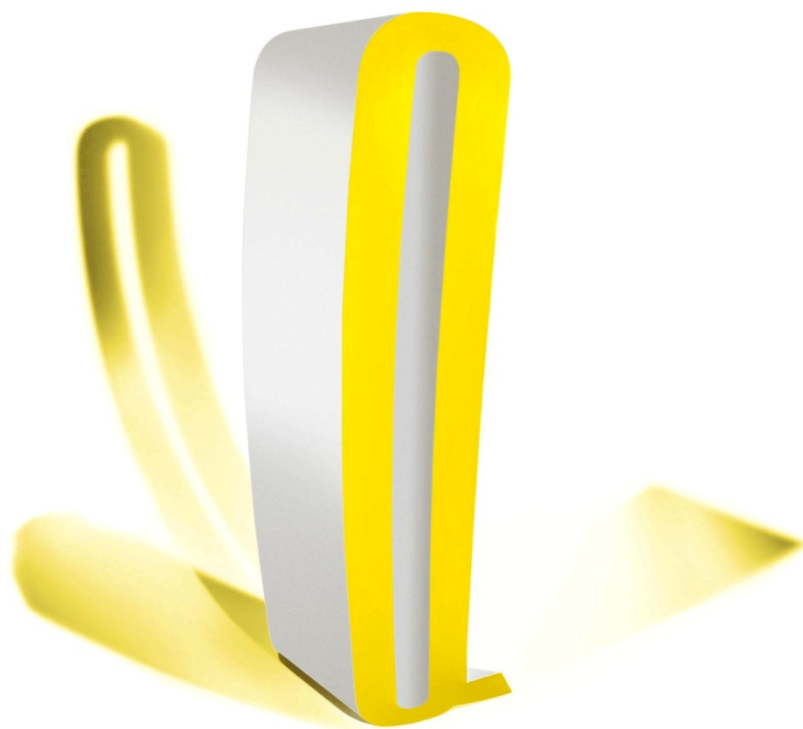


# Unternehmensqualität

## First Steps – die ersten Schritte

Einstieg zur Steigerung Ihrer Unternehmensqualität

Ausgabe: 01/2015



# Inhalt

Ziel und Aufbau des Leitfadens .....	2
Basis: Begriffsdefinition, grundsätzliche Haltung und Nutzen.....	3
Schritt 1: Informations- und Kompetenzaufbau.....	6
Analyse & Bewertung Unternehmensqualität .....	6
Gestaltung Unternehmensqualität.....	7
Schritt 2: Umsetzung in Teilbereichen der Organisation .....	8
Analyse & Bewertung Unternehmensqualität .....	8
Gestaltung Unternehmensqualität.....	9
Schritt 3: Umfassende Umsetzung in der gesamten Organisation .....	10
Kommunikation .....	10
Analyse Unternehmensqualität .....	11
Bewertung der Unternehmensqualität .....	11
Gestaltung Unternehmensqualität.....	15
ANHANG .....	16

## Ziel und Aufbau des Leitfadens

Dieser Leitfaden unterstützt Sie bei Aktivitäten zur Steigerung der Unternehmensqualität Ihrer Organisation und gibt dabei Antworten auf folgende Fragen:

- *Was bedeutet Unternehmensqualität mit den damit verbundenen Entwicklungsschritten? Wie können Sie passend zur Ausgangssituation Ihrer Organisation starten, was ist in der Startphase konkret zu tun?*
- *Wie kann die Steigerung der Unternehmensqualität über einen Zeitraum von mehreren Jahren sichergestellt werden? Welche Kompetenzen und Werkzeuge sind dazu hilfreich? Mit welchen Stolpersteinen und Herausforderungen müssen Sie rechnen?*

Der Leitfaden gliedert sich in vier Abschnitte, die aufeinander aufbauen und einen Vorschlag zu Einstieg und Umsetzung der Unternehmensqualität zeigen:

- *Basis: Begriffsdefinition, grundsätzliche Haltung und Nutzen*
- *Schritt 1: Informations- und Kompetenzaufbau*
- *Schritt 2: Umsetzung in Teilbereichen der Organisation*
- *Schritt 3: Umfassende Umsetzung in der gesamten Organisation*

## Basis: Begriffsdefinition, grundsätzliche Haltung und Nutzen

### Begriffsdefinition – Was sind die Kernpunkte?

Der Maßstab für Unternehmensqualität ist durch das international abgestimmte EFQM Excellence Modell gegeben. Exzellenz wird dazu als das größtmögliche Maß an Unternehmensqualität für eine Organisation definiert.

Die Begriffe „Unternehmensqualität“ und „Exzellenz“ bzw. „Excellence-Ansatz“ definieren damit wichtige Grundlagen und bilden den Rahmen für die weitere Vertiefung:

Definition Unternehmensqualität der Quality Austria:

- *Unternehmensqualität ist der gesamthafte wahrnehmbare Status einer Organisation, aus Sicht aller Interessengruppen (Mitarbeiter, Kunden, Eigentümer, Lieferanten, Gesellschaft).*
- *Dieser Status umfasst Haltung (Kultur, Verhalten), Gestaltungshebel (Struktur, Abläufe) und Wirkungen (Ergebnisse, Produkte, Nutzen).*
- *Unternehmensqualität bezeichnet die aktuelle Güte, mit der das operative Geschäft umgesetzt und mit nachhaltiger Arbeit an der Zukunft verbunden wird.*

Definition Excellence-Ansatz der European Foundation for Quality Management (EFQM):

- *Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Leistungen, die die Erwartungen aller ihrer Interessengruppen erfüllen oder übertreffen.*
- *Organisationen können dazu ihre eigene Reife überprüfen und entwickeln, einen konsistenten/stimmigen Führungsstil herausbilden, gute Praktiken etablieren, Innovationen voranbringen und ihre Ergebnisse verbessern.*
- *Die für die Erfordernisse und Aufgabe der Organisation wichtigen Führungsinstrumente werden sinnvoll aufeinander abgestimmt, der Vergleich mit anderen Organisationen ermöglicht.*

Unternehmensqualität begleitet durch den EFQM-Ansatz unterstützt die Organisation bei der Erfüllung und Weiterentwicklung ihrer Leistungen, um dauerhaft die eigene Zielsetzung zu erreichen und dabei Erwartungen der relevanten Interessengruppen größtmöglich zu erfüllen.

Damit wird die ganzheitliche Bewertung und Steuerung der Organisation im Sinne eines umfassenden Managementansatzes durch Einbeziehen und Verbinden vorhandener Führungsinstrumente ermöglicht.

### Grundsätzliche Haltung – Passt der Ansatz zur Organisation?

Es gibt viele Ansätze deren Anwendung für die Organisation vielversprechende Erfolge bringen kann. Wichtig ist es, den für die Organisation passenden Ansatz zu finden.

