

Mit SAB® zum EQA-Finale

Knorr-Bremse Excellence Manager Wolfram Alschner schwört auf SAB®

Wir hatten die Gelegenheit, Herrn Alschner im Vorfeld der EQA-Verleihung in Berlin zu seinen Erfahrungen mit der SAB®-Methode zu interviewen



FOTO

Wolfram Alschner
Business Excellence Manager
KNORR-BREMSE S/N GmbH

Innosys: Herr Alschner, Ihnen persönlich erst einmal herzlichen Glückwunsch zur Wahl zum Excellence Manager des Jahres durch die EFQM und Ihnen und Ihrem Unternehmen Knorr-Bremse Systeme für Nutzfahrzeuge GmbH als

Finalist des diesjährigen European Quality Award. Sie arbeiten nun schon seit über 4 Jahren mit der bei uns entwickelten SAB®-Methode (System Analyse Bewertung). Was hat Sie damals eigentlich dazu bewogen, SAB® konzernweit zu nutzen?

Alschner: Als ich mich intensiv mit dem Thema Business Excellence beschäftigt habe, wurde mir klar, dass ohne die Führungskräfte an den einzelnen Standorten nicht viel in Richtung Excellence zu bewegen war. Ich habe deshalb nach einer Methode gesucht, die einfach und zugleich systematisch die Einbindung aller Führungskräfte in den Excellence Prozess gewährleistet. Durch Zufall bin ich damals auf Herrn Prof. Dr. Schnauber und Herrn Dr. Raptakis von der INNO SYS gestoßen, die genau für diesen Anspruch eine professionelle Methode entwickelt hatten.

Innosys: Wie konnten Sie die Führungskräfte denn genau in den Excellence Prozess integrieren?

Alschner: Durch konsequen-

te Einbindung bei allen Schritten. Der Excellence Prozess setzt eine ständige, umfassende Standortbestimmung an Hand eines Excellence Modells wie das der EFQM voraus. Diese Standortbestimmung erzielt man zu Beginn des Prozesses in Form einer Selbstbewertung. Mit der SAB®-Methode war es mir möglich, die Selbstbewertung strukturiert durch die Führungskräfte durchführen zu lassen. Dafür benötige ich nicht einmal zwei Stunden. Die Auswertungssystematik des SAB®-TOOLS liefert die für die Führungskräfte pro-



Mit der SAB®-Methode war es mir möglich, die Selbstbewertung strukturiert durch die Führungskräfte durchführen zu lassen.



professionell visualisierten Ergebnisse in wenigen Minuten. So kann ich direktes Feedback geben und über die wesentlichen Aspekte eine anschließende Diskussion und Konsensfindung anstoßen. Dabei helfen mir Portfolio-Darstellungen, Streuungen, Verteilungen und visualisierte Informationsdefizite. In der Diskussion im Führungskreis wird dann sehr schnell klar, wo wir unsere Ressourcen am zielgerichtetsten einsetzen können. Die so getroffenen Entscheidungen für Verbesserungsprojekte sind sehr

BILD

LEVEL THREE
der Levels of Excellence
der European Foundation
for Quality Management

nachhaltig, was unser Erfolg ja beweist.

Innosys: Knorr Bremse - Systeme für Nutzfahrzeuge ist ein international operierender Konzern. Wie schaffen Sie es, die unterschiedlichen Kulturen in den Excellence Prozess zu integrieren.

Alschner: Wie Sie ja wissen, bin ich ein international geprägter Mensch. Zwar habe ich ein Büro in München, aber mein Arbeitsplatz sind unsere Standorte in Europa und in Übersee. Wenn man die Analysephase durch Fragebögen unterstützt, sollte man sicherstellen, dass sich jeder in den Fragen auch wiederfindet. Deswegen habe ich die Fragebögen ganz gezielt auf unsere Bedürfnisse angepasst.

Weiterhin ist es von entscheidender Bedeutung, dass an den Standorten die Fragebögen in Landessprache eingesetzt werden. Dadurch kann ich Verständnisprobleme, wie sie z.B. in einem Workshop auftreten würden,



minimieren. Das SAB®-Konzept ist ja mittlerweile in 10 Sprachen vorhanden. Dabei

habe ich meine eigenen EFQM-Erfahrungen und Sprachkenntnisse bei einigen Übersetzungen mit eingebracht.

