



Brake through excellence

Mit der Selbstbewertungsmethode SAB rasch zu Stärken und Verbesserungspotenzialen

*Willfried Heist und Wolfram Alschner, München;
Herbert Schnauber, Bochum*

Selbstbewertung liefert nur dann ein Gesamtbild der Wirklichkeit im Unternehmen, wenn Management und Mitarbeiter vertrauliche und vollständige Antworten liefern. Motiviert werden kann diese Voraussetzung durch die rasche Bereitstellung der Ergebnisse einer Selbstbewertung. Knorr-Bremse bedient sich einer Selbstbewertungsmethode, die wesentliche Stärken und Verbesserungspotenziale schnellstmöglich und übersichtlich darstellt.

Bremssysteme sind in hohem Maße sicherheitsrelevant und müssen strengsten Qualitätsanforderungen genügen. Deshalb zählt die systematische Absicherung der Produktqualität bei Knorr-Bremse während des gesamten Entwicklungs-, Produktions- und Auslieferungsprozesses schon immer zu den wichtigsten Anforderungen. Anfang der 90er Jahre wurden QM-Systeme an allen Standorten eingeführt, wobei sich das Excellence-Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM) als geeignete Richtschnur zur Unternehmensführung und zur Weiterentwicklung der Unternehmensqualität erwies. Auf dem schon 1993 eingeschlagenen Weg in Richtung Business Excellence wurde ab 1997 das Prozess-Integrierte Management-System (PIMS) für und mit allen Standorten entwickelt.

Die Knorr-Bremse Systeme für Nutzfahrzeuge ist ein weltweit tätiger Systemlieferant von Bremssystemen für Nutzfahrzeuge. Die systematische Absicherung der Produktqualität stand für das

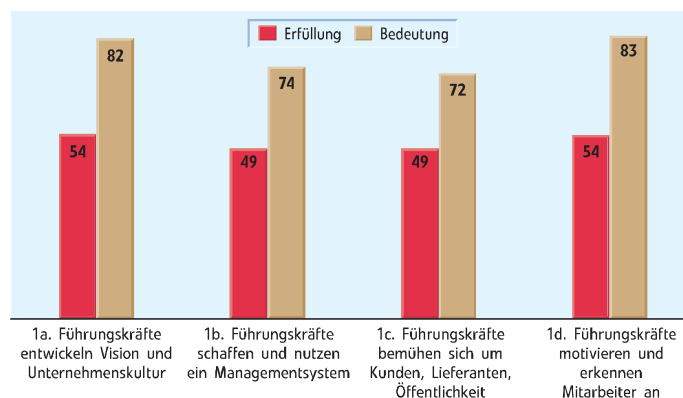


Bild 1. Die Differenz von Bedeutung und Erfüllung in den Teilkriterien Führung deutet auf Verbesserungspotenziale hin

Management schon immer ganz oben auf der Agenda.

Excellence beginnt mit Selbstbewertung

Der Excellence-Weg unterscheidet sich grundsätzlich von der Zertifizierung. Die Excellence-Orientierung gründet auf der Identifizierung von Verbesserungspotenzial durch unternehmensinterne Selbstbewertungen. Mit Zertifikaten wird da-

gegen die Erfüllung von Normforderungen durch externe Auditoren bestätigt.

1995 wurden im Bereich Knorr-Bremse Systeme für Nutzfahrzeuge die ersten Selbstbewertungen nach dem EFQM-Modell durchgeführt. Zur Belebung der kontinuierlichen Verbesserung folgten Assessments im Rahmen des 1997 eingeführten internen Business Excellence Awards. Im Rahmen von PIMS wurden die Assessments dann durch die RADAR-Systematik nach EFQM ergänzt. RADAR

setzt sich aus folgenden Elementen zusammen:

- Results (Ergebnisse),
- Approach (Vorgehen),
- Deployment (Umsetzung),
- Assessment (Bewertung) und
- Review (Überprüfung).

Seit 2000 werden die Self-Assessments durch Fragebögen unterstützt. Nach dem Start zunächst mit selbst entwickelten Fragebögen wird seit 2001 die SAB-Methode der Innosys GmbH angewandt. Die Zahl der in die Assessments involvierten Führungskräfte und Mitar-

beiter zu berücksichtigen. Da Führungskräfte in der Regel in enge zeitliche Korsetts geschnürt sind, haben für sie Vorgehensweisen, die allzu viel Zeit benötigen, kaum Chancen auf Verwirklichung.

