qualityaustria
Erfolg mit Qualität

Unternehmensqualität First Steps

die ersten Schritte

Einstieg zur Steigerung Ihrer Unternehmensqualität

Einleitung

© Copyright 06.05.2020 – Alle Inhalte, insbesondere Texte, Fotografien und Grafiken sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, einschließlich der Vervielfältigung, Veröffentlichung, Bearbeitung und Übersetzung, bleiben vorbehalten, Quality Austria.

Inhalt

1	**Ziel und Aufbau dieses Leitfadens**	**4**
2	**Begriffsdefinition und Nutzen**	**4**
2.1	Definition und Ansätze	4
2.2	Inhalt von Unternehmensqualität	5
2.3	Nutzen	6
2.4	Grundsätzliche Haltung – Passt der Ansatz zur Organisation?	7
2.5	Wo liegen die Herausforderungen im Ansatz der Unternehmensqualität?	8
3	**Schritt 1: Informations- und Kompetenzaufbau**	**10**
3.1	Analyse & Bewertung Unternehmensqualität	11
3.2	Gestaltung Unternehmensqualität	12
4	**Schritt 2: Umsetzung in Teilbereichen der Organisation**	**13**
4.1	Analyse & Bewertung Unternehmensqualität	13
4.2	Gestaltung Unternehmensqualität	14
5	**Schritt 3: Umfassende Umsetzung in der gesamten Organisation**	**14**
5.1	Kommunikation	15
5.2	Analyse Unternehmensqualität	16
5.3	Bewertung der Unternehmensqualität	17
5.4	Gestaltung Unternehmensqualität	19
6	**Anerkennungen**	**20**
6.1	Committed to Excellence 2 Stern – Assessment	20
6.2	Recognised for Excellence (R4E)	21
6.3	Exzellente Unternehmen Österreichs	21
6.4	Staatspreis Unternehmensqualität	21
7	**Weiterführende Informationen**	**22**
7.1	Anerkennungen	22
7.2	Ausbildungen	22
7.3	Publikationen	22

1 Ziel und Aufbau dieses 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:

- Begriffsdefinition und Nutzen
- Schritt 1: Informations- und Kompetenzaufbau
- Schritt 2: Umsetzung in Teilbereichen der Organisation
- Schritt 3: Umfassende Umsetzung in der gesamten Organisation
- Externe Anerkennungen der Unternehmensqualität

2 Begriffsdefinition und Nutzen

2.1 DEFINITION UND ANSÄTZE

Ausgehend vom Total Quality Management (TQM) Ansatz wurde ab den späten 90er Jahren des vorigen Jahrhunderts unter dem Begriff Business Excellence viel zur Weiterentwicklung des umfassenden Qualitätsbegriffes geleistet.

Die Unternehmensqualität einer Organisation zeigt das Niveau, in dem die jeweilige Organisation die an sie von den wichtigen Interessengruppen gestellten Anforderungen erfüllt. Das herausragende Niveau der Unternehmensqualität bezeichnen wir als Exzellenz oder Business Excellence.

Wichtige Interessengruppen der Organisation werden **ausgewogen berücksichtigt**: Kunden, Mitarbeitende, Eigentümer, Aufsichtsbehörden, Gesellschaft, Partner und Lieferanten

Das Verständnis von Unternehmensqualität folgt dem europaweit bekannten und anerkannten Excellence Ansatz der EFQM (European Foundation for Quality Management). Dieser Ansatz fußt auf europäisch geprägten Grundsätzen und Werten (Grundrechte, Menschenrechte, Gleichbehandlung, Sozialcharta) und den 17 Zielen für Nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals – SDGs) der UN.

2.2 INHALT VON UNTERNEHMENSQUALITÄT

- Herausragende Organisationen mit hoher Unternehmensqualität
- beziehen wichtige Interessengruppen ein
- erzielen Überdurchschnittliche Ergebnisse
- schaffen ausgewogenen, nachhaltigen Nutzen
- übernehmen Verantwortung im Ecosystem

Abbildung 1: Nutzen von Unternehmensqualität

Hohe Unternehmensqualität ...

