

Selbstbewertung – und was dann?

Klare Prioritäten sind eine unabdingbare Entscheidungsgrundlage beim Umsetzen von Verbesserungsmaßnahmen

Johann Jäger,
Wien/Österreich,
und Hubert Scholl,
Lenzing/Österreich

Die Selbstbewertung (Self-Assessment) ist eine umfassende, regelmäßige und systematische Überprüfung von Tätigkeiten und Ergebnissen einer Organisation anhand eines Modells, in der Regel des Modells für Business Excellence der European Foundation for Quality Management (EFQM) [1, 2]. Diese Bewertung wird durch eigene Mitarbeiter in einem funktionsübergreifenden Team, in dem alle Teammitglieder gleichberechtigt sein müssen, durchgeführt. So wird es der Organisation ermöglicht, selbst ihre Stärken und Verbesserungspotentiale festzustellen.

Ein Self-Assessment als umfassende Momentaufnahme in bezug auf Business Excellence führt letztendlich zur strukturierten Planung von Verbesserungsmaßnahmen, deren Fortschritte durch wiederholte Selbstbewertungen überwacht werden.

Organisationen in Europa haben die Bedeutung des Selbstbewertungsprozesses als strategisches Führungsinstrumentarium erkannt und setzen diesen gezielt ein, um die Mitarbeiter verstärkt einzubinden bzw. die ausgewogene Orientierung an den Interessenpartnern klarzustellen. Bild 1 zeigt die wesentlichen Schritte auf, die zu einer erfolgreichen Einführung von Self-Assessments notwendig sind, und weist auf einige dabei zu berücksichtigende Aspekte hin [2].

Verbesserungspotentiale im Team aufdecken

Vor dem Hintergrund umfangreicher Praxiserfahrungen mit der Umsetzung

In kommerziell ausgerichteten und zunehmend auch in non-profit-Organisationen werden Selbstbewertungen zur Standortbestimmung nach dem EFQM-Modell für Business Excellence durchgeführt. Es stellt sich jedoch die Frage, wie jene Bereiche gefunden werden, in denen vordringlich Verbesserungsmaßnahmen einzuleiten sind.

von Self-Assessments hat es sich als vorteilhaft herausgestellt, für einen Selbstbewertungsprozeß zwei Projektteams zu bilden: Team A stellt die Unterlagen für das Self-Assessment zusammen und Team B bewertet anschließend diese Unterlagen.

Dadurch werden nicht nur mehr Mitarbeiter in den Prozeß eingebunden – auch die Ergebnisse in Form von Stärken und Verbesserungspotentialen werden glaubwürdiger. Bei Kleinunternehmen (z.B. mit zehn Mitarbeitern) ist es Aufgabe der Unternehmensleitung, die Unterlagen zusammenzustellen. Dafür ist ein Aufwand von etwa sechs bis acht Tagen einzuplanen.

In größeren Organisationen (über 1000 Mitarbeiter) ist es von Vorteil, wenn die Bewertung der vom Team A erstellten Unterlagen in mehreren B-Teams durchgeführt wird: Damit nehmen zusätzlich Mitarbeiter am Bewertungsprozeß teil und die identifizierten Stärken und Verbesserungspotentiale haben eine breitere Basis.

Das Vorgehen bei einer Selbstbewertung, wie es in Bild 1 dargestellt ist, dient mehreren Zielen. Dabei wird zunächst die persönli-

che und kulturelle Seite angesprochen, indem

- ▶ ein realistisches Verständnis für die Notwendigkeit, sich selbst einzuschätzen erwirkt wird,
- ▶ das Verantwortungsbewußtsein der Mitarbeiter gegenüber sich selbst und den Kollegen sowie der Arbeit und dem Arbeitgeber gestärkt wird und
- ▶ ein Verständnis für bestes Bemühen und eine Einstellung zu hervorragender Leistung – Business Excellence – erzeugt wird.

