

**Messbar den Performancefortschritt und -erfolg erleben;
immer wissen, wo wir mit unserer Performance stehen**

Performance - Benchmarking

Messbare Verbesserung von Zuständen, Fähigkeiten
und Verhaltensweisen in Fabrik und Büro

Gero Pankus
Hubert Gruner
Frank Thieme

Performance Benchmarking ist ein Produkt des Pankus Teams.

© Pankus Performance Development Deutschland GmbH

Elberfelder Str. 183, 42553 Velbert

Email: info@pankus.de

Internet: www.pankus.de



Die zentrale Managementaufgabe: ständige Steigerung der Leistungskraft!

Die zentrale Aufgabe des Managements ist schlicht und einfach die, ein Unternehmen auf seinem Gebiet und in seiner Branche **durch ständige Steigerung der Leistungskraft** wettbewerbsfähig, wettbewerbsresistent und profitabel zu machen.

Leistungskraft wird sichtbar und messbar in den erfolgsentscheidenden Schlüsselmessgrößen

- Marktstellung
- Innovationsleistung
- Produktivität
- Profitabilität
- Verfügbarkeit qualifizierter, leistungsbereiter Mitarbeiter (Führender und Ausführender).

Die ständige Steigerung der Leistungskraft führt zu einer Stärkung der Überlebensfähigkeit und Steuerbarkeit des Unternehmens, denn es werden primär **keine Zustände konserviert, sondern in einem dynamischen Performanceverbesserungsprozess ständig neue Zustände, Fähigkeiten und Verhaltensweisen entwickelt und erlernt.**

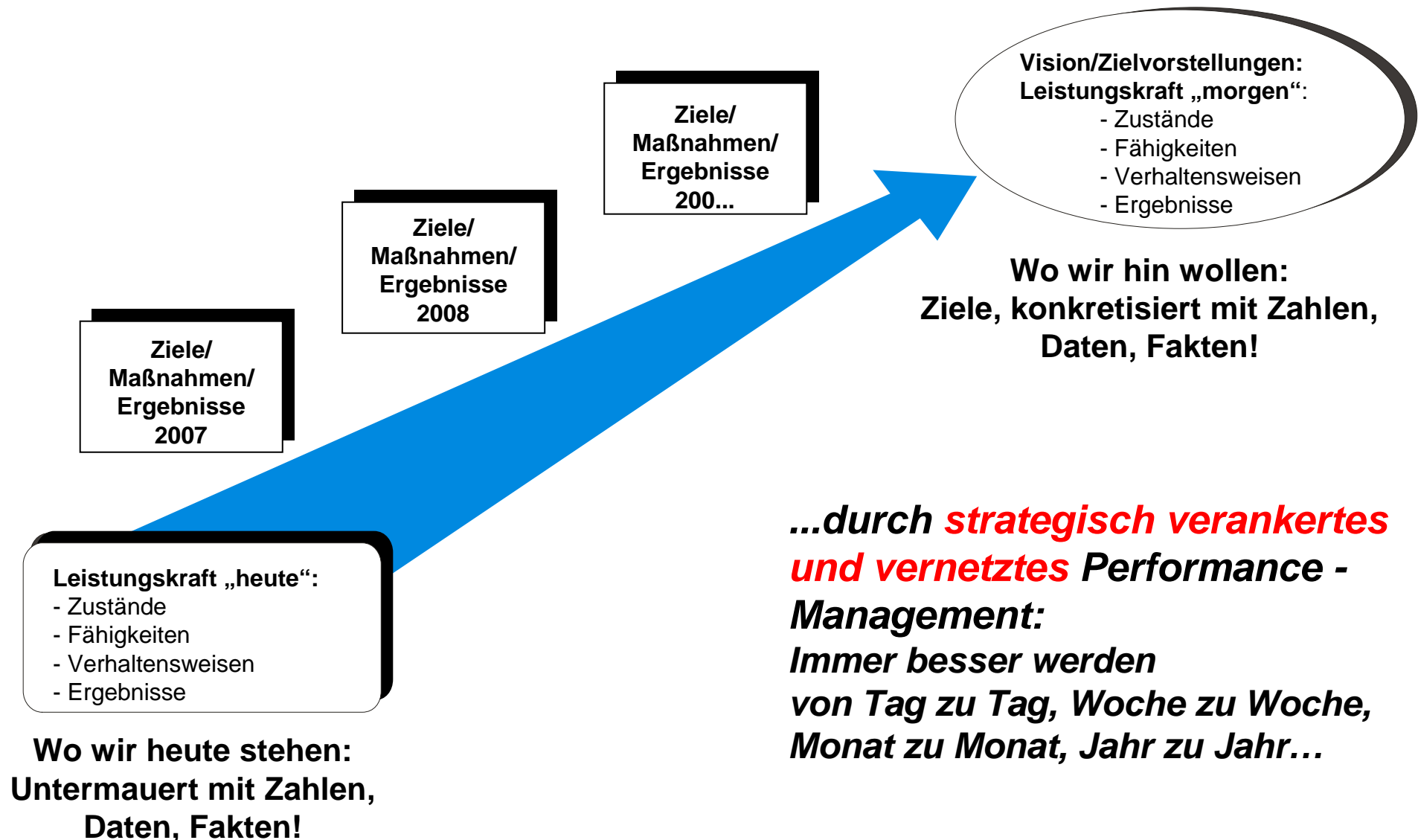
Die eiserne Regel für erfolgreiches Performance-Management lautet:



Es werden primär keine Zustände konserviert, sondern in einem dynamischen Prozess ständig neue Zustände, Fähigkeiten und Verhaltensweisen entwickelt und erlernt.

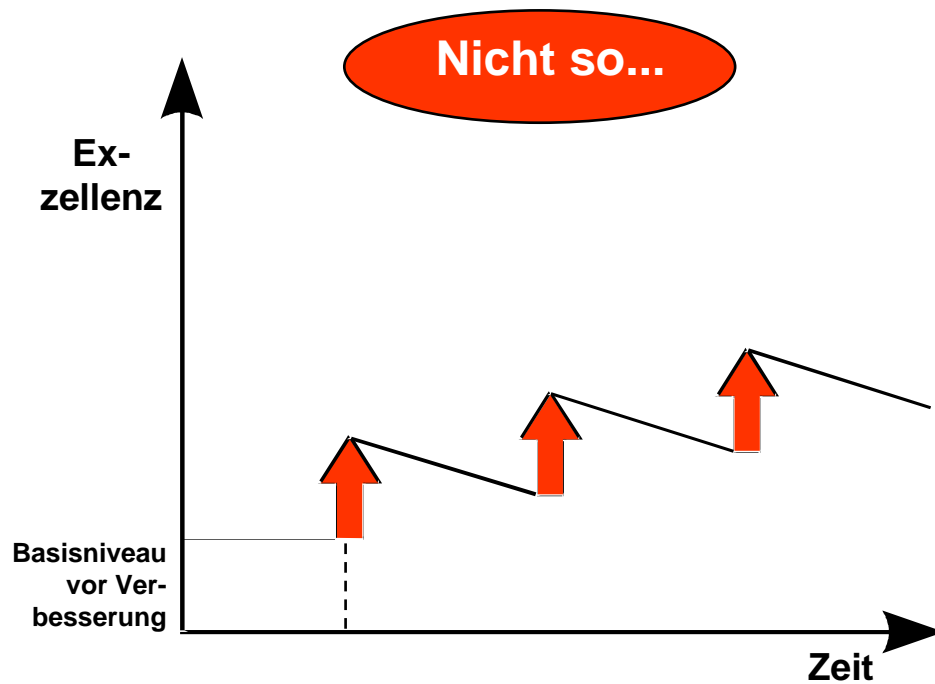
Merke: Der vorhandene Zustand ist nie der bestmögliche!

Die Zielsetzung: Steigerung der Leistungskraft und Kundenfocussierung des Unternehmens...