... sichert Verbesserung

- vernetzt die beteiligten Menschen, ermöglicht offene Kommunikation und übergreifendes Lernen
- fördert Kreativität und Innovation und schafft eine agile Organisationskultur der Veränderung und ständigen Verbesserung
- setzt sich herausfordernde Ziele, misst sich mit den Besten, verlässt die eigene Komfortzone und schafft hohen Erfolg deutlich über dem Mittelmaß

... schafft Ausgewogenheit

- berücksichtigt die Bedürfnisse aller wichtigen Interessengruppen: Kunden, mitarbeitende, Eigentümer, Aufsichtsbehörden, Gesellschaft, Partner und Lieferanten – ausgewogen und mit langfristiger Perspektive
- verbindet die strategische Ausrichtung der Organisation mit wirksamen Vorgehensweisen und führt zu herausragenden Ergebnissen

- setzt das operative Geschäft optimal um und sichert Zeit, Ressourcen und Spielräume für die langfristig orientierte Arbeit an der Zukunft

... bietet einen Entwicklungspfad

- bietet einen ganzheitlichen Gestaltungsrahmen, der Organisationen ermutigt, sich zu beschreiben, zu bewerten und zu reflektieren – und anhaltende Verbesserung der Leistungsfähigkeit zu bewirken
- lenkt die systematische Weiterentwicklung, unabhängig von Größe, Branche, Geschäftsmodell oder aktuellem Reifegrad der Organisation
- verdeutlicht wichtige Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge und hilft, Annahmen und wertvolle Vorhersagen für die Zukunft zu treffen

... bewirkt Durchgängigkeit

- reagiert auf Trends und Entwicklungen, greift Umfeld-Dynamiken auf, transformiert die Organisation und meistert Herausforderungen
- optimiert die Wertschöpfungskette über alle Phasen und begeistert die Kunden mit einem durchgängigen Gesamterlebnis
- bedeutet strategische Klarheit, Richtung und Sinnhaftigkeit. Das setzt Freude und Energie für Spitzenleistungen frei, die stolz machen.

... erfordert Führung

- ermächtigt auf allen Organisationsebenen und -bereichen aktive Führung
- zeigt Mut und Gestaltungswillen im Umgang mit Chancen oder Gefahren - auch bei Unerwartetem und Widersprüchlichkeit
- schließt Konsequenz in der Umsetzung ein und folgt dem Erfahrungswert, das Inkonsequenz wahrscheinlicher ist als Konsequenz

... vertieft Werte

- basiert auf einem Wertegerüst als sinnstiftender Rahmen: Europäische Grund- und Menschenrechte, Gleichbehandlung, Sozialcharta, Sustainable Development Goals
- steht für partnerschaftliches Agieren im Ecosystem und übernimmt Verantwortung für ökonomische, ökologische und soziale Ausgewogenheit – anstatt einer Gewinner-Verlierer-Denkweise
- fördert Gleichstellung und nützt Diversität und Vielfalt als Lösungskompetenz für aktuelle und künftige Herausforderungen

2.3 NUTZEN

Analysen und Erfahrungen aus der Praxis gelangen zum Ergebnis, dass es einen klaren positiven Zusammenhang zwischen konsequenter Umsetzung des Excellence Ansatzes und dem Unternehmenserfolg gibt.

Unternehmen mit hoher Unternehmensqualität unterscheiden sich von Vergleichsunternehmen signifikant. Es lassen sich die folgenden Nutzenaspekte benennen:

- Bessere Ergebnisse, bessere wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, höhere Effektivität und Effizienz – immer im Sinne der spezifischen Zielsetzung

- Besseres Image, mehr emotionale Kundenbindung, mehr Weiterempfehlungs-bereitschaft, höhere Attraktivität als Arbeitgeber
- Attraktivere Unternehmenskultur, mehr Reflexion, Motivation, Begeisterung und Leistungsstärke der Menschen (Selbstständigkeit, Einbindung, Beteiligung, Engagement)
- Mehr Agilität und Robustheit, proaktiver Umgang mit Änderungserfordernissen
- Mehr Transparenz, klare Governance Strukturen
- Bessere Balance, fundierte Auseinandersetzung mit allen Interessengruppen
- Ausgeprägter Fokus auf Langfristigkeit, umfassend verstandene Nachhaltigkeit (ökologisch, ökonomisch und sozial)