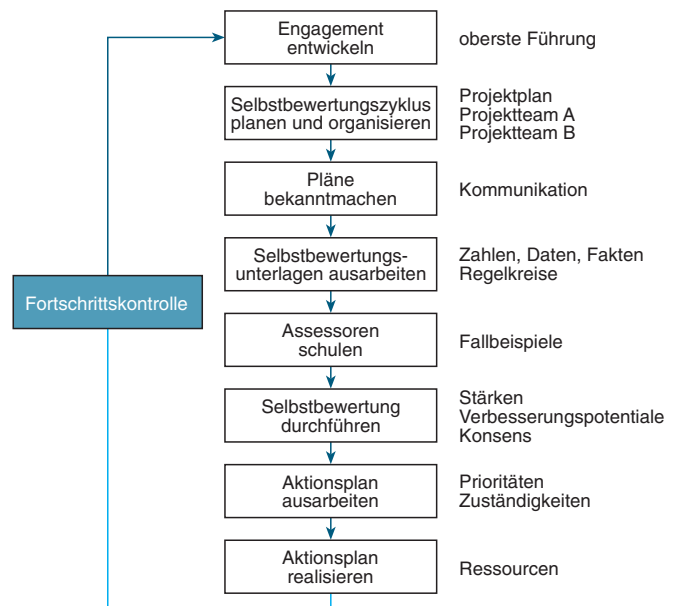


Bild 1. Das Vorgehen bei einer Selbstbewertung zielt vor allem darauf ab, eine solide Grundlage und ein gemeinsames Verständnis als Basis für die Entwicklung von zukünftigen Strategien und Verbesserungsplänen zu schaffen

Darüber hinaus wird eine Veränderung der Art und Weise, wie eine Organisation die Kreativität und Erfahrung ihrer Mitarbeiter nutzt, erreicht durch

- ▶ die Beteiligung und das Engagement mehrerer Mitarbeiter,
- ▶ die Anwendung eines bereits bestehenden Modells oder einer Adaption von Selbstbewertungsverfahren, das auf die Bedürfnisse der Organisation abgestimmt ist und
- ▶ die systematische Überprüfung der Stärken und Verbesserungspotentiale der Organisation durch die Mitarbeiter.

Besonders der letztgenannte Punkt führt zur Schaffung einer soliden Grundlage und zu einem gemeinsamen Verständnis als Basis für die Entwicklung von zukünftigen Strategien und Verbesserungsplänen.

Zur Durchführung einer Selbstbewertung existieren mehrere unterschiedliche Vorgehensweisen, von denen jede ihre Vorzüge, aber auch Grenzen hat [1]. Keine davon ist die einzige und richtige Methode. Organisationen, die sich mit der Einführung eines Selbstbewertungsprozesses befassen, sollten jenes Vorgehen wählen – eventuell auch ein eigenes entwickeln – daß ihren Bedürfnissen am besten gerecht wird.

Unabhängig von der Methode wird allerdings jeder Versuch ohne aktive Unterstützung und Einbindung der obersten Führung scheitern. Außerdem soll der Selbstbewertungsprozeß in regelmäßigen Abständen von ein bis zwei Jahren wiederholt werden, um eine kontinuierliche Verbesserung zu gewährleisten.

Funktionsübergreifende Teams zusammenstellen

In einer Simulation eines Business Excellence Wettbewerbs setzt sich Team A einer mittelständischen Organisation (500 Mitarbeiter) aus vier Personen zusammen. Diese Personen sollen die Organisation sehr gut kennen, von den Mitarbeitern als Kommunikatoren akzeptiert werden, eine optimistische Grundeinstellung mitbringen und gut formulieren können. Die Teammitglieder sollten sich aus folgenden Funktionsbereichen rekrutieren:

- ▶ Finanzen,
- ▶ Personal,
- ▶ Marketing/Vertrieb,

- ▶ Produktion,
- ▶ Qualitätsmanagement,
- ▶ Einkauf und
- ▶ EDV.

Für den Leiter des Teams A ist es vorteilhaft, die Ausbildung zum Assessor absolviert zu haben.

