

Die Einführung in 8 Schritten

Zur Durchführung einer (Selbst-)bewertung existiert kein Königsweg. Aber ein strukturiertes Vorgehen hilft, Führungskräfte und Mitarbeiter in das Projekt einzubinden, es zu planen und erfolgreich umzusetzen. Dieser Beitrag zeigt Ihnen die Einführung in acht Schritten.

In diesem Beitrag erfahren Sie:

- wie Sie eine (Selbst-)bewertung planen und durchführen,
- wie Sie Prioritäten setzen und Ergebnisse gewichten,
- wie Sie Fortschritte ermitteln und den Prozess überprüfen.

FRANK SLAWIK, ANDRÉ MOLL

Die Roadmap

Nachdem sich der Führungskreis einer Organisation grundsätzlich für den Weg zur Excellence entschieden hat, ist es ein entscheidender Schritt, eine realistische Planung zu erarbeiten. In Neudeutsch spricht man von einer »Roadmap«.

Die wesentlichen Inhalte einer solchen Roadmap sind Aussagen dazu, in welcher Reihenfolge Maßnahmen stattfinden sollen. Zwei Aspekte sind dabei besonders schwierig: zum einen ist die Dauer einzelner Schritte schwer abzuschätzen. Darüber hinaus ist es stets ungewiss, wie die Führungskräfte mit den Ergebnissen umgehen werden. Zwischen einer begeisterten kraftvollen Umsetzung und einer eher zurückhaltenden Reaktion ist alles denkbar.

Wie sieht eine robuste Roadmap aus?

Die ideale Roadmap ist weitgehend entkoppelt von den Unwägbarkeiten oder so flexibel, dass man sie immer wieder anpassen kann. Da in vielen Fällen die Unwägbarkeiten nicht ausgeblendet werden können, ist die flexible Arbeitsweise mit beispielsweise halbjährlichen Reviews der Roadmap im Führungskreis eine Methode, die sich bewährt hat.

Viele Unternehmen verwenden einfache Gant-Diagramme, oder machen ihre Planungen in MS-Project oder ähnlichen Software-Anwendungen. Dabei gibt es eine Reihe von Muss-Aktivitäten, die bei der Planung der Roadmap zu berücksichtigen sind:

Das attraktive Ziel

Welches Ziel ist für den Führungskreis so attraktiv, dass es zum Motivator wird, den Mehraufwand der Organisationsentwicklung zu rechtfertigen, der mit dem Excellence-Ansatz verbunden ist? Es sollte Klarheit erzeugt werden, was langfristig die Zielstellung der Aktivitäten ist, damit man auch gegenüber den Mitarbeitern eine Begründung für das Projekt formulieren kann. Dabei ist der offensichtliche Nutzen für die Organisation zu ermitteln. Was soll hinterher besser sein als zuvor?

Weiter ist zu klären, was realistische Ziele sind. Viele Manager sprechen schnell von Marktführerschaft oder erheblichen Renditesteiigerungen. Die Anwendung des Excellence-Ansatzes ist keine Wundermedizin. Um glaubwürdig zu sein, kann man in der Planungsphase Best-Case-Szenarien erarbeiten, die beschreiben, was im günstigen Fall mit den Maßnahmen zu erreichen ist.

Der zeitliche Horizont

Die Betrachtung der Zukunft ist in deutschen Unternehmen häufig auf ein Jahr begrenzt. Man plant die Aktivitäten für das kommende Geschäftsjahr. Nur ein Teil der Unternehmen verfügt über eine mehrjährige Planung. Es ist bei der Festlegung der Roadmap zu bedenken, ob eine mehrjährige Planung üblich ist, oder ob im eigenen Unternehmen damit Neuland betreten wird.

Die meisten Unternehmen planen ihre Roadmap auf drei Jahre, wenige auf fünf Jahre. Hintergrund ist einerseits die Geduld der Führung, auf greifbare Ergebnisse zu warten. Da viele sehr kurzfristig denken, empfiehlt sich eine Planung auf maximal drei Jahre anzulegen. Dazu sollten auch Meilensteine bedacht werden. Externe Begutachtungen können als Meilensteine genutzt werden. Dazu wird später noch mehr berichtet.

Die wesentlichen Inhalte

Die Roadmap sollte mindestens die Überschriften der wesentlichen Schritte enthalten. In einer Feinplanung werden dazu Details hinterlegt. Als entscheidend hat sich erwiesen, die Verantwortlichkeit für die einzelnen Maßnahmen festzulegen und auch festzuschreiben, wer alles mitwirken soll.

Typische Inhalte sind:

- ⇒ Erste Orientierung/Lagebestimmung
- ⇒ Vorbereitung der ersten Selbstbewertung
- ⇒ Erste Selbstbewertung mit Priorisierungsworkshop
- ⇒ Umsetzung der Maßnahmen
- ⇒ Maßnahmen-Review
- ⇒ Zweite Selbstbewertung (ggf. andere Methode)
- ⇒ Umsetzen der Maßnahmen

...

Zur Orientierung hat die Initiative Ludwig-Erhard-Preis (www.ilep.de) vor Jahren einen kurzen Fragebogen entwickelt, der dazu hilfreich sein kann:

Selbstprüfung

Zu den folgenden Themen hat eine exzellente Organisation Festlegungen getroffen oder definierte Vorgehensweisen oder dokumentierte Nachweise.

Klare Definition des Geschäftsmodell – Welche Produkte oder Leistungen werden wie für wen erstellt?

Definition der Führungskräfte – Wer ist Führungskraft und welche Aufgaben haben Führungskräfte?

Definition der Stakeholder – Wer sind die Kunden, Lieferanten, Partner, Gesellschafter (Geldgeber) etc.?

Festgelegte Unternehmensleitlinien – Warum gibt es die Organisation, wo will Sie langfristig hin, welche Werte verbinden die Mitarbeiter dieser Organisation?

Zukunftsplanung – Welche Herausforderungen erwartet die Organisation in der näheren Zukunft und wie bereitet sie sich darauf vor?

Strategiefähigkeit – Welche Vorgehensweise zur Erarbeitung der Strategie ist festgelegt? Beruht die Strategie auf einer breiten Basis von Erkenntnissen aus dem Markt, dem Umfeld und der eigenen Organisation?

Umsetzungsstärke – Besteht ein System von Prozessen, welches nachweislich die Strategieumsetzung ermöglicht?

Personalmanagement – Gibt es ein Verfahren, neue Mitarbeiter gezielt zu gewinnen und bestehende Mitarbeiter so zu fördern, dass sie zur Erreichung der Unternehmensziele den optimalen Beitrag leisten können?

Kommunikation – Sind angemessene Wege zur Kommunikation mit den Mitarbeitern festgelegt und werden diese erfolgreich eingesetzt?

Motivation – Wie werden Mitarbeiter für Leistungen anerkannt und bei entsprechenden Anlässen durch Lob motiviert?

Lieferantenmanagement – Wie optimieren Sie die Leistungsfähigkeit der Schlüssellieferanten?

Wissensmanagement und Technologie – Wie schützt sich die Organisation vor Wissensverlusten und wie ist sichergestellt, dass neue Technologien/Verfahren rechtzeitig erkannt werden?

Prozessmanagement – Wie beschreibt die Organisation die wesentlichen Abläufe und stellt sicher, dass diese effektiv und effizient gestaltet sind?

Projektmanagement – Wie werden Veränderungen in der Unternehmensstruktur zielgerichtet vorgenommen?

Ergebnisse aus Kundensicht – Wie nimmt die Organisation die Sicht des Kunden wahr? (Befragungen, Messungen, etc.)

Ergebnisse aus Mitarbeitersicht – Wie nimmt die Organisation die Sicht der Mitarbeiter wahr? (Befragungen, Messungen, etc.)

Gesellschaftsbezogene Ergebnisse – Wie nimmt die Organisation nachweislich ihre Aufgabe als Teil der Gesellschaft wahr?

Geschäftserfolge – Welche wesentlichen Ergebnisse beschreiben den Geschäftserfolg der Organisation?

Wenn diese Vorbereitungen durchlaufen sind, ist der Weg zu ersten Selbstbewertung frei.

Ausgangslage

Die vorherigen Kapitel dieses Buches haben bereits die frühe Phase der Einführung und Umsetzung des Excellence-Ansatzes beschrieben. Daher wird zu Beginn dieses Abschnittes nur exemplarisch auf einzelne Aspekte dieser Phase eingegangen.

Der Ablauf zur Durchführung einer ersten Bewertung orientiert am EFQM Excellence Modell. Er enthält generisch betrachtet die folgenden grundsätzlichen Verfahrensschritte.

Im weiteren Verlauf gehen wir davon aus, dass das Unternehmen respektive die Organisation (im Folgenden nur Unternehmen genannt)

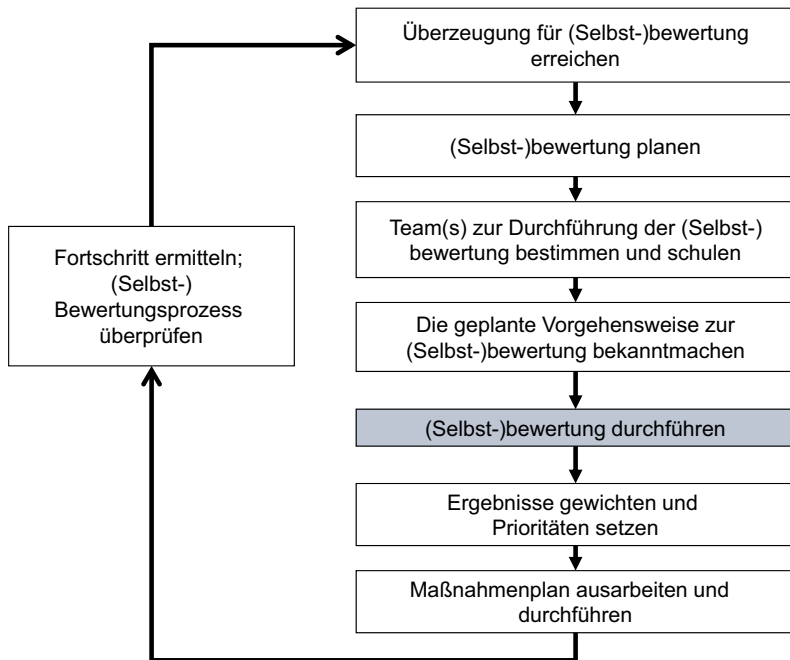


Abb. 1: Ablauf (Selbst-)bewertung orientiert am EFQM Excellence Modell [6]

sich grundsätzlich für eine Unternehmensentwicklung orientiert am EFQM Excellence Modell entschieden hat und ein grundsätzliches Commitment bei den Führungskräften der Ebene 1, zum Beispiel Geschäftsführung zu dieser Vorgehensweise vorhanden ist. Dies ist der Verfahrensschritt 1: Überzeugung für Selbstbewertung erreichen.

Verfahrensschritt 1: Überzeugung für Selbstbewertung erreichen (Zielsetzung und Zeitraum)

Zielsetzung klären, Zeitraum der Bewertung festlegen

Unternehmen stehen heutzutage vor einer komplexen Fülle wirtschaftlicher, organisatorischer, demographischer, kultureller, sozialer sowie technologischer Herausforderungen. Die Kunden haben hohe Ansprüche und verfügen über ein hohes Informationsniveau. Einigermassen valide Vorhersagen über die Unternehmensentwicklung zu treffen, wird zunehmend anspruchsvoller. Um für die Festlegung langfristiger Ziele und einer entsprechenden Strategie angemessen gerüstet zu sein, bedarf es möglichst fundierter Kenntnisse über Marktentwicklung, Wettbewerber, Kundenbedürfnisse und weiterer Aspekte.

Eine Unternehmensbewertung orientiert am EFQM Excellence Modell hilft dem Führungskreis eines Unternehmens bzw. einer Organisationseinheit, den eigenen Status der Organisation und den Reifegrad des Managementsystems des Unternehmens hinsichtlich der Stärken und Verbesserungspotenziale einzuschätzen. Die Bewertung trägt dazu bei, dass die Führungskräfte ein möglichst ähnliches Verständnis bzgl. der Lage und des Reifegrades des Unternehmens erlangen. Diese Zielsetzung gilt es den Führungskräften zu vermitteln. Es geht nicht darum abzuprüfen, inwieweit Forderungen einer »Norm« umgesetzt und gelebt werden. Darüber hinaus nennt die EFQM u. a. noch folgende weitere Argumente bzgl. des Nutzens einer Selbstbewertung:

- ⇒ Sehr strukturierte, auf Fakten beruhende Methode zur Identifizierung und Bewertung der Stärken und Verbesserungspotenziale einer Organisation und zur regelmäßigen Fortschrittsmessung
- ⇒ Schaffen einer gemeinsamen Sprache und Erstellung eines gemeinsamen konzeptionellen Rahmens für das Management und die Verbesserung in der Unternehmung

- ⇒ Zusammenhängende Bewertung auf Makro- und/oder Mikroebene
- ⇒ Identifizierung und Vereinfachung der Verbreitung von »Guten Praktiken« innerhalb des Unternehmens
- ⇒ Integration verschiedener Verbesserungsaktivitäten in den normalen Geschäftsablauf

Generisch betrachtet lässt sich eine Unternehmensbewertung orientiert am EFQM Excellence Modell in Verknüpfung zum Strategie- und Zielplanungsprozess der Organisation wie folgt darstellen.

