

# MODUL B2

## »SELBST-CHECK HANDWERK«

### SELBSTBEWERTUNG ZUM NACHHALTIGEN WIRTSCHAFTEN IN HANDWERKSBETRIEBEN

#### Inhaltsverzeichnis

Modulbeschreibung . . . . .	2
Baustein A: Einführung zu Selbstbewertung und Grundlagen (RADAR-Methodik) . . . . .	3
Baustein B: Ablauf der Selbstbewertung . . . . .	6
Baustein C: Bewertungsbogen . . . . .	9
Baustein D: Stärken/Potenziale . . . . .	13
Baustein E: Maßnahmenplanung . . . . .	15
Literatur, Medien, Links, Materialien. . . . .	17
Schnittstellen zu anderen Modulen . . . . .	19
Impressum . . . . .	20

⏪ zur Gesamtübersicht

Der Modellversuch wird gefördert vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF).

## Modulbeschreibung

*»Wenn man nicht weiß, welchen Hafen man ansteuert,  
ist kein Wind günstig.« (Seneca d.J.)*

Der »Selbst-Check Handwerk – Selbstbewertung zum Nachhaltigen Wirtschaften in Handwerksbetrieben« ist ein Instrument, mit dessen Hilfe Handwerksbetriebe herausfinden können, wie zukunftsfähig sie wirtschaften. Handwerksbetriebe erhalten mit der Durchführung des Instruments eine Bestandsaufnahme der betrieblichen Ist-Situation, ermitteln vorhandene Stärken und Potenziale, erarbeiten Verbesserungsmaßnahmen und setzen diese um. Ziel des Ansatzes ist es, den Handwerksbetrieben, die eine Selbstbewertung durchführen, konkrete Handlungs-, Informations- und Weiterbildungsbedarfe auf der Grundlage der von ihnen selbst erkannten Probleme und Erfahrungen (oder: Stärken und Potenziale) aufzuzeigen.

Das Instrument der Selbstbewertung bietet gegenüber vielen anderen Instrumenten der Bestandsaufnahme bzw. Unternehmensbewertung den Vorteil, Beschäftigte zu beteiligen, die Fähigkeit der Beteiligten zur Selbsteinschätzung zu erhöhen und über die Herstellung von zielgerichteten Diskussionsprozessen zur Steigerung der Motivation beizutragen.

Der »Selbst-Check Handwerk« basiert auf einer Reihe von Vorerfahrungen mit anderen Selbstbewertungsinstrumenten und nutzt deren praxiserprobte Methoden. Das Instrument wurde gemeinsam mit einer gewerbeübergreifenden Gruppe von Handwerksbetrieben erprobt und auf die spezifischen Bedürfnisse im Handwerk angepasst.

Kernbestandteile des »Selbst-Check Handwerk« sind neben den in diesem Modul enthaltenen Arbeitsmaterialien eine Handlungsanleitung zur Durchführung der Selbstbewertung (Rohn, 2007) sowie der Bewertungsbogen (Rohn, 2007b).

Ziel des Moduls »Selbst-Check Handwerk« ist es, Berater/-innen im Handwerk und den Handwerksorganisationen sowie Betriebsinhaber/-innen mit den wesentlichen Aspekten des Instruments »Selbst-Check Handwerk« vertraut zu machen. Auf diesem Weg soll Nachhaltiges Wirtschaften praxisnah und konkret erlebbar in den Handwerksbetrieben vermittelt werden.

Handlungsanleitung zur Durchführung der Selbstbewertung  
Bewertungsbogen

Nachhaltiges Wirtschaften:  
Vgl. dazu auch Modul B1

## Baustein A: Einführung zu Selbstbewertung und Grundlagen (RADAR-Methodik)

*Relevante Stichworte:* Selbstbewertung, RADAR-Methodik, Excellence-Modell, EFQM, kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)

*In diesem Baustein erfahren Sie:*

- was eine Selbstbewertung ist,
- wie eine Selbstbewertung grundsätzlich aufgebaut ist,
- auf welchen Modellen eine Selbstbewertung basiert,
- wozu eine Selbstbewertung dient.

