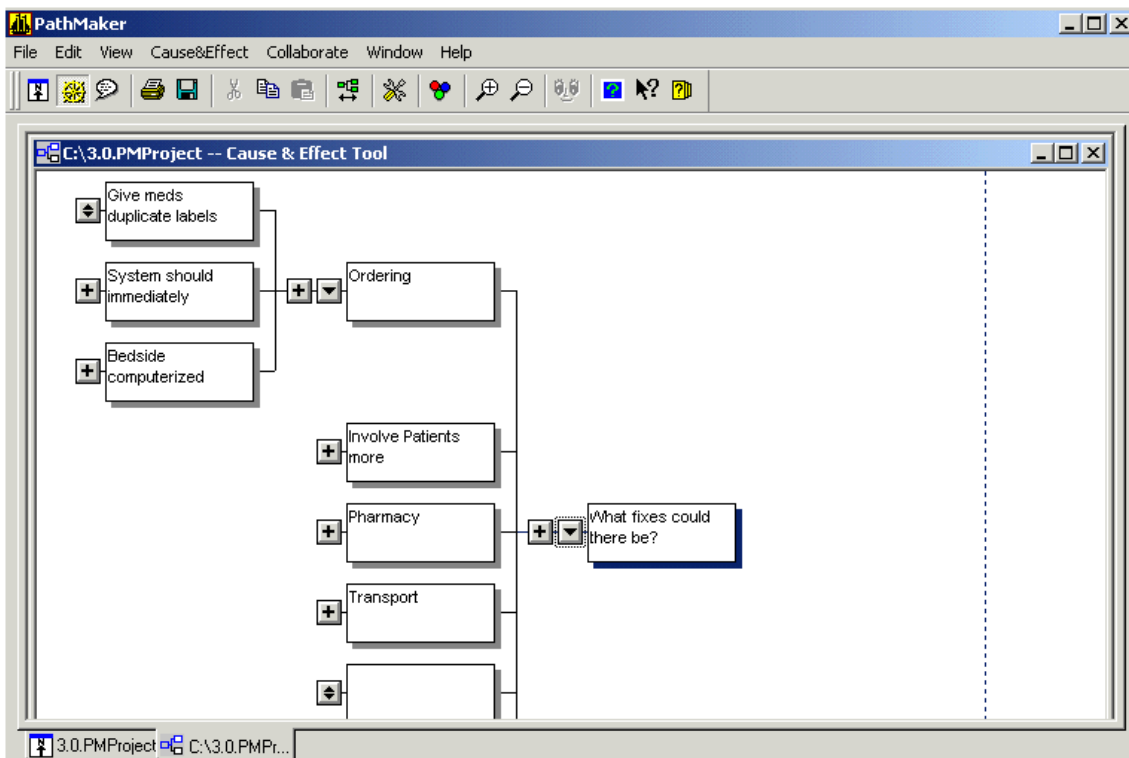
PathMakers Flowchart-Tool enthält nicht 5 MB Clip Art, 4.000 Formen oder Vorlagen für Inneneinrichtungen. Es bietet Ihnen jedoch eine einfache Lernkurve, sehr schnelle Erstellung von Formen, Markierungen und Verbindungen. Dieses Tool ist hervorragend geeignet für Teamumgebungen und ist gegenüber den teureren, Einzeltools von Vorteil.



Ursache & Wirkung-Diagramm- oder Baumdiagramm-Tool

PathMakers Ursache und Wirkung-Diagramm oder Ishikawa-Diagramm unterstützt den Anwender bei der Suche nach den Ursachen von Problemen. Die traditionelle Fischgrätenform wurde durch die rechteckige Struktur ersetzt, welche einfacher zu erstellen, lesen und nutzen ist. Vergrößern bzw. Verkleinern erlaubt entweder den Wald oder die Bäume zu betrachten. Zweige können auf- und zugeklappt werden und der Baum kann von links nach rechts oder umgekehrt fließen. Sie können Text automatisch anpassen, Zwischenräume anordnen, Farben ändern, editieren mit Drag and Drop und vieles mehr.

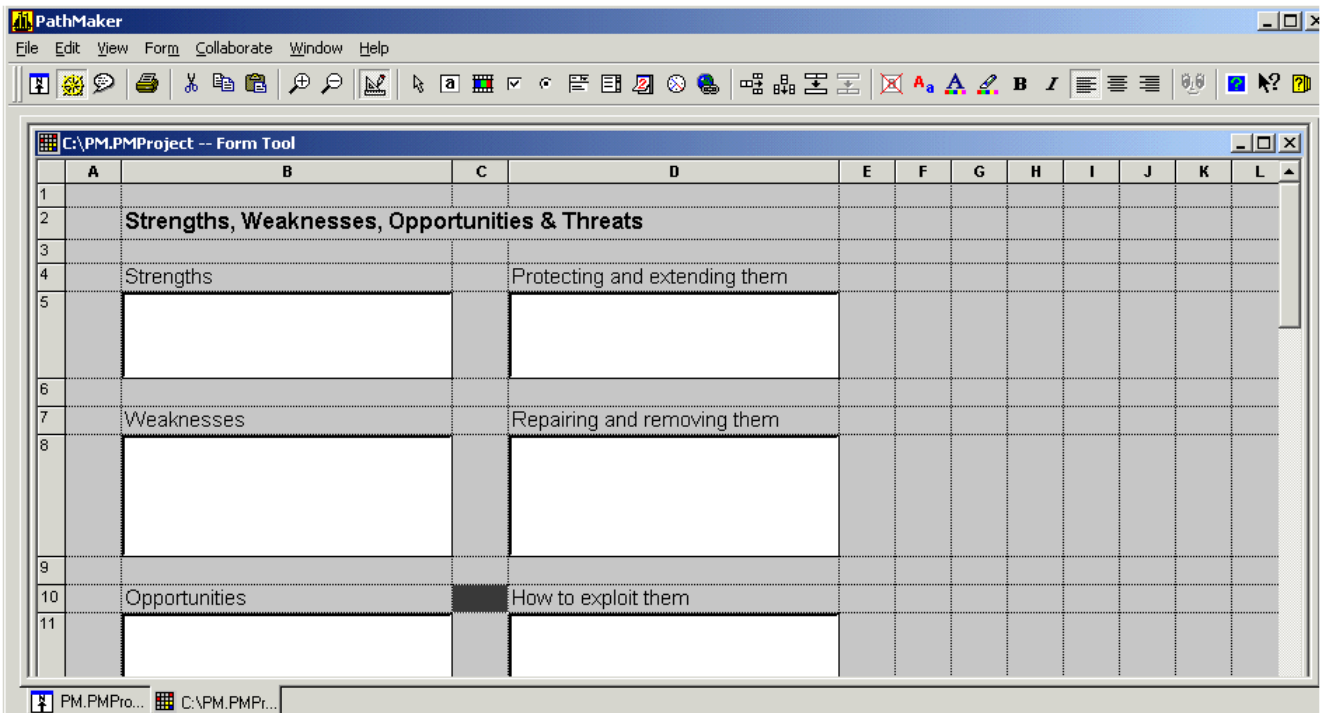
Diagramme können direkt erstellt oder von Daten vom Brainstorming- und Affinity-Diagramm erstellt werden. Dieses Tool kann auch für Baumdiagramme, Alternativpläne (PDPC Chart), Klassifizierungs- oder Organisationscharts benutzt werden.



