

Grundlagen

EFQM

Messungen

Selbstbewertung

SB-Varianten

Kernprozesse

Verbesserung

KVP-Beteiligung

Business Exzellenz

... eine Antwort auf die Wirtschaftskrise?

Grundlagen

EFQM

Messungen

Selbstbewertung

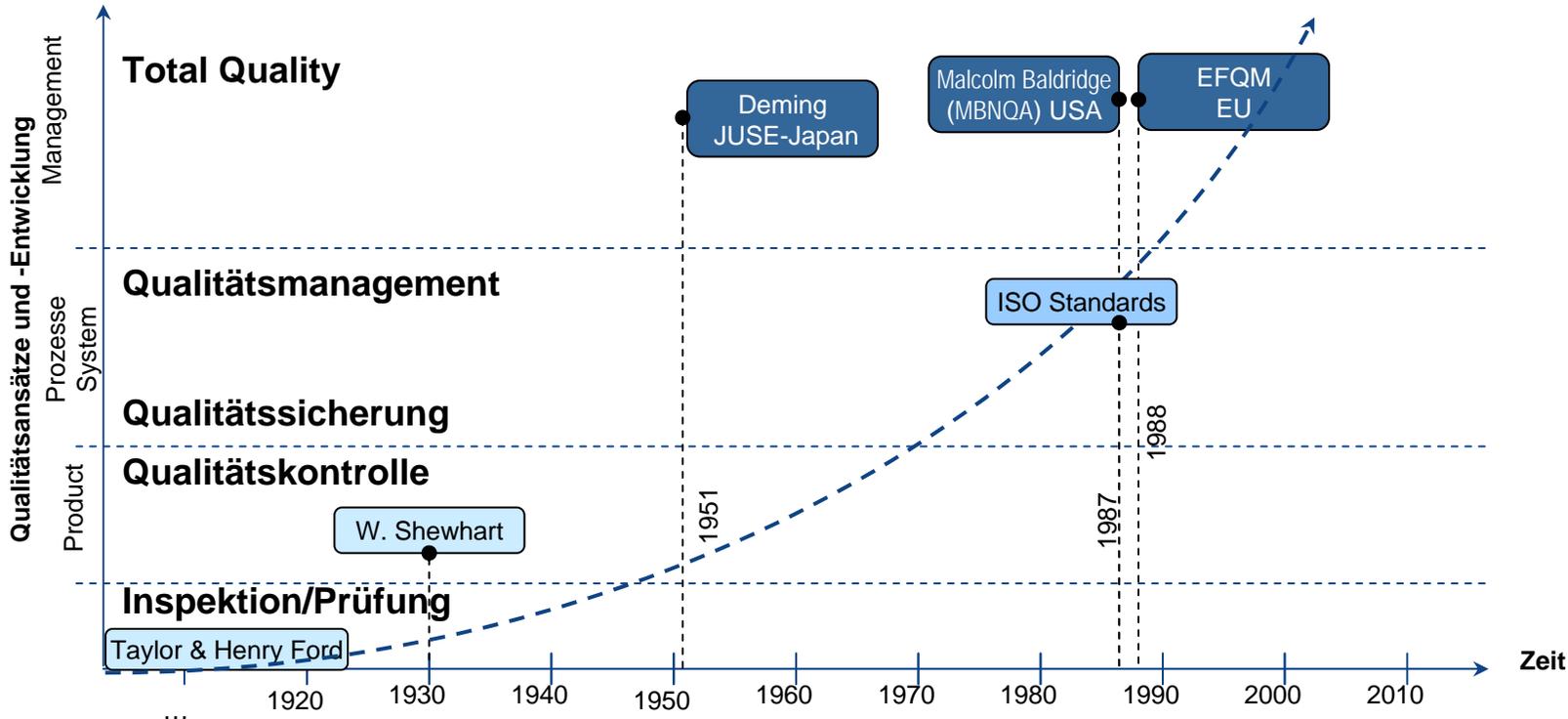
SB-Varianten

Kernprozesse

Verbesserung

KVP-Beteiligung

Referenzmodelle



Grundlagen

EFQM

Messungen

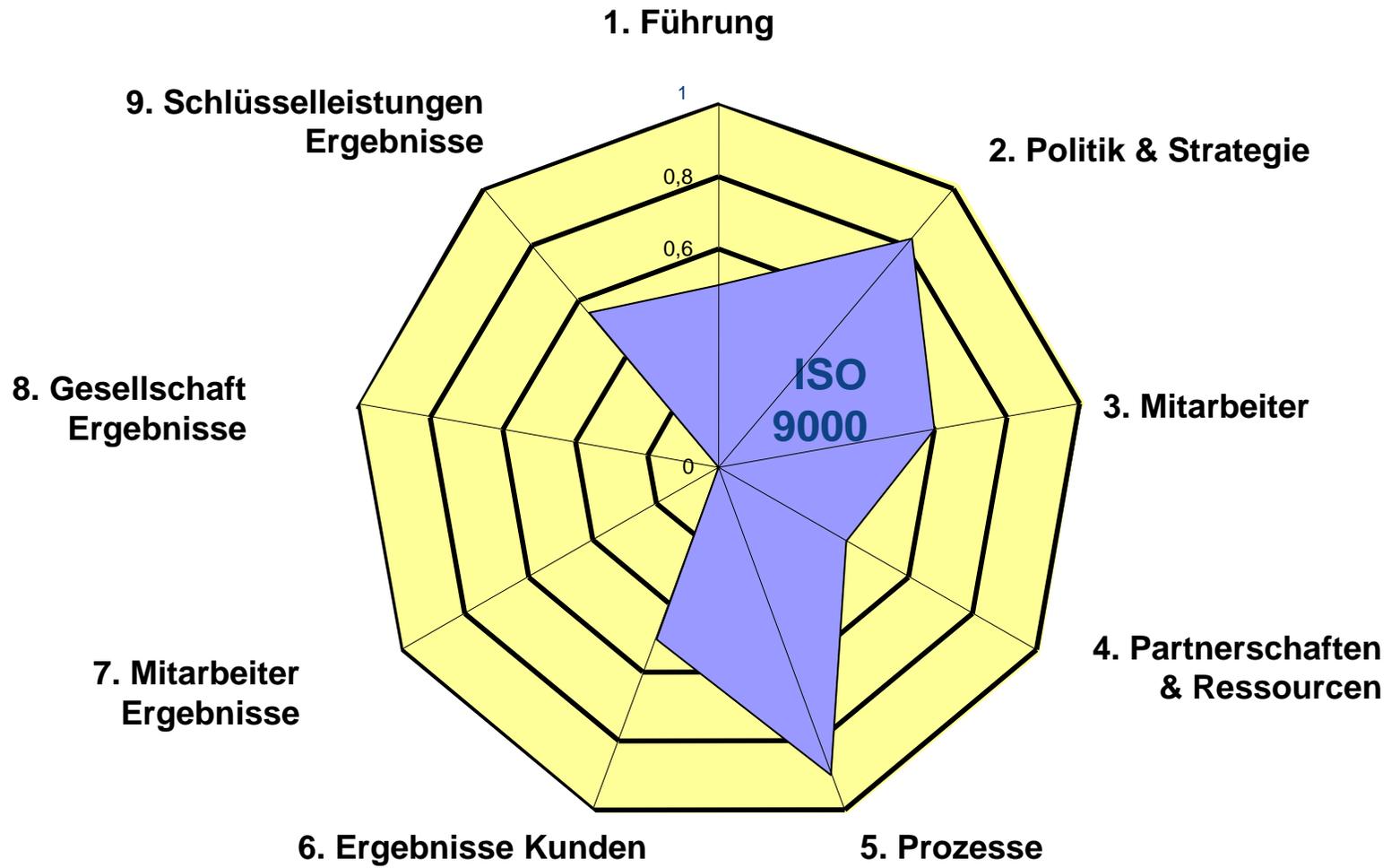
Selbstbewertung

SB-Varianten

Kernprozesse

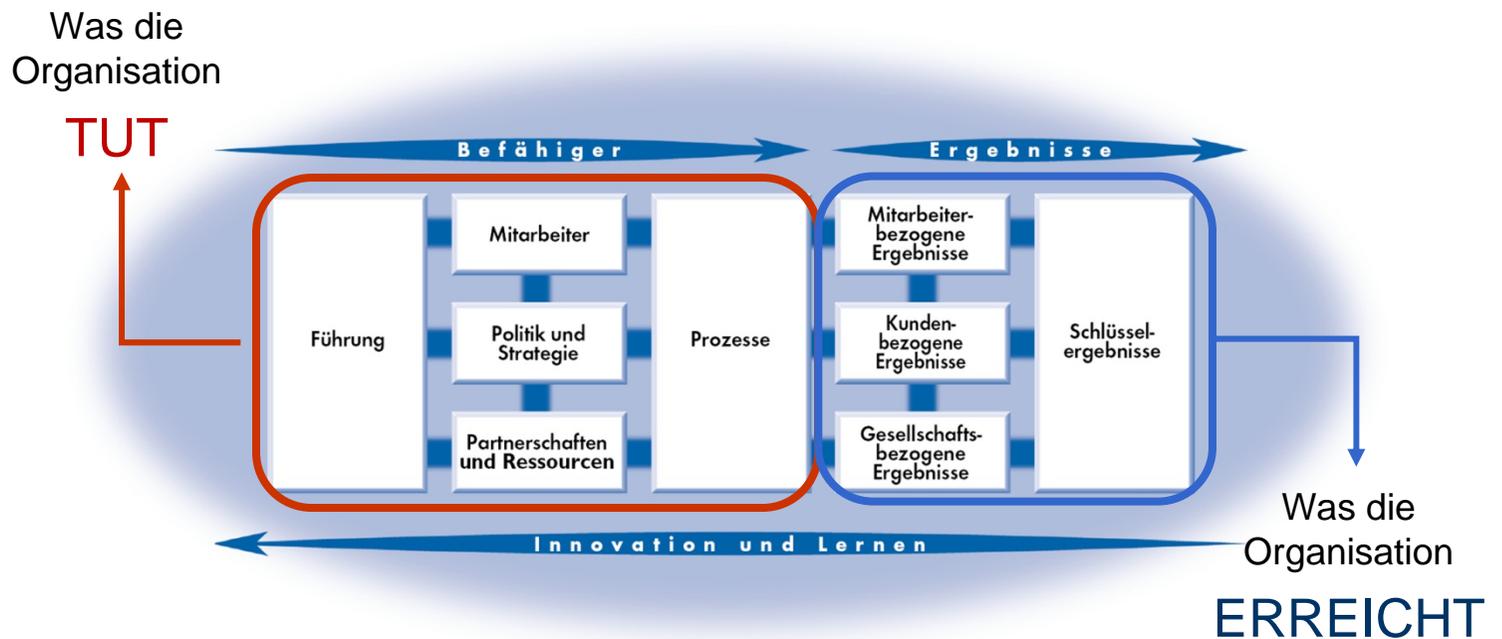
Verbesserung

KVP-Beteiligung



Exzellenz beinhaltet:

Vorbildliche Vorgehensweisen in der Führung der Organisation und beim **Erzielen von Ergebnissen** unter **Berücksichtigung aller Interessensgruppen.**



Grundlagen

EFQM

Messungen

Selbstbewertung

SB-Varianten

Kernprozesse

Verbesserung

KVP-Beteiligung

Das Exzellenz Modell der „European Foundation for Quality Management“ dient der **ganzheitlichen Betrachtung** von Organisationen.

Wirklich **exzellente Organisationen** zeichnen sich dadurch aus, dass sie um die **Zufriedenheit ihrer Interessengruppen** bemüht sind, und zwar bezogen auf das,

- was sie erreichen,
- wie sie es erreichen und
- was sie wahrscheinlich erreichen werden.

Das ist schwierig genug in guten Zeiten. Weitaus schwieriger ist die Aufrechterhaltung dieses Anspruches in Zeiten einer weltweiten Krise.

