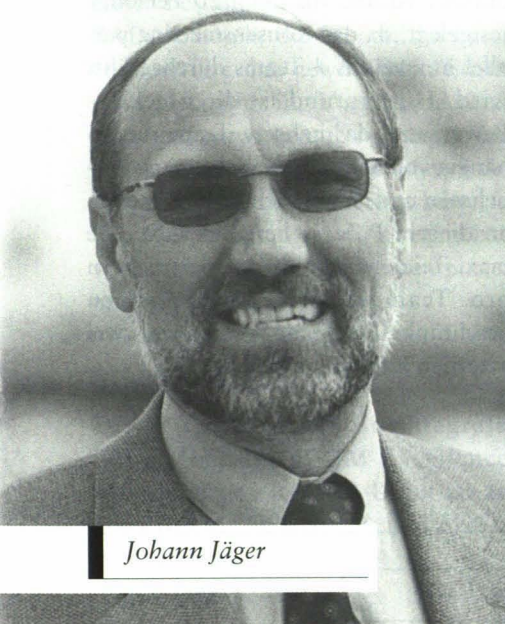


Martina Bramböck

*studierte an der Universität für Bodenkultur in Wien Landschaftsplanung und schloss 1999 an der Fachhochschule Braunschweig/Wolfenbüttel (Deutschland) ein Postgraduate-Studium mit dem Master of Business Administration for Environmental and Quality Management ab; seit 2002 ist sie bei AFQM – Austrian Foundation for Quality Management; begleitet Projekte zu den Themen EFQM Excellence Model, Selbstbewertung und ist Trainerin für dieses Modell*



Johann Jäger

*studierte Technische Mathematik an der TU Graz; auf der Maschinenbau fakultät dissertiert und danach 3 Jahre als Fellow im CERN (Schweiz) tätig; von 1983 bis 1985 Visiting Scientist im Stanford Linear Accelerator Center – SLAC an der Stanford University in Kalifornien; seit 1995 Geschäftsführer der Vereinigung der kooperativen Forschungseinrichtungen der österreichischen Wirtschaft, Austrian Cooperative Research; von 1995 bis 2003 Geschäftsführer der Austrian Foundation for Quality Management*

## AFQM Excellence Scoring

### Management Summary

Das EFQM Modell für Excellence definiert mit der integrierten RADAR-Logik den Management-Rahmen von Organisationen. Zur Feststellung des Excellence-Niveaus von Organisationen gibt es unterschiedliche Bewertungsmethoden. Das „AFQM Excellence Scoring“ ist eine dem Preisprozedere gleichwer-

tige, jedoch weniger aufwendige Methode mit starker Einbindung der eigenen Führungskräfte.

### Einleitung

Die AFQM – Austrian Foundation for Quality Management wurde 1995 als eine Initiative der österreichischen Wirtschaft zur Förderung von „Excellence“ in österreichischen Organisationen gegründet. Die AFQM ist eine Nationale Partnerorganisation der EFQM – European Foundation for Quality Management, die seit 1988 in Brüssel tätig ist und seit 1992 den „European Quality Award – EQA“ vergibt.

Die Erfahrung der vergangenen Jahre hat gezeigt, dass die Erstellung einer schriftlichen Organisationsbeschreibung – als Basis für eine umfassende Selbstbewertung oder für die Bewerbung um den Austrian Quality Award (AQA) – in den Organisationen zunehmend auf Ablehnung stößt, da der Aufwand dafür als zu groß eingeschätzt wird. Dem steht jedoch gegenüber, dass immer mehr Organisationen ein standardisiertes Werkzeug zur Abbildung ihrer Leistungsverbesserung fordern. Dafür sind jedoch Punktebewertungen unerlässlich, die das Excellence-Niveau einer Organisation widerspiegeln und die auch zunehmend – gerade bei international agierenden Unternehmen – Teil des Reportings geworden sind.