Selbstbewertung ist ebenso wie Nachhaltiges Wirtschaften ein recht neues Thema für Unternehmen, Selbstbewertungsinstrumente für Nachhaltiges Wirtschaften entstehen seit Ende der 90er Jahre. Sie zielen auf die Erhebung des Status quo und auf kontinuierliche Verbesserung und setzen somit an Themen an, die für Unternehmen und Unternehmer/-innen besonders wichtig sind. Dies geschieht eben nicht durch eine/-n externe/-n Auditor/-in oder eine Beratung, die inhaltlich den Weg vorgibt, sondern durch eine unternehmensinterne Selbstbewertung. Selbstbewertungen werden in der Regel in einem Team vorgenommen, können aber auch durch Einzelpersonen erfolgen. Dadurch ermöglicht eine Selbstbewertung Unternehmen, an den relevanten Unternehmensthemen intern zu arbeiten, und bietet somit gute Möglichkeiten, das Thema Nachhaltiges Wirtschaften im Unternehmen zu verankern. Durch die aktive und selbstständige Beschäftigung mit dem Thema wird »Nachhaltigkeit« greifbar und bleibt kein abstraktes Konzept – die Unternehmen erkennen, wie sie selbst Aspekte Nachhaltigen Wirtschaftens umsetzen können, ob es sich nun z.B. um die langfristige Stärkung der Kreditwürdigkeit, den verminderten Ressourceneinsatz oder Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf handelt.

Mittlerweile gibt es verschiedene Selbstbewertungsinstrumente, die unterschiedliche »Einstiegsniveaus« und Komplexität bieten (Rohn/Engelmann 2004). Dies beginnt bei »Einstiegs-Instrumenten«, die anonym und online durchgeführt werden, z.B. INC – Initialer Nachhaltigkeitscheck und MNC – Multikultureller Nachhaltigkeitscheck ([www.nachhaltigkeit.de](http://www.nachhaltigkeit.de)).

Ausführlicher und komplexer, aber immer noch auf eine relativ leicht verständliche Weise und mit überschaubarem Aufwand funktionieren mehrere Selbstbewertungsinstrumente als Teil von Innovations- und Verbesserungsprozessen, z.B.

- ▶ SAFE – Sustainability Assessment For Enterprises,
- ▶ fNC – future-Nachhaltigkeitscheck,
- ▶ BNC – Bochumer Nachhaltigkeitscheck,
- ▶ FABRIKregio,
- ▶ ÖkoBusinessPlan Wien,
- ▶ KURScheck.

B2-A1: Einführung und Grundlagen zu Selbstbewertung für Nachhaltiges Wirtschaften

B2-A2: Brainstorming zu »Fremd- vs. Selbstbewertung

B2-A3: Bewertungsinstrumente in Unternehmen

B2-A5: Initialer Nachhaltigkeitscheck (INC)

Auf dem BNC (Merten 2004) basiert das vorliegende Selbstbewertungsinstrument. Ferner gibt es noch Selbstbewertungen als Teil komplexer Managementsysteme, z.B.

- ▶ EFQM,
- ▶ be.st – benchmarking for sustainability,
- ▶ SusEx – Sustainable Excellence nach EFQM.

Der »Selbst-Check Handwerk« 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.

Der Selbstbewertung für Handwerksbetriebe und dem dazugehörigen Bewertungsbogen (s. Baustein C) liegt grundsätzlich die RADAR-Methodik (bzw. RADAR-Zyklus) des Excellence-Modells der EFQM (DGQ 1999) zugrunde (grafisch dargestellt in Abbildung 1). Mit Hilfe dieser Methodik kann sich ein Unternehmen auf systematische Weise Ziele setzen (**R**esults), ein Vorgehen zur Erreichung der Ziele entwickeln (**A**pproach), diese Vorgehensweise umsetzen (**D**eployment) und schließlich die Vorgehensweise und die Umsetzung bewerten und überprüfen (**A**ssessment and **R**eview).

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

RADAR-Methodik ist Grundlage der Selbstbewertung.

Selbst-Check Handwerk: im Bereich Assessment and Review

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. Diese Listen zeigen an, an welchen Stellen sich das Unternehmen noch verbessern muss. Es entsteht ein zyklischer Prozess, 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.

