

BESSER WERDEN MIT ASSESSMENTS

ANTON ALDRIAN | NETZWERKPARTNER
DANKL+PARTNER CONSULTING GMBH | ALDRIAN BUSINESS CONSULTING
CONOR TROY | CONOR TROY CONSULTING

NEUES MODEWORT FÜR AUDIT? WEIT GEFEHLT!

Externes Assessment, Rapid Assessment, Standort Bestimmung, Instandhaltungs-Radar sind einige Begriffe für Assessments. Auch wenn die Methoden ähnlich sind, es handelt sich bei diesen nicht um ein Audit mit anderer Namensgebung. Worin liegt der Unterschied? In einem Audit werden Untersuchungen zur Einhaltung geforderter Standards, Richtlinien, Normanforderungen oder gesetzlicher Vorgaben durchgeführt.

Beim Assessment werden teambasiert und intensiv die Rahmenbedingungen von Prozessen, Aktivitäten oder Managementsystemen untersucht, dabei liegt die Priorität beim Erkennen und Herausarbeiten von Verbesserungspotential auch unter Berücksichtigung guter Praxis, die noch nicht im Unternehmen angewandt wird. Eine zusätzliche externe Expertise ist für die Ausarbeitung dieses Verbesserungspotenzials von besonderem Vorteil. Das Ergebnis eines Assessments ist die Ausweisung von, in unserem Fall, mit den Kunden gemeinsam definierten Optimierungsansätzen.

WIE KOMMT ES ZU EINEM ASSESSMENT?

Ein Assessment bildet einen Bestandteil eines Change-/Transformations-Prozesses, welcher mit sechs Stufen beschrieben werden kann. Begonnen wird mit den Vorbereitungen, mit Ihrer Entscheidung einen Change Prozess herbeizuführen und diesen zu planen. Darauf folgt das Assessment selbst, die Diagnose. Aus dieser Diagnose werden Verbesserungsvarianten ausgearbeitet. Die vierte Stufe bildet die Planung und mit

der fünften Stufe setzen Sie den Plan um. Die sechste Stufe beschreibt den kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP), in dem geprüft wird, ob die erwarteten Resultate erzielt wurden, ob noch nachgearbeitet oder zum nächsten Thema übergegangen wird.

Die Transformation ist ein ganzheitlicher Prozess und adressiert das Operative System, Management-Infrastruktur sowie Einstellung & Fähigkeiten gleichzeitig. Assessments sind ein notwendiger Impuls und Teil eines ganzheitlichen Change Prozesses. Mit Assessments lassen sich klarer die Zielzustände definieren, um eine wirtschaftliche Besserstellung mit der Transformation zu erzielen.

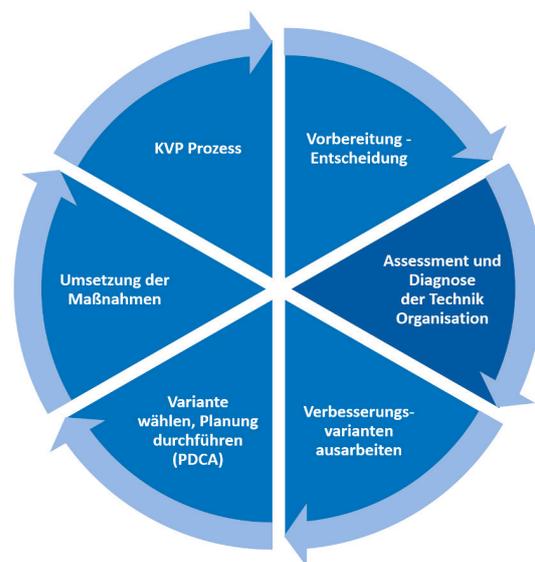


Abb. 01: Modell Transformation Process

PRAXISPROJEKT CONSUMER GOOD INDUSTRY

Im Jahr 2022 haben wir gemeinsam eine Assessment Reihe in einem international agierenden Unternehmen aus der Consumer Good Industrie durchgeführt. Ziel der Assessments waren die globale Verbesserung der Effizienz von Produktionsstandorten. Wesentlich war dabei, dass diese Assessments von einem Kernteam durchgeführt wurden und somit auch eine Initiierung von konzerninternen Best Practice Anwendungen unterschiedlicher Standorte möglich war.

