

Selbstbewertung bei Oerlikon-Knorr Eisenbahntechnik AG:

Führungskräfte mit im Boot

Von Nikolaos Raptakis

Die Selbstbewertung gilt mehr und mehr als Schlüssel zur Einführung ganzheitlicher Managementsysteme. Selbsterkenntnis ist der erste Schritt zur Besserung, sagen sich auch die Qualitätsexperten der Oerlikon-Knorr Eisenbahntechnik AG in Niederhasli. Dank einer innovativen Methode gelang es die FührungscREW auf den «Weg zur Excellence» ein zu schwören.

Das Unternehmen Oerlikon-Knorr Eisenbahntechnik AG (OKE) wurde 1990 gegründet und ist ein Tochterunternehmen der Knorr-Bremse AG in München, eines der weltweit bedeutendsten Hersteller von Bremsystemen für Schienen- und Nutzfahrzeuge. Um höchste Ansprüche an Qualität und Zuverlässigkeit von Produkten und Dienstleistungen in einem internationalen Markt zu genügen, orientiert sich OKE an Excellence-Konzepten und strebt damit herausragende Leistungen in allen Bereichen an. Grundvoraussetzung dafür ist eine ganzheitliche Organisationsbetrachtung. Daran orientiert sich das Modell für Excellence der European Foundation for Quality Management (EFQM). Es erlaubt, mit Hilfe modellhafter Strukturen die Umsetzung und die Effektivität wichtiger Vorgehensweisen regelmässig zu überprüfen und entsprechend zielgerichtet zu reagieren.

Dr.-Ing. Nikolaos Raptakis, Innosys GmbH, Universitätsstr. 142, D-44799 Bochum, Tel. 0049 234 970 81 85, Fax 0049 234 970 81 55, nikolaos.raptakis@innosys.net.

Die innovative Methode SAB®

Selbstbewertungsmethoden nach dem EFQM-Modell ermöglichen eine Überprüfung der umgesetzten Prozesse und der damit erzielten Ergebnisse eines Unternehmens. Sie helfen bei der Erkennung von Stärken und Verbesserungspotenzialen, und sie regen Lösungen an. Organisatorische Leistungen werden mit Hilfe einer Bewertungssystematik quantifiziert und somit messbar. Wenn auch dieser Bewertungsvorgang sehr oft einer gewissen Subjektivität unterliegt, lassen sich die kritischen Verbesserungsbereiche einer Organisation identifizieren. Bestimmte Rahmenbedingungen entscheiden jedoch über den Akzeptanz- bzw. den Effizienzgrad eines Selbstbewertungsprozesses.

Unter genauer Beachtung solcher Aspekte wurde ein innovatives Selbstbewertungskonzept von der Innosys GmbH in Bochum entwickelt. Die Methode System Analyse Bewertung SAB® wird seit vier Jahren mit grossem Erfolg in zahlreichen Unternehmen in unterschied-

lichen Branchen weltweit angewandt.

Die Durchführung der Methode läuft in sechs Stufen ab:

1. Einführung (inkl. EFQM-Modell),
2. Ausfüllen des Fragebogens,
3. Einlesen der Fragebögen,
4. EDV (SAB-Tool) Visualisierung,
5. Präsentation der Ergebnisse,
6. Planung von Massnahmen.

Folgende Aspekte bilden die methodische Grundlage von SAB und werden sinngemäss in den Aufbau eines Selbstbewertungsworkshops integriert.

- Mit einer Selbstbewertung beginnt der «Weg zur Excellence».
- Excellence-Modelle sind ganzheitliche Führungsinstrumente und daher ist die Mitwirkung der gesamten Führung einer Organisation unabdingbar.
- Führungskräfte sollen sensibilisiert werden, sich mit den Bewertungsergebnissen identifizieren und anschliessend vereinbarte Massnahmen aktiv mittragen.

Eine effiziente Selbstbewertungsmethode liefert über Stärken/Schwächen hinaus weitere Schlüsselinformationen:

Überzeugung des Managements von der Wichtigkeit und Priorität der entsprechenden Themen.