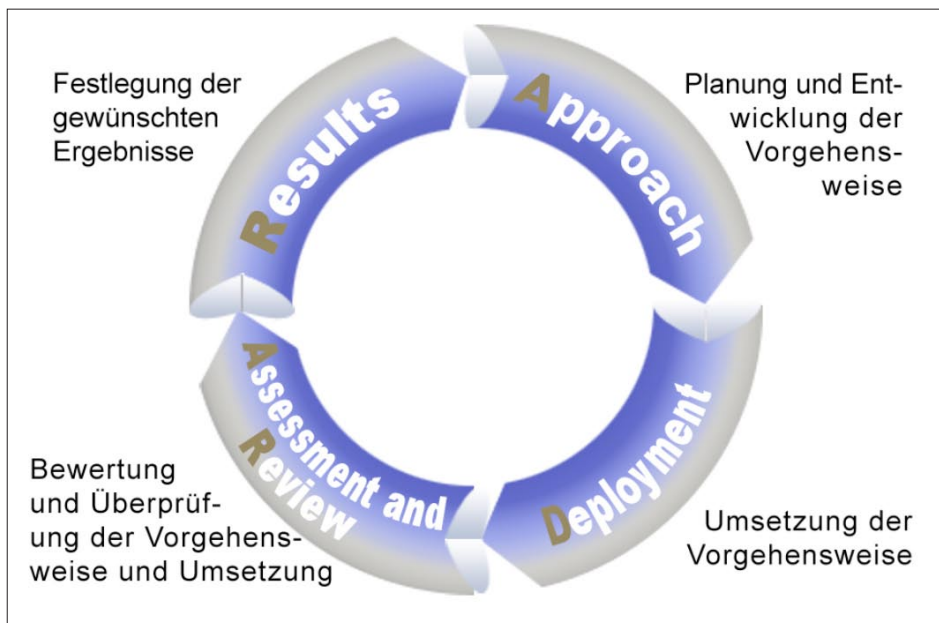


Abbildung 1: RADAR-Zyklus der EFQM

Der RADAR-Zyklus bildet somit 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.

Ergebnis: Liste von Stärken, Verbesserungspotenzialen und Verbesserungsmaßnahmen

B2-A4: RADAR-Zyklus

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess auf Grundlage des RADAR-Zyklus (s. auch Modul S8)

## Baustein B: Ablauf der Selbstbewertung

*Relevante Stichworte:* Projektteam, individuelle Bewertung, gemeinsame Unternehmensbewertung

*In diesem Baustein erfahren Sie:* • wie die Selbstbewertung mit dem »Selbst-Check Handwerk« abläuft.

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 vom Vorhaben in Kenntnis zu setzen und adäquat zu informieren.
- (2) Danach wird ein Projektteam gebildet, mit dem die Selbstbewertung durchgeführt wird. Es sollten zwischen drei und acht Personen teilnehmen. 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 bis zu 20 Personen ([www.nachhaltigkeit.de](http://www.nachhaltigkeit.de)). 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. Diese Einführung sollte sehr gründlich sein und ggf. zusammen mit dem/der externen Berater/in durchgeführt werden, damit das eigenständige Ausfüllen des Bewertungsbogens gelingt. Die Teilnehmer/-innen werden gebeten, die Aussagen persönlich und möglichst alleine zu bewerten (s. Baustein C). Sollten dabei Informationen fehlen, ist dies im folgenden Workshop (s.u.) im Team zu klären (nur so können Informationsdefizite optimal aufgedeckt werden). Offene Fragen werden geklärt und ein Ausblick auf den ersten Workshop (siehe Schritt 5) gegeben.

B2-B1: Die Selbstbewertung  
– Ablauf im Betrieb

- (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
- (7) **Zweiter halbtägiger Workshop** (unter Begleitung der externen Berater/-innen)
  - a) Klären der ausstehenden Bewertungen.
  - b) Identifizieren der Stärken und Verbesserungspotenziale (s. Baustein D).
  - c) Ableiten konkreter Maßnahmen anhand der Ergebnisse (s. Baustein E).
  - d) Aufstellen eines Maßnahmenplans (s. Baustein E).
- (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 2 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 und, je nach betrieblicher Situation und Bedarf, variieren können.