Die folgenden Fragen geben Ihnen die Möglichkeit, die Entwicklung der Unternehmensqualität begleitet durch den Excellence-Ansatz für Ihre Organisation einzuschätzen:

	√
<i>Sind Ihnen langfristig positive Trends und Entwicklungen wichtiger als kurzfristige Erfolge?</i>	
<i>Glauben Sie, dass die ausgewogene Berücksichtigung aller Interessengruppen (z.B. Eigentümer, MitarbeiterInnen, Anrainer) für den Erfolg Ihrer Organisation maßgeblich ist?</i>	
<i>Kennen Sie die relevanten Erfolgshebel und Kernkompetenzen, die für die Interessengruppen Ihrer Organisation besonders wichtig sind?</i>	
<i>Wissen Sie, ob die von Ihnen eingesetzten Ansätze, Methoden bzw. Führungsinstrumente passend ineinander greifen und die angestrebten Ziele tatsächlich unterstützen?</i>	
<i>Zeigen die von Ihrer Organisation erreichten Ergebnisse in die angestrebte Richtung? Können Sie einen klaren Zusammenhang zwischen den Ergebnissen und den gesetzten Aktivitäten herstellen?</i>	
<i>Bestehen in Ihrer Organisation der Mut und die Offenheit, sich durch die Erstellung eines Selbstbildes die Stärken und Potenziale der Organisation vor Augen zu führen um daraus Impulse für die Weiterentwicklung zu ziehen?</i>	
<i>Erscheint Ihnen die Entwicklung der Organisation anhand von vielen kleinen Schritten, gestützt durch Geduld und Ausdauer, als der passende Weg für Ihre Organisation?</i>	
<i>Ist es Ihnen wichtig, den jeweils aktuellen Reifegrad Ihrer Organisation durch eine unabhängige Bewertung auch nach außen hin sichtbar zu machen?</i>	
<i>Ist es Ihnen ein zentrales Anliegen, Ihre Organisation weiter ins Spitzenfeld zu führen? Wollen Sie dazu die Erwartungen der Interessengruppen Ihrer Organisation erfüllen bzw. übertreffen?</i>	

## Auswertung

Wenn Sie die überwiegende Anzahl der Fragen bestätigen, liegen bereits klare Nachweise zu stark ausgeprägter Unternehmensqualität in Ihrer Organisation vor, eine weitere Orientierung wird empfohlen.

Wenn Sie mehr als 4 Fragen nicht bestätigen ist vom Aufgreifen des Entwicklungszugangs über die Unternehmensqualität derzeit abzuraten, da Sie relevante Grundkonzepte und Annahmen des EFQM-Ansatzes nicht ausreichend teilen.

## Nutzen– Was bewirkt die Steigerung der Unternehmensqualität?

Unternehmen mit hoher Unternehmensqualität unterscheiden sich von Vergleichsunternehmen signifikant. Aus mehreren Studien lassen sich dazu folgende Kernaussagen zusammenfassen:

- *Nachweislich überdurchschnittliche Verbesserung wirtschaftlicher und finanzieller Leistungen und Werte (steigende Aktienkurse, Umsätze, Investitionen, Mitarbeiterzahlen und sinkende Kosten), Wachstum, Effizienz und Effektivität (Profitabilität im Sinne der Zielsetzung) nehmen zu*
- *Steigerung emotionaler Kundenbindung, insbesondere Weiterempfehlungsbereitschaft und Attraktivität*
- *Leistungswilligkeit, Motiviertheit und damit die Leistungsstärke der Menschen werden gefördert (Selbständigkeit, Einbindung, Beteiligung, mehr Engagement)*

## Weg zur Unternehmensqualität – Aussagen aus der Praxis

- *Unternehmensqualität bedeutet: „Raus aus dem Mittelmaß“ und das Verlassen der „Koalition der Mittelmäßigkeit“. Dabei steht der Mut zum Selbstbild am Anfang.*
- *Erfolgreich entwickelte Unternehmensqualität ist selten mit sensationellen Einzelereignissen verbunden sondern fußt meist auf vielen kleinen Schritten, die geduldig zu einem Gesamtbild verbunden wurden.*
- *Unternehmensqualität ist für alle Branchen, für Organisationen jeder Größe, für Profit als auch Non-Profit Organisationen relevant.*

## Zugang– Wo liegen die Herausforderungen im Ansatz der Unternehmensqualität?

Viele moderne Management- und Entwicklungsansätze bieten ganz konkrete und detaillierte Werkzeuge zur erfolgreichen Anwendung. Die Ausrichtung der Organisation in Richtung ausgeprägter Unternehmensqualität stellt im Gegensatz dazu einen konkreten Rahmen bereit, der ein klares übergeordnetes Vorgehen beschreibt. Dieser Rahmen besteht aus den Phasen:

**Broschüre  
„EFQM  
Excellence  
Modell“ zur  
ersten Orientierung**

- **Beschreibung** – Dem EFQM-Ansatz folgend richtet die Organisation dabei die Aufmerksamkeit auf die Erfassung, Beschreibung und Vertiefung der eingesetzten Vorgehensweisen und damit erreichten Ergebnisse durch Erstellung eines schriftlichen Selbstbildes.
- **Bewertung** – Das erstellte Selbstbild wird anhand der vorgegebenen RADAR-Logik der EFQM bewertet. In diesem Reflexionsprozess werden Stärken und Potenziale sichtbar und in einem Bericht zusammengefasst.
- **Verbesserung** – Aus den in der Bewertung erkannten Stärken und Potenzialen werden konkrete Verbesserungsvorschläge abgeleitet, die in Form von Maßnahmen und Projekten aufgegriffen und umgesetzt werden.



Die drei Phasen geben damit den methodischen Entwicklungsrahmen vor, lassen aber konkrete Vorgehensweisen (z.B. wie eine Mitarbeiterbefragung im Detail zu planen oder Wissensmanagement umzusetzen ist) offen. Dieser breite Raum stellt für viele Personen einen positiven Entwicklungsrahmen dar, der als Einladung für eigene Umsetzungs- und Lösungsvarianten verstanden wird. Andere sehen in dieser Offenheit einen Nachteil des EFQM-Ansatzes, da zu vielen Themen konkrete Ansatzpunkte oder „Erfolgsrezepte“ ausbleiben.

## Übersicht –

### Wie verbinden sich die ersten Schritte der Umsetzung zu einem Pfad?

Die folgenden Kapitel zeigen über die ersten Schritte den Einstieg und die Verankerung der Unternehmensqualität in der Organisation. Damit kann nach einer Schulung zum EFQM-Ansatz punktuell an der Weiterentwicklung der Unternehmensqualität gearbeitet werden (siehe Schritt 1), darauf aufbauend wird vertiefend umgesetzt (siehe Schritte 2 und 3).

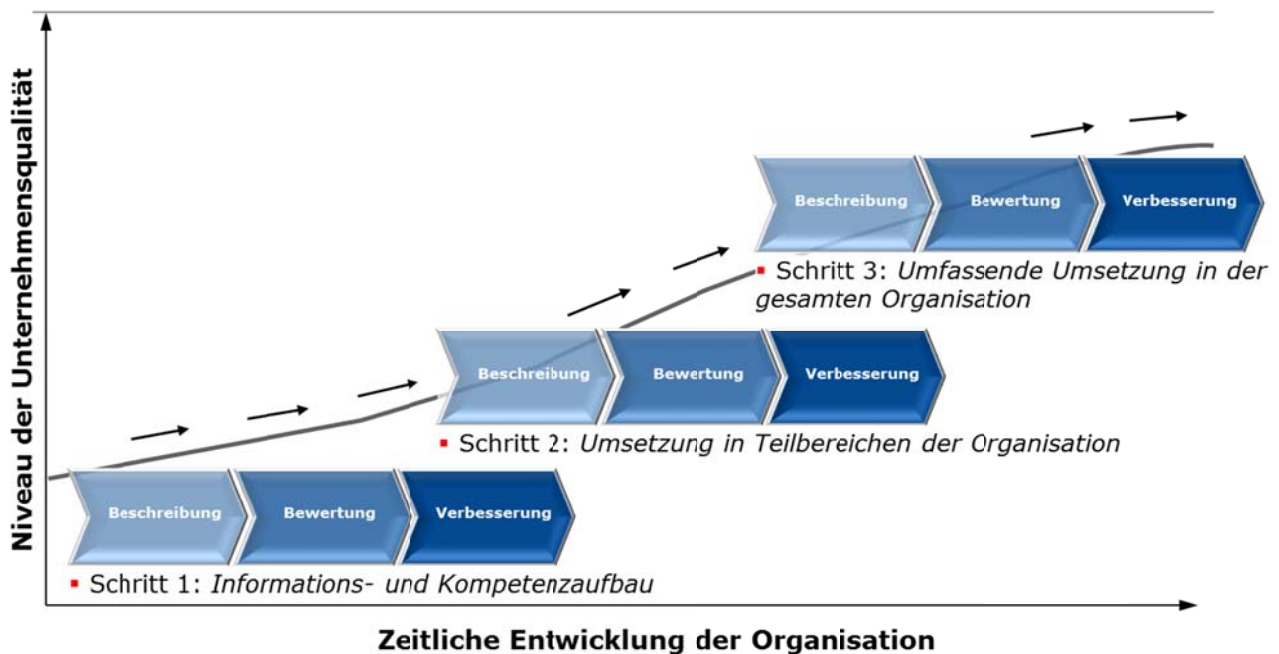
Das Vorgehen orientiert sich in allen Schritten an drei Phasen (Beschreibung, Bewertung und Verbesserung).

