



Wuppertal Institut
für Klima, Umwelt, Energie
GmbH



Modellversuch

»Berufsbildung für Nachhaltiges Wirtschaften im Handwerk« (BfNW-Handwerk)

»Selbst-Check Handwerk«

Handlungsanleitung zur Bestandsaufnahme
im Handwerk mit Hilfe einer
Selbstbewertung zum »Nachhaltigen
Wirtschaften«

Autor: Holger Rohn

BIBB

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Inhalt:

1.	Was ist die Selbstbewertung zum Nachhaltigen Wirtschaften?.....	3
2.	Wie funktioniert die Selbstbewertung?.....	4
3.	Bewertung der Aussagen.....	6
4.	Auswertung	9
5.	Profilerstellung: Stärken und Verbesserungspotenziale	10
6.	Maßnahmenplanung	11
7.	Kommunikation des Prozesses und der Ergebnisse in den Betrieb.....	12
8.	Umsetzung der Maßnahmen – und erneutes Messen, Bewerten, Überprüfen	12
9.	Grundlegende Varianten	12
10.	Referenzen.....	13

Ansprechpartner:

Dipl.-Ing. Holger Rohn

Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie

Döppersberg 19, D- 42103 Wuppertal

Tel.: +49 (0)202 / 2492-245; Fax +49 (0)202 / 2492-138

E-Mail: holger.rohn@wupperinst.org; Internet: www.wupperinst.org

oder

Trifolium – Beratungsgesellschaft mbH, Hanauer Straße 10, D-61169 Friedberg

Tel.: +49-(0)6031/68754-64; Fax: +49-(0)6031/68754-68; Mobil: +49-(0)170-2379549

E-Mail: holger.rohn@trifolium.org; Internet: www.nachhaltigkeit.de

1. Was ist die Selbstbewertung zum Nachhaltigen Wirtschaften?

Die Selbstbewertung zum Nachhaltigen Wirtschaften ist ein Instrument, mit dessen Hilfe Unternehmen und Organisationen herausfinden können, wie zukunftsfähig sie wirtschaften. Im Rahmen eines Modellversuchs zur »Berufsbildung für Nachhaltiges Wirtschaften im Handwerk« (BfNW-Handwerk), den der Westdeutsche Handwerkskammertag gemeinsam mit dem Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH und dem Klaus Novy Institut durchführt, dient die Selbstbewertung dazu, in Handwerksbetrieben eine Bestandsaufnahme zu erhalten, vorhandene Stärken und Potenziale zu ermitteln und die Handwerksbetriebe mit ersten Handlungsmaßnahmen für Verbesserungen zu aktivieren. Ziel des Ansatzes ist es, den Handwerksbetrieben, die eine Selbstbewertung durchführen, konkrete Informations- und Weiterbildungsbedarfe auf der Grundlage der von ihnen selbst erkannten Probleme und Erfahrungen (oder: Stärken und Potenziale) aufzuzeigen. Das vom Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH eingebrachte Instrument der Selbstbewertung basiert auf dem Bochumer Nachhaltigkeitscheck (BNC)¹ und bietet gegenüber vielen anderen Instrumenten der Bestandsaufnahme den Vorteil, Beschäftigte zu beteiligen, die Fähigkeit der Beteiligten zur Selbsteinschätzung zu erhöhen und über die Herstellung von zielgerichteten Diskussionsprozessen zur Erhöhung der Motivation beizutragen. Das Instrument der Selbstbewertung wurde im Laufe des o.g. Modellversuchs gemeinsam mit einer gewerbeübergreifenden Gruppe von Handwerksbetrieben erprobt und auf die spezifischen Bedürfnisse im Handwerk angepasst.

Die folgende Handlungsanleitung zur Bestandsaufnahme im Handwerk mit Hilfe einer Selbstbewertung richtet sich an:

- Projektleitende im Betrieb – meistens die Inhaber/-innen,
- Führungskräfte
- externe Berater/-innen, wie z.B. die Betriebsberater/-innen in Handwerksorganisationen, die mit der vorgestellten Methodik ihren Instrumentenkoffer anreichern wollen.

Die Selbstbewertung untergliedert sich in die folgenden zehn Themen- bzw. Tätigkeitsbereiche in Unternehmen:

1. **Kunden/-innen, Produkte und Dienstleistungen**
2. **Personal**
3. **Aus- und Weiterbildung**
4. **Leitbild und Strategie**
5. **Organisation und Führung**
6. **Produktion und (Dienst-)Leistungserstellung**
7. **Kooperation und Innovation**
8. **Finanzen und Rechtssicherheit**
9. **Regionales Umfeld des Unternehmens**
10. **Internationale Märkte / Globalisierung**

Zu jedem der zehn Themenbereiche gibt es zwischen fünf und sieben Aussagen, die darauf ausgerichtet sind, eine zukunftsfähige Wirtschaftsweise zu charakterisieren.

Das Ergebnis der Selbstbewertung zeigt dann, wie weit der Handwerksbetrieb auf dem Weg zu einer zukunftsfähigen Wirtschaftsweise vorangeschritten ist.

¹ Der BNC wurde von der Trifolium – Beratungsgesellschaft zusammen mit in Bochum ansässigen Unternehmen und Institutionen, die an dem Projekt »Bochumer Unternehmen auf dem Weg zu einer nachhaltigeren Wirtschaftsweise« teilnahmen, entwickelt (GLS Bank, Stadtwerke Bochum, Privatbrauerei Moritz Fiege, Louis-Baare-Berufskolleg, VBW Bauen und Wohnen, Hasenkamp – Sanitär – Heizung – Klima, USB Umweltservice Bochum, Nokia). Weitere Informationen hierzu unter www.nachhaltigkeit.de.

2. Wie funktioniert die Selbstbewertung?

Im Folgenden ist skizziert, wie Projektleitende im Betrieb oder externe Berater/-innen mit der Selbstbewertung arbeiten können. Den externen Berater/-innen fällt dabei insbesondere auch die Aufgabe zu, den Diskussionsprozess im Betrieb zu moderieren und zu strukturieren.

Die Durchführenden sollten sich an der Beschreibung orientieren, können aber in Teilbereichen davon abweichen bzw. einzelne Elemente variieren.