Vgl. dazu auch Modul B1

B2-B2: Film zum Selbstbewertungsinstrument SAFE

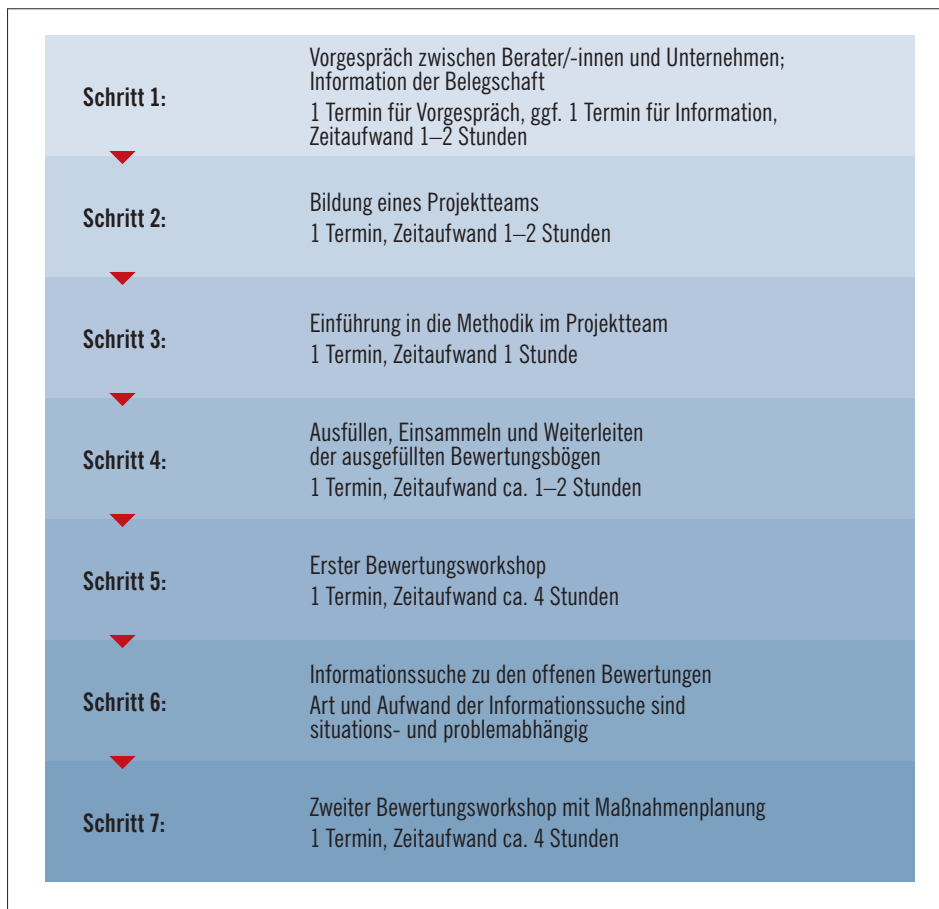


Abbildung 2: Übersicht zum Vorgehen bei der Selbstbewertung

Die Selbstbewertung kann in zwei grundlegenden Varianten durchgeführt werden:  
Als Gruppenprozess und als Einzelberatung.

### 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 und spezifischen Handlungs- und Weiterbildungsbedarfen, die ggf. ebenfalls 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 betrieblichen Ablaufs trägt diesem Umstand Rechnung.

B2-B3: »Selbst-Check Handwerk« – Planung der Umsetzung im Betrieb



## Baustein C: Bewertungsbogen

Relevante Stichworte: Planung, Umsetzung, Bewertung/Messung, Auswertung, Spinnennetzdiagramm

In diesem Baustein erfahren Sie:

- wie der Bewertungsbogen aufgebaut ist,
- wie die Unternehmensbewertung vorgenommen wird und
- wie die Bewertung für die Weiterarbeit aufbereitet wird.

Wie in Baustein A ausgeführt, basiert der Bewertungsbogen auf dem RADAR-Modell und besteht aus zehn Bereichen mit jeweils fünf bis sieben Aussagen. Einen beispielhaften Überblick für den Themenbereich 1) »Kunden/-innen, Produkte und Dienstleistungen« zeigt Abbildung 3.