In der AFQM ist man diesen Sonderwünschen immer nachgekommen und hat aus den vielen Erfahrungen im Umgang mit dem Modell, der RADAR-Logik und mit Unterstützung der Mitglieder neue Entwicklungen in der Bewertung und im Erarbeiten von Stärken und Verbesserungspotenzialen vorangetrieben. Dabei wurde immer großer Wert darauf gelegt, dass die Methoden nicht nur für eine Organisation anwendbar sind, sondern die besondere Struktur der Mittelbetriebe in Österreich mit-

berücksichtigt. Während der Quick Scan jene Ebene der Selbstbewertungsmethoden ergänzt, bei der kein Wissen über das Modell bzw. die RADAR-Logik vorausgesetzt wird, muss das AFQM-Excellence Scoring unmittelbar bei der Methode der Preissimulation genannt werden.

### Methode

Ausgangspunkt des AFQM-Excellence-Scorings war die Situation einer Organisation, die von der Konzernzentrale die Auflage des laufenden Reportings der erreichten Punkte nach dem EFQM-Excellence-Modell erhalten hat. Ziel der gemeinsam entwickelten Methode war es, eine konsistente Punktebewertung vorzunehmen, ohne eine Organisationsbeschreibung zu erstellen. Die Bewertung der Organisation wird dabei von den Mitarbeitern gemeinsam mit zwei externen Experten der AFQM durchgeführt. Die Mitarbeiter werden vorher für diese Vorgehensweise trainiert und die beiden externen Experten stehen diesen beim Konsensmeeting bei und sorgen gemeinsam um die konsistente Abbildung der identifizierten Stärken und Verbesserungspotenziale in den RADAR-Matrizen.

### Teammitglieder

Idealerweise werden die Teams für das AFQM-Excellence-Scoring aus den Mitarbeitern der ersten und eventuell aus der zweiten Führungsebene der Organisation zusammengestellt. Die Teilnahme der obersten Führung der Organisation sollte während der gesamten Bewertung selbstverständlich sein, um die Bedeutung der Selbstbewertung für die Organisation zu signalisieren und wertvolle Informationen aus dem Konsensmeeting unmittelbar aufgreifen zu können. Die Auswahl der Teilnehmer hat so zu erfolgen, dass alle Prozesse/Abteilungen/Funktionen/Aufgabenbereiche der Organisation vertreten sind.

Die Anzahl der Teilnehmer ist mit mindestens 10 und maximal 20 Personen festgelegt, da das Konsensmeeting parallel in zwei bis 4 Teams durchgeführt wird. Hintergrund ist die objektive Bewertung, da mehrere Teams unabhängig voneinander die Bewertung vornehmen und daher auch mehr Personen an diesem Prozess beteiligt sind. Die max. Teilnehmerzahl von Mitarbeitern pro Team ist mit 5–6 Personen beschränkt. Die Teams werden von zwei externen Experten begleitet.