Bis zum Ende von Schritt 2 vergehen bis zu 1,5 Jahre. Zur weiteren Vertiefung ab Schritt 3 wird ein jährlicher Durchlauf mit Beschreibung und Bewertung empfohlen. Die Verbesserung erfolgt entsprechend der Größe der gesetzten Maßnahmen möglichst zeitnahe.

Begleitende Unterstützung der Quality Austria wird angeboten (siehe umrahmter Hinweis).

Wir wünschen Ihnen gute Energie dabei und freuen uns, Sie auf Ihrer Reise in Richtung umfassender Unternehmensqualität zu begleiten und unterstützen zu können.

**Unterstützung durch quality austria (z.B. Training, Erfahrungsaustausch, Anerkennung)**



## Erfahrungen aus der Praxis – Begriffsdefinition, grundsätzliche Haltung und Nutzen

„Der Begriff Unternehmensqualität umfasst den gesamthaft wahrnehmbaren Status einer Organisation: Dazu zählen Kultur, Kompetenzen, Strukturen, Abläufe sowie erzielte Ergebnisse. Durch die Implementierung des EFQM Excellence Modells können Fehler und Lücken in Prozessen und Abläufen frühzeitig identifiziert und behoben werden.

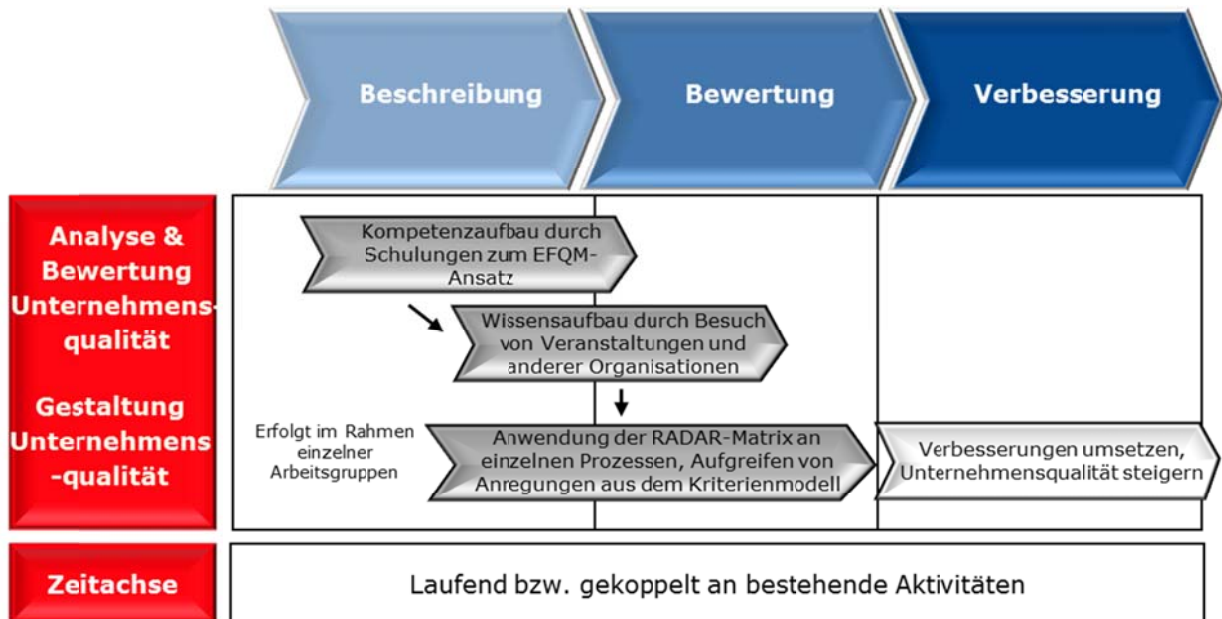
Im Mittelpunkt des Modells stehen folgende Fragen: Was trauen uns die Kunden zu? Welche Ergebnisse wollen die Eigentümer? Was erwarten die MitarbeiterInnen, die Lieferanten und die Gesellschaft von uns? Das erfordert ausgeprägtes Engagement und Kompetenz aller Beteiligten. Nur Unternehmen, die sich selbst und ihre Leistungen ständig hinterfragen und weiter verbessern, können mit Unternehmensqualität erfolgreich sein.“

Konrad Scheiber,  
CEO der Quality Austria





## Schritt 1: Informations- und Kompetenzaufbau

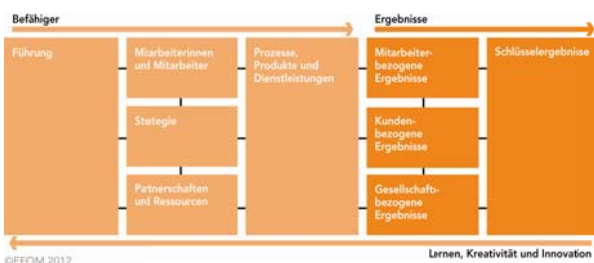


### Analyse & Bewertung Unternehmensqualität

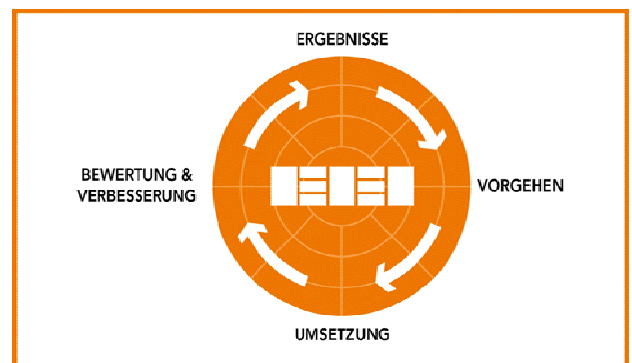
#### Kompetenzaufbau durch Schulungen zum EFQM-Ansatz

Das EFQM Excellence Konzept umfasst drei Säulen, die eingebettet in das jeweilige Umfeld und den Kontext der Organisation die Entwicklung der Unternehmensqualität unterstützen:

- 8 Grundkonzepte der Excellence – als Grundlage des gesamten EFQM-Ansatzes
- EFQM Excellence (Kriterien-)Modell – als Raster für die Erstellung des Selbstbildes.  
© EFQM



Das Modell beinhaltet fünf Befähiger-Kriterien, die das Handeln und das Vorgehen beinhalten. Vier Ergebnis-Kriterien zeigen die damit erreichten Ergebnisse.