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).	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
relevant				
nicht relevant				
Begründung	1.2 Wir berücksichtigen die Bedürfnisse unserer Kunden/-Innen, wenn wir neue Produkte bzw. Dienstleistungen entwickeln.	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
relevant				
nicht relevant				
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.).	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
relevant				
nicht relevant				
Begründung	1.4 Wir arbeiten an einem hohen Bekanntheitsgrad unserer Produkte/ Dienstleistungen.	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
relevant				
nicht relevant				
Begründung	1.5 Wir verfügen über ein Marketingkonzept, das alle Produkte und Dienstleistungen unseres Unternehmens berücksichtigt.	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
relevant				
nicht relevant				
Begründung	1.6 Die Qualität unserer Produkte/Dienstleistungen ist auch unter sozialen und ökologischen Gesichtspunkten sehr hoch (z. B. Rohstoff, Design, Herstellung, Langlebigkeit).	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
relevant				
nicht relevant				
Begründung	1.7 Wir wissen um die Bedeutung und den Nutzen anerkannter Gütesiegel/Gütezeichen und nutzen diese für unsere Produkte/Dienstleistungen.	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
relevant				
nicht relevant				
		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)

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. Aussagen, die nicht auf ihr Unternehmen zutreffen, können Durchführende 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):

B2-C1: Die Selbstbewertung  
– der Bewertungsbogen

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.

Für eine möglichst zutreffende Bewertung der Aussagen können sich Anwender/-innen an folgenden Maßstäben und Richtwerten orientieren:

Die Planung sollte möglichst fundiert (klar begründet, auf definierten Prozessen fußend und auf die Interessengruppen ausgerichtet) und integriert (Unternehmenspolitik und Strategie unterstützend und sinnvoll mit der Planung in anderen Bereichen verknüpft) sein.

Bei der Umsetzung ist wichtig, dass sie systematisch (also strukturiert und methodisch fundiert) entsprechend der Planung abläuft, und zwar in allen relevanten Unternehmensbereichen. Zur Einschätzung der Bewertung ist wichtig zu fragen, ob die Wirksamkeit der Planung und der Umsetzung regelmäßig gemessen und bewertet wird, ob die Beteiligten aus den Messergebnissen lernen (also z.B. gute Praktiken und Verbesserungspotenziale identifizieren) und ob aus der Messung/Bewertung eine Verbesserung der Aktivitäten folgt, die Erkenntnisse aus Messung und Lernen also analysiert werden und der Planung und Einführung von Verbesserungsmaßnahmen dienen.

Wer keine oder nur vereinzelte, eher zufällige Nachweise für eine fundierte und integrierte Planung, eine systematische Umsetzung und eine regelmäßige und konsequente Messung und Bewertung 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.

In der Praxis erweist sich das Management mittels Zahlen, Daten und Fakten (mit Nachweisen) als großes Verbesserungspotenzial insbesondere in Klein- und Kleinstbetrieben des Handwerkes. Hier kann es bei der erstmaligen Durchführung der Selbstbewertung zur Schwierigkeit kommen, dass nur wenige Nachweise vorliegen. Der/die Moderator/-in hat in dieser Situation die Aufgabe zu entscheiden, wie nachvollziehbar die Bewertung ist und wie tiefgehend und ausführlich die Nachweise zu dokumentieren sind. Damit die Bewertung nachvollziehbar bleibt sollte zumindest eine Dokumentation der Nachweise in Stichworten erfolgen. Zu jedem Themen- bzw. Tätigkeitsbereich im Unternehmen gibt es eine solche Bewertungsmatrix und zudem ein eigenes Blatt mit Textfeldern (vgl. Abbildung 4). Die Bearbeitung des Textfeldes ermöglicht es, die zahlenmäßige Beurteilung anhand von Beispielen und Erläuterungen zu untermauern (insbesondere durch Zahlen, Daten, Fakten). Die Angaben

Richtsnur für die Bewertung:  
fundierte Planung

systematische Umsetzung

**B2-C2: Relevanz  
von Aussagen**

regelmäßige Messung/  
Bewertung

**Nachweise: Management mit-  
tels Zahlen, Daten und Fakten  
(vgl. auch Modul S7)**

**Bewertungsbogen für den Bereich 1) KundenInnen, 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 KundenInnen...

1.2 Wir berücksichtigen die Bedürfnisse unserer KundenInnen, wenn wir neue Produkte bzw. Dienstleistungen entwickeln.

1.3 Wir informieren unsere KundenInnen 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/Gütesymbole und nutzen diese für unsere Produkte/Dienstleistungen.