Formularentwicklungstool

PathMaker umfaßt eine Anzahl von Standardformatvorlagen: Mission Statement, SWOT-Analyse, Kunden und Lieferanten, Prozeßgrenzen, Grundregeln und viele mehr. Diese sind nützlich; diese Formulare werden während des Fortgangs des Projekts genutzt und Antworten auf Fragen werden zum einfachen Bezug und zur Berichterstattung gespeichert.

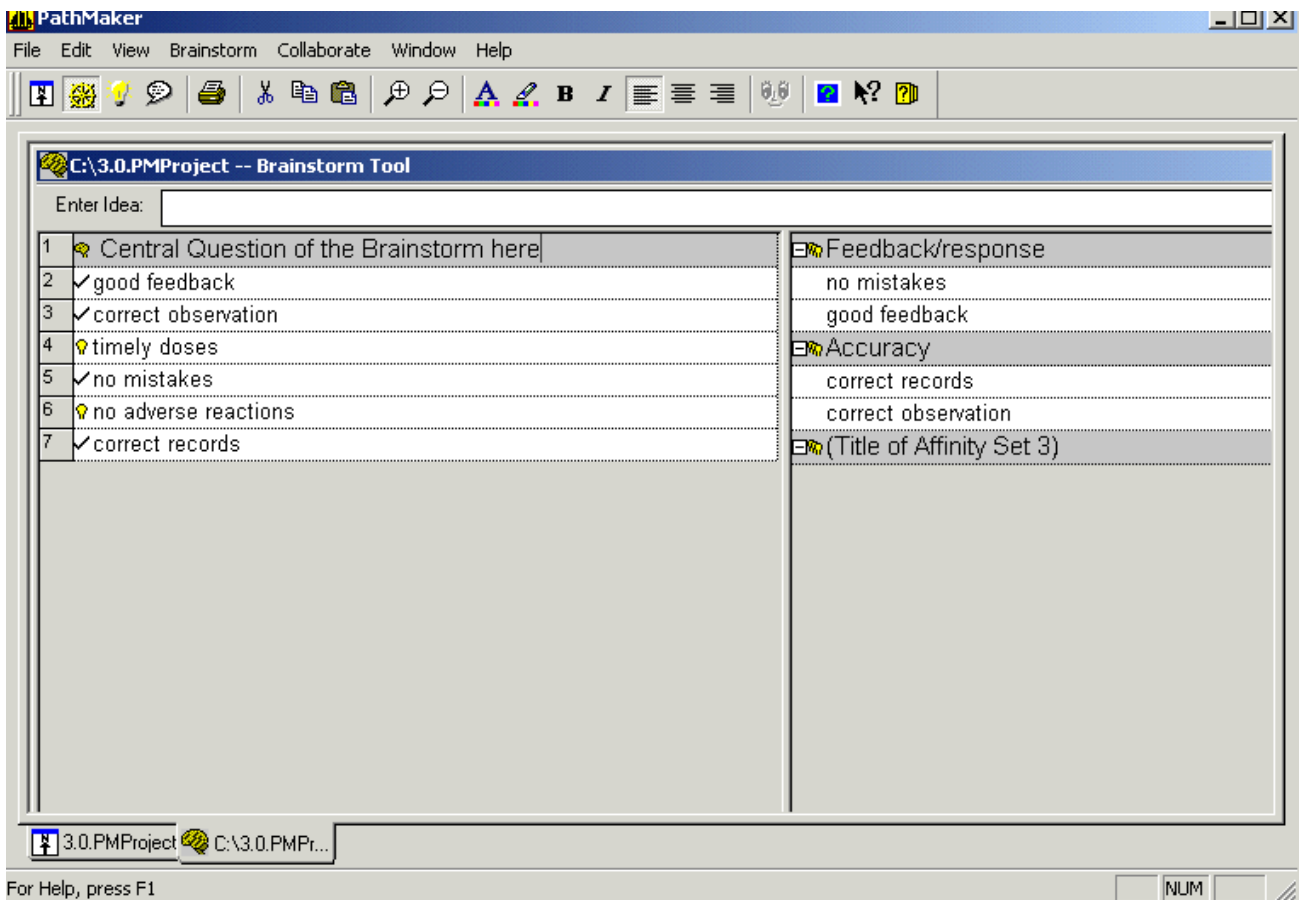
Dies ist nur der Anfang. Wenn Sie Ihre eigenen Formulare erstellen möchten, wechseln Sie in den Design-Modus und ändern Sie schnell eines der Standardformulare oder erstellen ein neues. Sie können Ihr neu erstelltes Formular in einer Liste der Standardformulardesignvorlagen speichern und so für die Zukunft verfügbar machen. Ihre gesamte Organisation kann Zugang zu den Standardformularen haben, die Sie erstellen, was einen konsistenten Ansatz zur Problemlösung, Dokumentation, ISO9000-Konformität, etc. bietet.



Brainstorm- und Affinity-Diagramm-Tool

PathMakers Brainstorming- und Affinity-Diagramm-Tool kombiniert zwei wichtige kreative Prozesse in einem geteilten Fenster. Das Brainstorm-Tool erlaubt die einfache Aufzeichnung der kreativen Ideen, die eine zentrale Frage beantworten. Das Tool-Design, welches auf der klassischen Brainstorming-Methode von Alex Osborne basiert, ermöglicht dem Protokollanten mit dem Denken in der Gruppe Schritt zu halten. Mit Hilfe der "Drag and Drop"-Technik können die Ideen schnell in Affinitätsgruppen sortiert werden.

Affinitätsgruppen können wachsen, um der Anzahl der Ideen gerecht zu werden. Alle Ideen sind modifizierbar wie auch die zentrale Frage und die Affinitätsgruppenüberschriften. Sie können Affinitätsgruppen zu- oder aufklappen und die mittlere Trennungslinie nach links oder rechts verschieben. Daten dieses Tools können genutzt werden, um ein Ursache und Wirkung-Diagramm zu erstellen oder im Consensus Builder abzustimmen.



