

# MQ Management und Qualität

ISSN 1862-2623 6. Jahrgang € 13,50 68111

Ausgabe Deutschland 7-8/2010

Das Magazin für integrierte Managementsysteme



Die  
Benchmark-  
Falle

Weg zum Enterprise 2.0

## Die neue Offenheit

**Gemeinsam  
zum Erfolg!**

Self-Assessments für  
Managementsysteme

Seite 12

**Gesundheits-  
check**

Wo liegt das  
Innovationspotenzial?

Seite 18

**Gut geübt ist  
halb gemeistert**

Professionelles  
Krisenmanagement

Seite 28

**Bordmittel zur  
Fehleranalyse**

Q7 richtig  
einsetzen

Seite 30

# MQ Personalmanagement im Umbruch

Self-Assessments für Managementsysteme

# Gemeinsam zum Erfolg!

Von Sarah Hatfield, Robert Schmitt und Matthias Vieth

*Self-Assessment ist eine Methode, die den Mitarbeitern eines Unternehmens die Möglichkeit bietet, die eigene Wahrnehmung von ausgewählten Managementsystemen darzulegen, auf Stärken und Schwächen hinzuweisen sowie Verbesserungsmaßnahmen selbst festzulegen.*

Der Nutzen der Self-Assessment-Methode resultiert nicht alleine aus der Bewertung der Managementsysteme, sondern ist vielschichtiger. In der bewussten Auseinandersetzung der Mitarbeiter mit Vorgaben und Mindeststandards werden vor allem Veränderungsprozesse unterstützt. Deshalb stellt die Methode mehr als nur eine Alternative zu anderen Bewertungsmethoden

wie Audits und Fremd-Assessments dar.

### Geschlossener Regelkreis

Im Zentrum der Self-Assessment-Methode stehen die individuellen Vorgaben und Mindeststandards des jeweiligen Unternehmens, sodass die Methode sich nicht auf die eigentliche Bewertung des Systems «Unternehmen» reduzieren lässt.

Die Self-Assessment-Methode, als Regelkreis verstanden, beginnt bei der Konzipierung der Methode für das einzelne Unternehmen. Identifikation, Beschreibung und Vermittlung der geltenden Vorgaben und Mindeststandards, zugehörige Prozesse, Methoden/Tools und Kennzahlen sowie die Formulierung der Erwartungshaltung des Managements an die Mitarbeiter bezüglich der praktischen Anwendung der Vorgaben und Mindeststandards kennzeichnen den ersten Teil des Regelkreises. In den nächsten beiden Phasen des Regelkreises findet die Bewertung der jeweiligen Managementsysteme durch die Mitarbeiter statt und, sofern diese Handlungsbe-

darf bei einzelnen Mindeststandards und Vorgaben feststellen, die Erarbeitung von Verbesserungsmaßnahmen und -programmen. Deren Umsetzung stellt die letzte Phase des Regelkreises dar, bevor dann in zeitlich nachgelagerten Self-Assessments die Ergebnisse der Umsetzung bewertet werden. Insgesamt erfüllt die Self-Assessment-Methode die Forderung eines geschlossenen Regelkreises zur Implementierung von kontinuierlichen Veränderungen in Unternehmen. In allen Phasen sind die Mitarbeiter aktiv eingebunden. Am Ende des

## Veränderungen im Visier

Regelkreises bleibt die Wahrnehmung, gemeinsam zum Erfolg beigetragen zu haben.