Abbildung 4: Auszug aus dem Bewertungsbogen (Nachweiseite)

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 gesamten Team durchgeführt werden, um zu erreichen, dass sich möglichst alle Teilnehmer/-innen mit der Bewertung und den daraus folgenden Konsequenzen (Maßnahmen) identifizieren.

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 je Themenbereich, wobei die Werte für Planung, Umsetzung und Messung/Bewertung gleichrangig mit je einem Drittel in die Gesamtbewertung eingehen (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

B2-C1: Die Selbstbewertung  
– der Bewertungsbogen

B2-C3: Bewertung der  
Bereiche und Aussagen

Konsensbewertungen im  
gesamten Team durchführen

sie auf dem Weg zu einer zukunftsfähigen Wirtschaftsweise vorangeschritten sind in Bezug auf

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

Hierbei ist zu beachten, dass die nach Planung, Umsetzung und Messung/Überprüfung differenzierte Betrachtungsweise gegenüber der Gesamtbetrachtung die höhere Aussagekraft besitzt.

Ein solches Spinnennetzdiagramm ist in Abbildung 5 dargestellt. Obwohl hier mit konkreten Werten gearbeitet wird, sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, 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.

Differenzierte  
Betrachtung wichtig

Selbstbewertung ist kein  
Benchmarking

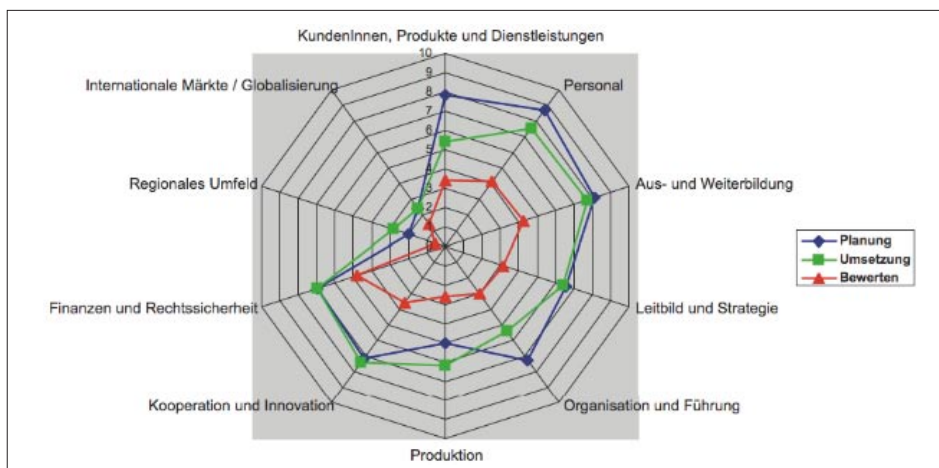


Abbildung 5: Beispiel Auswertungsgrafik »Spinnennetzdiagramm«

B2-C4: Visualisierung  
der Bewertung

## Baustein D: Stärken/Potenziele

Relevante Stichworte:

Stärken und Verbesserungspotenziale, Stärken-/Potentialprofil, Schwerpunktsetzung

In diesem Baustein erfahren Sie:

- wie die Stärken und Verbesserungspotenziale des Unternehmens identifiziert werden,
- wie die Stärken und Verbesserungspotenziale des Unternehmens in ein Profil überführt werden,
- wie Schwerpunkte im Hinblick auf die Maßnahmenplanung gesetzt werden.



Abbildung 6: Stärken-/Potential-Diagramm nach Schwerpunktsetzung

Im zweiten internen Workshop identifizieren die Durchführenden die Stärken und Verbesserungspotenziale des Unternehmens und bilden die Schwerpunktbereiche. Anhand von vier Spinnennetzdiagrammen (s. Baustein C) werden nun die Themenbereiche ausgewählt, denen sie sich zuerst zuwenden wollen (wahlweise kann dies auch mit den Bewertungsbögen geschehen).