- (1) Zunächst findet ein Vorgespräch zwischen externen Berater/-innen und Unternehmen zur Abstimmung der Inhalte und Rahmenbedingungen (Zielsetzungen, Anzahl der Teilnehmenden, Termine etc.) statt. Zudem empfiehlt es sich, den gesamten Betrieb möglichst frühzeitig über das Vorhaben zu informieren.
- (2) Danach wird ein Projektteam gebildet, mit dem die Selbstbewertung durchgeführt wird. Dieses Team kann aus einem kleinen Kreis von Führungskräften (Inhaber/-innen und Meister/-innen) bestehen. Einzelne Mitarbeiter/-innen sollten bei Bedarf (z.B. um alle relevanten Funktionen oder Ebenen im Betrieb zu berücksichtigen) ebenfalls in das Team integriert werden. Es sollten zwischen drei und maximal acht Personen teilnehmen.² Wird eine Einbindung der ausführenden Ebene (Gesellen, Auszubildende, Angelernte etc.) gewünscht, so ist auf eine besonders sorgfältige Einführung (siehe Schritt 3) zu achten.
- (3) Im Selbstbewertungsteam findet nun die Einführung in die Methodik statt. Alle Teilnehmer/-innen erhalten ein Exemplar des Bewertungsbogens der Selbstbewertung. Anschließend wird das Vorgehen im Bewertungsprozess erläutert. Diese Einführung sollte sehr gründlich sein, damit das eigenständige Ausfüllen des Bewertungsbogens gelingt. Falls es dem Projektleitenden (z.B. aufgrund von Komplexität, Akzeptanz bei den Beteiligten) sinnvoll erscheint, ist es ratsam, die Einführung gemeinsam mit dem/der externen Berater/-in durchzuführen. Die Teilnehmer/-innen werden gebeten, die Aussagen persönlich und möglichst alleine zu bewerten. Sollten dabei Informationen fehlen, ist dies im folgenden Workshop (s.u.) im Team zu klären (nur so können Informationsdefizite aufgedeckt werden). Offene Fragen werden geklärt und ein Ausblick auf den ersten Workshop (siehe Schritt 5) wird gegeben.
- (4) Die ausgefüllten Bewertungsbögen werden vorab eingesammelt und dem für den Prozess im Unternehmen Verantwortlichen (evtl. der/dem Berater/-in) im Projektteam zugesandt (Termin und Vorgehen sollten bereits im Vorfeld detailliert abgestimmt werden!).
- (5) **Erster halbtägiger Workshop** (unter Begleitung der externen Berater/-innen)
 - a) Diejenigen Bewertungen, über die Konsens im Team besteht (in der Regel diejenigen, die weniger als 2 bis 3 »Noten« Abweichung enthalten), werden festgelegt, deren Mittelwert wird definiert.
 - b) Diejenigen Bewertungen, über die kein Konsens im Team besteht, werden diskutiert, um auch hier eine gemeinsame Bewertung zu finden.
 - c) Ermittlung der Durchschnittswerte (siehe unter Auswertung).
 - d) Markieren (falls erforderlich) derjenigen Aussagen/Bewertungen, zu denen die Beteiligten noch weitere Informationen benötigen.
 - e) Erstellung der Visualisierung.
- (6) Ggf. Informationssuche zu offenen Bewertungen

² Die Erfahrungen im Modellversuch »Berufsbildung für ein Nachhaltiges Wirtschaften im Handwerk« zeigen, dass die Selbstbewertung auch mit weniger als drei Personen durchgeführt werden kann. Hier müssen aber Abstriche im Bereich der Initiierung von Diskussionsprozessen gemacht werden. Es bestehen auch positive Erfahrungen aus dem Projekt »Bochumer Nachhaltigkeitscheck« mit größeren Gruppen mit bis zu 20 Personen (www.nachhaltigkeit.de).

- (7) **Zweiter halbtägiger Workshop** (unter Begleitung der externen Berater/-innen)
- a) Klären der ausstehenden Bewertungen.
 - b) Identifizieren der Stärken und Verbesserungspotenziale.
 - c) Ableiten konkreter Maßnahmen anhand der Ergebnisse.
 - d) Aufstellen eines Maßnahmenplans.
- (8) Optional: Einführungs-Workshop (Qualifizierungsmodul) für den Betrieb zum Thema »Nachhaltiges Wirtschaften im Handwerk«. 1 Termin, Zeitaufwand 2 - 4 Stunden → optional vor oder gemeinsam mit Schritt 3.

Die folgende Abbildung 1 gibt noch einmal einen Überblick zum Vorgehen und Ablauf der Selbstbewertung. Neben der Anzahl der Termine sind dort auch Angaben zum Zeitaufwand gegeben. Bei diesen Zeiten handelt es sich um ca.-Angaben, die als grobe Richtwerte auf Basis von Erfahrungswerten angegeben werden können. Diese können variieren, je nach individueller betrieblicher Situation und Bedarf.

