

Wenn wir von einem Ereignis sprechen, dann reden wir in der Regel von einem Geschehnis, auf das wir reagieren müssen, können oder wollen. Die Bezeichnung Ereignismanagement bezieht sich im Folgenden auf das gesteuerte Reagieren auf Fehler, Beschwerden, Anregungen, Lob etc. in Unternehmen. Die Grundsystematik ist dabei recht simpel: Ich erfasse die Information zu einem Ereignis, prüfe direkten Handlungsbedarf und setze diesen ggf. sofort um. Anschließend bewerte ich unter Berücksichtigung von eventuellen Häufungen oder Wiederholungen den systematischen Handlungsbedarf, also den Bedarf an Maßnahmen, um das Wiedereintreten des Ereignisses zu verhindern oder – im positiven Falle – zu fördern (siehe Grafik unten). Das Ereignismanagement bedient mehrere Bereiche von QM-Normen wie der DIN EN ISO 9001.



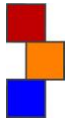
Lassen Sie uns zunächst kurz über einige Begriffe nachdenken, um sicherzustellen, dass wir alle das gleiche meinen.

Ein Fehler ist die Nichterfüllung einer Anforderung. So bringt es die Norm DIN EN ISO 9000 kurz und knapp auf den Punkt. Um einen Fehler zu machen, muss also zunächst eine Anforderung definiert sein, die ich dann nicht-erfüllen kann. Anforderungen gibt es in allen möglichen Formen: ausgesprochen oder unausgesprochen, gesellschaftlich oder kulturell, technisch oder sozial, normativ oder gesetzlich usw. Im betrieblichen Umfeld ist es Aufgabe des Managements, festzulegen, welche speziellen Anforderungen das Unternehmen nach innen und außen stellt und wie es die von innen und außen an das Unternehmen gestellten Anforderungen erfüllt. Das Unternehmensmanagement trifft diese Festlegung idealerweise systematisch über ein Managementsystem. Zu einem Managementsystem gehören oft unterschiedliche Aspekte wie beispielsweise Finanzmanagement, Personalmanagement, Qualitätsmanagement oder Umweltmanagement.

Über die mit dem Managementsystem verbundenen Vorgaben ergibt es sich, ob ein Fehler vorgefallen ist oder nicht, ob also die Vorgabe erfüllt wurde oder eben nicht. Leider ist diese Entscheidung in der Praxis nicht so einfach, wie sie sich hier aufführen lässt, denn es kommen Aspekte wie Fehler-Relevanz (Welche Bedeutung hat eine Nichterfüllung für Menschen und Unternehmen?) und Toleranzen (Ist 2 Minuten nach der Zeit noch pünktlich, oder nicht?) hinzu. Für das hier dargestellte Ereignismanagement spielen diese Aspekte eine Rolle; in der Tendenz ist es besser, einen Fehler zu erfassen, der sich später als nicht so bedeutend entpuppt, als einen kritischen Fehler zu übersehen.

Manchmal gelingt es uns erst in letzter Sekunde, einen Fehler zu verhindern, und manchmal haben wir einfach nur Glück gehabt, dass „das Kind nicht in den Brunnen gefallen ist“. Für das Ereignismanagement ist es wichtig, auch solche Beinahe-Fehler zu registrieren.

Eine Beschwerde ist die Rückmeldung eines Kunden zu einer Unzufriedenheit mit einem Produkt oder einer Leistung. Von allgemeinen Unmutsäußerungen lässt sich eine Beschwerde gut dadurch unterscheiden, dass der Kunde bei einer Beschwerde ein Handeln durch die Unternehmensseite erwartet.



Bei jeder Beschwerde müssen wir prüfen, ob uns der Kunde auf einen tatsächlichen Fehler aufmerksam gemacht hat, oder ob sachlich und fachlich alles richtig gelaufen, der Kunde aber trotzdem unzufrieden ist. Für die weitere Bearbeitung ist das wichtig: haben wir tatsächlich einen Fehler gemacht, können wir ihn korrigieren; anderenfalls sollten wir im Dialog mit dem Kunden versuchen, das Verhältnis von Anforderung und Leistung eindeutiger zu vereinbaren.

Wie der Name schon sagt, regt eine Anregung zu in der Regel positivem, verbessertem Handeln im Rahmen des Systems an. Anregungen können von allen Seiten kommen, von Führungskräften und Mitarbeitern ebenso wie von Kunden oder Kooperationspartnern.

Lob ist eine positive, verstärkende Rückmeldung zu individuellem Handeln. Es verstärkt dieses Handeln bei dem jeweiligen Empfänger des Lobs, es kann aber auch erfasst, ausgewertet und für die Verbesserung des Systems genutzt werden.

Da die Grundsystematik der unternehmensseitigen Reaktion auf diese unterschiedlichen Geschehnisse immer die gleiche ist, ist auch nur eine Regelung dazu erforderlich, die für alle Ereignisse angewendet werden kann. Die wichtigsten Eckpunkte eines solchen Ereignismanagements sind hier zusammengestellt.

