

## VEREINFACHTE SELBSTBEWERTUNG FÜR KLEINERE ORGANISATIONEN

# Für klare Resultate

Der umfassende Einsatz des kompletten EFQM-Modells zur Selbstbewertung ist für kleinere Unternehmen und Unternehmensbereiche häufig zu aufwändig. Vereinfachte Verfahren hingegen verringern die Aussagekraft der Resultate. Der Ausbildungsbereich der Deutschen Telekom fand einen Weg, Aufwand und Nutzen des Selbstbewertungsprozesses optimal zu gestalten.

Bernhard Schindler, Fulda,  
und Jürgen Freisl, Steingaden

**A**ls ganzheitliches und umfassendes Selbstbewertungsinstrument findet das EFQM-Modell für Excellence mehr und mehr Akzeptanz und Anwendung in der betrieblichen Praxis. Für kleine Unternehmen oder Unternehmensbereiche allerdings ist eine klassische Vorgehensweise wie zum Beispiel mit einer simulierten Bewerbung um einen Qualitätspreis, gemessen am praktischen Nutzen, oftmals zu aufwändig. Verschiedene vereinfachte Verfahren – wie etwa Selbstbewertungen mit Fragebögen – reduzieren zwar den Aufwand, haben allerdings gleichzeitig eine reduzierte Aussagekraft zur Folge. Gerade für kleinere Unternehmen besteht deshalb die Herausforderung, einen Selbstbewertungs-

prozess so zu gestalten, dass geringer Aufwand und einfache Anwendung sich paaren mit einem Vorgehen, welches ein umfassendes Gesamtbild der Organisation inklusive klarer Stärken und Verbesserungsbereiche schafft.

### Zum eigenen EFQM-Modell

Vor dieser Herausforderung stand auch der Ausbildungsbereich der Deutschen Telekom. Die bei Telekom Training angesiedelte Einheit hat den Auftrag, mit bundesweit 39 Berufsausbildungsstellen (BBi) hoch qualifizierten und motivierten Berufsnachwuchs auszubilden. Die Selbstbewertung war in der Vergangenheit für die einzelnen BBi sehr hilfreich

und förderte die Erfahrungen mit dem EFQM-Modell. Allerdings zeigten sich für die Einheiten bei einer Größe von jeweils bis zu dreißig Mitarbeitern und einigen hundert Auszubildenden auch Probleme in der Anwendung:

- Die Verwendung der Kriterien, Teilkriterien und Ansatzpunkte des EFQM-Modells waren teilweise zu allgemein und zu unspezifisch für das eigene Geschäft,
- eine umfassende Selbstbewertung mit Berichten war viel zu umfangreich und zu aufwändig für eine relativ kleine Einheit, und
- im bisherigen Selbstbewertungsprozess lag der Fokus zu wenig darauf, welche Rolle und Bedeutung die einzelnen Themenbereiche für die eigene Organisation wirklich haben.

Diese Erfahrungen gaben den Impuls, mit einem neuen Ansatz für die EFQM-Selbstbewertung zu beginnen und ▷