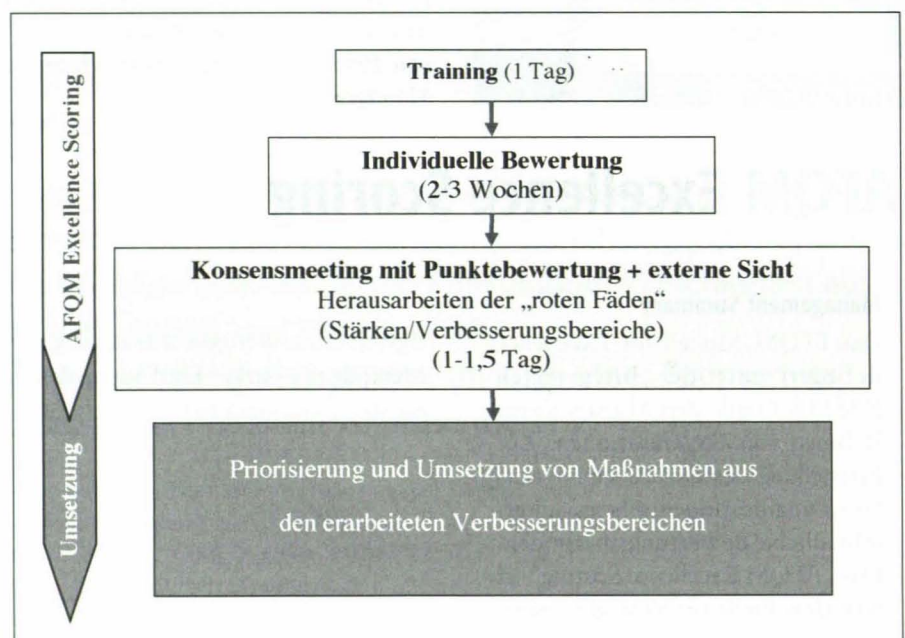


Abb. 1: Ablauf des AFQM-Excellence-Scoring

### EFQM-Excellence-Modell

Basis des Modells ist das EFQM-Excellence-Modell. Das Excellence-Modell ist, wie der Darstellung zu entnehmen ist (siehe Abb. 2), in 5 Befähiger- und 4 Ergebnis-Kriterien unterteilt. Es verlangt einen schlüssigen Zusammenhang zwischen dem, „was eine Organisation bisher erreicht hat und erreicht“ (Ergebnis-Kriterien) und „wie diese Ergebnisse erzielt werden“, also welche organisatorischen Maßnahmen eingesetzt werden (Befähiger-Kriterien). Weiters unterstreicht das Excellence-Modell, dass eine Organisation nur dann einen dauerhaften Erfolg erzielen kann, wenn sie bei all ihren Aktivitäten die Relevanz der Interessengruppen mitberücksichtigt. Integraler Bestandteil des Modells ist die RADAR-Logik, die besagt, dass eine Organisation ihre gewünschten Ergebnisse bestimmt, ihr Vorgehen danach plant und entwickelt, das geplante Vorgehen umsetzt und anschließend das Vorgehen und die Umsetzung bewertet und überprüft, um aus diesem Ergebnis wiederum das weitere Vorgehen planen und entwickeln zu können.

### RADAR-Logik

Die RADAR-Logik ist integraler Bestandteil des EFQM-Excellence-Modells. Diese RADAR-Logik ist auf alle Kriterien, Teilkriterien und Ansatzpunkte anzuwenden.

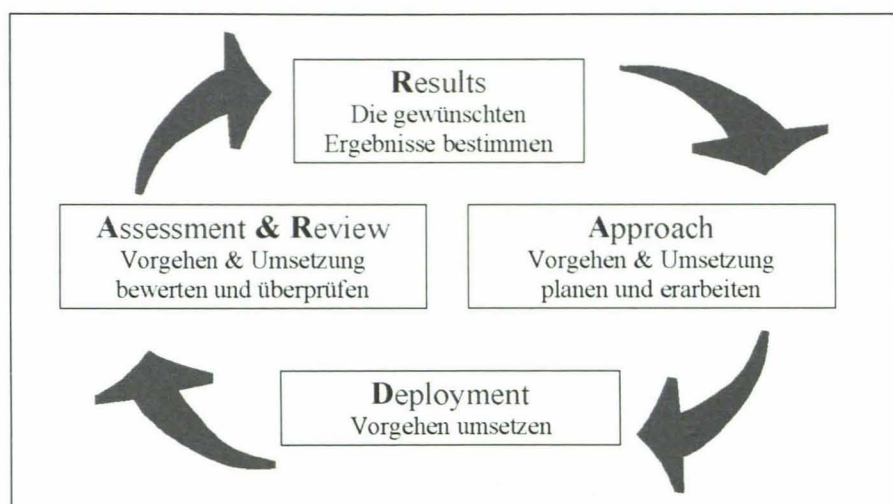


Abb. 3: RADAR-Logik

Die auf Basis der RADAR-Logik entwickelten RADAR-Matrizen dienen zur Bewertung des Excellence-Niveaus von Organisationen.

Durch den Einsatz der Radar-Logik in jedem Teilkriterium kommt es zu einem konsequenten Anwenden des Regelkreisdenkens. Insgesamt wird die Nutzung von Lernchancen und Identifikation von Verbesserungspotentialen durch die gesamte Organisation wesentlich stärker betont.