Consensus Builder-Tool

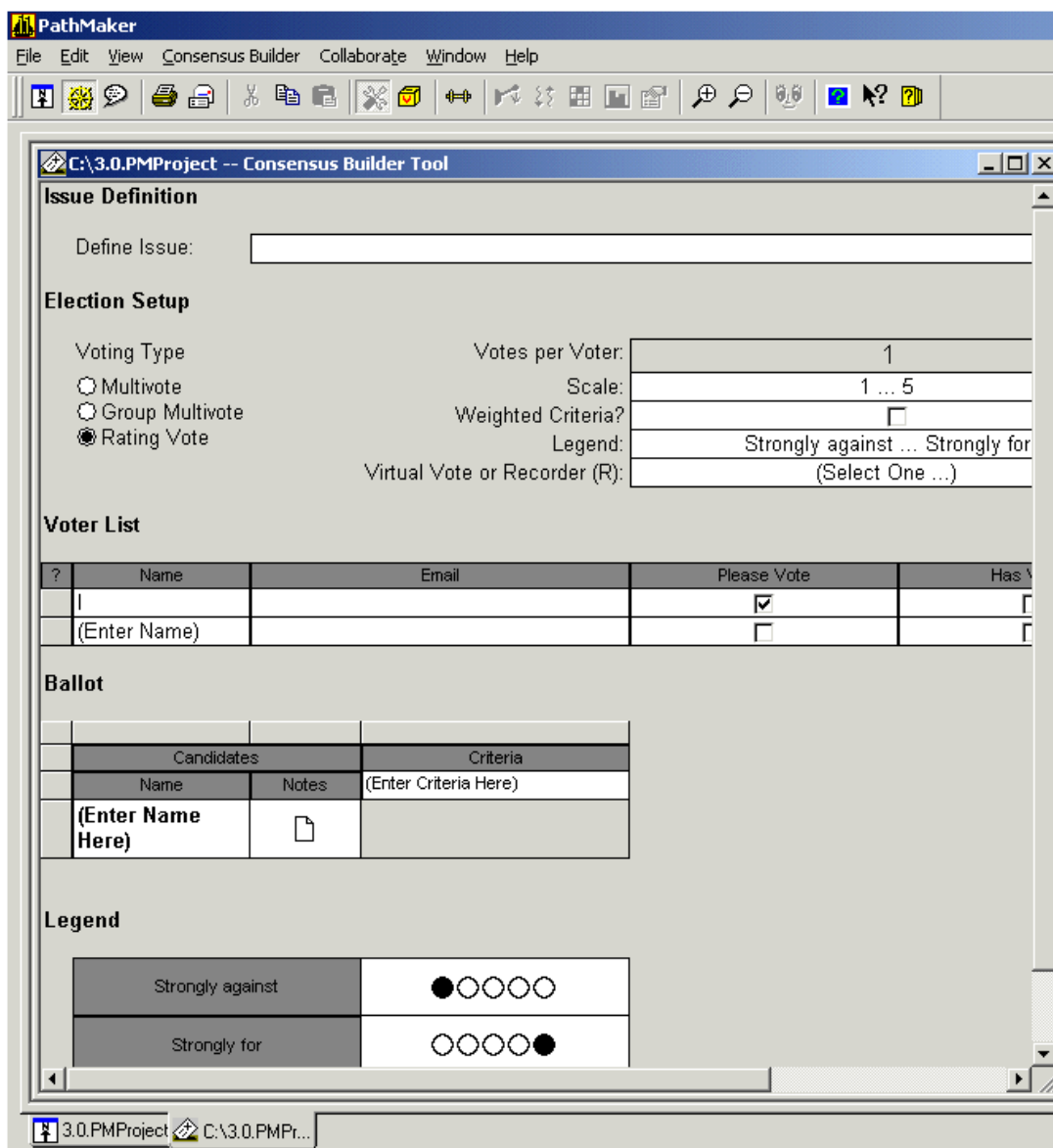
PathMakers Consensus Builder-Tool unterstützt das Team beim Finden des gemeinsamen Nenners durch Multi-Voting, Ratings und Diskussionen. Das hilft dem Team, lange Listen zu verringern, beste Möglichkeiten zu wählen und den Punkt zu finden, an dem eine gute Entscheidung gefällt werden kann.

Die einzigartige Matrix des Consensus Builder-Tools ermöglicht Multi-Voting, einfache Ratings und Ratings mit mehreren Kriterien in einem einzigen Tool. Das Design minimiert den Übereinstimmungseffekt und bietet schnelle, iterative Abstimmungen, Anonymität, schnelle Zähler und graphische Ergebnisse.

Multi-Voting wird benutzt, um eine lange Liste von Alternativen zu verkürzen. Im Setup-Dialog werden alle Möglichkeiten eingegeben, die Anzahl der stimmberechtigten Personen festgelegt und über die Anzahl der Stimmen pro Person entschieden - gewöhnlich 1/3 der Personenanzahl. Dann gibt jede Person ihre Stimmen ab. Wenn alle Stimmen abgegeben sind, werden die Ergebnisse ermittelt, die Alternative nach ihren Stimmen sortiert und die graphische Darstellung eingesehen.

Beim Rating ist der Prozeß recht ähnlich. Dieses Mal werden die Alternativen an Hand einer oder mehrerer Kriterien bewertet. Sie können eine Bewertungsskala zwischen 1...3 und 1... 10 auswählen. Sie können die Kriterien auch gewichten. Die Ergebnisse sind in einem Raster zusammengefaßt. Sie können auf Zellen klicken, um die Graphiken der Abstimmungsstruktur zu sehen. Der Consensus-Grenzwert kann benutzt werden, um Gebiete mit hoher Meinungsverschiedenheit aufzuzeigen - ein Signal, daß dieser Punkt weiterer Diskussion bedarf.

Diskussion ist mindestens so wichtig wie die Abstimmung. Diskussionspunkte über jede Alternative werden vor und während der Abstimmung aufgezeichnet. Das Consensus Builder-Tool hilft dem Team Gemeinsamkeiten aufzudecken und zirkuläre Diskussion zu verhindern.