Das Team B, dessen Aufgabenstellung die Bewertung ist, besteht aus sieben Personen. Die Anforderungen an die Teammitglieder sind hier andere:

- ▶ Querschnitt über die Hierarchien,
- ▶ Querschnitt über die Funktionen und
- ▶ Optimisten und Pessimisten.

Dabei sollte auch der Betriebsrat eingebunden werden. Die Erfahrungen aus der Praxis zeigen, daß ein Team mit sieben Mitgliedern auch einen Mitarbeiter einbinden sollte, der in der Organisation als „Querdenker“ gilt. Außerdem besteht die einmalige Chance, beim Bewertungsprozeß jungen Nachwuchsführungskräften eine Möglichkeit der umfassenden Weiterbildung einzuräumen: durch ihre Mitarbeit können sie die Organisation und die Zusammenhänge umfassend kennenlernen. Mitarbeiter, die im emotionalen Konflikt zueinander stehen, sollten nicht in das gleiche Team von Bewertern nominiert werden.

Es ist prinzipiell einfacher, Mitarbeiter für die Bewertung zu finden, als Mitarbeiter für das Team A, welches die Beschreibung der Organisation nach dem Modell durchführt. Vorausgesetzt wird, daß sowohl die Mitarbeiter in Team A als auch in Team B das Modell und die Inhalte der Bewertungstabellen verstehen und anwenden können [1, 2]. Die oberste Führung sollte bei der ersten Bewertung nicht eingebunden werden. Sie sollte jedoch vor der Bewertung den Bericht des Teams A erhalten, um gegebenenfalls notwendige Erläuterungen zum Bericht abzugeben.

Anschließend erhält jedes Mitglied des Teams B den Bericht, identifiziert individuell Stärken bzw. Verbesserungspotentiale und führt eine Punktebewertung durch. An einem festgesetzten Termin nach der Verteilung des Berichts kommen alle diese Teammitglieder zusammen und einigen sich in einem Konsensmeeting auf eine gemeinsame Sichtweise und eine gemeinsame Formulierung der Stärken und Verbesserungspotentiale als Ausgangspunkt für die weiteren organisationsinternen Aktivitäten.

Hier zeigt sich dann auch die Bedeutung der Anzahl der Mitglieder im Team B: sieben Personen erreichen in ei-

nem Konsensverfahren ein „Objektivitätsniveau“ von etwa 80 Prozent. Diese Zahl wird sowohl durch gruppendynamische als auch methodische Gesichtspunkte bestätigt [3].

Identifizierte Verbesserungspotentiale verdichten...

Aus Zeit- und Kostengründen kann es sich keine Organisation leisten, die durch die Selbstbewertung identifizierten etwa 120 bis 150 Verbesserungspotentiale der Reihe nach innerhalb der Organisation abzuarbeiten. Als nächster Schritt ist daher eine Verdichtung zu einigen wenigen, überschaubaren Verbesserungsbereichen vorzunehmen. Die Leiter der beiden Teams wählen dazu gemeinsam die für die Organisation am besten geeignete Verdichtungsmethode aus einer Reihe von Möglichkeiten aus, beispielsweise:

- ▶ moderierte Kartentechnik mit anschließender Clusterbildung,
- ▶ Metaplantchnik oder
- ▶ Brainstorming.

Im Rahmen dieses Verdichtungsprozesses werden etwa zehn bis zwölf Verbesserungsbereiche gebildet. Diese spiegeln die Schwachstellen in der Organisation wieder, die sich wie rote Fäden durch alle Kriterien des zugrundeliegenden Modells ziehen. Themen für Verbesserungsbereiche, die in diesem Zusammenhang immer wieder auftreten, sind:

- ▶ Kommunikation,
- ▶ Befragungen (Mitarbeiter, Kunden),
- ▶ Zielsetzungen,
- ▶ Vergleiche mit anderen Organisationen (Benchmarking),
- ▶ Reviewzyklen und Regelkreise,
- ▶ Systematik sowie
- ▶ Datenvergleiche.