Die Entwicklung Richtung Business Excellence, d. h. in Richtung einer hohen Unternehmensqualität, unterstützt die Organisation bei der Bewältigung aktueller und zukünftiger Herausforderungen, wie zum Beispiel:

- Geopolitische Unsicherheiten, politische Instabilitäten
- Umweltkrisen, Ressourcenknappheit
- Sharing Economy, Circular Economy
- Stärkere Regulierung
- Demografische Herausforderungen
- Fachkräftemangel
- Selbstgestaltung, Selbstorganisation
- Digitale Disruption
- Digitalisierung, Automatisierung

2.4 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:

	✓
Sind Ihnen langfristig positive Trends und Entwicklungen wichtiger als kurzfristige Erfolge?	
Glauben Sie, dass die ausgewogene Berücksichtigung aller Interessengruppen (z. B. Kunden, Mitarbeitende, Partner und Lieferanten, die Gesellschaft) für den Erfolg Ihrer Organisation maßgeblich ist?	
Kennen Sie die relevanten Erfolgshebel und Kernkompetenzen, die für die Interessengruppen Ihrer Organisation besonders wichtig sind?	

Wissen Sie, ob die von Ihnen eingesetzten Ansätze, Methoden bzw. Führungsinstrumente passend ineinander greifen und die angestrebten Ziele tatsächlich unterstützen?	
Zeigen die von Ihrer Organisation erreichten Ergebnisse in die angestrebte Richtung? Können Sie einen klaren Zusammenhang zwischen den Ergebnissen und den gesetzten Aktivitäten herstellen?	
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?	
Erscheint Ihnen die Entwicklung der Organisation anhand von vielen kleinen Schritten, gestützt durch Geduld und Ausdauer, als der passende Weg für Ihre Organisation?	
Ist es Ihnen wichtig, den jeweils aktuellen Reifegrad Ihrer Organisation durch eine unabhängige Bewertung auch nach außen hin sichtbar zu machen?	
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?	

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 eher abzuraten, da Sie relevante Grundkonzepte und Annahmen des EFQM-Ansatzes nicht ausreichend teilen.

2.5 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:

- **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.

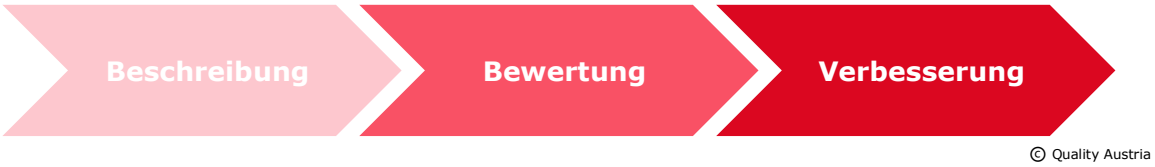

Abbildung 2: Phasen der Entwicklung

Die drei Phasen geben damit den methodischen Entwicklungsrahmen vor, lassen aber konkrete Vorgehensweisen offen (z. B. wie eine Mitarbeiterbefragung im Detail zu planen oder Wissensmanagement umzusetzen ist). 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.

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 können bis zu 1,5 Jahre vergehen. Zur weiteren Vertiefung ab Schritt 3 wird ein jährlicher Durchlauf mit Beschreibung und Bewertung empfohlen. Die Verbesserung erfolgt, entsprechend der Dauer und des Umfangs der gesetzten Maßnahmen, möglichst zeitnahe.

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

Abbildung 3: Weiterentwicklung von Unternehmensqualität

3 Schritt 1: Informations- und Kompetenzaufbau

Im ersten Schritt gilt es, Kompetenzen zum Thema Unternehmensqualität aufzubauen und Informationen zu sammeln. Die RADAR Matrix wird an einzelnen Prozessen angewendet und erste Verbesserungen werden umgesetzt.