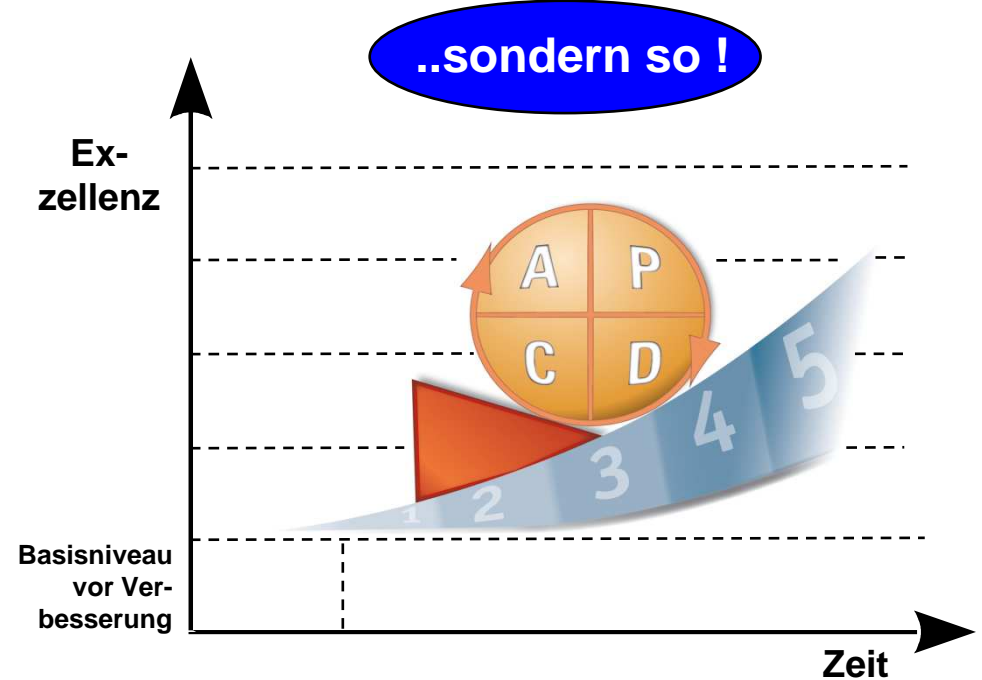


Betreiben Sie systemisches Performance-Management anstatt sprunghafter Aktivitäten!

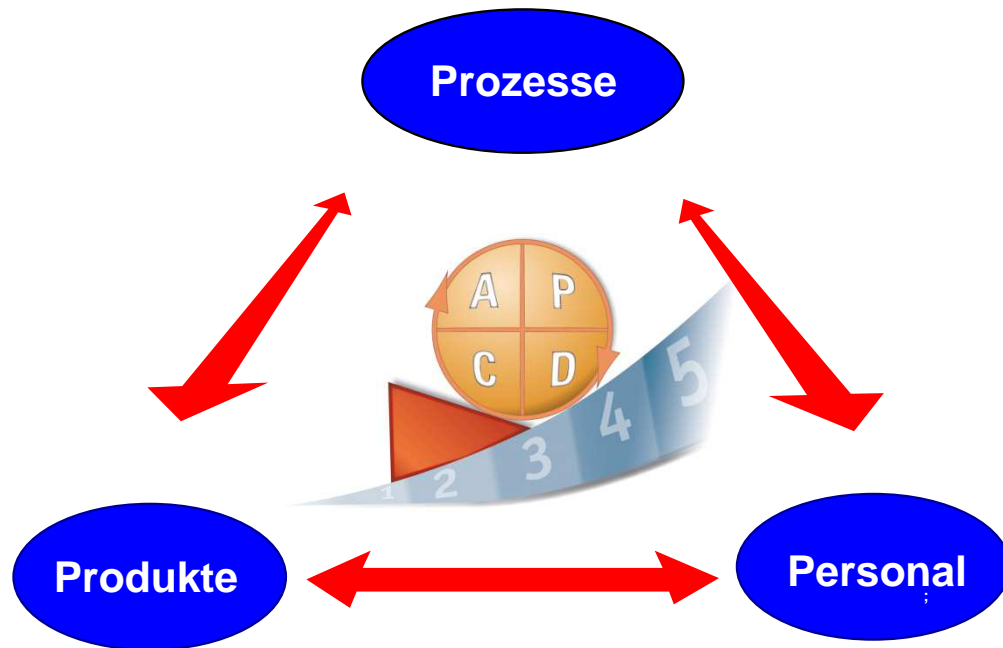
Verlauf von Verbesserungsprozessen *ohne* systemisches Performance-Management (Sägezahneffekt)



Kontinuierliche Verbesserungen *mit* systemischem Performance-Management



Die Verbesserungsobjekte, um die sich alles dreht:



Die Aufgabe:

*Kontinuierlich, zielbezogen und systemisch vernetzt Performance- und Qualitätsverbesserung der 3 P's
Produkte, Prozesse, Personal betreiben!*

Wer treibt den Verbesserungsprozess ?

- *Führende*
- *Ausführende*



Was Toyota von seinen Führungskräften erwartet:

Toyota richtet an seine Führungskräfte die Erwartung, dass sie die Mitarbeiter effektiv entwickeln, so dass die Performance kontinuierlich verbessert wird. Toyota erreicht dies, indem es der gesamten Belegschaft durch kontinuierliche Entwicklung und kontinuierliches Wachstum befähigter Mitarbeiter seine Kultur einpflanzt, sowie durch die Fokussierung auf eine Stärkung des TPS. Die Effektivität einer Führungskraft wird an vier zentralen Performance-Kriterien gemessen:

- **Sicherheit** – Ergonomie, Vermeidung von Verletzungen und Verbesserung des Arbeitsplatzdesigns
- **Qualität** – Schulung, Prozessverbesserung und Problemlösung
- **Produktivität** – konsistente Erfüllung der Kundennachfrage und konsistentes Ressourcenmanagement
- **Kosten** – Erfüllung der ersten drei Kriterien bei gleichzeitiger Kontrolle und Reduzierung der Gesamtkosten

Die Annahme dahinter lautet, dass Verbesserungen der Gesamtpformance bedeutet, dass sich die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter verbessern.