Bei der Bearbeitung ist die Einstufung der Relevanz der Aussage für das Unternehmen im Bewertungsbogen zu beachten. Es bietet sich eine Vorgehensweise in sieben Schritten an:

B2-D1: Die Selbstbewertung  
– Stärken und Potenziale

B2-D2: Profilerstellung:  
Stärken und Verbesserungspotenziale

B2-D3: Schwerpunktsetzung  
im Stärken-/Potentialprofil

1. Markieren derjenigen Bereiche in den Spinnennetzdiagrammen, die mit weniger als dem Wert 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; das gleiche Vorgehen ist für die mit »gut« bewerteten Aussagen anzuwenden (z.B. rote Karten für Verbesserungspotenziale, grüne für Stärken, vgl. Abbildung 6).
4. Diskussion über dieses Zwischenergebnis, wenn dazu Bedarf besteht.
5. Schwerpunktsetzung innerhalb des Zwischenergebnisses, falls notwendig (Ziel sind ca. vier bis acht Verbesserungspotenziale (je nach den spezifischen Voraussetzungen, Aufwand, Kosten etc.), zu denen Maßnahmen konzipiert werden). Dies geschieht z.B. durch Abstimmung aller Beteiligten mittels Klebepunkten (siehe 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. Baustein E).



## Baustein E: Maßnahmenplanung

*Relevante Stichworte:* Maßnahmenplanung, Umsetzung, systematischer Verbesserungsprozess

*In diesem Baustein erfahren Sie:*

- wie eine Maßnahmenplanung erstellt wird,
- wie ein zyklischer Prozess der Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen und der erneuten Selbstbewertung entsteht.

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

Abbildung 7: 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.

Die erfolgreiche Umsetzung des Maßnahmenplans setzt voraus, dass alle davon Betroffenen im Sinne des Unternehmens »mitziehen«. Hierfür ist es nötig, die Beschäftigten 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.

Die Umsetzung der Maßnahmen liegt nun in den Händen der im Prozess festgelegten Verantwortlichen (natürlich kann sich auch hier das Unternehmen, wenn

B2-E1: Die Selbstbewertung  
– Maßnahmenplanung

B2-E2: Verbesserungsmaßnahmen formulieren

Arbeitsmaterial B2-E3: Maßnahmenplan aufstellen

Wichtig: Kommunikation des Prozesses und der Ergebnisse im Betrieb (s. auch Modul S6)

Wichtig: Erneutes Messen, Bewerten, Überprüfen

gewünscht/erforderlich, durch externe Begleitung unterstützen lassen) 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 und kontinuierlichen Verbesserungsprozess in Unternehmen leisten.

KVP: s. auch Modul S8



## Literatur, Medien, Links, Materialien

### Literatur

#### Verwendete Quellen

**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.

**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.

**Rohn, Holger (2007):** Handlungsanleitung zur Selbstbewertung »Selbst-Check Handwerk«.

**Rohn, Holger (2007b):** Bewertungsbogen zur Bestandaufnahme »Selbst-Check Handwerk«.

#### Weiterführende Literatur

**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.

**Radtko, Philipp; Wilmes, Dirk (2002):** European Quality Award. Praktische Tipps zur Anwendung des EFQM-Modells, 3. Auflage, München, Hanser.

**Sustainable Excellence Group; Deutsche Bundesstiftung Umwelt (Hg.) (2006):** Sustainable Excellence. Exzellent führen - nachhaltig handeln, 26, Nürnberg, Osnabrück.

### Medien

Produzieren, optimieren, profitieren. Zukunftsfähige Unternehmensentwicklung mit dem Instrument SAFE – das Beispiel Privatbrauerei Moritz Fiege. Film mit Begleitheft, VHS, 13 Minuten, Immendingen, focus-film. Unter Mitarbeit von Petra Heuer und Holger Rohn.

