

Tito Conti

# Self-Assessment

Ein Werkzeug zur Verbesserung  
der Wettbewerbsfähigkeit



Carl Hanser Verlag München Wien

# *Inhaltsverzeichnis*

<b>Einführung</b> .....	<b>1</b>
<b>1 Vom Qualitätsaudit zur Selbstbewertung/Selbstdiagnose in Bezug auf die Unternehmensmission</b> .....	<b>5</b>
1.1 Die Evolution der Qualität: die systemische Sicht der Aktivitäten im Produktlebenszyklus .....	6
1.2 Vom Qualitätsaudit zur Zertifizierung des Qualitätssystems .....	8
1.3 Das Einbringen der Ergebnisse in die Bewertungen .....	10
1.4 Die Erweiterung der Bewertung auf das gesamte Unternehmenssystem... ..	13
<b>2 Das Modell: eine integrierte Sicht des Unternehmens und seiner Missionen</b> .....	<b>17</b>
2.1 Die Überprüfung des Unternehmens in bezug auf seine Missionen .....	18
2.2 Prozesse und Systemische Faktoren .....	23
2.3 Die Eigenschaften des Modells .....	27
2.4 Das Modell als Ausdruck für die Fokussierung der Organisation auf seine Missionen .....	30
2.5 Das Modell in den verschiedenen Phasen der Unternehmensaktivität .....	33
2.5.1 Planung .....	33
2.5.2 Die Implementierung .....	34
2.5.3 Die Selbstbewertung .....	36
2.6 Ein auf Verbesserung abgestelltes Geschäftsmodell .....	41
<b>3 Der Selbstbewertungs-/Selbstdiagnoseprozeß</b> .....	<b>45</b>
3.1 Eigenschaften .....	45
3.2 Der konzeptionelle Rahmen .....	48
3.3 Selbstbewertung als Teil des PDCA-Zyklus .....	52
3.4 Gewichtung und Benotung .....	53
3.5 Bewertungskriterien für die drei Blöcke .....	59
3.5.1 Die Bewertungskriterien für die „Ergebnisse“ .....	60
3.5.2 Bewertungskriterien für die Systemischen Faktoren .....	62
3.5.3 Die Bewertung der Elemente .....	64
3.5.3.1 Ansatz .....	64
3.5.3.2 Umsetzung .....	67
3.5.3.3 Effektivität .....	70
3.5.3.4 Die Berechnung der globalen Note/Punktzahl für das Element .....	71

<b>4</b>	<b>Bewertung der Ergebnisse, Prozesse und Systemischen Faktoren</b>	<b>73</b>
4.1	Die Bewertung der „Ergebnisse“	74
4.1.1	Bewertung der Kategorie „Kundenzufriedenheit“	76
4.1.2	Die Bewertung der Kategorie „Geschäftsergebnisse“	83
4.1.3	Bewertung der Kategorie „Beziehungen zu den Stakeholdern“	85
4.1.3.1	Beziehungen zu den Shareholdern	87
4.1.3.2	Mitarbeiterzufriedenheit	87
4.1.3.3	Beziehungen zu den Geschäftspartnern	89
4.1.3.4	Beziehungen zu Gesellschaft, Umwelt und Institutionen	90
4.2	Bewertung der „Prozesse“	92
4.3	Bewertung der „Systemischen Faktoren“	99
4.3.1	Bewertung der Kategorie „Führung“	100
4.3.1.1	Bewertung der interpersonellen Führung	101
4.3.1.2	Bewertung der Führung in bezug auf die Unternehmenswerte	102
4.3.1.3	Bewertung der unternehmerischen Führung	106
4.3.1.4	Bewertung der Führung: abschließende Bemerkungen	108
4.3.2	Bewertung der Kategorie „Strategien und Pläne“	108
4.3.3	Bewertung der Kategorie „Humankapital“	112
4.3.4	Bewertung der Kategorie „Andere Ressourcen“	113
4.3.5	Bewertung der Kategorie „Organisatorische Architekturen“	115
<b>5</b>	<b>Die Cross-Diagnose</b>	<b>119</b>
5.1	Der diagnostische Pfad bei einer prozeßbasierten Organisation	119
5.2	Identifizierung der Ursachen	126
5.3	Die Ursache-Wirkungsmatrix	129
5.4	Zusammenfassung	140
<b>6</b>	<b>Einführung der Selbstbewertung im Unternehmen:</b>	
	<b>Vorbereitung und Implementierung des Selbstbewertungsprozesses</b>	<b>141</b>
6.1	Interner Widerstand	142
6.2	Die Verknüpfung einer Selbstbewertung mit einem internen Award	144
6.3	Vorbereitung auf eine Selbstbewertung: der Kommunikationsplan	146
6.4	Vorbereitung auf die Selbstbewertung: der Aktionsplan	147
6.5	Die Erstellung eines Leitfadens für die Selbstbewertung	149
6.6	Die Organisation von Interviews, Zielgruppen und Umfragen	150
6.7	Zusammenstellung des Bewertungsteams	152
6.8	Ausbildung am Modell	155
6.9	Die Implementierung der Selbstbewertung	156
6.10	Aktivitäten nach der Selbstbewertung	158

<b>7 Die Integration von Selbstbewertung und Verbesserungsplanung in den Planungszyklus des Unternehmens</b> .....	<b>161</b>
7.1 Beziehungen zwischen strategischer Planung, Selbstbewertung und Verbesserungsplanung .....	161
7.2 Die zeitliche Abfolge .....	163
7.3 Die stufenweise Integration .....	165
7.4 Lücken bei Leistung und Fähigkeiten .....	167
7.5 Überprüfung von Selbstbewertung und strategischer Verbesserungsplanung .....	169
7.6 Die Umsetzung der Verbesserungsziele .....	172
7.7 Abschließende Bemerkungen .....	174
<b>Anhang</b> .....	<b>177</b>
<b>Weiterführende Literatur</b> .....	<b>257</b>
<b>Referenzen</b> .....	<b>261</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<b>263</b>