Wandel in der Wettbewerbssituation

Grundlagen

EFQM

Messungen

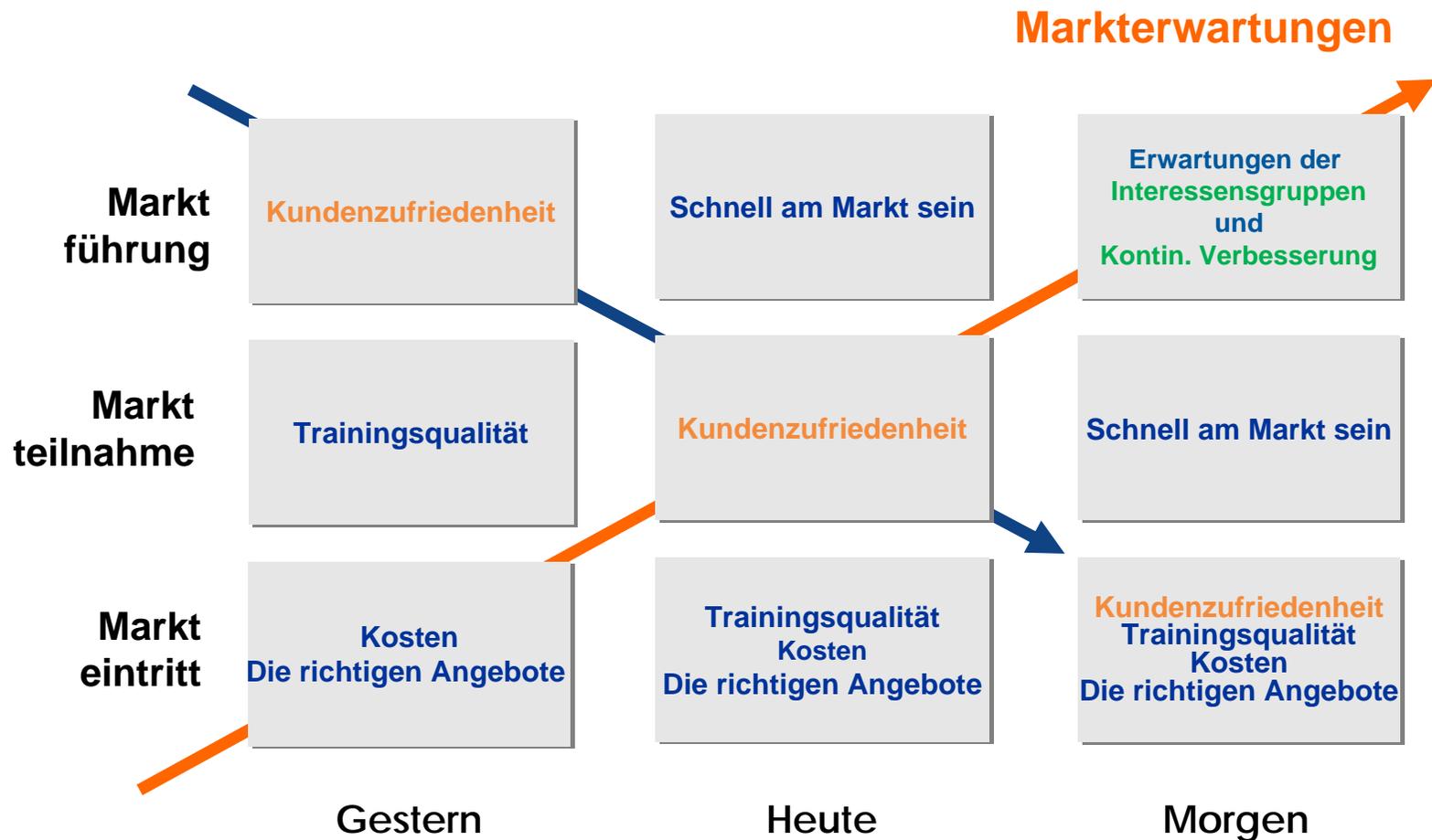
Selbstbewertung

SB-Varianten

Kernprozesse

Verbesserung

KVP-Beteiligung



Selbstbewertung nach EFQM:

- ist völlig **unabhängig** von Organisationsform, Branche oder Sektor
- bietet einen **klar strukturierten** und auf **Fakten** beruhenden Ansatz
- bietet eine **umfassende, systematische und regelmäßige Überprüfung** der Tätigkeiten und Ergebnisse
- ermöglicht **zielführende Aussagen** über den Reifegrad, Stärken und Verbesserungspotenziale der Organisation
- schult die Mitarbeiter die Grundkonzepte und Rahmenbedingungen zu **managen und verbessern**
- zeigt auf, welche **Verantwortlichkeiten** wie **zusammenhängen**
- **integriert** die verschiedenen **Verbesserungsinitiativen** in das normale Betriebsgeschehen
- erleichtert den **Vergleich** mit anderen ähnlichen oder auch unterschiedlichen Organisationen
- ermöglicht, so genannte „**Gute Praxis**“ in einer Organisation zu identifizieren und allgemein anzuwenden

Grundlagen

EFQM

Messungen

Selbstbewertung

SB-Varianten

Kernprozesse

Verbesserung

KVP-Beteiligung

Die Exzellenz einer Organisation lässt sich in mehreren Stufen feststellen und belegen.

Bei **Committed to Excellence** (Verpflichtung zur Exzellenz) macht die Bewerber-Organisation eine erste einfache Selbstbewertung nach dem EFQM-Modell für Excellence, priorisiert die sich daraus ergebenden Verbesserungspotenziale und setzt drei wesentliche Verbesserungspotenziale mit Projektplänen um.

Die Stufe **Recognized for Excellence** (Anerkennung für Exzellenz) wendet sich an Organisationen, die schon einen fortgeschrittenen Reifegrad in der Umsetzung des EFQM-Modells erreicht haben und sich diesen bestätigen lassen möchten.

Dabei können drei **Bewertungsgrade** erreicht werden:

- 3* = 300+ Punkte
- 4* = 400+ Punkte
- 5* = 500+ Punkte

Grundlagen

EFQM

Messungen

Selbstbewertung

SB-Varianten

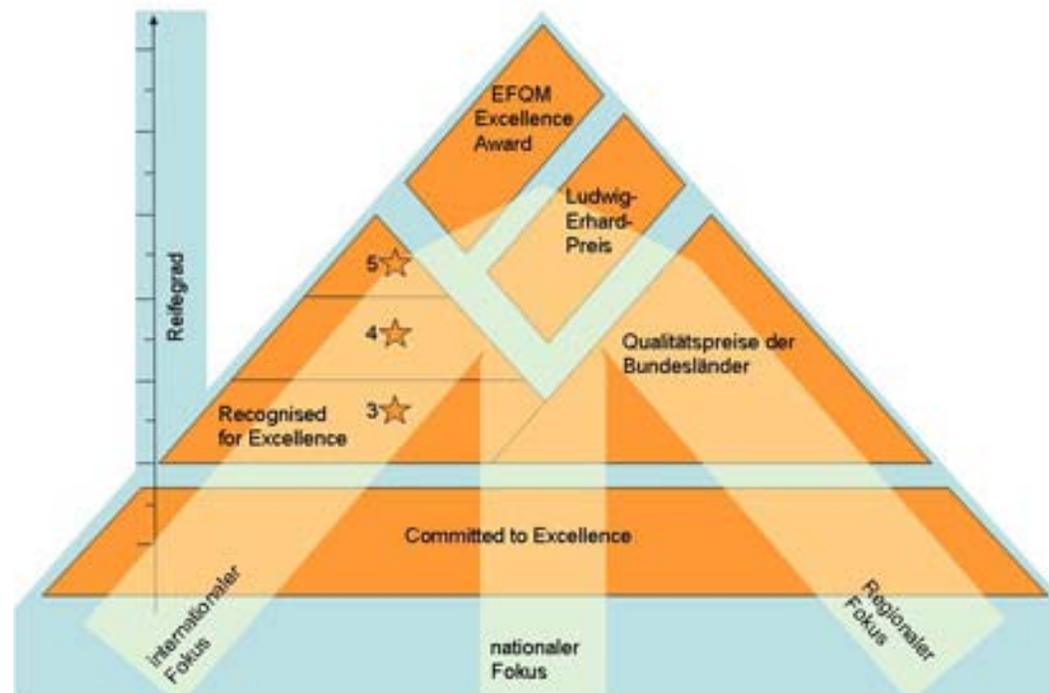
Kernprozesse

Verbesserung

KVP-Beteiligung

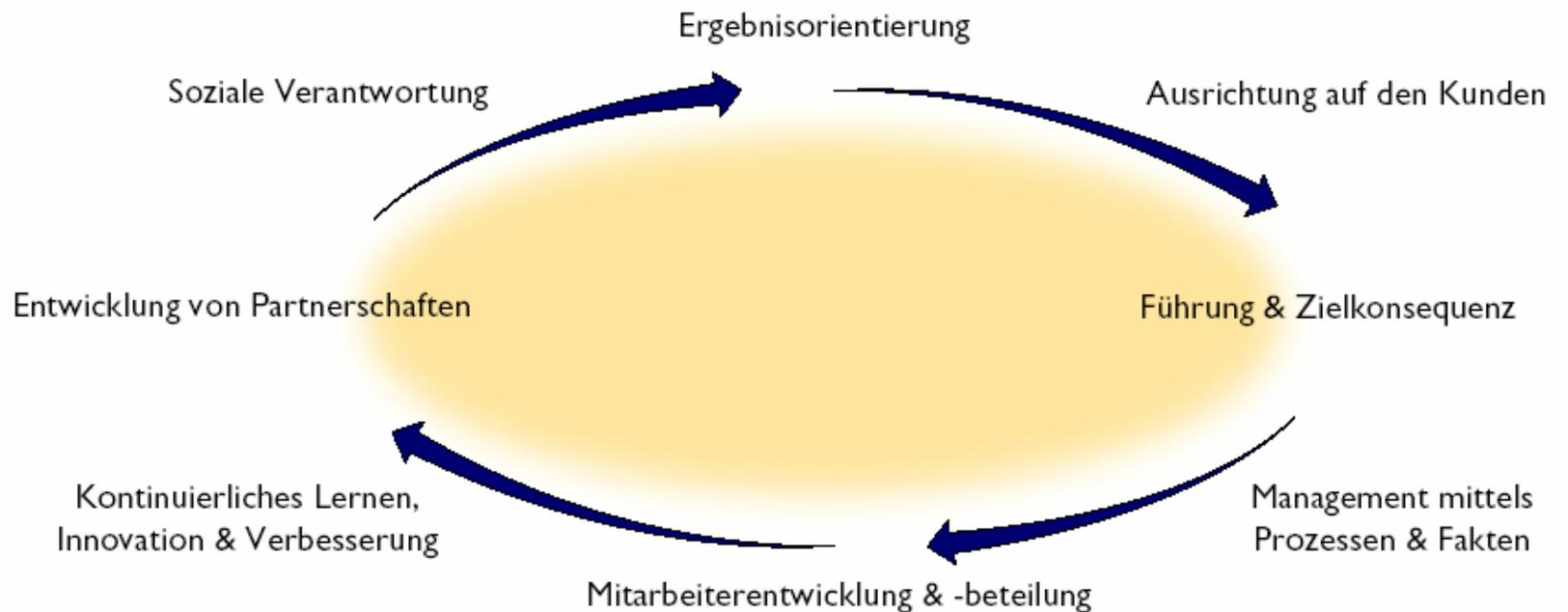
Jenseits der Anerkennungen können sich Organisationen, die nachhaltige Exzellenz in allen Aspekten des EFQM Exzellenz-Modells demonstrieren, können sich um einen Preis bewerben.

Der Preis wird sowohl auf nationaler Ebene (z.B. AQA, ESPRIX, LEP) als auch auf europäischer Ebene (EEA) verliehen.



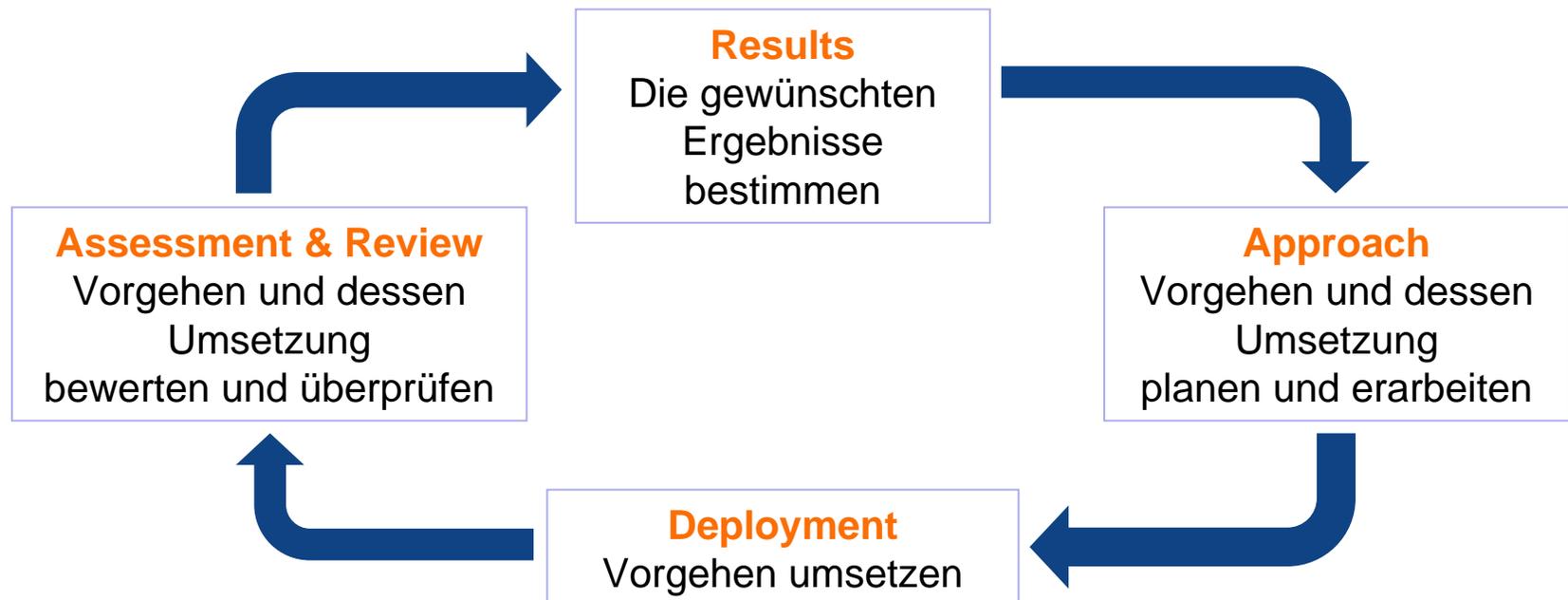
Den Nutzen, den eine Organisation aus der Selbstbewertung nach dem EFQM-Modell zieht, hängt davon ab, wie gut die Führung mit den Grundkonzepten der Exzellenz umgeht.

Diese Grundkonzepte werden laufend angepasst und verbessert.



Das EFQM-Modell für Exzellenz ist ein Total Quality Management-Modell, das alle Managementbereiche abdeckt und zum Ziel hat, den Anwender zu exzellentem Management und exzellenten **Geschäftsergebnissen** zu führen.

Ein wichtiges Hilfswerkzeug ist dabei **kontinuierliche Verbesserung** unter Verwendung des **RADAR-Ansatzes**.



Grundlagen

EFQM

Messungen

Selbstbewertung

SB-Varianten

Kernprozesse

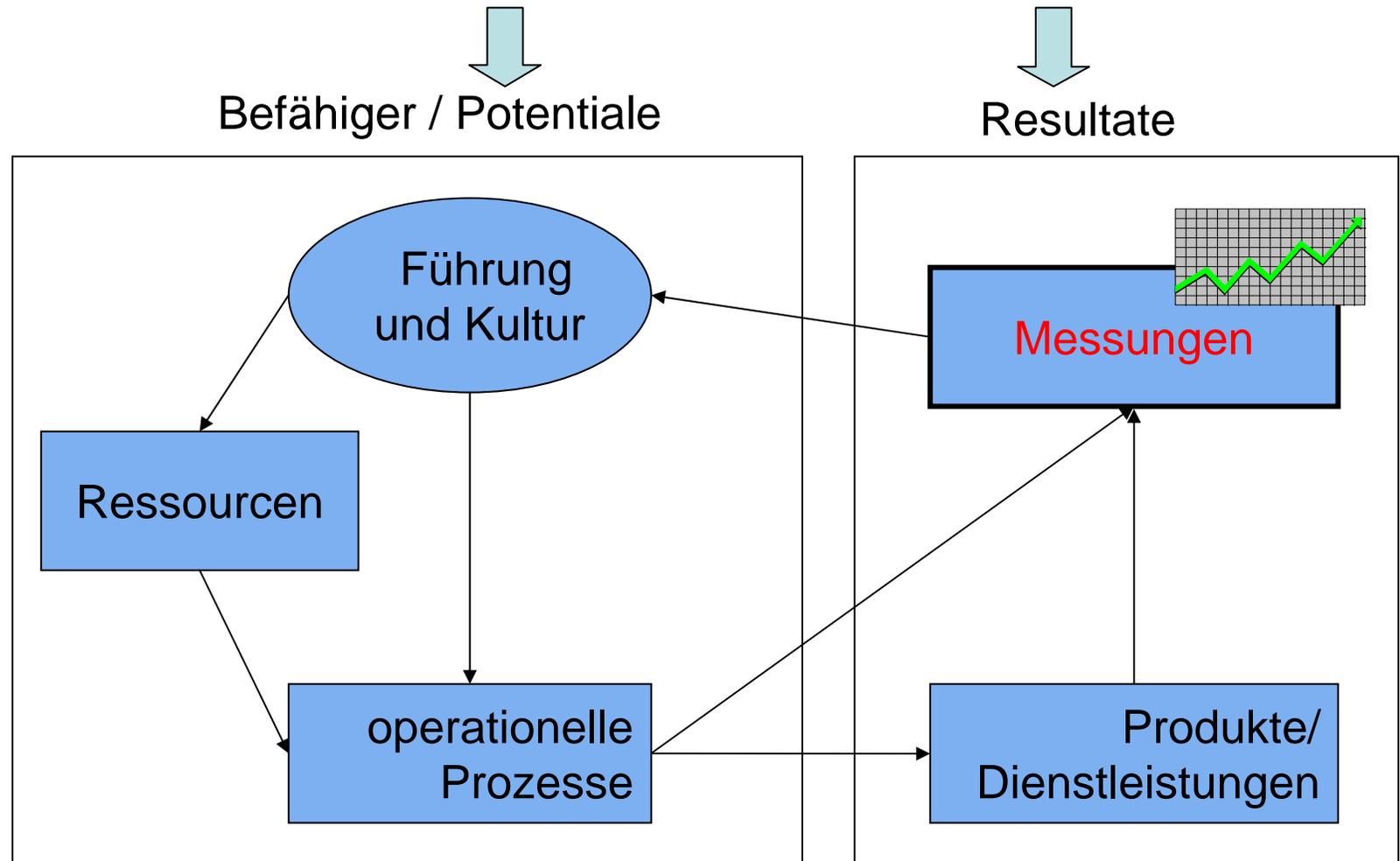
Verbesserung

KVP-Beteiligung

**„Was ich nicht messen kann,
kann ich nicht verbessern“**

(Peter Drucker)

Jedes Managementsystem braucht 2 Hauptbereiche:



Generic Management System basierend auf Prof. Dr. H.-D. Seghezzi

Grundlagen

EFQM

Messungen

Selbstbewertung

SB-Varianten

Kernprozesse

Verbesserung

KVP-Beteiligung

Grundlagen

EFQM

Messungen

Selbstbewertung

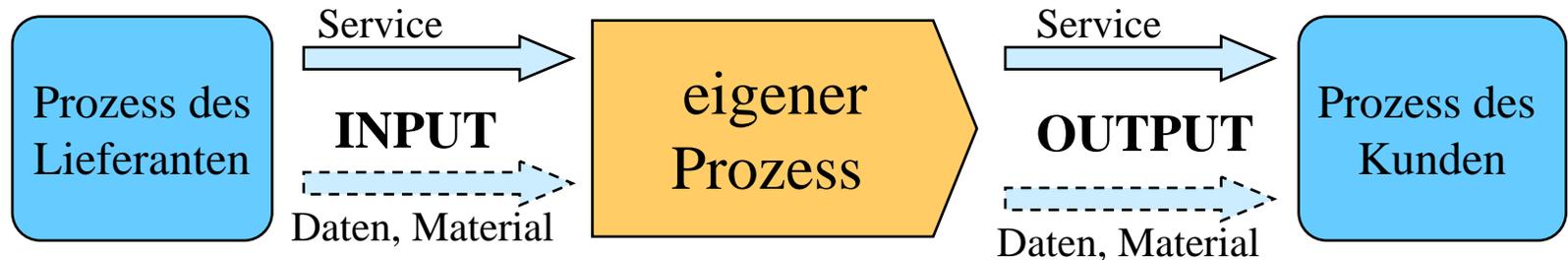
SB-Varianten

Kernprozesse

Verbesserung

KVP-Beteiligung

- Ein Managementsystem ist ein Netzwerk von Prozessen
- Ein Prozess liefert an seinem Output Material/Service/Daten
- Das Ergebnis (am Output) kann das Ziel erreichen (oder nicht) und ist damit ein Indikator für die **Prozessleistung**



Um die Prozessleistung zu messen, braucht man Messungen.

Grundlagen

EFQM

Messungen

Selbstbewertung

SB-Varianten

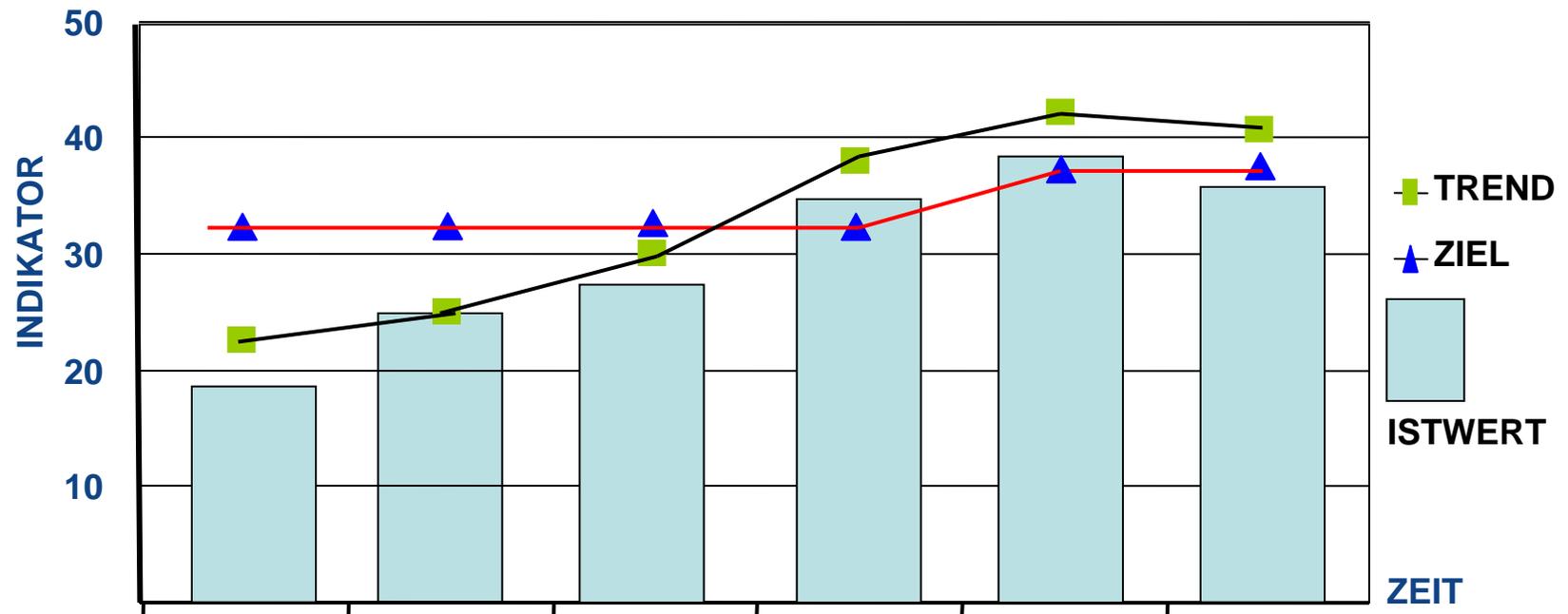
Kernprozesse

Verbesserung

KVP-Beteiligung

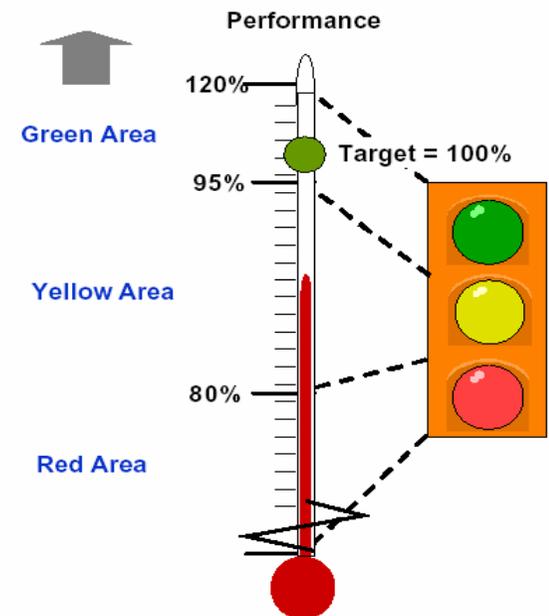
Messungen geben uns mindestens 3 Hauptinformationen:

- Habe ich mein Ziel erreicht?
- Wie ist der Trend des Indikators? Wird er besser oder schlechter?
- Bin ich besser als mein Benchmark oder Mitbewerber?



Messungen

- zeigen uns wie gut der **Prozess** ist
- sind **Qualitätsindikatoren**
- zeigen uns ob wir das **Ziel** erreicht haben
- helfen uns den Prozess zu **verbessern**
- sind eine Basis für **Benchmarking**
- unterstützen uns in der **Steuerung** des Prozesses
- führen zu **Wissen** über den Prozess
- sind eine **Basis** um Ziele zu setzen
- lassen uns den Prozess besser **verstehen**
- **verifizieren** die Qualität – für Behörden oder Investoren oft nötig



Grundlagen

EFQM

Messungen

Selbstbewertung

SB-Varianten

Kernprozesse

Verbesserung

KVP-Beteiligung

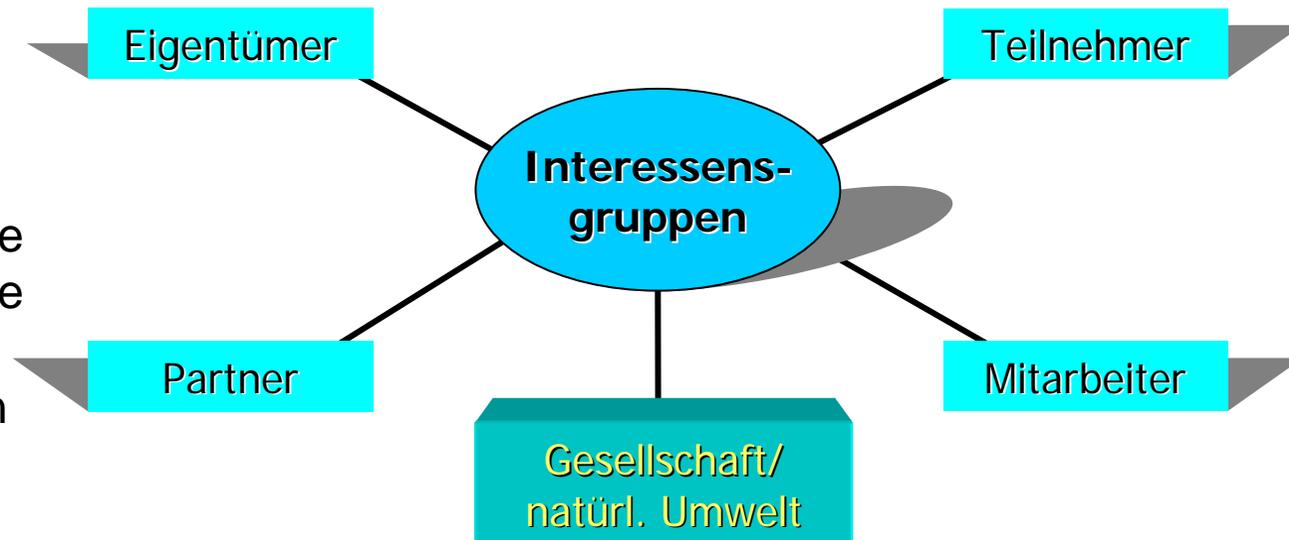
Typ	Beschreibung	Beispiele
Quantitativ	hard facts, zählbar, direkte Messung, quantitative Indikatoren zeigen Trends auf	Einnahmen, Anzahl Teilnehmer, Kosten, Umsatz pro Mitarbeiter
Qualitativ	soft facts, nicht direkt zählbar, oft nur <i>indirekte</i> Messung	Fähigkeiten, Imageanalyse, Zufriedenheit
Direkt	direkte Information <i>von</i> Interessensgruppen oder Prozessen	Mitarbeiter- oder Kunden-zufriedenheit
Indirekt	indirekte Information <i>über</i> Interessensgruppen oder Prozessen	Mitarbeiterumsatz, Kundentreue, Fehlzeiten
Einfluss-messgröße	Treiber welche zu Resultaten führen, Indikatoren für Prozessleistung	Qualifikationsniveau, Informations-niveau, Produktivität
Führungs-messgröße	(strategische) Resultate, Resultate am Ende der Processkette (outcome)	Einnahmen, cash flow

Tip: eine ausgewogene **Mischung** aller Typen anwenden

Wie kann man die relevanten Messgrößen finden?

- alle Interessensgruppen berücksichtigen
- alle EFQM Ergebniskriterien berücksichtigen
- die Schlüsselprozesse berücksichtigen
- Die Strategie und generellen Zielsetzungen berücksichtigen – welche Messungen reflektieren diese?

Für jede Interessensgruppe kann man wichtige Messungen und Indikatoren finden



Für jede Messung müssen verschiedene Punkte definiert werden, hier illustriert am **Beispiel**: Lernerzufriedenheit

Messgröße	Lernerzufriedenheit
Messobjekt	alle Lehrer/Trainer
Messmethode	softwaregestützte Umfrage mit einem Fragebogen, Skala für jede Frage: 1= sehr gut ... 5 = sehr schlecht
Verantwortlich für Messung	Lehrer/Trainer
Zeit/Intervall der Messung	nach jeder Lern/Trainingseinheit
Referenz/Rechenformel	für jede Frage den arithmetischen Mittelwert aller Antworten bilden
Berichtswesen	laufend, abhängig von der Anzahl und Dauer der Einheiten
Zielwert	Arithmetischer Mittelwert, z.B.: < 2,0

Wie man Messungen analysiert und darüber berichtet

Grundlagen

EFQM

Messungen

Selbstbewertung

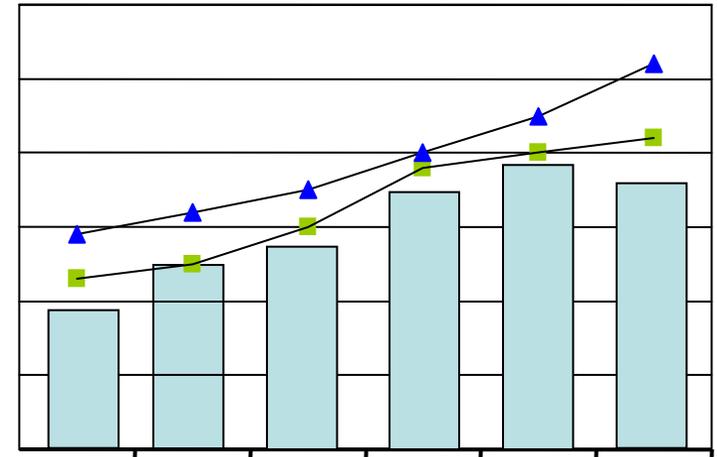
SB-Varianten

Kernprozesse

Verbesserung

KVP-Beteiligung

- **Visualisiere** Messungen – die Messungen in graphischer Form aufbereiten
- **analysiere**
 - Trends
 - Vergleich Ziel – aktueller Wert
 - Vergleich mit Benchmark
- passe **Berichte** an Empfänger an!
 - verschiedene Interessensgruppen - verschiedene Interessen!
 - Direktor/CEO – kurzer Überblick, wichtigste Fakten
 - Trainer/Lehrer – detaillierter
 - Administration – Messungen die sie betreffen
 - externe Empfänger , z.B. Behörden



Was ist Benchmarking?

- **Lernen** von Guten oder Besten Praktiken
- **Vergleich** mit Branchendurchschnitt
- Lernen von der **Besten Organisation** in der Branche
- Lernen vom **Besten Prozess** in Europa/der Welt (auch in anderer Branche als der eigenen) um die Kernkompetenz zu verbessern
- Benchmarking ist eine Form von **Messung**.

Warum Benchmarking?

Lernen von Guten oder Besten Praktiken hilft der Organisation **besser zu werden**, und gibt der Organisation eine Orientation über was “gut” oder “exzellent” ist.

Grundlagen

EFQM

Messungen

Selbstbewertung

SB-Varianten

Kernprozesse

Verbesserung

KVP-Beteiligung

- **Selbstbewertung**

Überprüfung der eigenen Leistung und ständige Verbesserung der Unternehmensaktivitäten

- **systematische und regelmäßige Bewertung** der Tätigkeiten und Ergebnisse einer Organisation

- **Standortbestimmung, Spiegel**

- die Organisation bewertet sich selbst
- setzt sich kritisch mit ihren Stärken und Schwächen auseinander und
- vereinbart notwendige Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung

Grundlagen

EFQM

Messungen

Selbstbewertung

SB-Varianten

Kernprozesse

Verbesserung

KVP-Beteiligung

Detaillierte Landkarte

für Führungskräfte und Mitarbeiter mit Antworten auf folgende Fragen:

- Wie „funktioniert“ unsere Organisation?
- Wie gut sind wir überhaupt?
- Wie gut sind wir im Vergleich mit anderen?
- Wie gut wollen/müssen wir sein?
- Was muss sich dazu verändern/verbessern/weiterentwickeln?
- Wo und wie fangen wir am Wirkungsvollsten an?

Um...

- eine Organisation **objektiv zu bewerten** und Verbesserungsbereiche zu identifizieren und voranzutreiben
- „Insellösungen“ zu integrieren und eine **gemeinsame Ausrichtung aller Aktivitäten** zu schaffen
- **Wissen und Erfahrungen** in der Organisation zu transferieren
- das **Bewusstsein für TQM** in der ganzen Organisation zu erhöhen
- die **Basis für Vergleiche** der Ergebnisse mit Anderen zu schaffen
- sich für den einen nationalen oder internationalen **Exzellenz-Preis** zu bewerben

Grundlagen

EFQM

Messungen

Selbstbewertung

SB-Varianten

Kernprozesse

Verbesserung

KVP-Beteiligung

Grundlagen

EFQM

Messungen

Selbstbewertung

SB-Varianten

Kernprozesse

Verbesserung

KVP-Beteiligung

Selbstbewertung ...

- ist ein **strategisches Werkzeug** zur Unterstützung der Geschäftsplanung, der Strategieentwicklung und der Leistungsverbesserung.
- ermöglicht eine **Gesamtbetrachtung** der Organisation.
- bindet **alle Interessenpartner** ein und schafft die Voraussetzungen für eine intensive Auseinandersetzung zwischen ihnen.
- fördert das unternehmerisch-organisatorische **Verständnis** und schafft eine gemeinsame Sprache.
- ist eine strukturierte, auf **Fakten** gestützte Vorgehensweise.
- ermöglicht eine **systematische Analyse** von Stärken und Verbesserungsbereichen.
- eröffnet die Chance, Verbündete für **Verbesserungsprojekte** zu finden.

Selbstbewertung ...

- bedingt eine **realistische Erwartungshaltung**, speziell am Anfang der Selbstbewertungsprozesses
- bedarf Verständnis dafür, dass:
 - Selbstbewertung **kein einmaliges Ereignis** ist, sondern immer wieder erforderlich ist, um Fortschritte zu messen.
 - Selbstbewertung allein noch **keine Probleme löst**.
- stützt auf die aktive Beteiligung der **Führung als Vorbild** ab
- erfordert die Einbindung aller **Schlüsselpersonen**.
- setzt auf eine **Abstimmung** der Selbstbewertungs-Ergebnisse mit laufenden Projekten/Vorhaben

Selbstbewertung: Der Prozess im Überblick

Grundlagen

EFQM

Messungen

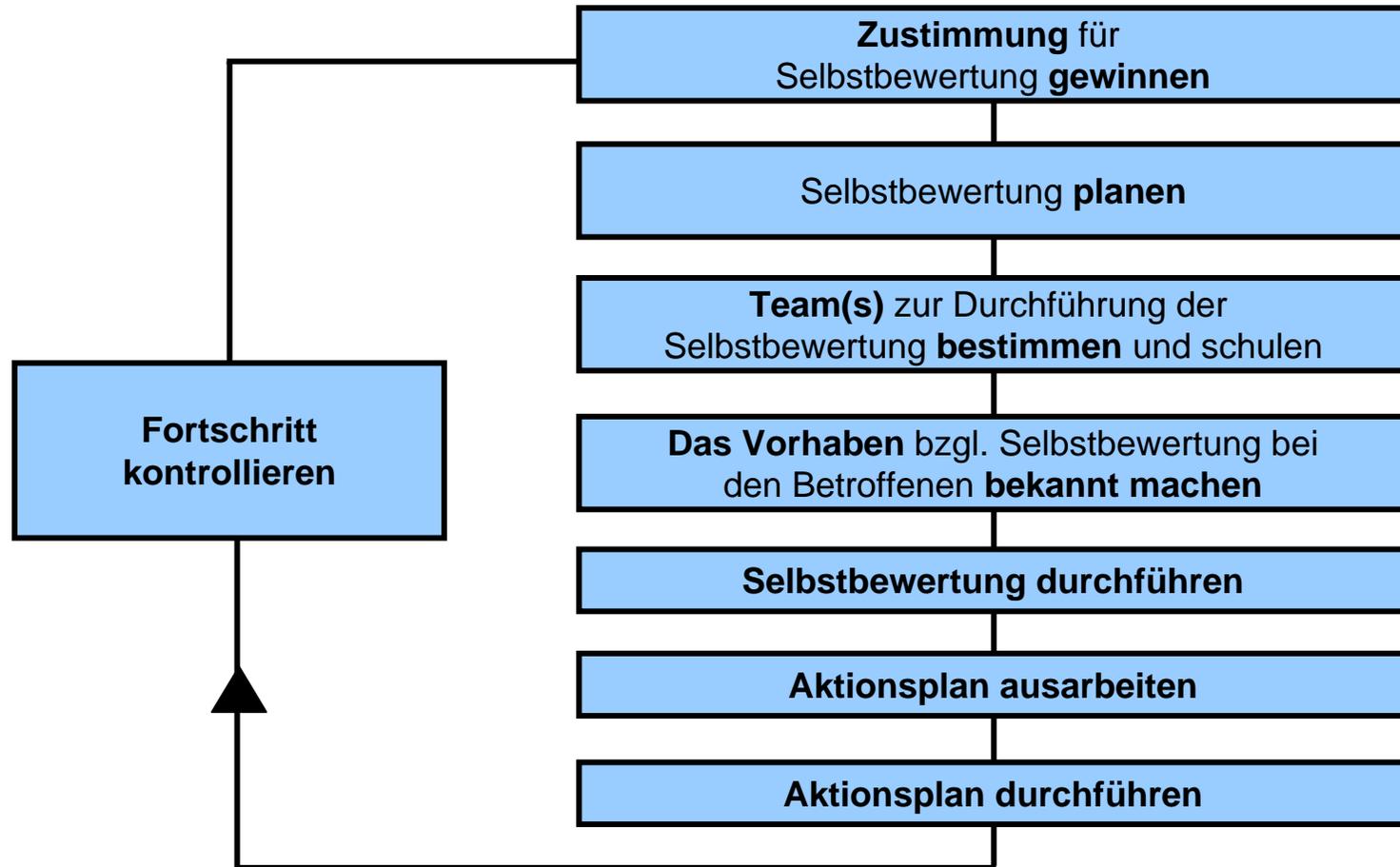
Selbstbewertung

SB-Varianten

Kernprozesse

Verbesserung

KVP-Beteiligung



Grundlagen

EFQM

Messungen

Selbstbewertung

SB-Varianten

Kernprozesse

Verbesserung

KVP-Beteiligung

Kennzeichen:

- Easy Assessment ist mit der EFQM abgestimmt, an das Modell angelehnt und verwendet die **neun Kriterien**.
- Der vordefinierte Katalog enthält Fragen, die in ihrem Umfang und ihrer sprachlichen **Komplexität stark reduziert** sind.
- Die Fragen können an beliebig viele Personen zur Selbstbewertung **elektronisch** verteilt und von diesen **zeitlich unabhängig** beantwortet werden.
- Eine vollständige Selbstbewertung ist mit **weniger als einem Tag** möglich.
- Eignet sich für **Exzellenz-Einsteiger**.

Software Module	Easy Assessment
Stufen	
European EFQM Award (EEA)	
National Quality Award	
Recognised for Excellence	
Committed to Excellence	

Grundlagen

EFQM

Messungen

Selbstbewertung

SB-Varianten

Kernprozesse

Verbesserung

KVP-Beteiligung

Test_easy_assessment_education
 Assessment Projekt... Report Ansicht GOA beenden

Test_easy_assessment_educati

- 1 Führung
- 2 Politik und Strategie
- 3 Mitarbeiter
- 4 Partnerschaften und Resso
- 5 Prozesse
- 6 Kundenbezogene Ergebnis
- 7 Mitarbeiterbezogene Ergeb
- 8 Gesellschaftsbezogene Erg
- 9 Schlüsselergebnisse

Sorgt die Leitung dafür, dass das Leitbild und die vereinbarten Geschäftsstrategien d

Fördert die Leitung Teamarbeit?

Sorgt die Leitung dafür, dass die vereinbarten Leistungsmessgrößen regelmäßig gep

Sind die Leitungsgremien und die MitarbeiterInnen an der Entwicklung und Prüfung d

Sorgt die Leitung dafür, dass die Leitungsgremien und die MitarbeiterInnen regelmä

Vermittelt die Leitung das Gefühl, dass ihr die Meinung der MitarbeiterInnen wichtig i

Sorgt die Leitung dafür, dass Verbesserungsaktivitäten kontinuierlich erfolgen und ze

Befähigt und ermutigt die Leitung zur Teilnahme an Verbesserungsaktivitäten?

Stellt die Leitung genügend Ressourcen (Zeit, Raum, Geld, Material, Information) zur

Erkennt und anerkennt die Leitung die Beteiligung an Verbesserungsaktivitäten?

Sorgt die Leitung dafür, dass das Leitbild und die vereinbarten Geschäftsstrategien der Organisation handlungsleitend sind?

Nächste Frage

Bewertung aus der Lagebeurteilung

sehr schlecht schlecht durchschnittlich gut sehr gut

% %

75

Nachweise

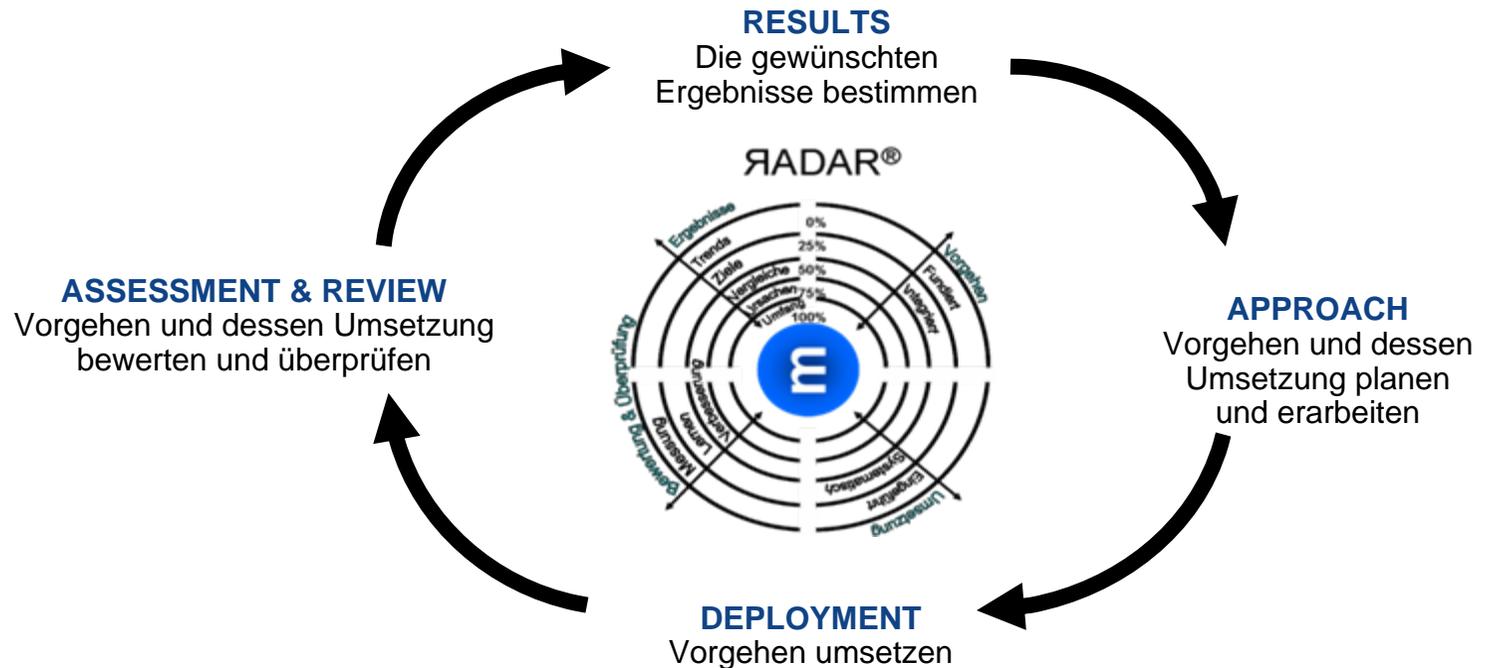
Handlungsbedarf

keiner gering mittelmässig hoch sehr hoch

% %

25

Maßnahmen



Die RADAR-Logik fordert von einer Organisation:

- die Ergebnisse im Einklang mit Politik und Strategie zu bestimmen
- die Vorgehensweise zur Erzielung der Ergebnisse zu planen
- die Vorgehensweise systematisch umzusetzen und
- eine Bewertung der Vorgehensweise und Umsetzung vorzunehmen

Grundlagen

EFQM

Messungen

Selbstbewertung

SB-Varianten

Kernprozesse

Verbesserung

KVP-Beteiligung

Kennzeichen:

- Nutzt die **oberste Ebene der RADAR-Logik**.
- Den 9 Kriterien des EFQM-Modells sind **vordefinierte Fragen** zugeordnet, die **individuell angepasst**, gelöscht oder durch neue ergänzt werden können.
- Die Fragen können an beliebig viele Personen zur Selbstbewertung **elektronisch verteilt** und von diesen **zeitlich unabhängig** beantwortet werden.
- Die Ergebnisse bilden die **Basis für den Konsensworkshop**.
- Für **anspruchsvolle Einsteiger** bis hin zum **Award Finalisten** einsetzbar.

Software Module	EFQM Check-Up
Stufen	
European EFQM Award (EEA)	☺
National Quality Award	☺
Recognised for Excellence	☺
Committed to Excellence	☺

Grundlagen

EFQM

Messungen

Selbstbewertung

SB-Varianten

Kernprozesse

Verbesserung

KVP-Beteiligung

EFQM Check-Up: Muster AG

Pre-Assessment Report Export Extras Ansicht Hilfe

Balanced Q-Card

Interview verteilen

Antworten laden

← Befähiger →

Führung	Mitarbeiter	Prozesse	Mitarbeiter Ergebnisse	Schlüssel Leistungen Ergebnisse
	Politik und Strategie		Kunden Ergebnisse	
	Partnerschaften und Ressourcen		Gesellschaft Ergebnisse	

← Innovation und Lernen →



Copyright Note

1. Wie wird die Organisation geführt ?

- 1.1 Wirken die Führungskräfte bei der Festlegung von Zielen und W...
- 1.2 Wirken die Führungskräfte als Vorbilder für die Mitarbeiter der Or...
- 1.3 Überprüfen Führungskräfte selbstkritisch ihr Verhalten und entw...
- 1.4 Sind die Führungskräfte für konstruktive Kritik offen?
- 1.5 Sorgen Führungskräfte für eine/n Stellvertreter/in ?
- 1.6 Vereinbaren die Führungskräfte Ziele mit ihren Mitarbeitern ?
- 1.7 Unterstützen Führungskräfte die Mitarbeiter bei der Erreichung ih...
- 1.8 Übertragen die Führungskräfte Verantwortung und Kompetenzen
- 1.9 Erkennen Führungskräfte die Leistung ihrer Mitarbeiter an; werd...
- 1.10 Zeigen die Führungskräfte den Mitarbeitern ihre Wertschätzung
- 1.11 Gestalten Führungskräfte die Arbeitsabläufe so, dass die Mitar...
- 1.12 Ermöglichen die Führungskräfte die Mitarbeiter, eigene Ideen unc...
- 1.13 Werden Mitarbeiter in die Verbesserungsaktivitäten der Organis...
- 1.14 Motivieren Führungskräfte die Mitarbeiter zu höchsten Leistung
- 1.15 Fördern die Führungskräfte die Teamarbeit ?
- 1.16 Werden die Informations- und Kommunikations-wünsche der M...

1.3 Überprüfen Führungskräfte selbstkritisch ihr Verhalten und entwickeln e...

Wartestatus

Assessment

Assessment	52	* 1.0	211
Kriterium 1	52	* 1.0	52
Teilkriterium 1.	52		52
Punkt 1.3	0		0

Notizen

Vorgehen

0 25 35 50 75 100

Umsetzung

0 10 25 50 75 100

Bewertung & Überprüfung

Kontext

Dies kann Folgendes umfassen: Führungskräfte haben Vorbildfunktion, deshalb sollte jede Führungskraft regelmäßig ihren Führungsstil selbstkritisch überdenken und individuell verbessern. Führungskräfte-Schulungen und -Seminare helfen, ein professionelles Führungsverhalten zu erlernen. Auch Supervision ist, den eigenen 'blinden Fleck' zu erkennen und das eigene Verhalten zu verbessern.

Grundlagen

EFQM

Messungen

Selbstbewertung

SB-Varianten

Kernprozesse

Verbesserung

KVP-Beteiligung

Kennzeichen:

- Setzt das **komplette EFQM-Modell** und die **volle RADAR-Logik** um.
- Die Selbstbewertung ist wahlweise auf der Ebene der **Teilkriterien** oder der **Ansatzpunkte** durchführbar.
- Beliebig viele Teilnehmer/innen können einbezogen werden. Diese können die Fragen **elektronisch** und **zeitunabhängig** beantworten.
- **Assessorenteams** können ihre individuellen Bewertungen **konsolidieren**.

Stufen	Software Module	EFQM Standard/Professional
European EFQM Award (EEA)		☺
National Quality Award		☺
Recognised for Excellence		☺
Committed to Excellence		☹

Grundlagen

EFQM

Messungen

Selbstbewertung

SB-Varianten

Kernprozesse

Verbesserung

KVP-Beteiligung

EFQM Selbstbewertung f. Bildungseinrichtungen: KMU Zentrum FL

Pre-Assessment Report Export Extras Ansicht Hilfe Balanced Q-Card

Interview verteilen

Antworten laden

← Befähiger →

Führung	MitarbeiterInnen	Prozesse	Mitarbeiter Ergebnisse	Ergebnisse
	Politik und Strategie		Kunden Ergebnisse	
	Partnerschaften und Ressourcen		Gesellschaft Ergebnisse	

← Innovation und Lernen →

Copyright Note

1.a Führungskräfte entwickeln die Vision, Mission, Werte und ethischen Grundsätze der Organisation

- Wie entwickeln die Führungskräfte Vision, Mission und Kultur der Organisation?
- Wie entwickeln die Führungskräfte Werte und ethische Grundsätze, die die Organisation leiten?
- Wie bewerten und verbessern die Führungskräfte die Wirksamkeit der Organisation?
- Wie wirken die Führungskräfte aktiv an Verbesserungen mit?
- Wie ermutigen die Führungskräfte zu Eigenverantwortung, Kreativität und Innovation?
- Wie regen die Führungskräfte Lernprozesse an und wie unterstützen sie die MitarbeiterInnen beim Lernen?
- Wie setzen die Führungskräfte Prioritäten für Verbesserungsaktivitäten?
- Wie regen die Führungskräfte zur Zusammenarbeit in der Organisation an?
- Welche Stärken hat die Organisation im Bereich des Subkriteriums 1.a?
- Welches Verbesserungspotential besteht für die Organisation im Bereich des Subkriteriums 1.a?
- Haben Sie weitere Kommentare oder noch ungeklärte Punkte betreffend dem Subkriterium 1.a?

1.b Wie sorgen Führungskräfte durch ihr persönliches Mitwirken für die Entwicklung der Organisation?

1.c Wie arbeiten Führungskräfte mit Kunden, Partnern und Lieferanten zusammen?

1.d Wie verankern Führungskräfte in der Organisation zusammenfassende Ziele?

1.e Wie erkennen und meistern Führungskräfte den Wandel der Organisation?

Bewertung

Kriterium 1	3	*	1,0	=	26
Teilkriterium 1.a					16

Notizen, Nachweise

Vorgehen:
0
20
50
75
100

Umsetzung:
0
15
50
75
100

Vorgehen

Fundiert

- das Vorgehen ist klar begründet
- das Vorgehen basiert auf definierten Begriffen
- das Vorgehen ist auf die Interessengruppen ausgerichtet

0 25 50 75 100 %

Integriert

- das Vorgehen unterstützt Politik und Strategie
- das Vorgehen ist mit anderen Vorgehensweisen verknüpft, wo angemessen

0 25 50 75 100 %

Gesamt: 0

Kein Nachweis oder anekdotisch

Abbruch
OK
Nachweise

1.a Führungskräfte entwickeln die Vision, Mission, Werte und ethischen Grundsätze der Organisation

Wartestatus

Mapping von Assessment-Notizen z.B. auf ISO 9001

- Grundlagen
- EFQM
- Messungen
- Selbstbewertung
- SB-Varianten
- Kernprozesse
- Verbesserung
- KVP-Beteiligung

EFQM Criterion / ISO Chapter	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	5.6	6.1	6.2	6.3	6.4	6.5	6.6	6.7	6.8	7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	8.1	8.2	8.3	8.4	8.5
1 Führung	**	**	**	*	**			*																
2 Politik und Strategie	*	*		**	**	*											*							
3 Mitarbeiter		**			**		***	*	*	*														
4 Partnerschaften und Ressourcen		*							*	*	*	*		**	*	**	*	**						
5 Prozesse															*				*	*	***			
6 Kundenbezogene Ergebnisse			*													*					**		*	*
7 Mitarbeiterbezogene Ergebnisse							*														***		**	*
8 Gesellschaftsbezogene Ergebnisse																					*		**	
9 Schlüssel Leistungen Ergebnisse						*																		

* - *** = Intensität der EFQM-Erhebung zu diesem ISO-Kapitel

Grundlagen

EFQM

Messungen

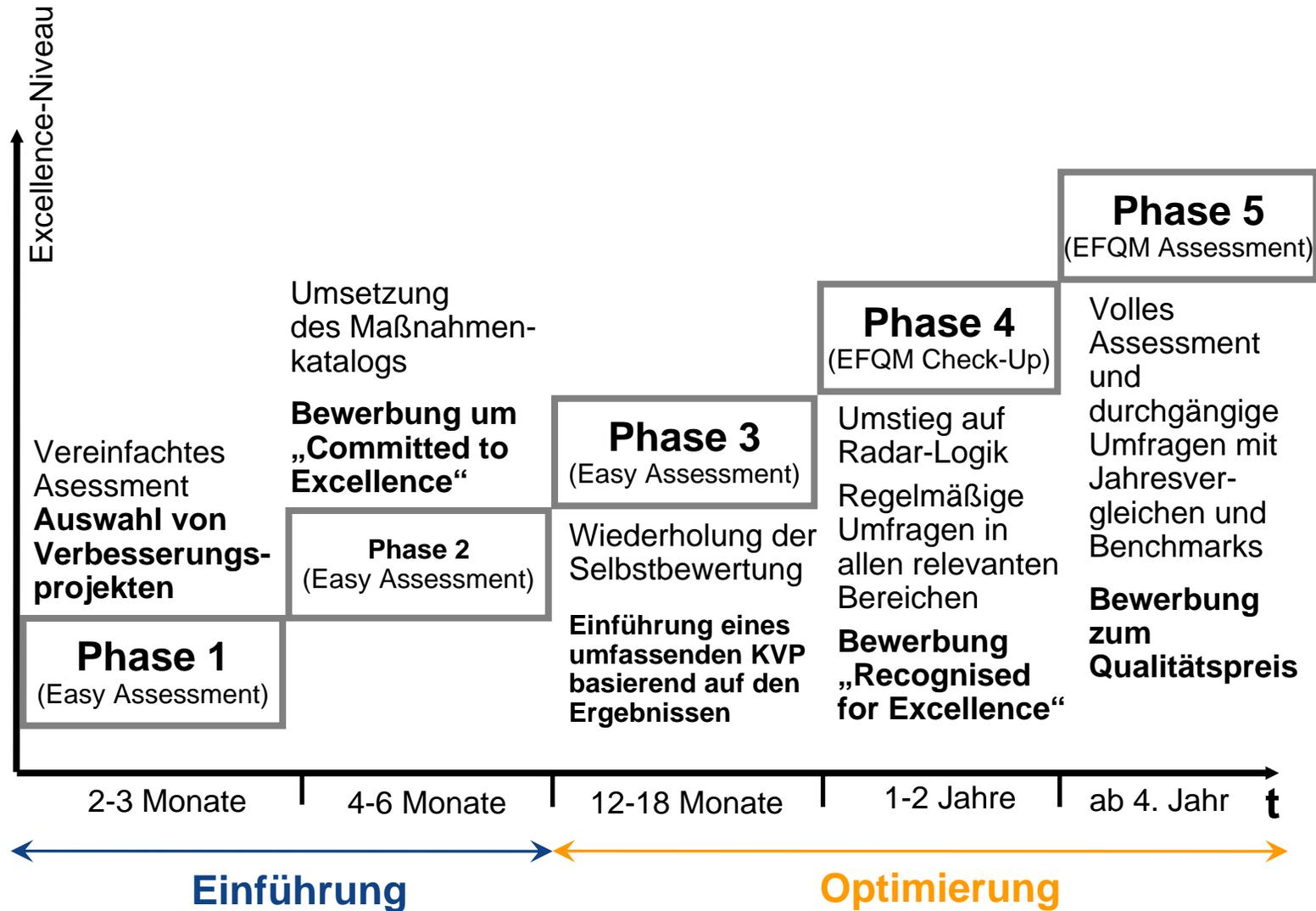
Selbstbewertung

SB-Varianten

Kernprozesse

Verbesserung

KVP-Beteiligung



Grundlagen

EFQM

Messungen

Selbstbewertung

SB-Varianten

Kernprozesse

Verbesserung

KVP-Beteiligung

Die Strategie der ständigen Verbesserung

Grundlagen

EFQM

Messungen

Selbstbewertung

SB-Varianten

Kernprozesse

Verbesserung

KVP-Beteiligung

	Innovativ	Zuverlässig	Einzigartig	Umwelt- freundlich	...
Kunden- focus					
Partner- schaften					
Effizienz					
...					

Grundlagen

EFQM

Messungen

Selbstbewertung

SB-Varianten

Kernprozesse

Verbesserung

KVP-Beteiligung

	Innovativ	Zuverlässig	Einzigartig	Umwelt- freundlich	...
Kunden- focus	SI-01, SI02	SI-03, SI-04, SI-05	SI-06	SI-07, SI-08	SI-xa
Partner- schaften	SI-09, SI-10. SI-11, SI-12	SI-13	SI-14, SI-15	SI-16, SI-17	SI-xb
Effizienz	SI-18	SI-19. SI-20, SI-21	SI-22	SI23, SI-24, SI-25, SI-26	SI-xc
...	SI-ay	SI-by	SI-cy	SI-dy	SI-xy

Grundlagen

EFQM

Messungen

Selbstbewertung

SB-Varianten

Kernprozesse

Verbesserung

KVP-Beteiligung

	Innovativ	Zuverlässig	Einzigartig	Umwelt- freundlich	...
Kunden- focus	SI-01, SI02	SI-03, SI-04, SI-05	SI-06	SI-07, SI-08	SI-xa
Partner- schaften	SI-09, SI-10. SI-11, SI-12	SI-13	SI-14, SI-15	SI-16, SI-17	SI-xb
Effizienz	SI-18	SI-19. SI-20, SI-21	SI-22	SI23, SI-24, SI-25, SI-26	SI-xc
...	SI-ay	SI-by	SI-cy	SI-dy	SI-xy

Grundlagen

EFQM

Messungen

Selbstbewertung

SB-Varianten

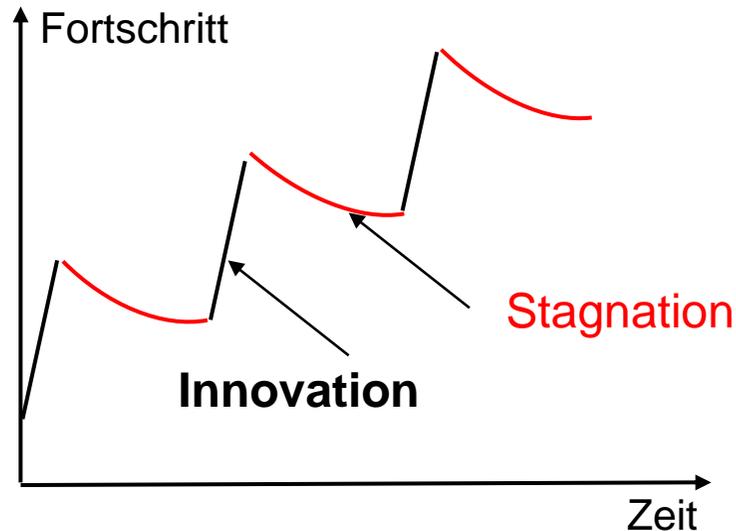
Kernprozesse

Verbesserung

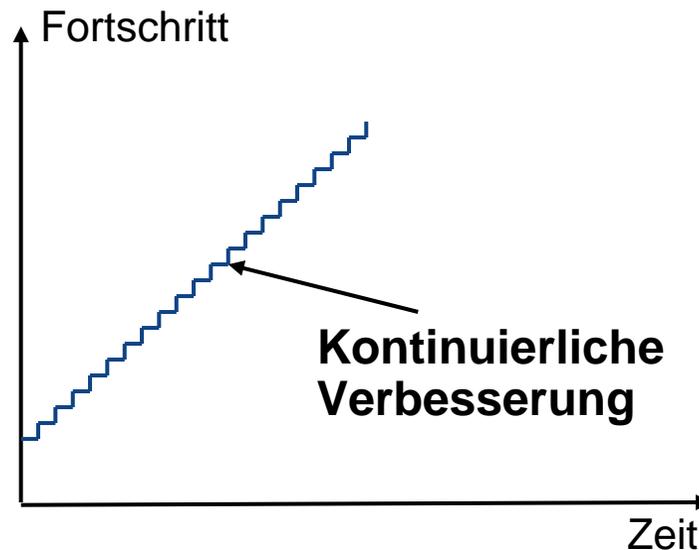
KVP-Beteiligung

	Innovativ	Zuverlässig	Einzigartig	Umwelt- freundlich	...
Kunden- focus	SI-01, SI02	SI-03, SI-04, SI-05	SI-06	SI-07, SI-08	SI-xa
Partner- schaften	SI-09, SI-10. SI-11, SI-12	SI-13	SI-14, SI-15	SI-16, SI-17	SI-xb
Effizienz	SI-18	SI-19, SI-20, SI-21	SI-22	SI23, SI-24, SI-25, SI-26	SI-xc
...	SI-ay	SI-by	SI-cy	SI-dy	SI-xy

Zwei Quellen des Fortschritts



- gelegentliche große Schritte
- oft teuer und aufwändig
- neues Niveau, neue Durchbruchsideen
- Stagnation/Verluste im Alltagsgeschäft
- wenige Personen involviert



- ständige kleine Schritte
- wenig Aufwand, schneller Erfolg
- Hausverstand einsetzen
- Alltagsgeschäft
- ALLE Personen involviert

**Exzellenz ist kein Sprint,
sondern ein Marathon!**

Grundlagen

EFQM

Messungen

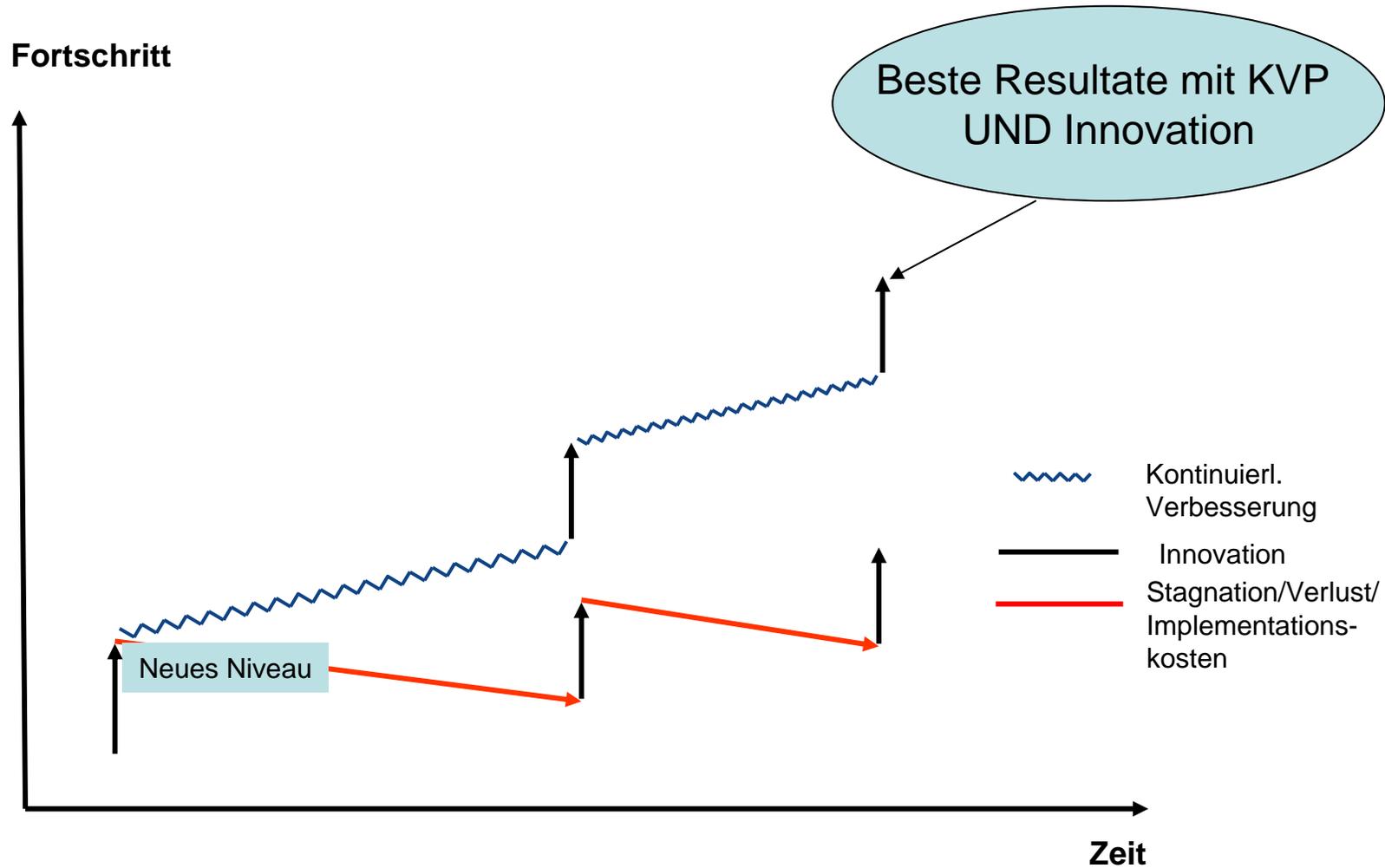
Selbstbewertung

SB-Varianten

Kernprozesse

Verbesserung

KVP-Beteiligung



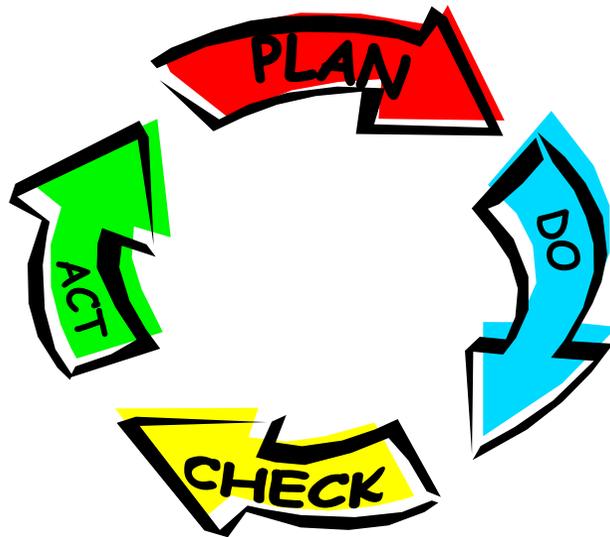
Das Deming- oder PDCA-Rad

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)

KVP funktioniert in einem (endlosem) 4-Schritt-Zyklus:

- **P**lan: die Verbesserung planen
- **D**o: die Verbesserung umsetzen
- **C**heck: die Ergebnisse der Verbesserung prüfen
- **A**ct: Korrekturmaßnahme / weitere Verbesserung

KVP ist ein kontinuierlicher Zyklus von P-D-C-A



Grundlagen

EFQM

Messungen

Selbstbewertung

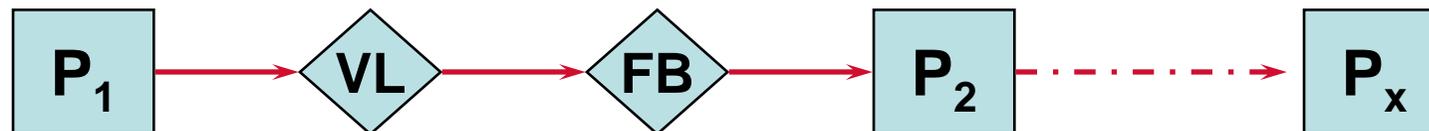
SB-Varianten

Kernprozesse

Verbesserung

KVP-Beteiligung

Entscheidungsfindung nach Karl Popper



P_n : Problemstellung "n"

VL: vorläufige Lösung

FB: Fehlerbeseitigung

Grundlagen

EFQM

Messungen

Selbstbewertung

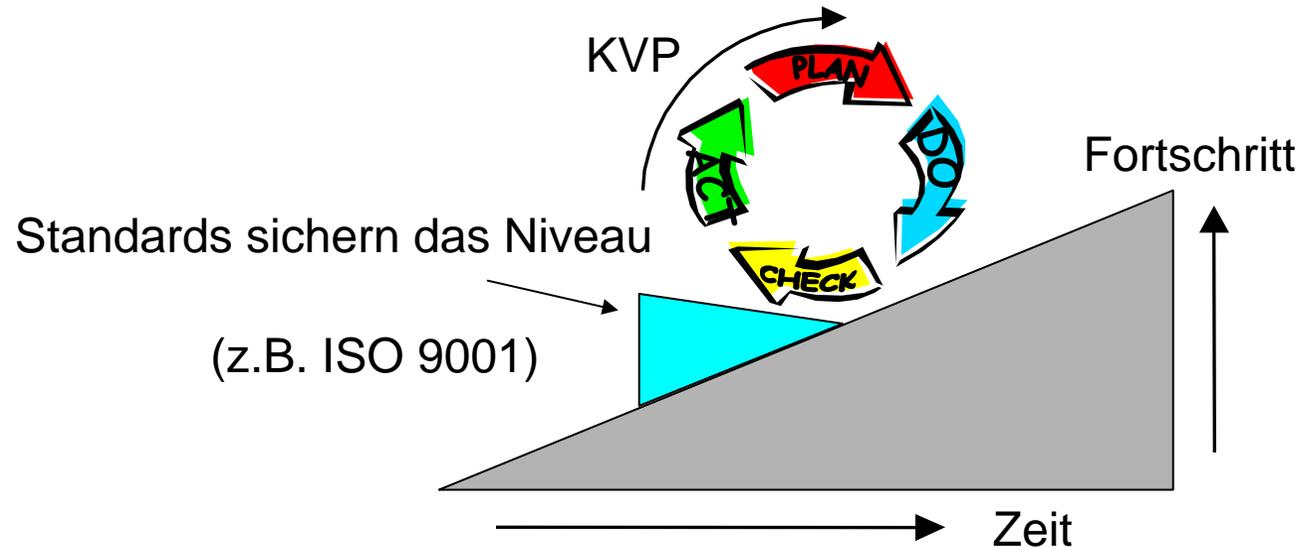
SB-Varianten

Kernprozesse

Verbesserung

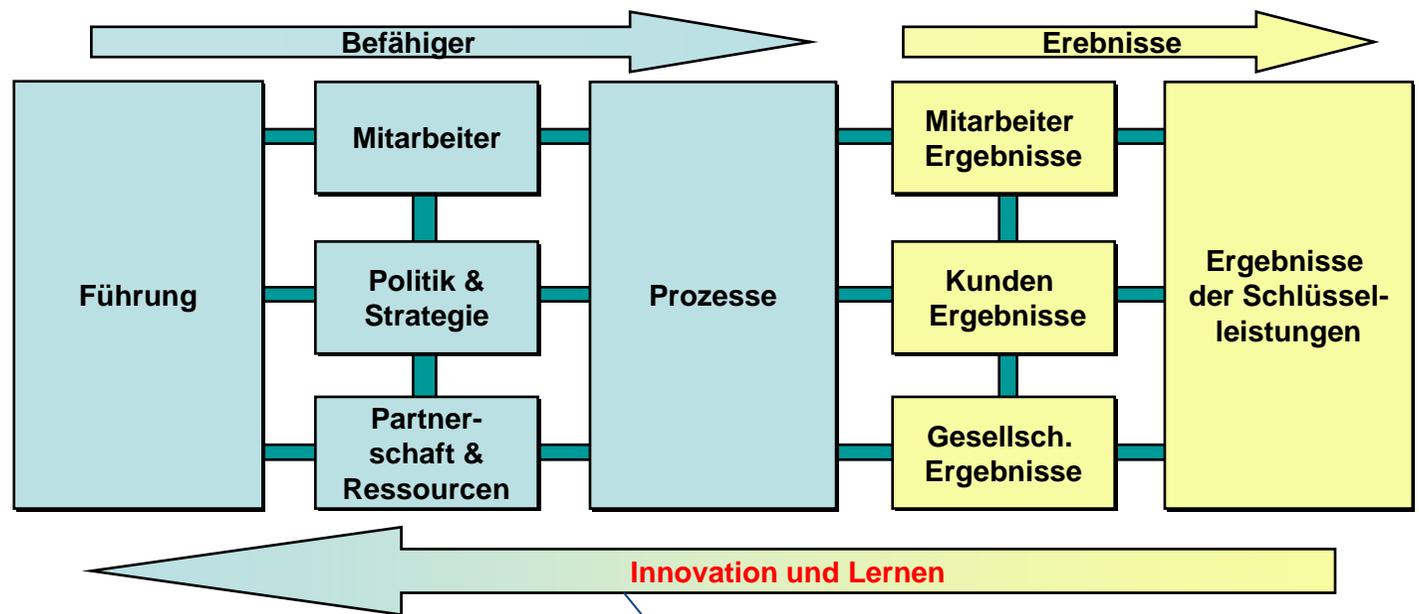
KVP-Beteiligung

Systemstandards wie ISO9001 und EFQM helfen das erreichte Fortschrittsniveau, das Organisationen mit KVP und Innovation erzielt haben, zu sichern



Beziehung zwischen KVP und EFQM

- Grundlagen
- EFQM
- Messungen
- Selbstbewertung
- SB-Varianten
- Kernprozesse
- Verbesserung
- KVP-Beteiligung

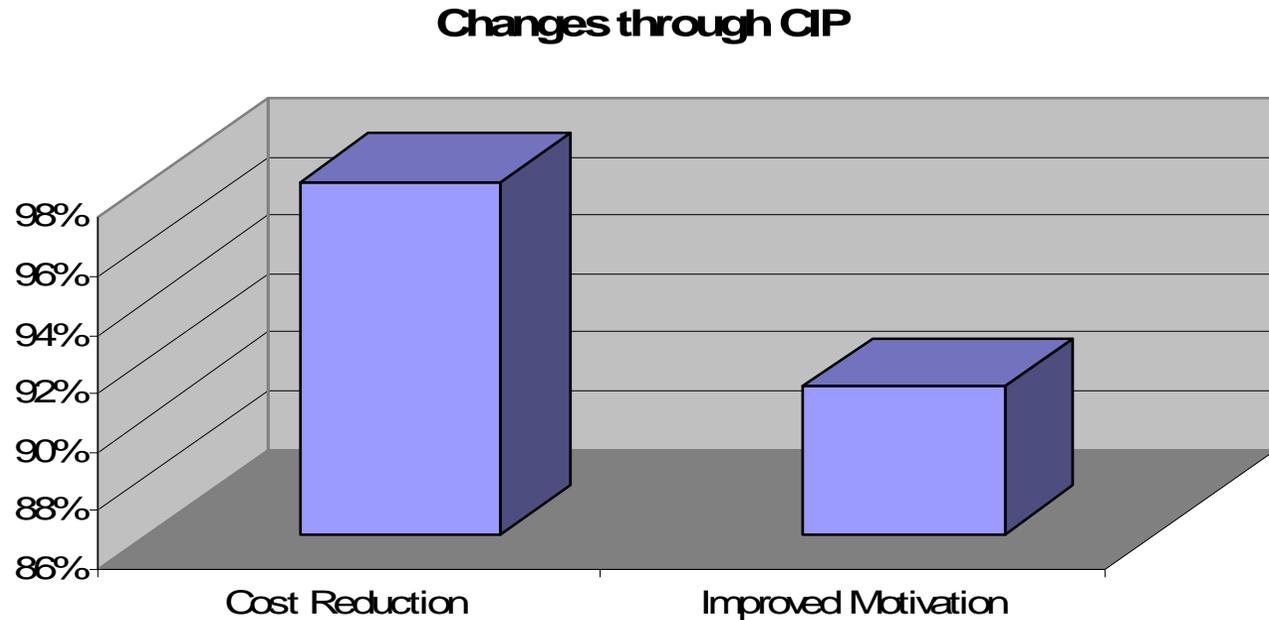


Bewertung & Überprüfung	
Messung	Die Wirksamkeit des Vorgehens und der Umsetzung werden regelmäßig gemessen
Lernen	dient zur Identifikation Besten Praktiken und von Verbesserungspotenzialen
Verbesserung	Erkenntnisse aus Messung und Lernen werden analysiert und dienen zur Identifikation, Priorisierung, Planung und Einführung von Verbesserungen

KVP ist ein **Kernelement** von EFQM:

Selbstbewertung
 → lernen
 → KVP-Zyklus

Ein Studie von Agamus Consult über KVP in 113 deutschen Unternehmen hob die folgenden positiven Resultate hervor:



Quelle: Agamus Consult, 1996

Grundlagen

EFQM

Messungen

Selbstbewertung

SB-Varianten

Kernprozesse

Verbesserung

KVP-Beteiligung

Wie man Verbesserungsideen generiert und sammelt

- EFQM Selbstbewertung
- Ergebnisse von Kunden-, Mitarbeiter- und Lieferantenbefragungen
- Ideenmanagement:
 - Vorschlagswesen, Ideenkasten
 - Intranet/Extranet
- Konferenzen, Besprechungen, Workshops:
 - Brainstorming, Kreativitätstechniken
 - Kundenkonferenzen mit Schlüsselkunden
- Qualitätszirkel
- Benchmarking
- Projekte
- Prozessreview, Audit, Prozessmessungen.



Wie man Ideen selektiert und umsetzt

Grundlagen

EFQM

Messungen

Selbstbewertung

SB-Varianten

Kernprozesse

Verbesserung

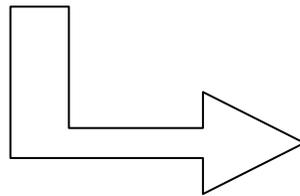
KVP-Beteiligung

Viele Ideen....



...ein Filterprozess..

