

Business Excellence Einführen

Unternehmen Weiterentwickeln

10 Fragen - 10 Antworten

Wrafter
UnternehmensBeratung
& TrainingServices

8. Oktober 2011



Vorwort

Zielsetzung

Die folgenden Zeilen werben dafür, das Business Excellence Modell der EFQM für die Weiterentwicklung Ihrer Organisation, Ihres Unternehmens – egal ob groß oder klein, alt oder jung – zu nutzen. Forschungen in den USA und Großbritannien haben in Langzeitstudien nachgewiesen, dass Unternehmen, die dieses Modell erfolgreich anwenden, signifikant bessere Ergebnisse erzielen als vergleichbare andere. Dabei profitieren kleinere und mittlere Organisationen besonders viel.

Vier Aspekte werden wir dabei unterscheiden.

- Die Nutzung Business Excellence Modells für die eigene Unternehmensentwicklung.
- Die externe Anerkennung der Stufen dieser Entwicklung.
- Die Teilnahme an regionalen, nationalen und europäischen Wettbewerben.
- Das aktive Engagement im Business Excellence Netzwerk.

Die erste Position ist die wesentliche. Alle anderen unterstützen.

Abgrenzung

Diese Broschüre ist kein Ersatz für EFQM Publikationen wie EFQM Excellence Model (Brüssel 2009) oder die Leitlinien für Committed to Excellence (C2E), Recognised for Excellence (R4E), die sowohl bei der EFQM als auch bei der Initiative Ludwig Erhard Preis und anderen Partnern kostenlos herunter geladen werden können. Diese Publikationen werden gemeinsam mit nützlichen Links am Ende dieses Dokuments genannt.

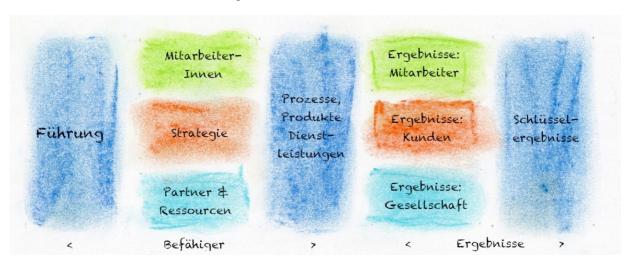
Diese Broschüre versteht sich als pragmatische Ermutigung, sich dem EFQM-Modell zu nähern, es zu nutzen und Überlegungen anzustellen, ob und wann man sich einer externen Anerkennung stellt oder gar an einem regionalen, nationalen oder europäischen Preisverfahren teilnimmt.

Die Lektüre anderer Publikationen sei ausdrücklich empfohlen.



1. Was ist das EFQM Business Excellence Modell?

Das EFQM Business Excellence Modell ist - vereinfacht beschrieben - eine recht vollständige Aufstellung von all dem, was ein exzellentes Unternehmen ausmacht. Es wurde in den 90er Jahren aus der Praxis mit dem Ziel entwickelt, europäische Unternehmen international wettbewerbsfähiger zu machen.



Es betrachtet die erwirtschafteten Ergebnisse eines Unternehmens und die dazu notwendigen Voraussetzungen (Befähiger): Führung, Mitarbeiter, Strategie, Partnerschaften, Ressourcen, Prozesse, Produkte und Dienstleistungen, und deren Beziehungen untereinander. Es beschränkt sich nicht nur auf die internen Strukturen des Unternehmens, sondern schließt die beteiligten Interessengruppen - Mitarbeiter, Kunden, Kapitalgeber, Gesellschaft und andere - in seine Betrachtungen mit ein.

Dabei orientiert es sich an den Grundkonzepten der Exzellenz:

- ausgewogene Ergebnisse erzielen
- Nutzen für Kunden schaffen
- mit Vision, Inspiration und Integrität
- mit Prozessen managen

- durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgreich sein
- Innovation & Kreativität f\u00f6rdern
- Partnerschaften aufbauen
- Verantwortung für eine nachhaltige Zukunft übernehmen.

