

Fortschritte erkennen, Excellence messen

Nachdem das Production Center Axles Gaggenau (PG), ein Bereich des Daimler-Chrysler Geschäftsbereichs Powersystems, im Sommer 2000 den Excellence-Prozess mit Unterstützung der TQU International GmbH erfolgreich begonnen hatte (README 43), stand im Frühjahr 2002 die Bewertung der Veränderungen des vergangenen Jahres an.

In wirtschaftlich schwierigeren Zeiten haben präventive Projekte einen harten Stand. Doch im PG-Führungskreis war man sich einig, dass der Prozess mit Begleitung des TQU zielgerichtet vorangetrieben werden soll. Als wichtige Rahmenbedingung sollte in diesem Jahr der Aufwand reduziert werden, ohne die Qualität der Ergebnisse zu gefährden. Als schlankes Verfahren zeigte sich das „Differenz-Assessment“, die „TQU-Methode“.

Auch beim Differenz-Assessment war wieder der Konsensbericht der Assessoren mit Stärken und möglichen Verbesserungen, bewertet nach der RADAR-Systematik, wesentliche Forderung. Das „alte“ Konsensbuch wurde weiterentwickelt und das Assessment wieder vom „2000er“-Team des Achsen-Centers durchgeführt. Damit Elmar Zeller der gleiche TQU-Berater zur Verfügung stand, waren die Voraussetzungen für eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse gegeben.

Wie sind wir vorgegangen?

Das Konsensbuch der ersten Bewertung wurde in eine Stärken-/Potenziale-Tabelle umgearbeitet und war Grundlage aller weiteren Schritte. Dann wurde die Tabelle auf die Befähiger-Kriterien reduziert, und alle Teamleiter bewerteten die Veränderungen der letzten 1 1/2 Jahre. Nach einem Ranking wurde durch Ankreuzen eine Wertung zu jeder Stärke oder jedem Potenzial vorgenommen. Zusätzlich waren Kommentare erwünscht.

Die Tabellen wurden verdichtet und die leitenden Führungskräfte mit den Ergebnissen konfrontiert. Im Konsensgespräch mussten sie sich zu jeder Stärke und Schwäche auf eine Wertung festlegen. Zusätzlich wurden die aktualisierten Kennzahlen der Ergebnis-Kriterien und die verabschiedeten Maßnahmen des ersten Selfassessment bewertet. Die Assessoren beurteilten die Aussagen des Führungskreises in einer Vorabbewertung nach der RADAR-Matrix.

Das abschließende Assessment gestaltete sich schwieriger als zunächst erwartet. Welcher Bewertungsmaßstab sollte durch die Assessoren angelegt werden? Einerseits galt die Feststellung des Delta für den Betrachtungszeitraum als maßgebend, andererseits wollte man doch die aktuellen Erkenntnisse einfließen lassen. Als problematisch erwies sich, dass sich die damals unerfahrenen Assessoren, ebenso wie die Führungskräfte, weiterentwickelt haben und ihre Bewertungen heute schärfer differenzieren.

Aber wollte man beim Delta-Assessment nicht die Maßstäbe belassen, um die Vergleichbarkeit zu gewährleisten? Nach langer Diskussion entschloss man sich zu einem Kompromiss. Schließlich wollte man eine richtungsweisende Bewertung abgeben und keine Vergangenheitsbewältigung betreiben. Am Ende standen 485 Punkte, die das Selfassessment von 2000 (504 Punkte) zwar nicht toppen konnten, unter Berücksichtigung der schärferen Bewertung aber auf einem hohem Niveau liegt.

Die Abschlusspräsentation der Ergebnisse wurde gegenüber der ersten Selbstbewertung verändert. Nach Vorstellung der Einzelergebnisse standen, statt detaillierter Maßnahmenvorschläge, mögliche Verbesserungsprojekte zur Diskussion. Auf diese Weise sollen wenige, aber von einer breiten Mehrheit getragene, Verbesserungsprojekte für die notwendigen Impulse sorgen.

Im Rahmen unserer Unternehmensführung ist EFQM der Bewertungsmaßstab, im Sinne eines Feedbacks, die strategischen Vorgaben operativ umzusetzen und die Frage zu beantworten: Haben wir die richtigen Strukturen, Prozesse und qualifizierten Mitarbeiter zu unserer Zielerreichung?

Das Differenz-Assessment haben wir als effiziente Methode kennengelernt, das Unternehmen auf dem Weg zu Business Excellence weiter voran zu bringen.

Christian Post
DaimlerChryslerAG
Geschäftsbereich Powersystems
Production Center Axles Gaggenau