Bei der Anwendung des EFQM-Excellence-Modells und der RADAR-Bewertungslogik sollten die Elemente „Vorgehen“, „Umsetzung“, „Bewertung und

Überprüfung“ für jedes Befähiger-Teilkriterium und das Element „Ergebnisse“ für jedes Ergebnis-Teilkriterium behandelt werden.

### Training

Da von den internen Teilnehmern nicht unbedingt verlangt werden kann, dass alle im Vorfeld ein Assessortraining absolvieren bzw. Vorkenntnisse in der Anwendung des EFQM-Excellence Modells und der RADAR-Logik haben, wird vor der individuellen Bewertung ein Training für alle Teammitglieder durchgeführt. Natürlich ist es von großem Vorteil, wenn pro Team eine Person bereits Erfahrung mit dem Modell und auch mit der Bewertung nach der RADAR-Logik hat. Zielgruppe des Trainings sind vor allem neue Mitarbeiter bzw. solche ohne Erfahrung mit dem EFQM-Excellence-Modell und der RADAR-Logik. Für die anderen Teammitglieder dient dieses Training als Auffrischung bereits vorhandenen Wissens. Dabei wird den Mitarbeitern mitgeteilt, welche Hausaufgabe sie bis zum Konsensmeeting durchzuführen haben.

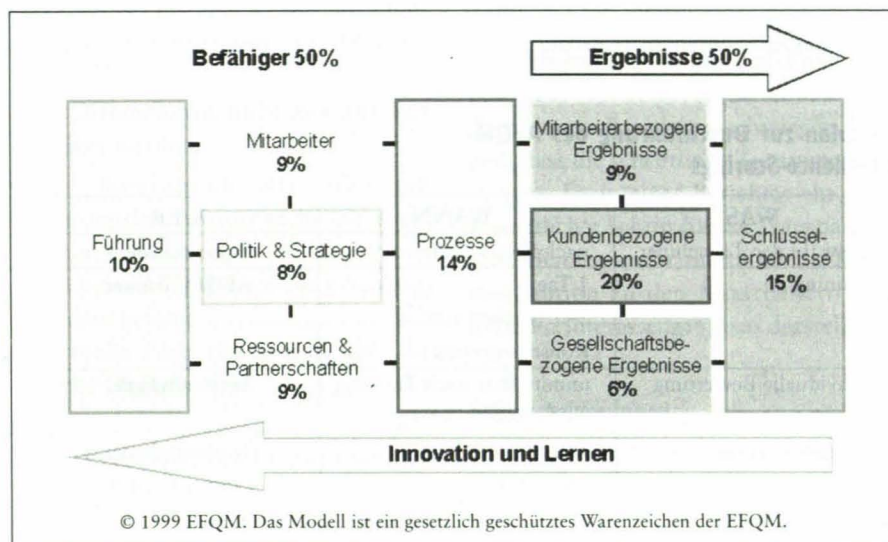


Abb. 2: EFQM-Excellence-Modell

**Abb. 4: Individuelle Bewertung**

Messgröße	Trend 3 Jahre	eigene Ziele	externe Vergleiche	auf das Vorgehen zurückzuführen	Segmentierung
a)					
b)					
c)					
....					
....					
....					

### Inhalt des Trainings

- Grundprinzipien des Excellence-Konzepts
- Das Excellence-Modell der EFQM: Aufbau und Inhalt
- RADAR-Logik zur Bewertung der Befähiger- und Ergebniskriterien
- Methodik und Ablauf der Selbstbewertung
- Standardformulare und Hausaufgabe

Die vermittelten Inhalte sind auf die Anforderungen dieser Methode abgestimmt. Das Training dauert 1 Tag und ersetzt in keinem Fall ein Assessorientraining. Vorkenntnisse der Teilnehmer aus dem Assessorientraining sind jedoch wertvoll.

### Individuelle Bewertung

Beim Training erhalten die Teammitglieder den AFQM-Fragekatalog für alle Teilkriterien des Excellence-Modells der EFQM ausgehändigt. In diesen Katalog tragen die Teilnehmer ihre selbständig und individuell identifizierten Stärken und Verbesserungspotenziale ein (jeweils die drei bis vier wichtigsten!).

Während der individuellen Bewertung müssen die Mitarbeiter unbedingt folgende Tabelle in den Ergebniskriterien mit den Kennzahlen der Organisation ausfüllen! (Abb. 4)

Diese Tabelle wird dann im Konsensmeeting von allen Teammitgliedern konsolidiert. Sie ist unerlässlich für die Bewertung der Ergebnis-Kriterien, da aus dieser Tabelle die Stärken und Verbesserungspotenziale abgeleitet werden. Die Punktebewertung nach RADAR

erfolgt nicht im Rahmen der individuellen Bewertung, sondern beim Konsensmeeting gemeinsam mit den externen Experten. Die individuell ausgefüllten Bewertungsbücher sind aber die Grundlage für das Konsensmeeting.

### Konsensmeeting

Im Rahmen des 1-tägigen Konsensmeetings wird in den Teams ein Konsens bezüglich der wesentlichsten Stärken und Verbesserungspotenziale erarbeitet. Gemeinsam mit dem externen Experten wird das Abbild dieser Stärken und Verbesserungspotenziale in den RADAR Matrizen bestimmt. Aufgabe der externen Experten ist dabei, die Teilnehmer bei der Formulierung der Stärken und Verbesserungspotenziale sowie bei der konsistenten Anwendung der RADAR Matrizen zu unterstützen.

Die wesentlichen Ergebnisse des Konsensmeetings sind neben der Punktebewertung die identifizierten Stärken und Verbesserungspotenziale der Organisation. Daraus werden im Team die „roten

Fäden“ abgeleitet, aus denen die relevanten Verbesserungsmaßnahmen hervorgehen.

### EXTERNE EXPERTEN

#### Rolle des externen Experten beim Konsensmeeting

Es ist Aufgabe der externen Experten, während des Konsensmeetings auf die richtige Zuordnung der Stärken und Verbesserungspotenziale zu den Teilkriterien zu achten.

Weiters haben die externen Experten während des Konsensmeetings dafür Sorge zu tragen, dass die konsensuierten Stärken und Verbesserungspotenziale in den RADAR-Matrizen abgebildet werden, d.h. die externen Experten bringen sich bei der Punktebestimmung aktiv ein.

Die Anforderungen gehen somit über eine reine beobachtende Funktion hinaus und erfordern umfangreiches Wissen und Erfahrungen mit dem EFQM-Excellence-Modell, der Abbildung von Stär-

### Zeitplan zur Durchführung des AFQM-Excellence-Scorings

WAS	WANN	WER
Auswahl der Teilnehmer	nach Projektstart	Organisation
Training	1 Tag 2–3 Wochen vor Konsensmeeting	AFQM-Trainer
Individuelle Bewertung	unmittelbar nach Training bis Konsensmeeting	Teammitglieder
Konsensmeeting	vereinbarter Tag (max. 1 1/2 Tage)	Teammitglieder, externe Experten

**Abb. 5: Zeitplan zur Durchführung**

	klassische Selbstbewertung	AFQM-Excellence-Scoring
Trainingsbedarf	Assessortraining für Teamleiter; 1 Tag für alle Berichtschreiber; 1 Tag für alle internen Assessoren	1 Tag für alle internen Teammitglieder
Durchlaufzeit	1–3 Monate zur Informationssammlung und Berichterstellung	2–3 Wochen für die individuelle Bewertung plus Konsensmeeting
Interner Aufwand	ca. 30 Personentage für den Bericht und 25 Personentage für die Bewertung und Konsensmeeting	ca. 15 Personentage für die individuelle Bewertung und 10 bis 15 Personentage für Konsensmeeting
Externer Aufwand	Trainings und sehr oft der externe Senior Assessor	Training und 2 externe Experten
Bewertung Ergebnis	1 Team (à 6–7 Personen) Stärken/Verbesserungspotenziale und Punkte	2–4 Teams (à 5–6 Personen) Stärken/Verbesserungspotenziale und Punkte

Abb. 6: Vergleich: klassische Selbstbewertung – AFQM-Excellence-Scoring

ken und Verbesserungspotenzialen in den RADAR-Matrizen sowie im Coaching von Teams.