2. Was kann ich in der Praxis mit diesem Modell anfangen?

Das Modell gibt mir die Gelegenheit, eine ganzheitliche grundlegende Standortbestimmung für mein Unternehmen oder eine Organisationseinheit meines Unternehmens vorzunehmen, dabei neue Sichten zu entwickeln, Potentiale zu erkennen, Handlungsbedarf abzuleiten und zu priorisieren. Es unterstützt dabei das ganzheitliche Verständnis von Ursachen-Wirkungszusammenhängen in meiner Organisation.



Nutzen und Zielsetzungen können dabei unterschiedlich sein:

- FÜR GRÜNDER, die einen Entwicklungsstand erreicht haben, in dem es um Konsolidierung und beginnende Strukturierung der eigenen Aktivitäten geht, kann das Modell Leitbild und Orientierungsrahmen für eine grundlegende Organisationsentwicklung sein und mit dem Unternehmen wachsen.
- EIN EIGENTÜMERGEFÜHRTES UNTERNEHMEN, das die Leitung und Aufgaben in die Hände eines Managementteams legen will, kann so sicherstellen, dass das erfolgreiche personenbezogene Unternehmertum in eine systematische Struktur überführt werden kann.
- EIN UNTERNEHMEN MIT MEHREREN STANDORTEN kann besondere Stärken und Entwicklungspotenziale an den einzelnen Standorten identifizieren, und über die guten Praktiken die Gesamtleistung verbessern.
- EIN GROSSES UNTERNEHMEN kann mit Hilfe des Modells feststellen, wieweit seine komplexen Strukturen, Zielvorgaben und Initiativen umgesetzt werden und die gewünschten Ergebnisse erzielen.

Das Spektrum der Organisationen, die dieses System nutzen, reicht von einem 3-Personen Beratungsteam über eine Zahnarztpraxis bis zu grossen Unternehmen wie BMW und Bosch, von kommunalen Behörden zu Volkshochschulen. Das heisst, das Modell kann grössen- und branchenunabhängig genutzt werden.

3. Wenn ich das Business Excellence Model für die Weiterentwicklung meines Unternehmens nutzen will – wie fange ich das am besten an?

Zunächst einmal, indem die Voraussetzungen für eine qualifizierte Bewertung nach dem EFQM Business Excellence Modell geschaffen werden. Das kann auf unterschiedliche Weisen geschehen:

- zunächst wird eine eigene Assessoren- und Methodenkompetenz für die Durchführung einer solchen Bewertung aufgebaut, dann eine erste Bewertung mit Eigenmitteln durchgeführt
- die erste Bewertung wird mit der Unterstützung eines erfahrenen EFQM Assessors durchgeführt, danach wird entschieden, mit welchen Ressourcen sich das Unternehmen auf diesem Weg machen will
- · die erste Bewertung wird mit einer Grundeinweisung in das Modell, die Methodik und die Bewertungslogik verknüpft - diese wird mit Unterstützung eines erfahrenen EFQM Assessors in einer ersten Bewertung angewendet. Über das weitere Vorgehen wird auf der Basis dieser ersten entschieden.

Die letztere Variante führt am ehesten zu belastbaren Ergebnissen und hoher Akzeptanz.

Es wird deutlich, dass im Zentrum die Bewertung der eigenen Organisation auf der Basis des Modells steht. Wie geht das vor sich? Man kann es sich einfach so vorstellen: eine Aufstellung wesentlicher Erfolgsfaktoren (das EFQM Modell - siehe Anhang) wird diskutiert und man hält fest:

- was davon tun wir schon.
- wo fehlt uns noch was
- was können wir besser machen
- wie gründlich machen wir das, haben wir daraus gelernt?

Verfeinert man diese Vorgehensweise noch mit der systematischen Bewertungslogik des Modells (RADAR - siehe Anhang), kann man den aktuellen Stand in einer Punktzahl ausdrücken. RADAR fragt nach Vorgehensweise, Umsetzungsgrad, Über-



prüfung und Lernfortschritt bei den Befähigern, bei Ergebnissen nach Nutzen, Trends, Zielen und Vergleichen. Das erlaubt, den Fortschritt in Punkten über die Jahre sichtbar zu machen.

