

## EFQM-Einführung bei der ASSA ABLOY Sicherheitstechnik GmbH

ASSA ABLOY Sicherheitstechnik GmbH, ist ein mittelständisches Unternehmen mit Sitz auf der Schwäbischen Alb in Baden-Württemberg und zeichnet sich durch ständiges Bestreben nach Verbesserung der Organisationsstrukturen aus.

Das Interesse an einer gezielten Weiterentwicklung des Unternehmens und die Bereitschaft sich mit „Neuem“ auseinanderzusetzen, war Basis zur Beschäftigung mit dem EFQM-Modell. Die zunächst vorsichtige Anwendung ist sehr schnell einer Begeisterung gewichen, die das Unternehmen in kürzester Zeit bis auf die Finalistenbühne des Ludwig-Erhard-Preises geführt hat.

### Die EFQM Einführung

Aufmerksam auf das EFQM-Modell wurde die Geschäftsleitung über die Einladung zur Teilnahme am Pilotprojekt „Exzellenz im Mittelstand“ von Südwestmetall, das seitens der IBK fachlich begleitet und mittels der GOA-Work-Bench unterstützt wurde.

Der selbstgesteckte, zeitliche Rahmen für die Selbstbewertung war bewusst sehr kurz gewählt und dauerte vom ersten Kennenlernen des Modells bis zur „Committed to Excellence“ Anerkennung nur sieben Monate und weitere 30 Wochen bis zur erfolgreichen „Recognised for Excellence – 5 Stars“ Abnahme. Im nächsten Schritt wurde das Unternehmen dann Finalist beim Ludwig-Erhard-Preis 2011.

### Ergebnisse aus der Selbstbewertung / Verbesserungen

Herr Siegfried Weber, neu eingesetzter Werksleiter der Assa Abloy äußerte sich zu den gemachten Erfahrung: *„Die Selbstbewertung war eine meiner ersten Aufgaben im neuen Werk und es war ermutigend zu erkennen, wie exzellent man bisher im Unternehmen vorgegangen war. Dennoch konnten auch hier sehr schnell weitere Verbesserungsmaßnahmen und –Projekte definiert werden.*

- Beschleunigte Umsetzung der Produktzellenstruktur
- Werkweiter Einsatz von Infotickern
- Erarbeiten einer Qualifikationsmatrix
- Messen an der Maschine
- Validierung der Standortstrategie durch eine Kundenbefragung
- Benchmarking und Unternehmensvergleich regional und überregional

Herr C.-Andreas Dalluege, der die Umsetzung als European Assessor begleitete, konnte hier

*bei wichtige Impulse und viele Anregungen geben und war so ein wertvoller Projektbegleiter.“*

Die drei ausgewählten Lernprojekte für die C2E Abnahme seien hier kurz erläutert:

Die *Produktzellen* stellen einen wichtigen Bestandteil des Production Leadership System PLS dar. Ziel des PLS ist eine Liefertreue von 100 % bei einer Lieferzeit von 48 Stunden und einer Materialverbrauchszeit von 30 – 39 Tagen (Strategie 100/48/30+).

Die benötigten Informationen kommen über die *Infoticker* zeitnah zu den Mitarbeitern und sind damit die Grundlage der Zielerfüllung in der Produktion. Diese wurden im gesamten Produktionsbereich so installiert, dass sie von allen Mitarbeitern ständig leicht eingesehen werden können.



Eine alte Weisheit besagt: "Qualität wird produziert und nicht kontrolliert". Dementsprechend wurde die Qualitätssicherung vor Ort unter dem Stichwort "Messende Maschine" bei ASSA ABLOY konsequent umgesetzt.

In diesem Zusammenhang wurden Maschinen zur Bearbeitung von Werkstücken mit Messeinrichtungen versehen, die kritische Qualitätsparameter während oder direkt nach der Bearbeitung "in der Maschine" überprüfen und ggf. die

Bearbeitungsparameter selbstständig nachjustiert und bei Bedarf nacharbeitet.

Über das Messen an der Maschine wird die Qualität und Produktivität in mehrfacher Hinsicht optimiert.

## Erkenntnisse

Die Adaption des EFQM-Modelles ist ASSA ABLOY in kurzer Zeit sehr erfolgreich gelungen und die Möglichkeit zum Einstieg mit dem GOA Easy Assessment eine schnelle, unkomplizierte Selbstbewertung durchzuführen war hierbei sehr hilfreich.

Basis für die Umsetzung war die Bereitschaft sich auf das Modell einzulassen, um weitere Schritte zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit zu realisieren. Das Modell hat sich dabei in vielfacher Weise bewährt; es konnten damit Stärken und Potenziale sichtbar gemacht werden, die vorher nicht im Blickpunkt standen. Die Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie hat neue Impulse erfahren.

## Ergebnisse

- Im Zuge einer angestandenen Nachfolgeplanung war das Instrument hervorragend geeignet um in sehr kurzer Zeit, tiefe und umfassende Kenntnisse in nahezu allen, auch komplexen Geschäftsprozessen zu erlangen.
- Die nur vordergründig scheinbar hohe Komplexität des EFQM-Modells reduziert sich bei der Handhabung innerhalb kürzester Zeit. Insofern ist das System auch für kleine oder wenig geübte Organisationen geeignet.
- Das EFQM-Modell deckt objektiv Stärken und Potenziale einer Organisation auf und gibt unmittelbar Anregungen zur Verbesserung. Hierbei werden in der Anwendung selbst solche Themenfelder ans Tageslicht gebracht, welche vorher nicht bewusst waren bzw. im Fokus standen.
- Im Zuge der Erarbeitung der Broschüre wurde festgestellt, dass das gesamte Team seinen Horizont umfänglich erweitern konnte. Der Zusammenhang zwischen den einzelnen Geschäftsprozessen bzw. Organisationseinheiten und deren Zusammenwirken wird jedem Teammitglied, gleich

aus welchem Fachgebiet es kommt, transparent gemacht.

- Da sich das Modell intensiv mit den Bedürfnissen der div. Interessensgruppen auseinandersetzt, ist es zur Strategiefindung hervorragend geeignet bzw. kann bei einer vorhandenen Strategie zur Überprüfung derselben dienen.

## Fazit

Für ASSA ABLOY hat es sich gelohnt den nicht zu vernachlässigenden Zeitaufwand in das EFQM-Modell zu investieren. Ein "open mind" und der Wille zur Veränderung in der gesamten Organisation, beginnend bei der Geschäftsleitung, müssen dabei vorhanden sein. Zur schnelleren Integration und Umsetzung des EFQM-Modells empfiehlt es sich Mitarbeiter zu Assessoren ausbilden zu lassen.



Siegfried Weber, Werkleiter des Standortes Albstadt der ASSA ABLOY Sicherheitstechnik Deutschland.

Davor mehr als zwanzigjährige Erfahrung als Führungskraft in leitenden Funktionen als Werkleiter, Prokurist und Geschäftsführer. Vornehmlich in der Automobilzulieferindustrie.

Jahrgang 1960. Verheiratet, zwei Kinder.

Nach Lehre, Berufsausbildung und langjähriger Dienstzeit bei der Bundeswehr erfolgte umfangreiche Aus- und Weiterbildung.

Besondere Erfolge waren u.a. der 1. Preis der Region Stuttgart "Konzept für Erwachsenenbildung", 2004.