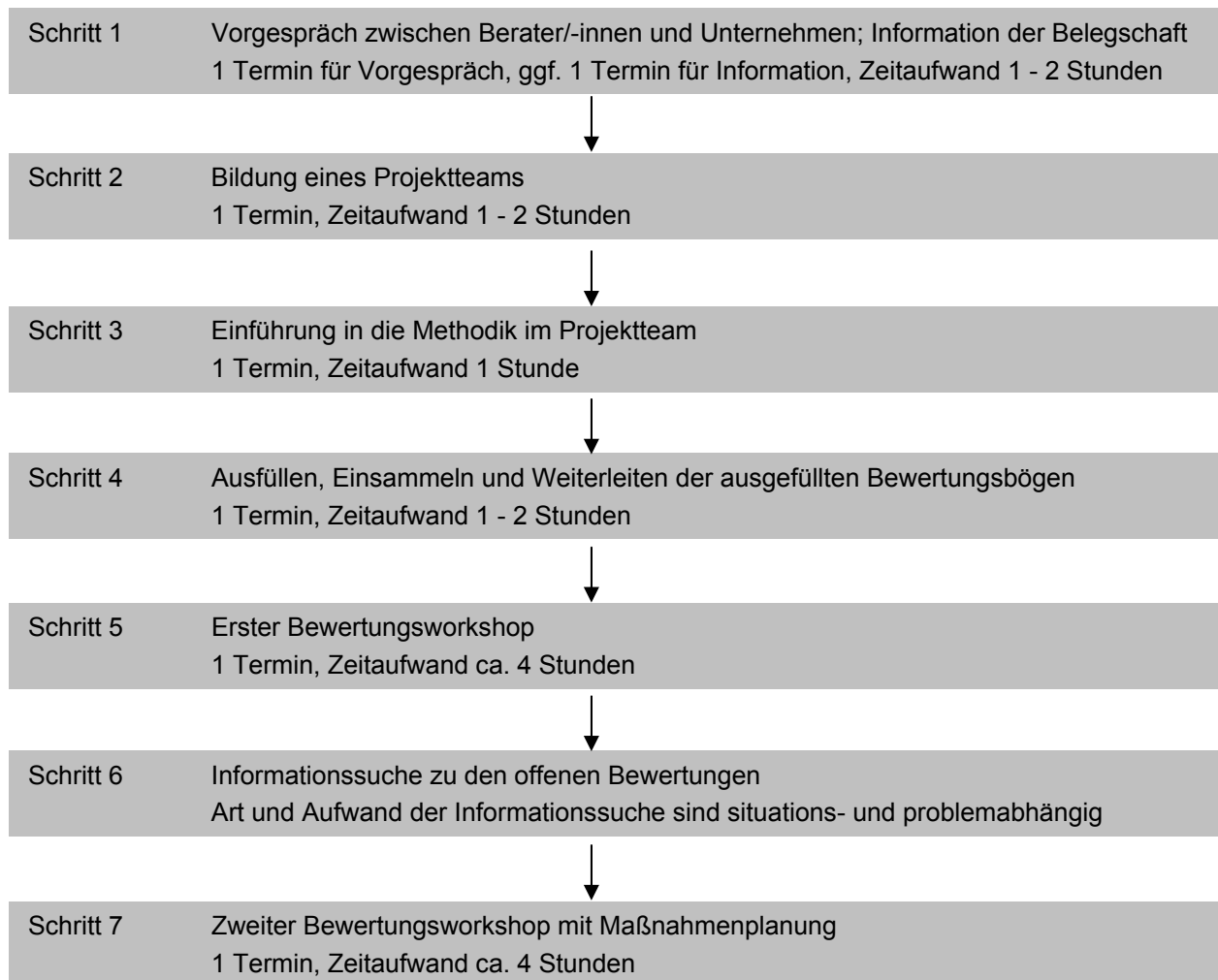


Abbildung 1: Vorgehen bei der Selbstbewertung zum »Nachhaltigen Wirtschaften« mit Abschätzung des Zeitaufwandes.

3. Bewertungsbogen der Selbstbewertung

Der Selbstbewertung für Handwerksbetriebe und dem dazugehörigen Bewertungsbogen liegt grundsätzlich die RADAR-Methodik des Excellence-Modells der EFQM³ zugrunde (grafisch dargestellt in Abbildung 2). Mit Hilfe dieser Methodik kann sich ein Unternehmen anhand sogenannter Befähiger- und Ergebniskriterien auf systematische Weise Ziele setzen (**Results**), ein Vorgehen zur Erreichung der Ziele entwickeln (**Approach**), diese Vorgehensweise umsetzen (**Deployment**) und schließlich die Vorgehensweise und die Umsetzung bewerten und überprüfen (**Assessment and Review**). Die hier vorgestellte Selbstbewertung zum Nachhaltigen Wirtschaften ist methodisch im Bereich »AR – Assessment and Review« angesiedelt. Sie analysiert und bewertet die Qualität und Stringenz der Planung, der Umsetzung und der ständigen Überprüfung und Bewertung, also des Controlling und beurteilt, ob die Bemühungen noch auf die richtigen Ziele hinlaufen und ob die Fortschritte angemessen sind. Ergebnis solcher Selbstbewertungen ist in der Regel eine Liste von Stärken und Verbesserungspotenzialen (oft auch »Schwächen« genannt, da sie das Gegenteil von Stärken darstellen; »Verbesserungspotenziale« zeigt aber an, dass es hier um das Erkennen von Entwicklungsansätzen und nicht um die Suche nach Fehlern geht). Diese Listen zeigen an, an welchen Stellen sich die Organisation noch verbessern muss, wo unterstützende oder verändernde Maßnahmen ergriffen werden sollten. Maßnahmen können dabei im Bereich der Befähiger angesiedelt sein. Es kann aber auch erkannt werden, dass die Ziele im Bereich der Ergebnisse nicht mehr die richtigen sind und Veränderungen im Bereich der Ergebnisse notwendig werden. Der Zyklus wird also fortgesetzt, indem entweder ein neues bzw. verbessertes Vorgehen zum Erreichen weiterhin bestehender Ziele entwickelt wird, oder indem Ziele verändert werden, für die dann ein neues Vorgehen geplant werden muss. Die Aufgabe des Selbstbewertungsteams ist es hierbei, die grundsätzliche Richtung vorzugeben – die Detailplanung bei der Veränderung von Zielen oder der Entwicklung von Vorgehensweisen obliegt den hierfür im Unternehmen zuständigen Personen oder Stellen.