Dabei muß sichergestellt werden, daß mindestens 80 Prozent der Verbesserungspotentiale durch die verdichteten Bereiche abgedeckt sind. Diese Verbesserungsbereiche bilden die Grundlage für den Prozeß der Prioritätensetzung, der unbedingt unter Einbeziehung der obersten Geschäftsleitung durchgeführt werden muß.

Eine ähnliche Vorgehensweise soll natürlich auch für die Stärken herangezogen werden. Dadurch werden jene Bereiche herausgestrichen, in denen sich die Organisation im positiven Sinne von anderen unterscheidet.

	BF1	BF2	BF3	BF4	BF5
VB1	a	b
VB2	f
VB3	k	l	m
...					
VBn	x	y	z

Tabelle 1. Die Beziehungs- bzw. Korrelationsmatrix dokumentiert die Bedeutung zwischen den Bewertungsfaktoren, nach denen die oberste Führung die Organisation ausrichtet und die Umsetzung der Verbesserungsbereiche unter dem Aspekt, welche Maßnahmen die Organisation in Richtung Business Excellence voranbringen

machen. Dabei geht es um die Frage, in welcher Beziehung (eine Zahl von 1 bis N) der Verbesserungsbereich mit dem Bewertungsfaktor steht.

Ist man sich beispielsweise im Führungskreis einig, daß die Verbesserung der Kommunikation die Gewinnsteigerung positiv beeinflusst, so ist dafür ein entsprechend höherer Beziehungswert einzusetzen, als wenn die Beeinflussung nur gering ist. Beim Bewertungsfaktor Kosten/Nutzen ist darauf zu achten, daß die Zuordnungen stimmen:

- ▶ Bewertungsfaktor Kosten/Nutzen ist kleiner als 1: Beziehungswert liegt über N/2.
- ▶ Bewertungsfaktor Kosten/Nutzen ist gleich 1: Beziehungswert liegt bei N/2.
- ▶ Bewertungsfaktor Kosten/Nutzen ist größer als 1: Beziehungswert liegt unter N/2.

Beim Bewertungsfaktor Umsetzbarkeit richtet sich der Beziehungswert danach, ob der Verbesserungsbereich leicht (hoher Wert) bzw. schwer (niedriger Wert) umsetzbar ist. Dazu muß im obersten Führungskreis Übereinstimmung herrschen. Die Erstellung der Korrelations- bzw. Beziehungsmatrix ist quasi die Visualisierung dieses für die Ausrichtung der Organisation wichtigen Konsenses. Zu beachten ist dabei, daß im Führungskreis alle Verbesserungsbereiche mit dem ersten, dann mit dem zweiten Bewertungsfaktor usw. in Beziehung gesetzt werden: die Korrelations- bzw. Beziehungsmatrix wird so spaltenweise erarbeitet (Tabelle 1).

Die Beziehungsmatrix dokumentiert die Bedeutung zwischen den Bewer-

...und Prioritäten für die Umsetzung festlegen

Um aus den Verbesserungsbereichen die für die Organisation wichtigsten herauszufiltern, ist der oberste Führungskreis aufgefordert, zunächst die für sie wichtigsten Bewertungsfaktoren zu definieren und darüber Übereinstimmung zu erzielen. Danach ist der Konsens über die Gewichtung dieser Bewertungsfaktoren zu ermitteln, wobei die Summe der Gewichte der einzelnen Bewertungsfaktoren 1 ergeben muß.

Ist sich der oberste Führungskreis über die Bewertungsfaktoren und deren Gewichtung einig, werden diese mit den Verbesserungsbereichen in Beziehung gesetzt: die sogenannte Beziehungsmatrix wird erstellt. Aus dieser wird durch Multiplikation der Beziehungswerte mit den Gewichten der Bewertungsfaktoren die Entscheidungsmatrix gebildet, aus der die Prioritätenreihung eindeutig hervorgeht.