Für die Unternehmensentwicklung wichtiger sind aber die Verbesserungspotenziale, die man auf diese Art und Weise identifiziert. Arbeitet man diese Priorisierung und zu Verbesserungsprojekten gebündelt ab, erreicht man eine Verbesserung und Entwicklung der Organisation. Regelmässige Bewertungen im Jahresrhythmus steuern eine ständige ganzheitliche Verbesserung. Diese kann man sich durch die externe Anerkennung seiner Entwicklungsstufen bestätigen lassen.

4. Brauche ich dazu viel Beraterkompetenz oder Qualifikation?

Unternehmen, die dieses System nutzen haben grundsätzlich eine interne Kompetenz dazu aufgebaut. Dazu braucht man zu Beginn und an bestimmten Meilensteinen externe Unterstützung. Dies ist wesentlich, um den großen Vorteil des Modells, nämlich den der gemeinsamen Sprache und Methodik schnell zu erreichen, die Entwicklung zu beschleunigen. Insgesamt geht es bei dem EFQM Business Excellence Modell allerdings darum, die eigene Kompetenz aufzubauen und ständig weiter zu entwickeln.

5. Wie finde ich qualifizierte Beratung?

Ein qualifizierter erfahrener Berater/Trainer/Assessor sollte mindestens die ersten drei der folgenden Anforderungen erfüllen: Er / sie hat

- ein Assessortraining oder Masterassessortraining der EFQM bei einem lizensierten Partner erfolgreich abgeschlossen
- nachweisliche Erfahrungen bei der Einführung des Business Excellence Modell in einer Organisation – sei es als Berater oder Mitarbeiter des Unternehmens.
- wiederholt als Assessor in einem offiziellen Bewerbungsverfahren mitgewirkt
- eine Trainerlizenz der EFQM oder einer nationalen Partnerorganisation DGQ, ILEP

Qualifizierte Organisationen, Trainer und Berater sind auf den Webseiten der EFQM, der Initiative Ludwig Erhard Preis aelistet.

6. Was bedeuten die Stufen der Exzellenz (Levels of Excellence)?

Das Business Excellence Modell und seine systematische Bewertungslogik sind die Grundlage für europäische Anerkennungsstufen.

Die erste Stufe der Anerkennung heisst "Verpflichtung zur Exzellenz" – Committed to Excellence oder C2E. Sie wird durch die erfolgreiche Validierung von strukturiert erarbeiteten Verbesserungsprojekten 9-12 Monate nach einer Selbstbewertung erworben.

Die nächsten Stufen sind "Anerkennung für Exzellenz" - Recognised for Excellence oder R4E mit jeweils 3, 4 oder 5 Sternen. Hier wird auf der Basis eines Besuchs von zwei Assessoren die Entwicklungsstufe bestätigt und ein Ergebnisbericht mit Hinweisen zu Verbesserungspotentialen erarbeitet. Sie erlaubt eine Prognose für den Teilnahmeerfolg an einem nationalen oder europäischen Preisverfahren.

Eine externe Bewertung ist mehr als eine Vergabe von Punkten: man erhält Rückmeldungen von erfahrenen Assessoren aus anderen Branchen, Hinweise auf Verbesserungen und gute Praktiken aus anderen Firmen.



7. Wann lohnt es sich, an einem Preisverfahren teilzunehmen?

Zahlreiche Unternehmen nutzen diese Gelegenheit, mit der externen Anerkennung einen internen Ansporn zur Erreichung der Unternehmensziele zu setzen und beteiligen sich darüber hinaus am nationalen Wettbewerb, dem Ludwig-Erhard-Preis in Deutschland, dem ESPRIX in der Schweiz oder dem Österreichischen Staatspreis für Qualität.

Die Teilnahme an einem Preisverfahren verlangt einen gewissen Aufwand. Den muss man gegen seinen Nutzen rechnen. Es aibt drei Nutzen-Dimensionen.