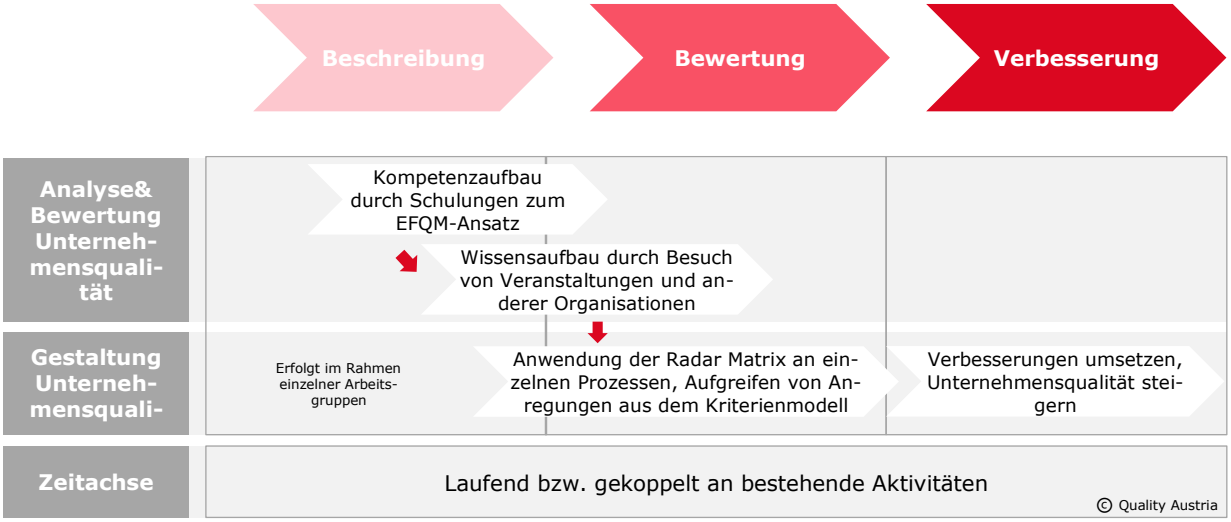

Abbildung 4: Schritt 1 Informations- und Kompetenzaufbau

3.1 ANALYSE & BEWERTUNG UNTERNEHMENSQUALITÄT

Kompetenzaufbau durch Schulungen zum EFQM-Ansatz

Die Struktur des EFQM Modells ist auf der einfachen, aber machtvollen Logik gebaut, die sich in den folgenden drei Fragen ausdrückt:

- **Warum** existiert die Organisation? Welchen Zweck erfüllt sie? Warum verfolgt Sie genau diese Strategie? (Die Ausrichtung)
- **Wie** beabsichtigt sie, ihren Zweck zu erreichen und ihre Strategie umzusetzen? (Die Realisierung)
- **Was** hat sie bis heute erreicht? Was will sie morgen erreichen? (Die Ergebnisse)

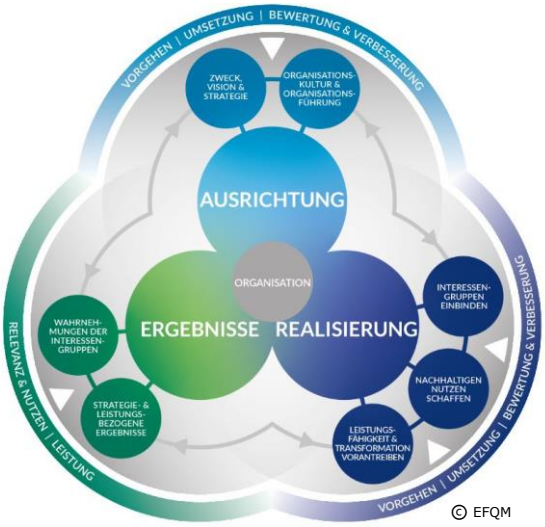

Abbildung 5: EFQM Modell

Die Bewertung wird anhand der RADAR Logik durchgeführt.

Dabei wird der aktuelle Reifegrad der Organisation an Ergebnissen (**R**esults), den dazu führenden Vorgehensweisen (**A**pproach), dem Grad der Umsetzung (**D**eployment) sowie an der Bewertung und Überprüfung (**A**ssessment and **R**eview) gemessen.

AssessorInnen übernehmen die Bewertung im Rahmen von externen und internen Assessments und unterstützen die Entwicklung von Organisationen maßgeblich durch die Rückmeldung von Stärken und Verbesserungspotenzialen.

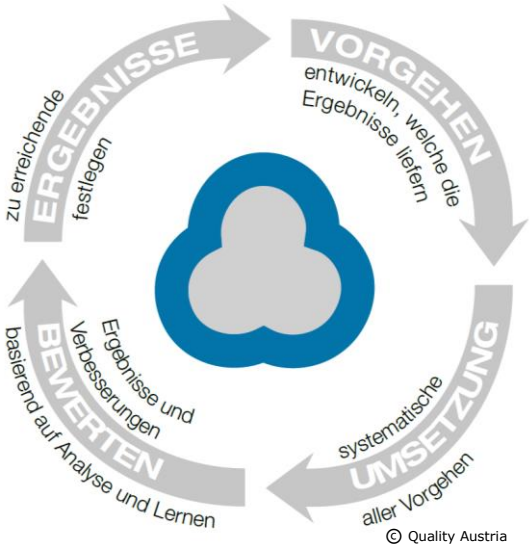

Abbildung 6: RADAR-Logik

Die **Ausbildung** dazu erfolgt in der Lehrgangsreihe **quality**austria Assessor Unternehmensqualität, bestehend aus vier Teilen:

- Grundlagen Unternehmensqualität und Excellence (1 Tag)
- Umsetzung Unternehmensqualität und Excellence (1 Tag)
- **quality**austria Assessor Unternehmensqualität/Excellence (2 Tage)
- Prüfung **quality**austria Assessor Unternehmensqualität (im Rahmen des Assessor Unternehmensqualität/Excellence)

Im **Excellence Blog** finden Sie regelmäßig neue Artikel zum Thema Unternehmensqualität und Excellence.

Hilfreiche **Tipps anderer Organisationen** finden Sie in der Toolbox.

Wissensaufbau durch Veranstaltungen und andere Organisationen

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.

Die größte Networking Veranstaltung ist die **„Winners‘ Conference und Verleihung Staatspreis Unternehmensqualität“** die jährlich normalerweise Anfang Juni stattfindet.

Der nächste Termin ist (situationsbedingt) der 16. September 2020.

3.2 GESTALTUNG UNTERNEHMENSQUALITÄT

Anwendung der RADAR Matrix an einzelnen Prozessen, Aufgreifen von Anregungen aus dem Kriterienmodell

Die Anwendung der RADAR Logik in der Ausrichtung und Realisierung unterstützt die Organisation beim Erkennen vorhandenen Potenziale in den eigenen Prozessen (z.B. wenn Vorgehensweisen nicht ausreichend miteinander abgestimmt sind oder Aktivitäten den Zweck nicht ausreichend unterstützen).

Das EFQM Modell mit seinen Kriterien und Teilkriterien gibt Anregungen zur Gestaltung der eigenen Vorgehensweisen (z. B. werden in Prozessen nicht immer alle Interessengruppen ausreichend berücksichtigt).

Verbesserungen umsetzen, Unternehmensqualität steigern

Durch die Kenntnis des 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.

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.

4 Schritt 2: Umsetzung in Teilbereichen der Organisation

Für die Umsetzung des Excellence Ansatzes in Teilbereichen der Organisation ist es zuerst notwendig ein grobes Selbstbild zu erstellen und zu bewerten. Die kann z. B. in Kombination mit der externen Anerkennung Committed to Excellence Projektvalidierung stattfinden.

Von der Selbstbeschreibung und -bewertung werden Maßnahmen zur Verbesserung abgeleitet und umgesetzt und so laufend die Unternehmensqualität kontinuierlich verbessert.