ZIEL DER ASSESSMENTS

Mit den Verantwortlichen aus dem Management haben wir im Vorfeld Aufgaben Felder und Schwerpunkte definiert, welche im Zuge der Assessments zu untersuchen waren. Dabei wurde ein globales Vorgehen definiert. Die Umsetzung der Assessments und die Ableitung von Maßnahmen wurde den Standorten direkt übertragen.

DER ANSATZ – DIE AUSFÜHRUNG

Im nächsten Schritt haben wir die Umsetzung mit den lokalen Verantwortlichen abgestimmt und auch eingeleitet.

- Gestartet wurde mit einer vorab Erhebung von Basisdaten. Je besser die Qualität der bereitgestellten Daten ist umso besser können Rückschlüsse auf Potentiale geschlossen werden. Mangelnde Basisqualität lässt von Grund auf schon auf Verbesserungspotential schließen, welche im Assessment vor Ort vertieft untersucht wird.

- Es wurde erarbeitet, in welchem Stadium der Entwicklung sich die Organisationseinheit befunden hat und welche Entwicklungsmöglichkeiten vorstellbar waren.
- Interviews, Beobachtungen, Branchen-Benchmarks und Workshops wurden während der Standortbewertung angewendet, um eine vollständige Potenzialansicht des Funktionsbereichs zu erstellen.

Eine Gesamtanalyse der Instandhaltungs- und Asset Management Bereiche wird von uns immer empfohlen und setzt nicht voraus, dass es einen eigenen Asset Management Bereich gibt.

FOKUS

Bei unseren Assessments erfassen wir eine klare Ansicht, wie die Organisation aktuell funktioniert, stellen aktuellen Probleme und Herausforderungen fest. Die Reifegrade der Prozesse werden ebenso wie die Ressourceneinsätze erfasst. Chancen in der Management Infrastruktur, im Operativen System, sowie bei den Einstellungen und Fähigkeiten werden erkannt und im Zuge der Assessments bereits teilweise vermittelt. (Erste Akzeptanz schaffen) Lösungsansätze werden erkannt und gemeinsam mit dem Team des Kunden werden erste, potenzielle Lösungsvorschläge erarbeitet. Die Führungskräfte werden herausgefordert und vor allem dabei unterstützt, dass sie Ihre Organisation auch unter anderen Blickwinkeln sehen. Häufig stellen wir fest, dass Assessments auch positive Änderungen in Bezug auf Innere Haltung und Verhalten bei den Kunden auslösen.

DIE EVALUATION – BEWERTUNG

Das Hauptziel der Bewertung war es Potentiale bei der Anlageneffektivität und bei der Gesamteffizienz der Instandhaltung aufzuzeigen.

Bereits im Vorfeld, bei der Basisdatenerhebung, während des Assessments und unmittelbar danach wurden die erhaltenen Informationen be-