Und was erwarten wir?

Quelle: Liker, J.K./Meier, D.P.: Praxisbuch Der Toyota Weg, FinanzBuch Verlag, 2007

Das Performance - Benchmarking

Systemisches Performance-Management ist - wie dargestellt - ein zielbezogener, kontinuierlicher Prozess. Am Anfang dieses Prozesses steht die **Bestimmung der Ausgangssituation bzw. -position:** Wo stehen wir heute, welche Zustände, Fähigkeiten, Ergebnisse und Kultur prägen gegenwärtig unsere Situation? Danach erfolgt die **Bestimmung einer Zielvorstellung:** Wo wollen / müssen wir hin, welche Zustände, Fähigkeiten, Ergebnisse und Kultur wollen / müssen wir zukünftig besitzen? Zwischen Ausgangssituation und Zielvorstellung **liegt der Weg der Performanceverbesserung.**

Um diesen Prozess erfolgreich bearbeiten und bewältigen zu können, entwickelte das Panskus Team aufgrund seiner jahrzehntelangen, weltweiten Praxiserfahrung ein auf der japanischen Kaizen- und Managementkultur gründendes **Performancetreiber- und Navigationssystem.**

Zentraler **Baustein** dieses Systems ist das **Performance-Benchmarking.** Dieses Benchmarking gibt Auskunft darüber, auf welcher von **5 möglichen Performance-Stufen** mit welchen Zuständen, Fähigkeiten und Verhaltensweisen ein Unternehmen, eine Organisation steht. Performance-Stufe 5 ist die höchste erreichbare und bedeutet Weltklasse hinsichtlich der verfügbaren Leistungskraft.

Zur Statusfeststellung auf welcher Performance-Stufe man steht, werden anhand von standardisierten Benchmarking-Checklisten auf **10 Keyhandlungsfeldern** Performancebeurteilungen durchgeführt, die anzeigen, welche Zustände, Fähigkeiten und Verhaltensweisen ein Unternehmen / eine Organisation prägen.

Ausgehend von der momentanen Performance-Beurteilung wird ein vernetzter Verbesserungsprozess in Gang gesetzt, der das gesamte Unternehmen / eine Organisation mit Hilfe des **PDCA-Zyklus** über die Performance-Stufen immer näher an gewollte Zielvorstellungen heranführt.

Der Prozess der Performanceverbesserung zur Steigerung der Leistungskraft

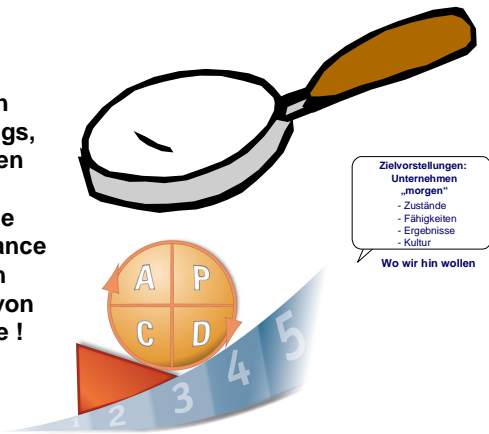


- **führt über 5 Performance-Stufen** mithilfe von Benchmarkings und Audits zuverlässig zur Erfüllung der strategischen und operativen Ziele.
- **benutzt 10 Keyhandlungsfeldern**, auf denen über die 5 Performance-Stufen die vernetzte Performanceverbesserung mithilfe bekannter und praxisbewährten Methoden, Tools und Techniken stattfindet.
- **verpflichtet alle - Führende und Ausführende - zum Mitmachen** nach einer standardisierten Vorgehensweise.



Die 5 Performance-Stufen mit ihren charakteristischen Ausprägungen:

Geführt durch Benchmarkings, Audits und den PDCA-Zyklus entwickeln Sie Ihre Performance kontinuierlich zielbezogen von Stufe zu Stufe !