Daher wurde eine Selbstbewertungsmethode angewandt, die diese Zeitprobleme berücksichtigt und auf dem Excellence-Modell der EFQM beruht. Die Bewertung der Bedeutung und der Leistung bei allen Aspekten der unternehmerischen Tätigkeit bildet die Grundlage der Selbstbewertung durch die Führungskräfte. Damit wird ein Prozess eingeleitet, der ganzheitliche Führung mit konsequenter Ausrichtung auf umfassende und nachhaltige Leistungsverbesserungen in der eigenen Organisation, ihren Geschäftseinheiten oder Tochtergesellschaften ermöglicht. Die Orientierung am EFQM-Modell ermöglicht dabei eine ausgewogene Berücksichtigung aller Interessengruppen des Unternehmens, vom finanziellen Anteilseigner über den Kunden bis hin zum Mitarbeiter und der Öffentlichkeit.

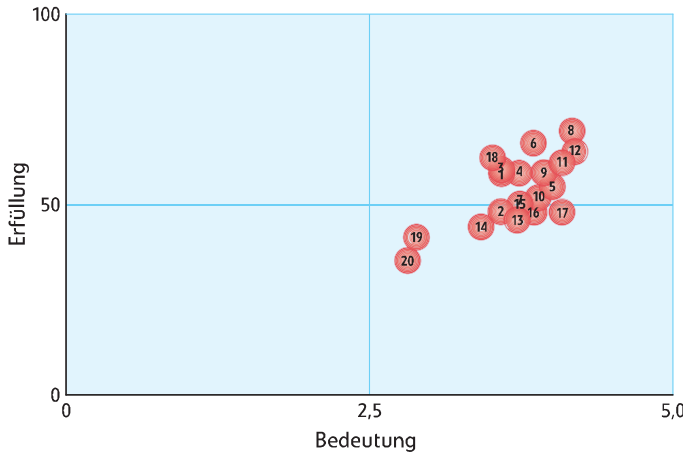


Bild 2. Die Darstellung im Portfolio zeigt die Stärken und Verbesserungspotenziale des Unternehmens

Jedes Kriterium des EFQM-Modells sollte gemäß RADAR behandelt werden, wenn sich ein Unternehmen für die Selbstbewertung entschieden hat. So kann gewährleistet werden, dass die einzelnen Kriterien für Excellence laufend an die Markt- und Unternehmensentwicklung angepasst werden.

Im Jahr 2001 startete die Knorr-Bremse für Nutzfahrzeuge eine umfangreiche, auf mehrere Jahre angelegte Initiative zur Steigerung ihrer Business Excellence mit der Bezeichnung „BRAKE Through Excellence“. Unter diesem Motto sollen die internen Geschäftsprozesse ebenso optimiert werden wie die Kunden-Lieferanten-Beziehungen und die Qualitäts- und Umweltstandards. Oberstes Ziel all dieser Bemühungen ist die Zufriedenheit der Kunden.

beiter konnte durch diese Methode jährlich gesteigert werden.

Die Stärken der SAB-Methode liegen in der Genauigkeit der Aussage, der Schnelligkeit der Auswertung und in der Einfachheit der Anwendung.

Rasche Selbstbewertung zusammen mit der Führung

Für die erfolgreiche Einführung und Umsetzung von Managementsystemen ist es unabdingbar, dass die obersten Führungskräfte die Methodik verstehen und den Mehrwert für die Geschäftstätigkeit erkennen. Deshalb macht es ausdrücklich Sinn, wenn sich die obersten Führungskräfte mit den Instrumenten konsequent, also auch inhaltlich auseinandersetzen, um die erkannten Zusammenhänge in ihren Entscheidungen

Selbstbewertung mit Methode

Die durch Fragebögen unterstützte Bewertungsmethode SAB ermöglicht es einer größeren Teilnehmerzahl, ihr unternehmerisches Wissen und Know-how bei relativ wenigen Vorkenntnissen über EFQM in eine Selbstbewertung einzubringen. Die Grundzusammenhänge und Inhalte der Kriterien des EFQM-Modells und insbesondere die Bewertungsaspekte der RADAR-Scorecard werden zuvor im Rahmen des jährlichen Selbstbewertungs-Workshops präsentiert. Anschließend werden die Fragebögen ausgefüllt und parallel dazu mittels Scanner eingelesen. Die elektronische Auswertung ermöglicht die Diskussion der Ergebnisse bereits wenige Minuten nach Abgabe der letzten Fragebögen.