### Erfahrungen

Aus den bisherigen Erfahrungen mit der Vorgehensweise für das „AFQM Excellence Scoring“ in diversen Pilotprojekten wird Folgendes festgestellt:

- Das Training der Teammitglieder im Vorfeld ist unbedingt notwendig, da Teilnehmer ohne Vorkenntnisse sich von der Aufgabe überfordert fühlen.
- Zeitmanagement des Konsensmeetings ist enorm wichtig und muss vor allem während des Meetings laufend kommuniziert werden.
- Die maximale Anzahl der Teammitglieder von 6 Personen je Team sollte nicht überschritten werden, da sonst die Diskussionen nicht zielorientiert geführt werden.
- Die Beteiligung der obersten Führungskraft bringt nicht nur einen höheren Stellenwert der Bewertung durch das AFQM-Excellence-Scoring, sondern liefert der Führungskraft auch wertvolle Einblicke in und über die eigene Organisation.
- Die externen Experten müssen sehr gute Kenntnisse des EFQM-Excellence-Modells und der RADAR-Logik haben, um ihre Aufgaben erfüllen zu

können.

- Im Rahmen des Konsensmeetings werden für die Mitarbeiter wertvolle Informationen über die Organisation ausgetauscht (Motivationsschub).

### Vergleich: klassische Selbstbewertung – AFQM-Excellence-Scoring

Die unten zusammengefasste Gegenüberstellung zeigt, dass das AFQM-Excellence-Scoring vom zeitlichen Aufwand viel kürzer ist als die klassische Selbstbewertung nach der Methode einer Preissimulation. Die breite Einbindung der Mitarbeiter ist vergleichbar, da in mehreren Teams gearbeitet wird, die selbstverständliche Einbindung der Führung beim Excellence-Scoring hat einen besonderen Charme und natürlich eine direkte Auswirkung auf die Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen. Trotzdem soll nicht verschwiegen werden, dass die schriftliche Zusammenfassung in Form eines Berichtes ein ganz wesentlicher Schritt für die Transparenz, die Offenheit und natürlich für die Kommunikation zu den Mitarbeitern und anderen Interessengruppen darstellt.

### Schlussfolgerungen

Die einzelnen Pilotprojekte haben eindeutig gezeigt, dass diese neue Vorgehensweise die Angst vor dem Bericht-

schreiben eliminiert. Die Punktebewertung mit Unterstützung von externen Experten hilft den Mitarbeitern der Unternehmen, über einen ganzen Tag sehr strukturiert die RADAR-Matrizen anzuwenden und das Verständnis für die RADAR-Logik zu schärfen.

Offen bleibt die Validierung: Es ist noch nicht gelungen, diese Art der Punktebewertung mit der klassischen Methode – wie sie beim Wettbewerb zum Einsatz kommt – zu validieren. Die Stärken und Verbesserungspotenziale werden von den externen Experten zwar hinterfragt, und die Stimmigkeit im Kontext der gesamten Beurteilung wird überprüft, letztlich muss aber darauf vertraut werden, dass die von den Mitarbeitern identifizierten Stärken und Verbesserungspotenziale die Realität widerspiegeln.

### Literatur

EFQM  
Das EFQM Modell für Excellence (Version 2003),  
Brüssel 2003, ISBN 90-5236-276-9

Fradeneck, Christina / Jäger, Johann  
Quick Scan  
AFQM, September 2001

AFQM  
AQA – Der österreichische Qualitätspreis. Erläuterungen für Assessoren zur Bewertung  
März 2003

Jäger, Johann  
Selbstbewertung – und was dann?  
Qualität und Zuverlässigkeit, 44. Jahrgang, 1/1999