- **RADAR-Bewertung** – zur Messung des aktuellen Erfüllungsgrades in Richtung Exzellenz.  
© EFQM

Dabei wird der aktuelle Reifegrad der Organisation an Ergebnissen (Results), den dazu führenden Vorgehensweisen (Approach), dem Grad der Umsetzung (Deployment) sowie an der Bewertung und Überprüfung (Assessment and Review) gemessen.

AssessorInnen begleiten und unterstützen den Entwicklungsprozess im Unternehmen. Die Ausbildung dazu erfolgt in der Lehrgangsserie **qualityaustria** Assessor Unternehmensqualität:

**Ausbildung, eLearning zur Vertiefung des Ansatzes**

- UOEG *Grundlagen* Unternehmensqualität und Excellence (1 Tag)
- UQEU *Umsetzung* Unternehmensqualität und Excellence (1 Tag)
- UQEA **qualityaustria** Assessor Unternehmensqualität/Excellence (2 Tage)
- UQEAP Prüfung **qualityaustria** Assessor Unternehmensqualität (Excellence)

**Unternehmensqualität auf Facebook**

Unterstützend bietet eLearning einen fokussierten Einstieg in die Prinzipien von Unternehmensqualität und Excellence. Auf Facebook stehen ebenfalls Informationen, Artikel und Kontakte zur Unternehmensqualität bereit.

### Wissensaufbau durch Veranstaltungen und andere Organisationen

**Erfahrungsaustauschgruppen für AFQM Mitglieder**

Die Teilnahme an Veranstaltungen und Workshops bringt Wissen in die Organisation und zeigt konkrete Entwicklungswege auf. Über die Quality Austria werden ergänzend Erfahrungsaustauschgruppen betreut, die für Mitglieder der AFQM zugänglich sind.

## Gestaltung Unternehmensqualität

### Anwendung der RADAR-Bewertung, Anregungen aus EFQM-Kriterienmodell

Die Anwendung der RADAR-Logik für Befähiger unterstützt die Organisation beim Erkennen vorhandener Potenziale in den eigenen Prozessen (z.B. wenn Vorgehensweisen nicht ausreichend miteinander abgestimmt sind oder Aktivitäten die Strategie nicht ausreichend unterstützen).

Das EFQM Excellence Modell mit seinen Kriterien, Teilkriterien und Ansatzpunkten gibt Anregungen zur Gestaltung der eigenen Vorgehensweisen (z.B. wird die Strategie nicht ausreichend kommuniziert oder werden in einigen Prozessen nicht alle Interessengruppen ausreichend berücksichtigt).

### Verbesserungen umsetzen, Unternehmensqualität steigern

Durch die Kenntnis des EFQM-Excellence Ansatzes können bestehende Vorgehensweisen gezielt weiterentwickelt werden.

Eine umfassende Anwendung des Ansatzes ist dazu nicht notwendig, die punktuelle Verbesserung bestehender Vorgehensweise (z.B. vorhandener Prozesse und Abläufe) steht im Vordergrund.

Liegen dazu positive Erfahrungen vor, kann darauf aufbauend eine umfassendere Umsetzung erfolgen. Die nächsten Schritte geben dazu konkrete Orientierung.

---

### Erfahrungen aus der Praxis – Informations- und Kompetenzaufbau

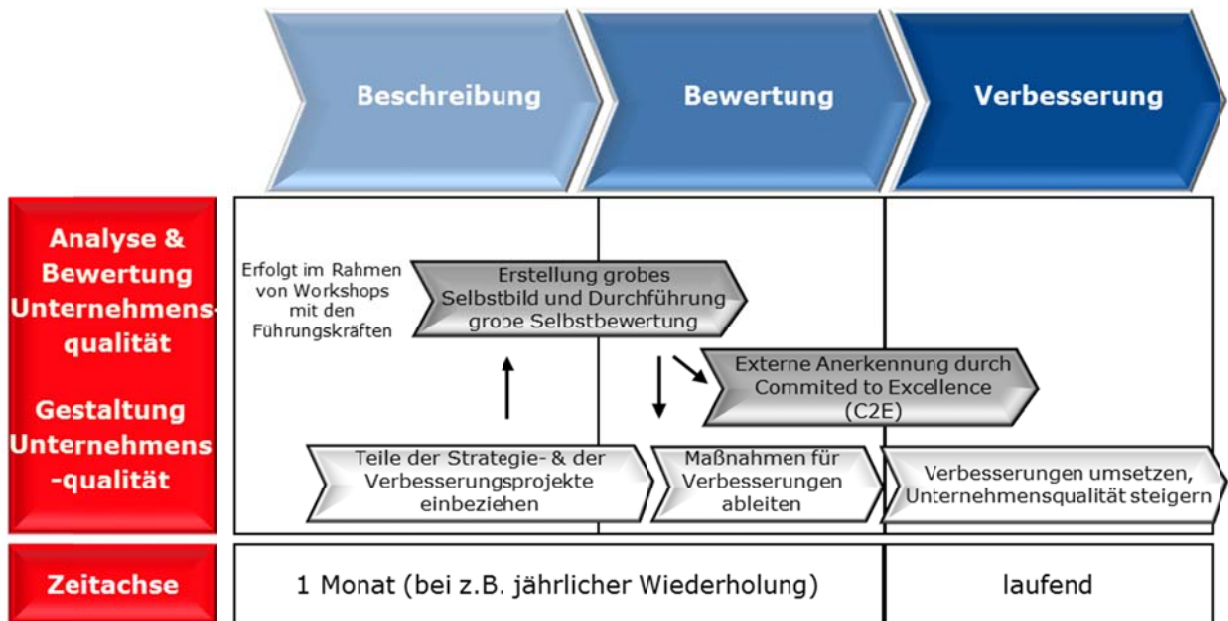
*„Die Schulung der Grundlagen zur Unternehmensqualität war uns wichtig, daher haben wir ein Inhouse-Training des gesamten Führungsteams durch externe Experten durchgeführt.*

*Die Vernetzung der einzelnen Initiativen sowie die konsequente Information, Kommunikation und Beteiligung aller MitarbeiterInnen im Projektverlauf haben einen großen Kompetenzpool für die Arbeit erschlossen und eine Stärkung unserer Corporate Identity bewirkt. Anfängliche Unsicherheiten und Bedenken wichen zunehmend einer Aufbruchsstimmung. Damit haben wir uns eine breite und fundierte Basis für Folgearbeiten erworben.“*

DSA Mag. Eva Kreiner,  
Direktorin des NÖ Landesjugendheims Hollabrunn  
Ausgezeichnet mit Committed to Excellence



## Schritt 2: Umsetzung in Teilbereichen der Organisation



### Analyse & Bewertung Unternehmensqualität

#### Erstellung grobes Selbstbild und Durchführung einer groben Selbstbewertung

Im Rahmen einer eintägigen, geführten Reflexion (Quick Scan Workshop) zu Themen-Clustern (gegliedert anhand der Hauptkriterien des EFQM Modells) wird im Führungskreis ein erstes grobes Selbstbild erarbeitet. Ergänzend erfolgen die individuelle Einschätzung der Stärken, Potenziale sowie eine grobe Bewertung nach Noten (siehe Abbildung dazu).

VORGEBEN (PLAN)	1 = Ungenügend oder nicht vorhanden	4 = Ausreichend	3 = Teilweise gut Leistungen	2 = Teilweise Referenz	1 = International führend
Wie gut sind unsere gesamten Vorhaben/Leistungen?					✗
Wie gut werden unsere Prioritäten umgesetzt?			✗		
Wie gut bewerten und verbessern wir unser Vorgehen bzw. Umsetzung?				✗	

Workshop zur Erstellung und Bewertung des Selbstbildes

Damit entsteht in kurzer Zeit ein abgeglichenes gemeinsames Selbstbild mit Visualisierung und Bewertung. Die begleitende Dokumentation des gesamten Workshops unterstützt die Kommunikation und fördert die rasche Umsetzung der erarbeiteten Inhalte.

