



Foto: www.fotolia.com © thereisnosquare

WIE SICH EINE HOCHSCHULE MITTELS SELF-ASSESSMENT VERÄNDERT

Selbsterkenntnis ist der Weg zur Besserung

Selbstbewertung macht Sinn, wenn sich eine Organisation stetig verbessern will – selbst wenn sie erst später ein Zertifikat benötigt. Das EFQM-Modell enthält bewährte Kriterien für die Selbstbewertung, doch diese erschließen sich kaum ohne professionelle Unterstützung. Für den Bildungssektor hat die Hochschule Liechtenstein zusammen mit IBK Management Solutions eine Self-Assessment-Software entwickelt und diese im Selbstversuch erfolgreich getestet.

Qualität bezieht sich nicht nur auf ein Ergebnis, sondern immer auch auf das Werdende. Aus dieser Perspektive ist Qualität ein bewegliches Ziel. Dieser Gedanke liegt dem kontinuierlichen Verbesserungspro-

zess inne, der bezogen auf Individuen und deren Zusammenarbeit in einer Organisation ein Lernprozess ist. Qualitätsmanagement lässt sich auf zwei Grundfragen reduzieren: Zum einen ist da die Frage nach der Effektivität: Machen wir das Richtige? Haben wir die richtigen Ziele, Angebote, Einstellungen? Führt das, was wir tun, tatsächlich dorthin? Und wenn ja, gibt es einen besseren Weg? Zum anderen gibt es die Frage nach der Effizienz, also nach dem Verhältnis von Aufwand und Nutzen: Machen wir das Richtige auch richtig?

Um dies zu kontrollieren, gibt es das Instrument der Selbstbewertung. In Europa bietet das Excellence-Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM) hierfür einen Leitfaden.

Bei der Selbstbewertung nach dem EFQM-Modell geht es darum, dass eine Organisation sich zunächst anhand eines Fragenkatalogs selbst bewertet und dabei ihre Stärken und Schwächen aufdeckt. Im zweiten Schritt werden für erkannte Schwächen Verbesserungsmöglichkeiten entwickelt, die dann nach den Prioritäten einer Organisation angegangen werden. Bei der nächsten Selbstbewertung sind dann bessere Beurteilungen möglich. Auf diese Weise entwickelt sich die gesamte Organisation. Das EFQM-Modell ist als kontinuierlicher Verbesserungs- und Lernprozess einer Organisation angelegt.

Das Forschungsprojekt SAETO, Self-Assessment for Educational and Training Organisations, unterstützte im Jahre 2006 das Ziel, die EFQM-Grundsätze inhaltlich

und sprachlich für den Bildungssektor zu adaptieren. Zunächst wurden die Fragenkataloge für ein Assessment gemäß EFQM-Modell in die Sprache einer Bildungsinstitution übersetzt, damit sich die Mitarbeiter angesprochen fühlten.

Entsprechend den gesetzlichen Vorgaben und dem internationalen Standard, hat die Hochschule Liechtenstein zur Weiterentwicklung und Qualitätssicherung ihrer Leistungen bereits 1998 ein prozessorientiertes Managementsystem entwickelt. Dieses wurde gemäß der Norm ISO 9001 zertifiziert und beschreibt sechs Hauptprozesse. Der kontinuierliche Verbesserungsprozess ist darin ein zentrales Element. Ein weiterer Schritt war die Pilotierung des EFQM-Excellence-Modells. Die Hochschule leitete zu diesem Zeitpunkt das Leonardo-da-Vinci-Projekt SAETO, welches die Anpassung der Selbstbewertung nach EFQM für den Bildungssektor validierte. Ein Bestandteil des Forschungsprojekts war die GOA-WorkBench, eine Unterstützungssoftware für Selbstbewertungen und Zufriedenheitsumfragen der IBK Management Solutions GmbH. Somit war der Rahmen für das Forschungsprojekt gesetzt.