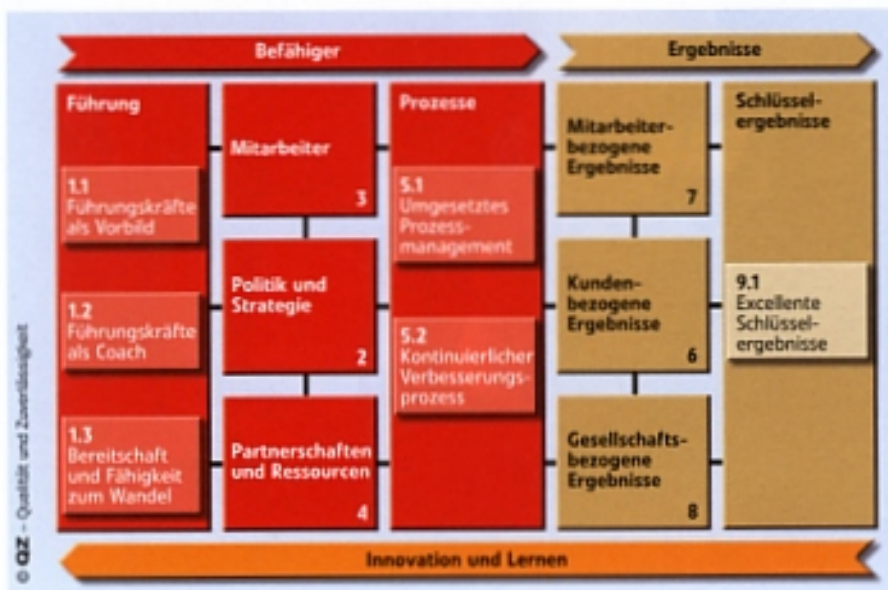


Bild 1. EFQM-Modell mit Darstellung ausgewählter Systemelemente

einen eigenen individuellen Prozess zu gestalten. Um die praktische Nutzung für alle Berufsausbildungen zu verbessern und eine hilfreiche Unterstützung zu bieten, wurden für ein neues Selbstbewertungsverfahren drei Hauptziele definiert:

- Entwicklung eines organisationsspezifischen EFQM-Modells mit relevanten Elementen, die aus den Kriterien des EFQM-Modells für Excellence und den individuellen Bedürfnissen, Anforderungen und Schwerpunkten der Organisation abgeleitet werden (Identifizierung so genannter Systemelemente für das eigene System „Berufsausbildung“).
- Entwicklung einer Methodik, um die definierten Systemelemente bezüglich ihrer Rolle und Bedeutung im System Berufsausbildung bewerten zu können, sowie
- Entwicklung eines vereinfachten, systematischen Selbstbewertungsverfahrens auf Basis einer softwareunterstützten Lösung.

Für alle wichtigen Themen und Aufgabengebiete bundesweit gibt es im Ausbildungsbereich der Deutschen Telekom Produktverantwortliche. Angesiedelt sind sie bei jeweils einer speziellen BBi, die in einem Team unter Mithilfe der Erfahrungen aller anderen BBi für ein Themengebiet verantwortlich zeichnet. Für die EFQM-Selbstbewertung übernimmt die BBi Fulda mit ihrem Leiter die Produktverantwortung. Unter Berücksichtigung der langjährigen Erfahrungen aller BBi

mit der Anwendung des EFQM-Modells bestand die erste Aufgabe darin, aus den neun Kriterien, 32 Teilkriterien und hundert von Ansatzpunkten im EFQM-Modell jene Systemelemente zu identifizieren und zu definieren, die für das eigene Geschäft wirklich wichtig sind. Es war also gleichsam eine Übersetzung des EFQM-Modells für die eigene Einheit durchzuführen. Um die Konsistenz mit dem Excellence-Modell zu bewahren, behielt man die Grundstruktur als Rahmen bei, fasste für die neun Kriterien die für eine BBi relevanten Themen als Systemelemente zusammen und beschrieb sie in der eigenen Sprache. So wurden insgesamt zwanzig Systemelemente definiert, die den individuellen Bedürfnissen, Anforderungen und Schwerpunkten einer BBi entsprechen (Bild 1).

**Berechnung mit System**

Zur besseren Verständlichkeit wurden alle Systemelemente mit jeweils fünf erläuternden Erklärungen versehen. So lauten etwa die Erklärungen zum Systemelement 1.3 „Bereitschaft und Fähigkeit zum Wandel“ aus dem Bereich „Führung“:

- die internen und externen Kräfte des Wandels erkennen und als Führungskraft persönlich darauf eingehen,
- die nötigen Verbesserungen in Bezug auf das Managementsystem identifizieren und festlegen,
- Mitarbeiter unterstützen und in die Lage versetzen, mit dem Wandel umzugehen,

**Vereinfachte Selbstbewertung**

Die vereinfachte Selbstbewertung erzeugt hohe Aussagekraft bei geringerem Aufwand:

- Ein umfassendes Gesamtbild der Einheit wird geschaffen,
- eine Liste von Stärken und Verbesserungsbereichen für alle Systemelemente entsteht,
- zentrale Verbesserungsbereiche werden an die entsprechenden Ebenen weitergegeben,
- eine ganzheitliche Dokumentation bis hin zur Maßnahmenplanung und -umsetzung wird erzeugt,
- für spätere Selbstbewertungen wird eine hervorragende Grundlage geschaffen,
- die Einbindung und Beteiligung aller Mitarbeiter wird erleichtert,
- Diskussion und Teambildung werden gefördert, und
- das Verfahren ist einfach in der Anwendung.

Die Vereinfachung setzt dem Verfahren allerdings Grenzen:

- Es findet keine genaue Prozentpunktbewertung statt (stattdessen eine Bewertung mit Ampelfarben für die einzelnen Systemelemente),
- es wird zur Vorbereitung der Selbstbewertung kein Bericht erstellt, was parallel eine andere individuelle Vorbereitung erfordert,
- es handelt sich nicht um eine Selbstbewertung auf dem Niveau der Bewerbung um eine nationale oder internationale Qualitätsauszeichnung,
- es existieren keine Vergleichsmöglichkeiten etwa mit Preisbewerbern, und
- die Ergebnisse sind ungenauer als bei einer simulierten Bewertung.

QM ▶ QZ102249

- Risikobereitschaft fördern und Fehlerkultur pflegen sowie
  - die Wirksamkeit der Veränderungen messen, bewerten und das erworbene Wissen mit anderen teilen.
- Nun war eine Systematik gesucht, um die Rolle, Bedeutung und Vernetzung der zwanzig Systemelemente aus Sicht einer Einheit zu charakterisieren. Damit lassen sich Schwerpunkte – vor allem spätere Verbesserungsmaßnahmen – leichter ableiten. Zum Einsatz kommt die Methode

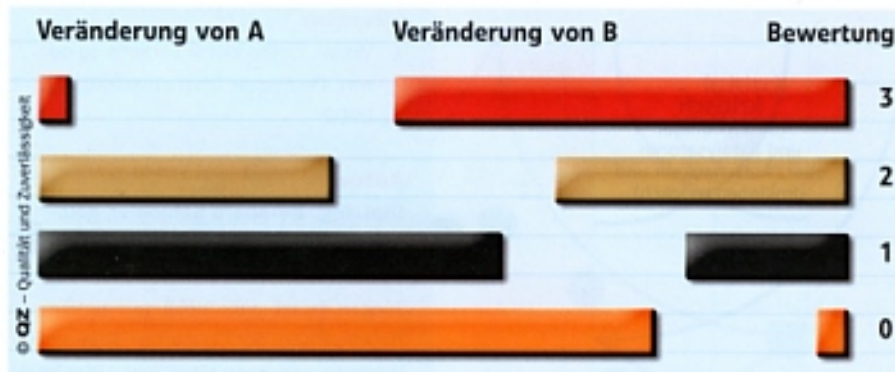


Bild 2. Die Wirkungen der einzelnen Systemelemente (hier im Beispiel: A) auf die anderen Systemelemente (hier im Beispiel: B) werden bewertet (wenn sich A nur gering verändert und dabei eine sehr große Veränderung von B bewirkt, wird dies mit „3“ bewertet; wenn sich A extrem ändert, B dabei allerdings fast keine Veränderung erfährt, so wird dies mit „0“ bewertet)

der Einflussmatrix (Cross-Impact-Matrix), in der die Wirkungen der einzelnen Systemelemente (SE) auf alle anderen bewertet werden (Bild 2) [1]. Die Bewertungsziffern werden in die Einflussmatrix eingetragen, Resultat ist die Darstellung der Rolle und Bedeutung der einzelnen SE für das Gesamtsystem. Über die so genannte Aktivsumme (Summe der eigenen Wirkungen auf andere SE) und die Passivsumme (Summe der eigenen Reaktionen auf alle anderen SE) zeigt sich die Rolle der einzelnen SE im Gesamtsystem:

- aktiv (wirksame Hebel),
- reaktiv (Indikatoren),
- kritisch (Beschleuniger und Katalysatoren) oder
- puffernd (Bereich unnützer Eingriffe).

Eine Grafik des Ergebnisses schafft einen besseren Überblick (Bild 3). Mit einer solchen Systemcharakterisierung erhält die Einheit einen Überblick und konkrete Aussagen über das Gesamtsystem und die einzelnen SE mit ihrer Rolle, Bedeutung und Vernetzung. Für die qualitative Bewertung der zwanzig SE beim Selbstbewertungsverfahren wurde auf die Radar-Logik der EFQM zurückgegriffen und die Attribute für die Bewertungsmatrix an die Belange der Ausbildung angepasst. Wenn Stärken und Verbesserungsbereiche für jedes SE identifiziert, wichtige Verbesserungsbereiche priorisiert, zentrale Verbesserungsbereiche identifiziert und in einer noch zu programmierenden Software dokumentiert werden, dann erfolgt eine Einstufung der Ist-Situation nach Ampelfarben (Legende Bild 4). Diese Einstufungen der einzelnen SE sollen später über eine Software in die Darstellung „Systemcharakterisierung“ übertragen werden.

Dadurch kann ein Gesamtüberblick erzeugt werden, auf dem die Verbesserungsmaßnahmen basieren (Bild 4).

Für das neue Selbstbewertungsverfahren war es zudem wichtig, an dieser Stelle nicht Schluss zu machen, sondern die weiteren Schritte ebenfalls in den eigenen Prozess zu integrieren. Also sah man vor, dass auf Basis aller Bewertungsergebnisse die vorpriorisierten Verbesserungsbereiche in einer ganzheitlich betrachtenden Diskussion zusammengefasst, verknüpft und priorisiert werden. Die Kriterien für die Priorisierung lauteten:

- die Einstufung einzelner SE (Ampelfarbe),
- die Rolle einzelner SE im System (Wichtigkeit),
- die Vernetzungen (Wirkungsketten),
- die Zielrelevanz sowie
- weitere individuelle Erfolgsfaktoren (von der BBi zu definieren).

In einer gemeinsamen Diskussion können danach Ideen für Verbesserungsmöglichkeiten entwickelt und mittels einer Priorisierungsmatrix anhand der Kriterien „Nutzen“ (Wirksamkeit, Zielerreichung, Systemverbesserung) und „Fähigkeit“ (inhaltliche und zeitliche Umsetzbarkeit, vorhandene Mittel) bewertet werden (Bild 5).

Es wurde festgelegt, dass die kontinuierliche Weiterentwicklung der Berufsausbildungsstelle im Rahmen des bereits installierten Projektmanagements geplant, umgesetzt und ihre Wirksamkeit gemessen wird. Für die leichtere Nutzung des Selbstbewertungsprozesses sollte eine unterstützende Software alle Vorgehensweisen Schritt für Schritt begleiten, alle Ergebnisse des Prozesses dokumentie- ▷

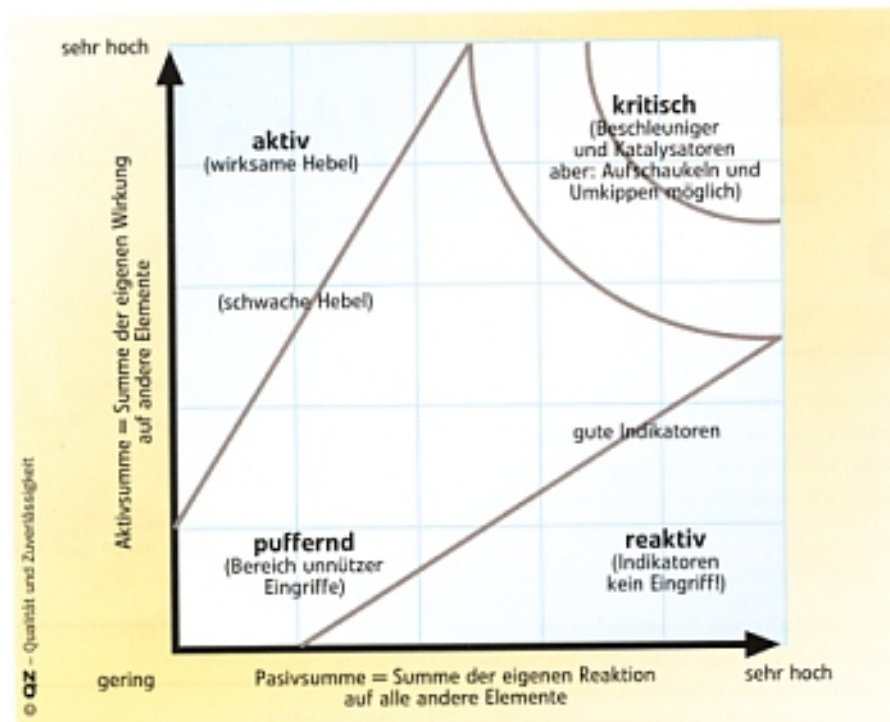


Bild 3. Die Rolle im System

ren und für schnelle Auswertungen zur Verfügung stehen. Eine solche unterstützende Softwarelösung entwickelten nach Fertigstellung des gesamten Konzepts eigene Auszubildende. Sie führt Schritt für Schritt durch den kompletten Selbstbewertungsprozess und dokumentiert parallel sämtliche Ergebnisse.

Vor der bundesweiten Einführung wurde das neue Vorgehen bei zwei BBi als Pilotierung durchgeführt, um daraus lernen und eventuell nötige Nachbesserun-

gen durchführen zu können. Tatsächlich stellte sich heraus, dass das neue, erleichterte Verfahren eine Menge Vorteile hat.

**Verbesserungen sind das Ziel**

Diese Vorteile liegen vor allem in der besonderen Möglichkeit der Einbindung aller Mitarbeiter, die damit innerhalb des Prozesses von Betroffenen zu Beteiligten gemacht werden können (z. B. bei der Diskussion und Bestimmung der Rolle

**Literatur**

- 1 Vester, F.: Die Kunst vernetzt zu denken. Deutscher Taschenbuchverlag, 2002

**Autoren**

Dipl.-Ing. Bernhard Schindler, geb. 1954, ist Leiter der Telekom Ausbildung Fulda.  
 Jürgen Freisl, geb. 1962, war als Führungskraft bei der Deutschen Telekom in Weilheim und Bonn tätig. Seit 1998 berät er Unternehmen bei der Entwicklung und Umsetzung von Führungsinstrumenten und -methoden.

**Kontakt**

Jürgen Freisl  
 T 0 88 62/93 22 22  
 juergen@freisl.com

der Systemelemente, bei der Zusammenfassung von Stärken und Verbesserungsbereichen, bei der Entwicklung gezielter Verbesserungsmaßnahmen). Doch es wurden auch Mängel identifiziert: So zeigte etwa die Software-Unterstützung Probleme bei der Installation und in der anwenderfreundlichen Benutzung. Mitwirkende Mitarbeiter baten vor der konkreten Selbstbewertung um eine kurze einführende Qualifizierung in Verfahren und Anwendung.

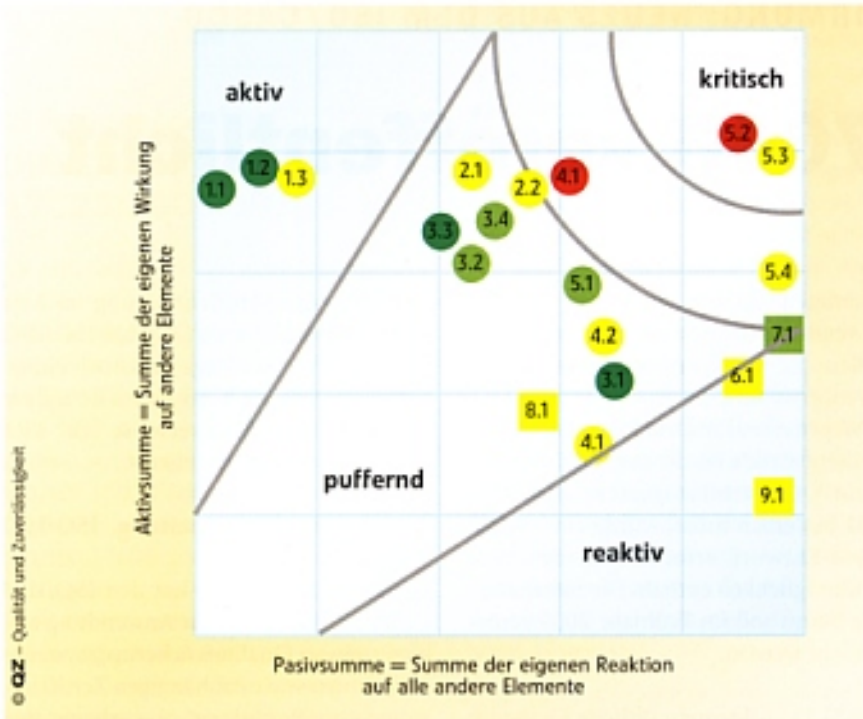


Bild 4. Die zwanzig Systemelemente mit ihrer Rolle im System und mit Ampelbewertung

· Diese Hinweise wurden vor der bundesweiten Implementierung berücksichtigt. Der für die EFQM-Selbstbewertung produktverantwortliche BBI-Leiter führte Workshops für alle anderen BBI-Leiter durch. So wurden diese mit der neuen Methode vertraut gemacht und erhielten das nötige Know-how, um dieses

Wissen in ihren eigenen Einheiten an ihre Mitarbeiter weiterzugeben – eine Einführung und Qualifizierung im Schneeballsystem. Auf dieser Basis fand dann die bundesweite Einführung des neuen Selbstbewertungsverfahrens statt. Heute haben alle 39 BBI den Prozess bereits ein erstes Mal genutzt. □

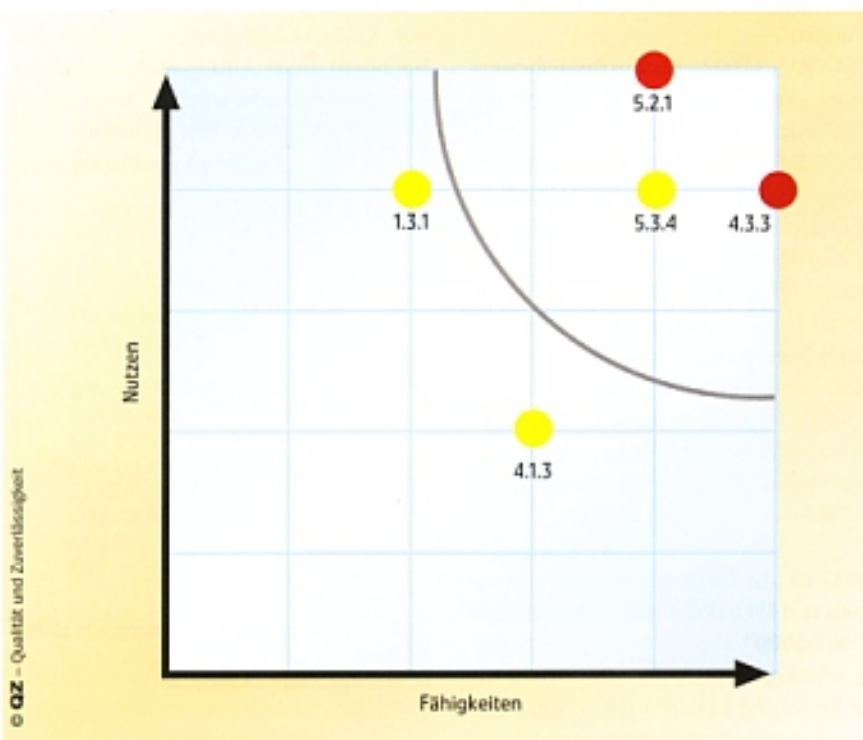


Bild 5. Die Priorisierungsmatrix