### Externe Anerkennung durch Committed to Excellence (C2E) Projektvalidierung

Die Aktivitäten zur Entwicklung der Unternehmensqualität können einer ersten externen Anerkennung zugeführt werden. EFQM Committed to Excellence Projektvalidierung kann jederzeit begonnen und durchgeführt werden.

Externe Anerkennung C2E 1\*

Zuerst führen Sie eine grobe Selbstbewertung anhand der neun Hauptkriterien des EFQM Excellence Modells durch (z.B. gemäß Vorgehen zur eintägig geführten Reflexion).

Aus den daraus identifizierten Verbesserungspotenzialen leiten Sie anschließend drei konkrete Verbesserungsprojekte ab

(z.B. Ein- und Durchführung einer MitarbeiterInnenbefragung, Prozessdarstellung und -kommunikation, Kernprozesse managen, Erarbeitung von Vision, Mission und Werte, Verbesserung der Kommunikation durch klare Informationsstrukturen, Erarbeitung eines Führungskräfte-Leitbildes). Die abgeleiteten Projekte sind relevant für Ihre Organisation, haben Bezug zur Strategie und tragen nachweislich zu internen Verbesserungen bei.





Die Projekte werden in einem Zeitrahmen von 9-12 Monaten gemäß der RADAR-Logik umgesetzt. Im abschließenden Site Visit durch einen Validator der Quality Austria wird im Zuge von Interviews überprüft, ob die Kriterien für eine Auszeichnung erfüllt wurden.

Der Action Plan unterstützt Sie bei der Dokumentation des Prozesses (beginnend bei der Selbstbewertung über die Identifikation und Priorisierung der Verbesserungsprojekte bis hin zur Planung und Umsetzung).

Details zu weiteren Anerkennungen finden Sie im Schritt 3.

**Fallstudien /  
Case Studies  
mit Umsetzungs-  
beispielen**

## **Gestaltung Unternehmensqualität**

### **Teile der Strategie- & der Verbesserungsprojekte einbeziehen**

Die bereits laufenden Aktivitäten und Planungen fließen passend in den Prozess ein. Damit werden ein Aufbau auf dem Bestand und die Durchgängigkeit im Vorgehen gesichert.

### **Maßnahmen für Verbesserungen ableiten**

Die Toolbooks liefern Ihnen praktische Werkzeuge und Techniken zu den Hauptpunkten des EFQM Excellence Modells, z.B. Definition der Vision, SWOT Analyse, Entwicklung eines Kommunikationsplans, Stakeholdermatrix, Kundenzufriedenheitsanalyse, Pareto-Diagramm, FMEA, uvm.).

**Toolbook mit  
hilfreichen An-  
regungen**

Die Toolbooks (im Webshop auf [www.qualityaustria.com](http://www.qualityaustria.com) erhältlich) unterstützen Sie bei der Umsetzung der Unternehmensqualität in Teilbereichen Ihrer Organisation. Durch die Anwendung passender Werkzeuge und Techniken, gestützt durch Steuerung der Aktivitäten, können Sie nach und nach Ihre individuellen Stärken hervorheben und entsprechende Maßnahmen planen.

### **Verbesserungen umsetzen, Unternehmensqualität steigern**

Grundsätzlich gilt: mit dem Anspruch Ihre Organisation zu verbessern sowie mit dem Mut zum Selbstbild haben Sie bereits die ersten Schritte in Richtung einer umfassenderen Umsetzung gesetzt.

Das Rezept auf dem Weg zu gesteigerter Unternehmensqualität ist grundsätzlich einfach: Keine großen Sprünge, sondern der Ansatz, es jeden Tag etwas besser zu machen.

Lernen Sie selbst andere Top-Unternehmen von Grund auf kennen, indem Sie als Assessor tätig sind, z.B. im Staatspreis Unternehmensqualität. Sehen Sie, wie andere Organisationen Unternehmensqualität implementieren und profitieren Sie dadurch für Ihre eigenen Tätigkeiten.

Der Übergang zur nächsten Ausbaustufe der Unternehmensqualität ist durch eine weitere Detaillierung und Verbreiterung im Vorgehen gekennzeichnet. Der nächste Schritt zeigt dieses Vorgehen im Detail und die damit verbundenen Reifegrade in Richtung umfassender Unternehmensqualität.

**Assessoren-  
Tätigkeit als  
Quelle für  
Input**

---

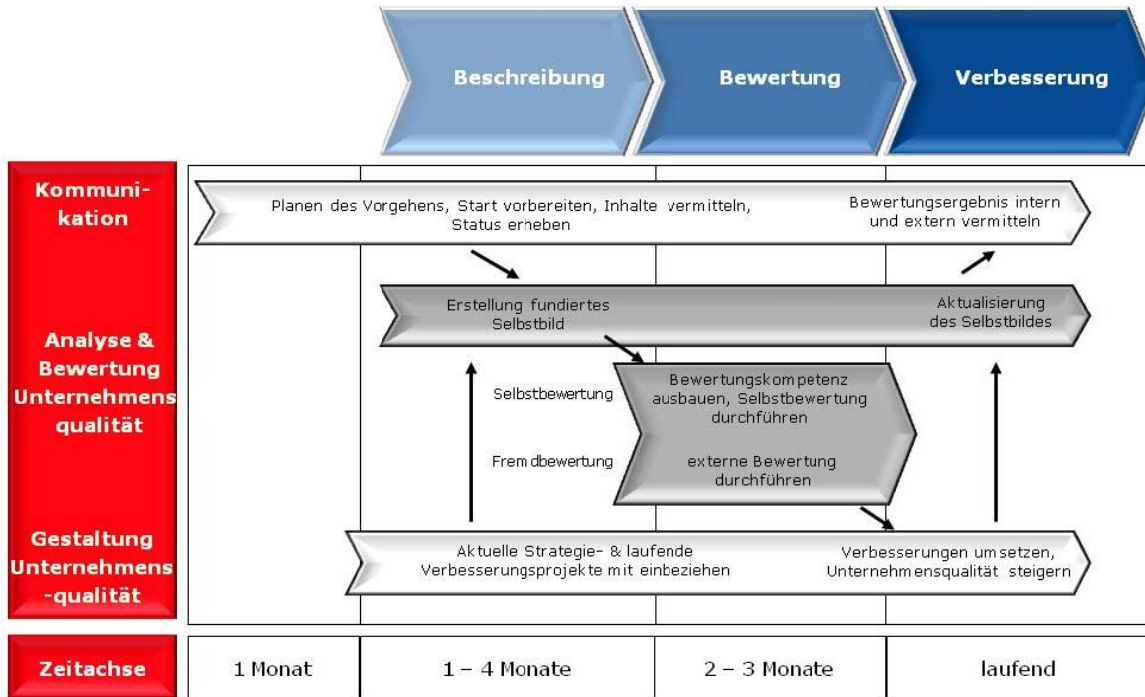
## **Erfahrungen aus der Praxis – Umsetzung in Teilbereichen der Organisation**