Im Rahmen von SAETO wurde mittels der GOA-WorkBench eine Selbstbewertung mit Fokus auf dem KMU-Zentrum durchgeführt (Bild 1). Da GOA skalierbar ist und an den jeweiligen Reifegrad einer Organisation angepasst werden kann, wurde für den Einstieg das Grundmodul Easy Assessment genutzt. Innerhalb eines halben Tags konnten die neun Elemente

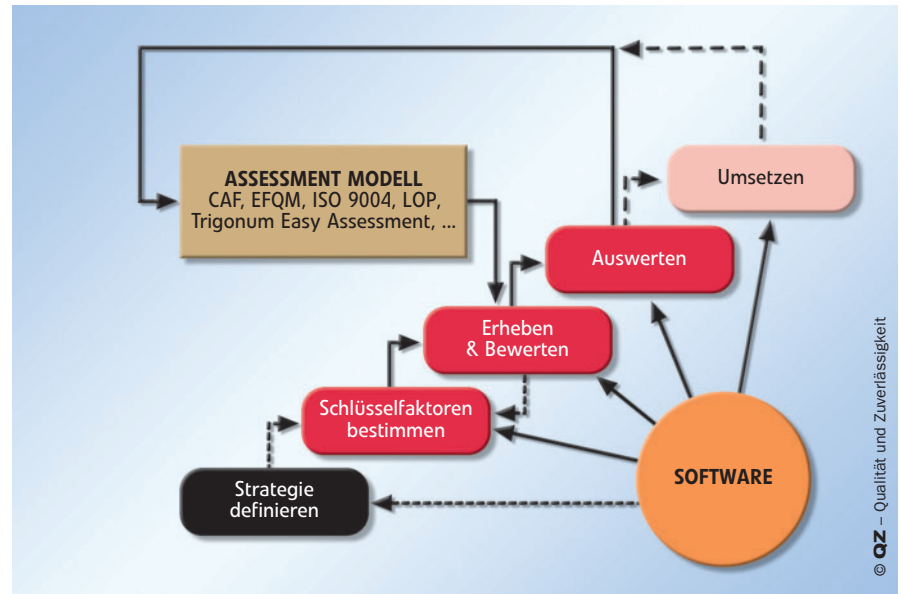


Bild 1. Die Assessment-Software orientiert sich am Stufenmodell für Excellence gemäß EFQM.

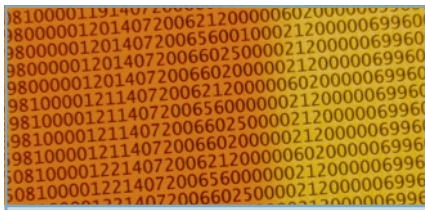
des EFQM-Modells mittels der im Hintergrund arbeitenden Wissensbasen durchgearbeitet werden. Es ging aber nicht darum, einfach nur die Fragen zu beantworten, sondern in erster Linie Maßnahmen und Verbesserungsschritte zu definieren, die sich aufgrund der Selbstbewertung herauschälten.

Bewertung allein bringt keinen praktischen Nutzen

Einige der Ergebnisse der Selbstbewertung in den EFQM-Kriterien 3, 7 und 8 verlangten aber noch weiter gehende Erklärungen und wurden deshalb noch ein-

mal mit der Folgeversion des GOA-Tools vertieft. Das eingesetzte Modul EFQM-CheckUp bietet einen umfangreicheren Fragenkatalog zu den einzelnen Kriterien und greift auf die erste RADAR-Ebene zu, ein EFQM-Bewertungsinstrument. Vor allem die Diskrepanz zwischen den beiden Befähiger- und Ergebniskriterien zu den Mitarbeitern stand im Mittelpunkt der vertiefenden Assessment-Runde.

Die Geschäftsführung des KMU-Zentrums der Hochschule stellte fest, dass mit dem Modul zwar exaktere Ergebnisse im Scoring vorlagen, dies aber keinen praktischen Nutzen hatte: Die höhere Genauigkeit der Bewertung wurde mit ei- ▷



GOA WorkBench

Eigenschaften

- Skalierbare Anwendung mit modularem Aufbau,
- mehrsprachig (bis zu zehn Sprachen, je nach Modul),
- webgestützte Umfragen,
- ISO 9000-kompatibel und von der EFQM lizenziert,
- umfangreiche Auswertungs- und Berichtsmöglichkeiten,
- komplexe Individualisierbarkeit von Fragebögen, Berichten und statistischen Auswertungsdiagrammen.

Komponenten

- Selbstbewertungstools (unterstützen alle gängigen Assessment-Modelle nach EFQM, CAF, CQAF, ISO 9004, Projekt-Excellence ...),
- softwaregestützte Erhebungen mit vordefinierten Wissensbasen (u. a. Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, 360° Management-Feedback, Innovationsmanagement ...) oder individuell gestaltbare Fragebögen,
- KVP-Unterstützung mit direkter Übernahme von Verbesserungsvorschlägen aus Assessments und Umfragen,
- Berichtsgenerierung für Word und Web.