Bewertungsfaktoren definieren und gewichten

Um die Priorisierung nicht zu kompliziert zu gestalten, ist es ratsam, zwischen drei und fünf Bewertungsfaktoren zu definieren. Als mögliche Ansätze dafür bzw. als Ideengeber, welche Faktoren für den obersten Führungskreis essentiell erscheinen, können folgende Faktoren herangezogen werden:

- ▶ Auswirkungen auf die Geschäftsergebnisse,
- ▶ Kosten/Nutzen,
- ▶ Umsetzbarkeit
- ▶ Notwendigkeit,
- ▶ Kundenzufriedenheit,
- ▶ Mitarbeiterzufriedenheit und
- ▶ Zukunftssicherung.

Weitere organisationsspezifische Faktoren sind hier denkbar. Allein die Diskus-

sion über diese Bewertungsfaktoren kann bereits im Sinne des gemeinsamen Verständnisses der obersten Leitung sehr hilfreich sein. Anschließend werden die identifizierten Faktoren gewichtet, wobei die Summe der Gewichte der im weiteren Prozedere verwendeten Faktoren 1 ergeben muß.

Von der Beziehungsmatrix...

Im nächsten Schritt erfolgt die Zusammenführung der Verbesserungsbereiche mit den ausgewählten Bewertungsfaktoren in einer Matrix, der sogenannten Beziehungs- bzw. Korrelationsmatrix. In dieser wird dargestellt, welchen Einfluß die Umsetzung eines Verbesserungsbereichs auf den jeweiligen Bewertungsfaktor hat.

Dazu wird eine Zahl N bestimmt, die zwischen 14 und 100 liegen soll. Diese Zahl N stellt den größten zu vergebenden Beziehungswert dar. Am besten eignen sich dafür ungerade Zahlen, die mindestens eineinhalb bis zwei mal der Anzahl der Verbesserungsbereiche aus-

	BF1	BF2	BF3	BF4	BF5	Summe
VB1	α	β	χ	δ	ϵ	$\alpha + \beta + \chi + \delta + \epsilon$
VB2	ϕ
VB3	κ	λ	μ
...						
VBn	υ	ω	ξ	ψ	ζ	$\upsilon + \omega + \xi + \psi + \zeta$

Dabei ist $\alpha = \alpha'$ Gewicht von BF1 $\phi = f'$ Gewicht von BF1
 $\beta = b'$ Gewicht von BF2 $\xi = z'$ Gewicht von BF5
 Die Summen in der letzten Spalte liegen nach diesem Verfahren zwischen 1 und N.

Tabelle 2. Nachdem die Korrelationsmatrix erstellt wurde, werden die Zahlen mit den jeweiligen Gewichten der Bewertungsfaktoren multipliziert und zeilenweise die Summe gebildet, die in einer weiteren Spalte eingetragen wird: es entsteht die sogenannte Entscheidungsmatrix. Dabei stehen in der ersten Spalte die im Rahmen der Verdichtung definierten Verbesserungsbereiche 1 bis n. In der ersten Zeile sind die Bewertungsfaktoren eingetragen. Die Buchstaben stellen die Korrelationen in Form von ganzen Zahlen zwischen 1 und N dar

Dezember 1997	Führungstraining	Gleichzeitige Schulung aller Führungskräfte (ca. 25) des Geschäftsbereichs Folien in einem dreitägigen Workshop mit dem Ziel, ein umfassendes Verständnis für TQM zu erreichen. Die Mitarbeiter konnten auf diese Weise gleichzeitig das Zertifikat „Anwärter TQM-Assessor“ der ÖVQ erwerben.												
Dezember 1997 bis Ende Januar 1998	Auflisten von Stärken und Verbesserungspotentialen des Geschäftsbereichs	Anhand des Bewertungsbuchs der AFQM wurden Stärken und Verbesserungspotentiale aufgelistet. An der Erfassung beteiligten sich sämtliche in TQM ausgebildeten Führungskräfte mittels Einzelbewertung.												
Ende Januar 1998 bis Mitte März 1998	Festgestellte Stärken und Verbesserungsbereiche zusammenstellen	Ein ausgewähltes Führungsteam (1. Berichtsebene des GB Folien mit 9 Mitgliedern) führte anschließend eine Verdichtung sämtlicher Aussagen durch.												
Ende März 1998	Workshop Selfassessment Klassifizierung von Stärken und Verbesserungspotentialen Bewertungsfaktoren festlegen Einigung über die erforderlichen Maßnahmen, den Prozeß u. die zeitliche Planung der Realisierung der Maßnahmen erzielen	<p>In einem weiteren 2-tägigen Workshop wurde mit allen Führungskräften gemeinsam der Self-assessmentprozeß durchgeführt.</p> <p>Folgende Vorgangsweise zur Klassifizierung wurde gewählt:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Übergabe der verdichteten Aussagen des Führungsteams an die Teilnehmer (24). 2. In vier Arbeitsgruppen mit jeweils sechs Vertretern aus den Prozessen Marketing, Produktion, Logistik, Entwicklung und Support wurde versucht, die wesentlichen Stärken und Verbesserungspotentiale aus allen TQM-Kriterien zusammenzufassen. Anschließend erfolgte die Präsentation und Diskussion der Ergebnisse im Plenum. 3. Erstellen einer Liste aus Stärken und Verbesserungspotentialen. Je 1 Gruppe aus 12 Mitgliedern verdichteten die Ergebnisse der 4 Arbeitsgruppen hinsichtlich Stärken bzw. Verbesserungspotentiale und präsentierten das Ergebnis in Form von 10 Stärke- und 12 Verbesserungsbereichen. 4. Da die Erfolgsfaktoren hauptsächlich in der Realisierung der Verbesserungspotentiale liegen, wurde die Prioritätensetzung für Verbesserungsbereiche über folgende gewichtige Bewertungsfaktoren getroffen: <table border="0" style="margin-left: 20px;"> <tr> <td>Bewertungsfaktoren:</td> <td style="text-align: right;">Gewichtung:</td> </tr> <tr> <td>Auswirkung auf Geschäftsergebnisse</td> <td style="text-align: right;">0,4</td> </tr> <tr> <td>Zukunftsorientierung</td> <td style="text-align: right;">0,2</td> </tr> <tr> <td>Mitarbeiterzufriedenheit</td> <td style="text-align: right;">0,2</td> </tr> <tr> <td>Kosten/Nutzen</td> <td style="text-align: right;">0,1</td> </tr> <tr> <td>Umsetzbarkeit</td> <td style="text-align: right;">0,1</td> </tr> </table> <p>Anhand der im Beitrag bereits beschriebenen Vorgangsweise wurden mittels Beziehungsmatrix sowie Entscheidungsmatrix aus den vorhandenen 12 Verbesserungsbereichen insgesamt vier Projekte mit oberster Priorität für das Jahr 1998 ausgewählt:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Korrekturmaßnahmen ergreifen und durchführen Ziel: Schließen der Regelkreise nach dem Prinzip: Qualität definieren, Qualitätsmängel vorbeugen, Qualität messen, Qualität verbessern. 2. Kennzahlendetaillierung und Zielsetzung auf allen Ebenen Ziel: Leistungssteigerung durch klare, transparente Kenngrößen mit gemeinsam vereinbarten Zielen. 3. Partnerschaftliche Verhältnisse mit Kunden und Lieferanten (intern + extern) nutzen und ausbauen Daraus leiten sich 4 Projektziele ab: <ul style="list-style-type: none"> - Aufbau eines benutzerfreundlichen Kundenzufriedenheitsmeßsystems - Treffen von längerfristigen Vereinbarungen mit jeden Schlüssellieferanten - Aufbau wechselseitiger längerfristiger Beziehungen mit ausgewählten Schlüsselkunden (lead usern) - Aktives Leben der internen Kunden-Lieferanten-Beziehung 4. Gruppenarbeit durchgängig einsetzen Ziel: Kontinuierliche Leistungsverbesserung durch gemeinsame Verantwortung. <p>Für diese 4 höchst bewerteten Projekte wurde in Teams anschließend ein Grobplan mit Zeitachse erstellt, sowie ein Projektverantwortlicher benannt.</p>	Bewertungsfaktoren:	Gewichtung:	Auswirkung auf Geschäftsergebnisse	0,4	Zukunftsorientierung	0,2	Mitarbeiterzufriedenheit	0,2	Kosten/Nutzen	0,1	Umsetzbarkeit	0,1
Bewertungsfaktoren:	Gewichtung:													
Auswirkung auf Geschäftsergebnisse	0,4													
Zukunftsorientierung	0,2													
Mitarbeiterzufriedenheit	0,2													
Kosten/Nutzen	0,1													
Umsetzbarkeit	0,1													

Bild 2. Ein ganzheitlicher unternehmerischer Ansatz, wie ihn das EFQM-Modell vorsieht, kann zu einer positiven Entwicklung der Geschäftstätigkeit beitragen. Die dargestellte Vorgehensweise zur Selbstbewertung wurde in einem Zeitraum von vier Monaten durchlaufen

tungsfaktoren, nach denen die oberste Führung die Organisation ausrichtet, und der Umsetzung der Verbesserungsbereiche unter dem Aspekt, welche Maßnahmen die Organisation in Richtung Business Excellence voranbringen. Auch unterstützt die Beziehungsmatrix die oberste Führungsebene beim Verfolgen der Umsetzung der Verbesserungsbereiche: sie ist der wichtigste Bestandteil bei allen Reviews der Ergebnisse.

...über die Entscheidungsmatrix...

Nachdem die Korrelationsmatrix erstellt wurde, werden die Zahlen mit den jeweiligen Gewichten der Bewertungsfaktoren multipliziert und zeilenweise die Summe gebildet, die in einer weiteren Spalte eingetragen wird. Dadurch wird aus der Korrelations- bzw. Beziehungsmatrix die sogenannte Entscheidungsmatrix (Tabelle 2).

Damit sind - mathematisch gesehen - die Prioritäten festgelegt. Die Aufgabe der Unternehmensführung ist es nun, nach nochmaliger Überlegung eventuelle Korrekturen bzw. Änderungen in der Priorisierung festzulegen.

...zu prioritären Maßnahmen

Damit hat die oberste Führung der Organisation eine Prioritätensetzung in einer analytischen und systematischen Art durchgeführt und so den Weg der systematischen Standortbestimmung von der Selbstbewertung bis zur Entscheidungsfindung ausgeweitet. Im nächsten Schritt müssen nun diejenigen Verbesserungsbereiche bestimmt werden, die durch geeignete Maßnahmen zu beseitigen sind.

Die Erfahrung zeigt, daß aus Zeit- und Kostengründen nur die zwei bis drei wichtigsten Verbesserungsbereiche umsetzbar sind. Dies wird auch aus folgender Überlegung verständlich: zwei Verbesserungsbereiche umfassen an die 20

bis 30 der im Rahmen der Selbstbewertung identifizierten Verbesserungspotentiale.

Positive Erfahrungen aus der Praxis

Die bisherigen Erfahrungen zeigen, daß die angewandte Methode zu einer wesentlich verbesserten Ausrichtung des Managements in Hinblick auf das gesamte unternehmerische Geschehen führen kann. Durch die Priorisierung von Projekten wird erreicht, daß der Blick für Wesentliches erhalten bleibt und die Vorgehensweise aufgrund weniger Projekte sehr gut kommunizierbar ist.

So wurde im Geschäftsbereich Folien der Lenzing AG in Lenzing/Oberösterreich Mitte 1997 der Beschluß gefaßt, die Selbstbewertung nach dem Business Excellence-Modell der EFQM einzuführen. Der Hauptgrund für diesen Schritt war die Überzeugung der Geschäftsleitung, daß nur ein ganzheitlicher unternehmerischer Ansatz wie ihn dieses Modell vorsieht, eine auch zukünftig positive Entwicklung der Geschäftstätigkeit sicherstellen kann.