Durch die repräsentative Auswahl der Fragen aus den EFQM-Kriterien und die systematische und ausgewogene Zuordnung der Fragen zu den Teilkriterien (Bild 1) entsteht innerhalb kurzer Zeit ein vollständiges Bild des Unternehmens hinsichtlich seiner Stärken und Verbesserungspotenziale. Mit der Bewertung der Bedeutung erfolgt zudem eine Priorisierung, die eine anschließende Diskussion und Entscheidung der primär zu treffenden Maßnahmen ermöglicht. Neben der Zuordnung zu den Teilkriterien ist auch der Blick auf die Defizite zu allen

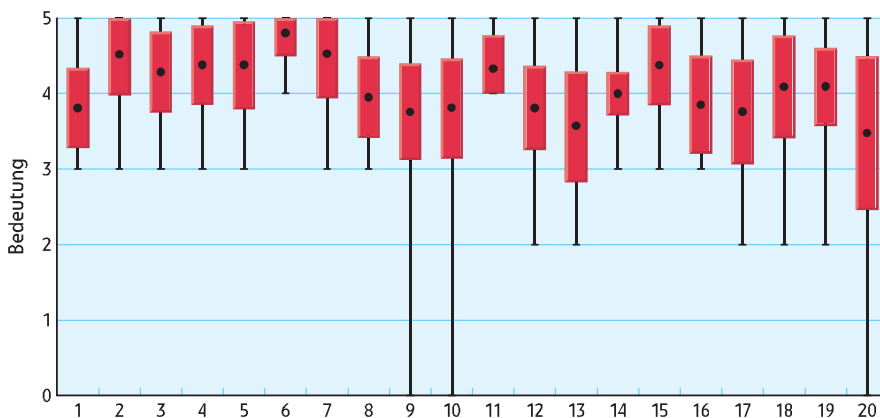


Bild 3. Darstellung der Streuung der Bedeutung der 20 Fragen zum Kriterium Geschäftsergebnisse

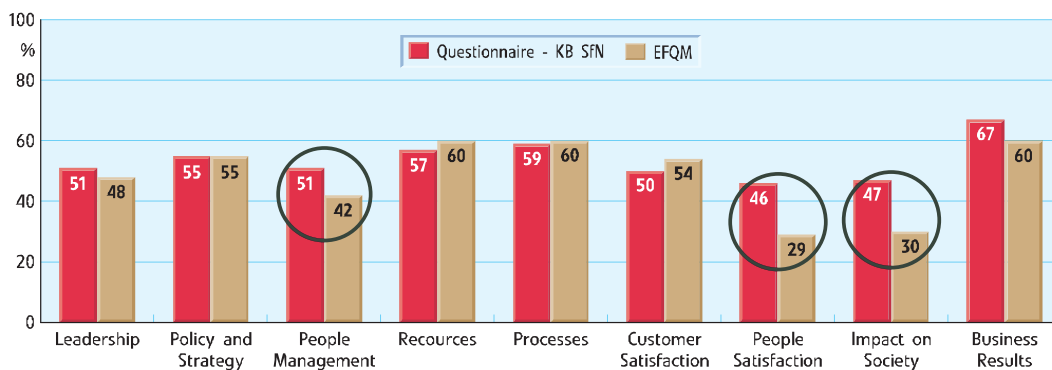


Bild 4. Die Selbstbewertung weicht nur in drei Kriterien nennenswert von der externen Bewertung durch EFQM-Assessoren ab

20 Fragen eines Kriteriums möglich.

Bei der Priorisierung hilft die Portfolio-darstellung zunächst mit einer einfachen Visualisierung der bewerteten Bedeutung und Leistung (Bild 2). Bei der Auswertung der Antworten zur Leistung werden dann z. B. auch Informationsdefizite deutlich, wenn der Anteil der Antworten „Weiß ich nicht“ höher ist. Die Erstellung priorisierter Verbesserungspotenziale ist sowohl kriterienspezifisch möglich als auch über alle Vorgehens- und Ergebniskriterien. Die Priorisierung erfolgt dabei über die Differenz der Bedeutung und der bewerteten Leistung.

Auch die Streuung der Antworten gibt Hinweise auf Verbesserungspotenziale. Ist die Streuung bei der Bewertung der momentanen Leistung sehr groß, also von „Keine Messung vorhanden“ bis „Exzellente über 5 Jahre“, deutet dies auf Informationsdefizite hin. Die Streuung bei der Bewertung der Bedeutung hingegen zeigt entweder klare gemeinsame Werte auf – eine sehr einheitliche Bewertung – oder deutet auf vorhandene Unterschiede in der Bewertung der unternehmerischen Zielsetzung hin (Bild 3). Da gemeinsame Unternehmenswerte meistens auch mit Stärken verbunden sind, nachlässig gelebte und unklar formulierte Werte hingegen Verbesserungen erfordern, ist diese Betrachtung ebenfalls eine Quelle für Verbesserungspotenziale.