*„Die EFQM-basierte Potenzialanalyse und die erste Selbstbewertung anhand des EFQM Excellence Modells wurden in einem Schritt durchgeführt. Als Methode wurde der Selbstbewertungsworkshop gewählt. In dieser geführten Reflexion wurden Stärken und Potenziale diskutiert. Die darauf aufbauende Einschätzung des Ist-Zustandes erfolgte durch Führungskräfte des Top-Managements der Gesamtorganisation. Anhand von Leitfragen, die vom EFQM Excellence Modell abgeleitet und an die Organisation angepasst wurden, wie z.B. „Wie bewerten wir die Relevanz bzw. den Nutzen unserer Kennzahlen?“ und durch die Bewertung nach Schulnoten konnten Verbesserungsbereiche anschaulich identifiziert werden, z.B. der Fokus auf die Darstellung von Schlüsselergebnissen. Die konsequente Umsetzung konnten wir auch extern durch das Erreichen der C2E-Auszeichnung darlegen.“*

Dr. Wilhelm Marhold,  
Generaldirektor des Wiener Krankenanstaltenverbundes (KAV)  
Ausgezeichnet mit Committed to Excellence



## Schritt 3: Umfassende Umsetzung in der gesamten Organisation

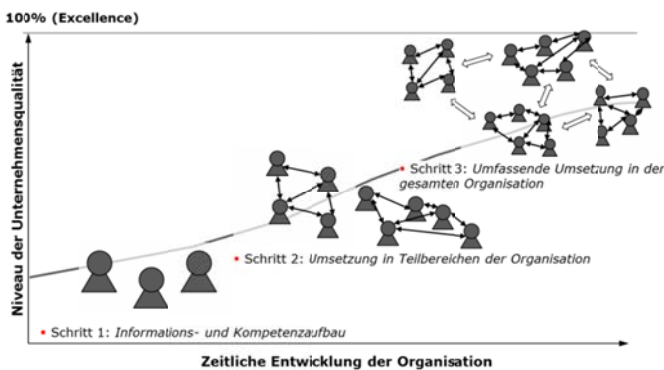


### Kommunikation

#### Vom Planen bis zur Vermittlung der Bewertungsergebnisse

Die umfassende Umsetzung der Unternehmensqualität – und die damit verbundene Steigerung der Leistungsfähigkeit – in der gesamten Organisation ist ein langfristiges Vorhaben, das sich über mehrere Jahre erstreckt.

Ziel ist, für das Gesamtunternehmen einen kontinuierlichen Entwicklungs- bzw. Verbesserungsprozess zu gestalten und konsequent umzusetzen.



Eine passende Projekt-/Programmplanung mit definierten Kommunikationsaktivitäten ist dafür wesentlich.

Kommunizieren Sie passend auf den unterschiedlichen Ebenen im Unternehmen: Worum geht es? Warum machen wir das? Welchen Nutzen erhoffen wir uns von diesem Programm?

Klären Sie für die Umsetzung die erforderlichen Ressourcen und deren Verfügbarkeit ab (u.a. finanziell, personell, zeitlich).

Bestimmen Sie eine Person als Verantwortlichen (zugleich Koordinator; Ansprechperson), diese Person sollte über das inhaltliche Know-how verfügen (z.B. ausgebildeter, erfahrener Assessor).

In der Programmumsetzung wird Qualität auf strategischer Ebene im Führungszyklus verankert, und nach und nach in die Organisation getragen. Die gesetzten Verbesserungsmaßnahmen werden vorgelebt sind in der Wirkung mittelfristig für alle Mitarbeitenden sichtbar.

Auch die erzielten Ergebnisse (Wirkungen) gilt es schlüssig zu kommunizieren.

Organisationen am Weg zu hoher Unternehmensqualität erfassen die Bedürfnisse und Erwartungen der relevanten Interessengruppen und streben danach, diese zu erfüllen. Der jeweilige Status dazu wird den internen und externen Interessengruppen im Rahmen der Kommunikation in passender Form vermittelt.

## Analyse Unternehmensqualität

### Erstellung bzw. Aktualisierung des fundierten Selbstbildes

Die Erstellung eines detaillierten Selbstbildes als Beschreibung der gesamten Organisation kann im Wesentlichen in den Varianten „enablermap“, „Selbstbeschreibung“ oder „Fragebogen“ (auf Basis jener Vorlage, die im Staatspreis Unternehmensqualität eingesetzt wird) erfolgen. Vorlagen für diese Beschreibungen und beispielhafte Muster können zur Unterstützung bereitgestellt werden.

**Muster für die Selbstbeschreibung**

#### Selbstbild als enablermap (Tabelle)

Die enablermap ist eine kompakte Form des Selbstbildes. Dazu werden die Vorgehensweisen in einer übersichtlichen Tabelle festgehalten. Die Ausführungen in der Tabelle verweisen auf bestehende vertiefende Dokumente und Beschreibungen (z.B. Reports, Review-Berichte).

Die Gliederung orientiert sich an der RADAR-Logik und fördert damit das Lernen bereits in der Phase der Erstellung. Diese Form der Beschreibung kann bei Bedarf in die durchgängige Selbstbeschreibung in Prosaform übergeführt werden.

#### Selbstbild als Selbstbeschreibung (Prosa)

Diese Selbstbeschreibung erfolgt durch detaillierte Beschreibung der zentralen Vorgehensweisen der Organisation. Diese Vorgehensweisen (z.B. Ansätze, Abläufe, Vorgehensweisen, Konzepte, Pläne) werden den



Teilkriterien des EFQM-Modells zugewiesen. Der Umfang einer solchen Selbstbeschreibung liegt bei ca. 80 Seiten, die Erstellung erfolgt in Teams innerhalb der Organisation.

Diese Dokumente können aktuell gehalten werden und eignen sich gut für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter, zur internen

Schulung oder für das Training von Nachwuchsführungskräften.

#### Fragebogen

Im Staatspreis Unternehmensqualität erstellen Unternehmen ihr Selbstbild anhand eines 30-seitigen Fragebogens. Dieser ist am EFQM Excellence Modell orientiert und deckt die Schwerpunkte des Modells ab (sowohl Befähiger als auch Ergebnisse).

Dieser Fragebogen dient den Assessoren der Quality Austria zur Vorbereitung auf den Site Visit.

### Bewertung der Unternehmensqualität

Die Bewertung ist eine umfassende, regelmäßige und systematische Überprüfung von Tätigkeiten und Ergebnissen einer Organisation anhand der RADAR-Logik. Diese Momentaufnahme in Bezug auf "Excellence" zeigt Stärken und Potenziale sowie den aktuellen Reifegrad der Unternehmensqualität anhand der erreichten Punkte auf. Aufbauend darauf werden Verbesserungsprojekte geplant, deren Fortschritt bzw. Wirkung überwacht wird.

Die Bewertung kann einerseits durch interne Assessoren im Rahmen einer Selbstbewertung durchgeführt werden.

Andererseits kann der Reifegrad auch durch unabhängige externe Assessoren im Rahmen einer Fremdbewertung ermittelt und dargelegt werden.

#### **Selbstbewertung durchführen**

Diese Selbstbewertung (Self-Assessment) wird durch Mitarbeiter der Organisation in interdisziplinären Teams durchgeführt und ermöglicht so der Organisation, selbst ihren Status Quo, ihre Stärken und Verbesserungspotenziale festzustellen. Teile der Teammitglieder sollten ausgebildete und erfahrene Assessoren sein.

Der Selbstbewertungsprozess hat große Bedeutung als strategisches Führungsinstrument. Dieser wird von Organisationen gezielt eingesetzt, um Mitarbeiter einzubinden und die ausgewogene Orientierung an allen Interessengruppen sicherzustellen.