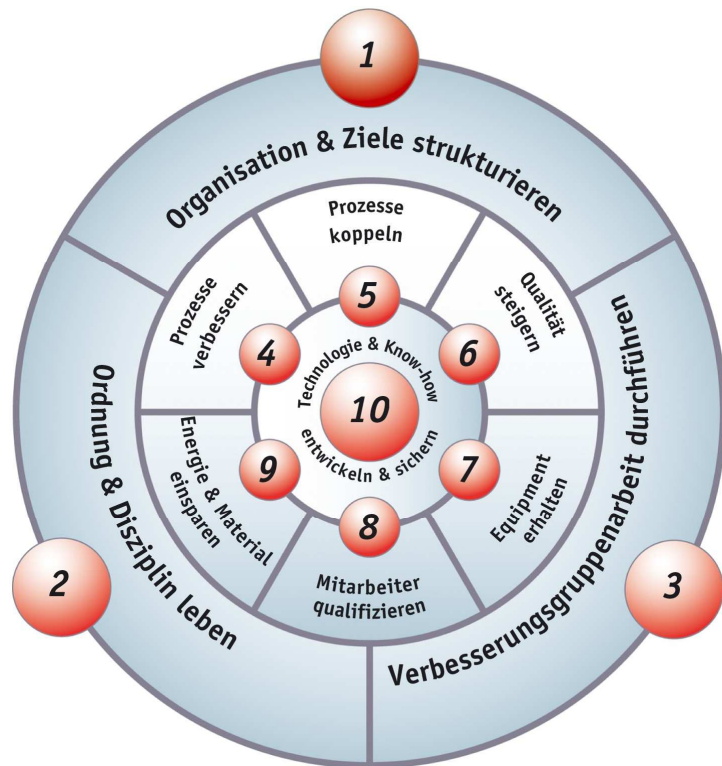


Unternehmen „heute“:
- Zustände
- Fähigkeiten
- Ergebnisse
- Kultur
Wo wir heute stehen

**Auf welcher Performance-Stufe steht Ihr Unternehmen?
Welche Zielvorstellungen hat Ihr Unternehmen?**

Performance-Stufe	Charakteristische Zustände u. Fähigkeiten der Performance-Stufen im Überblick
1	<ul style="list-style-type: none"> - Unternehmen liegt mit seinen Zuständen und Fähigkeiten weit hinter den Wettbewerbern zurück. - Sehr wenig Bewusstsein bei Führungskräften und Mitarbeitern über die wettbewerbsfähige Gestaltung von Produkten, Prozessen, Qualität sowie personellen Fähigkeiten und Verhaltensweisen.
2	<ul style="list-style-type: none"> - Unternehmen hat bezüglich seiner Zustände und Fähigkeiten noch keine signifikanten Wettbewerbsvorteile. - Führungskräfte u. Mitarbeiter kennen moderne Methoden und Tools und beginnen, ihre traditionellen Verhaltensweisen zu ändern. - Diverse Einzelprogramme zur Verbesserung von Performance und Qualität sind in Anwendung; es fehlt jedoch eine gesamtheitliche, vernetzte Entwicklungs- und Verbesserungsstrategie.
3	<ul style="list-style-type: none"> - Unternehmen hat bezüglich seiner Zustände und Fähigkeiten Wettbewerbsvorteile erreicht. - Ein strategisch verankertes, unternehmensweit verbindliches Performanceverbesserungs-Programm synchronisiert alle Verbesserungsaktivitäten. Positive Ergebnisse in Bezug auf die Performance der Geschäftsprozesse und Ressourcen werden unternehmensweit entsprechend der Zielevernetzung erzielt.
4	<ul style="list-style-type: none"> - Unternehmen liegt mit seinen Zuständen und Fähigkeiten deutlich vor seinen Wettbewerbern. - Es gibt unternehmensweite zielausgerichtete Performanceverbesserungsarbeit. Vorbehaltloses Engagement aller Führungskräfte und Mitarbeiter hin zur Entwicklung von Excellence ist selbstverständlich. - Wirksame Investitionen in modernste Technologien, Verfahren und Prozesse. Alle Prozesse sind hochwertschöpfend.
5	<ul style="list-style-type: none"> - Unternehmen hat mit seinen Zuständen und Fähigkeiten in der entsprechenden Branche die absolute Führerschaft. - Weltklasse in Flexibilität, Innovation, Profitabilität, Qualität sowie in personellen Fähigkeiten und Verhaltensweisen. - Unternehmen ist eine lernende Organisation und entwickelt die außergewöhnlichen Fähigkeiten selbstständig kontinuierlich weiter.