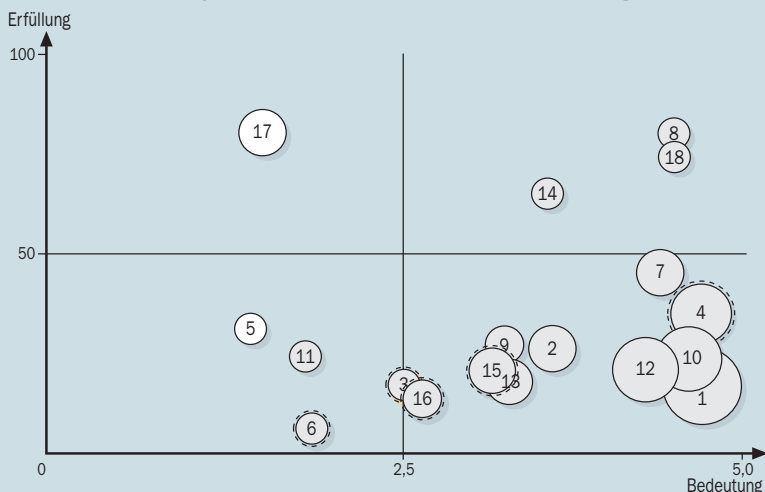
Themen, denen zum Zeitpunkt ihrer Bewertung eine höhere Bedeutung für den Erfolg der Organisation beigemessen wird. In Grafik 1 werden die zwei erfassten Dimensionen in Form einer Portfoliodarstellung gegenübergestellt. Verbesserungsbereiche, Stärken und Einsparungspotenziale lassen sich hiermit visuell leicht erkennen.

Ergänzend wird das gemeinsame Verständnis der Führung analysiert. Durch die Ermittlung der Streuung wird ein einheitliches Verständnis von Prioritäten, aber auch die gemeinsame Wahrnehmung des realen Zustandes überprüft.

Rechnergestützte Automatisierung von langwierigen Datenerfassungs-, Auswertungs- und Visualisierungsschritten ermöglicht eine sehr

Selbstbewertung – der Weg zur Excellence

Portfolio Analyse Stärken und Verbesserungen Grafik 1



schnelle und zugleich professionelle Durchführung. Die unmittelbare Rückmeldung und Diskussion aller Ergebnisse trägt zur Motivationssteigerung der Führung bei. Eingesparte Ressourcen können somit effektiv zur Planung und Durchführung erfolgversprechender Verbesserungsmaßnahmen eingesetzt werden.

Der OKE-Selbstbewertungsprozess

Im Rahmen der Excellence Aktivitäten bei der Oerlikon-Knorr Eisenbahntechnik AG findet eine jährliche Selbstbewertung statt, um Potenziale zu erkennen und mit entsprechenden Massnahmen die Leistung des Unternehmens zu optimieren. Positive Erfahrungen aus anderen Bereichen des Konzerns überzeugten das Management zu einer ersten Anwendung der SAB Methodik im September 2003.

Die Planungsphase

Die aktive Mitwirkung der Führungsmannschaft im gesamten Selbstbewertungsprozess und eine gemeinsame Ausarbeitung von Verbesserungsthemen waren die wichtigsten Projektziele. Die Projektführung übernahm der Excellence Koordinator der Knorr-Bremse SfS in München, der in Abstimmung mit dem Projektleiter der OKE vor Ort alle

erforderlichen Schritte zielgemäss plante.

Während der ersten Projektplanungsphase wurden der richtige Zeitpunkt, organisatorische Rahmenbedingungen sowie eine repräsentative Teilnehmergruppe festgelegt. Die Basis für den zu verwendenden Fragebogen bildete eine bereits bei der Knorr-Bremse SfN entwickelte und etablierte Struktur. Der OKE-Projektleiter überprüfte den Inhalt und ergänzte wichtige standortspezifische Aspekte. Die Effizienzsteigerung des Systems, aber auch eine höhere Identifikation der Teilnehmer mit den Themen wurden somit erheblich gefördert.

Zur Sicherstellung der erforderlichen Motivation des Teams vor einer Selbstbewertung ist eine Vorinformationsphase entscheidend. Im Rahmen einzelner Gespräche, aber auch einer ausführlichen Informationsveranstaltung am Vortag der Bewertung erläuterten die Projektkoordinatoren die Zielsetzung und das Vorhaben.