Durch die Selbstbewertung werden

- *Vision, Politik, Werte und Strategien überprüft*
- *Stärken und Verbesserungen in allen Belangen einer Organisation identifiziert*

**Leitfaden zur Beurteilung der Excellence**

- *Prioritäten in den Verbesserungsbereichen gesetzt*
- *die Teamarbeit über die gesamte Organisation verstärkt*
- *die strukturellen Voraussetzungen für ein wirksames Benchmarking geschaffen*
- *die kontinuierliche Weiterentwicklung der Unternehmensqualität sichergestellt*
- *die gegenwärtige Leistungsfähigkeit dargestellt*

Die Selbstbewertung zeigt auf:

Wie "funktioniert" die Organisation, was sind die zentralen Zusammenhänge und Regelkreise? Wie gut ist die Organisation, welches Niveau, welche Ergebnisse werden erreicht? Welche sind die großen Stärken und Kernkompetenzen?

Wo gibt es Potenziale und Nachholbedarf? Wie gut ist die Organisation im Vergleich zu anderen?

Wie gut will/muss die Organisation sein? Was muss sich dazu verändern/ verbessern/ weiterentwickeln? Wo und wie kann das am wirkungsvollsten erreicht werden?

#### Arten und Auswahl der Selbstbewertung

Folgende Methoden können zur Durchführung einer Selbstbewertung herangezogen werden

- *Fragebogen-Methode*  
(z.B. einfache Ja/Nein-Antworten oder genaue Beurteilungsskala)
- *Workshop-Methode*  
(z.B. werden im halbtägigen Workshop gefundene Daten präsentiert und im Führungskreis bewertet)
- *Self-Assessment*  
(z.B. durchgängige Bewertung aller Teilkriterien anhand der RADAR-Logik)

**Fragebögen  
für die Durch-  
führung der  
Selbst-  
bewertung**

Für die praktische Durchführung der Methoden können Beispiele und Hilfsmittel angefordert werden. Fragebögen können damit übernommen und an die eigenen Bedürfnisse angepasst werden.

Für die Bestimmung der aktuell zur Organisation passenden Bewertungsmethode hilft die Beantwortung folgender Fragen:

Wie reif ist die Organisation im Verständnis der Grundkonzepte der Excellence, des EFQM Excellence Modells und der Selbstbewertung? Welchen Grad an Robustheit, Genauigkeit, Konsistenz und Detaillierung erwartet die Organisation für die Daten und

den Prozess der Datenerhebung und Datenbewertung? Möchte die Organisation eine möglichst treffsichere Punktebewertung erhalten, die mit externen Benchmarkdaten vergleichbar ist? Welche Ressourcen werden für diese Initiative bereitgestellt?

#### **Fremdbewertung durchführen**

Die Fremdbewertung (externes Assessment) wird durch unabhängige Assessoren durchgeführt. Daraus ergeben sich folgende Vorteile:

- *Fremdblick auf die Organisation und dadurch neue – auch branchenfremde - Inputs*
- *Vergleichbarkeit mit anderen Organisationen; wissen wo sich die eigene Organisation im internationalen Vergleich befindet*
- *Externes Messen der Leistungsfähigkeit, Benchmarking*
- *Externe Anerkennung als Motivation*
- *Bereits die Site Visit Interviews bieten großes Lernpotenzial. Die gezielten Fragen unterstützen, die eigenen Aktivitäten und Haltungen zu reflektieren*

Mögliche Stolpersteine bei der Fremdbewertung können in falschen Erwartungen liegen, eine Auszeichnung ist keine Zertifizierung. Die Überschätzung des eigenen Reifegrades (z.B. Bewerbung für R4E, das erforderliche Punkteniveau wird jedoch noch nicht erreicht) kann ebenfalls zu Frustration führen. Weiters kann Stillstand nach erfolgreicher Auszeichnung erfolgen und dadurch die Gefahr, dass bei nächster Bewertung ein niedrigeres Punkteniveau erreicht wird, Druck erzeugen.

#### Arten der externen Bewertung

Ohne Auszeichnung

- *Extern begleitetes Self-Assessment*

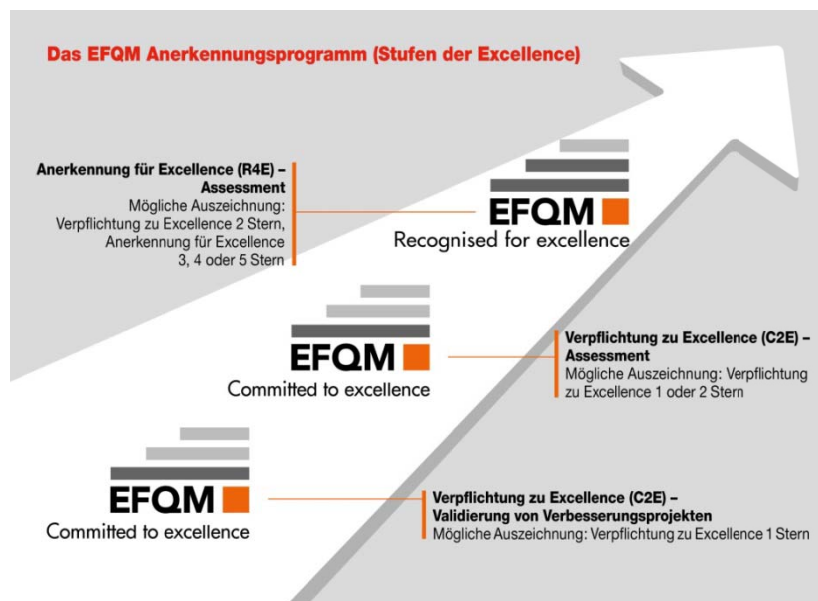
Mit Auszeichnung

- *Committed to Excellence Projektvalidierung*
- *Committed to Excellence Assessment*
- *Recognised for Excellence*
- *Staatspreis Unternehmensqualität*
- *EFQM Excellence Award*

Diese externen Auszeichnungen bzw. Anerkennungen ermöglichen die passende Darlegung des erreichten Reifegrades auch nach außen hin.

Committed to Excellence Projektvalidierung wurde im Schritt 2, die anderen Auszeichnungen werden nach folgender Übersichtsdarstellung vorgestellt.





### Committed to Excellence Assessment

Das Committed to Excellence Assessment bietet ein verkürztes und vereinfachtes Assessment nach den 9 Hauptkriterien des EFQM Excellence Modell, welches an einem Tag durchgeführt wird und Feedback zu den wichtigsten Stärken und Verbesserungsbereichen generiert. Diese Variante ist – so wie die Committed to Excellence Projektvalidierung - gut für Einsteiger geeignet.

### Recognised for Excellence (R4E)

Diese externe EFQM-Anerkennung unterstützt Organisationen, die bereits Erfahrungen mit der Selbstbewertung gemacht haben und am Weg zur umfassenden Unternehmensqualität sind.

Die Organisation wird dabei von unabhängigen Assessoren zuerst anhand des Selbstbildes, dann durch einen Besuch am Standort (Site Visit) beurteilt. Das schriftliche Feedback der Assessoren enthält Stärken, Potenziale und die erreichte Punktzahl. Entsprechend der Höhe der Punkte werden der Organisation drei Sterne (ab 300 Punkten), 4 Sterne (ab 400 Punkten) bzw. 5 Sterne (ab 500 Punkten) verliehen.

**Externe  
Anerkennung  
R4E**

**Einreichung  
zum Staats-  
preis Unter-  
nehmens-  
qualität**

### Staatspreis Unternehmensqualität

Die besten Unternehmen Österreichs bewerben sich in 4 Kategorien für den Staatspreis Unternehmensqualität. Bewertungsgrundlage ist auch hier das EFQM Excellence Modell. Die teilnehmenden Organisationen erhalten für Ihre Organisation Benchmarks zu jedem der bewerteten Kriterien, von Lieferantenmanagement über Wissensmanagement, Wirkung der Führungskräfte auf die Mitarbeiter bis zu kundenbezogenen Kennzahlen. Dadurch kann jede teilnehmende Organisation bei jedem Kriterium feststellen, wo sie im Vergleich zu den Besten steht.

Die Gewinner werden im Rahmen der Winners Conference vorgestellt und feierlich ausgezeichnet.





### EFQM Excellence Award (EEA)

Ab einem Punkteniveau von ca. 650 Punkten kann die Teilnahme am europäischen Preis, dem EFQM Excellence Award, interessant sein.

Der Ablauf ist ähnlich der Teilnahme am Staatspreis Unternehmensqualität oder bei Recognised for Excellence. In diesem Fall bewertet ein internationales Assessoren-Team das Selbstbild in englischer Sprache (Bewerbungsdokument) und beurteilt das Vorgehen sowie die Leistungen der Organisation anhand eines Site Visits.

Diese Ergebnisse werden sowohl im Bewerb um den Staatspreis Unternehmensqualität als auch im EFQM Excellence Award in einem ausführlichen schriftlichen Feedback zusammengefasst und zeigen der Organisation die Stärken, Potenziale und das erreichte Punkteniveau.

## Gestaltung Unternehmensqualität

### Aktuelle Strategie und laufende Verbesserungsprojekte einbeziehen

Die aktuelle Strategie sowie die laufenden Verbesserungsaktivitäten fließen in den Arbeitsprozess ein und werden damit im Selbstbild dargestellt.

Die bereits laufenden Verbesserungsprojekte werden im Rahmen der Maßnahmenplanung berücksichtigt und passend integriert. Bei Bedarf werden Korrekturen vorgenommen und damit eine vertiefende Unterstützung der Zielsetzung erreicht.

Damit wird ein übergreifendes Vorgehen ermöglicht, das Doppelarbeiten vermeidet und damit größtmögliche Effizienz sichert.

### Verbesserungen umsetzen, Unternehmensqualität steigern

Nach einer erfolgreichen Auszeichnung haben Sie mehrere Möglichkeiten: die gleiche Stufe noch einmal zu durchlaufen (Committed to Excellence und Recognised for Excellence können wiederholt werden) oder eine höhere Stufe anstreben.

Durch eine erneute Bewertung werden wieder andere Verbesserungspotenziale entdeckt, welche zu weiteren Verbesserungen führen.

Dadurch gelangen Sie langsam in einen Regelkreislauf, wodurch die Arbeit an Verbesserungen systematisiert wird.

Benchmarken Sie sich mit anderen Unternehmen, auch branchenfremde (z.B. zum Thema Mitarbeiter können aus dem Austausch mit branchenfremden Unternehmen sehr gut neue Inputs generiert werden.)

Vergleichen Sie sich mit Top-Unternehmen und scheuen Sie sich nicht davor, von den Besten zu lernen.

Wenn Ihre Organisation nach einigen Jahren der Umsetzung das gewünschte Maß an Unternehmensqualität erreicht hat, ist es Ihnen nachhaltig gelungen, den Kreislauf aus Beschreibung (Erstellung Selbstbild), Bewertung (Erkennen der Stärken und Potenziale) und Verbesserung (Umsetzung der erkannten Impulse) zu etablieren.

Sie gehören damit zu jenen Organisationen denen es immer wieder gelingt, die Erwartungen und Bedürfnisse ihrer Interessengruppen zu erfüllen oder zu übertreffen.

Mitglieder der AFQM werden und sich mit anderen Organisationen vergleichen

---

## Erfahrungen aus der Praxis – Umfassende Umsetzung in der gesamten Organisation

*„Die Infineon Technologies Austria AG (IFAT) mit Firmensitz in Villach konnte sich in den vergangenen 40 Jahren als wichtiges Leitunternehmen am Standort Österreich etablieren und steht nun auf sehr hohem Niveau umfassender Unternehmensqualität. Komplexe Strukturen stellen hohe Anforderungen an Prozesse und die Zusammenarbeit für Führungskräfte wie auch für die Mitarbeiter/innen.*

*Wir haben schon frühzeitig die Bedeutung von „Innovation“ für das langfristig erfolgreiche Bestehen des Unternehmens erkannt und dies konsequent in der Strategie „2020“ abgebildet. Das Management hat sich frühzeitig mit den Herausforderungen zukunftsweisender Wachstumstreiber auseinandergesetzt und nimmt eine klare Position zu sozialer, ökologischer und ökonomischer Nachhaltigkeit ein.*

*Unsere Positionierung und die damit verbundenen Ziele haben wir durch aktive und systematisch umgesetzte Kommunikationsmaßnahmen fest in unserer Organisationsstruktur verankert. Zentrale Partnerschaften und Netzwerke werden daher durch persönliches Engagement aller Beteiligten gepflegt, unser Top Management agiert hier mit entsprechender Vorbildwirkung.“*

Mag. Monika Kircher,  
CEO Infineon Technologies Austria,  
Gewinner Staatspreis Unternehmensqualität 2012 und 2001  
und Nominierung 2011



## Übersicht Auszeichnungen

- *Committed to Excellence Projektvalidierung*
- *Committed to Excellence Assessment*
- *Recognised for Excellence*
- *Staatspreis Unternehmensqualität*
- *EFQM Excellence Award*

Zugang zu  
weiterführenden  
Quellen

## Ausbildungen

- *Lehrgang **qualityaustria** Assessor Unternehmensqualität*
  - *Grundlagen Unternehmensqualität/Excellence*
  - *Umsetzung Unternehmensqualität/Excellence*
  - *Assessorentraining*

## Publikationen

- Buch „Unternehmensqualität wirkt“  
Wiedenegger A., Walder F.-P.
- EFQM Excellence Modell 2013
- Excellence beurteilen Die Ermittlung von Exzellenz
- Excellence One Toolbook
- EFQM Framework for Managing External Resources
- Radarise your Business for Success
- User Guide EFQM Management Document
- User Guide Perception Surveys
- User Guide Understanding an Organisation's Stakeholders
- Customer Perception Benchmark Report
- People Perception Benchmark Report

Zusätzlich stehen zu ausgewählten Themen *Case Studies* und *Good Practice Beispiele* zur Verfügung.

*Erhältlich im Webshop der Quality Austria  
[www.qualityaustria.com](http://www.qualityaustria.com) oder bei [unternehmensqualitaet@qualityaustria.com](mailto:unternehmensqualitaet@qualityaustria.com).*

**Quality Austria**  
Trainings-, Zertifizierungs- und Begutachtungs GmbH

**Headquarters**  
Zelinkagasse 10/3  
1010 Wien, Austria  
Tel.: (+43 1) 274 87 47  
Fax: (+43 1) 274 87 47-100

**Customer Service Center**  
Am Winterhafen 1  
4020 Linz, Austria  
Tel.: (+43 732) 34 23 22  
Fax: (+43 732) 34 23 23  
unternehmensqualitaet@qualityaustria.com

[www.qualityaustria.com](http://www.qualityaustria.com)

### **Kontakt**

- Mag. (FH) Michaela Reisner, MA  
Operationsmanagement Unternehmensqualität (EFQM)

### **Autoren**

- DI Johann Sauermann, FACT Consulting
- Mag. Nicole Mayer, MSc, Quality Austria
- Mag. (FH) Michaela Reisner, MA, Quality Austria
- Dr. Franz Peter Walder, FACT Consulting

### **Impressum**

Für den Inhalt verantwortlich:  
Quality Austria Trainings-, Zertifizierungs-  
und Begutachtungs GmbH

Druckfehler und Änderungen vorbehalten.  
2. Ausgabe, Jänner 2015