### Reflexion bewusst fördern

Der gesamte Regelkreis folgt dem Prinzip der Selbsterkenntnis, getreu dem Motto «Selbsterkenntnis ist der erste Schritt zur Besserung!». Denn nicht nur allein bei der Bewertung von Managementsystemen, sondern bereits in der Konzipierung dieser Self-Assessments werden die Mitarbeiter eingebunden. Das Management legt seine Erwartungshaltungen in Form von Vorgaben und Mindeststandards zu einzelnen Ma-

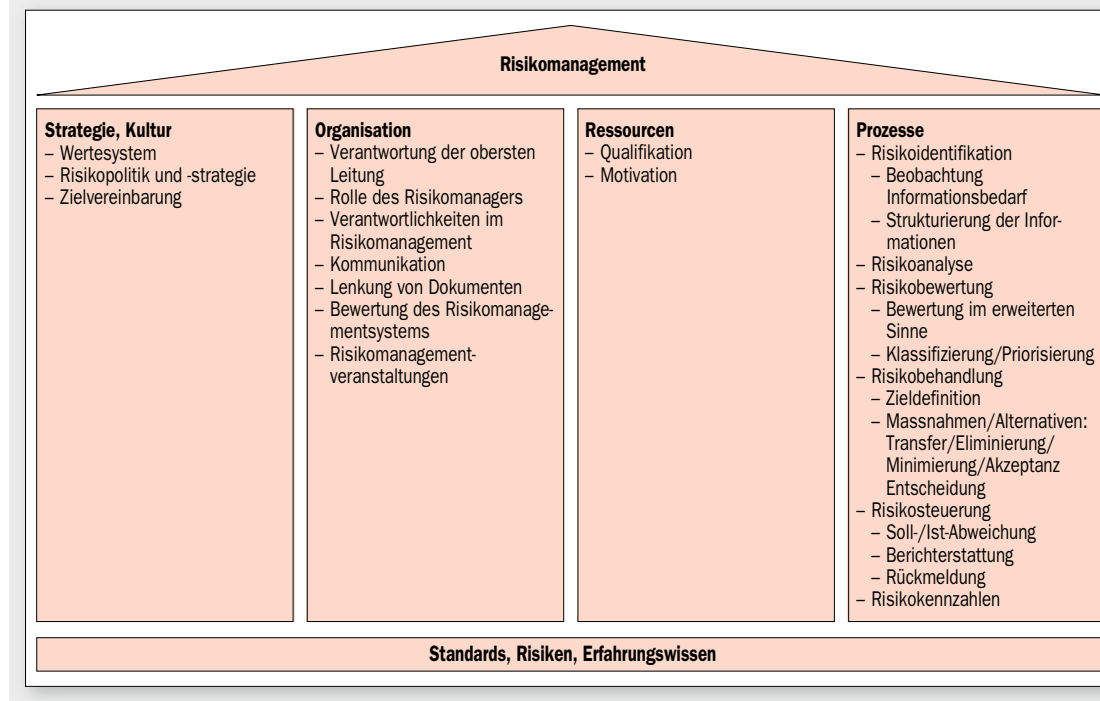
agementsystemen fest, definiert die damit verbundenen Inhalte und formuliert die interessierenden Fragestellungen zur Reflexion ihrer Anwendung. So durchläuft das Management einen Selbsterkenntnisprozess, welche Vorgaben und Mindeststandards überhaupt im Unternehmen gelten beziehungsweise gelten sollten. Das heisst, es findet eine Auseinandersetzung über die Sinnhaftigkeit des einen oder anderen Mindeststandards, seine Inhalte und Implikationen statt, was in der Konsequenz auch zur Definition neuer Mindeststandards führen kann.

### Konzept: Top-down-Bottom-up

In den letzten drei Jahren waren die Entwicklung, Implementierung und Anwendung von Vorgaben und Mindeststandards in Organisationen eines der Schwerpunktthemen in der Kooperation zwischen dem Fraunhofer-Institut für Produktionstechnologie IPT und der Unternehmensberatung Dr. Matthias Vieth. Ergebnis dieser Zusammenarbeit ist ein Self-Assessment-Konzept, das neben bereits entwickelten Mindeststandards sowie den zugehörigen Prozessen, Methoden/Tools und Kennzahlen für die unterschiedlichen Managementsysteme auch methodische Grundlagen zur Anwendung des Konzeptes bereitstellt. Zu diesem Konzept gehört das Software-Tool SAMS (Self-Assessment-Management-Systeme), das die Durchführung von Self-Assessments wesentlich erleichtert.