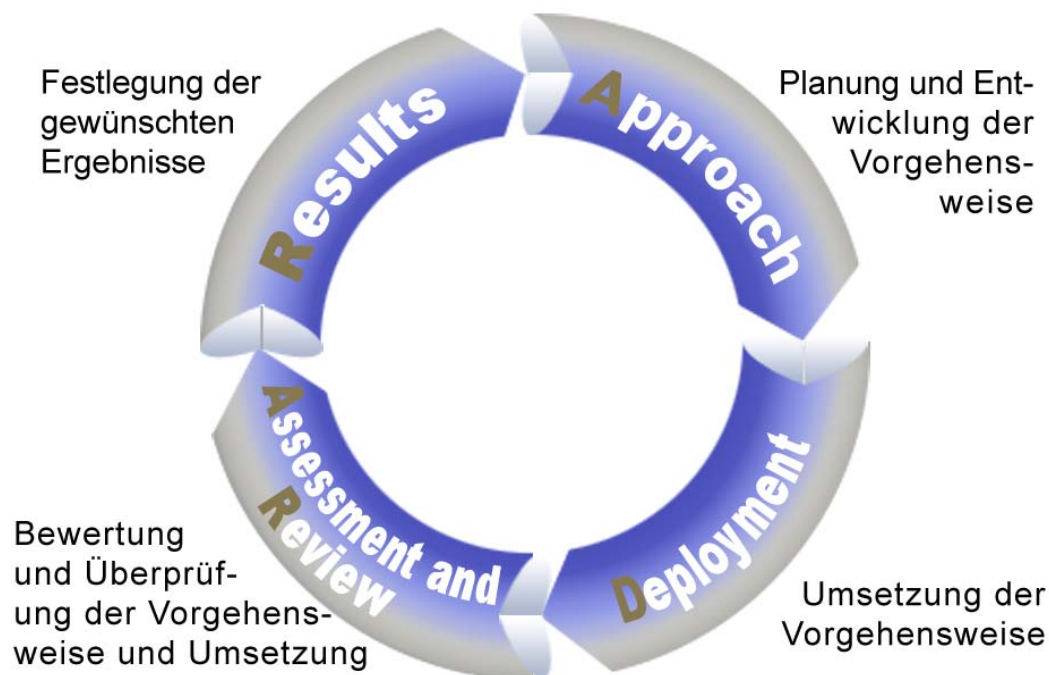


Abbildung 2: RADAR-Zyklus der EFQM

³ EFQM steht für European Foundation for Quality Management. Die EFQM ist eine gemeinnützige, 1988 von 14 großen europäischen Unternehmen gegründete Organisation, die sich für die Verbreitung und Anwendung von Qualitätsmanagementsystemen nach dem EFQM-Modell einsetzt. Dieses Modell gliedert das unternehmerische Handeln in fünf Befähiger- und vier Ergebniskriterien, welche mit Hilfe der RADAR-Methodik kontinuierlich analysiert und optimiert werden. Das Modell bildet auch die Grundlage zur Vergabe des Europäischen Qualitätspreises und des Ludwig-Erhard-Preises.

Der RADAR-Zyklus bildet zugleich die systematische Grundlage für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) im Betrieb. Durch den regelmäßigen Einsatz dieser Vorgehensweise wird der Betrieb befähigt sich kontinuierlich zu verbessern und die bestehenden Potenziale auszuschöpfen.

Der Bewertungsbogen besteht – wie bereits unter 1. dargestellt – aus zehn Bereichen mit jeweils fünf bis sieben Aussagen. Einen beispielhaften Überblick für den Themenbereich 1) »Kunden/-innen, Produkte und Dienstleistungen« zeigt Abbildung 3.

Zunächst gibt es in der linken Spalte des Bewertungsbogens die Möglichkeit, die Relevanz einer jeden Aussage für das Unternehmen zu bewerten. Die Selbstbewertung ist für sehr unterschiedliche Organisationen (Betriebsgrößen, Branchen) geeignet und deckt daher ein breites Spektrum an Interessen und Bedürfnissen ab. Es kann daher sein, dass einzelne Aussagen nicht auf ein Unternehmen zutreffen. Durchführende können Aussagen, die nicht auf ihr Unternehmen zutreffen, nach erfolgter Begründung im Rahmen des weiteren Bewertungsprozesses auslassen.

Grundsätzlich gilt: Es sollen soweit wie möglich alle Aussagen bewertet werden!

Jede Aussage in der Selbstbewertung wird aus drei verschiedenen Blickwinkeln betrachtet. Dabei gilt es zu bestimmen, inwieweit die Aussage auf das jeweilige Unternehmen zutrifft. Die drei Blickwinkel sind die folgenden (siehe Abbildung 3):

1. *Zur Aussage liegt eine planvolle, systematische Vorgehensweise vor.*
2. *Die Vorgehensweise ist entsprechend umgesetzt.*
3. *Die Vorgehensweise und die Umsetzung werden gemessen/bewertet und ggf. verbessert.*

Zur Bewertung der Aussagen steht eine Skala von 10 bis 0 zur Verfügung. Es werden also für jede der Aussagen drei »Noten« vergeben.

Relevanz der Aussage für das Unternehmen				Bewertungsbogen für den Bereich 1) Kunden/-innen, Produkte und Dienstleistungen																																
				Planung a) Zur Aussage liegt eine planvolle systematische Vorgehensweise vor.										Umsetzung b) Die Vorgehensweise ist entsprechend umgesetzt.										Bewertung c) Die Vorgehensweise und die Umsetzung werden gemessen / bewertet und ggf. verbessert												
Bitte schätzen Sie die Relevanz der jeweiligen Aussagen für Ihr Unternehmen ein und begründen Sie diese Einschätzung.				trifft voll zu			trifft halbwegs zu			trifft überhaupt nicht zu				zu 100%			zu 50%			zu 0%				trifft voll zu			trifft halbwegs zu			trifft überhaupt nicht zu						
relevant	X		nicht relevant	Kreuzen Sie für die nachfolgenden Aussagen bitte Ihre Bewertungen von 10 bis 0 an.																																
Begründung				1.1 Unser Unternehmen kennt die Bedürfnisse seiner Kunden/-innen und weiß, wie zufrieden diese mit unseren Produkten/Dienstleistungen sind – auch bezogen auf deren Nachhaltigkeitsaspekte (z. B. umweltgerechte Produktion, biologische Lebensmittel, fairer Handel, energie- und ressourcenschonende Produkte/Dienstleistungen).																																
relevant			nicht relevant	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Begründung				1.2 Wir berücksichtigen die Bedürfnisse unserer Kunden/-innen, wenn wir neue Produkte bzw. Dienstleistungen entwickeln.																																
relevant			nicht relevant	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Begründung				1.3 Wir informieren unsere Kunden/-innen regelmäßig und offen über unsere Produkte bzw. Dienstleistungen, auch über das Thema Nachhaltigkeit (z. B. Inhaltsstoffe, Umweltverträglichkeit, fairer Handel, etc.).																																
relevant			nicht relevant	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Begründung				1.4 Wir arbeiten an einem hohen Bekanntheitsgrad unserer Produkte/ Dienstleistungen.																																
relevant			nicht relevant	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Begründung				1.5 Wir verfügen über ein Marketingkonzept, das alle Produkte und Dienstleistungen unseres Unternehmens berücksichtigt.																																
relevant			nicht relevant	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Begründung				1.6 Die Qualität unserer Produkte/Dienstleistungen ist auch unter sozialen und ökologischen Gesichtspunkten sehr hoch (z. B. Rohstoff, Design, Herstellung, Langlebigkeit).																																
relevant			nicht relevant	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Begründung				1.7 Wir wissen um die Bedeutung und den Nutzen anerkannter Gütesiegel/Gütezeichen und nutzen diese für unsere Produkte/Dienstleistungen.																																
relevant			nicht relevant	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
				Durchschnittswert der Bewertung a)										Durchschnittswert der Bewertung b)										Durchschnittswert der Bewertung c)												
				Gesamtwert der Durchschnittswerte: a) x 1/3 + b) x 1/3 + c) x 1/3																																

Abbildung 3: Auszug aus dem Bewertungsbogen (Bewertungsseite)

Am Ende der Bewertung aller Aussagen werden die Durchschnitte für Planung, Umsetzung und Bewertung ermittelt und in die vorgesehenen Felder eingetragen. Aus diesen drei Werten wird der

Gesamtwert des bewerteten Bereichs ermittelt und ebenfalls in das vorgesehene Feld eingetragen (vgl. Abbildung 3).