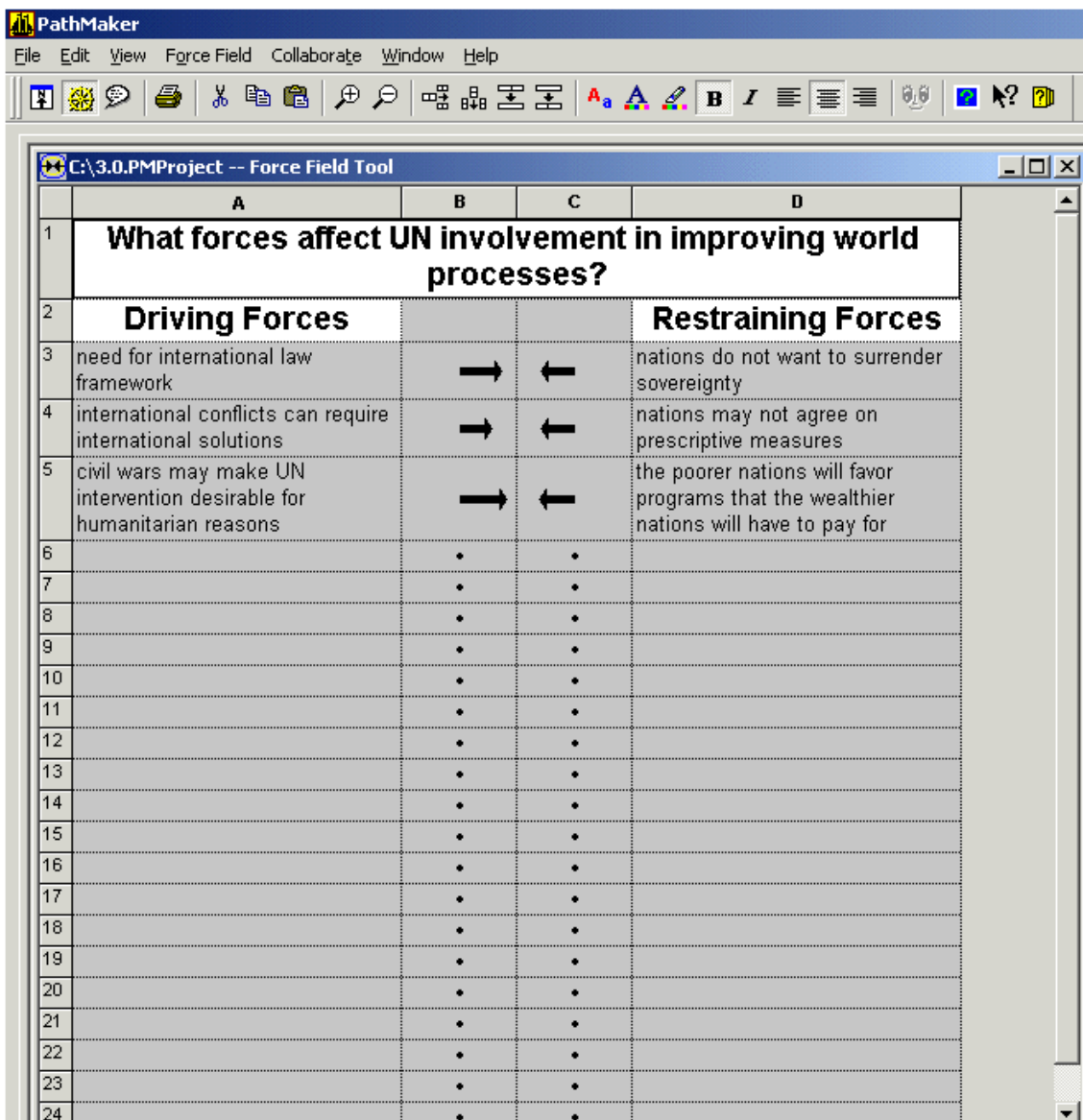


Force Field Diagramm-Tool

Das Force Field-Diagramm wurde von dem Amerikanischen Sozialpsychologen Kurt Lewin entwickelt und unterstützt die Entscheidungsfindung oder die Notfallplanung. Das Force Field-Diagramm gründet auf dem Konzept, daß Kräfte - Gewohnheiten, Bräuche, Einstellungen - Änderungen sowohl antreiben als auch hemmen.

Das Diagramm ist sehr einfach, lediglich zwei Spalten, aber es ist erstaunlich leistungsfähig. Es ist so aufgebaut, daß die antreibenden Kräfte links und die hemmenden Kräfte rechts stehen. Alle diese Informationen werden vom Team erfaßt und können geändert werden.

Das Force Field-Diagramm kann das Team unterstützen, bessere Entscheidungen bzgl. der Implementierung von Änderungen zu treffen. Die Bilanzstruktur kann auch als Liste von Pro und Kontra, Stärken und Schwächen, Maßnahmen und Reaktionen, "Was wir wissen" und "Was wir nicht wissen" etc. dienen. Anwender, denen der Umgang mit der Force Field-Analyse neu ist, sind oft erstaunt, wie diese einfache Struktur hilfreich bei der Klärung von Problemen ist.



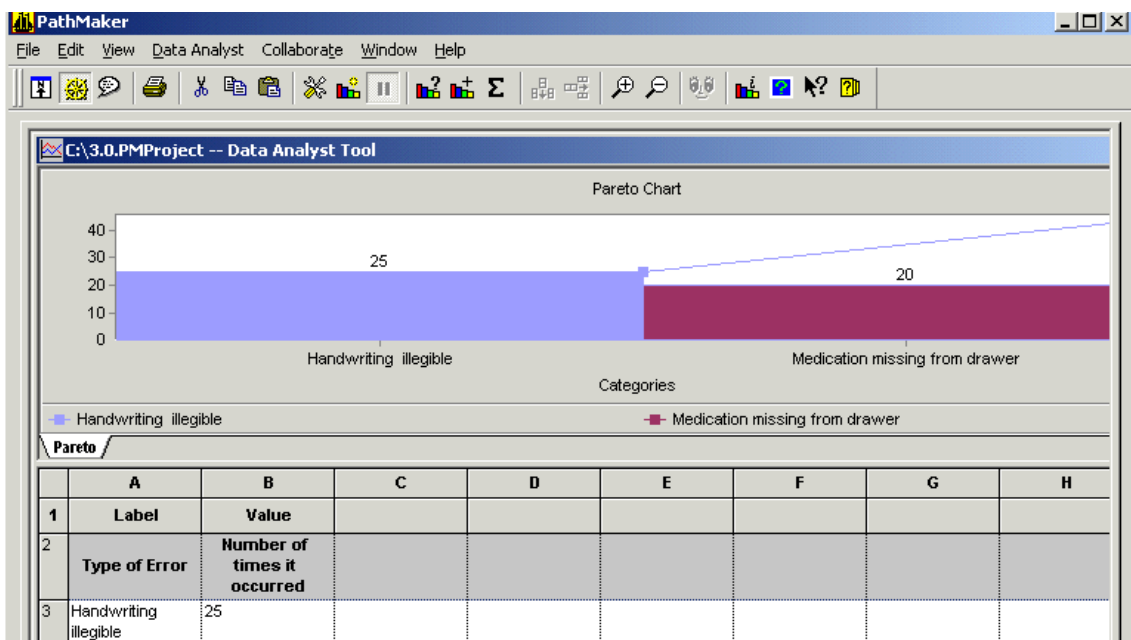
Datenanalyse-Tool

PathMakers Datenanalyse-Tool unterstützt Sie bei der Integration der Prozeßdaten mit den Management- und Planungstools. Das ist an sich ungewöhnlich. Die Datenanalyse hat auch Innovationen, die bedeuten, daß Nicht-Statistiker einfach nützliche, genaue und professionelle Charts erstellen können. Mit allen Statistiken, die für Sie gemacht werden.

Die Datenanalyse bietet alle für Prozeßverbesserung und SPC wichtigen Diagrammtypen. In einem Chart-Wizard können Sie zwischen verschiedenen Diagrammtypen einschließlich sieben Regelkarten auswählen. Der Wizard vorsorgt Sie sogar mit Hinweisen (wenn Sie danach fragen), welche Diagrammtyp der geeignete für Ihre Aufgabe ist.

Das Datenanalysefenster ist geteilt: das Diagramm ist im oberen Teil, die Tabelle im unteren. Daten können von Hand eingegeben oder von Excel, Lotus 1-2-3 oder anderen ODBC-fähigen Anwendungen importiert werden.