OFFENTLICHKEITSWIRKUNG / PRESTIGE: Die Verleihung eines solchen Preises hat eine Öffentlichkeitswirksamkeit und kann entsprechend genutzt werden. Sie findet in aller Regel unter Beteiligung der Politik mit entsprechender Berichterstattung statt. (Beispiele bei den Webseiten im Anhang).

UMFASSENDE RÜCKMELDUNG zum eigenen Entwicklungsstand: Ein 2-3-tägiger Vor-Ort-Besuch einer interdisziplinären Gruppe von Assessoren bringt ein umfassendes Fremdbild der eigenen Organisation und identifiziert Potentiale, die man selber nicht so leicht entdeckt. Diese Ergebnisse - in einem Bericht zusammengefasst - sind dann Grundlage für die weitere Entwicklung.

INTERNE MOTIVATION: Eine transparente Kommunikation und Beteiligung der Mitarbeiter an dem Gesamtprozess spornt Ihr Team zu sportlichen Leistungen an - ein Erklimmen der ersten Stufe fordert zur weiteren Leistungen heraus und hat eine grosse Innenwirkung.

Gut vorbereitet und zu einem Zeitpunkt geplant, bei dem realistische Aussichten auf eine Platzierung bestehen, überwiegt der Nutzen den Aufwand erheblich.

8. Was hat das EFQM Modell mit Qualitätsmanagement zu tun?

Das Modell wurde zu einer Zeit formuliert, in der die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements in ein ganzheitliches Führungs- und Steuerungsinstrument unter dem Titel "Total Quality Management" propagiert wurde - und so wurde die Europäische Stiftung für Qualitätsmanagement (European Foundation for Quality Management – EFQM) ins Leben gerufen. Dies führt immer wieder zu Missverständnissen, da damit das Business Excellence Modell in die Nähe normierter Systeme und Verfahren und deren Zertifizierung gerückt wird.

Es ist angemessener, das EFQM Business Excellence Modell als ein Unternehmensentwicklungsmodell zu beschreiben.

9. Kollidiert das EFQM-Modell mit anderen Systemen wie Six Sigma oder ISO 9001 oder 14001?

Andere Systeme und Methoden wie zum Beispiel auch die Balanced Score Card stehen in keiner Konkurrenz mit dem Modell. Das Modell kann eher helfen, sie zielgerichtet und wirkungsvoll einzusetzen.



10. Was leistet das Excellence Netzwerk?

Unternehmen nutzen das EFQM Modell zur Entwicklung Ihrer Führungskräfte - einmal durch die gemeinsame Sprache, aber auch die konsequente Nutzung der Methodik zur Zielformulierung, Überprüfung und Lernzyklen zur Verbesserung. Damit erlaubt es den Blick auf das Wesentliche zu konzentrieren, auf strategische und operativen Aufgaben, das Tagesgeschäft.

Eine weitere Möglichkeit der Führungskräfteentwicklung bietet die Teilnahme von Führungskräften als Assessor in regionalen, nationalen oder europäischen Preisverfahren oder "freundschaftlichen" Assessments von anderen Unternehmen im Excellence Netzwerk. Aber auch unabhängig vom Assessoreneinsatz finden sich über die Veranstaltungen der EFQM Partner Kontakte zu exzellenten Organisationen und guten Praktiken.



Nützliche Publikationen Adressen & Links

Webseiten nationaler Partner & Distributoren

European Foundation for Quality Management (EFQM) www.efgm.org

Deutsche Gesellschaft für Qualität (DGQ) www.dgq.de

Initiative Ludwig Erhard Preis (ILEP) www.ilep.de

Swiss Association for Quality (SAQ) www.saq.ch

Quality Austria www.qualityaustria.com

Publikationen - Papier

EFQM Excellence Model, zweisprachig Englisch / Deutsch, ISBN: 978-90-5236-509-1 zu beziehen bei EFQM, DGQ, ILEP, SAQ, Quality Austria

Die Bibel des Business Excellence Ansatzes. Ein Muss.

Publikationen - Downloads

Auf den Seiten der Partner (siehe oben)

Leitfaden Recognised for Excellence - R4E - für Bewerber Leitfaden Committed to Excellence - C2E - für Bewerber RADAR Matrix (Bewertungssystematik)

Grundkonzepte der Excellence

Bewerbungsunterlagen zum jeweiligen regionalen und nationalen Preis

und weitere Publikationen im Webshop der EFQM



Kontaktinformationen

7um Autor:

Jochen Muskalla ist EFQM Assessor seit 1996 und hat zahlreiche Unternehmen bei der Einführung von Business Excellence begleitet und begutachtet. Er ist Assessorenteamleiter im Ludwig-Erhard-Preis und verfügt über internationale Trainings- und Beratungserfahrung. jochen.muskalla@wubts.com

Wrafter UnternehmensBeratung & TrainingServices



bietet als Operating Partner der Initiative Ludwig Erhard Preis folgende von der EFQM lizensierten Leistungen an:

- European Assessor Training European Validator Training
- Reise zur Excellence / Journey to Excellence Mit Excellence Führen / Leaders for Excellence
- Validierung C2E (Commitment to Excellence) Assessment R4E (Recognised for Excellence)

bietet Training Beratung und Begutachtungen zu

- Interkultureller Zusammenarbeit, Führung und Kommunikation
- Organisations- und Teamentwicklung
- Diversity & Inclusion
- Business Excellence
- Integrierten Managementsystemen und Werkzeugen
- Zertifizierungen

Alle Leistungen können auf Deutsch oder Englisch erbracht werden

WUBTS Mandelring 229 67433 Neustadt T+49 6321 968518

Die Kriterien und Teilkriterien des Business Excellence Modells

Das vollständige Modell mit Erläuterungen der Kriterien und Bezügen zu den Grundkonzepten der Excellence und weiteren Hinweisen finden Sie in der EFQM Publikation EFQM Excellence Model, zweisprachig Englisch / Deutsch, ISBN: 978-90-5236-509-1



BEFÄHIGERKRITERIEN

FÜHRUNG

Exzellente Organisationen haben Führungskräfte, die die Zukunft konsequent gestalten und verwirklichen. Sie agieren als Vorbilder für Werte und Moral und schaffen kontinuierlich Vertrauen. Sie sind flexibel und ermöglichen der Organisation, vorausschauend zu agieren und rechtzeitig zu reagieren, um anhaltenden Erfolg der Organisation zu gewährleisten.

- Führungskräfte entwickeln die Vision, Mission, Werte und ethischen Grundsätze und sind Vorbilder.
- Führungskräfte definieren, überprüfen und verbessern das Managementsystem und die Leistung der Organisation.
- 1c Führungskräfte befassen sich persönlich mit externen Interessengruppen.
- 1d Führungskräfte stärken zusammen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Organisation eine Kultur der Excellence.
- Führungskräfte gewährleisten, dass die Organisation flexibel ist und Veränderungen effektiv gemanagt werden.

STRATEGIE

Exzellente Organisationen verwirklichen ihre Mission und ihre Vision, indem sie eine auf die Interessengruppen ausgerichtete Strategie entwickeln. Leitlinien, Pläne, Zielsetzungen und Prozesse werden entwickelt und umgesetzt, um diese Strategie zu realisieren.

- 2a Die Strategie beruht auf dem Verständnis der Bedürfnisse und Erwartungen der Interessengruppen und des externen
- 2b Die Strategie beruht auf dem Verständnis der eigenen Leistungen und Fertigkeiten.
- 2c Die Strategie und unterstützende Leitlinien werden entwickelt, überprüft und aktualisiert.
- 2d Die Strategie und die unterstützenden Leitlinien werden kommuniziert und durch Pläne, Prozesse und Zielsetzungen

MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER

Exzellente Organisationen achten ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter - wertschätzen sie - und schaffen eine Kultur, die es erlaubt, wechselseitig nützliche Ziele für die Organisation und für die Menschen zu erreichen. Sie entwickeln die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und fördern Fairness und Gleichberechtigung. Sie kümmern sich um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sie kommunizieren, belohnen und erkennen in einer Art an, die Menschen motiviert, Engagement fördert und die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Lage versetzt, ihr Können und ihr Wissen zum Wohl der Organisation einzusetzen.

- Personalpläne unterstützen die Strategie der Organisation.
- 3b Das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden entwickelt.
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter handeln abgestimmt, werden eingebunden und zu selbständigem Handeln ermächtigt.
- 3d Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommunizieren wirkungsvoll in der gesamten Organisation.
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden belohnt, anerkannt und betreut.

PARTNERSCHAFTEN UND RESSOURCEN

Exzellente Organisationen planen und steuern externe Partnerschaften, Lieferanten und eigene Ressourcen, um die Strategie und Leitlinien sowie die wirkungsvolle Durchführung von Prozessen zu unterstützen. Sie gewährleisten, dass sie ihren Einfluss auf die Umwelt und die Gesellschaft wirksam steuern.

- 4a Partner und Lieferanten werden zu nachhaltigem Nutzen gemanagt.
- 4h Finanzen werden zum nachhaltigen Erfolg gemanagt.
- Gebäude, Sachmittel und Material werden zur Unterstützung der Strategie nachhaltig gemanagt.
- Technologie wird gemanagt, um die Realisierung der Strategie zu unterstützen.
- Informationen und Wissen werden gemanagt, um die effektive Entscheidungsfindung zu unterstützen und um die Fähigkeiten der Organisation aufzubauen.

PROZESSE, PRODUKTE UND DIENSTLEISTUNGEN

Exzellente Organisationen entwerfen, managen und verbessern Prozesse, Produkte und Dienstleistungen, um Wertschöpfung für Kunden und andere Interessengruppen zu generieren.

- Prozesse werden entwickelt und gemanagt, um den Nutzen für die Interessengruppen zu optimieren.
- Produkte und Dienstleistungen werden entwickelt, um optimale Werte für Kunden zu schaffen.
- Produkte und Dienstleistungen werden effektiv beworben 5c und vermarktet.
- Produkte werden erstellt, geliefert und gemanagt, um den laufenden Erfolg der Organisation zu sichern.
- Kundenbeziehungen werden gemanagt und vertieft.

ERGEBNISKRITERIEN

- KUNDENBEZOGENE ERGEBNISSE 6
- MITARBEITERBEZOGENE ERGEBNISSE
- GESELLSCHAFTSBEZOGENE ERGEBNISSE 8 Werden nach Wahrnehmungen und Leistungsindikatoren bewertet
- SCHLÜSSELERGEBNISSE Werden nach Erfolgsmessgrößen und Schlüsselleistungsindikatoren bewertet.

Für alle Ergebniskriterien gilt, exzellente Organisationen:

- Entwickeln und vereinbaren ein Set von Leistungsindikatoren und damit verbundenen Ergebnismessgrößen, um die erfolgreiche Umsetzung ihrer Strategie und der unterstützenden Vorgehensweisen zu bestimmen, basierend auf den Bedürfnissen und Erwartungen ihrer Kunden.
- Setzen klare Ziele für Schlüsselergebnisse sowohl basierend auf den Bedürfnissen und Erwartungen ihrer Kunden, als auch im Einklang mit ihrer gewählten Strategie.
- Zeigen positive Trends oder anhaltend gute kundenbezogene Ergebnisse über die letzten 3 Jahre.
- Verstehen die zugrunde liegenden Ursachen und Treiber der beobachteten Trends und die Auswirkung, die diese Ergebnisse auf andere Kennzahlen und verbundene Ergebnisse haben.
- Antizipieren zukünftige Leistung und Ergebnisse.
- Verstehen, wie die Schlüsselergebnisse, die sie erzielen, im Vergleich zu ähnlichen Organisationen liegen und verwenden diese Daten, falls relevant, um eigene Ziele zu setzen.
- Segmentieren Ergebnisse, um die Erfahrungen, Bedürfnisse und Erwartungen spezifischer Kundengruppen zu verstehen.