Für eine möglichst zutreffende Bewertung der Aussagen können sich Durchführende an folgenden Fragen und Richtwerten orientieren:

- Ist ihre Planung fundiert (ist sie also klar begründet, fußt sie auf definierten Prozessen und ist sie auf die Interessengruppen ausgerichtet, z.B. die Kunden oder Mitarbeiter)?
- Und ist ihre Planung integriert (unterstützt sie also Ihre Unternehmenspolitik und Strategie und ist sie sinnvoll mit der Planung in anderen Bereichen verknüpft)?

Wer keine oder nur vereinzelte, eher zufällige Nachweise für eine fundierte und integrierte Planung anführen kann, wählt die Bewertungsstufe 0 oder 1. Wer einige Nachweise erbringen kann, wählt die 2 oder 3. Wer Nachweise hat, greift auf die Bewertungsstufe 4, 5 oder 6 zurück. Im Falle klarer Nachweise wählt man die 7 oder 8, bei umfassenden Nachweisen die 9 oder 10.

Umsetzung:

- Ist die Planung in allen relevanten Bereichen des Unternehmens eingeführt (z.B. im Vertrieb, Marketing, Personalbereich usw.)?
- Ist die Planung systematisch umgesetzt (dabei geht es besonders darum, dass strukturiert und methodisch fundiert – und eben entsprechend der ursprünglichen Planung – vorgegangen wird)?

Man greift auch hier auf das Bewertungsschema zurück: 0 und 1 entsprechen keinen oder vereinzelten Nachweisen für eine systematische Umsetzung, 2 und 3 bedeuten einige Nachweise, 4, 5 und 6 stehen für vorhandene Nachweise, 7 und 8 bedeuten klare, 9 und 10 umfassende Nachweise.

Bewertung:

- Wird die Wirksamkeit der Planung und der Umsetzung regelmäßig gemessen und bewertet?
- Lernen die Beteiligten aus den Messergebnissen (werden also z.B. gute Praktiken und Verbesserungspotenziale identifiziert)?
- Folgt aus der Messung/Bewertung eine Verbesserung der Aktivitäten (werden also die Erkenntnisse aus Messung und Lernen analysiert und dienen sie der Planung und Einführung von Verbesserungsmaßnahmen)?

Um zu beurteilen, ob das Messen, Bewerten und Verbessern in der skizzierten Weise geschieht, wendet man wieder das bekannte Bewertungsschema an: 0 und 1 für keine oder vereinzelte Nachweise für Messen, Lernen und Verbessern, 2 und 3 für einige Nachweise, 4, 5 und 6 für Nachweise, 7 und 8 für klare, 9 und 10 für umfassende Nachweise.

Durchführende mögen bedenken, dass die ermittelten Zahlenwerte dazu beitragen sollen, den Zustand des Unternehmens zu analysieren und Trends und Entwicklungen aufzudecken. Es geht hingegen nicht um eine auf mehrere Nachkommastellen genaue statistische Erhebung. Die Zahlen dienen lediglich der Veranschaulichung – wichtiger als die Ermittlung möglichst exakter Zahlenwerte ist, dass die Beteiligten gemeinsam überlegen, welche Gründe es für den Ist-Zustand des Unternehmens (oder eines bestimmten Bereichs oder Prozesses) gibt und wie der Soll-Zustand erreicht werden kann. Um diesen Diskussionsprozess zu unterstützen und die Zahlenwerte mit konkreten Aussagen zu untermauern, besteht die Bewertungsmatrix nicht nur aus der zahlenmäßigen Bewertung, sondern auch aus Textfeldern.

Zu jedem Themen- bzw. Tätigkeitsbereich im Unternehmen gibt es ein eigenes Blatt mit solchen Textfeldern (vgl. Abbildung 4). Die Bearbeitung des Textfeldes ermöglicht es, die Beurteilung anhand von Beispielen und Erläuterungen zu untermauern. Die Angaben dienen dazu, die spezifischen Einschätzungen auch später noch nachvollziehen zu können. Daher ist ein möglichst vollständiges Ausfüllen dieser Nachweise sehr wichtig (z.B. muss an dieser Stelle auch vermerkt werden, wenn keine Nachweise vorhanden sind).

Die abschließenden Bewertungen (Konsensbewertungen) sollten auf jeden Fall im Team durchgeführt werden, um zu erreichen, dass sich möglichst alle Teilnehmer/innen mit der Bewertung und den daraus folgenden Konsequenzen (Maßnahmen) identifizieren.

Bewertungsbogen für den Bereich 1) Kunden/-innen, Produkte und Dienstleistungen (Forts.)
Bitte untermauern Sie Ihre Bewertungen mit Nachweisen (schreiben Sie auf, was Sie bereits konkret tun)!
1.1 Unser Unternehmen kennt die Bedürfnisse seiner Kunden/-Innen...:
1.2 Wir berücksichtigen die Bedürfnisse unserer Kunden/-Innen, wenn wir neue Produkte bzw. Dienstleistungen entwickeln:
1.3 Wir informieren unsere Kunden/-Innen regelmäßig und offen über unsere Produkte bzw. Dienstleistungen, auch über das Thema Nachhaltigkeit...:
1.4 Wir arbeiten an einem hohen Bekanntheitsgrad unserer Produkte/ Dienstleistungen:
1.5 Wir verfügen über ein Marketingkonzept, das alle Produkte und Dienstleistungen unseres Unternehmens berücksichtigt
1.6 Die Qualität unserer Produkte/Dienstleistungen ist auch unter sozialen und ökologischen Gesichtspunkten sehr hoch (z. B. Rohstoff, Design, Herstellung, Langlebigkeit):
1.7 Wir wissen um die Bedeutung und den Nutzen anerkannter Gütesiegel/Gütezeichen und nutzen diese für unsere Produkte/Dienstleistungen:

Abbildung 4: Auszug aus dem Bewertungsbogen (Nachweiseite)

4. Auswertung

Die Auswertung der einzelnen Bewertungen wird entweder durch externe Berater/-innen oder Personen aus dem Projektteam im Anschluss an den ersten Workshop erstellt.