Innosys: Herr Alschner, könnten Sie unseren Kunden, die sich auch auf dem Weg zu Excellence befinden oder begeben wollen, eine Empfehlung auf Basis ihrer gemachten Erfahrungen geben?

Alschner: Ich habe immer ein Verhältnis von 20% Ressourcen für die Selbstbewertung und 80% für die Umsetzung anvisiert. Natürlich hätten wir den internen Award auch als klassische Selbstbewertung nach den EFQM-Kriterien aufziehen können. Aber damit hätte man enorme Ressourcen in die Assessoren-ausbildung stecken müssen. Die Kapazität des Managements wird aber für die Umsetzung der Maßnahmen gebraucht und nicht für die Selbstbewertung selbst. Mit 20 Fragen pro Kriterium deckt man die wesentlichen Inhalte des EFQM-Modells ab. Mit der SAB®-Methode bin ich hier sozusagen "Quick and Proper" am Ziel, also schnell und genau.

Innosys: Wie stellen Sie sicher, dass die wesentlichen Aspekte der Bewertung aus dem EFQM-Modell auch im Self-Assessment zum Tragen kommen?

Alschner: Zunächst einmal vergeuden wir keine Ressourcen mit der aufwendigen Bewertung aller einzelnen Teilkriterien und Ansatzpunkte mit der RADAR-Scorecard. Wir ermitteln zuerst die Top 30-Verbesserungspunkte durch die SAB®-Methode und dann erst gehen wir in die RADAR-Scorecard und schauen, ob es am fehlenden Approach, dem fehlenden Deployment, Assessment oder Review liegt. Damit fokussieren wir die Ressourcen der Führungskräfte auf die wirklich wichtigen Themen.

Innosys: Warum ist Ihnen die Einbindung der Führungskräfte durch die SAB®-Methode so wichtig?

Alschner: Durch die Einbindung aller Führungskräfte in die Selbstbewertung kann ich zudem sicherstellen, dass alle Führungskräfte zu allen Kriterien und damit zu allen wichtigen Aspekten des Unternehmens eine Bewertung abgeben. Damit wird der Gedanke des Entrepreneurs,

des "Unternehmers im Unternehmen" gestärkt. Die Akzeptanz der Führungskräfte, zu allen Kriterien Stellung zu nehmen und deren Wechselwirkungen zu verstehen, wird durch die Schnelligkeit der SAB®-Methode wesentlich erhöht. In den zeitaufwendigen, klassischen Bewertungsmethoden werden oft nur die zuständigen Bereiche zu "Ihren" Kriterien befragt. In einem wirklich exzellenten Unternehmen muss ich aber verlangen können, dass auch ein Personalmanager weiß, wie zufrieden die Kunden des Unternehmens sind oder wie gut die Geschäftsergebnisse sind.

Mein Credo: Business Excellence Manager haben 40 Stunden pro Woche Zeit über Business Excellence und das EFQM-Modell nachzudenken. Deren "Kunden", also Vorstände, Geschäftsführer, Standortleiter haben dafür vielleicht 1 Stunde pro Monat. Aber sie haben 40 Stunden pro Woche (und oft mehr) ein exzellentes Business zu machen. Dieses Verständnis hilft beiden Seiten, Business Excellence praxisgerecht zu verstehen.



Ich habe immer ein Verhältnis von 20% Ressourcen für die Selbstbewertung und 80% für die Umsetzung anvisiert.

Mit der SAB®-Methode bin ich hier sozusagen "Quick and Proper" am Ziel, also schnell und genau.

WEITERE INFORMATIONSQUELLEN

- > www.knorr-bremse.de
- > www.knorr-bremsesfn.com
- > www.sab-info.de

IMPRESSUM

customerinform

KUNDENINFORMATIONSBLETT DER INNOSYS GMBH
JAHRGANG 1, HEFT 2, NOVEMBER 2004

**SONDERAUSGABE
EFQM-FORUM 2004**

Herausgegeben in Eigenverlag

Innosys Gesellschaft für Innovative Arbeitssysteme mbH

Universitätsstraße 142
44799 Bochum
Tel.: +49 234 58731-0
Fax: +49 234 58731-99

AG Bochum, HRB 4888
USt-IdNr.: DE204618585
Steuer-Nr.: 350/5718/0872
Geschäftsf. Ges.: Prof. Dr.-Ing. Herbert Schnauber
Dr.-Ing. Nikolaos Raptakis

Web: www.innosys.net

Email: info@innosys.net