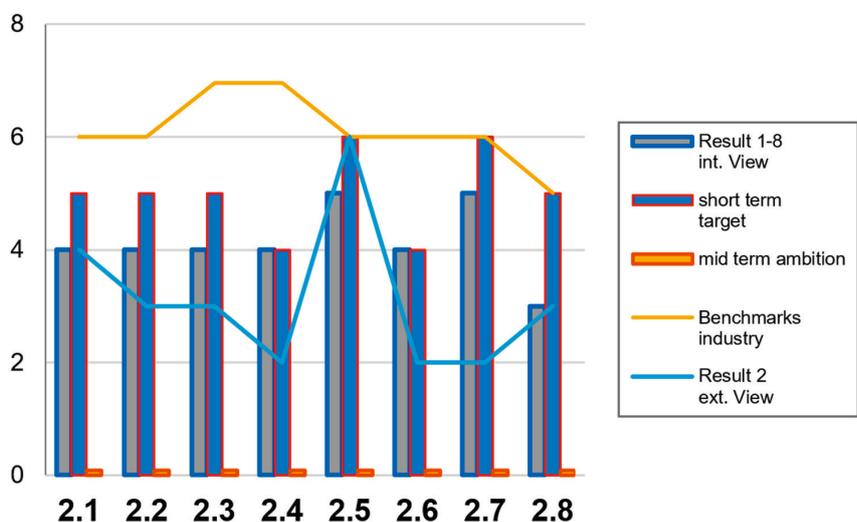


Abb. 02: „Roles & Responsibilities“ Auswertung eines Detailbereiches

wertet bzw. diese dazu verwendet, um Ansätze zur Verbesserung ableiten zu können.

Ständige Bewertungen wurden im Zuge des Assessments durchgeführt. Dabei wurde von den Personen des Auftraggebers eine interne und durch uns eine externe Bewertung generiert. Die externe Perspektive ist ein wichtiger Bestandteil, um die Ursachen für den Status der Technischen- bzw. Instandhaltungsleistung, zum Zeitpunkt des Assessments, zu verstehen. Die Ergebnisse des Assessments wurden in den Hauptgruppen Organisation, Prozesse, Methoden und Metriken zusammengefasst und abgebildet.

Das Ende des Assessments vor Ort war die Abschlussbesprechung mit allen beteiligten Personen, inklusive Präsentation der „Findings“ und „Potentials“.

NACH DEM ASSESSMENT

Nach Vereinbarung bereiteten wir die endgültigen Ergebnisse und Empfehlungen in den darauffolgenden Tagen auf und haben diese zu einer „Final-Präsentation“ zusammengefasst. Diese Präsentation wurde in einem finalen Termin zum Assessment vorgestellt und übergeben. Wichtig dabei war in diesem Termin die Diskussion der Potentiale und die Festlegungen über die weiteren Vorgehensweisen.

Die erarbeiteten und gesammelten Verbesserungsmöglichkeiten werden als Sammlung und als Grund-

lage für die Definition der allgemeinen „Roadmap zur Verbesserung der Technik – Instandhaltung“ verwendet werden, um eine Verbesserung der Standortleistung voranzutreiben.

Mit dem Assessment und der finalen Präsentation haben wir ausgewiesen, wo es Potentiale gibt. Dies wurde uns durch die intensive Zusammenarbeit mit dem Kunden von diesem auch bestätigt. Diese Bestätigung ist ein Grundstein dafür, dass diese Potentiale auch wertvoll und nachhaltig sind. **Dem Assessment muss eine Umsetzung folgen. Ein Assessment ist ein Schritt zur Optimierung Ihrer Technik Organisation, aber wenn Sie nicht bereit sind die nächsten Maßnahmen zu setzen, wird Ihnen das Assessment allein nicht weiterhelfen.** Nach dem Assessment müssen die Potentiale bewertet und priorisiert werden. Daraus abgeleitet soll eine Roadmap zur Umsetzung erstellt werden und die dazugehörigen Umsetzungsmodelle in Projekten entwickelt und umgesetzt werden. Unsere Erfahrungen haben gezeigt, dass ein Erfolg maßgeblich vom Interesse und vom Support des Managements abhängig ist.

Wie bei anderen Assessments auch, bieten wir auch hier den Support und die Begleitung bei der Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen an und unterstützen unsere Kunden auf dem Weg zur Best Practice.