Die Auswertung erfolgt in einem mehrstufigen Verfahren:

1. Bildung der Durchschnittswerte der drei verschiedenen Bewertungs-Blickwinkel je Themenbereich (siehe Bewertungsbogen).
2. Bildung des Gesamt-Durchschnittswerts pro Themenbereich (siehe Bewertungsbogen).
3. Eintragen der vier Durchschnittswerte je Themenbereich in die Spinnennetzdiagramme (optional).

Als Ergebnis ihrer Analyse und Bewertung erhalten die Beteiligten vier verschiedene Spinnennetzdiagramme. Diese Darstellungen zeigen in aggregierter Form, wie weit sie auf dem Weg zu einer zukunftsfähigen Wirtschaftsweise vorangeschritten sind, in Bezug auf:

1. das Erstellen von Plänen und Vorgehensweisen,
2. die Umsetzung der entsprechenden Pläne und Vorgehensweisen,
3. das Messen, Überprüfen und ggf. Verbessern der Pläne, Vorgehensweisen und deren Umsetzung und
4. den Durchschnittswert aller drei oben genannten Bewertungen als Gesamtbild.

Ein solches Spinnennetzdiagramm ist in Abbildung 5 dargestellt. Obwohl hier mit konkreten Werten gearbeitet wird, weisen wir an dieser Stelle darauf hin, dass die Selbstbewertung in den Unternehmen dazu dient, sich einen strukturierten Überblick über das eigene Unternehmen zu verschaffen (»Sich selbst bewerten«). Es dient nicht dazu, das Unternehmen anhand der Ergebnisse mit anderen Unternehmen zu vergleichen, die ebenfalls eine derartige Selbstbewertung durchführen. Es ist auch nicht beabsichtigt ersatzweise den »Branchendurchschnitt« oder den Stand der Technik zum Maßstab zu machen. Es handelt sich also nicht um einen Benchmarking-Prozess, der auf vergleichbaren Ergebnissen/Indikatoren basiert.

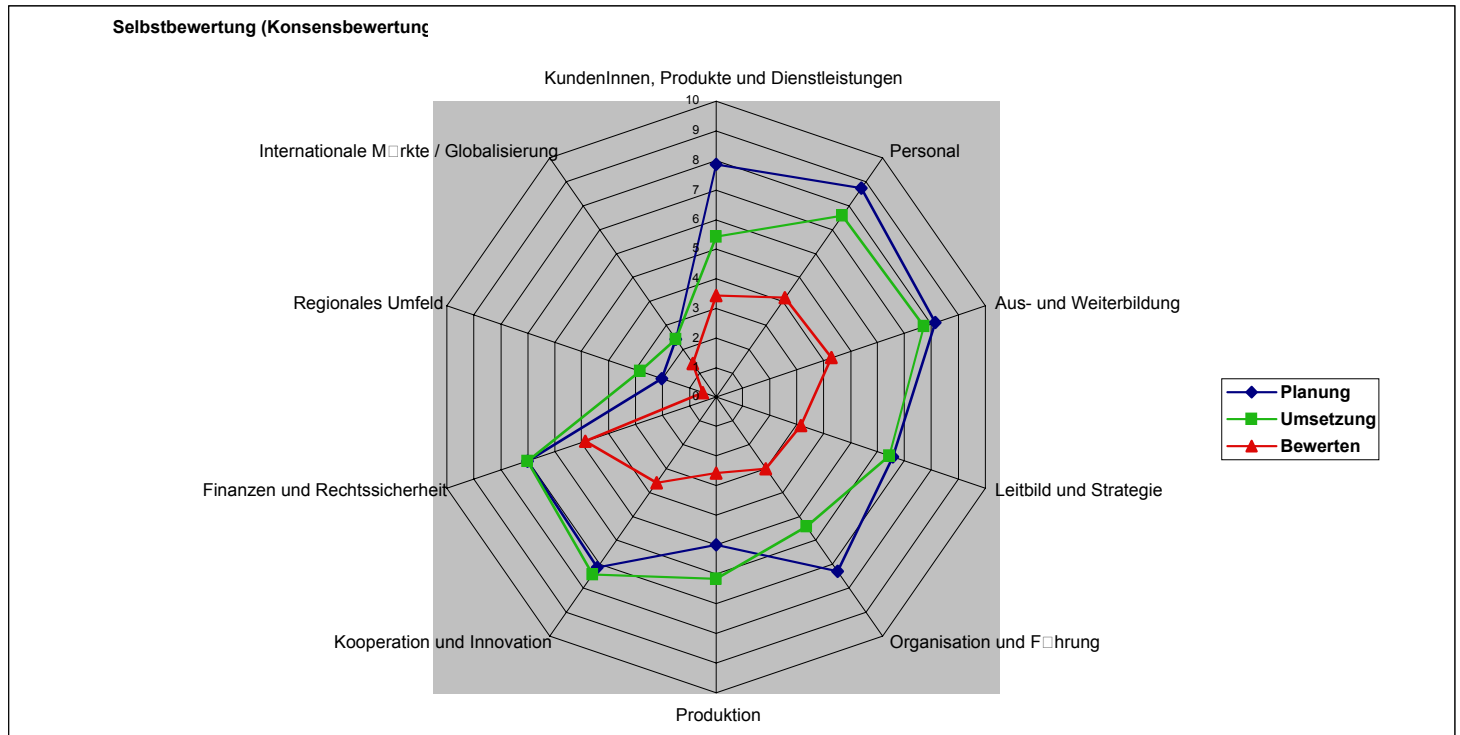


Abbildung 5: Beispiel Auswertungsgrafik »Spinnennetzdiagramm«

5. Profilerstellung: Stärken und Verbesserungspotenziale

Im zweiten internen Workshop identifizieren die Durchführenden die Stärken und Verbesserungspotenziale des Unternehmens und bilden die Schwerpunktbereiche. Anhand von vier Spinnennetzdiagrammen werden nun die Themenbereiche ausgewählt, denen sie sich zuerst zuwenden wollen. In der Regel sind das vornehmlich die Verbesserungspotenziale, aber auch Stärken des Unternehmens können in den Mittelpunkt gerückt und noch ausgebaut werden. Bei der Bearbeitung ist die Einstufung der Relevanz der Aussage für das Unternehmen im Bewertungsbogen zu beachten. Im Folgenden wird auf die Arbeit mit den Verbesserungspotenzialen fokussiert.

