

Wo liegen unsere Stärken, wo unsere Verbesserungspotenziale? Das EFQM-Assessment zeigt es auf.

1. Einleitung

Unternehmen und Organisationen entwickeln (manchmal) ihre Produkte und Dienstleistungen und vergessen dabei, die eigene Organisation zu analysieren und systematisch weiterzuentwickeln. Oft «kümmern» sich die Unternehmen erst um sich selbst, wenn es schon zu spät ist. Dann sind entweder «die anderen», wie der starke Franken, die harte Konkurrenz, die nervigen Kunden oder die schlechten Lieferanten, schuld. Unternehmen agieren oft im «Feuerwehrmodus», wie uns ein Geschäftsleiter kürzlich wieder bestätigt hat. Eine geplante, aktive Reflexion über die eigenen Methoden, Führungsinstrumente, Prozesse und die dabei erzielten Ergebnisse findet nicht statt. Und somit investiert ein Unternehmen viel Zeit und Ressourcen in das Lösen von immer wiederkehrenden Problemen («Reaktivmodus») und verpasst dabei, sich für die Zukunft fit zu machen.

2. Beschreibung / Definition

Das sogenannte «Assessment» (auch Selbstbewertung genannt) ist eine Methode, die einem Unternehmen erlaubt, sich ein kritisches Bild von allen Themen und Ergebnissen zu machen. Ein Assessment beruht auf einem umfassenden Unternehmensentwicklungsmodell (z.B. dem EFQM-Excellence-Modell), gibt ein globales Bild einer Organisation und ist Basis für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung.

Die EFQM¹ definiert eine Selbstbewertung als «eine umfassende, systematische und regelmässig durchgeführte Überprüfung der Aktivitäten und Ergebnisse einer Organisation auf Basis des EFQM-Excellence-Modells. Der Bewertungsprozess ermöglicht der Organisation, ihre Stärken und Verbesserungsbereiche klar zu erkennen, diese in Verbesserungsaktionen umzusetzen und deren Fortschritte zu überwachen.»



3. Nutzen

Eine regelmässige, systematische Selbstbewertung bringt unserer Erfahrung nach den Unternehmen folgenden Nutzen:

- Die Stärken und Verbesserungspotenziale werden identifiziert
- Die Grundlage zur Weiterentwicklung der eigenen Strategie und zur kontinuierlichen Verbesserung der Organisation liegt vor
- Eine gemeinsame Sprache («unité de doctrine») im Management und bezüglich der kontinuierlichen Verbesserung ist geschaffen
- Mitarbeitende aller Ebenen werden in die Organisationsentwicklung einbezogen
- Das Verständnis für die Zusammenhänge in der Organisation wird gefördert
- Die Basis für einen internen und einen externen Vergleich mit anderen Unternehmen ist gegeben.

¹ EFQM: European Foundation for Quality Management

4. Methoden

In unserer langjährigen Praxis haben sich folgende Assessment-Methoden als besonders zielführend erwiesen:

- Die **Interview-Methode**: Führungspersonen und Mitarbeitende aller Stufen und Bereiche des Unternehmens werden in Gruppen über die relevanten Themen der Organisation anhand des EFQM-Modells interviewt
- Die **Workshop-Methode**: Die oberste Leitung oder ein Team bespricht anhand des EFQM-Modells in einer kleinen Gruppe die relevanten Themen der Organisation
- Die **Simulation** einer Bewerbung: Dabei wird die Bewerbung für den Excellence-Award (ESPRIX in der Schweiz oder EFQM Excellence Award in Europa) durchgespielt

Die Bewertung anhand eines *Fragebogens* hat sich aus unserer Sicht hingegen nicht bewährt, weil die Ergebnisse nur oberflächlich bleiben und die «weichen» Faktoren wie Stimmung, Kultur und organisationale Energie zu wenig zum Vorschein kommen. Eine Kombination verschiedener Methoden ist hingegen manchmal sinnvoll.

5. Vorgehen

Folgende Vorgehensschritte haben sich in der Praxis bewährt:

- **Phase I**: Commitment der obersten Leitung, Sensibilisierung der Mitarbeitenden, Ausbildung der internen Assessoren/innen
- **Phase II**: Detailplanung, Organisation und Einladungen
- **Phase III**: Durchführung des Assessments
- **Phase IV**: Konsensmeeting der Assessoren, Verfassen des Assessmentberichtes
- **Phase V**: Präsentation der Ergebnisse in der Geschäftsleitung, Priorisierung der Verbesserungspotenziale, Verbesserungsprojekte umsetzen, Ergebnisse intern kommunizieren



Bezüglich des Umfanges und des Fokus können folgende Varianten ausgewählt werden:

- die «Maximalvariante», d.h. die Selbstbewertung wird im ganzen Unternehmen durchgeführt
- die Bewertung wird nur in einem Bereich bzw. in einer Abteilung der Organisation durchgeführt
- die Bewertung wird in gemischt zusammengesetzten Mitarbeitergruppen (sogenannten «Fokusgruppen») durchgeführt
- die Bewertung bezieht sich nur auf ein spezifisches Themengebiet (z.B. Personalentwicklung, Prozessmanagement)
- die Bewertung findet nur auf der Ebene, als Workshop mit der Geschäftsleitung, statt



- die Bewertung findet auf der Grundlage eines im Voraus erstellten Berichtes statt, welcher die Organisation beschreibt

Auch hier können verschiedenen Varianten miteinander kombiniert werden.

6. Erfolgsfaktoren und Stolpersteine

Unsere Praxis zeigt immer wieder, dass für das Gelingen eines EFQM-Assessments folgende Faktoren entscheidend sind:

- Das Verständnis der obersten Leitung zum Thema «Business Excellence» und ihr klares Commitment zur Selbstbewertung
- Eine ausgeprägte Kultur der Reflexion und der kontinuierlichen Verbesserung
- Die nötige Ressourcenfreigabe (zeitliche, finanzielle und personelle Ressourcen)
- Der Wille, Verbesserungspotenziale aus dem Assessment systematisch umzusetzen

Folgende Stolpersteine könnten «im Wege» stehen:

- Die Führung kümmert sich nicht persönlich um die Selbstbewertung, Schlüsselpersonen werden nicht oder zu wenig eingebunden
- Das Assessment wird als einmaliges Projekt eines Qualitätsmanagers betrachtet
- Das Unternehmen verfügt nicht über die nötige kritische Reflexions- und Veränderungskultur
- Es werden nicht die nötigen Ressourcen zur Verfügung gestellt
- Mit dem Assessment wird entweder eine überhöhte Erwartungshaltung, das Erreichen einer gewissen Anzahl Punkte oder der Erhalt eines Zertifikates verbunden.

7. Zusammenfassung

Mit einem EFQM-Assessment investiert die Leitung einer Organisation bewusst in die Unternehmensentwicklung. Entscheidend ist, dass sie nach dem Vorliegen der Ergebnisse konkrete Lehren daraus zieht und die nötigen Massnahmen plant und umsetzt. Nicht das Assessment wird die Organisation verbessern, sondern die Führung!

Quellen:

- EFQM-Excellence-Modell (2013); www.efqm.org
- Excellence beurteilen (2010) ; www.efqm.org
- Delucchi/Kurz, EFQM – Risiken und Nebenwirkungen (2012), www.liberodelucchi.com/Publikationen
- Moll/Kohler, Excellence Leitfadensymposium (2014)