Schnittstellen

- MS-Office,
- SPSS,
- universell nutzbare Exportdateien (Rohdaten, Statistik, Projektplanungsdaten).

IT-Technologie

- Windows-Applikation,
- Access-Datenbank,
- Fragebögen HTML/ Javascript.

Service

- Beratung,
- Schulung,
- Wartung,
- Hotline,
- Updates,
- kundenspezifische Anpassung.

Anbieter

IBK Management Solutions GmbH
T 0611 5100-417
info@ibk.eu
www.ibk.eu

nem deutlich höheren Zeitaufwand erkaufte. Schon die obere RADAR-Ebene verlangte von jedem Befragten, sich erheblich exakter mit der Einschätzung der augenblicklichen Lage auseinanderzusetzen, ohne dabei wirklich neue Verbesserungsideen zu erzeugen. Man lernte daraus, dass am Anfang die Punktebewertung primär dazu dient, die eigenen Stärken und Schwächen zu erkennen. Von einem neutralen Score im Sinne des EFQM-Modells ist dieser Wert allerdings weit entfernt. Viel wichtiger sind die hierbei gesammelten Ideen und Vorschläge zu den aufgedeckten Verbesserungspotenzialen, denn diese sind der eigentliche Startpunkt auf dem Weg zur Excellence.

Diese Verbesserungsfelder wurden nun elektronisch innerhalb der Hochschule – in diesem Fall das Institut für Entrepreneurship – verteilt und auf ihre Dringlichkeit sowie auf ihr Ergebnispotenzial hin bewertet. Dieses Vorgehen erlaubt eine breitere Abstützung der Assessment-Ergebnisse und vor allem eine Priorisierung der potenziellen Maßnahmen. Die sich ergebende Rangfolge zeigt dann, welche Projekte bzw. Verbesserungsansätze zuerst in Angriff genommen werden sollten. Durch die Selbstbewertung wurden über zwei Dutzend Verbesserungsvorschläge eingesammelt, von denen dann ein gutes Dutzend als wichtig identifiziert und mittels Umfragen bei den einzelnen Stakeholdern noch weiter priorisiert wurde. Dabei kristallisierten sich einige Themengebiete als momentan besonders wichtig heraus. Hierzu wurden mittels der GOA Balanced Q-Card die geeigneten Verbesserungsprojekte entworfen und die entsprechenden Maßnahmen eingeleitet.

Auswirkungen auf Strategie nicht auszuschließen

Um eine Anerkennung des Status Committed to Excellence (C2E) seitens der EFQM bzw. der für die Schweiz zuständigen Swiss Association for Quality (SAQ) zu erhalten, mussten mindestens drei Projekte bewertet werden und zum Zeitpunkt der Validierung deren zwei abgeschlossen sein. Dies wurde mit der Einstellung eines Stellvertreters des Geschäftsführers des KMU-Zentrums und dem erfolgten Benchmarking mit dem Wirtschaftsförderungsinstitut Dornbirn erreicht.

Zwei weitere Projekte, Balanced Scorecard (BSC) und Sorgenbriefkasten, wurden ebenfalls gestartet. Diese befanden

sich zum Zeitpunkt des Validierungsbesuchs aber noch in der aktiven Phase. Die Anpassung der BSC hat strategische Auswirkungen und muss daher vom Hochschulrat beschlossen und abgenommen werden. Der Sorgenbriefkasten bzw. ein umfassendes Vorschlagswesen wurde be-

reits vor einigen Jahren angedacht. Das Interesse an diesem Instrumentarium wurde durch die Selbstbewertung wieder geweckt und im KMU-Zentrum reaktiviert und dort als Pilotprojekt für die gesamte Hochschule umgesetzt.

Das KMU-Zentrum erhielt die C2E-Anerkennung im November 2007. Die nächsten Schritte sind die Einführung des EFQM-Gedankens in den restlichen Bereichen der Hochschule und die Anerkennung Recognised for Excellence (R4E) für das KMU-Zentrum. Ein Folgeprojekt namens Trans-SAETO D/A/CH wurde bereits von der EU bewilligt und startet im Herbst 2008 mit dem Ziel, den Excellence-Gedanken in der Mehrheit aller Bildungseinrichtungen Liechtensteins zu etablieren und weitere Pilotanwendungen im gesamten deutschsprachigen Raum zu installieren. □

**Christian Hausmann, Vaduz (L),
 Hans-Werner Franz, Dortmund**

Kontakt

Christian Hausmann
T 0423 265-1267
info@kmu-zenrum.li

  **QZ102669**