Die Gegenüberstellung der Ergebnisse aus der durch die eigenen Führungskräfte mittels SAB durchgeführten Selbstbewertung und der Bewertung durch externe EFQM-Assessoren im Rahmen der Bewerbung von Knorr-Bremse Systeme für Nutzfahrzeuge um den European Quality Award zeigt eine sehr hohe Übereinstimmung. Die Tendenz der Aussage in allen Kriterien – und im Detail auch bei den Teilkriterien – ist gleich lautend. Eine Gesamtabweichung der EFQM-Bewertung von unter 10 % ist ein außergewöhnliches Qualitätskennzeichen dieser

Selbstbewertungs-Methode. Die Abweichung bei einzelnen Kriterien liegt im unkritischen Bereich und ist allenfalls bei den Ergebniskriterien etwas größer (Bild 4).

Handlungsfelder priorisieren

Bis auf eine Ausnahme (Ergebnisse zur Kundenbindung) wurden alle in der Selbstbewertung priorisierten Stärken auch im EFQM-Feedback-Report als Stärken beschrieben. Bei den Verbesserungspotenzialen ergibt sich ein ähnliches Bild. Nahezu alle priorisierten Verbesserungen tauchen auch im EFQM-Feedback wieder auf. Lediglich 4 von 27 Punkten werden aus interner Sicht mit einer höheren Bedeutung versehen.

Die sofort nach der Selbstbewertung erfolgende Darstellung der Verbesserungspotenziale ermöglicht dem Management die unvermittelbare Zuordnung von Verantwortlichkeiten noch im Workshop. Zudem ist die Akzeptanz der in der Bewertung durch die Führungskräfte selbst ermittelten Defizite wesentlich höher. Die inhaltliche Auseinandersetzung mit den Kriterien für Excellence und das Lernen aus der Bewertung erfolgt an praktischen Fragestellungen aus dem eigenen Unternehmen und nicht anhand von Fallstudien oder Kriterienkatalogen.

Die Stärken der SAB-Methode liegen in der unmittelbaren Rückmeldung und der damit verbundenen hohen Identifizierung der Führungskräfte mit den Ergebnissen und den identifizierten Handlungsfeldern. Damit wurde es bei Knorr-Bremse Systeme für Nutzfahrzeuge möglich, eine gemeinsame Bewertung der Leistung zum Thema Business Excellence unter Einbindung aller Führungskräfte durchzuführen. Und dies über Ländergrenzen hinweg an acht europäischen Standorten, mit übersetzten Fragebögen und Auswertungstools.

Die Nutzung dieser Stärken auf dem Weg zum European Excellence Award stellt für den Bereich Knorr-Bremse Systeme für Nutzfahrzeuge einen wesentlichen Beitrag zur erfolgreichen Umsetzung von Excellence dar. Am European Quality Award beteiligt sich der Unternehmensbereich im Rahmen der Initiative „BRAKE Through Excellence“ seit 2000, und er erhielt 2002 die Auszeichnung „Recognised for Excellence“ für alle acht europäischen Standorte.

Die Autoren dieses Beitrags

Dipl.-Ing. Willfried Heist, geb. 1953, studierte Maschinenbau an der TH Mannheim. Bis 1990 war er Hauptabteilungsleiter Qualitätsmanagement bei der Daimler Benz AG im In- und Ausland. Bei der Zeppelin GmbH, dann bei der Mannesmann AG war er Bereichsleiter Qualitätswesen. Seit 1997 ist er Vice President Quality Group und Prokurist bei der Knorr-Bremse Systeme für Nutzfahrzeuge GmbH in München mit weltweiter Verantwortung.

Wolfram Alschner, geb. 1959, wurde 1976 im Bereich Werkstofftechnik der Knorr-Bremse AG mit dem Aufbau des QM-Systems betraut und war als interner TQM-Trainer tätig. Seit 1994 ist er Business Excellence Manager bei Knorr-Bremse Systeme für Nutzfahrzeuge. Er führt u. a. die weltweite Selbstbewertung an den Standorten durch.

Prof. Dr.-Ing. Herbert Schnauber, geb. 1938, übernahm 1985 den Lehrstuhl für Arbeitssystemplanung und -gestaltung am Institut für Arbeitswissenschaft der Ruhr-Universität Bochum. 1994 gründete er die Unternehmensberatung Innosys GmbH, Bochum.