Die Nutzung der Datenanalyse ist sehr leicht einsehbar, aber sie ist sicherlich kein Leichtgewicht. In der Tabelle können Sie sortieren, filtern, Zeilen ausschließen, verstecken und wieder freigeben, schützen, Dateneinträge validieren und vieles mehr. In den Diagrammen können Sie Farben, Titel, Skalen, Punktmarkierungen, 2D/3D-Ansicht, Legenden, und viele weitere Funktionen definieren. In den Regelkarten können sie gegebene Standards nutzen und bis zu vier "out-of-control"-Tests durchführen. In den Histogrammen können Sie Ziele und Grenzen der Spezifikation eingeben sowie Prozeßfähigkeitsindizes berechnen. Punktwolken bieten die geeignetsten Linien und Pareto-Diagramme können automatisch alle Einträge der gewählten Spalte zählen und sortieren. Schließlich sind Richtlinien für die Datenbeschaffung und -interpretation verfügbar, die in klarer Sprache geschrieben sind, so daß keine Vorkenntnisse bzgl. Statistical Process Control (SPC) notwendig sind.



Diashow-Tool für Just-in-Time Training

Eines der klassischen Probleme des Qualitätstrainings ist die zeitliche Trennung von Training und Aktivität. Es funktioniert nicht, einen Mitarbeiter in Qualitätsmanagementtheorie zu unterrichten und ihn dann nach sechs Monaten in ein Prozeßverbesserungsprojekt einzubinden. Jedermann, und insbesondere Erwachsene, sind ungeduldig, wenn sie etwas lernen, das sie nicht unmittelbar anwenden können. Außerdem ist die Halbwertszeit von Wissen sehr kurz, falls es nicht durch Anwendungen festgeschrieben wird. PathMaker umfaßt nicht nur Tools. Es lehrt, indem es Lernen und Anwenden kombiniert.

27 Diashows sind in die Software eingebunden, die just-in-time-Training bzgl. der verschiedenen Themen bieten, angefangen bei den Grundlagen der Qualitätsverbesserung und Teamwork bis hin zur Anwendung der einzelnen Tools. Jede Diashow kann zum Projektpfad hinzugefügt und von dort aus aufgerufen werden. Die für das jeweilige Thema relevante Diashow kann von aktiven Fenster aus gestartet werden.

Sie können sich durch jede Diashow nach Ihren Bedürfnissen bewegen und jederzeit beenden. Wenn Sie Ihre eigene Diashow in PowerPoint oder anderen Anwendungen erstellt haben, können Sie diese einfach dem Projektpfad hinzufügen und sie in der selben Weise nutzen.



The screenshot shows the PathMaker software interface. The title bar reads 'PathMaker'. The menu bar includes 'File', 'View', 'SlideShow', 'Collaborate', 'Window', and 'Help'. The toolbar contains various icons for navigation and presentation control. The main content area displays a slide titled 'Teamwork' with a blue header. The slide features a photograph of four fighter jets flying in formation against a blue sky. To the right of the image, the text 'Teamwork' is displayed in a large, bold, black font, followed by 'Slide Show Contents' in a smaller, blue font. Below this, a bulleted list of links is shown, with the first item 'Teamwork' in red and the others in blue. The status bar at the bottom indicates the current project is '3.0.PMProject' and the active slide is 'Teamwork'.

Teamwork

Slide Show Contents

- **Teamwork**
- [Teamwork: Introduction](#)
- [Teamwork: Building a Team](#)
- [Teamwork: Expectations](#)
- [Teamwork: Team Duties](#)
- [Teamwork: Team Facilitator](#)
- [Teamwork: Team Behavior](#)
- [Teamwork: Communication](#)
- [Teamwork: Ground Rules](#)
- [Teamwork: Conclusion](#)

PATHMAKER: BEISPIELANWENDUNGEN

Nachdem Sie nun die Tools von PathMaker kennengelernt haben, möchten wir Ihnen einige Beispiele nennen, wie PathMaker eingesetzt werden kann. Sehen Sie bitte auch in unsere Präsentation, die diverse Projektpfade für solche Beispiele enthält

Strategic Planning

Haben Sie jemals in einer Organisation gearbeitet, in der die Strategie nicht bekannt war? Oder in einer, die einen Strategieplan hatte, der vom Planungsstab entwickelt wurden und in einem hübschen Ordner auf dem Regal stand, bis er durch die nächste Version ersetzt wurde?

PathMaker kann helfen. Es gibt drei kritische Elemente der Strategie: Zweck, Ausrichtung, Anwendung.

Das Wissen und das Festhalten an einem Zweck, die Schaffung der Ausrichtung und der Einsatz von Ressourcen ist recht trickreich. Die Japaner benutzen Hoshin Kanri, auch Hoshin-Planung genannt, welches ein organisationsweites Management zur Bewerks-tellung dieser drei Dinge ist. Es gibt keinen besonderen Zauber daran; es ist einfach ein strukturierter Weg, um Ideen in der Organisation auf- und abwärts zu bewegen und die Hauptindikatoren zu verfolgen.

Es gibt eine umfangreiche Literatur zur strategischen Planung. Es werden zahlreiche methodische Ansätze vorgeschlagen und alle haben sie ihre Gründe. Dennoch gibt es gemeinsame Standpunkte. Es muß eine Kommunikation zwischen den organisatorischen Ebenen geben. Strategische, langfristige Themen werden weit oben in der Organisation bestimmt. Je weiter man in der Hierarchie nach unten geht, desto mehr taktische Entscheidungen werden getroffen. Es muß einige Faktoren, Meßgrößen geben, die benutzt werden können, um die Leistungsstärke oder den Zielfortschritt der verschiedenen Gruppe darzustellen. Es ist schön und gut, all dies zu sagen; es ist sehr viel schwieriger dies Geschehen zu machen. PathMaker kann benutzt werden, um strategische Pläne zu formulieren und den Fortschritt zu überwachen.

PathMaker ist entwickelt worden, um die Infrastruktur für systematische Planung, Überwachung und Transport der Gedanken durch die Hierarchie zu ermöglichen. Die Tools zur Bewertung eines Ziels, oder zur Erzielung eines Konsenses, sind integriert. Der Projektpfad bietet eine Einrichtung zur Referenzierung, Dokumentation und Herausgabe. Es gibt auch eine Vorlage für die strategische Planung, welche eine generische Synthese der verschiedenen von Experten empfohlenen Stufen darstellt. Sie können die Vorlage so benutzen, wie sie ist oder Ihrem Organisationsziel anpassen.

Die Etappen der strategischen Planung können wie folgt bezeichnet werden:

- ◆ Erstellen und Überprüfen der organisatorischen Vision
- ◆ Festlegen der 3-5jährigen organisatorischen Prioritäten
- ◆ Entwickeln der Hauptziele für das laufende Jahr
- ◆ Anwendung der Ziele auf die Detailplanung
- ◆ Umsetzung des Plans und Überwachung des Fortschritts

Einen Projektpfad zur strategischen Planung finden Sie in unserer Präsentation.

Business Process Re-engineering

Die Tools des Business Process Re-engineering sind ziemlich identisch mit denen des Total Quality Management oder Total and Continuous Improvement. Die selben grundsätzlichen Schritte müssen getan werden ... Kreativität, logische Analyse, Datenbeschaffung, Entscheidungen, Meetings, Berichterstattung - alles Funktionen, die Ihnen PathMaker zu diesem Zweck bereitstellt.

Vor einigen Jahren war Re-engineering eine heißes Thema für das Management. Michael Hammer und James Champy, die das Re-engineering-Konzept populär gemacht haben, vertraten die Meinung, daß die kontinuierliche Verbesserung nicht radikal genug sein könnte. Ein unnötiger Prozeß benötigt keine Verbesserung, sondern eine Beseitigung. Was sehr richtig ist.

Einiges vom Glanz des Re-engineering ist verschwunden – vor allem weil so viele Menschen ihre Arbeit durch die sogenannten Re-engineering-Anstrengungen verloren hatten. In vielen Fällen hat ein echtes Re-engineering nicht stattgefunden – es war nur ein ausgefallener Name für Kündigungen. In anderen Fällen fehlte dem Re-engineering die Balance oder eine größere Berücksichtigung der Motivation oder der Langfristigkeit.

Re-engineering ist weder die Antwort auf all unsere Gebete noch ist es ein Fluch. Es ist ein nützlicher Gedankengang. Wir betrachten es nicht als fundamental von TQM verschieden, aber es setzt eine wertvolle, neue Betonung auf frisches Denken, auf Bewertung des Bedarfs an einem Prozeß, bevor etwas verbessert wird. Und es stellt alle Annahmen in Frage.

PathMaker bietet eine effektive Vorlage für Re-engineering-Prozesse. Es beginnt mit einem Diavortrag über die Re-engineering-Prinzipien. Der Pfad führt über klare Definitionen der Prozeßziele, Flowcharts von neuen Prozessen, Versuchen, Datenbeschaffung und -analyse, Konsensentscheidungen zur Standardisierung eines neuen Prozesses.

Wie bei allen PathMaker-Vorlagen können Sie diese als Modell benutzen, um Ihren eigenen Re-engineering-Pfad zu entwerfen.

Die Etappen des Re-engineering können wie folgt bezeichnet werden:

- ◆ Zusammenstellen eines Teams.
- ◆ Suche nach Gelegenheiten zum Re-engineering
- ◆ Detailliertes Studieren der möglichen Prozesse, um zu verstehen, wie sie funktionieren
- ◆ Identifikation der Anforderungen im Re-engineered-Prozeß
- ◆ Suche nach Wegen, um diese Anforderungen zu erfüllen
- ◆ Entwicklung des Re-engineering-Prozesses
- ◆ Umsetzung der Änderungen
- ◆ Standardisieren, wenn es erfolgreich ist.

Qualitätsverbesserung

Joel Barker nannte TQM oder Total Quality Management den bedeutensten Paradigmenwechsel des späten 20. Jahrhunderts. Dieser ist noch nicht abgeschlossen und es spielt auch keine Rolle, ob es am Ende TQM oder irgendwie anders heißt. Die Grundprinzipien werden uns in der Zukunft begleiten, weil Sie funktionieren.

Um 1500 hat Francis Bacon eine wissenschaftliche Methode beschrieben, die Hypothesen aufstellt, Experimente zum Testen entwickelt und daraufhin die ursprüngliche These überdenkt. Der berühmte Zyklus des Plan – Do – Check - Act, der von Walter Shewhart entwickelt und von Dr. Deming bekannt gemacht wurde, ist ziemlich genau eine Wiederholung dieser wissenschaftlichen Methode.

Zu Beginn betrachten Sie Ihre Organisation als einen großen Prozeß, der sich aus Unterprozessen zusammensetzt, die sich an übergeordneten Zielen der Organisation ausrichten sollen. Alle Prozesse können verbessert werden, aber der Pareto-Effect gilt wie so häufig auch hier. Einige wenige Prozesse sind für einen Großteil der schlechten Qualität oder Verschwendung verantwortlich.

Ein Weg der Identifikation der problematischsten Prozesse ist die Befragung der Mitarbeiter, was sie am meisten daran hindert, ihre Arbeit gut machen. Oder was die Organisation am meisten hindert, bessere Ergebnisse zu bringen. Typischerweise werden die Antworten auf einige Engpässe und Fehlfunktionen in Prozessen hinweisen.

Nachdem Sie die zu verbessernden Prozesse ausgewählt haben, werden Sie untersuchen, welche Voraussetzungen es gibt, was derzeit passiert und welche Ergebnisse erzielt werden sollen. Prozeßanalyseformulare, Ursache und Wirkung-Diagramme sowie Flowcharts sind geeignete Tools für diese Aufgabe.

Dann können Sie den Ist-Zustand mit dem Soll-Zustand vergleichen und über Verbesserungen nachzudenken. Sie können mit dem Brainstorming neue Ideen für Verbesserungen sammeln, diese im Affinity-Diagramm gruppieren und en detail mit dem Consensus Builder diskutieren.

Nehmen Sie die vielversprechenden Lösungen heraus und probieren Sie sie aus. Pilotprojekte sind oft der beste Weg dafür. Erfassen Sie Daten schon bevor das Pilotprojekt beginnt und fahren Sie fort, bis die Ergebnisse als zuverlässig betrachtet werden können. Wenn die gewählte Lösung nicht funktioniert, benötigt Sie vielleicht ein Re-design oder wird verworfen oder zusammen mit einer anderen Lösung weiter ausprobiert.

Die Wiederholung von Design, Experiment, Bewertung, Re-design wird so lange fortgesetzt, bis der verbesserte Prozeß keinen Hauptengpaß mehr darstellt. Dann kommt ein anderer Hauptprozeß unter das Mikroskop und Schritt für schritt verbessert sich die Organisation.

PathMaker umfaßt Tools für die einzelnen Schritte der Prozeßverbesserung und enthält eine Vorlage für die Arbeit an der Prozeßverbesserung, die Sie Vorlage in PathMaker so verändern können, daß sie Ihren Anforderungen optimal entspricht.

Die Etappen der Prozeßverbesserung können wie folgt bezeichnet werden:

- ◆ Zusammenstellen eines Teams
 - ◆ Definition des Prozesses und seinem Zweck
 - ◆ Identifikation der Probleme in dem bestehenden Prozeß
 - ◆ Identifikation der originären Ursachen eines ausgewählten Problems
 - ◆ Suche nach einer Lösung
 - ◆ Testen der Lösung
 - ◆ Standardisierung, wenn die Lösung erfolgreich ist; anderenfalls Zyklus wiederholen
- Einen Projektpfad zur Prozeßverbesserung finden Sie in unserer Präsentation.

Benchmarking

Benchmarking hatte eine in den letzten Jahren eine große Aufmerksamkeit bekommen. Und das zurecht denn es funktioniert. Das Benchmarking-Prinzip ist einfach: Suchen Sie jemanden, der dasselbe (besser) macht, was Sie machen möchten, und kopieren Sie ihn. Ein klassisches Beispiel: "Das Dessert war phantastisch. Würde es Ihnen etwas ausmachen, mir das Rezept zu geben?"