Eine Vorgehensweise in sieben Schritten bietet sich dazu an:

1. Markieren derjenigen Bereiche in den Spinnennetzdiagrammen, die mit weniger als der »Note 5« bzw. 50% oder mit weniger als dem spezifischen Durchschnittswert bewertet worden sind. Dies ist in allen vier Diagrammen durchzuführen.
2. Es ist nochmals der Fragebogen hinzuzuziehen, um die einzelnen Aussagen zu identifizieren, die »gut« oder »schlecht« bewertet worden sind.
3. Diese Aussagen (siehe Schritt 2) und die dazugehörige, schlecht beurteilte Bewertungskategorie (z.B. interne Kommunikation: gut in der Planung; weniger gut in Umsetzung und Überprüfung) sind auf Karten zu schreiben, die dann an die Diagramme geheftet werden; dies auch mit stark bewerteten Aussagen tun (z.B. rote Karten für Verbesserungspotenziale, grüne für Stärken, vgl. Abbildung 6).

4. Diskussion über dieses Zwischenergebnis, wenn dazu Bedarf besteht.
5. Schwerpunktsetzung (Priorisierung) innerhalb des Zwischenergebnisses, falls notwendig (Ziel sind ca. vier bis acht Verbesserungspotenziale (je nach den spezifischen Voraussetzungen, Aufwand), zu denen Maßnahmen konzipiert werden). Dies geschieht z.B. durch Abstimmung aller Beteiligten mittels Klebepunkten, s. Abbildung 6).
6. Diskussion über die identifizierten Verbesserungspotenziale gemeinsam oder in Kleingruppen und Erarbeitung möglicher Maßnahmen, um die Potenziale auszuschöpfen.
7. Erstellen eines Maßnahmenplans (mit Angaben von Budget, Zeiten, Verantwortlichkeiten etc., vgl. Abschnitt 6).

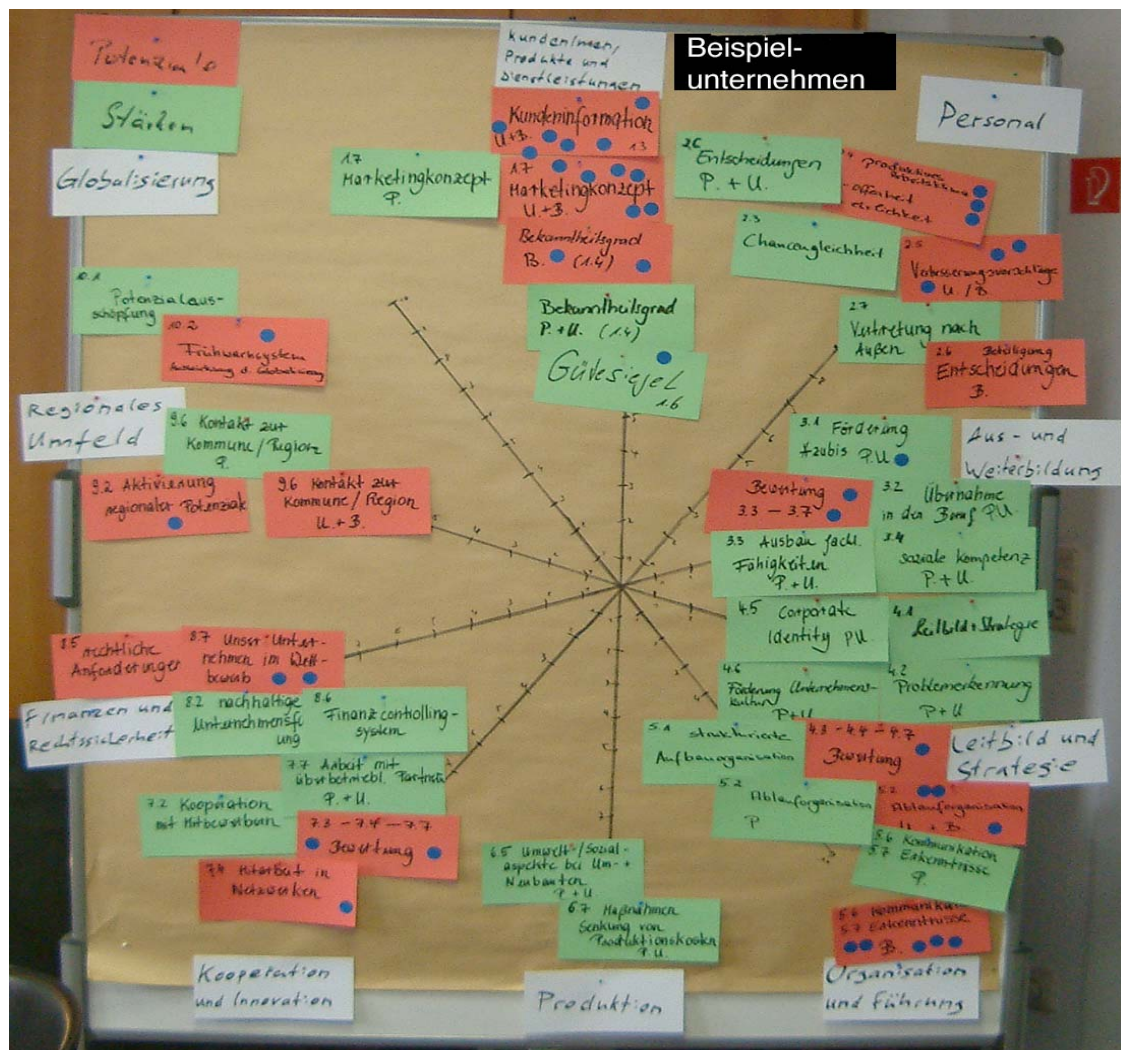


Abbildung 6: Stärken-/Potenzial-Diagramm nach Schwerpunktsetzung

6. Maßnahmenplanung

Die Maßnahmenplanung ist möglichst präzise zu formulieren, am besten in Form einer Tabelle, wie sie unten beispielhaft dargestellt ist:

Potenzial	Problem	Maßnahme	Zeitplan	Budget	Verantwortlich	Kontrolle
Um welches Potenzial handelt es sich?	Problembeschreibung	Eine oder mehrere Maßnahmen, die sich in der Diskussion als zielführend herauskristallisiert haben, aufschreiben	Zeitplan/ Deadline/ Meilensteine setzen	Personal- und Sachkosten sowie zur Problemlösung notwendige Investitionen aufführen	Verantwortliche Person oder Funktion benennen	Verantwortliche Person oder Funktion benennen

Tabelle 1: Vorlage für eine Maßnahmenplanung

Eine solche Tabelle kann im Gesamtteam oder auch in Kleingruppen von 2-3 Personen erstellt werden. In diesem Fall wird die Maßnahmentabelle von der Kleingruppe auf Grundlage der gemeinsamen Schwerpunktsetzung erstellt, danach im gesamten Team vorgestellt und nach Abstimmung verabschiedet. Es werden also diejenigen Potenziale bearbeitet, die vom Team als wichtig und vordringlich erachtet werden, wobei sich die Beteiligten nach Möglichkeit im Konsens darauf verständigen sollen, welche Maßnahmen vordringlich zu ergreifen sind.