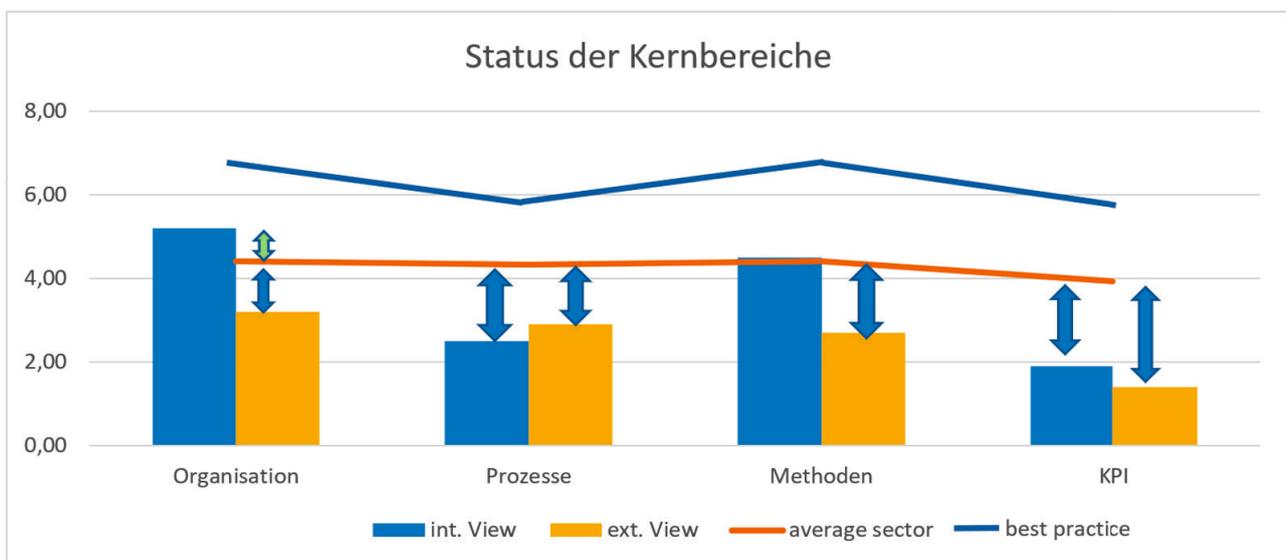


Abb. 03: Ergebnisse der Hauptbereiche der Technik und Instandhaltung

ING. ANTON ALDRIAN

Netzwerkpartner von dankl+partner consulting gmbh | MCP Deutschland GmbH
Anton Aldrian ist Wirtschaftsingenieur im Qualitätsmanagement, aber auch Schlossermeister und Lehrlingsausbilder. Seit mittlerweile 30 Jahren ist er im Bereich der Produktion, Technik und Instandhaltung, in unterschiedlichen Rollen tätig. Als Unternehmensberater und Inhaber eines Ingenieurbüros für Wirtschaftsingenieurwesen ist er ein aktives Mitglied im Netzwerk von dankl+partner consulting | MCP Deutschland. Seine Erfahrungen und ständigen Weiterbildungen bilden Grundlagen, um sowohl optimale Kundenbetreuung als auch zeitgemäße Kundenentwicklungen in Asset Management und Instandhaltung, z.B. bei strukturellen Themen, bis hin zu Digitalisierung und Robotik anbieten zu können.



www.mcp-dankl.com

CONOR TROY

Conor Troy ist ausgebildeter Elektro-Ingenieur, Instandhaltungsexperte, Unternehmer, TPM-Buch-Autor, gefragter Redner und Branchenkenner der Prozessindustrie. Nach seinem Studium in Irland arbeitete er ein Jahrzehnt in der Konsumgüterindustrie für die Firma Unilever, wo er in vier verschiedenen Ländern unterschiedliche technische Verantwortungen wahrnahm. Bereits Mitte der 1990er verantwortete er in Zusammenarbeit mit JIPM (Japan Institute for Plant Maintenance) für die Instandhaltung im Werk Mannheim, Deutschland, eine der ersten TPM-Einführungen in Europe. Diese Erfahrung bildete die Grundlage für seine Selbständigkeit als TPM-Experte in der Prozessindustrie. Conor Troy unterstützte über 20 Jahre lang viele Firmen dabei TPM und Maintenance Excellence einzuführen.



www.conortroy.com