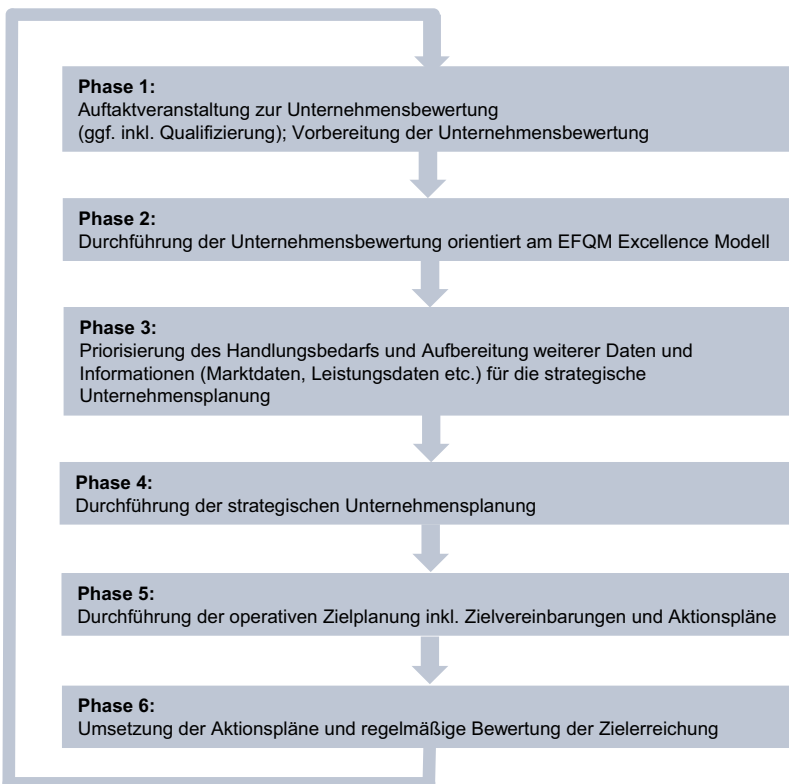


Abb. 2: *Verknüpfung Unternehmensbewertung mit der Strategie- und Zielplanung des Unternehmens*

Stattfinden sollte diese Bewertung einige Tage bis Wochen vor der eigentlichen Unternehmensplanung, die heutzutage in der Regel jährlich bzw. in einigen Unternehmen sogar häufiger als einmal im Jahr durchgeführt wird. Die Unternehmensbewertung auf Basis des EFQM Excellence Modells wird in der Praxis alle zwei bis drei Jahre unter aktiver Beteiligung der Führungskräfte durchgeführt.

Da viele Unternehmen das Kalenderjahr für das Geschäftsjahr zugrunde legen und die Durchführung der strategischen Unternehmensplanung oft zum Ende des 3. Quartals bzw. zum Anfang des 4. Quartals beginnt, erfolgt die Unternehmensbewertung vielfach im Zeitraum Juni bis Oktober. Unternehmen, deren Geschäftsjahr zum 1. April eines Kalenderjahres beginnt, führen die Selbstbewertung in der Regel im 4. Quartal bzw. spätestens zu Beginn des Kalenderjahres durch (gilt zum Beispiel für einen Teil der Unternehmen aus der Baubranche).

Verfahrensschritt 2: Selbstbewertung planen

Bei der Planung und Durchführung einer am EFQM Excellence Modell orientierten Unternehmensbewertung sind naturgemäß vielfältige Einflüsse zu berücksichtigen. Die nachfolgend aufgeführten Faktoren treten üblicherweise in Erscheinung. Die Liste erhebt aber nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Die Reihenfolge der Faktoren in der Liste ist nicht prioritär.

Projektleitung

Ein wesentlicher Faktor für den Erfolg einer ersten Selbstbewertung ist die Auswahl der Projektleitung. Diese Person sollte aus dem Führungskreis stammen bzw. einer Führungskraft direkt zugeordnet sein und eine hohe Reputation im Führungskreis und im gesamten Unternehmen haben. Ferner muss diese Person u. a. folgende Fähigkeiten und Kenntnisse besitzen:

- ⇒ den gesamten Ablauf überschauen können
- ⇒ ganzheitliches Denken mitbringen
- ⇒ Erfahrung mit Projekten aufweisen, die möglicherweise das gesamte Unternehmen betreffen

- ⇒ Teams motivieren und steuern können
- ⇒ methodische Kenntnisse mitbringen
- ⇒ Durchsetzungsfähig sein
- ⇒ Grundkenntnisse zur Philosophie und den Inhalten des EFQM Excellence Modells sowie zur Radar-Logik aufweisen
- ⇒ etc.

Die Projektleitung muss mit den für das Verfahren notwendigen Befugnissen ausgestattet sein und entsprechende zeitliche Ressourcen zur Verfügung gestellt bekommen.

Folgende Aufgaben werden von der Projektleitung u. a. typischerweise übernommen:

- ⇒ Sicherstellen, dass Ziele und Nutzen der Bewertung eindeutig definiert und kommuniziert werden
- ⇒ Enge Zusammenarbeit mit dem Führungskreis des Unternehmens hinsichtlich Planung und Durchführung der Bewertung
- ⇒ Entwickeln und Fördern des Verständnisses für die Philosophie und die Inhalte des EFQM Excellence Modells in der gesamten Unternehmung
- ⇒ Entwicklung eines geeigneten Projektplans für die Durchführung der Bewertung unter Berücksichtigung der aktuell laufenden Aktivitäten, des Ablaufes des Strategie- und Planungsprozesses sowie möglicher Risiken
- ⇒ Sicherstellung der Umsetzung des Projektplans
- ⇒ Entwicklung eines Kommunikationsplans zur Unterstützung des Selbstbewertungsprozesses
- ⇒ Sicherstellung, dass die Beteiligten geeignet qualifiziert werden
- ⇒ Motivieren der Beteiligten
- ⇒ ...

Üblicherweise werden in größeren Unternehmen die Leitung der »Stabsstelle« Unternehmensentwicklung oder auch der Qualitätsmanager für die Aufgabe ausgewählt. Bevor die Wahl der Projektleitung auf

den Qualitätsmanager fällt, sollte allerdings vorab hinterfragt werden, wie das Thema Qualität und der Qualitätsmanager in der Organisation eingeordnet werden. Werden das Thema Qualität und die damit beauftragten Personen eher der klassischen Qualitätssicherung zugeordnet, was des Öfteren auch heute beispielsweise in der Praxis in produzierenden Unternehmen anzutreffen ist, dann sollte überprüft werden, inwieweit andere Personen/Funktionen dem oben aufgeführten Profil eher entsprechen.

In kleinen und mittleren Unternehmen übernehmen auch vielfach die Geschäftsführung bzw. die Assistenz der Geschäftsführung die Projektleitung.

Einbezug externer Unterstützung

Aufgrund der Bedeutung des Verfahrens suchen sich viele Unternehmen bei der Durchführung einer ersten Bewertung externe Unterstützung. Mit dieser externen Beratung werden u. a. folgende Zielsetzungen verbunden:

- ⇒ Effektivitätssicherung (Absicherung, dass die Ziele erreicht werden)
- ⇒ Effizienzsteigerung (Sicherstellung, dass der zeitliche Aufwand für die Bewertung in einem angemessenen Verhältnis zu den erzielten Ergebnissen steht)
- ⇒ Coaching der Projektleitung
- ⇒ Moderation und Begleitung der Verfahrensschritte bei der Bewertung inkl. des rechtzeitigen Erkennens und, soweit notwendig, Lösens von Konflikten
- ⇒ Absicherung einer validen Einschätzung im Rahmen der Reifegradbestimmung
- ⇒ Abgabe einer eigenen Einschätzung im Rahmen der Bewertung als Orientierung für das Unternehmen
- ⇒ Benennung von Good Practice Beispielen aus anderen Organisationen im Rahmen der Bewertung

Die externe Unterstützung fungiert bei der Planung, Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Bewertung als Lotse. Ihre Auf-

gabe ist es beispielsweise nicht, die Vorbereitung der Bewertung überwiegend inhaltlich zu übernehmen (siehe weitere Beschreibung zur Durchführung der Bewertung) oder sogar eine Bewerbung um einen Qualitätspreis für das Unternehmen zu schreiben. Entscheidend ist, dass die Führungskräfte bei der ersten Bewertung und der nachhaltigen Implementierung des EFQM Excellence Modells mitwirken. Somit übernimmt die externe Beratung eher die Funktion eines Lotsen, der in schwierigen Situationen die richtigen Hinweise liefert. Die tatsächliche Steuerung des Bewertungsprojektes verbleibt beim Unternehmen.

In welchem Umfang externe Unterstützung einbezogen wird, hängt in der Regel von der gewählten Vorgehensweise zur Bewertung, den Fähigkeiten der Projektleitung und nicht zuletzt von den finanziellen Möglichkeiten des Unternehmens ab. Der Beteiligungsgrad einer externen Unterstützung verringert sich üblicherweise bei weiteren Bewertungen.

Bei der Auswahl der externen Beratung ist darauf zu achten, wie viel Erfahrung auf dem Gebiet der Begleitung von Bewertungen auf Basis des EFQM Excellence Modells nachgewiesen werden kann. Darüber hinaus sollte der Auftraggeber überprüfen, inwieweit die mögliche externe Unterstützung Erfahrung bei der Begleitung von Unternehmen vergleichbarer Größenordnung und Struktur nachweisen kann. Beratern, die fast ausschließlich kleine Unternehmen unterstützen, fällt es oft schwer, sich in die Welt von Großunternehmen hineinzuversetzen. Dies gilt im vergleichbaren Maß auch für Berater, die vorwiegend größere Organisationen begleiten, und dann ein Kleinstunternehmen unterstützen sollen. Die Branchenkenntnis des Beraters kann von Bedeutung sein (z. B., wenn es sich um eine Organisation aus dem Gesundheitswesen handelt), ist aber erfahrungsgemäß nicht immer zwingend erforderlich.

Über die eher sachlich methodischen Kenntnisse hinaus muss das Unternehmen folgende zwei wesentliche Fragen beantworten:

⇒ Passt die externe Unterstützung zur Kultur des eigenen Unternehmens?

- ⇒ Akzeptiert die Gruppe der Führungskräfte den externen Berater als Person und traut die Organisation dem externen Berater zu, die Gruppe der Führungskräfte des eigenen Unternehmens zielführend zu steuern?

Um eine geeignete Auswahl für die externe Unterstützung bei der ersten Selbstbewertung zu treffen, bietet die Initiative Ludwig-Erhard-Preis e.V. (www.ilep.de) Unterstützung an, indem sie eine Auflistung erfahrener Berater für das Thema zur Verfügung stellt.

Bewertung des gesamten Unternehmens versus Bewertung einzelner Teilbereiche

Als erster Planungsschritt ist zu klären, ob das gesamte Unternehmen oder »nur« Teilbereiche oder einzelne Standortorte bewertet werden sollen. Hierfür gibt es grundsätzlich keine festen Regeln.

Kleinstunternehmen und kleinere Mittelständler nehmen im Rahmen einer ersten Bewertung normalerweise aufgrund der Überschaubarkeit der Organisation eine Bewertung für das gesamte Unternehmen vor. Bei Großunternehmen, größeren Mittelständlern sowie bei komplexen diversifizierten Unternehmen bzw. bei Unternehmen mit vielen Standorten wird eine erste Bewertung meist im Rahmen eines »Pilotprojektes« durchgeführt. Zielsetzung hierbei ist es, Erfahrungen zu sammeln und basierend auf diesen Erfahrungen letztendlich eine geeignete Vorgehensweise für die Durchführung in allen Bereichen/Standorten zu entwickeln und erst dann flächendeckend umzusetzen. Dieses Pilotprojekt kann sich z. B. auf eine Abteilung, einen Standort, ein Geschäftsfeld oder eine Business Unit beziehen.

Bei der Auswahl eines oder mehrerer Pilotbereiche ist folgendes vor allem in Bezug auf die Führungskräfte zu hinterfragen:

- ⇒ Ist der ausgewählte Bereich vergleichbar mit diversen anderen Bereichen des Unternehmens und somit typisch für die Organisation?
- ⇒ Gilt der ausgewählte Bereich als aufgeschlossen für neue Verfahrens- und/oder Denkweisen?

- ⇒ Ist die »kontinuierliche Verbesserung« in der Unternehmenskultur verankert?
- ⇒ Kann der Bereich die benötigten zeitlichen Ressourcen in dem ausgewählten Zeitraum für die Bewertung zur Verfügung stellen?
- ⇒ Herrscht in der ausgewählten Organisationseinheit eine Atmosphäre des Vertrauens, der gegenseitigen Wertschätzung und der Bereitschaft zur Zusammenarbeit?

Selbstbewertung versus Fremdbewertung bei der ersten Bewertung

Die nachhaltige erfolgreiche Einführung und Umsetzung des EFQM Excellence Modells als Orientierung für die Unternehmensentwicklung hängt, wie an anderen Stellen mehrfach erwähnt, entscheidend vom Commitment und der aktiven Beteiligung der Führungskräfte ab. Insofern sollte bei der Planung der Bewertung inkl. der Auswahl der Bewertungsmethode der Aspekt der Einbindung der Führungskräfte besonders berücksichtigt werden.

Folgende Gründe können allerdings dazu führen, dass eine erste Bewertung nicht durch das Führungsteam bzw. ausgewählte Führungskräfte und Mitarbeiter, sondern durch externe Personen durchgeführt werden soll:

- ⇒ Die derzeitige Kultur in der Unternehmung lässt erahnen, dass das persönliche Engagement von Seiten des Führungsteams eher gering sein wird
- ⇒ Vielfältige parallele anderer Aktivitäten beanspruchen die Führungskräfte zeitlich auf absehbare Zeit
- ⇒ Eher geringes Verständnis des EFQM Excellence Modells
- ⇒ Es soll eine hohe Validität der Bewertungsergebnisse erzielt werden, welche durch die internen Beteiligten nicht zu leisten ist
- ⇒ Es wird ein »Gütesiegel« (z. B. Recognised for Excellence) angestrebt, für das externe Bewerber notwendig sind
- ⇒ Die Organisation will im Rahmen der Bewertung auch Beispiele für »Gute Praktiken« durch externe Bewerber erhalten

Die externe Bewertung kann durch Berater, Kollegen aus anderen Bereichen der Gesamtunternehmung (dieses Verfahren wird beispielsweise von einem weltweit agierenden Pumpenhersteller und einem großen Logistikunternehmen genutzt) oder auch durch Führungskräfte/Experten aus anderen Unternehmen, die mit dem EFQM Excellence Modell arbeiten, durchgeführt werden.

Wesentliche Vorteile des Einsatzes externer Bewerter sind der geringe Zeitaufwand für die Führungskräfte der bewerteten Unternehmung sowie die Validität der Ergebnisse, da die Bewerter in der Regel große Erfahrung bzgl. der Bewertung an sich und zur Unternehmensführung und -steuerung aufweisen.

Aufgrund der geringen aktiven Beteiligung bei der Erzeugung der Bewertungsergebnisse besteht allerdings ein beträchtliches Risiko, dass sich die Führungskräfte mit den Ergebnissen weniger identifizieren und diese daher nur in geringem Umfang oder gar nicht für die Unternehmensentwicklung nutzen.

Ein konkreter Verfahrensablauf mittels externer Bewerter wird an späterer Stelle vorgestellt.

»Vollbewertung« versus »Teilbewertung«

Das EFQM Excellence Modell erhebt den Anspruch, dass bei der Orientierung an den neun Kriterien und deren 32 Teilkriterien alle wesentlichen Aspekte der Unternehmensentwicklung und -steuerung betrachtet werden. Im Rahmen der Planung einer ersten Bewertung ist zu prüfen, ob eine »Vollbewertung« anhand aller Kriterien und Teilkriterien des EFQM Excellence Modells durchgeführt werden soll, oder ob gute Gründe dafür sprechen, bestimmte »Themengebiete« aus dem Modell bei der Bewertung nicht zu berücksichtigen. In der Praxis werden häufig folgende Gründe für eine »Teilbewertung« (Weglassen einzelner Kriterien bzw. Teilkriterien des EFQM Excellence Modells) angeführt:

- ⇒ Die Organisationseinheit hat auf gewisse Themenfelder nur geringen Einfluss, da hierzu die Vorgaben von der Gesamtunternehmung gemacht werden (gilt z. B. des Öfteren für das Teilkriterium

- 4b, welches vor allem die Finanzplanungs- und Steuerungsprozesse anspricht)
- ⇒ Es sollen »nur« die Themengebiete betrachtet werden, die einen hohen Bezug zu den aktuellen strategischen Zielen des Gesamtunternehmens haben (so verfährt beispielsweise ein weltweit agierendes Logistikunternehmen im Rahmen der Bewertungen der einzelnen Standorte)
 - ⇒ Aufgrund einer geringen Ausprägtheit bei der Ergebnismessung werden im Rahmen der Bewertung nur die fünf Befähiger-Kriterien berücksichtigt; diese Verfahrensweise wird öfters bei Non-Profit-Organisationen im Rahmen einer ersten Bewertung angewendet (Zitat einer obersten Führungskraft: »Wir wissen bereits, dass wir bzgl. der Ergebnismessung hohes Verbesserungspotenzial haben und werden hierzu definitiv im kommenden Geschäftsjahr eine Verbesserungsmaßnahme unternehmensweit durchführen!«)
 - ⇒ Zeitliche Restriktionen (Zitat: »Was ist an einem Tag fundiert leistbar?«)
 - ⇒ Fokussierung auf wenige Kriterien/Themengebiete des EFQM Excellence Modells, die zu den Hauptaufgaben einer obersten Führungsebene gehören (z. B. führt der Vorstand einer Non-Profit-Organisation regelmäßig eine Selbstbewertung der Gesamtorganisation »nur« zu den zwei Kriterien Führung und Strategie durch)

Eine exakte belastbare Übersicht, wie viel Prozent der aktiv mit einer am EFQM Excellence Modell orientierten Bewertung arbeitenden Unternehmen tatsächlich »nur« eine Teilbewertung vornehmen, existiert nicht. Es ist aber erkennbar, dass überwiegend eine Vollbewertung vorgenommen wird.

Detailierungsgrad der Bewertung (Kriterien- versus Teilkriterienebene)

Im Rahmen der Planung der Bewertung ist über die bereits aufgeführten Aspekte hinaus zusätzlich zu klären, im welchem Detailierungsgrad die Bewertung durchgeführt werden soll. Hiermit ist gemeint, in

welcher Tiefe die im EFQM Excellence Modell aufgeführten Themen betrachtet werden sollen. Dazu sind im Wesentlichen zwei Fragen zu beantworten:

- a) Wie hoch ist der Reifegrad der Organisation und der Führungskräfte in Bezug auf den Excellence-Ansatz, und könnte eine vollumfängliche Bewertung auf Teilkriterienebene die Organisation und deren Führungskräfte überfordern?

So besteht die Gefahr der Überforderung bei einer ersten Bewertung auf Teilkriterienebene, sollten beispielsweise folgende Themen, Verfahren oder Vorgehensweisen im Unternehmen nicht oder kaum eingeführt sein:

- ⇒ Vorhandensein eines Leitbildes bzw. einer Vision und Mission sowie eines Wertesystems
- ⇒ Verfahrensweise zur Führungskräftebewertung und –entwicklung
- ⇒ gelebter Strategie- und Planungsprozess
- ⇒ etabliertes Prozessmodell
- ⇒ eingeführtes und zur Steuerung genutztes Kennzahlensystem
- ⇒ regelmäßige Befragungen zumindest eines Teils der Kunden und Mitarbeiter inkl. Ergebnisauswertung und Maßnahmenableitung

In der Praxis tritt es immer mal wieder auf, dass einzelne Unternehmen, Non-Profit-Organisationen oder auch einzelne Behörden oben aufgeführte Aspekte bisher wenig erarbeitet haben bzw. nutzen, so dass sich eine erste Bewertung eher auf Kriterienebene anbietet.

- b) Wie »detailgetreu« sollen die Bewertungsergebnisse sein?
Einzelne Unternehmen erwarten von der Bewertung zu erkennen, inwieweit grundsätzlich die genutzten Vorgehensweisen aufeinander abgestimmt und wirksam im Tagesgeschäft angewendet werden. Dies soll in möglichst kurzer Zeit prägnant ermittelt und in überschaubarer Weise transparent gemacht werden. Unter dieser Zielsetzung kann es geeignet sein, eine Bewertung auf Kriterienebene durchzuführen.

Organisationsmodell

Nachdem geklärt ist, ob eine Bewertung des Gesamtunternehmens oder eines Teilbereiches durchgeführt werden soll, ist der Kontext, in dem das Unternehmen bzw. die Organisationseinheit steht, zu ermitteln. Nachfolgendes Organisationsmodell bietet hierfür eine pragmatische Hilfestellung, die beispielsweise auch von den Assessoren des Ludwig-Erhard-Preises genutzt wird. Dabei wird das eigene Verständnis für das sich bewerbende Unternehmen mit dem Verständnis der Führungskräfte des Bewerbers auf Basis dieses Organisationsmodells abgeglichen und grundsätzliche Deckungsgleichheit erzeugt.

Es geht nicht darum, alles aufzuführen, sondern die wesentlichen Aspekte unter der jeweiligen Überschrift transparent zu machen. Zielsetzung ist es, dass alle am Bewertungsprozess Beteiligten ein vergleichbares Verständnis haben, in welchem Kontext die Organisation steht. Die Konzentration aufs Wesentliche soll bei allen gefördert werden. Nachfolgend ist ein anonymisiertes Beispiel einer Non-Profit-Organisation aus dem Sozial- und Gesundheitswesen auszugsweise aufgeführt.



Abb. 3: *Organisationsmodell einer Non-Profit-Organisation aus dem Sozial- und Gesundheitswesen (auszugsweise, anonymisiert)*

Auswahl der (Selbst-)bewertungsmethode

In der Praxis haben sich verschiedene Methoden bewährt. Grundsätzlich ist festzustellen, dass es keine abschließende Antwort auf die Frage »Welche Bewertungsmethode ist die richtige für mein Unternehmen?« gibt. Im Rahmen der Entscheidungsfindung spielen diverse Aspekte bei der Auswahl der Bewertungsmethode eine Rolle. Die nachfolgend vorgestellten Methoden haben jeweils diverse Vorteile, bergen aber auch Risiken. Die Auswahl der Methode sollte sich vor allem an der

Unternehmenskultur und den gewünschten Ergebnissen der Bewertung orientieren. Die EFQM empfiehlt, folgende Fragen präzise bei der Auswahl der Bewertungsmethode zu beantworten:

- ⇒ Wie präzise soll das Punktergebnis sein, um ein belastbares externes Benchmarking durchzuführen?
- ⇒ Inwieweit möchten Sie sicher sein, dass die Daten und der Prozess, der für die Sammlung und Auswertung der Daten sowie der Nachweise verwendet wurde, sicher, schlüssig, einheitlich und verlässlich sind?
- ⇒ Wie gut versteht ihr Unternehmen die Grundkonzepte der Excellence, das EFQM Excellence Modell und die Radar-Logik? Inwieweit sind die jeweiligen Aspekte hierzu verinnerlicht?
- ⇒ Wie viel Engagement dürfen Sie von Ihrem Führungsteam erwarten?
- ⇒ Wie viele Ressourcen stehen für eine erste Bewertung zur Verfügung? [6]

Nachfolgende Abbildung gibt eine Vorstellung davon, welche Selbstbewertungsmethode unter Berücksichtigung Ihrer Antworten zu obigen Fragen für Ihr Unternehmen die geeignetste sein könnte.

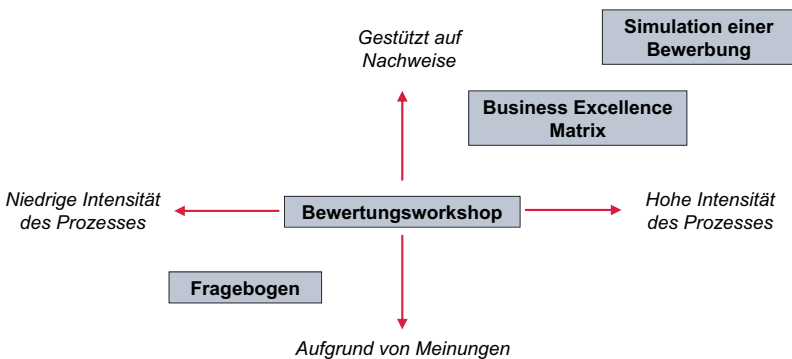


Abb. 4: *Auswahlkriterien für die Selbstbewertungsmethode [6]*

Für eine erste Selbstbewertung werden zumeist die Methoden »Fragebogen« oder »Bewertungsworkshop« verwendet. Daher wird im Rahmen dieses Beitrages nachfolgend auf diese Methoden eingegangen. [2]

Fragebogenmethode

Ausgangspunkt dieser Form der Unternehmensbewertung ist ein Fragebogen, der sich an den Inhalten des EFQM Excellence Modells orientiert. Mit ihm nehmen die Führungskräfte und gegebenenfalls weitere Mitarbeiter des Unternehmens eine Einschätzung bzw. Einstufung des Reifegrades vor. Abbildung 6 zeigt ein Beispiel zur möglichen Gestaltung eines Fragebogens auf Basis des EFQM Excellence Modells.

Führung		Bedeutung/ Wichtigkeit					Zustimmung/ Erfüllungsgrad							
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
1	Mission und Werte des Unternehmens werden durch die Führungskräfte vorgelebt und unterstützen eine leistungsförderliche Kultur im Unternehmen													
2	Die Wirksamkeit des eigenen Führungsverhaltens wird regelmäßig überprüft (Führungsfeedback) und verbessert													
3													
4	Lernprozesse und die Umsetzung der daraus gewonnenen Erkenntnisse werden durch die Führungskräfte unterstützt.													
5													

Legende:

- 1: keine Bedeutung fürs Unternehmen; kein Erfüllungsgrad
- 2: geringen Bedeutung; geringer Erfüllungsgrad
- 3: mittlere Bedeutung; mittlerer Erfüllungsgrad
- 4: hohe Bedeutung; hoher Erfüllungsgrad
- 5: sehr hohe Bedeutung; beispielhafter Erfüllungsgrad

Abb. 5: Fragebogen zur Unternehmensbewertung (Auszug Kriterium Führung) [2]

Wesentliche Vorteile dieses Verfahrens:

- ⇒ Schnelle und einfache Anwendung
- ⇒ Viele Mitarbeiter können problemlos einbezogen werden

Wesentliche Risiken:

- ⇒ Es wird nur eine Einschätzung abgegeben, keine Auflistung konkreter unternehmensbezogener Stärken und Verbesserungspotenziale
- ⇒ Die Genauigkeit der Resultate ist entscheidend von der Qualität der Fragen abhängig
- ⇒ Es besteht die Gefahr, dass die Beteiligten den Reifegrad des eigenen Unternehmens überschätzen

Aufgrund der genannten Vorteile und Risiken wird die Fragebogenmethode vielfach nur bei der erstmaligen Unternehmensbewertung anhand des EFQM Excellence Modells genutzt. Spätestens ab der zweiten Bewertung wenden Unternehmen meistens tiefergehende Methoden an.

Bewertungsworkshop

Bei einer Unternehmensbewertung im Rahmen eines Workshops auf Basis des EFQM Excellence Modells erfolgt durch die Workshopteilnehmer eine Reifegradbewertung, gegliedert nach konkreten Stärken und Verbesserungsbereichen. Die Teilnehmer setzen sich aus Mitgliedern des Führungskreises des Unternehmens sowie gegebenenfalls aus ausgewählten Mitarbeitern und Mitarbeitervertretern zusammen. Die Anzahl der Personen sollte nicht zu groß sein, um alle angemessen am Workshop beteiligen zu können. In der Praxis ist oft eine Teilnehmerzahl von acht bis zwölf Personen anzutreffen. Die Abbildung 6 zeigt den grundsätzlichen Ablauf des Verfahrens.

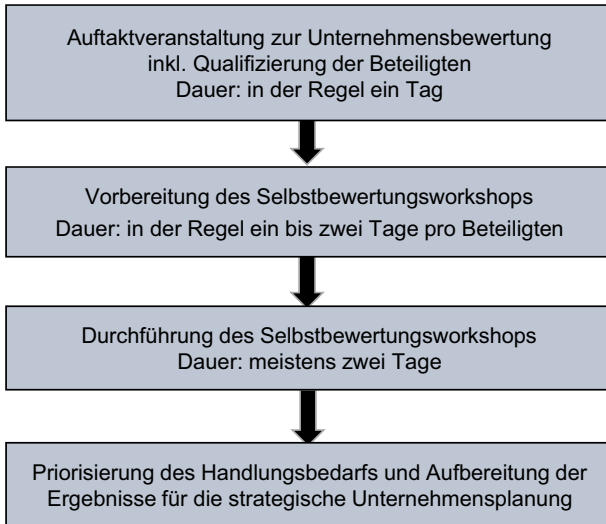


Abb. 6: *Beispielhafter Ablauf der Unternehmensbewertung mittels Workshopmethode*

Während des Selbstbewertungsworkshops wird je Kriterium bzw. Teilkriterium des EFQM Excellence Modells wie folgt verfahren:

- ⇒ Erläuterung der wesentlichen Inhalte des Kriteriums/Teilkriteriums durch ein Mitglied des Führungsteams
- ⇒ Präsentation der im Vorfeld zu diesem Kriterium erarbeiteten wesentlichen unternehmensspezifischen Informationen für die anderen Workshopteilnehmer, gegliedert nach Stärken und Verbesserungsbereichen
- ⇒ Analyse mit allen Workshopteilnehmern, ob die aufgeführten Stärken und Verbesserungsbereiche zutreffend sind und ob für das Teilkriterium relevante Aspekte gegebenenfalls zu ergänzen sind
- ⇒ Diskussion und Einigung zu Stärken und Verbesserungsbereichen (inhaltlicher Konsens)
- ⇒ Einzelbewertung durch die Workshopteilnehmer entsprechend der RADAR-Logik des EFQM Excellence Modells (Punktbewertung)

- ⇒ Austausch der einzelnen Punktbewertungen mit gegebenenfalls Konsensgespräch hinsichtlich der einzelnen Punktbewertungen
- ⇒ erste grobe »Vorpriorisierung« wesentlicher Stärken und Verbesserungsbereiche als Information für die strategische Unternehmensplanung

Am Ende des Selbstbewertungsworkshops erarbeiten die Beteiligten auf Basis der Vorpriorisierung sogenannte Schlüsselthemen, die als Handlungsoptionen wichtige Hinweise für die strategische Unternehmensplanung liefern.

Wesentliche Vorteile dieses Verfahrens:

- ⇒ Die Diskussion und der Konsensfindungsprozess im Team unterstützen die Bildung einer gemeinsamen Sichtweise auf den Reifegrad des Unternehmens
- ⇒ Die Identifikation der Mitglieder des Führungskreises mit den Ergebnissen erleichtert die Vorpriorisierung von Schlüsselthemen für die strategische Unternehmensplanung

Wesentliche Risiken:

- ⇒ Persönliche aktuelle Wahrnehmungen können eine realistische Bewertung erschweren
- ⇒ Gerade bei kritischen Themen müssen die Workshopteilnehmer über eine gewisse kulturelle Reife im Umgang miteinander verfügen, um mögliche Eskalationen im Workshop zu vermeiden

Um die Risiken abzuschwächen, bedarf es einer exzellenten Vorbereitung und Moderation des Workshops. In der Praxis werden Selbstbewertungsworkshops meistens von ein bis zwei externen Moderatoren begleitet, die der zu bewertenden Organisation nicht angehören und eine Fachexpertise im Hinblick auf das EFQM Excellence Modell nachweisen können. Diese Moderatoren beteiligen sich auch inhaltlich an der Unternehmensbewertung.

Die Unternehmensbewertung mittels Workshopmethode ist momentan sicherlich das in der Praxis am häufigsten genutzte Verfahren. Sie wird in verschiedensten Varianten in kleinen, mittleren und größeren Unternehmen unterschiedlichster Branchen angewendet. Im Verfahrensschritt 5: »Selbstbewertung durchführen« sind zu beiden Selbstbewertungsverfahren Praxisbeispiele dargestellt.

Verfahrensschritt 3: Team(s) zur Durchführung der Selbstbewertung bestimmen und schulen

In Abhängigkeit der ausgewählten Bewertungsmethode hat das Unternehmen zu klären, wer in welchem Umfang zum EFQM Excellence Modell und zum Verfahren der Bewertung entsprechend zu qualifizieren ist.

Kick-Off

Aufgrund der Bedeutung einer Bewertung orientiert am EFQM Excellence Modell für die Strategische Planung (siehe Verfahrensschritt 1), sind die Führungskräfte und weitere Beteiligte des Unternehmens bzw. des ausgewählten Unternehmensbereiches angemessen zu informieren. Vielfach wird hierbei eine erste Qualifizierung mit integriert. Viele Or-

10:00 – 10:15	Begrüßung, Besprechung des Tagesablaufs
10:15 – 11:15	Was zeichnet eine erfolgreiche Organisation aus? Vorstellung des EFQM-Modells für Excellence
11:15 – 12:00	Erste grobe Selbsteinschätzung
12:00 – 12:30	MITTAGSPAUSE
12:30 – 13:30	Praxisbeispiel: Nutzen des EFQM-Modells für Excellence
13:30 – 14:15	Ergebnispräsentation der Selbsteinschätzung
14:15 – 14:45	Weiteres Vorgehen
14:45 – 15:00	Abschluss der Veranstaltung

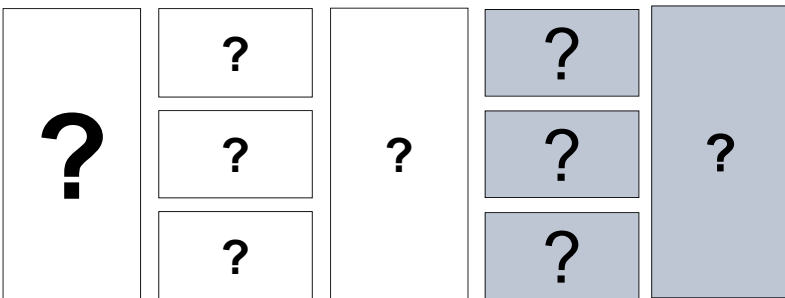
Abb. 7: *Ablauf einer Kick-Off-Veranstaltung für eine erste Selbstbewertung in einer mittelständischen Organisation*

organisationen starten den Selbstbewertungsprozess mit einer »Kick-Off-Veranstaltung«. Abbildung 7 zeigt den Ablauf des Kick-Offs für eine erste Selbstbewertung in einer mittelständischen Organisation.

Für das Kick-Off hatte diese Organisation folgende Hauptziele definiert:

- ⇒ Information bisher noch nicht eingebundener Führungskräfte zum Nutzen einer Selbstbewertung und zur geplanten Vorgehensweise (Selbstbewertung mittels Workshopmethode)
- ⇒ Commitment aller beteiligten Führungskräfte (insgesamt 16 Personen) zur Selbstbewertung

Um diese Ziele zu erreichen, wurde nach einer kurzen Vorstellungsrunde und der Erläuterung des Tagesablaufs mit den Anwesenden deren Verständnis zu »Was zeichnet eine erfolgreiche Organisation aus?« erarbeitet und der Zusammenhang zum EFQM Excellence Modell aufgezeigt. Ferner wurden die »Grundkonzepte der Excellence«, der Aufbau und die Inhalte des »EFQM Excellence Modells« sowie die



„Der Vorgang der Entdeckung besteht nicht darin, Neuland zu finden, sondern das Vorhandene mit anderen Augen zu sehen.“

Marcel Proust

Abb. 8: Ganzheitliche Betrachtung

Die Einführung in 8 Schritten

		Bedeutung							Erfüllung				
Führung		0	1	2	3	4	5	X	0	25	50	75	100
1.	Vision, Mission und Werte				●●●●●	●●●●●	●●●●●		●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●
2.	Führungsverhalten			●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●	●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●
3.	Messung, Bewertung und Verbesserung aller wichtigen Ergebnisse												
4.	Verbesserungsmaßnahmen mit Kunden Partnern												
5.	Anerkennung									●●	●●		
Strategie		0	1	2	3	4	5	X	0	25	50	75	100
6.	Information zur Definition des Marktes und der Marktsegmente				●●●●●	●●●●●	●●●●●	●	●●	●●●●●			
7.	Bedürfnisse und Erwartungen der Interessengruppen bei der Strategieerarbeitung			●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●	●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	
8.	Erarbeitung der Strategien und Ziele sowie Maßnahmenpläne			●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●	●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	
9.	Identifizierung der Schlüsselprozesse				●●●●●	●●●●●	●●●●●	●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●
10.	Herunterbrechen der Ziele				●●●●●	●●●●●	●●●●●	●	●	●●●●●	●●●●●	●●●●●	●

x: keine eigene Aussage zum Erfüllungsgrad möglich
 1: keine Bedeutung fürs Unternehmen; kein Erfüllungsgrad
 2: geringe Bedeutung; geringer Erfüllungsgrad
 3: mittlere Bedeutung; mittlerer Erfüllungsgrad
 4: hohe Bedeutung; hoher Erfüllungsgrad
 5: sehr hohe Bedeutung; beispielhafter Erfüllungsgrad

Abb. 9: Auszug einer Selbsteinschätzung durch Führungskräfte

»Radar-Logik« auszugsweise vorgestellt. Ebenso wurde vermittelt, dass es sich bei einer Selbstbewertung nicht beispielsweise um einen Ideen-Workshop handelt, sondern die eigene Unternehmung eher aus einer ganzheitlichen Perspektive betrachtet und grundsätzlich Bekanntes zusammengetragen und bewertet wird (siehe auch nachfolgende Abbildung).

Um die Bedeutung eines gemeinsamen Verständnisses im Führungskreis zur Unternehmenssituation zu vermitteln, hatte sich diese Organisation dazu entschieden, eine erste grobe Selbsteinschätzung des Unternehmens durch jede Führungskraft vornehmen zu lassen. Hierfür wurde die Fragenbogenmethode zu einigen ausgewählten Aspekten des EFQM Excellence Modells angewendet. Das folgende Bild zeigt einen Ergebnisauszug dieser Selbsteinschätzung.

Zuerst haben die Führungskräfte die Bedeutung eines Themas für die eigene Organisation eingeschätzt. Im zweiten Schritt wurde dann von jeder Führungskraft der wahrgenommene Erfüllungsgrad im eigenen Unternehmen bewertet.

Der Graphik ist zu entnehmen, dass die meisten Themengebiete in ihrer Bedeutung von den Führungskräften relativ ähnlich eingeschätzt wurden. Betrachtet man die Ergebnisse zum eingeschätzten Erfüllungsgrad, so ist erkennbar, dass bei einzelnen Themen eine hohe Übereinstimmung erkennbar ist (z. B.: Verfahren zur »Messung, Bewertung und Verbesserung aller wichtigen Ergebnisse«). Einzelne andere Themen werden zum Teil deutlich unterschiedlich vom Erfüllungsgrad her eingeschätzt (z. B.: Verfahren zur Entwicklung des »Führungsverhaltens«). Auch wird über die Bewertung klar, dass bei mehreren Themengebieten eine Reihe der Führungskräfte aufgrund von Informationsdefiziten keine Aussage zum Erfüllungsgrad machen konnte (z. B.: »Information zur Definition des Marktes und der Marktsegmente«).

Alle Beteiligten waren sich nach der Besprechung dieser Ergebnisse einig, dass die Einschätzung des Erfüllungsgrades durch den Führungskreis ein ähnlicheres Ergebnis liefern muss (was durch eine Selbstbewertung im Führungskreis erzielt werden soll).

Im Rahmen des Themenblocks »Praxisbeispiel« stellte ein Geschäftsführer einer anderen mittelständisch geprägten Organisation dar, wie das EFQM Excellence Modell und das Verfahren der Selbstbewertung zur Entwicklung des eigenen Unternehmens seit Jahren beiträgt. Fragen der Führungskräfte wurden durch ihn authentisch beantwortet. Dadurch, dass dieser Geschäftsführer »auf Augenhöhe« mit den Führungskräften kommunizierte, konnten Sinn und Nutzen des EFQM Excellence Modells und der Selbstbewertung glaubhaft vermittelt werden.

Am Ende der Veranstaltung sprachen sich alle Führungskräfte für die Selbstbewertung und die geplante weitere Vorgehensweise aus.

Qualifizierung der Beteiligten

Grundsätzlich bieten die EFQM, die Initiative Ludwig-Erhard-Preis e.V. und weitere Bildungsanbieter sowie Berater diverse Qualifizierungen zum EFQM Excellence Modell, dessen Einführung sowie zur Durchführung von (Selbst-)bewertungen an. Was ist nun tatsächlich an Qualifizierung notwendig?

Es ist sinnvoll, dass die Projektleitung sich zumindest theoretische Kenntnisse zum EFQM Excellence Modell aneignet. Vielfach nehmen Projektleitungen vor der ersten Selbstbewertung an einem Assessoren-Training zum EFQM Excellence Modell und/oder an einem Training zur »(Selbst-)bewertung« teil (z. B.: Journey to Excellence«, welches u. a. von der EFQM angeboten wird). Empfehlenswert ist es, dass Projektleitungen sich zusätzlich mit Organisationen, die schon (Selbst-)bewertungen durchgeführt haben, zu deren Erfahrungen austauschen, um potenziellen Risiken vorbeugen zu können.

Die Qualifizierung der weiteren Beteiligten hängt vor allem mit dem gewählten Bewertungsverfahren zusammen. In der Praxis ist beispielsweise erkennbar, dass bei der Durchführung von Fremdbewertungen in der Regel über eine Kick-Off-Veranstaltung hinaus keine weiteren gezielten Qualifizierungen vorgenommen werden. Dies ist auch bei Anwendung der Fragebogenmethode erkennbar. Wird die Workshopmethode für eine erste Selbstbewertung gewählt, dann findet vielfach

eine eintägige Qualifizierung der beteiligten Personen statt. Nachfolgend ist ein Tagesablauf für eine eintägige Qualifizierungsveranstaltung der am Selbstbewertungsprozess beteiligten 10 Führungskräfte eines mittelständischen Unternehmens mit ca. 200 Mitarbeitern dargestellt:

09:00 – 09:15	Begrüßung, Vorstellung der Teilnehmer, Zielsetzung der Veranstaltung
09:15 – 11:00	Was zeichnet erfolgreiches Unternehmen aus?, Vorstellung des Excellence-Modells der EFQM
11:00 – 11:15	PAUSE
11:15 – 12:00	Erläuterung des Bewertungsprozesses
12:00 – 12:45	MITTAGSPAUSE
12:45 – 14:15	Übung an einem Fallbeispiel
14:15 – 14:30	PAUSE
14:30 – 16:30	Übungsbeispiel am eigenen Unternehmen
16:30 – 16:45	PAUSE
16:45 – 17:45	Übungsbeispiel am eigenen Unternehmen
17:45 – 18:00	Abschlussdiskussion
ca. 18:00	ENDE der Veranstaltung

Abb. 10: *Exemplarischer Ablauf für eine eintägige Qualifizierung der an der Selbstbewertung beteiligten Personen*

Zielsetzung dieser Veranstaltung war es, die Führungskräfte möglichst praxisnah zu schulen und einen fließenden Übergang in die Vorbereitung des geplanten Selbstbewertungsworkshops zu gewährleisten. Daher wurde der Vormittag zur grundsätzlichen Qualifizierung genutzt, während für die Nachmittagsmodule bereits das eigene Unternehmen herangezogen wurde.

Neben diesen spezifischen Qualifizierungen zum EFQM Excellence Modell, zum Bewertungsablauf und zur Bewertung durch Radar kann es sinnvoll sein, einzelne Beteiligte, soweit noch nicht ausgeprägt vorhanden, zu folgenden Themen zu schulen:

- ⇒ Moderationstechniken
- ⇒ Interviewtechniken

- ⇒ Analysemethoden
- ⇒ Präsentationstechniken
- ⇒ Projektmanagement

Auf Basis der im Rahmen der Bewertung identifizierten Verbesserungspotenziale kann sich weiterer vielfältiger Qualifizierungsbedarf ergeben.

Verfahrensschritt 4: Die geplante Vorgehensweise zur Selbstbewertung bekannt machen

Damit eine (Selbst-)bewertung orientiert am EFQM Excellence Modell zu einem Erfolg wird, ist frühzeitig zu klären, wie das Projekt im Unternehmen zu kommunizieren ist. Eine Strategie zur Vermittlung der Ziele ist hier unerlässlich. Bei der Kommunikation der Ziele einer Selbstbewertung ist zu betonen, dass die Ergebnisse einen wesentlichen Input für die Planungen des Unternehmens darstellen und dass das Verfahren von allen Führungskräften mitgetragen wird. Es darf nicht der Eindruck eines bürokratischen Verfahrens entstehen. Auch muss der Verdacht ausgeräumt werden, dass es sich um eine Maßnahme handelt, mit dem lediglich ein isolierter Effekt erzielt werden soll. Sehr populär ist auch die Wahrnehmung, dass es sich bei dem Vorhaben »nur um eine Bewerbung für einen Qualitätspreis« handelt – hier gilt es, diesen Eindruck rasch zu zerstreuen.

Bei der Erläuterung des Ablaufs der (Selbst-)bewertung sollte empfehlenswerter Weise neben der Verknüpfung zum Planungsprozess auch die Verbindung zu aktuellen Initiativen und Programmen, zum

Beispiel Ministerium

Ein bemerkenswertes Beispiel ist die Vorgehensweise in einem Ministerium vor einigen Jahren. Der Minister, sein Staatssekretär, alle Abteilungsleitungen sowie der Personalrat haben in drei mehrstündigen Veranstaltungen, an denen jeweils ein Drittel der Mitarbeiter teilnahmen, persönlich Sinn und Zweck der Selbstbewertung, die eigene Beteiligung sowie das Verfahren an sich erläutert. Sämtliche Fragen der Anwesenden wurden durch die Beteiligten beantwortet. Darüber hinaus wurde monatlich in Zusammenarbeit mit dem Personalrat über den Fortschritt im Verfahren bis hin zur Ergebnispräsentation berichtet.

Kommunikationsmedien

Die EFQM schlägt hierfür u. a. folgende Verfahren exemplarisch vor, die sich in der Praxis bewährt haben [6]:

- ⇒ Flyer, Poster, Aushänge
- ⇒ Interaktive monatliche Vorträge durch Führungskräfte
- ⇒ Netzwerk-Meetings
- ⇒ persönliche Gespräche
- ⇒ Ad-hoc-Präsentationen
- ⇒ Videos
- ⇒ Berichterstattung im Intranet, ggf. auf einer speziellen Seite
- ⇒ regelmäßige Berichte über den Fortschritt und den Status der aus einer Selbstbewertung abgeleiteten Verbesserungsmaßnahmen
- ⇒ Schreiben an alle Mitarbeiter durch den Vorstand
- ⇒ Personalversammlungen mit Präsentationen aus anderen Unternehmen und dem erzielten Erfolg
- ⇒ etc.

Prozessmodell, zum Kennzahlencockpit, etc. aufgezeigt werden. Sinnvoll ist es ferner, die Abgrenzung zur Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001 und anderen Bewertungsverfahren zu erläutern.

Der Auswahl der Informations- und Kommunikationsmedien kommt bei der Erläuterung des Verfahrens naturgemäß eine hohe Bedeutung zu. Die Praxis zeigt, dass die Kommunikationsmedien zielgruppenspezifisch auszuwählen sind.

Neben der internen Kommunikation zur (Selbst-)bewertung ist darüber hinaus zu klären, wer und in welchem Umfang aus der Gruppe der externen Interessenpartner in den Dialog mit einzubinden ist.

Verfahrensschritt 5: (Selbst-)bewertung durchführen (Praxisbeispiele)

Das primäre Ziel einer (Selbst-)bewertung ist die Identifizierung von Stärken und Verbesserungspotenzialen des Unternehmens bzw. des für die Bewertung vorgesehenen Unternehmensbereiches als Input für den Planungsprozess. Es geht nicht um das Erreichen einer vorgegebenen Punktzahl, wenngleich Punkte in der Regel vergeben werden. Hierauf wird später separat eingegangen.

Zunächst wollen wir auf die Verfahren, Fragebogenmethode, Workshopmethode sowie Fremdbewertung näher eingehen, da diese Verfahren überwiegend für eine erste Bewertung angewendet werden.

Fragenbogenmethode

Die mögliche Gestaltung eines Fragebogens sowie die Vorteile und Risiken wurden bereits an anderer Stelle aufgeführt. Nachfolgende Tabelle enthält einen Ablaufplan zur Durchführung einer ersten Selbstbewertung im Führungskreis in einer mittelständischen Organisationseinheit mit ca. 100 Mitarbeitern eines weltweit agierenden Technologiekonzerns.

Tabelle 1: Beispielhafter Ablaufplan zur Durchführung einer Selbstbewertung mittels Fragebogen			
Nr.	Vorgang /Aktivität	Verantwortlich/Beteiligte	Termin
1	Planung des Ablaufs der Selbstbewertung	Projektleiter/externer Berater	Bis KW 32
2	Kick-Off/Informationsveranstaltung zum EFQM Excellence Modell und zum Selbstbewertungsverfahren	Projektleiter/ Führungskräfte/ externer Berater	KW 33
3	Verabschiedung der Planung	Führungskreis	KW 33
4	Selbstbewertung im Bereich bekannt machen	Projektleitung	KW 33 + 34
5	Fragen im »EFQM-Fragebogen« an die Unternehmenssprache anpassen	Projektleiter	Bis KW 35
6	Durchführung Selbstbewertung mit Fragebogenmethode	Führungskreis	KW 37
7	Auswertung der Fragebögen	Externer Berater	KW 38
8	Ergebnisvorstellung	Projektleiter/Externer Berater	KW 39
9	Priorisierungsworkshop	Projektleiter/Führungskreis/ externer Berater	KW 39
10	Verbesserungsmaßnahmen ausarbeiten	Einzelne Verantwortliche	Bis KW 42

Tabelle 1: Beispielhafter Ablaufplan zur Durchführung einer Selbstbewertung mittels Fragebogen (Fortsetzung)

Nr.	Vorgang /Aktivität	Verantwortlich/Beteiligte	Termin
13	Bekanntgabe der Ergebnisse aus der Selbstbewertung	Führungskreis/Projektleiter	KW 45
14	Verbesserungsmaßnahmen umsetzen	Einzelne Maßnahmenverantwortliche/Führungskreis	Ab KW 45
15	Verfolgung der Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen in Strategierunde/Bereichsleitersitzung	Einzelne Verantwortliche/Führungskreis	regelmäßig

Im folgenden Beispiel wurden von 13 Führungskräften eine Bewertung nach Bedeutung und Erfüllungsgrad vorgenommen. Die Abbildung enthält einen Auszug der Ergebnisse des Kriteriums Führung zum Erfüllungsgrad (der Name der Organisation ist geschwärzt).

Die Fragen wurden anschließend nach der Ergebnispräsentation zu Themengebieten gruppiert und die Themengebiete mit der größten Differenz zwischen Bedeutung und Erfüllungsgrad in die Strategieplanung mit aufgenommen. Insgesamt wurden 6 Verbesserungsprojekte abgeleitet.

Zustimmung/ Erfüllungsgrad			X	0	25	50	75	100	MW	StA
001	1a	Mission und Werte der [REDACTED] werden durch die Führungskräfte vorgelebt und unterstützen eine leistungsförderliche Kultur bei der [REDACTED].		1	12				23,08	6,93
002	1a	Die Wirksamkeit des eigenen Führungsverhaltens wird regelmäßig überprüft (Führungsfeedback) und verbessert.			5	7	1		42,31	15,76
003	1a	Verbesserungsaktivitäten werden von den Führungskräften der [REDACTED] durch persönliche Mitwirkung priorisiert, geplant und durchgeführt.		1	11	1			25,00	10,21
004	1a	Eigene MitarbeiterInnen werden zur Übernahme von mehr Eigenverantwortung, zur Kreativitäts- und Innovationssteigerung sowie zur Zusammenarbeit in der [REDACTED] gefördert.		3	8	2			23,08	16,01

Abb. 11: Auszug der Ergebnisse zum Erfüllungsgrad (MW = Mittelwert, StA = Standardabweichung)

Workshopmethode

Auch die Workshopmethode inkl. der Vorteile und Risiken wurde unter Verfahrensschritt 2 vorgestellt. Die nächste Tabelle zeigt den Projektablauf einer erstmaligen Selbstbewertung in einem inhabergeführten mittelständischen Unternehmen mit ca. 400 Mitarbeitern.

Nr.	Vorgang/Aktivität	Verantwortlicher/ Mitwirkende	KW
1	Vorbereitung zur Planung der Selbstbewertung	Geschäftsführer/Qualitätsmanagementbeauftragter	KW 21
2	Managementinformationsveranstaltung	Geschäftsführer/Qualitätsmanagementbeauftragter/ obere Führungskräfte/externer Berater	KW 22
3	Kriterienteams bilden	Qualitätsmanagementbeauftragter/Projektbeteiligte	KW 22
4	Workshop zu konkreten kriterienbezogenen Vorbereitung der Selbstbewertung	Geschäftsführer/Qualitätsmanagementbeauftragter/ obere Führungskräfte/Projektbeteiligte/externer Berater	KW 23
5	Selbstbewertung bekannt machen (Intranet, Bereichsleitersitzung, etc.)	Geschäftsführer/Qualitätsmanagementbeauftragter/ obere Führungskräfte	KW 23
6	Kontinuierliche Berichterstattung in Strategierunde/Bereichsleitersitzung	Geschäftsführer/Qualitätsmanagementbeauftragter/ obere Führungskräfte	ab KW 23
7	Daten zur Selbstbewertung sammeln (Interviews/Befragungen, Dokumente sichten, Datenbanken sichten) (ca. 2 – 4 Tage pro Person)	Geschäftsführer/Qualitätsmanagementbeauftragter/ obere Führungskräfte/Projektbeteiligte	ab KW 23
9	Entwürfe (Stärken und Verbesserungsbereiche) zu den einzelnen Kriterien erstellen (gesammelte Informationen strukturiert aufbereiten)	Geschäftsführer/Qualitätsmanagementbeauftragter/ obere Führungskräfte/Projektbeteiligte	ab KW 24
10	Coachingtermine mit externem Berater	Geschäftsführer/Qualitätsmanagementbeauftragter/ obere Führungskräfte/Projektbeteiligte/externer Berater	ab KW 27

Tabelle 2.: Beispiel Projektablauf bei Nutzung der Workshopmethode (Fortsetzung)			
Nr.	Vorgang/Aktivität	Verantwortlicher/ Mitwirkende	KW
11	Fertigstellen der Stärken und Verbesserungsbereiche	Geschäftsführer/Qualitätsmanagementbeauftragter/ obere Führungskräfte/Projektbeteiligte	KW 28
12	Zusammenführen der Stärken und Verbesserungsbereiche zu einem Gesamtbericht der Stärken und Verbesserungsbereiche	Qualitätsmanagementbeauftragter	KW 28
13	Weiterleitung des Gesamtberichtes an Geschäftsführer/ obere Führungskräfte/externen Berater	Qualitätsmanagementbeauftragter	KW 28
14	Vorbereitung Geschäftsführer/ obere Führungskräfte auf Selbstbewertungsworkshop (ca. 0,5 Tage pro Person)	Geschäftsführer/Qualitätsmanagementbeauftragter/ obere Führungskräfte/ externer Berater	KW 28
15	Selbstbewertungsworkshop durchführen (2,0 Tage)	Geschäftsführer/Qualitätsmanagementbeauftragter/ obere Führungskräfte/ externer Berater	KW 29
16	Priorisierung der wesentlichen Verbesserungsbereiche sowie grobe Maßnahmenplanung (1,0 Tage)	Geschäftsführer/Qualitätsmanagementbeauftragter/ obere Führungskräfte/ externer Berater	KW 29
17	Verbesserungsmaßnahmen ausarbeiten	Einzelne Verantwortliche	bis KW 35
18	Geplante Verbesserungsmaßnahmen vorstellen und verabschieden (»Strategierunde«)	Einzelne Verantwortliche	KW 36
19	Bekanntgabe der Ergebnisse der Selbstbewertung/Vorstellen der Maßnahmen in Mitarbeiterversammlung	Geschäftsführer	KW 40
20	Verbesserungsmaßnahmen umsetzen	Einzelne Verantwortliche	Ab KW 40
21	Verfolgung der Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen in Strategierunde/Beireichsleitersitzung	Einzelne Verantwortliche/ Leitung/MIB	kontinuierlich

Die Selbstbewertung wurde durch den Geschäftsführer, die oberen Führungskräfte sowie dem Qualitätsmanagementbeauftragten als Projektleiter durchgeführt (in Summe 11 Personen). Exemplarisch sind nachfolgend anonymisiert die Stärken und Verbesserungsbereiche zum Teilkriterium 2d »*Die Strategie und unterstützende Leitlinien werden kommuniziert, umgesetzt und überwacht*« aufgeführt:

Stärken 2d

- ⇒ Kommunikation der Ziele: Die Ziele des Unternehmens werden mit Unterstützung der Balanced Score Card durch die Führungskräfte auf alle Mitarbeiter heruntergebrochen und bei den jährlich stattfindenden Standortbestimmungsgesprächen kommuniziert.
- ⇒ Monatlich werden im Führungsteam die wichtigsten Kennzahlen im Rahmen der MIS-Besprechung kommuniziert und erörtert; halbjährlich wird der Soll-Ist-Vergleich der gesamten Unternehmensplanung durchgeführt.
- ⇒ Ebenfalls halbjährlich werden alle Mitarbeiter über wichtige Unternehmensziele und deren Erfüllungsgrad informiert.
- ⇒ Es ist ein klarer Zusammenhang zwischen den Unternehmenszielen, den Kennzahlen und den Projekten und Verbesserungsmaßnahmen erkennbar.

Verbesserungspotentiale 2d

- ⇒ Die Kommunikation von Vision, Leitbild und strategischen Leitlinien erfolgt nicht in allen Unternehmensbereichen auf vergleichbarem Niveau.
- ⇒ Die Information von Partnern zu den für diese Partner relevanten Zielen findet nur zum Teil systematisch statt.
- ⇒ Es ist nicht sichergestellt, dass im Rahmen des Controllings die vorhandenen Ergebnisse angemessen erörtert werden und notwendige, geeignete Maßnahmen zielgerichtet abgeleitet werden. Eine systematische Hinterfragung hat noch nicht stattgefunden.
- ⇒ Derzeit ist nicht eindeutig geklärt, welche Prozesse aus der Prozesslandkarte aufgrund der Unternehmensziele die höchste Bedeutung

haben und daher einer besonderen Betrachtung und Verfolgung unterzogen werden. (Schlüsselprozesse)

Die Erkenntnisse aus der Selbstbewertung werden von dem Unternehmen in Themenblöcke gruppiert und anschließend auf ihre Wirkung hinsichtlich der aktuellen strategischen Unternehmensziele bewertet. Die Erkenntnisse werden dann im Rahmen der Strategietagung des Unternehmens erörtert und relevante Maßnahmen abgeleitet. Die Selbstbewertung wird von diesem Unternehmen alle zwei Jahre durchgeführt und es haben bereits vier Bewertungen stattgefunden.

Fremdbewertung

Wie bereits an anderer Stelle erwähnt, kann es diverse Gründe geben, wieso eine Organisation nicht die Bewertung anhand des EFQM Excellence Modells selbst vornimmt, sondern sich hierzu externer Bewerter bedient. Nachfolgend ist der Ablauf einer Fremdbewertung in einem Dienstleistungsunternehmen mit etwa 1500 Mitarbeitern dargestellt.

Nr.	Vorgang /Aktivität	Verantwortlich/Beteiligte	Termin
1	Planung des Ablaufs der Fremdbewertung	Projektleiter/externer Berater	bis KW 20
2	Kick-Off/Informationsveranstaltung zum EFQM Excellence Modell und zum Bewertungsverfahren	Projektleiter/Führungskräfte/ externer Berater	KW 21
3	Verabschiedung der Planung	Führungskreis	KW 21
4	Relevante Unternehmensinformationen an die zwei externen Bewerter weiterleiten	Projektleitung	KW 21
5	Bewertungsverfahren im Unternehmen bekannt machen; in Interviews beteiligte Mitarbeiter vorab informieren	Projektleitung	KW 21-24

Tabelle 3.: Beispielablauf zur Durchführung einer Fremdbewertung durch externe Bewerter (Fortsetzung)			
Nr.	Vorgang / Aktivität	Verantwortlich/Beteiligte	Termin
6	Interviewplan mit externen Bewertern abstimmen	Projektleitung/externe Bewerter	KW 24
7	Durchführung von Interviews an mehreren Standorten des Unternehmens	Externe Bewerter	KW 26
8	Auswertung der Interviews und Erstellung des Bewertungsberichtes (Stärken und Verbesserungsbereiche)	Externe Bewerter	KW 26
9	Ergebnisvorstellung	Projektleiter/Externe Bewerter/Führungskreis/externer Berater	KW 26
10	Priorisierungsworkshop	Projektleiter/Externe Bewerter/Führungskreis/externer Berater	KW 27
10	Verbesserungsmaßnahmen ausarbeiten	Einzelne Verantwortliche	bis KW 33
11	Geplante Verbesserungsmaßnahmen vorstellen und Einbringen dieser Maßnahmen in die Strategieplanung	Projektleiter/Führungskreis	KW 34
12	Verabschiedung von Maßnahmen aus der Bewertung	Projektleiter/Führungskreis	KW 34
13	Bekanntgabe der Ergebnisse aus der Bewertung	Führungskreis/Projektleiter	ab KW 35
14	Verbesserungsmaßnahmen umsetzen	Einzelne Maßnahmen-Verantwortliche/Führungskreis	ab KW 35
15	Verfolgung der Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen in Strategierunde/Bereichsleitersitzung	Einzelne Verantwortliche/Führungskreis	regelmäßig

Exemplarisch sind nachfolgend anonymisiert die Stärken und Verbesserungsbereiche zum Teilkriterium 2d »*Die Strategie und unterstützende Leitlinien werden kommuniziert, umgesetzt und überwacht*« aufgeführt:

2d Stärken

- ⇒ Die Unternehmensstrategie und die 18-Monats-Planung sowie die entsprechend daraus abgeleiteten Bereichspläne werden systematisch heruntergebrochen bis auf Mitarbeiterebene.
- ⇒ Die Ziele des Unternehmensbereiches werden in Informationsveranstaltungen und Top-Down durch die Führungskräfte in den einzelnen Teams vorgestellt.
- ⇒ Informationsunterlagen zu den übergeordneten Zielen und den team-/mitarbeiterbezogenen Zielen sind im Intranet für die jeweils betroffenen Mitarbeiter einsehbar.
- ⇒ Es werden ½-jährliche Gespräche mit den Mitarbeitern geführt, in denen die Ziele besprochen und deren Erreichung bewertet werden.
- ⇒ Im Rahmen der Stakeholderanalyse werden auch Stakeholder Entwicklungs- und Kommunikationspläne erstellt.

2d Verbesserungspotenziale

- ⇒ Die konkrete Zielfestlegung erfolgt auf Basis von Erfahrungen und den Vorgaben der übergeordneten Unternehmensbereiche. Detaillierte, anhand der vorhandenen Kennzahlen messbare Ziele sind nur teilweise vorhanden (Messung der Auswirkungen von Verbesserungsaktivitäten anhand eindeutiger Kennzahlen).
- ⇒ Die termingerechte und nachhaltige Umsetzung der festgelegten Aktivitäten ist nur teilweise nachvollziehbar. Geplante Maßnahmen konnten teilweise nicht innerhalb der vorgesehenen Zeit realisiert werden. Wie Prioritäten für Maßnahmen zur Zielerreichung festgelegt und eindeutige Ressourcenplanungen für die diversen Verbesserungsaktivitäten vorgenommen werden, konnte im Rahmen des Assessments durch die externen Assessoren nur teilweise nachvollzogen werden. Eine Konzentration auf eine überschaubare und machbare Anzahl von Maßnahmen zur Zielerreichung ist nicht nachvollziehbar.
- ⇒ Es ist nur teilweise nachvollziehbar, inwieweit der nachhaltige Nutzen umgesetzter Aktivitäten bewertet wird.

- ⇒ Es ist unklar, wie geprüft wird, ob die vorhandenen Ziele, die Verbesserungsaktivitäten, deren Gründe und deren Nutzen bis auf Mitarbeiterbene verstanden und mitgetragen werden.
- ⇒ Es wird nicht deutlich, inwieweit die vorhandenen Ziele und Kennzahlen im Sinne einer Balanced Scorecard Systematik hinsichtlich ihrer Wechselwirkungen aufeinander abgestimmt werden.

Das Unternehmen hatte bereits zwei Selbstbewertungen in einem zweijährlichen Turnus durchgeführt und die dritte Selbstbewertung durch eine Fremdbewertung ersetzt. Ziel war es, neben den wertvollen Inhalten für die Strategische Planung durch die Fremdbewertung auf mögliche »weiße Flecken«, die man in den eigenen Bewertungen nicht erkannt hat, zu stoßen. Ferner wurde das Gütesiegel »Recognised for Excellence – 3 Stars« angestrebt und auch erreicht.

Die Initiative Ludwig-Erhard-Preis e.V. bietet für interessierte Unternehmen verschiedene Alternativen für Fremdbewertungen gekoppelt mit dem Gütesiegel Recognised for Excellence an. Nachfolgende Graphik stellt die verschiedenen Verfahrensweisen grundsätzlich dar:

Die Einführung in 8 Schritten

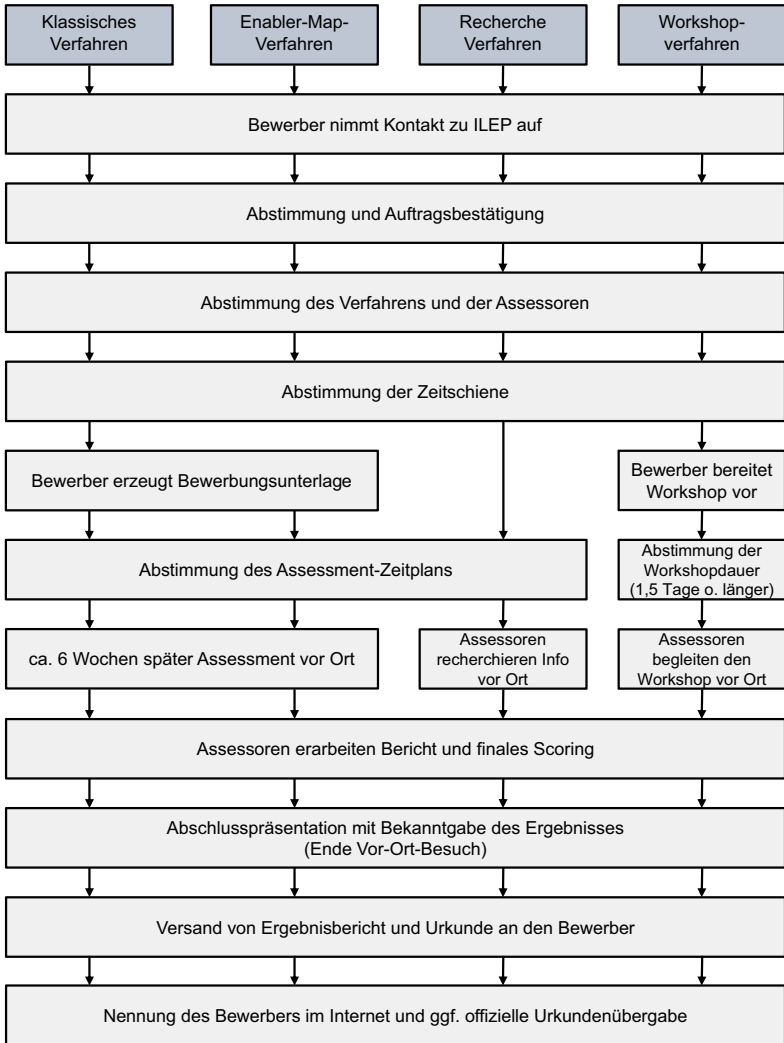


Abb. 12: *Alternative Vorgehensweise zur Erlangung des Gütesiegels Recognised for Excellence der Initiative Lud-Erhard-Preis e.V.*

Verfahrensschritt 6: Ergebnisse gewichten und Prioritäten setzen

Gruppierung der Verbesserungsbereiche

Erfahrungsgemäß zeigt eine (Selbst-)bewertung zumeist deutlich über 100 Verbesserungspotenziale auf, die zum Teil strategische Bedeutung haben oder auch teilweise Ad-hoc-Entscheidungen und deren Umsetzung erfordern. Wie sollte ein Unternehmen im Rahmen der Priorisierung vorgehen?

Viele Organisationen, bei denen der (Selbst-)bewertungsprozess etabliert ist, gruppieren die identifizierten Verbesserungspotenziale nach Themenfeldern. Nachfolgend finden Sie einen Auszug aus der Gruppierung der Verbesserungsbereiche einer Einrichtung aus dem Gesundheitswesen (anonymisiert), welche in einem zweijährigen Rhythmus die Selbstbewertung im Rahmen eines Workshops mit allen Führungskräften durchführt:

1. **Prioritätensetzung**
 - ⇒ Es ist erkennbar, dass in der Einrichtung viele Verbesserungsmaßnahmen parallel laufen (Prioritätensetzung; weniger ist mehr?!). (1b)
 - ⇒ Einzelne Maßnahmen werden nicht stringent entsprechend der Planung umgesetzt. (2d)
2. **Mitarbeiterführung/Mitarbeiterlob**
 - ⇒ Mitarbeiter äußern in Gesprächen, dass teilweise kaum die Leistung des Einzelnen gewürdigt wird. (1d)
 - ⇒ Einzelne Werte der Mitarbeiterbefragung sind gesunken (u. a.: bei einzelnen Fragen zur Führung und zur Anerkennung). Insgesamt liegen die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung zu diesen Themen mittlerweile »nur« auf durchschnittlichem Niveau. (7a)
3. **Planung und Steuerung der Umsetzung von Veränderungen/Verbesserungen/Entwicklung von neuen Leistungen**

- ⇒ Für die Planung und Umsetzung größerer Veränderungen in der Einrichtung existiert kein pragmatischer Projektplan inkl. Evaluation nach der Umsetzung (u. a. stringenterer Setzung und Überprüfung von Meilensteinen etc.). (1e)
- 4. Einarbeitung neuer Mitarbeiter
 - ⇒ Die neuen Mitarbeiter werden teilweise nicht entsprechend des Einarbeitungsplanes eingearbeitet. (3a)
- 5. Bewertung der Zusammenarbeit mit wesentlichen Partnern und Lieferanten
 - ⇒ Kontakte sind vorhanden, aber es wird nicht messbar bewertet, wie die Zusammenarbeit mit Apotheken, etc. in der Praxis abläuft. (4a)
 - ⇒ Eine Auswertung aller Lieferantenbewertung wird erst teilweise vorgenommen. (4a)
- 6. Weiterentwicklung des Führungsverhaltens
 - ⇒ (1a)

Priorisierung von Verbesserungsthemen

Hat nun ein Unternehmen seine Verbesserungsbereiche gruppiert, gilt es diese nun zu priorisieren. Hierzu gibt es diverse Kriterien, mit denen die Priorisierung vorgenommen werden kann:

- ⇒ Punktklebemethode durch die Führungskräfte: »Welche Themen haben die höchste Bedeutung für die Weiterentwicklung des Unternehmens aus Sicht jeder einzelnen Führungskraft?«
- ⇒ Paarvergleich der gruppierten Themen zueinander im Hinblick auf z. B. strategische Relevanz
- ⇒ Nutzenbewertung der gruppierten Verbesserungsbereiche im Hinblick auf die Umsetzung der (strategischen) Ziele des Unternehmens
- ⇒ Abgleich »Aufwand zu Nutzen«
- ⇒ Nutzenbewertung der gruppierten Verbesserungsbereiche im Hinblick auf die Verbesserung der kundenbezogenen, mitarbeiterbezogenen und gesellschaftsbezogenen Ergebnisse sowie der Schlüssel-ergebnisse (EFQM-Kriterien 6–9)
- ⇒ ...

Das folgende Beispiel illustriert die Situation eines produzierenden Unternehmens (etwa 1.200 Mitarbeiter), welches die mögliche Umsetzung der gruppierten Verbesserungsbereiche und der dabei zu erzielenden Auswirkung auf die kundenbezogenen, mitarbeiterbezogenen und gesellschaftsbezogenen Ergebnisse sowie der Schlüsselergebnisse durch den Führungskreis bewerten ließ.

Maßnahmenpriorisierung		Kunden- bezogene Ergebnisse	Mitarbeiter- bezogene Ergebnisse	Gesellschafts- bezogene Ergebnisse	Schlüssel- ergebnisse	gewichtete Summe	Priorität	Aufwand	Verant- wortlich
Verbesserungsbereich		Faktor:	1,5	1	1	1,5			
21	Partnerschaften	43	26	26	47	187	1		
11	Marketing und Vertrieb	41	18	32	46	180,5	2		
4	Unterstützung der Mitarbeiter bei der Zielerreichung	33	45	12	43	171	3		
22	Lieferantenbewertung	42	28	20	40	171	3		
18	Förderung des eigenverantwortlichen Handelns	29	46	22	38	168,5	5		
26	Wissensmanagement	35	39	27	32	166,5	6		
5	Messbarkeit des Erfolges	37	28	13	46	165,5	7		
8	Strukturierung der Zusammenarbeit mit Interessengruppen	39	25	29	34	163,5	8		
12	CRM-System in Verbindung mit ERP	36	33	14	39	159,5	9		
14	Kundenbefragungen	45	18	10	42	158,5	10		

Abb. 13: Gruppierter priorisierte Verbesserungsbereiche (Auszug eines Beispiels)

In der linken Spalte sind die Überschriften der gruppierten Verbesserungsbereiche aufgeführt. Jede anwesende Führungskraft bewertete den Einfluss der Umsetzung des jeweiligen Verbesserungsbereiches auf die vier Ergebniskriterien. Hierzu standen folgende Antwortmöglichkeiten zur Verfügung:

0 = »kein Einfluss auf die Ergebnisverbesserung«

1 = »geringer Einfluss auf die Ergebnisverbesserung«

2 = »mittlerer Einfluss auf die Ergebnisverbesserung«

3 = »hoher Einfluss auf die Ergebnisverbesserung«

Die Einzelwertungen wurden je Kriterium aufsummiert und mit dem Faktor des Ergebniskriteriums multipliziert. Die gewichteten Summen je gruppierten Verbesserungsbereichs ergeben eine durch den Führungskreis eingeschätzte »Nutzen-Rangreihenfolge«.

In der Praxis ist zu beobachten, dass die meisten Unternehmen eher ausschließlich die Verbesserungspotenziale betrachten. Im Rahmen des Strategieprozesses sollten aber nicht nur die Erkenntnisse über die Verbesserungsbereiche genutzt werden, sondern auch die Stärken der Organisation vergleichbar wie bei einer SWOT-Analyse Berücksichtigung finden.

Weitere Hinweise zur Priorisierung liefert die EFQM-Broschüre »Excellence Beurteilen« [6].

Verfahrensschritt 7: Aktionspläne erstellen und umsetzen

Verbesserungsprojekte planen

Wenn nun durch den Führungskreis entschieden wurde, welche gruppierten Verbesserungsbereiche dringlich sind und tatsächlich einen hohen »Nutzen« zur Weiterentwicklung des Unternehmens versprechen, gilt es nun entsprechende Verbesserungsprojekte zu planen und durch den Führungskreis zu verabschieden. Hierbei ist das SMART-Prinzip

Die Einführung in 8 Schritten

Nr.: 1	Verbesserungsbereich:	Vertriebsprozess
Zielsetzungen:		
<ul style="list-style-type: none"> - Aktive Einbindung der NL-Leitung in die Vertriebsplanung, aktives Mitwirken in der Akquise - Strukturanalyse ist für [REDACTED] und für [REDACTED] erstellt, um im Rahmen des Vertriebs gezielt die Vorteile gegenüber den Wettbewerbern herausstellen zu können. - Erfolgsrate der Angebote ist auf 20% zu steigern 		
Kennzahlen:		Vorgaben / Randbedingungen:
<ul style="list-style-type: none"> - Erfolgsrate: 20% - Prozentualer Anteil von Angeboten mit einer Losgröße je Gewerk größer als [REDACTED] 		<ul style="list-style-type: none"> - [REDACTED] Mio sind [REDACTED] durch den Vertrieb zu holen - Vorgegebene Preispolitik - Jede Absage wird qualifiziert
Maßnahmen/Aktionen:		
<ul style="list-style-type: none"> - Es ist erkennbar, dass Angst vorhanden ist, um einen Preis zu kämpfen → diese Angst ist zu nehmen → der Mehrwert in der Zusammenarbeit mit [REDACTED] ist den relevanten Mitarbeitern zu vermitteln → bis [REDACTED] - Die Strukturanalyse ist für [REDACTED] zuerst zu erstellen → bis [REDACTED] - Erfolgsrate ist auf Gewerke herunter zu brechen → bis [REDACTED] - Im Rahmen der Angebotslegung ist die Güte der Angebotsabgabe zu steigern, indem alle relevanten Personen intensiver im Rahmen der Angebotslegung zusammenarbeiten (Produktmanagement, Vertriebsaußen- und Innendienst). Der neu definierte Prozess für die Angebotserstellung und -abgabe ist zu erproben und flächendeckend umzusetzen. → bis [REDACTED] Festlegung, dann Umsetzung - Kriterien zur Entscheidung, ob ein Angebot gelegt wird, sind zu erarbeiten → bis [REDACTED] → Vermittlung der Auswahlkriterien zur Angebotslegung und Kontrolle, ob diese Kriterien eingehalten werden → bis [REDACTED] und dann laufendes Controlling in den Monatsmeetings - NL-Leitungen haben bei der Vertriebsplanung für 2012 aktiv mitgewirkt. - Losgrößen je Gewerk sind festzulegen → bis [REDACTED] - Vertriebsbudget ist festzulegen; Zielgrößen sind festzulegen; alle zwei Monate wird ein Controlling des Fortschritts mit jeder NL-Leitung erfolgen; je Region ist ein entsprechender „Vertriebsplan“ zu erarbeitet; hierbei sind die begleitenden Maßnahmen (z.B.: Schulung oder Coaching oder Begleitung bei den ersten Terminen oder etc.) je NL-Leitung individuell zu planen → bis [REDACTED] grob; Feinplanung bis [REDACTED] - Review am [REDACTED] 		
Verantwortliche: Herr [REDACTED]		Zeiträumen:
Mitwirkung: Herr [REDACTED], Herr [REDACTED], Frau [REDACTED]		- Siehe oben

Abb. 14: Exemplarisches Verbesserungsprojekt eines mittelständischen Unternehmens

zu berücksichtigen (spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch, terminiert). In größeren Organisationen existieren hierfür normalerweise standardisierte Vorgehensweisen zur Planung, Freigabe und Umsetzung von Projekten. Kleinere Organisationen nutzen des Öfteren schon mal »pragmatische« Projektsteckbriefe. Die Abbildung 14 illustriert ein Beispiel eines mittelständischen Dienstleisters mit mehreren hundert Mitarbeitern, die an diversen Standorten tätig sind.

Unabhängig von der Größe des Unternehmens, welches die (Selbst-)bewertung durchgeführt hat, kristallisieren sich aus der über 20-jährigen Nutzung des EFQM Excellence Modells in vielfältigen Organisationen immer wieder die gleichen Verbesserungsbereiche heraus. Organisationen, die eher ein »Beginner-Niveau« aufweisen (eher unterhalb von 250 Punkten), fehlt es vielfach an grundsätzlichen fundierten Vorgehensweisen, als da wären:

- ⇒ Erarbeitung/Überarbeitung von Vision, Mission und Strategischen Zielen
- ⇒ Erarbeitung/Überarbeitung des »Strategischen Planungsprozesses«
- ⇒ Erarbeitung/Überarbeitung eines validen Kennzahlensystems als Unterstützung zur Steuerung des Unternehmens
- ⇒ Einführung/Weiterentwicklung des Prozessmanagementsystems
- ⇒ Einführung einer regelmäßigen Kundenbefragung (beispielsweise alle 2 Jahre)
- ⇒ Einführung einer regelmäßigen Mitarbeiterbefragung (beispielsweise alle 2 Jahre)
- ⇒ Einführung Mitarbeitergespräche
- ⇒ Einführung Führungskräftebewertung
- ⇒ ...