Um die Maßnahmenplanung für alle im Team transparent zu haben, empfiehlt es sich, diese an einer Pinnwand mit Moderationskärtchen vorzunehmen.

7. Kommunikation des Prozesses und der Ergebnisse in den Betrieb

Die erfolgreiche Umsetzung des Maßnahmenplans setzt voraus, dass alle davon Betroffenen im Sinne des Unternehmens »mitziehen«. Hierfür ist es nötig, die Belegschaft möglichst frühzeitig von diesem Prozess in Kenntnis zu setzen und die Notwendigkeit und den Nutzen – auch für jeden einzelnen Beschäftigten – zu erklären; dies gilt erst recht für die Ergebnisse, also vor allem die Maßnahmenplanung. Es ist daher Teil der Aufgabe des Projektteams, geeignete Kommunikationsmaßnahmen zu überlegen und durchzuführen; eine knappe Mitteilung, zum Beispiel in einer Betriebszeitung oder per E-Mail, dürfte hierbei zumindest für tiefergehende Veränderungsvorhaben zu wenig sein. Die Palette adäquater Maßnahmen kann von Betriebsversammlungen mit Fragemöglichkeiten bis zu Workshops und Schulungen für die betroffenen Beschäftigten reichen. Medien, Wege, Methoden usw. der Kommunikation sind in jedem Fall betriebsspezifisch, sorgfältig zu prüfen und festzulegen.

8. Umsetzung der Maßnahmen – und erneutes Messen, Bewerten, Überprüfen

Die Umsetzung der Maßnahmen liegt nun in den Händen der im Prozess festgelegten Verantwortlichen⁴ und wird je nach Unternehmen und Vorhaben sehr unterschiedlich vonstatten gehen. Deshalb wird an dieser Stelle auf Anleitungen oder Empfehlungen verzichtet.

Ganz wichtig ist jedoch, dass nach Ablauf der vereinbarten Frist, z.B. nach einem Jahr, eine neue Schleife des Messens, Bewertens und Überprüfens stattfindet, um kontrollieren zu können, wie sich das Unternehmen im Allgemeinen und die als Verbesserungspotenziale identifizierten Bereiche im Besonderen weiterentwickeln. So kann das Selbstbewertungsinstrument einen wertvollen Beitrag zu einem systematischen Verbesserungsprozess in den Unternehmen leisten.

9. Grundlegende Varianten

Durchführung als Gruppenprozess

Dieses Selbstbewertungsinstrument kann – wie im Modellversuch BfNW-Handwerk geschehen – als Gruppenprozess durchgeführt werden. Hierbei finden, zusätzlich zu den unternehmensinternen Maßnahmen und Workshops, unternehmensübergreifende Treffen zum Erfahrungsaustausch statt. Erfahrungen werden ausgetauscht zum Ablauf der Bestandsaufnahme, zu den Ergebnissen der Bestandsaufnahme (Bewertung, Stärken/Potenziale, Verbesserungsmaßnahmen), zu gemeinsamen

⁴ Natürlich kann sich auch hier das Unternehmen, wenn gewünscht/erforderlich, durch externe Begleitung unterstützen lassen.

und spezifischen Handlungs- und Weiterbildungsbedarfen, die ggf. im Rahmen von gemeinsamen Qualifizierungs-Workshops bearbeitet werden.

Durchführung als Einzelberatung/Organisationsentwicklungsprozess

Außerhalb des Modellversuchs BfNW-Handwerk wird das Selbstbewertungsinstrument standardmäßig als Einzelberatung bzw. Organisationsentwicklungsprozess durchgeführt. Die Konzentration dieser Anleitung auf die Darstellung des betriebsinternen Ablaufs trägt diesem Umstand Rechnung.

10. Referenzen

Baedeker, Carolin; Rohn, Holger (2006):

Instrumente für nachhaltiges Wirtschaften, in: Tiemeyer, Ernst; Wilbers, Karl (Hg.): Berufliche Bildung für nachhaltiges Wirtschaften. Konzepte - Curricula - Methoden - Beispiele, Bielefeld, W. Bertelsmann Verlag, S. 223-230.

Deutsche Gesellschaft für Qualität (DGQ) (Hg.) (1999):

Kennzahlen für erfolgreiches Management von Organisationen. Umsetzung von EFQM Excellence - Qualität messbar machen, Berlin, Wien, Zürich, Beuth.

Manstein, Christopher; Rohn, Holger; Strigl, Alfred; Brenzel, Sylvia; Schmid, Bettina; Scharf, Manuela; Palla, Astrid (2006):

FABRIKregio. Weiterentwicklung, Erprobung und Verbreitung von Modellen zur Selbstbewertung betrieblicher Nachhaltigkeitspotenziale unter besonderer Berücksichtigung regionaler Erfolgsfaktoren, Wien, Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie.

Merten, Thomas (Hg.) (2004):

Bochumer Nachhaltigkeitscheck 2004, Bochum, ubb kommunikation.

Radtke, Philipp; Wilmes, Dirk (2002):

European Quality Award. Praktische Tipps zur Anwendung des EFQM-Modells, 3. Auflage, München, Hanser.

Rohn, Holger; Engelmann, Tobias (2004):

Nachhaltige Unternehmensentwicklung - ein neues Geschäftsfeld für Berater?, in: Freimann, Jürgen (Hg.): Akteure einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung, München und Mering, Rainer Hampp Verlag, S. 125-146.

Sustainable Excellence Group; Deutsche Bundesstiftung Umwelt (Hg.) (2006):

Sustainable Excellence. Exzellent führen - nachhaltig handeln, 26, Nürnberg, Osnabrück.

Weitere Informationen zu Selbstbewertung/Instrumenten unter:

www.efqm.de
www.trifolium.org / www.nachhaltigkeit.de

Weitere Informationen zum Modellversuch BfNW-Handwerk unter:

www.bibb.de/de/nh_16514.htm
www.handwerk-agenda21plus.de
www.wupperinst.org
www.kni.de