RADAR BEWERTUNGSMATRIX - BEFÄHIGER:

Vorgehen:	%0	72%	20%	75%	100%
Fundiert: Vorgehen ist klar begründet Vorgehen basiert auf definierten Prozessen Vorgehen ist auf Bedürfnisse der Interessengruppen ausgerichtet Vorgehen wurde im Laufe der Zeit bewusst weiterentwickelt	Kein Nachweis oder anekdotisch	Einzelne Nachweise	se Nachweise	Klare Nachweise	Umfassende Nachweise
Integriert: Vorgehen unterstützt die Strategie Vorgehen ist, wo notwendig, mit anderen Vorgehen verzahnt	Kein Nachweis oder anekdotisch	Einzelne Nachweise	se Nachweise	Klare Nachweise	Umfassende Nachweise
Wertung für Vorgehen	0	10 15 20 25 30	35 40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Umsetzung:	%0	25%	20%	75%	100%
Eingeführt: Vorgehen ist in den relevanten Bereichen eingeführt	Kein Nachweis oder anekdotisch	der eingeführt in ¼ der relevanten Bereiche	eingeführt in ½ der le relevanten Bereiche	eingeführt in ¾ der relevanten Bereiche	eingeführt in allen relevanten Bereichen
Systematisch: Vorgehen ist zeitlich und strukturell plangemäß umgesetzt; mit der Fähigkeit zur situativen Anpassung an das Umfeld.	Kein Nachweis oder anekdotisch	der Einzelne Nachweise	se Nachweise	Klare Nachweise	Umfassende Nachweise
Wertung für Umsetzung	0 5	10 15 20 25 30	35 40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Bewertung & Verbesserung:	%0	72%	20%	75%	100%
Messung: Effizienz und Effektivität des Vorgehens und dessen Umsetzung werden regelmäßig gemessen. Die gewählten Messgrößen bzw. Kennzahlen sind geeignet.	Kein Nachweis oder anekdotisch	der Einzelne Nachweise	se Nachweise	Klare Nachweise	Umfassende Nachweise
Lernen und Kreativität: Durch Lemen werden interne und externe gute Praktiken und Verbesserungsmöglichkeiten identifiziert. Durch Kreativität wird ein neues und verbessertes Vorgehen geschaffen.	Kein Nachweis oder anekdotisch	der Einzelne Nachweise	se Nachweise	Klare Nachweise	Umfassende Nachweise
Verbesserung und Innovation: Schlussfolgerungen aus Messung und Lemen werden zur Identifikation, Priorisierung, Planung und Einführung von Verbesserungen genutzt. Ergebnisse von Kreativität werden bewertet, priorisiert und verwendet.	Kein Nachweis oder anekdotisch	der Einzelne Nachweise	se Nachweise	Klare Nachweise	Umfassende Nachweise
Wertung Bewertung und Verbesserung	0 2	10 15 20 25 30	35 40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
GESAMTWERTUNG	0 5	10 15 20 25 30	35 40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

RADAR BEWERTUNGSMATRIX - ERGEBNISSE:

Relevanz und Nutzen:	%0	25%	20%	75%	100%
Umfang und Relevanz: Der Umfang der gezeigten Ergebnisse: bezieht sich auf die Bedürfnisse und Erwartungen der relevanten Interessengruppen ist konsistent zur Strategie und den Leitlinien der Organisation Beziehungen und Beeinflussung zwischen den relevanten Ergebnissen werden verstanden Die Schlüsselergebnisse sind identifiziert und priorisiert	Relevanz wird nicht gezeigt oder anekdotische Ergebnisse	Relevante Ergebnisse werden für 1/4 der betrachteten Bereiche gezeigt	Relevante Ergebnisse werden für ½ der betrachteten Bereiche gezeigt	Relevante Ergebnisse werden für ¾ der betrachteten Bereiche gezeigt	Relevante Ergebnisse werden für alle betrachteten Bereiche gezeigt
Integrität: - Ergebnisse sind zeitgerecht erhoben, aussagekräftig und genau	Kein Nachweis für Integrität oder anekdotische Informationen	Kein Nachweis für Integrität Zeitgerecht, aussagekräftig zeitgerecht, aussagekräftig oder anekdotische und genau für ¼ der gezeig-und genau für ¼ der gezeig-Informationen ten Ergebnisse ten Ergebnisse	zeitgerecht, aussagekräftig ınd genau für ½ der gezeig- ten Ergebnisse	zeitgerecht, aussagekräftig und genau für ¾ der gezeig- ten Ergebnisse	zeitgerecht, aussagekräftig und genau für alle gezeigten Ergebnisse
Segmentierung: Ergebnisse sind angemessen segmentiert	Keine Segmentierung	Geeignete Segmentierung für ¼ der Ergebnisse	Geeignete Segmentierung für ½ der Ergebnisse	Geeignete Segmentierung für ¾ der Ergebnisse	Geeignete Segmentierung für alle Ergebnisse
Wertung für Relevanz und Nutzen*	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
* Anmerkung: Die Wertung für "Relevanz und Nutzen" darf nicht die Wertung für "Umfang und Relevanz" übersteigen.	utzen" darf nicht die Wertung	ا "Cir "Umfang und Relevanz" ا	übersteigen. 50%	75%	,100%
rläufe sind positiv und/oder hhaltig gute Leistungen	Keine Ergebnisse oder anekdotische Informationen	Positive Tr nachhaltig für ¼ der E die let	Positive Trends und/oder nachhaltig gute Leistungen für ½ der Ergebnisse über die letzten 3 Jahre	Positive Trends und/oder nachhaltig gute Leistungen für % der Ergebnisse über die letzten 3 Jahre	Positive Trends und/oder nachhaltig gute Leistungen für alle Ergebnisse über die letzten 3 Jahre
 Ziele: Für die Schlüsselergebnisse sind Ziele gesetzt Ziele sind angemessen Ziele werden erreicht 	Keine Ziele oder anek- dotisch Informationen	Gesetzt, angemessen and Gesetzt, angemessen and erreicht für ¼ der Schlüssel- erreicht für ½ der Schlüsselergebnisse	Gesetzt, angemessen and erreicht für ½ der Schlüssel- ergebnisse	Gesetzt, angemessen and erreicht für ¾ der Schlüssel- ergebnisse	Gesetzt, angemessen and erreicht für alle Schlüssel- ergebnisse
Vergleiche: Für die Schlüsselergebnisse werden Vergleiche angestellt. Die Vergleiche sind angemessen Die Vergleiche sind günstig	Keine Vergleiche oder anekdotische Informationen	Keine Vergleiche oder und günstige Vergleiche für und günstige Vergleiche für und günstige Vergleiche für und günstige Vergleiche für und sunstigen vergleiche für vergleiche für und sunstigen vergleiche für und sunstigen vergleiche für	Durchgeführt, angemessene und günstige Vergleiche für ½ der Schlüsselergebnisse	Durchgeführt, angemessene Durchgeführt, angemessene Durchgeführt, angemessene Durchgeführt, angemessene und günstige Vergleiche für und günstige Vergleiche für und günstige Vergleiche für Vergleiche fü	Durchgeführt, angemessene und günstige Vergleiche für alle Schlüsselergebnisse
Ursachen: Der Zusammenhang zwischen den erzielten Ergebnissen und ihren Befähigem wird verstanden und verfolgt Die Annahme, dass die positive Leistung auch zukünftig erzielt wird, ist begründet	Keine Nachweise oder anekdotische Informationen	Zusammenhang zu den Befähigern deutlich für ¼ der Ergebnisse und einige Nachweise, dass die Leistung auch zukünftig erzielt wird	Zusammenhang zu den Befähigern deutlich für ½ der Ergebnisse und Nachweise, dass die Leistung auch zukünftig erzielt wird	Zusammenhang zu den Befähigem deutlich für ¾ der Ergebnisse und klare Nachweise, dass die Leistung auch zukünftig erzielt wird	Zusammenhang zu den Befähigem deutlich für alle Ergebnisse und umfassende Nachweise, dass die Leistung auch zukünftig erzielt wird
Wertung für Leistung:	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
GESAMTWERTUNG:	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100