1. Erfassung von Ereignissen

Ereignisse treten an allen Stellen eines Unternehmens auf und sollten deshalb für jeden, der ein Ereignis feststellt, schnell zu erfassen sein. Dabei reicht es hier erst einmal aus, festzuhalten, was passiert ist, wann es passiert ist und wer betroffen war.

2. Sofortmaßnahmen

Wenn es erforderlich oder möglich ist, sofort zu handeln, ist es wichtig, dies gleich mit aufzuschreiben, also zu dokumentieren, wer was mit welchem Ergebnis sofort getan oder veranlasst hat.

3. Kritische Ereignisse

Darüber hinaus ist es auch wichtig, die Brisanz des Ereignisses sofort zu bewerten: Besteht Gefahr für Leib und Leben, für die Umwelt oder das Unternehmensimage? Ist mit hohen Kosten oder mit großem öffentlichem Interesse zu rechnen? In solchen und ähnlich gravierenden Fällen handelt es sich um ein kritisches Ereignis. Die Information darüber sollte schnellstmöglich an die übergeordneten Stellen oder direkt an die Unternehmensleitung weitergeleitet werden, um ein sofortiges Eingreifen und Steuern sicherzustellen.

4. Weitere Bearbeitung des Ereignisses

In allen anderen Fällen kann die Bearbeitung des Ereignisses ihren geordneten Weg nehmen. Wie dieser aussieht, regelt das Managementsystem des Unternehmens. Spätestens jetzt kann auch unterschieden werden, ob es sich um eine Fehlermeldung, eine Beschwerde oder ein sonstiges Ereignis handelt.

Die Befassung mit dem Ereignis läuft oft über die zuständigen Leitungskräfte und die regelmäßige Kommunikation; kann die jeweilige Unternehmensebene das Ereignis nicht abschließend bearbeiten, wird es auf die nächsthöhere Hierarchieebene verwiesen.

Eine Besonderheit gibt es bei Beschwerden. Hier sollte sichergestellt sein, dass der beschwerdeführende Kunde nicht nur über die Lösung seines Anliegens informiert, sondern auch seine Zufriedenheit mit der Lösung erfasst wird.

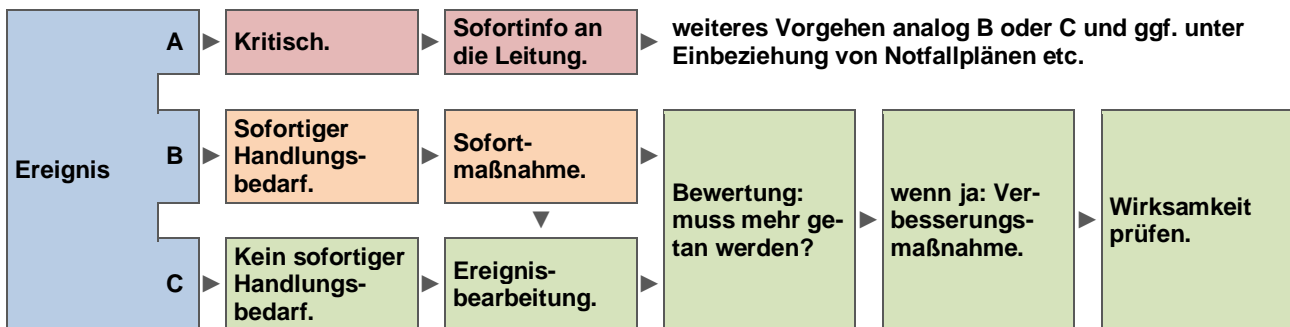
5. Systematisches Handeln durch Verbesserungsmaßnahmen

Ab dem Zeitpunkt der Befassung und Kommunikation des Ereignisses auf Leitungsebene gilt es auch zu prüfen, ob über das direkte Handeln hinaus eine systematische Verbesserungsmaßnahme erforderlich ist, die entweder das Wiederauftreten des Ereignisses im Falle von Fehlern und Beschwerden verhindern bzw. die Realisierung von Anregungen etc. einleiten soll. Eine Verbesserungsmaßnahme kann aus einer einzelnen Maßnahme bestehen, häufiger sind aber mehrere Maßnahmen und damit verbunden eine Maßnahmenplanung erforderlich.

6. Wirksamkeitsprüfung

Bei jeder umgesetzten Verbesserungsmaßnahme oder Maßnahmenplanung ist es sehr wichtig, anschließend die Wirksamkeit zu überprüfen, also Fragen zu stellen wie: Haben wir erreicht, was wir erreichen wollten? Ist der Fehler tatsächlich nicht wieder aufgetreten? Konnten wir die Potenziale der Anregung umfassend ausschöpfen?

Zusammenfassend ergibt sich folgende Grafik zum Ereignismanagement:



SCHÖN ZU WISSEN ... ist eine Serviceleistung der

Unternehmensberatung Joachim Pradel

Merowingerstraße 10

46395 Bocholt

www.unternehmensberatung-joachim-pradel.de

joachim-pradel@ubjp.de