Der Geschäftsbereich Folien des Unternehmens versteht sich selbst als mittelständischer Kunststoffverarbeiter mit einer Kernkompetenz im Extrudieren und in der monoaxialen Verstreckung von Kunststoffen zur Herstellung von Industriegütern. Beschäftigt werden ca. 270 Mitarbeiter bei einem Umsatz von etwa 700 Mio. ATS (100 Mio. DM).

Der Selbstbewertungsprozeß wurde in einem Zeitraum von vier Monaten durchgeführt, wobei die in Bild 2 dargestellte Vorgehensweise gewählt wurde.

Sämtliche priorisierten Projekte werden seit April 1998 anhand detaillierter Projektsteckbriefe abgearbeitet. Der jeweilige Status mit den dazugehörigen

Meilensteinen unterliegt einem ständigen Review durch einen neu geschaffenen Lenkungsausschuß TQM, der sich wiederum aus der ersten Berichtsebene des Geschäftsbereichs (neun Mitglieder) zusammensetzt.

Insgesamt steht mit der Selbstbewertung seit einiger Zeit eine systematische Vorgehensweise zur Verfügung, die zudem auch noch mehrere Mitarbeiter der Organisation einbindet, um Verbesserungspotentiale aufzudecken. Leider können und dürfen nicht alle diese identifizierten Verbesserungspotentiale unmittelbar umgesetzt werden. Die Führung muß eine Entscheidung zum Wohle der Organisation treffen und Prioritäten setzen.

Literatur

- 1 EFQM - European Foundation for Quality Management (Hrsg.): Selbstbewertung - Richtlinien für Unternehmen. Eindhoven/Niederlande 1997
- 2 Jäger, J.; Seitschek, V.; Smida, F.: Chefsache Qualitätsmanagement, Umweltmanagement mit Praxisbeispielen. Vieweg, Braunschweig 1996
- 3 Staehle, W. H.: Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, München 1991

Die Autoren dieses Beitrags

Dipl.-Ing. Dr. Johann Jäger, geb. 1953, studierte Technische Mathematik und Informationsverarbeitung an der TU Graz/Österreich, wo er auch promoviert wurde. Nach beruflichen Stationen im In- und Ausland ist er heute als Geschäftsführer der Austrian Foundation for Quality Management (AFQM) u.a. für den Austrian Quality Award verantwortlich. Seit 1993 wirkt er als Assessor bei der Vergabe des European Quality Award (EQA) mit. Als Trainer hat er über 500 Personen in Österreich und Deutschland nach dem EFQM-Modell zum Assessor ausgebildet. Daneben ist er Lehrbeauftragter an der TU Wien, der Uni Klagenfurt sowie der Wirtschaftsuniversität Wien.

Dr. Hubert Scholl, geb. 1948, studierte Chemie und promovierte in diesem Fach an der Universität Wien. Daneben besuchte er betriebswirtschaftliche Lehrgänge, schwerpunktmäßig in den Bereichen Export und Marketing. Den Einstieg in die Industrie fand er bei der Lenzing AG in Lenzing/Österreich, wo er verschiedene leitende Positionen, v.a. im Marketing, innehatte. Seit 1993 ist er Leiter des Geschäftsbereichs Folien im gleichen Unternehmen. In einem Zeitraum von fünf Jahren führte er neben der Zertifizierung nach ISO 9001 auch das Business Excellence-Modell der EFQM ein. Darüber hinaus ist er Senior-Assessor der AFQM.

Self-Assessment - then what? Clear priorities constitute an indispensable decision-making criterion for the implementation of improvements. Self appraisals for site evaluations based on the EFQM model for business excellence are carried out in commercial and (to an increasing extent) non-profit organisations alike. Nevertheless, the question remains as to how to determine which areas are most urgently in need of improvement.