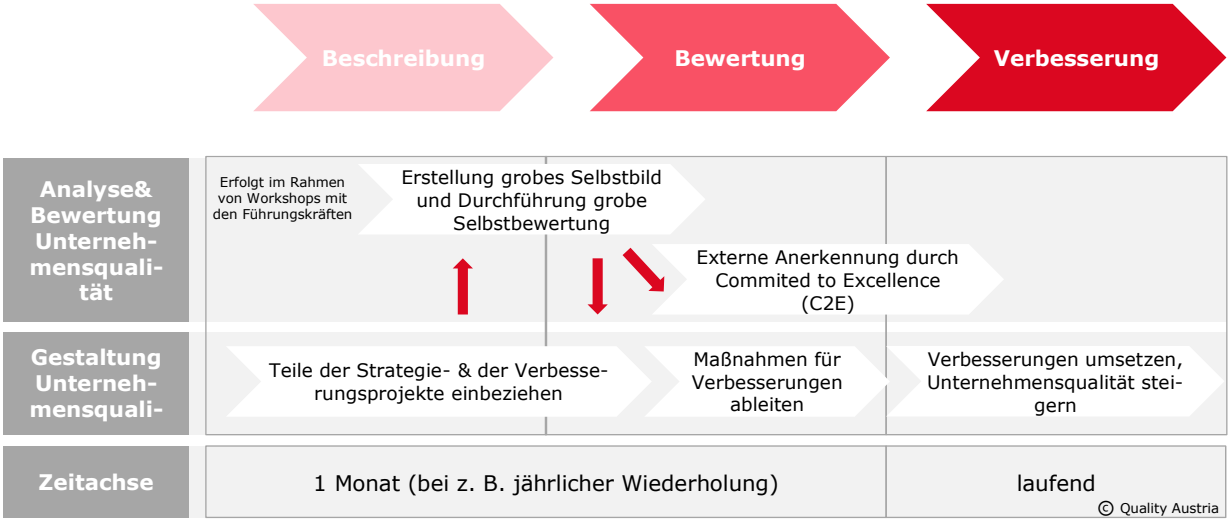

Abbildung 7: Schritt 2 Umsetzung in Teilbereichen der Organisation

4.1 ANALYSE & BEWERTUNG UNTERNEHMENSQUALITÄT

Erstellung grobes Selbstbild und Durchführung einer groben Selbstbewertung

Im Rahmen einer eintägigen, geführten Reflexion (z. B. 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.

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. Die Committed to Excellence Projektvalidierung kann jederzeit begonnen und durchgeführt werden.

Im Rahmen der Projektvalidierung erstellen Sie eine grobe Selbstbewertung, identifizieren drei Verbesserungsprojekte und setzen diese um.

Details zu weiteren Anerkennungen finden Sie im Kapitel 6 Anerkennungen.

4.2 GESTALTUNG UNTERNEHMENSQUALITÄT

Teile der Strategie- & der Verbesserungsprojekte einbeziehen

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

Maßnahmen für Verbesserungen ableiten

Die Selbstbewertung sollte in kritischer Blick auf die eigene Organisation sein und auch Benchmarking mit anderen Organisationen inkludieren. Aus Basis der gefundenen Verbesserungspotenziale im Rahmen der Selbstbewertung werden Verbesserungsprojekte und Maßnahmen abgeleitet.

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.

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.

5 Schritt 3: Umfassende Umsetzung in der gesamten Organisation

Nachdem Sie Kompetenzen im Bereich Unternehmensqualität erworben haben und in Teilbereichen der Organisation bereits umgesetzt haben, ist es nun an der Zeit für die Umsetzung in der gesamten Organisation.