## Links

[www.nachhaltigkeit.de](http://www.nachhaltigkeit.de)

[www.sustainable-excellence.de](http://www.sustainable-excellence.de)

[www.efqm.de](http://www.efqm.de)

## Materialien

### **Baustein A »Einführung zu Selbstbewertung und Grundlagen«**

B2-A1: Einführung und Grundlagen zu Selbstbewertung für Nachhaltiges Wirtschaften

B2-A2: Brainstorming zu »Fremd- vs. Selbstbewertung«

B2-A3: Bewertungsinstrumente im Unternehmen

B2-A4: RADAR-Zyklus

B2-A5: Initialer Nachhaltigkeitscheck (INC)

### **Baustein B »Ablauf der Selbstbewertung«**

B2-B1: Die Selbstbewertung – Ablauf im Betrieb

B2-B2: Film zum Selbstbewertungsinstrument SAFE

B2-B3: »Selbst-Check Handwerk« – Planung der Umsetzung im Betrieb

### **Baustein C »Bewertungsbogen«**

B2-C1: Die Selbstbewertung – der Bewertungsbogen

B2-C2: Relevanz von Aussagen

B2-C3: Bewertung der Bereiche und Aussagen

B2-C4: Visualisierung der Bewertung

### **Baustein D »Stärken/Potenziale«**

B2-D1: Die Selbstbewertung: Stärken und Potenziale

B2-D2: Profilerstellung: Stärken und Verbesserungspotenziale

B2-D3: Schwerpunktsetzung im Stärken-/Potenzialprofil

### **Baustein E »Maßnahmenplanung«**

B2-E1: Die Selbstbewertung – Maßnahmenplanung

B2-E2: Verbesserungsmaßnahmen formulieren

B2-E3: Maßnahmenplan aufstellen

## Schnittstellen zu anderen Modulen

Das Modul »Selbst-Check Handwerk« hat Schnittstellen zu allen übrigen Modulen. Es kann, ähnlich wie das Basismodul B1 »Nachhaltiges Wirtschaften im Handwerk« als ein Dach über den übrigen Bausteinen gesehen werden. Schnittstellen zum Basismodul B1 bestehen darin, dass die Inhalte der Selbstbewertung alle relevanten Bereiche Nachhaltigen Wirtschaftens abdecken und das Modul B1 idealerweise im Vorfeld des »Selbst-Check Handwerk« durchgeführt wird. Zentrale Anknüpfungspunkte zu den jeweiligen Spezialisierungsmodulen (S1-S8) bestehen einerseits direkt durch die 10 Bereiche der Selbstbewertung oder durch die zu den Bereichen gehörenden 5-7 Aussagen je Bereich. Andererseits werden in den Modulen 7 und 8 inhaltliche Aspekte von Teilen der Selbstbewertung nochmals vertieft. In Modul S7 in Bezug zu den Kennzahlen, die Grundlage der Sichtweise »Messen/Bewerten« bilden. In Modul S8 wird der dem Instrument der Selbstbewertung zugrunde liegende Gedanke des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) vertieft.

## Impressum

Herausgeber: Westdeutscher Handwerkskammertag e.V. (WHKT)  
Sternwartstrasse 27–29  
40223 Düsseldorf  
Tel: (02 11) 30 07-700  
Fax: (02 11) 30 07-900  
E-Mail: [whkt@handwerk-nrw.de](mailto:whkt@handwerk-nrw.de)  
Internet: [www.handwerk-nrw.de](http://www.handwerk-nrw.de)

Hauptgeschäftsführer: Dipl.-Volksw. Reiner Nolten

Autoren/-innen: Anna Bliesner, Tobias Engelmann, Claudia Kaiser, Thomas Lemken, Thomas Merten, Kristin Parlow,  
Holger Rohn, Ina Schäfer (Wuppertal Institut für Klima, Umwelt Energie GmbH)  
Ingo Rauhut (Westdeutscher Handwerkskammertag e.V.)

Verantwortlich: Für die Inhalte sind die jeweiligen Autoren/-innen verantwortlich.

Layout: Peter Luttke M.A.

Die vorliegenden Materialien sind im Modellversuch »Entwicklung und Erprobung eines Weiterbildungskonzeptes zum nachhaltigen Wirtschaften als Zukunftschance im Handwerk« erstellt worden.

Der Modellversuch wird gefördert vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF).