



## EFQM Levels of Excellence



## Verpflichtung zu Excellence

**Leitfaden für Bewerber**

## Inhaltsverzeichnis

| Kapitel         | Thema  | Seite     |
|-----------------|--|-----------|
| <b>1</b>        | <b>Einleitung</b>  | <b>3</b>  |
| <b>2</b>        | <b>Ergebnisse der Selbstbewertung</b>                    | <b>3</b>  |
| <b>3</b>        | <b>Verbesserung der Leistung</b>                         | <b>3</b>  |
| 3.1             | Auswahl von Kriterien für die Festlegung der Prioritäten | 4         |
| 3.2             | Festlegung der Prioritäten für Verbesserungen            | 4         |
| 3.3             | Aktionsplan für Verbesserungen                           | 7         |
| 3.4             | Umsetzung der Verbesserungen                             | 8         |
| <b>4</b>        | <b>Validierung</b>                                       | <b>10</b> |
| 4.1             | Organisation des Firmenbesuchs                           | 10        |
| 4.2             | Vorbereitung des Firmenbesuchs                           | 10        |
| 4.3             | Was können Sie vom Firmenbesuch erwarten?                | 11        |
| <b>Anhang 1</b> | <b>Validierungs-Profil</b>                               | <b>14</b> |
| <b>Anhang 2</b> | <b>Actionsplan Vorlage</b>                               | <b>19</b> |
| <b>Anhang 3</b> | <b>Actionsplan Beispiel</b>                              | <b>31</b> |

Adresse für Rückfragen:

### **Initiative Ludwig Erhard Preis e.V.**

Dr. André Moll

Ludwig-Erhard-Str. 16 a

61440 Oberursel

Tel. 06171 / 8876880 oder 0175 93 222 73

Fax 06171 / 8876889

© 2011 EFQM

Die EFQM möchte die breite Verwendung dieses Materials in Unternehmen und Organisationen fördern. Vervielfältigungen, Veröffentlichungen und/oder Speicherungen jeder Art, ganz oder auszugsweise, elektronisch oder mechanisch, sind jedoch ohne vorherige schriftliche Genehmigung der EFQM als Copyright-Eigentümer nicht zulässig.

Anmerkung zum vorliegenden Dokument:

Bei allen Berufs-, Funktions- oder ähnlichen Bezeichnungen wird die grammatikalische maskuline Form der Substantive geschlechtsneutral verwendet.

## 1 Einleitung

Die vorliegende Richtlinie wurde für Bewerber entwickelt, die sich für das europäische Programm zur „Anerkennung für Verpflichtung zu Excellence“ bewerben.

In der 1. Phase des Programms führen die Bewerber eine Selbstbewertung nach einer von der EFQM anerkannten Methode durch und priorisieren aus den Erkenntnissen die Projekte für einen Aktionsplan. Sie können dabei auch von einem Berater unterstützt werden, der in der Anwendung des EFQM-Modells ausgebildet ist. Sie finden potenzielle Berater in Excellence-Netzwerk unter [www.excellence-initiative.de](http://www.excellence-initiative.de)

Die vorliegende Richtlinie hat den Zweck, Ihnen für die Phase 2 des Ablaufs – Verbesserung der Leistungen und Validierung – praktische Hilfestellung und eine entsprechende Anleitung zu bieten. Dazu ist eine neutrale Überprüfung der Umsetzung Ihres Aktionsplans erforderlich (Validierung). Die Validierung durch einen ausgebildeten und lizenzierten Validator, findet normalerweise zwischen sechs bis neun Monaten nach Abschluss der Priorisierung statt. Zum Zeitpunkt der Validierung sollten die 3 Projekte entweder abgeschlossen sein, oder zumindest deutlich erkennbare Zwischenstände aufweisen.

## 2 Ergebnisse der Selbstbewertung

Auf der Grundlage der Ergebnisse Ihrer Selbstbewertung müssen Sie einen Aktionsplan entwickeln. Die Selbstbewertung muss mit Hilfe einer von der ILEP freigegebenen Methode durchgeführt sein (z.B. vollständige Selbstbewertung nach RADAR, Workshop, Fragebogen).

In der Regel umfassen die Ergebnisse einer Selbstbewertung die folgenden Erkenntnisse:

- die derzeitigen Aktivitäten Ihrer Organisation hinsichtlich der einzelnen Kriterien des EFQM-Modells.
- bestehende Verbesserungsmöglichkeiten zu den Modellkriterien.

Ausgehend von diesen Ergebnissen gelangen Sie zu den Informationen, die Sie für die Entwicklung und Umsetzung Ihres Aktionsplans benötigen.

## 3 Verbesserung der Leistung

Die wesentlichen Schritte zur Verbesserung der Leistung sind folgende:

- Auswahl von Kriterien für die Selektion bzw. Priorisierung von Verbesserungen
- Planung der Aktivitäten für Verbesserungen
- Umsetzung der Verbesserungen

Da die meisten Organisationen nicht über die Ressourcen verfügen, um alle aus der Selbstbewertung resultierenden Verbesserungsmöglichkeiten zu realisieren, ist eine Konzentration auf einige wenige Schwerpunkte erforderlich, z.B. auf jene, welche innerhalb der nächsten sechs bis neun Monate die grösste Auswirkung auf die Organisationsleistung oder auf die Erreichung von zuvor festgelegten Organisationszielen haben.

### 3.1 Auswahl von Kriterien für die Festlegung der Prioritäten

Bevor Sie die Prioritäten Ihrer Verbesserungsmassnahmen festlegen, sollten Sie die Kriterien definieren, nach denen Sie Prioritäten bestimmen.

Das unten beschriebene Vorgehen (als Beispiel) verwendet 2 Kriterien:

- die Auswirkung der Verbesserung auf die Leistung Ihrer Organisation
- die Fähigkeit der Organisation, definierte Verbesserungen umzusetzen.

Die gewählten Kriterien für die Festlegung der Prioritäten sollten als Teil Ihres Aktionsplans dokumentiert werden, *siehe Anhang 2, Teil 3*.

### 3.2 Festlegung der Prioritäten für Verbesserungen

Wenn Sie die Kriterien für die Bestimmung der Prioritäten erarbeitet haben, können Sie die Prioritäten der geplanten Verbesserungen bestimmen. Dies sollte ebenfalls als Teil Ihres Aktionsplans dokumentiert werden, *siehe Anhang 2, Teil 3*.

## Vorschlag für das Verfahren zur Festlegung der Prioritäten

#### Schritt 1

Entfernung oder Kombination aller mehrfachen Aktionen.

#### Schritt 2

Gruppierung von verwandten Themen, um eine breiter angelegte Aktion zu realisieren; falls erforderlich Neubenennung.

#### Schritt 3

Verwendung der Prioritäten-Matrix in *Anhang 2 - Teil 3* (die bei Bedarf an Ihre eigenen Kriterien für die Festlegung der Prioritäten angepasst werden kann); geben Sie als erstes in Spalte A alle Aktionen an (*siehe Abbildung 1*).

#### Schritt 4

Ziehen Sie bei jeder Aktion die Auswirkungen in Betracht, die sie auf Ihre Organisationsziele haben wird (oder auf Ihre eigenen Kriterien für die Festlegung der Prioritäten). Legen Sie fest, ob die Auswirkungen nach Ihrer Meinung gross, mittel oder gering sein werden, und halten Sie in Spalte B der Matrix die entsprechende Anzahl Punkte fest (*siehe Abbildung 2*).

#### Schritt 5

Überlegen Sie sich anschliessend für jede Aktion, wie es um die 'Fähigkeit' Ihrer Organisation steht, die jeweilige Aktion innerhalb der nächsten sechs bis neun Monate zu realisieren. Legen Sie fest, ob diese Fähigkeit nach Ihrer Meinung 'gross', 'mittel' oder 'gering' ist, und geben Sie in Spalte C der Matrix die entsprechende Anzahl Punkte ein (*siehe Abbildung 3*).

#### Schritt 6

Berechnen Sie für jede Aktion das entsprechende Ergebnis, indem Sie den Wert in Spalte B mit dem jeweiligen Wert in Spalte C multiplizieren, und geben Sie das Ergebnis in Spalte D ein (*siehe Abbildung 1*).

### Schritt 7

Legen Sie schliesslich den Rang jeder Aktion – entsprechend ihrem Ergebnis – fest. Geben Sie den jeweiligen Rang in Spalte E ein (siehe Abbildung 1).

### Schritt 8

Nach der Fertigstellung der Prioritäten-Matrix können Sie erheblich besser erkennen, auf welche Aktionen Sie den Schwerpunkt legen sollten. Für den gesunden Menschenverstand gibt es hingegen keinen Ersatz. Sie sollten die Matrix deshalb nur als Leitfaden benutzen. Wenn Sie die Matrix fertig gestellt haben, gehen Sie einen Schritt zurück und stellen sicher, dass die Rangliste der Aktionen richtig ist. Falls erforderlich, nehmen Sie entsprechende Änderungen vor.

Prüfen und entscheiden Sie auch, ob die Reihenfolge der Verbesserungsprojekte sinnvoll ist, und ändern Sie sie – sofern nötig – unter Beachtung der folgenden Gesichtspunkte:

- Ein Verbesserungsprojekt kann Voraussetzung für ein anderes sein. Obwohl gerade dieses Verbesserungsprojekt möglicherweise grössere Ressourcen verschlingt und ihre Einführung innerhalb des Zeitrahmens von 6-9 Monaten fraglich sein mag, kann es durchaus sinnvoll sein, dieses Verbesserungsprojekt dennoch sehr frühzeitig umzusetzen.
- Ein Verbesserungsprojekt kann eine grundlegende Leistungslücke schliessen, so dass es sinnvoll ist, sie vor allen anderen Projekten umzusetzen.
- Manchmal empfiehlt es sich, bestimmte Verbesserungsprojekte parallel zueinander umzusetzen.

### Schritt 9

Abschliessend müssen Sie sich überlegen, wie viele Aktionen Sie nach Ihrer Meinung innerhalb eines Zeitrahmens von sechs bis neun Monaten realisieren können. Abhängig vom Umfang der Aufgabe und von den verfügbaren Mitteln wird es sich dabei in der Regel um ungefähr drei bis acht Aktionen handeln.

**Um die Anerkennung zu erreichen, müssen mindestens drei Verbesserungsprojekte geplant und umgesetzt werden.**

**Es besteht die Möglichkeit ein Grossprojekt auszuwählen und ein darin enthaltenes Teilprojekt festzulegen und abzuschliessen.**

Abbildung 1

Beispiel einer fertig gestellten Prioritäten-Matrix

| A   | B      | C         | D        | E    |
|---|--------|-----------|----------|------|
| Verbesserungsschwerpunkt  | Nutzen | Fähigkeit | Ergebnis | Rang |
| Realisierung von Prozessverbesserungen, um die Rechnungstellung an die Kunden um zwei Wochen zu verkürzen | 5      | 3         | 15       | 2    |
| Einführung eines Systems für Mitarbeitervorschläge  | 3      | 3         | 9        | 3    |
| Einrichtung eines Systems zur Erfassung der Kundenzufriedenheit   | 5      | 5         | 25       | 1    |

Abbildung 2

Vorschlag für die Prioritätskriterien im Zusammenhang mit den 'Auswirkungen auf die Unternehmensziele'

| Grosse Auswirkungen   | Mittlere Auswirkungen  | Geringe Auswirkungen   |
|---|--|--|
| <b>5 PUNKTE</b>   | <b>3 PUNKTE</b>  | <b>0 PUNKTE</b>  |
| Hat innerhalb der nächsten sechs bis neun Monate beträchtliche Auswirkungen auf eines oder mehrere Unternehmensziele. | Hat innerhalb der nächsten sechs bis neun Monate gewisse Auswirkungen auf mindestens ein Unternehmensziel. | Hat innerhalb der nächsten sechs bis neun Monate voraussichtlich keine Auswirkungen auf eines der Unternehmensziele. |

Abbildung 3

Vorschlag für die Prioritätskriterien im Zusammenhang mit der 'Fähigkeit zur Durchführung'

| Grosse Fähigkeit   | Mittlere Fähigkeit   | Geringe Fähigkeit   |
|--|--|---|
| <b>5 PUNKTE</b>  | <b>3 PUNKTE</b>  | <b>0 PUNKTE</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kann innerhalb von sechs bis neun Monaten realisiert werden.</li> <li>• Erfordert verhältnismässig wenig Ressourcen.</li> <li>• Unter der Kontrolle der Organisation</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kann wahrscheinlich innerhalb von sechs bis neun Monaten realisiert werden.</li> <li>• Erfordert unter Umständen beträchtliche Ressourcen.</li> <li>• Innerhalb der Kontrolle der Organisation</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kann innerhalb von sechs bis neun Monaten voraussichtlich nicht realisiert werden.</li> <li>• Erfordert beträchtliche Ressourcen.</li> <li>• Hängt von organisationsexternen Faktoren ab.</li> </ul> |

Wenn Sie die Prioritäten hinsichtlich Ihrer Verbesserungs-Schwerpunkte festgelegt und die Anzahl der Aktionen beschlossen haben, **die innerhalb der nächsten sechs bis neun Monate realisiert werden sollen**, besteht der nächste Schritt in der Entwicklung Ihres Aktionsplans. Der Aktionsplan ist ein wertvolles Hilfsmittel für die Realisierung und Überwachung Ihrer Aktionen sowie für die Erarbeitung der Dokumentation für die Validierung.

### 3.3 Aktionsplan für Verbesserungen

Es sollte für jeden Verbesserungs-Schwerpunkt ein detaillierter Aktionsplan entwickelt werden (siehe Anhang 2, Teil 2), von dem ein Teil während dieser Planungsphase abgeschlossen werden muss. Die untenstehende Tabelle enthält die Einzelheiten dieser Planungsabschnitte und ist ein Leitfaden für deren Durchführung.

|   |   |  |
|---|---|--|
| A | Name der Verbesserungsaktion                        | Klare Bezeichnung jedes einzelnen Verbesserungsschwerpunktes, die auch für externe Personen verständlich ist.  |
| B | Verantwortlicher der Aktion                         | Die Person, welche die Gesamtverantwortung dafür trägt, dass die Verbesserung gemäss den festgelegten Standards und innerhalb des definierten Zeitrahmens realisiert wird.   |
| C | Frist für den vollständigen Abschluss               | Datum, an dem die Verbesserung (gemäss Beschreibung) abgeschlossen und vollständig umgesetzt ist.  |
| D | Rangstufe hinsichtlich der Priorität                | Rang, welcher der Verbesserung im Rahmen der Prioritätenfestlegung zugeteilt wurde.  |
| E | Kriterium des Modells                               | Die Kriterien des EFQM Excellence-Modells, mit dem die Verbesserung im Zusammenhang steht, beispielsweise: <i>3 – Mitarbeiter.</i>   |
| F | Gegenwärtiger Stand                                 | Der Status der Verbesserung sollte in angemessenen Abständen kontrolliert und auf einfache Weise dargestellt werden, z.B.<br><b>Rot:</b> Umsetzung nicht auf Kurs / Ziel gefährdet<br><b>Gelb:</b> Start noch nicht erfolgt/ in Bearbeitung und Umsetzung auf Ziel<br><b>Grün:</b> Erledigt  |
| G | Vorgehen  | Zielsetzungen:<br>Eine Beschreibung des Vorgehens, mit dem im jeweiligen Bereich Verbesserungen erzielt werden sollen sowie die Gründe, warum dieses Vorgehen gewählt wurde und welcher Nutzen der Organisation entstehen soll (z.B. Unterstützung des Business Plans, der Führungsmessgrössen, Resultate, die verbessert werden, Interessensgruppen, die daraus Vorteile erzielen). |
| H | Umsetzung   | Beschreibung wie das Vorgehen umgesetzt werden soll, z.B.<br>- wer für die Umsetzung verantwortlich ist<br>- welche Personen involviert sind<br>- welche Org. Einheiten involviert sind<br>- Meilensteine<br>- wie der Endzustand aussieht<br>- wie die Umsetzung gemessen wird  |
| I | Resultate (Prüfung der Umsetzung)                   | Messgrössen, die zeigen, ob die Verbesserungs-massnahme gemäss Zeitplan und in vollem Umfang umgesetzt wurde   |
| J | Bewertung und Überprüfung (Prüfung der Wirksamkeit) | Wie der Fortschritt in der Umsetzung verfolgt wird und evtl. notwendige Korrekturen vorgenommen werden.  |

Wenn die erforderlichen Abschnitte der Aktionspläne fertig gestellt sind, sollte eine Übersicht erstellt werden, in der die wichtigsten Informationen aus den einzelnen Aktionsplänen zusammengefasst sind (siehe Anhang 2, Teil 1). Diese Übersicht dient zur Überwachung der laufenden Fortschritte im Verhältnis zu den festgelegten Zielsetzungen. Die Übersicht sollte die folgenden Einzelheiten enthalten:

|   |                                      |   |
|---|--------------------------------------|---|
| A | Rangstufe hinsichtlich der Priorität | Rang, welcher der Verbesserung im Rahmen der Festlegung der Prioritäten zugeteilt wurde.  |
| B | Verbesserungsaktion                  | Die Bezeichnung jeder einzelnen Aktion.   |
| C | Verantwortlicher der Aktion          | Die Person, welche die Gesamtverantwortung dafür trägt, dass die Aktion gemäss den festgelegten Zielen und innerhalb des definierten Zeitrahmens realisiert wird.   |
| D | Frist für die vollständige Umsetzung | Datum, an dem die Aktion gemäss der unter 'Umsetzung' festgehaltenen Erläuterung abgeschlossen und vollständig umgesetzt ist.   |
| E | Zeitplan der Aktivitäten             | Visuelle Darstellung der Zeitpunkte, zu denen die einzelnen Aktionen lanciert und abgeschlossen werden sollen.  |
| F | Gegenwärtiger Stand                  | Der Status der Verbesserung sollte in angemessenen Abständen kontrolliert und auf einfache Weise dargestellt werden, z.B.<br><b>Rot:</b> Umsetzung nicht auf Kurs / Ziel gefährdet<br><b>Gelb:</b> Start noch nicht erfolgt/ in Bearbeitung und Umsetzung auf Ziel<br><b>Grün:</b> Erledigt |

### 3.4 Umsetzung der Verbesserungen

Sie müssen Ihre Aktionen dem Aktionsplan entsprechend umsetzen. Die Umsetzung erfordert eine regelmässige Überwachung, um zu gewährleisten, dass die erwarteten Ergebnisse erreicht werden. Der Teil 2 des Verbesserungsplans ist ein hilfreicher Rahmen dazu.

Diese Anleitung versucht nicht, die Komplexität bei der Einführung von Veränderungen in einer Organisation vollständig zu behandeln. Die folgende Liste gibt Ihnen aber Anhaltspunkte, auf was Sie achten sollten.

- Es kann von Vorteil sein, einen Gesamtverantwortlichen für die Umsetzung der Verbesserungsprojekte zu benennen, der die Verbesserungsprojekte koordiniert und den Fortgang der Umsetzung überprüft.
- Benennen Sie Verantwortliche für die Validierung der einzelnen Verbesserungsprojekte. Definieren Sie deren Rolle, Aufgaben und Kompetenzen.
- Stellen Sie sicher, dass Ihre Verbesserungsprojekte „greifen“. Dazu benötigen Sie ein Verfahren, mit dem der Fortschritt überwacht und der erzielte Nutzen gemessen wird. So können Sie gegebenenfalls Änderungen bzw. Korrekturen an den Projektplänen vornehmen. Die ausführlichen Aktionspläne gemäß *Anhang 2, Teil 2* und die Übersicht über alle Projekte unterstützen Sie bei der Projektüberwachung.
- Es empfiehlt sich, Erfolgskriterien zu entwickeln, anhand derer Sie entscheiden können, ob Ihre Projekte die gewünschte Wirkung erzielen.



- Stellen Sie durch geeignete Kommunikationsprozesse sicher, dass sich innerhalb Ihrer Organisation, insbesondere bei dem betroffenen Personenkreis, Akzeptanz und Verantwortungsbewusstsein für die geplanten Projekte und Veränderungen entwickeln können.
- Abhängig von Umfang und Komplexität Ihrer Projekte könnte es sich anbieten, mögliche Alternativszenarien ins Auge zu fassen und dafür alternative Projektpläne zu entwickeln.
- Um den Nutzen Ihrer Verbesserungsprojekte nachhaltig zu gewährleisten, sollten Sie sicherstellen, dass die Umsetzung über den Projektverlauf hinaus im Tagesgeschäft konsolidiert wird.

Sicher gibt es Mitarbeiter innerhalb Ihrer Organisation, die Erfahrung mit der Einführung von Veränderungen haben. Nutzen Sie die Erfahrung dieser Mitarbeiter bei der Umsetzung der Verbesserungsprojekte.

#### **4. Validierung**

Die Validierung ist der Prozess, mit dem festgestellt wird, ob eine Organisation die Voraussetzungen für die „Verpflichtung zu Excellence“ umgesetzt hat.

Im Rahmen der Validierung müssen Sie den Nachweis erbringen, dass Sie die drei Verbesserungs-Aktionen entsprechend Ihrer Beschreibung umgesetzt haben. Dies wird von einem unabhängigen, ausgebildeten und von der EFQM lizenzierten Validator am Standort Ihrer Organisation geprüft. Dazu wird das aus der RADAR-Matrix abgeleitete Validierungs-Profil (Anhang 1) verwendet.

Sie erhalten einen schriftlichen Bericht, in dem Ihnen mitgeteilt wird, in welchen Bereichen Sie gute Ergebnisse erzielt haben und bei welchen Elementen noch die Möglichkeit für Verbesserungen besteht. In diesem Bericht wird auch festgehalten, ob Sie für Ihre Verpflichtung zu Excellence erfolgreich anerkannt wurden.

Organisationen, die mit ihrer Bewerbung erfolgreich sind, erhalten eine Anerkennungs-Urkunde (Gültigkeitsdauer 2 Jahre) mit dem bestätigt wird, dass die Organisation für ihre Verpflichtung zu Excellence anerkannt wurde.

Jene Organisationen, die mit ihrer Bewerbung nicht erfolgreich sind, erhalten eine Anleitung zu den Bereichen, in denen sie sich noch verbessern müssen, bevor sie sich erneut für die Anerkennung der Verpflichtung zu Excellence bewerben.

##### **4.1 Organisation des Firmenbesuchs**

Der Besuch Ihrer Organisation wird nur auf Ihren Wunsch durchgeführt, ist jedoch Bedingung für die Erreichung der Anerkennung.

Die Organisation des Besuchs erfolgt durch die Initiative Ludwig Erhard Preis / den ausführenden Validator.

##### **4.2 Vorbereitung des Firmenbesuchs**

Nach der Anmeldung wird Ihnen ein ausgebildeter und anerkannter Validator angeboten. Der Validator wird mit Ihnen Kontakt aufnehmen, um ein Datum für den Besuch vor Ort zu vereinbaren. Er wird Ihnen auch mitteilen, was dabei erwartet wird.

In der Regel wird er mit Ihnen einen kurzen Besuch vereinbaren, bei dem Sie die erwarteten Dokumente vorstellen können und das Programm für den Vor-Ort-Besuch gemeinsam erstellen werden.

Der Validator benötigt die folgenden Unterlagen und Informationen:

- Ihr vollständig ausgefülltes Bewerbungsformular (nach der Anmeldung stellt die Initiative Ludwig Erhard Preis dem zuständigen Validator eine Kopie zu).
- Ergebnisse Ihrer Selbstbewertung oder Ihres unterstützten Assessments
- Ihren vollständigen Aktionsplan (Umfang und Format siehe Anhang 1)

Ausserdem wird Sie Ihr Validator unter Umständen auf die Beachtung der folgenden Punkte aufmerksam machen:

- Sie sollten gewährleisten, dass alle Mitglieder des obersten Führungsteams (oder möglichst viele davon) für den Firmenbesuch zur Verfügung stehen.
- Verfügbar sein sollten auch einige Mitarbeiter aus allen Organisationsbereichen. Diese werden von Ihrem Validator gruppenweise oder im Rahmen von Einzelgesprächen befragt, damit er überprüfen kann, in welchem Ausmass Ihre Aktionen in der Praxis umgesetzt werden. Sie sollten Personen nennen, die an einem oder mehreren der folgenden Aktivitäten beteiligt waren:
  - Selbstbewertung
  - Entwicklung des Aktionsplans
  - Umsetzung der Aktionen
  - Mitarbeiter, die von der Umsetzung der Aktionen betroffen waren

Sie sollten einige Beispiele vorbereiten, beispielsweise Mitteilungen, Sitzungsunterlagen im Zusammenhang mit der Überprüfung der Fortschritte, usw.

#### 4.3 Was können Sie vom Firmenbesuch erwarten?

Wie oben erläutert wurde, wird Ihr Validator bereits vor dem Besuch mit Ihnen in Kontakt treten, um Sie darüber zu informieren, was Sie für den Firmenbesuch vorbereiten müssen.

Nachfolgend ist ein Beispiel für einen typischen Ablauf eines solchen Besuchs aufgeführt:

| <b>Punkte des Tagesprogramms</b>  |
|---|
| Vorstellen der Teilnehmer und Treffen mit dem Führungsteam  |
| Übersicht über den bisherigen Prozess und Erklärung des Zwecks des Firmenbesuchs                                      |
| Definition der Kriterien für die Anerkennung der Verpflichtung  |
| Erklärung des Ablaufs des Firmenbesuchs   |
| Nachweis und Sammlung von Daten (4 x 30 Minuten) – Strukturierte Befragungen auf der Grundlage des Verbesserungsplans |
| <b>Mittagessen</b>  |
| Prüfung der Umsetzung – Dokumentationsüberprüfung   |
| Prüfung der Umsetzung – Gespräch mit einzelnen Mitarbeitern   |
| Vorbereitung der Feedback-Präsentation  |
| Feedback für die Unternehmensleitung  |
| Nächste Schritte und Abschluss des Besuchs  |

Am Ende des Besuchs wird Ihnen der Validator mündlich erläutern, ob Ihre Bewerbung erfolgreich verlaufen ist. Innerhalb von drei Wochen erhalten Sie einen schriftlichen Bericht, in dem Ihnen mitgeteilt wird, in welchen Bereichen Sie gute Ergebnisse erzielt haben und bei welchen Elementen noch die Möglichkeit für Verbesserungen besteht.

Organisationen, die diesbezüglich erfolgreich sind, erhalten innerhalb von zwei Wochen ein Anerkennungs-Diplom, mit dem bestätigt wird, dass die Organisation für ihre Verpflichtung zu Excellence anerkannt wurde. Da die vergebene Anerkennung befristet ist (2 Jahre), erhalten die Organisationen von Ihrem Validator Hinweise zur Frage, ob sie sich in Zukunft wieder für die Anerkennung der Verpflichtung zu Excellence bewerben sollen, oder die nächsthöhere Stufe, **“Anerkennung für Excellence”** anstreben sollten.

Jene Organisationen, die im Zusammenhang mit ihrer Bewerbung nicht erfolgreich sind, erhalten im Rahmen des schriftlichen Berichts Anleitungen zu den Bereichen, in denen sie sich noch verbessern müssen, bevor sie sich erneut für die Anerkennung für Verpflichtung zu Excellence bewerben.

Es wird empfohlen, dass eine Organisation – unabhängig davon, ob ihre Bewerbung erfolgreich verlaufen ist – nicht mehr als drei Bewerbungen für die Anerkennung der Verpflichtung zu Excellence durchläuft, da damit in der Regel das Maximum an möglichen Erkenntnissen erreicht ist.

## Anhang 1: Validierungs-Profil

Das nachfolgend dargestellte Profil greift die RADAR-Elemente *Vorgehen*, *Umsetzung*, *Bewertung* und *Überprüfung* sowie *Ergebnisse* auf und bildet die Grundlage für die Validierung. Anders als bei *Recognised for Excellence* und beim Ludwig Erhard Preis wird bei *Committed to Excellence* die RADAR-Bewertungsmethodik nicht zur Vergabe von Punkten auf einer Skala von 0-1000 verwendet. Die Punktvergabe bei einem Assessment (Bewertung) ist also nicht vergleichbar mit der Punktvergabe bei der Validierung. Bei der Validierung werden pro Verbesserungsprojekt in 13 Kategorien zwischen 1 und 5 Punkten vergeben, also maximal 65 Punkte. Der Bewerber muss nachweisen, dass mindestens zwei von drei vorab benannten Verbesserungsprojekten das geforderte Profil erfüllen (d.h. von 65 Punkten müssen 32\* erreicht werden). Bei dem dritten Verbesserungsprojekt sollen mindestens 20 von 35 möglichen Punkten durch *Vorgehen* und *Umsetzung* erzielt werden. Damit soll der Nachweis erbracht werden, dass Sie auch Ihrer Verpflichtung zur Verbesserung nachgekommen sind.

\*) Die zu erreichende Mindestpunktzahl ergibt sich aus der Anzahl der grau hinterlegten Felder („gefordertes Profil“). Dies bedeutet jedoch nicht, dass pro Zeile mindestens das rechte graue Feld erreicht werden muss, nicht erreichte Punkte können an anderer Stelle ausgeglichen werden.

## Validierungsprofil

## Anhang 1

| <b>Verbesserungsprojekt Nr: 1</b>   | Name der Organisation – Ort  |                  |                  |           |                 |                       |
|---|--|------------------|------------------|-----------|-----------------|-----------------------|
|   | Name des Projekts  |                  |                  |           |                 |                       |
| Ergebnisse  | Nachweise können gefunden werden   | Wenige Nachweise | Einige Nachweise | Nachweise | Klare Nachweise | Umfängliche Nachweise |
| <b>Ziele</b>  |  |                  |                  |           |                 |                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Ziele wurden für das Verbesserungsprojekt <b>festgelegt</b> und unter Umsetzung spezifiziert.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Teil <b>5</b> des Aktionsplans (Umsetzungsdatum, Abschnitt <b>D</b>, Gantt Chart, Abschnitt <b>E</b>)</li> <li>Teil <b>6</b>, Abschnitte <b>F, H</b> und <b>I</b></li> </ul>                          | 1                | 2                | 3         | 4               | 5                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Ziele wurden <b>erreicht</b>.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Teil <b>5</b> des Aktionsplans (Umsetzungsdatum, Abschnitt <b>D</b>, Gantt Chart, Abschnitt <b>E</b> Status, Abschnitt <b>F</b>)</li> <li>Teil <b>6</b>, Abschnitte <b>F</b> und <b>I</b>.</li> </ul> |                  |                  |           |                 |                       |
| <b>Wertung für Ergebnisse</b>   | Wertung ist <b>a</b> von 10  |                  |                  |           |                 |                       |

| Vorgehen   | Nachweise können gefunden werden  | Wenige Nachweise | Einige Nachweise | Nachweise | Klare Nachweise | Umfängliche Nachweise |
|--|---|------------------|------------------|-----------|-----------------|-----------------------|
| <b>Fundiert</b>  |   |                  |                  |           |                 |                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Verbesserungsaktivitäten beziehen sich klar auf einen Bereich, der in der Selbstbewertung <b>identifiziert</b> wurde.</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Assessment Methode von EFQM akzeptiert</li> <li>Teil <b>1</b> des Aktionsplans</li> </ul>  |                  |                  |           |                 |                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Die <b>Relevanz</b> der Verbesserungsprojekte für die Organisation ist klar erkennbar.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Original Bewerbungsformular welches Hintergrundinformationen zur Organisation bereitstellt.</li> <li>Teil <b>3</b> des Aktionsplans</li> <li>Teil <b>4</b></li> <li>Teil <b>6</b>, Abschnitt <b>G</b></li> </ul> |                  |                  |           |                 |                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Verbesserungsaktivitäten wurden aufgrund nachvollziehbarer Kriterien <b>priorisiert</b>.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Teil <b>2</b> des Aktionsplans</li> <li>Teil <b>3</b></li> <li>Teil <b>4</b></li> </ul>  |                  |                  |           |                 |                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Verbesserungsprojekte sind klar und vollständig im geforderten Format im Aktionsplan <b>dokumentiert</b>.</li> <li>Andere Dokumentation.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Teil <b>5</b> des Aktionsplans</li> <li>Teil <b>6</b>, Abschnitt <b>G</b> und <b>H</b></li> </ul>  |                  |                  |           |                 |                       |
| <b>Integriert</b>  |   |                  |                  |           |                 |                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Verbesserungsaktivitäten sind mit anderen Projekten und laufenden Aktivitäten <b>verknüpft</b>.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Teil <b>2</b> des Aktionsplans</li> <li>Teil <b>3</b> des Aktionsplans</li> <li>Teil <b>4</b> des Aktionsplans</li> </ul>  |                  |                  |           |                 |                       |
| <b>Wertung für Vorgehen</b>  | Wertung ist <b>b</b> von 25   |                  |                  |           |                 |                       |

| Umsetzung   | Nachweise können gefunden werden   | Wenige Nachweise | Einige Nachweise | Nachweise | Klare Nachweise | Umfängliche Nachweise |
|---|--|------------------|------------------|-----------|-----------------|-----------------------|
| <b>Eingeführt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Das Verbesserungsprojekt ist in allen angestrebten Bereichen <b>umgesetzt</b>.</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Teil <b>6</b>, Abschnitt <b>H</b> des Aktionsplans</li> </ul>   |                  |                  |           |                 |                       |
| <b>Systematisch</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Der Umsetzungsplan wurde in strukturierter Art und Weise eingeführt. Jegliche Änderungen wurden dokumentiert.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Teil <b>5</b> des Aktionsplans</li> <li>Teil <b>6</b>, Abschnitt <b>H</b> des Aktionsplans</li> </ul> |                  |                  |           |                 |                       |
| <b>Wertung für Umsetzung</b>  | Wertung ist <b>c</b> von 10  |                  |                  |           |                 |                       |

| Bewertung und Verbesserung   | Nachweise können gefunden werden   | Wenige Nachweise | Einige Nachweise | Nachweise | Klare Nachweise | Umfängliche Nachweise |
|--|--|------------------|------------------|-----------|-----------------|-----------------------|
| <b>Messung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Es finden regelmäßig Messungen des <b>Fortschritt</b> gegen Plan statt.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>eil <b>6</b>, Abschnitte <b>F, H</b> und <b>I</b> des Aktionsplans</li> </ul> |                  |                  |           |                 |                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Es finden regelmäßig Messungen der <b>Effektivität</b> des Verbesserungsprojekts statt.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>eil <b>6</b>, Abschnitte <b>F</b> und <b>I</b> des Aktionsplans</li> </ul>    |                  |                  |           |                 |                       |
| <b>Lernen und Kreativität</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Regelmäßige Fortschrittsbewertungen werden genutzt, um aus der Umsetzung zu <b>lernen</b>.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>eil <b>6</b>, Abschnitte <b>H</b> und <b>I</b> des Aktionsplans</li> </ul>    |                  |                  |           |                 |                       |
| <b>Verbesserung und Innovation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Korrekturmaßnahmen</b> (des Vorgehens oder der Umsetzung des Vorgehens) wurden als Ergebnis des Lernens gestartet und wurden vollständig dokumentiert.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>eil <b>6</b>, Abschnitte <b>G, H</b> und <b>I</b> des Aktionsplans</li> </ul> |                  |                  |           |                 |                       |
| <b>Wertung für Bewertung &amp; V.</b>  | Wertung ist <b>d</b> von 20  |                  |                  |           |                 |                       |

|                      |                                |
|----------------------|--------------------------------|
| <b>Gesamtwertung</b> | $a + b + c + d$<br>$= xx / 65$ |
|----------------------|--------------------------------|

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| Minimalwertung wurde erreicht |  |
|-------------------------------|--|

|  |  |
|--|--|
| Minimalwertung wurde <b>nicht</b> erreicht |  |
|--|--|

| Element         | Attribute  | Nachweise sind zu finden  | Geringe Nachweise  | Einzelne Nachweise  | Nachweise  | Klare Nachweise  | Umfassende Nachweise  |
|-----------------|--|---|--|---|--|--|---|
| <b>Vorgehen</b> | <b>Fundiert</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>Das Verbesserungsprojekt leitet sich eindeutig aus einem in der Selbstbewertung <b>ermittelten</b> Thema ab</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Von der EFQM akzeptierte Selbstbewertungsmethode</li> <li>Teil <b>1</b> des Maßnahmenplans</li> </ul>  | Es gibt wenig Nachweise, dass das Verbesserungsprojekt aus der Selbstbewertung abgeleitet wurde. | Die vorhandenen Informationen legen einzelne Zusammenhänge zwischen dem Verbesserungsprojekt und der Selbstbewertung nahe | Es sind Zusammenhänge zwischen den identifizierten Verbesserungsprojekten und der Selbstbewertung vorhanden. | Es bestehen klare Zusammenhänge zwischen den identifizierten Verbesserungsprojekten und der Selbstbewertung. | Es bestehen umfassende Zusammenhänge zwischen den identifizierten Verbesserungsprojekten und der Selbstbewertung. |
|                 | Die <b>Relevanz</b> des Verbesserungsprojekts für die Organisation ist einwandfrei zu erkennen   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bewerbungsunterlage mit Hintergrundinformationen zur Organisation</li> <li>Teil <b>3</b> des Maßnahmenplans</li> <li>Teil <b>4</b> des Maßnahmenplans</li> <li>Teil <b>6</b>, Abschnitt <b>G</b> des Maßnahmenplans</li> </ul> | Die Relevanz für die Auswahl des Verbesserungsprojekts ist nicht erkennbar.                      | Etwas Relevanz für die Auswahl des Verbesserungsprojekts ist erkennbar,   | Die Relevanz für die Auswahl des Verbesserungsprojekts ist erkennbar.  | Es besteht ein klares Verständnis für die Relevanz des Verbesserungsprojekts für die Organisation            | Es besteht umfassendes Verständnis für die Relevanz des Verbesserungsprojekts für die Organisation                |
|                 | Das Verbesserungsprojekt wurde auf Basis fundierter Kriterien <b>priorisiert</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Teil <b>2</b> des Maßnahmenplans</li> <li>Teil <b>3</b> des Maßnahmenplans</li> <li>Teil <b>4</b> des Maßnahmenplans</li> </ul>  | Das Verbesserungsprojekt wurde nicht priorisiert.  | Das Verbesserungsprojekt lässt eine gewisse Priorität erkennen.   | Das Verbesserungsprojekt wurde nach Kriterien priorisiert.   | Das Verbesserungsprojekt wurde nach wesentlichen Kriterien priorisiert.                                      | Umfassende Detailinformation für die Priorisierungskriterien sind vorhanden sowie Bezug zur Strategie             |
|                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Das Verbesserungsprojekt ist nachvollziehbar und vollständig im geforderten Format im Maßnahmenplan <b>beschrieben</b></li> <li>Weitere Beschreibungen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Teil <b>5</b> des Maßnahmenplans</li> <li>Teil <b>6</b>, Abschnitte <b>G</b> und <b>H</b> des Maßnahmenplans</li> </ul>  | Die Beschreibung des Verbesserungsprojekts ist unzureichend.                                     | Das Verbesserungsprojekt enthält einige wesentliche Elemente.   | Das Verbesserungsprojekt enthält alle wesentlichen Elemente.   | Die Projektbeschreibung und zusätzliche Unterlagen sind systematisch aufgebaut                               | Die Projektbeschreibung und zusätzliche Unterlagen sind systematisch aufgebaut und stehen anderen zur Verfügung.  |
|                 | <b>Integriert</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>Das Verbesserungsprojekt ist <b>verknüpft</b> mit anderen Projekten und laufenden Aktivitäten der Organisation</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Teil <b>2</b> des Maßnahmenplans</li> <li>Teil <b>3</b> des Maßnahmenplans</li> <li>Teil <b>4</b> des Maßnahmenplans</li> </ul>  | Die Verbindung zu anderen Projekten und zum Tagesgeschäft ist nicht gegeben.                     | Einige Verbindungen zu anderen Projekten und zum Tagesgeschäft sind gegeben.  | Die Verbindung zu anderen Projekten und zum Tagesgeschäft besteht.   | Klare Verbindung zu anderen Projekten und zum Tagesgeschäft ist gegeben                                      | Das Projekt ist mit anderen verzahnt sowie in effizienter Weise mit dem Tagesgeschäft.                            |

| Element                           | Attribute  | Nachweise sind zu finden   | Geringe Nachweise   | Einzelne Nachweise  | Nachweise   | Klare Nachweise   | Umfassende Nachweise  |
|-----------------------------------|--|--|---|---|---|---|---|
| <b>Bewertung und Verbesserung</b> | <b>Messung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Der <b>Projektfortschritt</b> wird regelmäßig gegenüber dem Plan gemessen</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Teil <b>6</b>, Abschnitte <b>F</b>, <b>H</b> und <b>I</b> des Maßnahmenplans</li> </ul> | Kaum Nachweise für Fortschritts-Bewertungen.  | Einige Nachweise, dass der Fortschritt des geplanten Verbesserungsprojekts bewertet wurde. (Ad hoc) | Nachweise sind vorhanden, dass Bewertung und Fortschrittsmessung des Verbesserungsprojekts durchgeführt wurden. | Der Fortschritt wurde regelmäßig qualitativ und quantitativ bewertet.   | Der Fortschritt des Verbesserungsprojekts wurde regelmäßig bewertet und verbessert als integraler Bestandteil des Projekts. |
|                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Die <b>Effektivität</b> des Verbesserungsprojekts wird regelmäßig gemessen</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Teil <b>6</b>, Abschnitte <b>F</b> und <b>I</b> des Maßnahmenplans</li> </ul>           | Kaum Nachweise für Bewertungen der Effektivität.  | Einige Nachweise, dass die Effektivität des geplanten Verbesserungsprojekts bewertet wurde.         | Nachweise sind vorhanden, dass Bewertungen der Effektivität des Verbesserungsprojekts durchgeführt wurden.      | Der Einfluss des Verbesserungsprojekts wurde regelmäßig gemessen.   | Messung des Einflusses basiert auf definierten Erfolgskriterien und Bedürfnissen der Interessengruppen.                     |
|                                   | <b>Lernen und Kreativität</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Regelmäßige Fortschrittskontrollen werden dazu genutzt, aus Erfahrungen in der Umsetzung zu lernen</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Teil <b>6</b>, Abschnitte <b>H</b> und <b>I</b> des Maßnahmenplans</li> </ul>           | Besprechungen für Fortschrittskontrollen wurden nicht geplant oder Maßnahmen zum Projektfortschritt wurden nicht umgesetzt/kommuniziert | Fortschrittskontrollen werden zur Identifizierung von Verbesserungsmöglichkeiten genutzt.           | Abstimmung zwischen Entscheidungsträgern und Verbesserungsteams findet statt (intern oder extern)               | Lernen von Fortschrittskontrollen wird festgehalten und mit anderen Projekten ausgetauscht. (intern und extern)   | Anderer Projektleiter/Entscheidungsträger wenden Lernen von Fortschrittskontrollen anderer Projekte an (Role Model)         |
|                                   | <b>Verbesserung und Innovation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Basierend auf den Erfahrungen aus Fortschrittskontrollen werden <b>Korrekturmaßnahmen</b> (bezogen auf das Vorgehen und/oder die Umsetzung) ergriffen. Dies ist vollständig beschrieben</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Teil <b>6</b>, Abschnitte <b>G</b>, <b>H</b> und <b>I</b> des Maßnahmenplans</li> </ul> | Fortschrittskontrollen führen nicht zu Korrekturmaßnahmen.  | Fortschrittskontrollen führen zu einigen Korrekturmaßnahmen   | Fortschrittskontrollen werden zur Bestätigung oder der Fortschreibung des Umsetzungsplans genutzt.              | Bei Fortschrittskontrollen identifizierte Verbesserungsmöglichkeiten wurden umgesetzt. Potenzielle Risiken wurden abgewogen und Präventivmaßnahmen ergriffen. | Das Verbesserungsprojekt wurde durch Präventiv- und Korrekturmaßnahmen gut auf Kurs gehalten.                               |



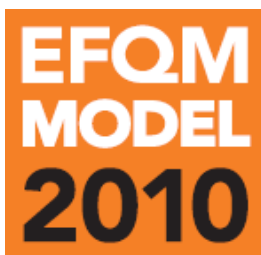
| Element           | Attribute   | Nachweise sind zu finden  | Geringe Nachweise  | Einzelne Nachweise  | Nachweise   | Klare Nachweise   | Umfassende Nachweise   |
|-------------------|---|---|--|---|---|---|--|
| <b>Umsetzung</b>  | <b>Eingeführt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Das Verbesserungsprojekt ist in allen geplanten Bereichen <b>eingeführt</b></li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Teil <b>6</b>, Abschnitt <b>H</b> des Maßnahmenplans</li> </ul>  | Einige wenige erste Aktionen wurden unternommen.                                 | Einige einfache Aktionen wurden angegangen.   | Das Verbesserungsprojekt wurde in den meisten vorgesehenen Bereichen umgesetzt.   | Das Verbesserungsprojekt wurde in allen vorgesehenen Bereichen umgesetzt.   | Das Verbesserungsprojekt wurde über die vorgesehenen Bereiche hinaus umgesetzt.  |
|                   | <b>Systematisch</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Der Projektplan wurde <b>strukturiert</b> umgesetzt und alle Änderungen wurden vollständig dokumentiert</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Teil <b>5</b> des Maßnahmenplans</li> <li>Teil <b>6</b>, Abschnitt <b>H</b> des Maßnahmenplans</li> </ul>  | Es gibt keine Umsetzungsplanung, gegen die der Fortschritt verfolgt werden kann. | <p>Eine Planung ist niedergelegt.</p> <p>Die Planung wurde kommuniziert und ist von wesentlichen Interessengruppen verstanden</p> | Der Projektleiter / weitere Entscheidungsträger sind definiert. Es ist ein Termin zur vollen Umsetzung des Verbesserungsprojekts festgelegt. Ressourcen sind zugewiesen (Zeit, Mitarbeiter, Geld) entsprechend der Umsetzungsplanung. | <p>Erfolgskriterien für die Umsetzung des Verbesserungsprojekts wurden festgelegt.</p> <p>Wesentliche Interessen werden auf dem Laufenden gehalten.</p> | Regelmäßige Projektreviews wurden festgelegt und durchgeführt zur Verfolgung der geplanten Umsetzung und um Korrekturmaßnahmen zu beschließen. |
| Element           | Attribute   | Nachweise sind zu finden  | Geringe Nachweise  | Einzelne Nachweise  | Nachweise   | Klare Nachweise   | Umfassende Nachweise   |
| <b>Ergebnisse</b> | <b>Ziele</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Für das Verbesserungsprojekt sind Ziele <b>definiert</b> wie unter Umsetzung weiter ausgeführt.</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Teil <b>5</b> des Maßnahmenplans (Umsetzungsdatum, Spalte <b>D</b>, Gantt Chart, Spalte <b>E</b>)</li> <li>Teil <b>6</b>, Abschnitte <b>F</b>, <b>H</b> und <b>I</b> des Maßnahmenplans</li> </ul> | Es gibt wenig Nachweise, dass eindeutige Ziele festgelegt wurden.                | Einige grundlegende Ziele wurden festgelegt und diese sind angemessen.  | Grundlegende Ziele für das Verbesserungsprojekt wurden festgelegt und diese sind angemessen.  | Eindeutige Ziele wurden für das Verbesserungsprojekt festgelegt. Diese sind angemessen und es besteht ein Bezug zur Strategie.                          | Hochgesteckte Ziele wurden für das Verbesserungsprojekt festgelegt. Diese sind angemessen und es besteht Bezug zu den strategischen Zielen.    |
|                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Die Ziele wurden <b>erreicht</b>.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Teil <b>5</b> des Maßnahmenplans (Umsetzungsdatum, Spalte D, Gantt Chart, Spalte E, Status, Spalte F)</li> <li>Teil <b>6</b> des Maßnahmenplans, Abschnitte <b>F</b> und <b>I</b>.</li> </ul>      | Das Projekt hat wenig oder keinen Unterschied bewirkt.                           | Eine gewisse Verbesserung wurde durch das Projekt erreicht.   | Erkennbare Verbesserungen wurden durch das Projekt erreicht.  | Eindeutige Verbesserungen wurden durch das Projekt erreicht. Es gibt keinen Zweifel über die erzielte Auswirkung.                                       | Durch das Projekt wurde eine das Ziel übertreffende Verbesserung erreicht.   |

Committed to Excellence (C2E)

## Anlage 2



**EXCELLENCE - AKTIONSPLAN**  
**(NAME DER ORGANISATION)**



© 2011 EFQM

*No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means (be this electronically, mechanically, through photocopy or recording, or otherwise) without either the prior written permission of, or a license permitting restricted copying and use for a third party, from the publisher.*

| ORGANISATIONDETAILS  |  |
|--|--|
| Name der Organisation  |  |
| Adresse  |  |
| Kontaktperson  |  |
| Telefonnummer  |  |
| Faxnummer  |  |
| E-Mail Adresse   |  |
| Geplantes Datum für den Validierungsbesuch (normalerweise 6-9 Monate nach der Anmeldung) |  |

Hinweis: Im „C2E-Leitfaden“ erhalten Sie Hilfe zum Ausfüllen dieses Formulars

Bitte beachten Sie: Ihr Aktionsplan sollte

- nummeriert sein
- nicht länger als 15 Seiten lang sein
- gedruckt mit einer Schrittgröße von mindestens 10 Punkt
- die vorgegebenen Vorlage respektieren

Bei Fragen stehen Ihnen die Mitarbeiter der ILEP gerne zur Verfügung.  
Bitte senden Sie ein Mail an [am@ilep.de](mailto:am@ilep.de) oder wählen Sie 06171/8876880

Teil 1: Information über Ihre Selbstbewertung

|   |   |
|---|---|
| Datum der Selbstbewertung (SB)  |   |
| Wurde die Selbstbewertung von einem externen Moderator begleitet?                     | <input type="checkbox"/> Nein<br><input type="checkbox"/> Ja. Es war<br>.....<br>.....  |
| Selbstbewertungs-Methode  | Beschreiben Sie kurz<br>Nach welcher Methode, Sie die SB durchgeführt haben<br>Wie die SB durchgeführt wurde?<br>Wer an der AB beteiligt war? |
| Was haben Sie gelernt? Was können Sie am Prozess der Selbstbewertung noch verbessern? |   |

Teil 2a: Ergebnis Ihrer EFQM Selbstbewertung – welche Stärken wurden entdeckt?

Schreiben Sie jeweils die 2 wichtigsten Stärken nach den EFQM Excellence Modell Kriterien geordnet auf.

|            | Modellkriterium                       |     | Stärken |
|------------|---------------------------------------|-----|---------|
| BEFÄHIGER  | Führung                               | 1.1 |         |
|            |                                       | 1.2 |         |
|            | Strategie                             | 2.1 |         |
|            |                                       | 2.2 |         |
|            | Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter      | 3.1 |         |
|            |                                       | 3.2 |         |
|            | Partnerschaften & Ressourcen          | 4.1 |         |
|            |                                       | 4.2 |         |
|            | Prozesse, Produkte & Dienstleistungen | 5.1 |         |
|            |                                       | 5.2 |         |
| ERGEBNISSE | Kundenbezogene Ergebnisse             | 6.1 |         |
|            |                                       | 6.2 |         |
|            | Mitarbeiterbezogene Ergebnisse        | 7.1 |         |
|            |                                       | 7.2 |         |
|            | Gesellschaftsbezogene Ergebnisse      | 8.1 |         |
|            |                                       | 8.2 |         |
|            | Schlüsselergebnisse                   | 9.1 |         |
|            |                                       | 9.2 |         |

Teil 2b: Ergebnis Ihrer EFQM Selbstbewertung – welche Verbesserungspotentiale wurden entdeckt?

Schreiben Sie jeweils die 2 wichtigsten Verbesserungspotentiale nach den EFQM Excellence Modell Kriterien geordnet auf.

|                                       | Modellkriterium                  |     | Verbesserungspotentiale |
|---------------------------------------|----------------------------------|-----|-------------------------|
| <b>BEFÄHIGER</b>                      | Führung                          | 1.1 |                         |
|                                       |                                  | 1.2 |                         |
|                                       | Strategie                        | 2.1 |                         |
|                                       |                                  | 2.2 |                         |
|                                       | Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter | 3.1 |                         |
|                                       |                                  | 3.2 |                         |
|                                       | Partnerschaften & Ressourcen     | 4.1 |                         |
|                                       |                                  | 4.2 |                         |
| Prozesse, Produkte & Dienstleistungen | 5.1                              |     |                         |
|                                       | 5.2                              |     |                         |
| <b>ERGEBNISSE</b>                     | Kundenbezogene Ergebnisse        | 6.1 |                         |
|                                       |                                  | 6.2 |                         |
|                                       | Mitarbeiterbezogene Ergebnisse   | 7.1 |                         |
|                                       |                                  | 7.2 |                         |
|                                       | Gesellschaftsbezogene Ergebnisse | 8.1 |                         |
|                                       |                                  | 8.2 |                         |
|                                       | Schlüsselergebnisse              | 9.1 |                         |
|                                       |                                  | 9.2 |                         |

Teil 3: Verbesserungsbereiche priorisieren – wie werden Sie das tun?

Sie können jede Methode anwenden, die Ihnen gefällt, um die bei der Selbstbewertung entdeckten Verbesserungspotentiale zu priorisieren.

Beschreiben Sie kurz, welche Methode Sie gewählt haben und welche Ergebnisse erzielt wurden. Im „C2E-Leitfaden“ erhalten Sie Anregungen.

Beschreiben Sie kurz nach welchen Kriterien und wie Sie Ihre Verbesserungspotentiale priorisiert haben.

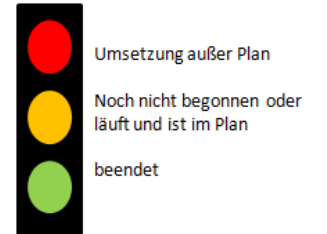
**Ergebnis:** Eine Liste mit den 3 wichtigsten Verbesserungsprojekten.

|           | Verbesserungsprojekte |
|-----------|-----------------------|
| Projekt 1 | Titel:                |
| Projekt 2 | Titel:                |
| Projekt 3 | Titel:                |

Teil 4: Wirkungsgrad und Bedeutung Ihrer Verbesserungsprojekte

| Projekte  | Welche Bedeutung hat es für Ihre Organisation und wie unterstützt es die Strategie? | Welche Auswirkung wird es auf die Ziele, die Leistungen und den Geschäftsplan? | Inwieweit unterstützt es andere Aktivitäten und Vorgehensweisen innerhalb der Organisation? |
|-----------|---|--|---|
| Projekt 1 |   |  |   |
| Projekt 2 |   |  |   |
| Projekt 3 |   |  |   |





Teil 5: Verbesserungsprojekte – unser Plan

| Projekt | Meilensteine       | Projektverantwortlich | Geplantes Ende | Gantt-Diagramm |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Status |  |  |  |  |  |  |  |  |
|---------|--------------------|-----------------------|----------------|----------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------|--|--|--|--|--|--|--|--|
|         | <i>Projektname</i> |                       |                |                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |  |
|         | 1.                 |                       |                |                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |  |
|         | 2.                 |                       |                |                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |  |
|         | 3.                 |                       |                |                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |  |
|         | 4.                 |                       |                |                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |  |
|         | <i>Projektname</i> |                       |                |                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |  |
|         | 1.                 |                       |                |                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |  |
|         | 2.                 |                       |                |                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |  |
|         | 3.                 |                       |                |                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |  |
|         | 4.                 |                       |                |                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |  |
|         | <i>Projektname</i> |                       |                |                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |  |
|         | 1.                 |                       |                |                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |  |
|         | 2.                 |                       |                |                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |  |
|         | 3.                 |                       |                |                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |  |
|         | 4.                 |                       |                |                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Teil 6: Verbesserungsprojekt Nr. \_\_\_\_**  
**(bitte diese Seiten entsprechend der Projekte wiederholen)**

|   |  |  |                                   |        |        |
|---|--|--|-----------------------------------|--------|--------|
| <b>A Titel:</b>                           |  |  |                                   |        |        |
| <b>B Verantwortlich:</b>                  |  |  | <b>C Endtermin für Umsetzung:</b> |        |        |
| <b>D Bezieht sich auf Modellkriterium</b> |  |  |                                   |        |        |
| <b>E Aktuelle Lage zum:</b>               |  |  | Rot ●                             | Gelb ● | Grün ● |
|   |  |  |                                   |        |        |

**Projektbeschreibung**

|   |  |
|---|--|
| <b>F ERGEBNISSE</b><br>Mit Hilfe welcher Messgrößen oder Ergebnisse werden sie die erfolgreiche Umsetzung prüfen? |  |
| Mit Hilfe welcher Messgrößen oder Ergebnisse werden sie die erfolgreiche Verbesserung prüfen?                     |  |
| <b>G VORGEHEN</b><br>Beschreiben Sie das Projekt und seine Notwendigkeit.   |  |

## Teil 6: Verbesserungsprojekt 1(Fortsetzung)

### **H UMSETZUNG**

Beschreiben Sie

- Wie das Projekt verwirklicht wird
- Wo es umgesetzt wird
- Wer die Umsetzung mitgestaltet

### **I BEWERTUNG UND VERBESSERUNG**

Beschreiben Sie, wie Sie

- Projektfortschritt mit dem Plan vergleichen
- Dokumentieren, was Sie gelernt haben
- Fortschritt über die in **F** definierten Kennzahlen überwachen werden

**Teil 6: Verbesserungsprojekt Nr. \_\_\_\_**  
**(bitte diese Seiten entsprechend der Projekte wiederholen)**

|   |  |  |                                   |        |        |
|---|--|--|-----------------------------------|--------|--------|
| <b>A Titel:</b>                           |  |  |                                   |        |        |
| <b>B Verantwortlich:</b>                  |  |  | <b>C Endtermin für Umsetzung:</b> |        |        |
| <b>D Bezieht sich auf Modellkriterium</b> |  |  |                                   |        |        |
| <b>E Aktuelle Lage zum:</b>               |  |  | Rot ●                             | Gelb ● | Grün ● |
|   |  |  |                                   |        |        |

**Projektbeschreibung**

|   |  |
|---|--|
| <b>F ERGEBNISSE</b><br>Mit Hilfe welcher Messgrößen oder Ergebnisse werden sie die erfolgreiche Umsetzung prüfen? |  |
| Mit Hilfe welcher Messgrößen oder Ergebnisse werden sie die erfolgreiche Verbesserung prüfen?                     |  |
| <b>G VORGEHEN</b><br>Beschreiben Sie das Projekt und seine Notwendigkeit.   |  |

## Teil 6: Verbesserungsprojekt 1(Fortsetzung)

### **H UMSETZUNG**

Beschreiben Sie

- Wie das Projekt verwirklicht wird
- Wo es umgesetzt wird
- Wer die Umsetzung mitgestaltet

### **I BEWERTUNG UND VERBESSERUNG**

Beschreiben Sie, wie Sie

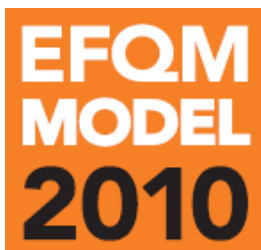
- Projektfortschritt mit dem Plan vergleichen
- Dokumentieren, was Sie gelernt haben
- Fortschritt über die in **F** definierten Kennzahlen überwachen werden

Committed to Excellence (C2E)



**EXCELLENCE - AKTIONSPLAN**

**MUSTERBEHÖRDE**  
**EINE ORGANISATION AUS DEM**  
**ÖFFENTLICH/RECHTLICHEN BEREICH**



© 2011 EFQM

*No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means (be this electronically, mechanically, through photocopy or recording, or otherwise) without either the prior written permission of, or a license permitting restricted copying and use for a third party, from the publisher.*

| ORGANISATIONDETAILS  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| Name der Organisation  | Musterbehörde                       |
| Adresse  | Musterstr. 123<br>12345 Musterstadt |
| Kontaktperson  | Herr Schreiner                      |
| Telefonnummer  | 012345/ 67890                       |
| Faxnummer  | 012345/ 67891                       |
| E-Mail Adresse   | max.schreiner@musterorganisation.de |
| Geplantes Datum für den Validierungsbesuch (normalerweise 6-9 Monate nach der Anmeldung) | 10.03.2011                          |

Hinweis: Im „C2E-Leitfaden“ erhalten Sie Hilfe zum Ausfüllen dieses Formulars

Bitte beachten Sie: Ihr Aktionsplan sollte

- nummeriert sein
- nicht länger als 15 Seiten lang sein
- gedruckt mit einer Schrittgröße von mindestens 10 Punkt
- die vorgegebenen Vorlage respektieren

Bei Fragen stehen Ihnen die Mitarbeiter der ILEP gerne zur Verfügung.  
Bitte senden Sie ein Mail an [am@ilep.de](mailto:am@ilep.de) oder wählen Sie 06171/8876880

Teil 1: Information über Ihre Selbstbewertung

|   |   |
|---|---|
| Datum der Selbstbewertung (SB)  |   |
| Wurde die Selbstbewertung von einem externen Moderator begleitet?                     | <input checked="" type="checkbox"/> Nein<br><input type="checkbox"/> Ja. Es war<br>.....<br>.....   |
| Selbstbewertungs-Methode  | <p>Wir haben am 11. und 12. März 2010 inspiriert vom Besuch des LEP-Forums unsere Selbstbewertung durchgeführt.</p> <p>Wir haben nach der Workshopmethode gearbeitet und jeweils Kriterienverantwortliche benannt, die den Workshop zu ihren Themen vorbereitet haben.</p> <p>Der Workshop wurde vom Behördenleiter moderiert, der sich dazu bei der ILEP ein spezifisches Training durchlaufen hat. Dank eines WBT der ILEP zum Thema Selbstbewertung konnten wir mit einem gleichen Verständnis in den Workshop starten.</p> <p>Es wurden an den beiden Tagen alle Kriterien des Modells besprochen und die jeweiligen Erkenntnisse in einem Bericht dokumentiert.</p> <p>Es waren 12 Führungskräfte und 2 Mitarbeiter an der Selbstbewertung beteiligt. Damit waren fast alle Führungskräfte involviert.</p> |
| Was haben Sie gelernt? Was können Sie am Prozess der Selbstbewertung noch verbessern? | <p>Wir haben gemerkt, dass man mit der Vorbereitung noch früher beginnen sollte. Nach der Urlaubsphase waren zu viele Führungskräfte in Projekten gebunden.</p> <p>Wir werden im nächsten Selbstbewertungsprozess einen nachgelagerten Termin planen, um die Projektplanung gemeinsam zu besprechen.</p>  |



Teil 2a: Ergebnis Ihrer EFQM Selbstbewertung – welche Stärken wurden entdeckt?  
Schreiben Sie jeweils die 2 wichtigsten Stärken nach den EFQM Excellence Modell Kriterien geordnet auf.

|            | Modellkriterium                       |     | Stärken   |
|------------|---------------------------------------|-----|---|
| BEFÄHIGER  | Führung                               | 1.1 | Klar definierte Mission, Vision und Werte                             |
|            |                                       | 1.2 | Strukturiertes Vorgehen zum Umgang mit den externen Interessengruppen |
|            | Strategie                             | 2.1 | Verbesserter Prozesse zur Strategieentwicklung                        |
|            |                                       | 2.2 |   |
|            | Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter      | 3.1 | Benchmark zum Personalauswahlprozess                                  |
|            |                                       | 3.2 | Formale Anerkennungen für gute Leistungen                             |
|            | Partnerschaften & Ressourcen          | 4.1 | Übergang von Kameralistik zu doppelter Buchhaltung                    |
|            |                                       | 4.2 | Wissensdatenbank eingeführt   |
|            | Prozesse, Produkte & Dienstleistungen | 5.1 | Mehrere neuen Leistungen entwickelt                                   |
|            |                                       | 5.2 | Verbesserte Kommunikation über das Internet                           |
| ERGEBNISSE | Kundenbezogene Ergebnisse             | 6.1 | Kundenbefragungen seit 6 Jahren                                       |
|            |                                       | 6.2 | Gute Ergebnisse bei den letzten 3 Befragungen                         |
|            | Mitarbeiterbezogene Ergebnisse        | 7.1 | Mitarbeiterbefragungen seit 4 Jahren                                  |
|            |                                       | 7.2 |   |
|            | Gesellschaftsbezogene Ergebnisse      | 8.1 | Anerkennung für die schnelle Umsetzung der neuen Verordnung           |
|            |                                       | 8.2 | Minderung des Stromverbrauchs durch Energiesparmaßnahmen              |
|            | Schlüsselergbnisse                    | 9.1 | Budgeteinhaltung in den letzten Jahren                                |
|            |                                       | 9.2 | Alle wesentlichen nicht-finanziellen Ziele erreicht                   |

Teil 2b: Ergebnis Ihrer EFQM Selbstbewertung – welche Verbesserungspotentiale wurden entdeckt?

Schreiben Sie jeweils die 2 wichtigsten Verbesserungspotentiale nach den EFQM Excellence Modell Kriterien geordnet auf.

|                                       | Modellkriterium                  |   | Verbesserungspotentiale   |
|---------------------------------------|----------------------------------|---|---|
| BEFÄHIGER                             | Führung                          | 1.1   | <b>Entwicklung eines von allen FK auf allen Führungsebenen getragenen und angewandten</b> |
|                                       |                                  | 1.2   | Mission, Vision und Werte auf allen Führungs-Ebenen kommuniziert                          |
|                                       | Strategie                        | 2.1   | <b>Schlüsselkunden und Schlüsselprozesse festlegen</b>                                    |
|                                       |                                  | 2.2   | in Anbindung zum Standardbericht Leistungskennzahlen sinnvoll                             |
|                                       | Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter | 3.1   | Verknüpfung zw. Strat. Zielen, Abteilungszielen und Zielvereinbarungen mit MA entwickeln  |
|                                       |                                  | 3.2   | <b>Qualifizierung von MitarbeiterInnen und Führungskräften zum Thema EFQM</b>             |
|                                       | Partnerschaften & Ressourcen     | 4.1   | Schlüsselpartnerschaften definieren, Kriterien für externe Partnerschaften entwickeln,    |
|                                       |                                  | 4.2   | Energiemanagement im Gebäude optimieren   |
| Prozesse, Produkte & Dienstleistungen | 5.1                              | Prozesslandkarte aktualisieren  |   |
|                                       | 5.2                              | Kontakt zu Bürgern optimieren   |   |
| ERGEBNISSE                            | Kundenbezogene Ergebnisse        | 6.1   | Fragebogen besser an Strategie ausrichten   |
|                                       |                                  | 6.2   | Kundenbefragung systematisieren   |
|                                       | Mitarbeiterbezogene Ergebnisse   | 7.1   | Fragen zur Mitarbeitermotivation präziser formulieren                                     |
|                                       |                                  | 7.2   | Leistungsindikatoren für Mitarbeitermotivation entwickeln                                 |
|                                       | Gesellschaftsbezogene Ergebnisse | 8.1   | Umweltauswirkungen quantifizieren   |
|                                       |                                  | 8.2   | Presseclipping einführen  |
| Schlüsselergebnisse                   | 9.1                              | <b>Ziel und Kennzahlensysteme überprüfen</b>                                  |   |
|                                       | 9.2                              | Kennzahlen und Indikatoren - Verknüpfung zu den Zielen und Befähigerkriterien |   |

Teil 3: Verbesserungsbereiche priorisieren – wie werden Sie das tun?

Sie können jede Methode anwenden, die Ihnen gefällt, um die bei der Selbstbewertung entdeckten Verbesserungspotentiale zu priorisieren.

Beschreiben Sie kurz, welche Methode Sie gewählt haben und welche Ergebnisse erzielt wurden. Im „C2E-Leitfaden“ erhalten Sie Anregungen.

**1. Priorisierung der Verbesserungspotenziale nach Nutzen**

**1.1. Kriterien**

| Hoher Nutzen   | Mittlerer Nutzen  | Geringer Nutzen   |
|--|---|---|
| 5 Punkte   | 3 Punkte  | 0 Punkte  |
| Hat einen <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>bedeutenden</b> Nutzen für</li> <li>▪ <b>ein oder mehrere</b> strategische <b>Ziele</b> in den folgenden 6 – 9 Monaten.</li> </ul> | Hat <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>einigen</b> Nutzen für mindestens <b>ein</b> strategisches <b>Ziel</b> in den folgenden 6 – 9 Monaten.</li> </ul> | Hat wahrscheinlich <b>keinen</b> Nutzen für die strategischen Ziele in den folgenden 6 – 9 Monaten. |

**1.2. Ergebnis der Priorisierung**

| Verbesserungspotenzial   | Punkte | Rang |
|--|--------|------|
| 1. Definition von Schlüsselkunden, systematische Befragung der Schlüsselkunden und sonstigen Kunden festlegen; Durchführung von Verbesserungsmaßnahmen, die sich aus den Verbesserungspotenzialen ableiten   | 30     | 1    |
| 2. Schlüsselprozesse definieren  | 30     | 1    |
| 3. Entwicklung eines von allen Führungskräften auf allen Führungsebenen getragenen und angewandten Führungskonzeptes auf der Grundlage eines gemeinsamen Führungsleitbildes. Verbindlichkeit des Konzeptes und Controlling der Maßnahmen, Ziele und Erfolge. | 28     | 3    |
| 4. Bei verschiedenen Kennzahlen und Indikatoren sollte die Verknüpfung zu den Zielen und Befähigerkriterien überprüft werden.  | 26     | 4    |
| 5. Es ist derzeit nicht nachvollziehbar belegt, inwieweit Mission, Vision und Werte auf allen Führungs-Ebenen kommuniziert, gelebt bewertet und überprüft werden   | 24     | 5    |
| 6. in Anbindung zum Standardbericht Leistungskennzahlen sinnvoll einführen   | 24     | 5    |

**2. Priorisierung von Verbesserungsprojekten nach Fähigkeit der Umsetzung**

**2.1. Kriterien**

| Hoher Fähigkeit  | Mittlere Fähigkeit   | Geringe Fähigkeit  |
|--|--|--|
| 5 Punkte   | 3 Punkte   | 0 Punkte   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kann <b>innerhalb von 6 – 9 Monaten</b> eingeführt werden.</li> <li>▪ Erfordert <b>wenige</b> Ressourcen.</li> <li>▪ Kann aus <b>eigener Kraft</b> umgesetzt werden.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kann <b>wahrscheinlich</b> innerhalb von 6 – 9 Monaten eingeführt werden.</li> <li>▪ Erfordert <b>überschaubare</b> Ressourcen.</li> <li>▪ Kann aus <b>eigener Kraft</b> umgesetzt werden.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Unwahrscheinlich</b> innerhalb von 6 – 9 Monaten einzuführen.</li> <li>▪ Erfordert <b>erhebliche</b> Ressourcen.</li> <li>▪ Hängt von <b>Faktoren</b> <b>ausserhalb</b> ab.</li> </ul> |

**2.2. Ergebnis der Priorisierung**

| Verbesserungs-Projekte  | Punkte | Rang |
|---|--------|------|
| 1. Definition von Kriterien und darauf aufbauend Schlüsselkunden in Kontext mit Politik & Strategie | 38     | 1    |
| 2. Kriterien für Schlüsselprozesse und Schlüsselprozesse definieren                                 | 38     | 1    |
| 3. Prozesslandkarte aktualisieren   | 36     | 3    |
| 4. Pflichtenheft Führung erstellen  | 33     | 4    |
| 5. Ziel- und Kennzahlensystem überprüfen  | 33     | 4    |

**Ergebnis:** Eine Liste mit den 3 wichtigsten Verbesserungsprojekten.

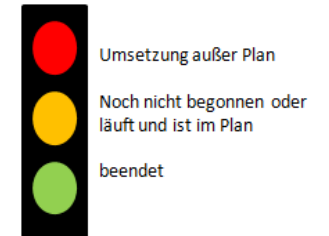
|           |  |
|-----------|--|
|           | Verbesserungsprojekte                                  |
| Projekt 1 | Titel: Schlüsselkunden und Schlüsselprozesse festlegen |
| Projekt 2 | Titel: Pflichtenheft Führung erstellen                 |
| Projekt 3 | Titel: Ziel- und Kennzahlensystem überprüfen           |

### 3. Priorisierung der Projekte

| A<br>Projekt   | B<br>Nutzen | C<br>Fähigkeit | D<br>Punkte | E<br>Rang /<br>Priorität |
|--|-------------|----------------|-------------|--------------------------|
| Schlüsselkunden und Schlüsselprozesse festlegen anhand von nachvollziehbaren Kriterien festlegen und darauf aufbauend die Prozesslandkarte aktualisieren | 30          | 38             | 1140        | 1                        |
| Pflichtenheft Führung erstellen und mit der Umsetzung beginnen   | 28          | 33             | 924         | 2                        |
| Ziel- und Kennzahlensystem überprüfen  | 26          | 33             | 858         | 3                        |
| Qualifizierung von MitarbeiterInnen und Führungskräften in Sachen EFQM / QM  | 24          | 25             | 600         | 4                        |

Teil 4: Wirkungsgrad und Bedeutung Ihrer Verbesserungsprojekte

| Projekte  | Welche Bedeutung hat es für Ihre Organisation und wie unterstützt es die Strategie?   | Welche Auswirkung wird es auf die Ziele, die Leistungen und den Geschäftsplan?                                     | Inwieweit unterstützt es andere Aktivitäten und Vorgehensweisen innerhalb der Organisation? |
|-----------|---|--|---|
| Projekt 1 | Es betrifft die Leistungen, die das Amt qua Gesetz erbringen muss.  | Die Ziele werden an Relevanz gewinnen und die Leistungen besser die Erwartungen der Kunden treffen.                | Die Schlüsselprozesse werden durch alle anderen Prozesse ermöglicht.                        |
| Projekt 2 | Die Führung ist essentiell wichtig für den Erfolg der Organisation. Eine funktionierende Führung ermöglicht eine effektive Umsetzung der Strategie. | Die Führung nimmt durch ihr Handeln Einfluss auf die Zielerreichung und damit auf die Leistungen der Organisation. | Die Führung steuert alle Prozesse der Organisation.   |
| Projekt 3 | Ein Ziel- und Kennzahlensystem ist ein wesentliches Instrument zur Umsetzung der Strategie.   | Das Kennzahlensystem dient zur Messung der Leistungen der Organisation.  | Durch das Kennzahlensystem werden die Leistungen aller Prozesse im Kontext dargestellt.     |



Teil 5: Verbesserungsprojekte – unser Plan

| Projekt               | Meilensteine                       | Projektverantwortlich | Geplantes Ende | Gantt-Diagramm | Status  |
|-----------------------|------------------------------------|-----------------------|----------------|----------------|---------|
| Schlüsselprozesse     |                                    | Hr. Oberst            |                |                |         |
|                       | 1. Kriterien für Schlüsselprozesse |                       |                |                |         |
|                       | 2. Festlegung der Schlüsselkunden  |                       |                |                |         |
|                       | 3. Interne Kommunikation           |                       |                |                | beendet |
| Pflichtenheft Führung |                                    | Hr. Wissmann          |                |                |         |
|                       | 1. Konzeption des Pflichtenhefts   |                       |                |                |         |
|                       | 2. Abstimmung der Einführung       |                       |                |                |         |
|                       | 3. Offizielle Einführung           |                       |                |                | beendet |
| Kennzahlenprozesse    |                                    | Hr. Reuter            |                |                |         |
|                       | 1. Auswahl Kriterien               |                       |                |                |         |
|                       | 2. Modifizierung des Systems       |                       |                |                |         |
|                       | 3. Fertigstellung des Systems      |                       |                |                |         |
|                       | 4. Interne Kommunikation           |                       |                |                | beendet |

**Teil 6: Verbesserungsprojekt Nr. \_1\_**

|   |        |  |                                   |          |
|---|--------|--|-----------------------------------|----------|
| <b>A Titel: Schlüsselkunden und Schlüsselprozesse</b> |        |  |                                   |          |
| <b>B Verantwortlich:</b>                              | Oberst |  | <b>C Endtermin für Umsetzung:</b> | 11.2010  |
| <b>D Bezieht sich auf Modellkriterium</b>             | 2d     |  |                                   |          |
| <b>E Aktuelle Lage zum: Vollständig umgesetzt</b>     |        |  | Rot ●                             | Gelb ●   |
|   |        |  |                                   |          |
|   |        |  |                                   | <b>X</b> |

**Projektbeschreibung**

|   |   |
|---|---|
| <b>F ERGEBNISSE</b><br>Mit Hilfe welcher Messgrößen oder Ergebnisse werden sie die erfolgreiche Umsetzung prüfen? | Umsetzungsgrad des Prozessmanagements gemäß Audit |
| Mit Hilfe welcher Messgrößen oder Ergebnisse werden sie die erfolgreiche Verbesserung prüfen?                     | --  |
| <b>G VORGEHEN</b>   |   |
| 1. Kriterien für Schlüsselkunden und Schlüsselprozesse definieren   | bis wann? wer?                                    |
| 1.1. Vorschlag für Kriterien  | 27.04. Karst/ Oberst                              |
| 1.2. Festlegung der Kriterien in Projektgruppe  | 17.05. PG   |
| 2. Festlegung der Schlüsselkunden und Schlüsselprozesse   |   |
| 2.1. Vorschlag für Schlüssel-Kunden   | 07.07. Karst/ Oberst                              |
| 2.2. Festlegung der Schlüsselkunden in Projektgruppe  | 28.07. PG   |
| 2.3. Vorschlag für Schlüsselprozesse und Festlegung der Schlüsselprozesse   | 31.10 PG  |
| 2.4. Aktualisierung der Prozesslandkarte  | 15.11. Oberst                                     |
| 3. Interne Kommunikation  |   |
| 3.1. Veröffentlichung im Infoportal   | 15.11. Oberst / Lafert                            |
| 3.2. Veröffentlichung in Mitarbeiterzeitung   | 15.11. Oberst / Lafert                            |
| 3.3. Vorstellung der Schlüssel-Kunden, Schlüssel-Prozesse und der Prozesslandkarte                                | 30.11. Karst/ Oberst                              |



## Teil 6: Verbesserungsprojekt 1(Fortsetzung)

### Begründung:

Dieses Vorgehen und die Leitungsrunde als Entscheidungsgremium werden gewählt, da die Festlegung von Schlüsselkunden und Schlüsselprozessen als Führungsaufgabe angesehen wird. Damit handelt es sich um das Verbesserungsprojekt, für das die Leitung und die AbteilungsleiterInnen verantwortlich sind.

Es entspricht unserer Organisationskultur, die MitarbeiterInnen umfassend zu informieren.

Vorarbeiten, an die das Projekt anknüpfen kann, sind:

- Kundenbefragungen, die in den Jahren 2008 / 2009 durchgeführt bzw. ausgewertet wurden und mit ersten Verbesserungsmaßnahmen verknüpft waren,
- Prozessbeschreibungen und ein erster Vorschlag für Schlüsselprozesse erstellt, die im gleichen Zeitraum erstellt wurden, sowie
- strategische Ziele, die Ende 2008 formuliert wurden.

Erst durch diese Vorarbeiten konnte die Gewichtung der Kunden und Prozesse in den Vordergrund rücken und bei der Selbstbewertung eine hohe Priorität erhalten. Wichtig ist es auch, die Kriterien aus den strategischen Zielen abzuleiten.

### H UMSETZUNG

Für die Umsetzung verantwortlicher Projektleiter ist Dr. Oberst. Das Projekt wird in voller Abstimmung mit der Leitung und den Abteilungsleitungen durchgeführt. Betroffen sind alle Bereiche und MitarbeiterInnen.

Meilensteine / Messgrößen:

1. die Kriterien wurden durch die Projektgruppe bis 17.05. schriftlich abgestimmt und durch die Leitungsrunde am 26.06.2010 einstimmig beschlossen
2. die Schlüsselkunden sind die durch die Leitungsrunde am 07.08.2010 einstimmig beschlossen
3. die Schlüsselprozesse sind durch die Leitungsrunde am 26.10.2010 einstimmig beschlossen
4. alle MitarbeiterInnen sind über die Schlüsselkunden und Schlüsselprozesse informiert – Veranstaltungen von 21.11. bis 07.12.2010

Das Projekt ist vollständig umgesetzt, wenn Meilenstein Nr. 4 erreicht ist. Die Fortschrittmessung erfolgt anhand des Zeitplanes im Abschnitt „G – Vorgehen“ und der dort vorgegebenen Zeitziele.

### I BEWERTUNG UND VERBESSERUNG

Maßnahme

Innerhalb des Zeitrahmens umgesetzt?

In vollem Umfang umgesetzt?

1.1. Kriterienvorschlag erstellt und abgestimmt

ja – 27.04.

ja

1.2. Festlegung der Kriterien in Projektgruppe

schriftlich bis 17.05. in PG abgestimmt - Beschluss in Leitungsrunde am 26.06. – siehe Protokoll

ja

2.1. Vorschlag für Schlüssel-Kunden und Schlüssel- Prozesse

Ja

ja

2.2. Festlegung der Schlüsselkunden in Projektgruppe

unwesentlich verzögert aus terminlichen Gründen – wurde von Leitungsrunde am 07.08. beschlossen – siehe Protokoll (Zeitziel: 28.07)

ja

2.3. Festlegung der Schlüsselprozesse

ja - 26.10. Beschluss der Leitungsrunde

ja

2.4. Aktualisierung der Prozesslandkarte

Ja

ja

3.1. Veröffentlichung im Infoportal

Ja

ja

3.2. Veröffentlichung in Mitarbeiterzeitung

ja - siehe Ausgabe Nr. 11 / Nov. 2010

ja

3.3. Vorstellung der Schlüssel-Kunden, Schlüssel-Prozesse und der Prozesslandkarte in Abteilungstreffen,

unwesentlich verzögert - 07.12., da eine Verknüpfung mit den Veranstaltungen von VP 4 erfolgte (Zeitziel: 30.11.)

ja



Teil 6: Verbesserungsprojekt Nr. 2

[bitte diese Seiten entsprechend der Projekte wiederholen)

|   |               |  |                                   |            |
|---|---------------|--|-----------------------------------|------------|
| <b>A Titel: Pflichtenheft Führung</b>     |               |  |                                   |            |
| <b>B Verantwortlich:</b>                  | Frau Biermann |  | <b>C Endtermin für Umsetzung:</b> | 10.08.2010 |
| <b>D Bezieht sich auf Modellkriterium</b> | 1a            |  |                                   |            |
| <b>E Aktuelle Lage zum: 30.08.2010</b>    |               |  | Rot ●                             | Gelb ●     |
|   |               |  |                                   | Grün ●     |
|   |               |  |                                   | <b>x</b>   |

**Projektbeschreibung**

|   |                              |
|---|------------------------------|
| <b>F ERGEBNISSE</b><br>Mit Hilfe welcher Messgrößen oder Ergebnisse werden sie die erfolgreiche Umsetzung prüfen? | Nächste Mitarbeiterbefragung |
| Mit Hilfe welcher Messgrößen oder Ergebnisse werden sie die erfolgreiche Verbesserung prüfen?                     | Nächste Selbstbewertung      |
| <b>G VORGEHEN</b>   |                              |
| 1. Konzeption des Pflichtenhefts  | 30.05.10 Fr. Biermann, AG    |
| - Entwurf des Pflichtenhefts  | 02.05.10 Fr. Biermann        |
| - Diskussion des Entwurfs   | 30.05.10 AG                  |
| 2. Abstimmung der Einführung  | 20.07.10 AG                  |
| - Entwurf einer Planung zur Einführung  | 30.06.10 Fr. Biermann        |
| - Abstimmung  | 20.07.10 AG                  |
| 3. Offizielle Einführung  | 10.08.10 Leitungsrunde       |

**Teil 6: Verbesserungsprojekt 1(Fortsetzung)**

|  |  |   |
|--|--|---|
| <b>H UMSETZUNG</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Konzeption lief plangemäß, wobei sich einzelne Mitglieder der Leitungskreises mit eingebracht haben</li> <li>• Die Abstimmung dauerte etwas länger als erwartet, da man sich innerhalb des geplanten Treffens nicht auf den vorgelegten Entwurf einigen konnte.</li> <li>• Es wurde ein zweiter Termin anberaumt, bei dem unter Einbeziehung des Leitungskreises das Pflichtenheft beschlossen wurde.</li> <li>• Der Leitungskreis hat schließlich durch die Verzögerung mit einigen Tagen Verzögerung das neue Pflichtenheft über die Hierarchie und über ein offizielles Anschreiben an alle Führungskräfte und Mitarbeiter kommuniziert.</li> </ul> |  |   |
| <b>I BEWERTUNG UND VERBESSERUNG</b><br>Maßnahme<br>1. Konzeption des Pflichtenhefts<br>2. Abstimmung der Einführung<br>3. Offizielle Einführung  | Innerhalb des vorgesehenen Zeitrahmens umgesetzt?<br>Ja<br>Ja<br>Mit einigen Tagen<br>Verspätung | In vollem Umfang umgesetzt?<br>Ja<br>Ja<br>Ja |

## Teil 6: Verbesserungsprojekt Nr. \_\_3\_\_

|   |            |  |                                   |         |
|---|------------|--|-----------------------------------|---------|
| <b>A Titel: Ziel und Kennzahlensysteme überprüfen</b> |            |  |                                   |         |
| <b>B Verantwortlich:</b>                              | Hr. Reuter |  | <b>C Endtermin für Umsetzung:</b> | 12.2010 |
| <b>D Bezieht sich auf Modellkriterium</b>             | 6-9        |  |                                   |         |
| <b>E Aktuelle Lage zum: 15.12.2010</b>                |            |  | Rot ●                             | Gelb ●  |
|   |            |  |                                   | Grün ●  |
|   |            |  |                                   | X       |

**Projektbeschreibung**

|   |  |
|---|--|
| <b>F ERGEBNISSE</b><br>Mit Hilfe welcher Messgrößen oder Ergebnisse werden sie die erfolgreiche Umsetzung prüfen?   | Bewertung des Kennzahlensystems<br>Auditergebnisse der internen Audits |
| Mit Hilfe welcher Messgrößen oder Ergebnisse werden sie die erfolgreiche Verbesserung prüfen?   | Ergebnis der nächsten Selbstbewertung                                  |
| <b>G VORGEHEN</b>   |  |
| 1. Auswahl der Prüfkriterien und Anwendung auf vorhandenen Entwurf<br>- Festlegung von Arbeitsschritten und Zeitrahmen<br>- Kriterienvorschlag und Auswahl  | 24.07.10 AG  |
| 2. Modifizierung und Ergänzung des Systems<br>- Überprüfung jedes Ziels, jeder Kennzahl und Zielgröße<br>- Vorschläge zu quantitativen und qualitativen Indikatoren                                 | 08.08.10 AG<br>10.08.10 AG   |
| 3. Fertigstellung des verbesserten Systementwurfs<br>- Klärung offener Fragen, inhaltliche Abstimmung und Einarbeitung der Abteilungsvorschläge<br>- Aufbereitung des vollständigen Vorlageentwurfs | 24.08.10 AG<br>21.09.10 AG   |
| 4. Kommunikation intern<br>- Vorstellung des Entwurfs in der Leitungsrunde<br>- Diskussion und Übergabe an die Abteilungen  | 25.09.10 Faulhaber<br>26.10.10 Reuter                                  |
| 5. MitarbeiterInnen-Information in Mitarbeiterzeitung   | Herbst 2010 Faulhaber  |
| 6. Verabschiedung des verbesserten Ziel- und Kennzahlensystems  | 30.11.10 Leitungsr.  |

### Teil 6: Verbesserungsprojekt 1(Fortsetzung)

#### Begründung:

Die erste Diskussionsrunde in 2008 zur Einrichtung eines umfassenden Ziel- und Kennzahlensystems brachte kein zufriedenstellendes Ergebnis. Kennzahlen, Zielgrößen und Zielkategorien waren häufig nicht plausibel zugeordnet oder eigneten sich nur bedingt für eine weitere, systematische Maßnahme zur Umsetzung und lassen damit zunächst kein effektives „Aufgaben- und Ergebnismonitoring“ erwarten. Insbesondere muss hervorgehoben werden, dass ausführliche Diskussionen um die Einbeziehung wichtiger qualitativer Merkmale vieler Aufgabenstellungen unbefriedigend bleiben. Die gefundenen Parameter erscheinen teilweise nicht eindeutig erhebbar, messbar, qualifizierbar und damit angemessen fortschreibbar. Diese Erkenntnis weist grundsätzlich auf die Schwierigkeit hin, dass viele mehr oder weniger rein numerische Kennzahlensysteme, wie sie z.B. in Wirtschafts-Unternehmen sinnvoll angewendet werden können, insbesondere das Leistungsspektrum einer öffentlichen Verwaltung nur unvollständig abbilden, auf solche in vielfältiger Weise rein qualitativ geprägten Verwaltungsaufgaben also nicht uneingeschränkt übertragen werden können.

Um dennoch die geleistete Arbeit für das zukünftig stärker team- und prozessorientierte Vorgehen nutzen zu können, entscheidet die Leitungsrunde auf der Grundlage der Ergebnisse der Anfang 2010 durchgeführten Selbstbewertung, einen erneuten Versuch zur Überprüfung des vorliegenden Ziel- und Kennzahlensystementwurfs vorzunehmen, um zu besseren Ergebnissen für die Aufgabenerfüllung der verantwortlichen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu kommen.

Basis des Verbesserungsprojektes ist daher der bisherige Entwurf eines Ziele- und Kennzahlensystems, das sich u.a. an den Anfang 2009 verabschiedeten, Strategischen Zielen orientiert. Diese Orientierung wird als richtig empfunden und beibehalten.

#### H UMSETZUNG

Verantwortlicher Projektleiter für die Projektumsetzung ist Wolfgang Reuter. Die Leitungsrunde hat dazu eine Arbeitsgruppe mit Claudia Greyer, Manfred Faulhaber und Andrea Hillmann eingerichtet. Betroffen sind alle Bereiche und Mitarbeiter.

Meilensteine sind insbesondere die Vorstellungen des Projekts und die Abstimmung des Entwicklungsprozesses und Ergebnisses in den Sitzungen der Leitungsrunde sowie in den Abteilungen.

Grundlage für die Fortschrittsmessung ist der im Abschnitt „G“ vorgegebene Zeitplan.

#### I BEWERTUNG UND VERBESSERUNG

| Maßnahme  | Innerhalb des vorgesehenen Zeitrahmens umgesetzt? | In vollem Umfang umgesetzt? |
|---|---|-----------------------------|
| G 1. bis 4. Ziel- und Kennzahlensystem überprüfen | Ja  | Ja                          |
| G 5. Artikel in Mitarbeiterzeitung                | Ja  | Ja                          |
| G 6 Verabschiedung des Kennzahlensystems          | Bis auf 5 Tage ja                                 | Ja                          |