In reiferen Unternehmen (eher über 400 Punkte in der (Selbst-)bewertung) sind die oben aufgeführten Verfahren in der Regel recht fundiert vorhanden und eingeführt. Bei diesen Unternehmen sind eher folgende Verbesserungsbereiche üblich:

- ⇒ Zusammenhang zwischen Vision, Mission und Strategischen Zielen klarer strukturieren
- ⇒ Verfeinerung des Kennzahlensystems als Unterstützung zur Steuerung des Unternehmens
- ⇒ Weiterentwicklung des Prozessmanagementsystems (bezieht sich eher auf die Management- und Unterstützungsprozesse)
- ⇒ Klären, welche Kennzahlen aus dem Unternehmenscockpit und weiteren Quellen den höchsten Bezug zu Strategie und den Zielen des Unternehmens haben
- ⇒ Verfeinerung/Verbesserung diverser Vorgehensweisen
- ⇒ Verbesserung der angemessenen Umsetzung der Vorgehensweisen im Unternehmen
- ⇒ Verbesserung/Verfeinerung der Reviews zu diversen Vorgehensweisen und deren Umsetzung
- ⇒ Einführung von gezielten Benchmarking-Aktivitäten intern und extern
- ⇒ Weiterentwicklung der Kreativität der Organisation und Nutzung der Kreativität
- ⇒ ...

Verbesserungsprojekte umsetzen

Um die erfolgreiche Umsetzung der Verbesserungsprojekte sicherzustellen ist es unabdingbar, die Verbesserungsprojekte mit den Zielen des Unternehmens und der Strategie inhaltlich und zeitlich zu verbinden. Daher empfiehlt es sich, die Projekte in die Zielplanung des Unternehmens und, je nach Größe, in die Zielplanung der einzelnen Unternehmensbereiche zu integrieren. Unternehmen, die diesen Prozess leben, integrieren die Umsetzung der Projekte und deren Ziele ebenso in die Zielvereinbarung der Führungskräfte. Bei der Vorstellung

der Strategie, der Mehrjahresziele sowie der Jahresziele (in der Regel zu Beginn des neuen Geschäftsjahres) ist es empfehlenswert, hierbei auch die Verknüpfung zu den Ergebnissen der (Selbst-)bewertung und den daraus abgeleiteten Verbesserungsprojekten eindeutig aufzuzeigen.

Verfahrensschritt 8: Fortschritt ermitteln; (Selbst-)bewertungsprozess überprüfen

Steuerung der Verbesserungsprojekte

Nachdem die aus der (Selbst-)bewertung abgeleiteten Verbesserungsprojekte in Verbindung zu den Zielen des Unternehmens benannt und im Unternehmen bekannt gemacht wurden, ist der Ablauf der Verbesserungsprojekte zu klären, damit deren Fortschritte verfolgt werden können. Um die Projekte weiterhin als integralen Bestandteil der Unternehmensentwicklung zu sehen, sollte aus der Erfahrung heraus die Fortschrittsermittlung sowie das hierfür einzuführende Controlling Bestandteil der »wichtigsten« regelmäßigen Besprechung in der Organisation sein. Die Praxis zeigt, dass der Turnus für die Berichterstattung zum Projekt und das entsprechende Controlling je nach Organisation und geplanter Fortschrittsgeschwindigkeit üblicherweise bei vier bis acht Wochen liegt. Fortschrittsbewertungen und das Treffen ggf. notwendiger Entscheidungen sind durch den Führungskreis vorzunehmen. Für ein geeignetes Projekt-Controlling müssen schon bei der Planung der Verbesserungsprojekte Kriterien und Messgrößen festgelegt werden, die eine möglichst eindeutige Einschätzung des Projektfortschrittes sowie des anvisierten Erfolges wiedergeben (siehe auch »Exemplarisches Verbesserungsprojekt eines mittelständischen Unternehmens«).

Ein Teil der Unternehmen, die den (Selbst-)bewertungsprozess in ihrer Organisation fest verankert haben, führen darüber hinaus halbjährliche »Review-Meetings« durch. Unter anderem werden damit folgende Ziele verbunden:

- ⇒ Detailliertere Berichterstattung gegenüber dem Führungskreis
- ⇒ Ausblick geben auf die nächsten Projektschritte
- ⇒ Konkretes Feedback erhalten durch andere, die nicht direkt am Projekt beteiligt sind
- ⇒ Motivation der direkt am Projekt Beteiligten durch die Präsentation vor und das Gespräch mit den Führungskräften
- ⇒ Gute Praktiken zwischen den Projektbeteiligten teilen im Sinne eines voneinander Lernens
- ⇒ Bewertung der Projektplanung und -umsetzung

Nachfolgend finden Sie eine Kurzbewertung einer Organisationseinheit eines weltweit agierenden Unternehmens, mit der die einzelnen Projekte durch den Führungskreis sowie durch die jeweils direkt am Projekt Beteiligten bewertet werden.

Tabelle 4: Projektbewertung							
Nr.	Bewertungskriterien	1	2	3	4	5	Ergänzende Hinweise
1	Gesamtstatus des Projektes						
2	Qualität und Vollständigkeit des Konzeptes						
3	Qualität der Umsetzungsplanung						
4	Einschätzung der Erfolgchancen der Umsetzung						
5	Bewertung hinsichtlich Excellence						
6	Qualität der Umsetzung						
7	Qualität der Durchdringung und Akzeptanz des Projektes innerhalb des Unternehmens						

Tabelle 4: Projektbewertung (Fortsetzung)							
Nr.	Bewertungskriterien	1	2	3	4	5	Ergänzende Hinweise
8	Zusammenarbeit des Teams						
9	Allgemeine Anmerkungen/ Anregungen für Verbesserung						

Überprüfung des (Selbst-)bewertungsprozesses

Wie für jedes andere Verfahren auch, sind die Planung und die Durchführung der (Selbst-)bewertung sowie die damit verbundene Zielerreichung zu bewerten. Die EFQM empfiehlt, sich hierzu u. a. folgende Fragen zu stellen [6]:

- ⇒ Haben wir das erreicht, was wir erreichen wollten?
- ⇒ Wurden Zeitrahmen und Budget eingehalten und wenn nicht, was waren die Ursachen hierfür?
- ⇒ Haben sich die Führungskräfte wie geplant eingebunden?
- ⇒ Waren die Mitarbeiter angemessen beteiligt?
- ⇒ Wer sollte zukünftig noch beteiligt werden?
- ⇒ Was ist bei der gewählten Vorgehensweise der (Selbst-)bewertung beim nächsten Mal anders/besser zu machen?
- ⇒ Wie wertvoll war der Input der Ergebnisse aus der (Selbst-)bewertung für die Strategische Planung?
- ⇒ Waren die gewählten Kommunikationswege und -medien geeignet?
- ⇒ Inwieweit wurde sich bei der Vorgehensweise im Rahmen der (Selbst-)bewertung an den Werten der Organisation orientiert?
- ⇒ Ist die gewählte Methode der (Selbst-)bewertung beim nächsten Mal beizubehalten?
- ⇒ ...

Vom Projekt zum Prozess

Die Erfahrung zeigt: Unternehmen und Organisationen, die die (Selbst-)bewertung orientiert am EFQM Excellence Modell als wertvoll für die eigene Entwicklung ansehen, führen diese regelmäßig durch (zum Teil seit mehr als 15 Jahren). Einige haben den Ablauf einer (Selbst-)bewertung als Führungsprozess benannt und diesen in einer Prozessbeschreibung abgebildet.

Wie schon erwähnt, führen viele Unternehmen alle zwei bis drei Jahre eine (Selbst-)bewertung zeitnah vor dem anstehenden Strategieplanungsprozess durch (siehe Verfahrensschritt 5 »(Selbst-)bewertung durchführen«). Einige Organisationen gehen so vor: Sie führen im jährlichen Wechsel eine Selbstbewertung mittels Workshopmethode (jeweils im »ungraden« Jahr) und die Kunden- und Mitarbeiterbefragungen (jeweils im graden Jahr) durch. Je nach Fortschrittsgeschwindigkeit des Unternehmens und des Marktes, in dem das Unternehmen agiert, kann der Zeitraum zwischen zwei Bewertungen auch kürzer als oben angeführt ausfallen.

Bei der Planung und Durchführung der zweiten bis n-ten Bewertung gilt grundsätzlich der »Ablauf (Selbst-)bewertung orientiert am EFQM Excellence Modell«. Es zeigt sich in der Praxis, dass ein »formaler« Kick-Off in Kombination mit einer Auffrischungsschulung zum EFQM Excellence Modell sowie der Vorstellung des geplanten (Selbst-)bewertungsablaufs die Stabilität des Prozesses erhöht.

Ebenso ist zu beobachten, dass Unternehmen, die bei der ersten Selbstbewertung die Fragebogenmethode anwendeten, häufig ab der zweiten Bewertung auf ein intensiveres Verfahren wechseln. Auch zeigt die Praxis, dass Unternehmen, die mehrere Selbstbewertungen durchgeführt haben, oft bei der dritten, vierten oder fünften Bewertung bewusst eine Fremdbewertung durchführen. Folgende Ziele verbinden diese Unternehmen mit einem zumeist einmaligen Schwenk auf die Fremdbewertung:

- ⇒ Validierung der bisherigen Selbstbewertungsergebnisse
- ⇒ Aufspüren möglicherweise vorhandener »weißer Felder«, die bei der eigenen Selbstbewertung bisher nicht benannt wurden
- ⇒ Anstreben eines »Gütesiegels« (z. B. Recognised for Excellence) zur internen Motivationssteigerung, für das externe Bewerber notwendig sind
- ⇒ Die Organisation will im Rahmen der Bewertung auch Beispiele für »Gute Praktiken« durch externe Bewerber erhalten

Unabhängig von der Methodenauswahl und der Häufigkeit der Durchführung einer (Selbst-)bewertung sind folgende Kriterien entscheidend für die Implementierung und die erfolgreiche regelmäßige Durchführung einer Bewertung orientiert am EFQM Excellence Modell:

- ⇒ Überzeugung im Führungskreis bzgl. des Nutzens des Verfahrens
- ⇒ Aktive Beteiligung der Führungskräfte
- ⇒ Valide brauchbare Ergebnisse am Ende der (Selbst-)bewertung
- ⇒ Fundierte Nutzung/Verwendung der Ergebnisse aus der (Selbst-)bewertung im Rahmen der Strategischen Planung und der Zielplanung
- ⇒ Konsequente Umsetzung der aus der Bewertung abgeleiteten Verbesserungsmaßnahmen inkl. eines regelmäßigen Controllings unter aktiver Einbindung durch die Führungskräfte des Unternehmens

Literatur

- [1] EFQM: *EFQM Excellence Modell 2013*
- [2] MOLL, ANDRÉ, KOHLER, GABRIELE (HRSG.): *Excellence Handbuch, Grundlagen und Anwendung des EFQM Excellence Modells*, Symposion Verlag, 2012
- [3] THE CENTRE OF QUALITY EXCELLENCE, THE UNIVERSITY OF LEICESTER: *Studie Auswirkungen einer wirksamen Implementierung von Excellence-Strategien im Unternehmen auf die Schlüsselleistungsergebnisse. Gesponsert durch EFQM und BQF, 2005*
- [4] DGQ E.V.: *Lehrgang »Wege zu umfassendem Qualitätsmanagement«, Ausgabestand 12/2012*
- [5] ZINK, K. J.: *TQM als integratives Managementkonzept: Das EFQM Excellence Modell und seine Umsetzung*, Carl Hanser Verlag, 2004
- [6] EFQM: *Excellence Beurteilen, 2011*

Zusammenfassung

Zur Vorbereitung und Durchführung einer ersten (Selbst-)bewertung existiert kein Königsweg. Allerdings ist die Berücksichtigung einiger grundsätzlicher Aspekte sinnvoll:

Zunächst ist das Ziel, welches mit der Selbstbewertung erreicht werden soll, eindeutig zu klären. Hierbei ist deutlich herauszuarbeiten, welcher Nutzen mit einer Bewertung, orientiert am EFQM Excellence Modell, gestiftet werden kann. Es geht nicht vordergründig um eine Preisbewerbung, sondern um eine umfassende Unternehmensbewertung. Die Erkenntnisse hieraus dienen den Führungskräften dazu, fundierter zukunftsorientierte Entscheidungen zur Weiterentwicklung der eigenen Organisation zu treffen und diese Entscheidungen über Aktionspläne im Unternehmen umzusetzen. Auch soll eine (Selbst-)bewertung dazu führen, dass die Gruppe der Führungskräfte eine vergleichbarere Sicht auf die Situation der eigenen Organisation hat, so dass abgestimmte strategische Entscheidungen getroffen werden können. Die Verknüpfung zum regelmäßig durchzuführenden Planungsprozess ist sowohl zeitlich als auch inhaltlich zu berücksichtigen. Die Praxis zeigt, dass Unternehmen, denen dies gelingt, in ihrer Branche über einen längeren Zeitraum eher zu den Besseren gehören und aus dem »Projekt« (Selbst-)bewertung einen alle zwei bis drei Jahre wiederkehrenden Prozess entwickelt haben.