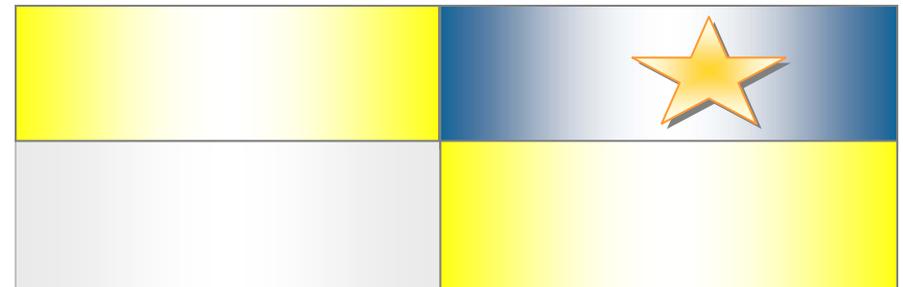
...wenige Prioritäten



Aufwand

niedrig

hoch



niedrig

hoch

Nutzen

Niveaus von Kontinuierlicher Verbesserung

Grundlagen

EFQM

Messungen

Selbstbewertung

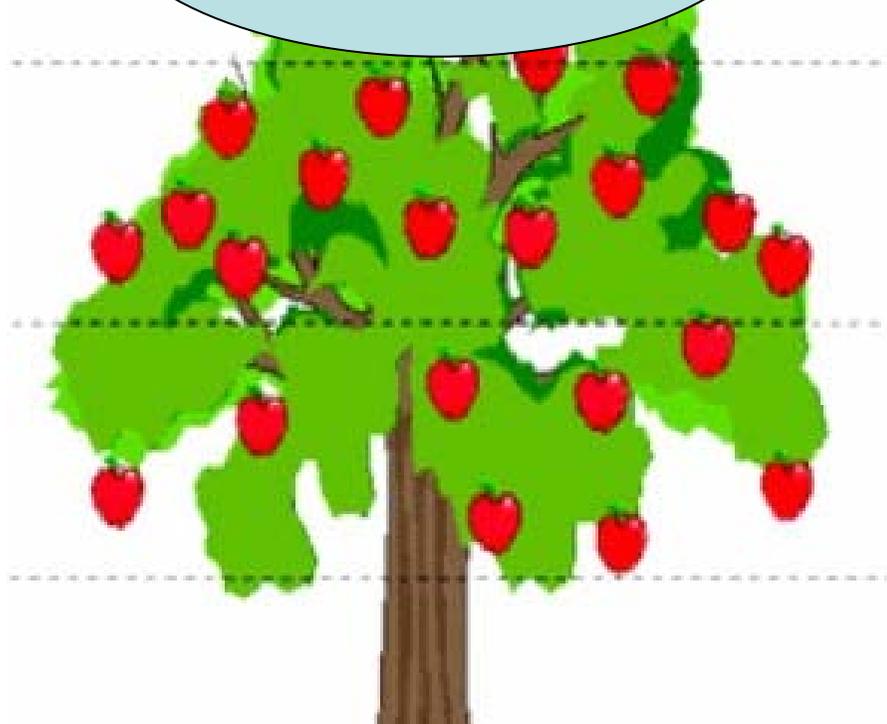
SB-Varianten

Kernprozesse

Verbesserung

KVP-Beteiligung

Jedes Problem hat seinen Ort (ist eine „Frucht“) am „Problembaum“



„sehr hoch hängende Früchte“

methodischer Ansatz:
Projektmanagement

Fokus: **Innovation**

„hoch hängende Früchte“

methodischer Ansatz:
Qualitätswerkzeuge, KVP Teams /
Projekte

Fokus : **Verbesserung**

„niedrig hängende Früchte“

methodischer Ansatz: einfache
Qualitätswerkzeuge, [Qualitätszirkel](#)

Fokus : **Verbesserung, Wartung**

„Früchte am Boden“

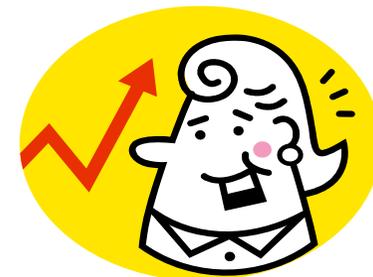
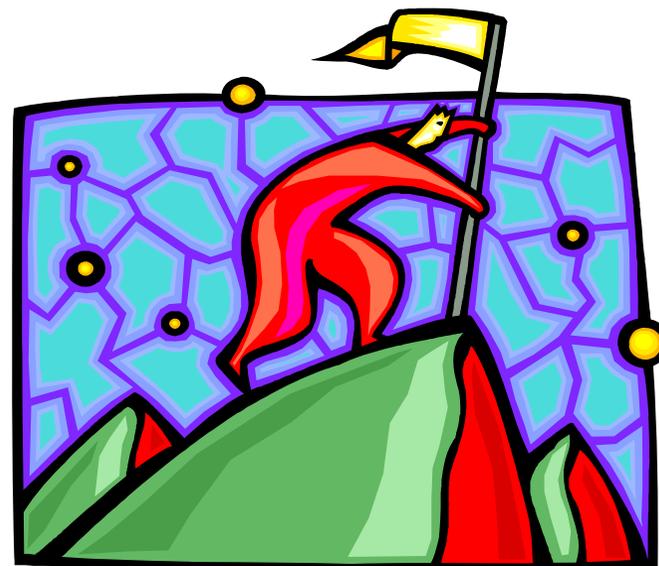
keine method. Ansatz, Intuition,
Hausverstand, Alltagsgeschäft,

Fokus : **Wartung**

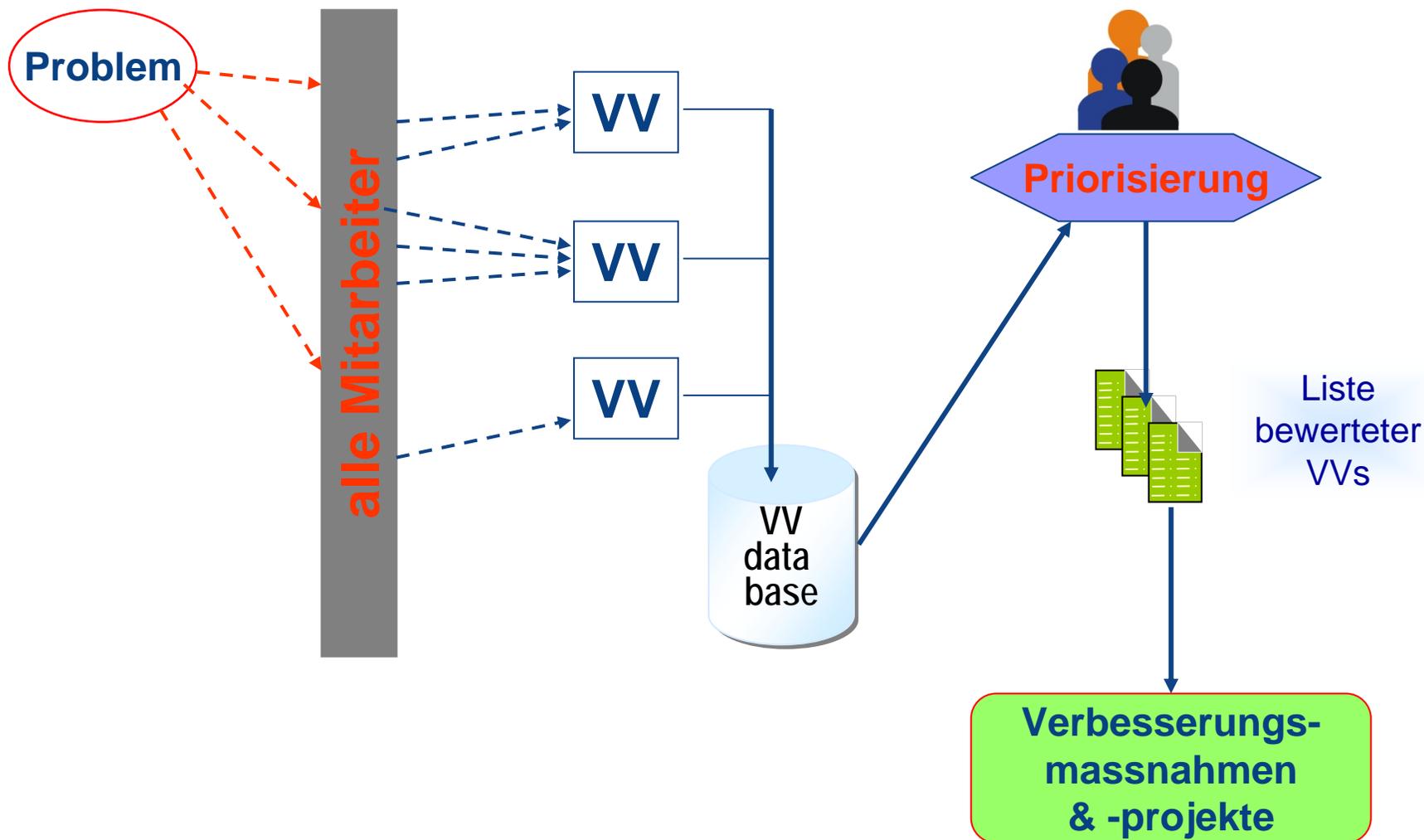
1. Wähle das richtige KVP-Niveau: niedrig/hoch/sehr hoch hängende „Früchte“?
2. Wähle das richtige Instrument für das Niveau

Wie man Mitarbeiter für den KVP motivieren kann

- Vorteile für alle Mitarbeiter schaffen
 - sie anerkennen
 - sie ermächtigen
 - ihnen Belohnungen geben
- Vorteile sowohl für die Mitarbeiter wie die Prozesse aufzeigen
- Erfolgsgories kommunizieren
- Schnelle Erfolge erzielen (Fortschritte in kleinen Schritten)
- Mitarbeiter in KVP-Methoden trainieren
- (Alle) Mitarbeiter an Projekt-Auswahl beteiligen
- Führungskräfte gehen beim KVP beispielhaft voran



- Grundlagen
- EFQM
- Messungen
- Selbstbewertung
- SB-Varianten
- Kernprozesse
- Verbesserung
- KVP-Beteiligung



Grundlagen

EFQM

Messungen

Selbstbewertung

SB-Varianten

Kernprozesse

Verbesserung

KVP-Beteiligung

- Die **Balanced Q-Card** (BCQ) unterstützt die Sammlung und Auswahl von Ideen die aus Befragungen oder Selbstbewertungen kommen, und die Umsetzung des KVP

- BQC hilft bei:
 - Filterung und Auswahl von Ideen aus Befragungen, Selbstbewertungen und allgemeiner Ideengenerierung
 - Individuelle Gewichtung von EFQM Kriterien oder Bewertungsdimensionen
 - Beschreibung von Verbesserungsaktionen
 - Inhaltlichem Projektmanagement
 - Statusübersicht der verschiedenen Projekte

Grundlagen

EFQM

Messungen

Selbstbewertung

SB-Varianten

Kernprozesse

Verbesserung

KVP-Beteiligung

Balanced Q-Card - Verbesserungsvorschlag lokal bewerten

Traineeetage für alle "Manager" im Kundens
 Ausarbeitung von Richtlinien zur Unternehm
 bessere Ausstattung von PCs
 Einführung eines 'Schwarzen Bretts' als Infoc
 Einführung eines professionelles Projektmar
 Einführung eines strukturierten Vorschlagsw
 Einführung von Sozialleistungen im Unterne
 einheitliches regelmäßiges Berichtswesen
 Entwicklung und Hinterlegung von klaren P
 Freizeit - Erlebnisse selber machen
 Headsets zum Ausblenden des Geräuschpe
 helle Wände und Pflanzen, definierte "Öffnu
 Kenntnisse in Business English sollten interr
 klare Kommunikation der Firme
 Klärung von Verantwortlichei
 kleinere Büroeinheiten, die das
 Kommunikation von unternehm
 komplette Überarbeitung des K

Verbesserungsvorschlag
 Entwicklung und Hinterlegung von klaren Profilen, in dem Aufgabenumfang und Handlungskompetenzen sowie Verantwortlichkeiten beschrieben werden

Sehr niedrig Sehr hoch

Dringlichkeit |

Stärkt die Marke |

Balanced Q-Card: Top Ten

Filter Kategorie

Rank	Score	Measure
1	9,67	Optimierung aller Prozesse und sinnvolle Vereinheitlichung (Kommunikation einheitlicher Richtlinie
2	9,62	klare Kommunikation der Firmenwerte, die gelebt werden
3	9,53	Trainingsmaßnahmen im Bereich Personalführung und - motivation für alle Führungskräfte
4	9,47	Einführung eines professionelles Projektmanagement als Standard
5	9,07	Schulungen im Bereich Strategie- und Lösungskompetenzen
6	8,67	Kommunikation von unternehmensumfassenden Änderungen über internen Newsletter, Statusinf
7	8,55	Trainingsmaßnahmen im Bereich Vertriebsstrategien
8	8,51	Freizeit - Erlebnisse selber machen
9	8,31	Entwicklung und Hinterlegung von klaren Profilen, in dem Aufgabenumfang und Handlungskompe
10	8,27	Messbarmachung von gesetzten Zielen um Nachhaltigkeit zu erreichen

Balanced Q-Card - Gewichtung der Dimens

Dringlichkeit	
Strategischer Wert	
Kundenbezug	
Kostengünstigkeit	
Einfachheit der Umsetzung	

Grundlagen

EFQM

Messungen

Selbstbewertung

SB-Varianten

Kernprozesse

Verbesserung

KVP-Beteiligung

Balanced Q-Card - Aktionsplan

noch nicht gestartet
 im Plan
 verzögert
 kritisch
 erledigt
 verworfen

Aktion	Kategorie	Start	Prozeßeigen...	Ende	Kommentar	Z
<input checked="" type="checkbox"/> EFQM Excellence bei MYDAYS einführen	GF	01.05.2008	Thomas Sohn	15.11.2008	vor Priorisier...	
<input checked="" type="checkbox"/> Festlegen und Einha...						
<input checked="" type="checkbox"/> Jeder neue Mitarbei...						
<input type="checkbox"/> MyDays Software lö...						
<input checked="" type="checkbox"/> Optimierung der inte...						
<input checked="" type="checkbox"/> Schulungen für den...						
<input checked="" type="checkbox"/> Verstärken des Gefi...						
<input checked="" type="checkbox"/> Wichtigkeit der Bind...						
<input checked="" type="checkbox"/> zentrale Datenbank...						

Balanced Q-Card - Aktion

Aktion: EFQM Excellence bei MYDAYS einführen

Herausforderungen	Erfahrungen	Ergebnisse	Externe Unterlagen
Allgemein	Team	Meilensteine	Zielmessung / -erreichung
Start 01.05.2008	Ende 15.11.2008	Budget geplant 20.000	Budget Ist []
Prozeßeigentümer Thomas Sohn		Kategorie GF	
Status <input checked="" type="checkbox"/> im Plan			
Kommentar vor Priorisierung als wichtig erkannt und gestartet			

Grundlagen

EFQM

Messungen

Selbstbewertung

SB-Varianten

Kernprozesse

Verbesserung

KVP-Beteiligung

Herzlichen Dank

für Ihre Aufmerksamkeit