

Systematische Qualitätsarbeit

Der St. Galler Ökonom Fritz Forrer schöpft aus dem Vollen. Als Gründer des Instituts für Qualitätsmanagement und angewandte Betriebswirtschaft (IQB-FHS) der FHS St. Gallen weiss er, worauf es in der Qualitätsarbeit ankommt. Seine Erfahrungen hat er vor 5 Jahren in das Spin-off Forrer Lombriser & Partner AG transferiert. MQ sprach mit dem aktuellen ESPRIX-Finalisten.



Dr. Fritz Forrer – FLP-Gründer mit dem Gespür für KMU

Herr Forrer, 2008 haben Sie sich selbständig gemacht und jetzt stehen Sie als ESPRIX-Finalist im Rampenlicht. Das ging ja schnell ...

Ja, aber das ist nicht nur mein Verdienst. Einerseits konnten wir viel Know-how aus unser Fachhochschultätigkeit mitnehmen, andererseits haben alle im Team tatkräftig mitgearbeitet und mit Sandra Müller – sie ist ausgebildete Assessorin – haben wir einen starken «Antriebsmotor» auf dem Excellence-Weg.

Als Spin-off der Fachhochschule St. Gallen haben Sie sich für das Risiko entschieden?

Das mag sein, aber wir alle fühlen uns prächtig dabei. Die Zusammenarbeit mit unseren Kunden und die Erfolge mit unseren Dienstleistungen zeigen uns tagtäglich: Es war der richtige Schritt.

Trotzdem: Mit 50 Abschied zu nehmen vom sicheren Arbeitsplatz an der Hochschule, gehört dazu nicht viel Mut?

Für mich ist der Arbeitsplatz jetzt sicherer als vorher an der Fachhochschule. Da war ich mir nie sicher, ob mir die Hierarchie nicht in mein Institut hineinfunkt. Jetzt haben wir die absolute Autonomie, wir haben alle Hebel selbst in der Hand. Das sind zwar kleinere Hebel, aber sie sind in unseren Händen!

Und Ihre sechs Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

Für die trifft das ähnlich zu. Ein grosser Teil kommt ebenfalls von der FHS St. Gallen. Teilweise waren sie an einen grösseren Betrieb gewöhnt und jetzt bei uns müssen sie sich daran gewöhnen, Eins-zu-Eins-Projekte zu akquirieren, damit wir erfolgreich sein können. Es

gehört zu unserer Kultur, dass wir diese Zusammenhänge intensiv diskutieren und z.B. auch zum Gegenstand unserer eigenen Mitarbeiterbefragung machen.

Befragungen in einem so kleinen Team?

Im alltäglichen Gespräch kommen solche Zusammenhänge nur bedingt zum Vorschein, das zeigen die Auswertungen unserer Befragungen. Wir formalisieren bewusst, weil wir der Meinung sind, das bringe uns etwas. Zudem wirken die formalisierten Ergebnisse sich positiv auf unsere internen Diskussionen aus. Diese sind faktenbasiert und deshalb zielführender. Selbstredend besitzen wir auch eine formalisierte stringente Strategie. Diese wird jährlich auf die individuellen Ziele jedes Einzelnen bei uns heruntergebrochen.

Was können Hochschulfachleute durch Weiterbildung noch dazulernen?

Einer der ganz zentralen Punkte ist die Qualität unserer Dienstleistungen. Und die hängt zum grossen Teil von der Qualität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab, die diese Dienstleistungen erbringen. Wir treiben grossen Aufwand, um diese à jour zu halten, damit die Kunden die Leistungen erhalten, die sie haben möchten. Das sind Elemente, die wir ganz konsequent einfordern.

In Ihrer ESPRIX-Bewerbungsschrift heben Sie hervor, man solle die Forrer Lombriser & Partner AG ja nicht als «Beratungsunternehmen» bezeichnen.

Wir unterscheiden uns von herkömmlichen Beratungen fundamental. Unsere Kunden bestätigen

uns, wir führen ihre Projekte durch, als wären es unsere eigenen: Mit derselben Konsequenz, mit demselben Feuer und mit demselben Engagement. Und: Bei uns wird Klartext gesprochen, das schätzen die Kunden besonders.

Wenn Sie ein Projekt übernehmen, packen Sie nicht wie McKinsey eine fertige Lösung aus und sagen, so müssen Sie das machen?

Im Gegenteil, bei uns gibt es keine Konzeptlösungen, die State of the Art sind. Die Kunden kommen ganz gezielt zu uns, je komplexer und spannungsreicher aus ihrer Sicht ein Projekt ist. Weil sie wissen: Wir haben einfach ein Gespür für Stimmungen und Probleme in der Organisation, das andere nicht haben, und entwickeln Lösungen, die auch tatsächlich umsetzungsfähig sind.

Wie gehen Sie dabei vor?

Wir arbeiten im Projekt des Kunden eng an der Problemstellung des Kunden. Und suchen gemeinsam mit dem Projektteam des Kunden eine Lösung, die für ihn adäquat ist. Das mag manchmal nicht streng wissenschaftlich sein, wichtiger ist uns aber, dass die Lösung das Unternehmen weiterbringt.

Ein Grossteil Ihrer Kunden stammt aus dem öffentlichen Bereich?

In der Gründungsphase ja, aber in den letzten zwei Jahren haben wir 40 Prozent unseres Umsatzes mit KMU gemacht. Das heisst, wir entwickeln uns in die in unserer Strategie formulierten Richtung.

Was meinen Sie damit?

Dienstleistungen im öffentlichen Bereich haben einfach eine andere Logik, als wenn wir Projekte mit eigentümergeführten KMUs durchführen. Die ticken einfach anders. Sagen wir es einmal so: Wenn wir zusammen mit einem Amt eine Strategie entwickeln, wirken sich politische Überlegungen sehr schnell bremsend auf den Prozess

aus. Bei einem KMU müssen wir vielfach schon nach dem ersten Strategieworkshop, der Situationsanalyse, den KMU-Chef bremsen, dass er nicht schon Optimierungsmassnahmen einleitet.

Bei den Dienstleistungen, die Sie erbringen, ist ja jeder Mitarbeiter projektbezogen quasi sein eigener Herr. Besteht nicht die Gefahr, dass das aus dem Ruder läuft?

In all unsere Projekte sind zwei Personen involviert. Und in grösseren Projekten mit längerer Laufzeit drei. Bei Projekten ab einer gewissen Grösse definieren wir konsequent drei Projektfunktionen: Leitung, Mitarbeit und zusätzlich eine Person für die Qualitätssicherung. In den 14-tägigen Stehsitzungen am runden Tisch wird jedes Projekt kurz besprochen: Wo stehen wir, was gibt es für Probleme

usw. Dadurch schaffen wir Transparenz. Die «StehSi», wie wir sie nennen, sind weitgehend formalisiert. Die sind ganz zentral für uns. Und wir haben definiert: Freitag ist Bürotag, damit alle im Hause sind. Das ist schwierig zu schaffen, bleibt eine unserer Herausforderungen.

Eine wichtige Rolle spielt auch die jährliche Retraite...

Ja, dann geht das ganze Team in die Berge. Das lassen wir uns was kosten. Letztes Jahr sassen wir z.B. in Zermatt zusammen. Wir diskutierten die Strategie, die Kundenzufriedenheit, initiierten Verbesserungsvorschläge und legten Massnahmen für das nächste halbe Jahr zur Optimierung und Weiterentwicklung fest. Aber es wird nicht nur gearbeitet. 50 Prozent sind Erholung.

Ihre Hobbys sind, sagen Sie, Klettern, Skitouren und das Mountainbike...

Ja, aber ich halte mich im Beisein des Teams zurück, beschränke mich aufs Wandern. Als die Assessoren bei uns waren, haben sie gefragt: «Wie können Ihre Mitarbeiter Ihrer Pace folgen?» Da habe ich zu ihnen gesagt: «Fragen Sie sie selber, das gehört zu unserer Kultur...»

Wie viele Assessoren waren bei Ihnen im Haus?

Es waren fünf Personen in unserem Sechs-Personen-Betrieb. Sie haben uns beinahe den Betrieb lahmgelegt (lacht).

Für einen Spezialisten des strategischen Managements: Wer hat dabei mehr gelernt?

Da müssten Sie wohl die Assessor

ren fragen. Wir haben einige wichtige Inputs bekommen, es hat sich für uns gelohnt, aber es wäre mehr möglich gewesen.

Weshalb?

Das EFQM-Modell ist ein Referenzrahmen. Und wir sind überzeugt, dass wir für ein Unternehmen unserer Grösse bezüglich der konsequenten Anwendung der EFQM-Kriterien exemplarisch aufgestellt sind. Gut wäre gewesen, wenn jemand unter den Assessoren aus einem ähnlichen Kleinbetrieb dabei gewesen wäre, um besser vergleichen zu können.

Herr Forrer, vielen Dank für das Gespräch. ■

Anzeige

Startbahnwest



Viel Spass für Ihre Mitarbeiter. Weniger Kosten für Sie.

Lunch-Checks sind ein bargeldloses Zahlungsmittel zur Mitarbeiterverpflegung und das erste Kosten-sparmodell, das allen schmeckt. So freuen sich Arbeitnehmer über mehr als 5000 Gastronomiebetriebe, in denen sie ihre Lunch-Checks einlösen können. Bereits über 500 Arbeitgeber in der ganzen Schweiz überzeugen die günstigere Alternative zum kostenintensiven Personalrestaurant und die Befreiung von sämtlichen Sozialabgaben auf Lunch-Checks bis 180 Franken pro Mitarbeiter und Monat.

Weitere Informationen unter lunch-check.ch

SCHWEIZER LUNCH-CHECK
DIE LECKERSTE WÄHRUNG DER SCHWEIZ.