Insgesamt verfolgt das Konzept einen Top-down-Bottom-up-Ansatz. Während die Festlegung und Beschreibung der Vorgaben und Mindeststandards Top-down durch die Linien-, Fach- und Prozessverantwortlichen erfolgen, werden die Bewertung und Erarbeitung von Verbesserungs-

## Mindeststandards des Risikomanagementsystems



massnahmen durch die Mitarbeiter Bottom-up umgesetzt. Wenn das Management seine Erwartungshaltungen in Form von Vorgaben und Mindeststandards zu einzelnen Managementsystemen

## Mitarbeiter sind eingebunden

festlegt, die damit verbundenen Inhalte definiert und die interessierenden Fragestellungen in Verbindung mit der Anwendung formuliert, trägt dies viel zum Verständnis auf Mitarbeiterseite bei. Die Mitarbeiter wiederum leiten selbstständig aus den Vorgaben und Mindeststandards die relevanten Tätigkeiten und Instrumente für ihren Bereich ab, was das Commitment gegenüber dem Managementsystem fördert. Gleichzeitig stellen die Mitarbeiter auch Überlegungen zu möglichen Verbesserungsmaßnahmen zu den Vorgaben und Mindeststandards an.

### Aus Erfahrung gewachsen

Im Self-Assessment-Konzept und in der Softwarelösung SAMS sind langjährige praktische Projekt-Erfahrungen in Unternehmen verschiedenster Branchen umgesetzt worden. SAMS enthält zu jedem Managementsystem Fragen, die auf die Prozesse, Tools/Methoden und Kennzahlen zu den einzelnen Mindeststandards abzielen. Dabei wurde von Anfang an auf die Einhaltung der nachfolgenden Voraussetzungen Wert gelegt:

■ Das Instrument soll modular genutzt werden können – über die Funktion des Weglassens vorhandener oder des Hinzunehmens neuer Mindeststandards soll der flexible, auf die Belange des jeweiligen Unternehmens angepasste Umgang mit Inhalten möglich sein.

■ Diskussionen und Reflexion sollen angeregt werden – deshalb wird das Instrument in Mitarbeiter-Workshops angewendet.

■ Zeitnahe Rückmeldungen und Rückschlüsse sollen erfolgen – deshalb sind Auswertungen über einzelne Mindeststandards als

auch über ein gesamtes Managementsystem hinweg möglich.

■ Verbesserungsvorschläge sollen generiert werden – deshalb ist nach jeder Frage zu einem Mindeststandard ein Feld zum Eintragen spontaner Ideen/Verbesserungsmaßnahmen vorgesehen.

■ Fortschritte sollen erkennbar sein – deshalb bietet das Tool die Funktionalität des Entwicklungsmonitorings, sodass bei mehrfacher interner Anwendung systematisch Veränderungen erfasst und analysiert werden können.

■ Vergleiche sollen zulässig sein, um von den Besten zu lernen – deshalb ist auch ein Benchmarking zwischen Bereichen möglich, differenziert nach Managementsystem, Mindeststandard und deren Prozessen, Methoden/Tools und Kennzahlen.

### Beispiel Risikomanagement

Exemplarisch werden im Folgenden die Mindeststandards zum Managementsystem «Risikomanagement» vorgestellt. Risikomanagement beschäftigt sich im Kern mit der effektiven und effizien-

ten Vermeidung und Verminderung von Risiken für das Unternehmen. Sofern aber Risiken dennoch eintreten, müssen diese effektiv und effizient bewältigt werden. Nach dieser Handlungsmaxime wurden vier übergeordnete Bereiche identifiziert, denen insgesamt 18 Mindeststandards zugeordnet sind (Grafik).

■ Im Rahmen der Unternehmenskultur wird gefragt, inwiefern eine Risikostrategie existiert und kommuniziert wird. Denn auch die Risikomanagementkultur resultiert aus dem Zusammenspiel von Werten und Verhalten der Mitarbeiter. Werden Werte nicht über Ziele oder Zielvereinbarungen an die Mitarbeiter vermittelt, kann auch nicht erwartet werden, dass das Verhalten der Mitarbeiter konform zu den Erwartungen des Risikomanagementsystems ist.