Die Zeitschriften waren mit Benchmarking gefüllt. Das New England Journal of Medicine präsentiert medizinische Researchergebnisse, so daß Ärzte ihre Praktiken ändern konnten. Heimwerkerzeitschriften zeigen Ihnen, wie Sie die bessere Ergebnisse bekommen.

Köche benchmarkten Paul Prudhomme und Julia Childs. Kinder benchmarken ihre Idole. Benchmarking funktioniert phantastisch. Auch Schulen sind große Benchmarker. Das Institute for Healthcare Improvement hat Wesentliches geleistet, indem Gruppen von Krankenhäusern sich zu einem Wissenspool zusammengetan haben, wie Krankheiten am effektivsten behandelt werden. Experimente werden gemacht, Daten gesammelt und die verbesserten Protokolle zum Nutzen der medizinischen Gemeinschaft veröffentlicht.

In der Privatwirtschaft ist es ein wenig schwieriger, da Wettbewerbsaspekte eine Rolle spielen, aber es gibt noch genügend Beispiele von erfolgreichem Benchmarking. Häufig verdienen die beispielgebenden Unternehmen an ihrem Service, aber dies ist immer noch günstiger als das Rad neu zu erfinden.

Die Benchmarking-Tools sind die, die auch für andere Managementaufgaben benutzt werden. Für die Kreativität gibt es das Brainstorming und Affinity-Diagramm. Für die Entscheidungsfindung benötigen Sie die strukturierte Diskussion, Multivoting und gewichtete Ratingtools. Für die Datenerfassung und -analyse brauchen Sie eine moderne Tabellensoftware mit Diagrammen – insbesondere Control Charts. Wenn Sie im Team arbeiten, hilft es, Teamunterstützungstools zu haben wie zentrale Dokumentenspeicherung, einen Projektpfad und computer-basierte Agenden und Protokolle. PathMaker ist ein geeignetes Tool, um ein Benchmarking-Projekt zu lenken. PathMaker bietet eine Vorlage zum systematischen Benchmarking, welches Sie natürlich Ihren Anforderungen anpassen können.

Die Etappen der Benchmarking können wie folgt bezeichnet werden:

- ◆ Zusammenstellen eines Teams
- ◆ Informieren über Kundenwünsche und mögliche Prozesse für das Benchmarking
- ◆ Bestimmen der zu messenden Prozeßparameter
- ◆ Untersuchen von Wettbewerber, Märkte, andere Industrien und Kunden, um einen Partner zu finden
- ◆ Verbindung mit einem Partner herstellen
- ◆ Beobachten und sammeln von Daten für das Benchmarking
- ◆ Befragen und analysieren der Daten
- ◆ Entwerfen von Änderungen in den Prozessen durch Übernahme des Gelernten
- ◆ Implementieren des neuen Prozesses
- ◆ Standardisieren, wenn es sich als erfolgreich herausstellt

Einen Projektpfad zum Benchmarking finden Sie in unserer Präsentation.

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard ist ein begehrtes Thema. Und mit gutem Grund ... es funktioniert. Das Konzept ist sehr einfach: Organisationen müssen wissen - genaustens - wie gut sie sind und welche Ihre Kunden von morgen sind. Sie müssen Indikatoren wählen, die Ihnen eine Vorstellung von der Organisationsfitness und -leistungsfähigkeit geben. Und Sie müssen diese Indikatoren beobachten. Wenn die Indikatoren nach Süden zeigen, muß die Organisation reagieren.

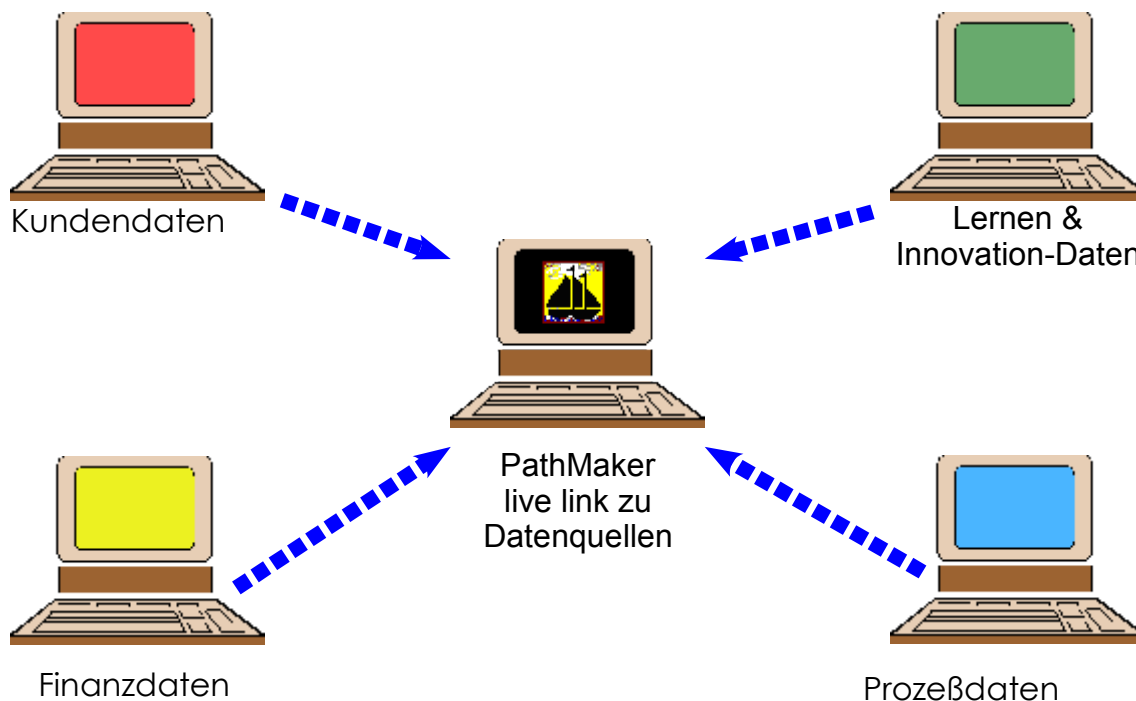
Interessanter Weise benutzt die Balanced Scorecard die selben Tools, die Manager seit Jahren einsetzen: Diagramme, Datenbanken, Teamtools, Projektmanagementtools, Planungstools. Es gibt keine wirklich neuen Bausteine; vielmehr aber eine neue Akzentuierung auf Übersicht, Überwachung und Balance - sicher stellend, daß Sie Indikatoren der Schlüsselfelder verfolgen.

PathMaker macht es einfach, ein effektives und kosteneffektives Balanced Scorecard-System zu betreiben. Eine Balanced Scorecard-Vorlage steht Ihnen zur Verfügung. Es vereinfacht die Entwicklung eines Satzes von Indikatoren für jeden Schlüsselbereich. Das Datenanalysetool mit seinen viel-zu-eins Beziehungen zwischen Diagramm und Daten und seinem Datenimportfunktionen ist ideal zum Verfolgen der Indikatoren. Kontrolldiagramme sind einfach zu erstellen und pflegen. Einige Prozesse werden schließlich für Verbesserungen gekennzeichnet. PathMaker ist wiederum das vollständigste Tool, um ein systematisches Prozeßverbesserungsprojekt durchzuführen.