Der Selbstbewertungsprozess

Orientiert am Ablaufschema der Grafik 1 erfolgte zuerst eine zweistündige

Hohe Motivation im Führungsteam

begriffliche Einstimmung der Teilnehmer. Während der ersten Bewertungsrunde schätzten die OKE-Führungskräfte die aktuelle Bedeutung der einzelnen Themen für den Erfolg ihrer Organisation. Der nächste Schritt betraf die Bewertung des Erfüllungsgrades von Prozessen/Systemen bzw. den Erreichungsgrad der damit erzielten Ergebnisse. Eine einheitliche Bewertungslogik wurde zusätzlich durch die Verteilung spezifischer Übersichtstabellen unterstützt. Jedes einzelne Kriterium des EFQM-Modells wurde vor seiner Bewertung kurz erläutert und es erfolgte damit eine gute indirekte Schulung der Teilnehmer in das Modell. Nach Rückmeldung der Teilnehmer trug dies zu einem besseren Verständnis der gesamten Thematik bei.

Parallel zur Beantwortung der Fragebögen nahm das Innosys-Team alle Daten elektronisch auf und einige Minuten nach Abgabe des letzten Bogens erfolgten die Auswertung und eine umfassende Visualisierung aller wichtigen Informationen. Trotz der anonymen Bewertung bestand die Möglichkeit, durch entsprechende Kennzeichnung den eigenen Fragebogen unmittelbar nach dem Einlesen der Daten wieder zu erhalten. Der Überblick der eigenen Bewertung kann bei späteren Konsensfindungsworkshops von grossem Nutzen sein. Verblüffend und sehr positiv empfanden die Teilnehmer die Schnelligkeit sowie die Transparenz der Methode.

Die richtigen Prioritäten setzen

Dem Bewertungsprozess folgte eine unmittelbare Rückmeldung und Diskussion der bedeutendsten Erkenntnisse aus der Selbsteinschätzung. Stärken, Verbesserungspotenziale, Informationsdefizite, einzelne abweichende Meinungen oder auch mögliche Polarisierungen innerhalb der Gruppe wurden visuell aufgezeigt. Das Führungsteam konnte sich mit dem Ergebnis ausgesprochen gut identifizieren. Das Gefühl der Bestätigung der eigenen Meinung und

Vier Kriterien zur Priorisierung

Grafik 2

Priorisierungskriterien	Faktor
A. Realisierungsmöglichkeit	2
B. Dringlichkeit	1,5
C. Interne Wirkung	1,3
D. Externe Wirkung	1

die Kenntnis der Ansichten der Kollegen wirkten besonders motivierend auf die Unterstützung des weiteren Prozesses. Über konzernbedingte begrenzte Einflussmöglichkeiten auf einige Themen wurde bereits in dieser Phase intensiv diskutiert.

Mit Hilfe einer verdichteten Ergebnisanalyse begann der letzte und

dennoch wichtigste Schritt der Priorisierung von Verbesserungspotenzialen. Die ersten dreissig Themen, die mit einer hohen Bedeutung und zugleich als gering erfüllt eingeschätzt wurden, sollten nun vom Führungsteam der OKE priorisiert werden. Vier Priorisierungskriterien wurden gemeinsam festgelegt und mit entsprechenden Gewichtungsfaktoren versehen (Grafik 2).

Für jedes Verbesserungspotenzial erfolgte somit eine Bewertung der Realisierungsmöglichkeit hinsichtlich vorhandener Ressourcen, der gegenwärtigen Dringlichkeit, und der organisationsinternen/-externen Wirkung möglicher Massnahmen. Der rechnergestützte Auswertungsprozess erlaubte sowohl eine Prio-

**Das
Richtige
richtig
tun!**

risierung der Potenziale nach den einzelnen Kriterien wie auch nach einem gebildeten Gesamtfaktor.

Die visuelle Darstellung veranschaulichte den ermittelten Handlungsbedarf. Eine entsprechende Projektplanung und die anschließende Umsetzung vereinbarter Verbesserungsmassnahmen wird Oerlikon-Knorr Eisenbahntechnik AG einen Schritt weiter auf ihrem «Weg zur Excellence» bringen. Zwei wichtige Voraussetzungen sind schon hierfür gegeben. Durch die Anwendung von SAB wurden Zeit, Mitarbeiterenergie und Ressourcen eingespart, die sinnvoll für die Projektarbeit eingesetzt werden können. Wir sind aber auch zuversichtlich, dass das Führungsteam den selbsterarbeiteten Aktionsplan nun entschlossen und hoch motiviert unterstützen wird.