■ Fragen zur Organisation des Risikomanagementsystems im Unternehmen sind Gegenstand des zweiten Bereichs. Dort werden Rollen, Verantwortlichkeiten,

## Erwartungen werden transparent

Kommunikations- und Weisungsbeziehungen, die Lenkung von Dokumenten sowie die Bewertungen zu Fragestellungen des Risikomanagementsystems behandelt.

■ Prozesse zum Risikomanagement bilden den dritten Bereich der Mindeststandards. Analyse und Bewertung von Risiken erfolgen als nachgelagerter Prozess zur Risikoidentifikation, bevor über die Behandlung der Risiken entschieden wird. Um die Umsetzung der Massnahmen gemäss der getroffenen Entscheidungen zu gewährleisten, bedarf es einer Steuerung. Dazu die-

nen entsprechende Risikokennzahlen.

■ Doch was nützen die Mindeststandards der Bereiche, wenn nicht die entsprechenden Voraussetzungen bei den Ressourcen geschaffen werden? Hierzu wird in einem weiteren Bereich die Frage nach den Prozessen zur Qualifikation und Motivation von Ressourcen gestellt, einschliesslich der Fragen zu entsprechender Methoden und Kennzahlen.

## Produktive Workshops

Die Anwendung des Self-Assessment-Konzepts in der Praxis hat gezeigt, dass die Entwicklung der

Mindeststandards zu den einzelnen Managementsystemen und die inhaltliche Auseinandersetzung damit alleine bereits zu mehr Klarheit und Transparenz auf Managementebene führen. Gleiches gilt auch für diejenigen Mitarbeiter, die an den Self-Assessments teilgenommen haben. Beispielsweise konnten halbtägige Self-Assessments mit Mitarbeitern aus unterschiedlichen Abteilungen das gemeinsame Verständnis zu den Mindeststandards verbessern. In diesem Zusammenhang wurde über interne Vorgehensweisen genauso diskutiert wie über das Anwenden

von Prozessen und die Abstimmung an Abteilungsschnittstellen. Die zu dem jeweiligen Mindeststandard entwickelten Fragestellungen des Self-Assessments tragen dazu bei, dass die Diskussionen strukturiert ablaufen, sämtliche relevanten Themen behandelt und nicht nur Einzelaspekte beleuchtet werden.

Der Moderator des Self-Assessments hat die Verantwortung, neben der Moderation der Inhalte und Fragen zu den einzelnen Mindeststandards auch die Gruppe anzuleiten, aus den spontan generierten Ideen Verbesserungsvorschläge abzuleiten, die dann

direkt im Software-Tool dokumentiert werden, damit das kreative Potenzial der Diskussion nicht verloren geht. So entsteht am Ende eines Assessments eine Verbesserungsliste, die Massnahmen und Verantwortlichkeiten zur Umsetzung der Massnahmen enthält. Dadurch wird gewährleistet, dass über die angenehme, interaktive Atmosphäre des Workshops hinaus auch die Implementierung der Massnahmen verfolgt wird und die Lösungen dann tatsächlich auf ihre Wirksamkeit hin überprüft werden können. ■

Unternehmensberatung  
Dr. Matthias Vieth

Unternehmensberatung  
Dr. Matthias Vieth  
Bonhoefferstraße 33  
64859 Eppertshausen  
Dr. rer. pol. Matthias Vieth  
Telefon +49 6074 895 798  
m.vieth@vmc-sys.com

 **Fraunhofer**  
IPT

Fraunhofer-Institut für  
Produktionstechnologie IPT  
Steinbachstraße 17  
52074 Aachen  
Dipl.-Ing. Thomas Zentis  
Telefon +49 241 8904-704  
thomas.zentis@ipt.fraunhofer.de