Die Etappen der Balanced Scorecard können wie folgt bezeichnet werden:

- ◆ Erstellen und überprüfen der Organisationsvision
- ◆ Aufstellen von Finanzzielen und -meßgrößen
- ◆ Aufstellen von Kundenzielen und -meßgrößen
- ◆ Aufstellen von Lern- und Innovationszielen und -meßgrößen
- ◆ Aufstellen von Prozeßverbesserungszielen und -meßgrößen
- ◆ Überwachen und aktualisieren

Die Etappen zeigen die Notwendigkeit der Sammlung von Daten aus verschiedensten Quellen. PathMaker wendet dazu einen Live Link an, der es ermöglicht zu dem entsprechend Feld der Quellenanwendung, dessen Daten übernommen werden soll, zu verknüpfen. Live Link bedeutet, daß, wenn der Wert in der Quellenanwendung sich ändert, PathMaker diese Änderung automatisch liest und den Wert im Data Analyst entsprechend ändert:



Einen Projektpfad zur Balanced Scorecard finden Sie in unserer Präsentation.

Six Sigma

Six Sigma Quality ist... was? Es ist eine sehr spezifische Messung und ein neuer Managementweg. PathMaker hilft Ihnen, eine neue Idee in ein wirklich funktionierendes System in Ihrer Organisation ohne große Investition zu übersetzen.

Six Sigma hat seinen Namen von einer recht geheimnisvollen statistischen Meßmethode erhalten - wie weit ein Prozeß ist vs. seine Spezifikationsgrenzen. Der Punkt ist, daß die Herstellung von Teilen, die außerhalb der Spezifikation sind, für alle sehr teuer ist, so daß wir die Variation soweit reduzieren möchten, bis die Variation des Prozesses sehr viel kleiner als die Spezifikation es zuläßt. Dann ... gibt es nur sehr selten Mängel und die Produktionskosten vom Prozeßeigentümer bis zum Endkunden werden reduziert.

Six Sigma Quality betont auch die Bedeutung, geschulte Experten zu haben - Six Sigma Black Belts -, die umherziehende Problemlöser und Verbesserer sind. Es hat immer eine Spannung zwischen dem einzelnen Experten - zumeist ein Ingenieur -, der kommt und das Problem löst, und dem Qualitätszirkel oder Team, in welcher jedes Mitglied ein benötigtes Wissen hat, gegeben. Es gibt keinen Grund, warum es nicht beide geben soll. Es ist unklug, das Wissen, das die Prozeßteilnehmer haben, zu ignorieren. Es ist ebenso unklug zu denken, daß die Expertenfähigkeiten der Problemlösung nicht wertvoll seien. Das Pendel schwingt vor und zurück; mit Six Sigma ist es zum Experten zurückgeschwungen.

Die Tools, die in Six Sigma Quality benutzt werden, sind bekannt. Zur Datenerfassung und -analyse benötigt man moderne Kalkulationssoftware mit den entsprechenden Diagrammen - insbesondere Control Charts, Pareto-Diagramme und Histogramme. Zum Denken von kreativen Problemlösungen gibt es Brainstorming und Affinity-Diagramme. Zur Entscheidungsfindung benötigen Sie die strukturierte Diskussion, Mehrfachabstimmung und gewichtete Rating-Tools. Wenn Sie als Team arbeiten, helfen Ihnen teamunterstützende Tools wie eine zentrale Dokumentablage, ein Projektpfad und computerbasierte Agenden und Protokolle. SkyMarks PathMaker ist ein hervorragendes Tool zur Führung eines Six Sigma-Projektes, da es alle diese Tools umfaßt. Eine Vorlage zur systematischen Prozeßverbesserung steht zur Verfügung.

PATHMAKER ANWENDER

| | | |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Abbott Labs | ADC Broadband | Albuquerque Public Schools |
| Albuquerque Technical Vocational Institute | AllState | Arizona Department of Administration |
| Banta Corporation | Baptist Medical Center | Battelle |
| Bay State Health System | Boeing Helicopters | Boise Cascade |
| Brookings Hospital | Caterpillar | City of Sunnyvale |
| Coflexip Stena Offshore Ltd. | Columbia North Houston Medical Center | Department of the Navy |
| Department of Veterans Affairs | Disney | Doyon School |
| Dyncorp | East Carolina University | EFA Chesapeake |
| Essex County Hospital Center | Family Health Systems | Fidelity Investments |
| Finnish Air Force | First Brands Corp. | Florida Health Care Plans |
| Florida International University | Franklin Medical Center | Franklin University |
| Fresh Express | Georgia State University | Greater Pacific Health Plan |
| Grist Mill Co. | Group Health Center | Haggar Clothing |
| Health Alliance of Greater Cincinnati | Herman Miller Inc. | Hewlett Packard |
| INCO Ltd. | Ingersoll Rand Co. | Integra Health |
| InterAmerican University of Puerto Rico | Ipswich Public Schools | Iron Ore Co. of Canada |
| Janssen Pharmaceutica | JCAHO | Johnson and Johnson |
| Kaiser Permanente | Konica | LDM Powertrain |
| Madison Lutheran Home | Mahopac Central School District | Maryland DOT |
| Memorial Hospital | Memorial Spring Shadow Glen Hospital | Mercy Hospital |
| Mercy Medical Center | Michigan Department of Corrections | Milford Public Schools |
| Miller Dwan Medical Center | Miller Dwan Medical Center | Monongalia General Hospital |
| MSX International | Mystic Color Labs | N.Y.S. Power Authority |
| NASA | New York University School of Medicine | North Carolina Partnership for Excellence |
| NYS Institute for Basic Research in Developmental Disabilities | NYS Institute for Basic Research in Developmental Disabilities | Ohio Department of Education |
| Philips Broadband Networks | OhioHealth | PPG Industries, Inc. |
| Quorum Health Resources | Portales Municipal Schools | RitzCarlton |
| Rosenbluth International | Revlon Corporation | San Diego Naval Medical Center |
| Sanofi Diagnostics Pasteur | Sacramento County Office of Education | Sheraton |
| Shriner's Childrens' Hospital | Self Memorial Hospital | South Fulton Medical Center |
| South Miami Hospital | South Brookhaven Health Center | St. Vincent's Medical Center |
| State of New York DMV | St. Vincent Hospital | Sun Life of Canada |
| Sundstrand Aerospace | Summa Health Care System | Toyo Engineering Corp. |
| Toyota | Swedish Match | Tri-City Medical Center |
| Tripler Army Medical Center | Trace Regional Hospital | |
| | U S Marine Corps | |

Kontakt

NOWECO

Northwest Controlling Corporation Ltd.

Fischerfeldstr. 15

60311 Frankfurt am Main

Internet: www.noweco.com

E-Mail: sales@noweco.com

Tel.: +49 / (0)69 / 21 99 52 71

Fax: +49 / (0)69 / 21 99 52 72