Die 10 Keyhandlungsfelder, auf denen Schwerpunktthemen bzw. Aktivitäten zur Erreichung einer höheren Performance-Stufe bearbeitet werden müssen:



- 1 Organisation gestalten/ Ziele strukturieren und erfüllen
- 2 Ordnung, Sauberkeit und Disziplin leben
- 3 Mit Verbesserungsgruppen Ziele erfüllen
- 4 Prozesse messen, analysieren und verbessern
- 5 Prozessabläufe durchgängig koppeln und beschleunigen
- 6 Qualität anforderungsgerecht und zuverlässig erzeugen
- 7 Equipment optimal nutzen und erhalten
- 8 Mitarbeiter entwickeln und vielseitig qualifizieren
- 9 Material, Werkzeug und Energie einsparen
- 10 Technologien, Verfahren und Know-how beherrschen, verbessern und sichern

Die einzelnen Keyhandlungsfelder stehen in engen Wechselbeziehungen und -wirkungen, **d.h. sie bilden ein Beziehungsnetzwerk.**

Durch diese Wirkungen entsteht ein **vernetzter** Performanceverbesserungs-Prozess mit vielfältigen Synergieeffekten und Nutzenwirkungen!

Der vernetzte Entwicklungsprozess z.B. zur Erreichung der PM-Stufe 3:

Schwerpunktt Themen:

- Informiere die Mitarbeiter offen über den Status. Beschleunige die Übernahme neuer Technologien
- Schätze deinen Status bzgl. Schlüsseltechnologien im Vergleich mit den Wettbewerbern der Branche
- Führe eine Untersuchung über Schlüsseltechnologien in jedem Bereich durch und erstelle Kompetenz-Radarcharts

Schwerpunktt Themen:

- Lerne von den anderen Unternehmen und Organisationen
- Konzentriere dich auf „Sichtbares“ und „Hörbares“.
- Mache Kostenkontrollen und monatliche SOLL/IST-Vergleiche
- Vertiefe die Kenntnisse über Einsparungsmethoden und -techniken. Diskutiere darüber im Arbeitsumfeld und in Verbesserungsgruppen
- Im eigenen Arbeitsumfeld beginnen, Material, Werkzeug und Energie einzusparen

Schwerpunktt Themen:

- Halte den Qualifizierungsplan immer auf dem neuesten Stand (Symbol und Punkte).
- Visualisiere den erreichten Fortschritt
- Setze als Qualifizierungsziel den 3x3-Standard
- Vereinfache ständig die Arbeitsprozesse/das Equipment und deren Anforderungen an Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten
- Erläutere immer wieder die Vorteile vielseitiger Qualifizierung für die Mitarbeiter und das Unternehmen

Schwerpunktt Themen:

- Nutze gelegentlich anfallende Stillstandszeiten zur Reinigung und Wartung des Equipments
- Benutze TPM-Maßnahmen als Themen für Verbesserungsgruppenarbeit
- Schule das Bedienpersonal in den Funktionen des Equipments und in der Einhaltung von Arbeitsschutz-, -sicherheits- und Umweltschutzbestimmungen
- Eliminiere die sog. „3 Übel“

Schwerpunktt Themen:

- Unterstütze durch das Management alle Maßnahmen, die der Erzeugung von Qualität in den Arbeitsprozessen dienen
- Hänge Qualitätsstandards und -kriterien für alle sichtbar aus. Visualisiere die Qualitätsentwicklung
- Beobachte den Prozess auf mögliche Fehlerquellen
- Organisiere ein wirksames Mess- und Prüfmittelmanagement. Prüfe und kalibriere die Mess- und Prüfmittel

KHF 10:

Technologien, Verfahren und Know-how beherrschen und sichern

KHF 9:

Material, Werkzeug und Energie einsparen

KHF 8:

Mitarbeiter entwickeln und vielseitig qualifizieren

KHF 7:

Equipment optimal nutzen und erhalten

KHF 6:

Qualität anforderungsgerecht u. zuverlässig erzeugen

KHF 1:

Organisation gestalten/ Ziele strukturieren und erfüllen

KHF 2:

Ordnung, Sauberkeit und Disziplin leben

KHF 3:

Ziele mit Verbesserungsgruppen erfüllen

KHF 4:

Prozesse messen, analysieren und verbessern

KHF 5:

Prozessabläufe koppeln und beschleunigen

Schwerpunktt Themen:

