

► DEUTSCHLAND, DEINE QUALITÄTEN

Fremd- oder Selbstbewertung?

Diese Frage sollte man sich eigentlich immer stellen, wenn es darum geht, Unzulänglichkeiten in Prozess und Produkt beseitigen zu wollen. Und wo ist das aktuelle Wissen einer Organisation zu finden? Natürlich in ihr selbst bzw. in den darin beschäftigten Köpfen und niedergelegten Dokumenten. Deshalb dürfte es naheliegen, Verbesserungspotenziale aus dem in der Organisation vorliegenden Wissen zu schöpfen.

Externe, die man hinzuzieht, müssen sich dieses Insider-Wissen erst einmal erarbeiten, benötigen hierfür Zeit und erhöhen die Kosten. Für so manches Unternehmen scheint das Motto zu gelten: „Warum preiswert, wenn es auch teuer sein kann?“ Nicht zuletzt werden externe Berater in vielen Fällen auch deshalb herangezogen, damit sich die Führung ihrer Verantwortung bequem entledigen kann.

Ein weiteres Argument für eine Selbstbewertung ist die Motivation: Wenn Mitarbeiter des eigenen Unternehmens in die Analyse von Verbesserungspotenzialen sowie in deren Lösung mit eingebunden werden, motiviert allein dieser Vertrauensbeweis. Schon deshalb sollte man Mitarbeiter ihre Organisation selbst einschätzen und bewerten lassen – selbstverständlich mit den richtigen Methoden.

Im Falle der Bewertung bzw. der Reifegradermittlung der eigenen Organisation bietet sich eine solche moderierte Selbstbewertung mit den Führungskräften an. Selbstbewertung als Instrument der Erfassung von Verbesserungspotenzialen im Führungskreis ist zudem hervorragend geeignet, die erkannten Potenziale und die sich hieraus ableitenden Verbesserungsmaßnahmen im Nachgang der Analyse gezielt und konsequent anzugehen. Schließlich sind sie ja aus der konzertierten Aktion des Führungskreises heraus entstanden und sollten demzufolge auch weitestgehend allgemeingültigen Charakter haben.

Selbstbewertung motiviert Mitarbeiter ...

Fremdbewertungen hingegen führen bei den Mitarbeitern oft zur inneren Verweigerung ihrer Mitwirkung. Zumal, wenn sie nicht über die genauen Absichten der externen Berater informiert werden und vielleicht um ihren Arbeitsplatz fürchten. Es geht hier nicht darum, die Leistungen solider Berater zu schmälern. Sie sind ja nicht dafür verantwortlich zu machen, dass sie gerufen wurden. Sie haben ihre Berechtigung überall da, wo die zu beratenden Organisationen nicht über das entsprechende Wissen verfügen.

Es geht ausschließlich darum, auf das Wissen, das Engagement und die Kompetenzen der eigenen Mitarbeiter zu setzen, wenn Stärken und Verbesserungspotenziale sowie Informationsdefizite der eigenen Organisation erkannt werden sollen und diese an den Risiken und Chancen zu spiegeln sind. Der Berater ist meines Erachtens eher gefordert, wenn die aus der Selbstbewertung hervorgehenden Verbesserungsmaßnahmen umgesetzt werden sollen. Hier sollten dann Berater zum Zuge kommen, die über diesbezügliche Erfahrungen verfügen und dem Unternehmen ganz gezielt bei der Umsetzung definierter Aufgaben helfen,



HERBERT SCHNAUBER
macht sich in dieser
Kolumne Gedanken über
deutsche Qualitätstrends.

Der emeritierte Professor der Arbeitswissenschaft ist im Auftrag des DGQ-Vorstands Herausgeber der QZ. Seine Kontakte zur deutschen Wirtschaft erlauben ihm den unverschleierte Blick hinter die Kulissen.

die die Organisation etwa aus Mangel an entsprechenden eigenen Kompetenzen nicht selbst effektiv und effizient umsetzen kann. Externe Berater verfügen zudem über Best-Practice-Know-how, das sie zusätzlich heranziehen können, um ihre Beratung erfolgreich zu unterstützen.

... und mobilisiert Führungskräfte

Die an meinem Lehrstuhl erworbenen Erfahrungen mit Selbstbewertung zeigen, dass sie als eine Vorgehensweise genutzt werden kann, die aussagekräftige und beeindruckende Ergebnisse liefert. Voraussetzung ist freilich, dass sie sich an den Kosten und zeitlichen Restriktionen von Führungskräften orientiert.

Gerade in Zeiten immer geringerer Kapazitäten ist es sinnvoll, die Bewertung der eigenen Organisation durch die eigenen Führungskräfte gemeinsam und in möglichst kurzer Zeit durchzuführen. Mehr als hundert Selbstbewertungen in der Industrie zeigen, dass ein zeitlicher Vorteil von mehr als 90 Prozent, eine Kostenreduzierung von 80 bis 90 Prozent und eine Erreichbarkeit des Top-Managements von fast 100 Prozent erzielt werden können.

Gerade die Beteiligung des Top-Managements an der Selbstbewertung ist für die anschließende Umsetzung und konsequente Unterstützung der analysierten Verbesserungsmaßnahmen eine entscheidende Voraussetzung.

Ihre Meinung ist gefragt!

Kommentieren Sie diesen Beitrag:
www.qz-online.de/475216