- Führe regelmäßig offen und vorbehaltlos SOLL/IST-Vergleiche und Zielerfüllungsgespräche anhand von Zahlen, Daten und Fakten durch
- Visualisiere die Ziele und deren Erfüllung mit Hilfe von Texten und Schaubildern
- Stelle sicher, dass Unternehmensziele als durchgängiges Zielsystem ebenen- und bereichsspezifisch bestimmt und vereinbart werden
- Stelle sicher, dass Unternehmensziele auf allen Ebenen und in allen Bereichen bekannt sind

Schwerpunktt Themen:

- Bestimme eindeutig die Arbeits- und Zuständigkeitsbereiche für jede Arbeitsgruppe (Org.-Einheit)
- Streiche Oberflächen mit heller Farbe an
- Räume senkrechte Flächen auf und säubere sie
- Schule die „5S“-Methodik und konzentriere dich auf die Einhaltung der Standards

Schwerpunktt Themen:

- Richte die Koordinierungsstelle und Wettbewerbe für die Verbesserungs-Gruppen ein
- Wende konsequent die Methode „Verbesserungen selbst umsetzen“ an
- Veröffentliche unternehmensweit Verbesserungsvorschläge. Schaffe einen „Marktplatz“ für Verbesserungsergebnisse und -arbeit
- Fördere und fordere neue Ideen/Vorschläge ,die die Jahreszielerfüllung unterstützen. Sichere ständig die Unterstützung der Verbesserungsgruppenarbeit durch das Management

Schwerpunktt Themen:

- Stelle sicher, dass alle Mitarbeiter die Arten von Verschwendung kennen und mitarbeiten, sie zu eliminieren
- Analysiere Prozessstücke oder -schritte mit hohem Verbesserungspotenzial und verbessere sie mit spezifischen Aktivitätenplänen
- Erstelle einen detaillierten Prozessverbesserungsplan mit konkreten qualitativen Zielen
- Erlerne Methoden, Tools und Techniken zur Eliminierung von Verschwendung (z.B. 7 W-Fragen-Methode)

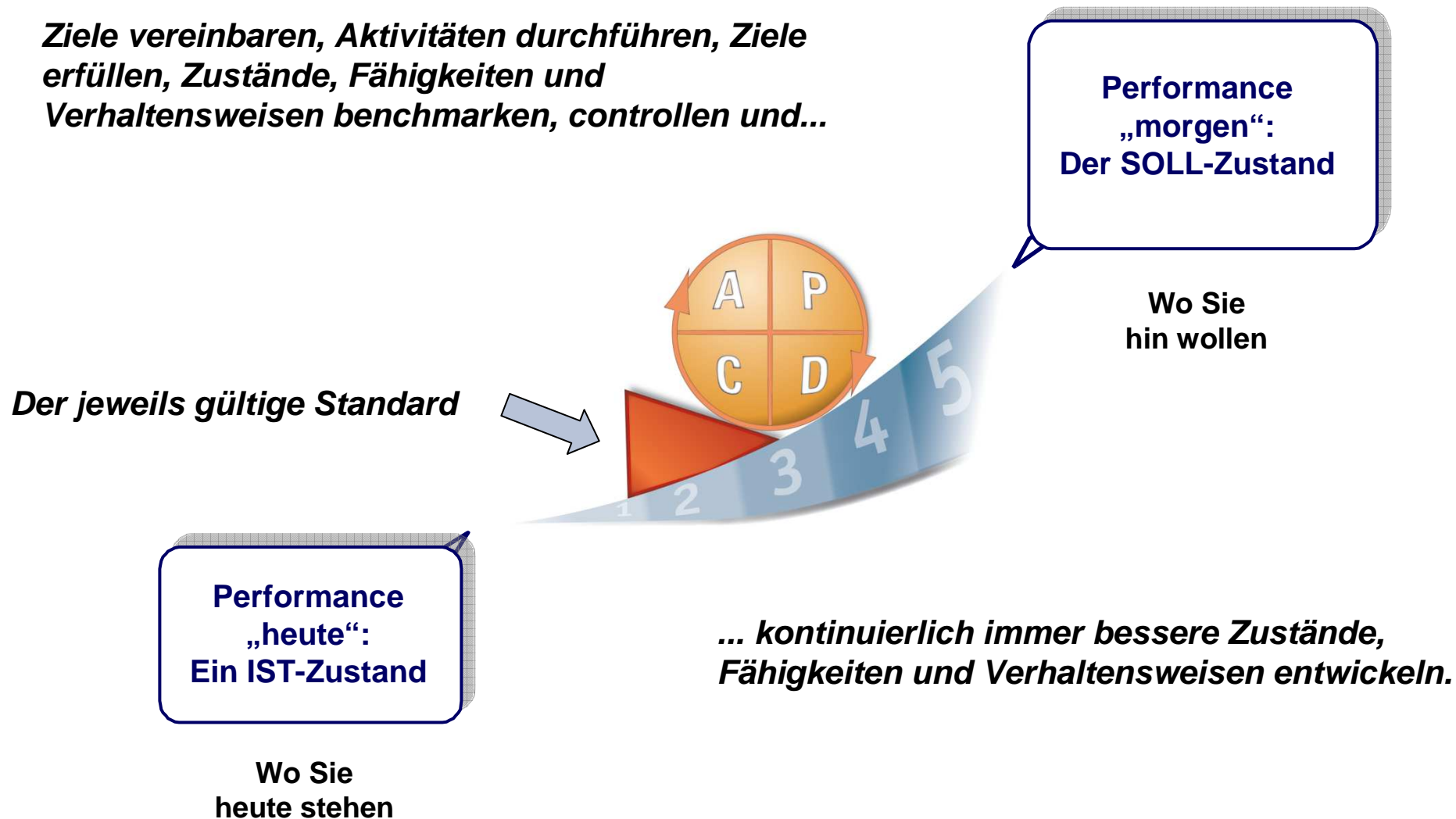
Schwerpunktt Themen:

- Vereinbare mit Hilfe der Fishbowl-Meetings oder anderer Methoden Kopplungspunkte in der Bürowelt
- Vereinbare mit externen Lieferanten das Kopplungspunkt-Konzept und definiere genaue Regeln
- Lege die Anwendungsart und den Ort der einzelnen Kopplungspunkte fest
- Mit Unterstützung des Managements wird ein unternehmensweites Kopplungssystem entwickelt

So erreichen Sie Performance-Stufe 3

Der PDCA-Zyklus der ständigen, systemischen Performanceverbesserungsarbeit:

Ziele vereinbaren, Aktivitäten durchführen, Ziele erfüllen, Zustände, Fähigkeiten und Verhaltensweisen benchmarken, kontrollen und...



Performance-Benchmarking unterstützt nachhaltig die Wirksamkeit von QM-Systemen

Die Wirksamkeit und Funktionsfähigkeit von zertifizierten QM-Systemen wird durch Audits nachgewiesen. Solche Audits werden als System-, Verfahrens-, Produkt- oder Dienstleistungsaudit bezeichnet.

Ein Audit ist letztlich nichts anderes als ein SOLL-/IST-Vergleich. Die Auditierung ist eine Momentaufnahme der Qualitätsfähigkeit des Unternehmens / einer Organisation. Bei der Auditierung werden Zustände, Fähigkeiten und Verhaltensweisen festgestellt und bezogen auf die zu erfüllenden QM- oder Integrierte Management - Anforderungen¹⁾ beurteilt. Dabei werden Schwachstellen und Verbesserungspotentiale aufgedeckt, die beseitigt bzw. genutzt werden können.

Genau an dieser Stelle ergibt sich ein Link, eine zwingende nutzenstiftende Verbindung zum Performance-Benchmarking:

Der zielbezogene, dynamische Performanceverbesserungsprozess, gemanagt über Aktivitätenpläne und den PDCA-Zyklus sowie kontrollt durch das Performance-Benchmarking, erzeugt ständig neue Zustände, Fähigkeiten und Verhaltensweisen, **die auch gezielt die Qualitäts-, Arbeitssicherheits- und Umweltschutz-Anforderungen erfüllen.** Dies ist ein kostensparender Synergieeffekt.

1) siehe hierzu Neumann, A.: Integrierte Managementsysteme, RKW-Verlag 2002, ISBN: 43-89644-182-5

Performance-Benchmarking unterstützt nachhaltig die Wirksamkeit von QM-Systemen

Das bedeutet: die zur Leistungssteigerung überlebenswichtigen Performanceverbesserungsaktivitäten **gleichzeitig** zur Erfüllung der Qualitäts-, Arbeitssicherheits- und Umweltschutzanforderungen nutzen.

Das spart Kosten, Tätigkeiten ohne Wertschöpfung und Doppelarbeiten für „präparierte Audits“!

Mit dieser Vorgehensweise nähern wir uns mehr und mehr dem Ziel, die QM-Anforderungen an die Geschäftsprozesse zu erfüllen:

- jederzeit auditfähig
- jederzeit qualitätsfähig
- jederzeit nachweisfähig

Neugierig geworden ?

Dann sprechen Sie uns an!

Gerne geben wir Ihnen weitere Informationen zu „Performance Benchmarking“.