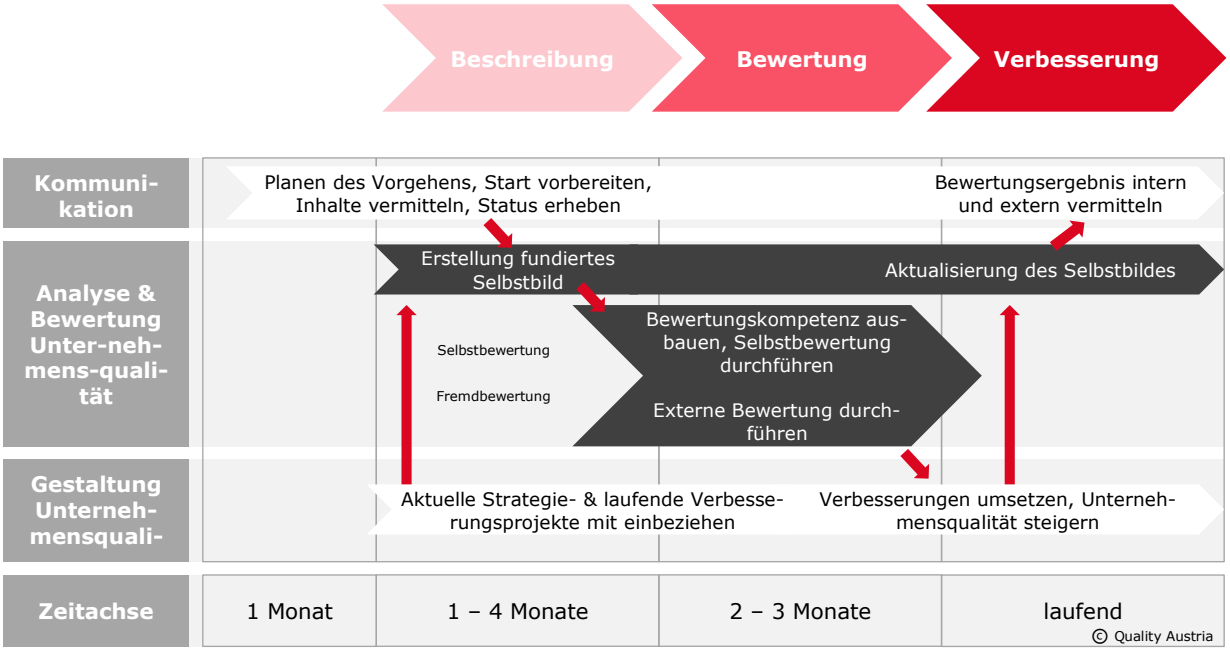

Abbildung 8: Schritt 3 Umsetzung in der gesamten Organisation

5.1 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).

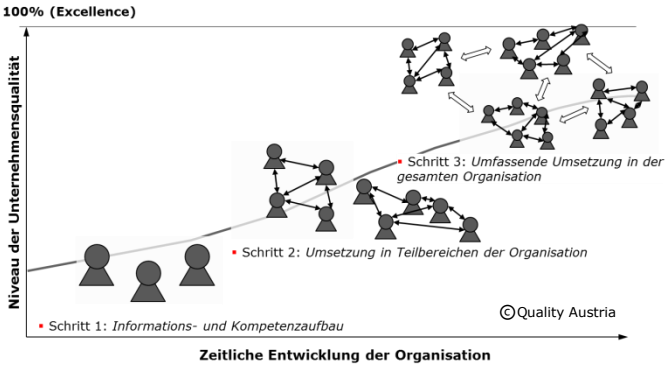

Abbildung 9: Entwicklung der Organisation

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

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 ausgewogen zu erfüllen. Der jeweilige Status dazu wird den internen und externen Interessengruppen im Rahmen der Kommunikation in passender Form vermittelt.

5.2 ANALYSE UNTERNEHMENSQUALITÄT

Erstellung bzw. Aktualisierung des fundierten Selbstbildes

Die Erstellung eines detaillierten Selbstbildes als Beschreibung der gesamten Organisation kann zum Beispiel in den Varianten „tabellarisch", „Selbstbeschreibung" oder „Fragebogen" (auf Basis jener Vorlage, die im Staatspreis Unternehmensqualität eingesetzt wird) erfolgen.

Selbstbild in Form einer Tabelle

Die tabellarische Variante 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 kann individuell festgelegt werden, 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.

Abbildung 10: Selbstbeschreibung

© Quality Austria

Fragebogen

Im Staatspreis Unternehmensqualität erstellen Unternehmen ihr Selbstbild anhand eines Fragebogens. Dieser ist am EFQM Modell orientiert und deckt die Schwerpunkte des Modells ab.

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

5.3 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 eine 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 erfahrende 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

- Zweck, Vision und Strategien überprüft
- Stärken und Verbesserungen in allen Belangen einer Organisation identifiziert

- 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/ weiter-entwickeln? 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)

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 Recognised for Excellence, das erforderliche Punkteniveau wird jedoch noch nicht erreicht) kann ebenfalls zu Frustration führen. Weiters kann Stillstand nach erfolgter Auszeichnung erfolgen und dadurch die Gefahr, dass bei nächster Bewertung ein niedrigeres Punkteniveau erreicht wird, Druck erzeugen.

5.4 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 Mitarbeitende 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.

6 Anerkennungen

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

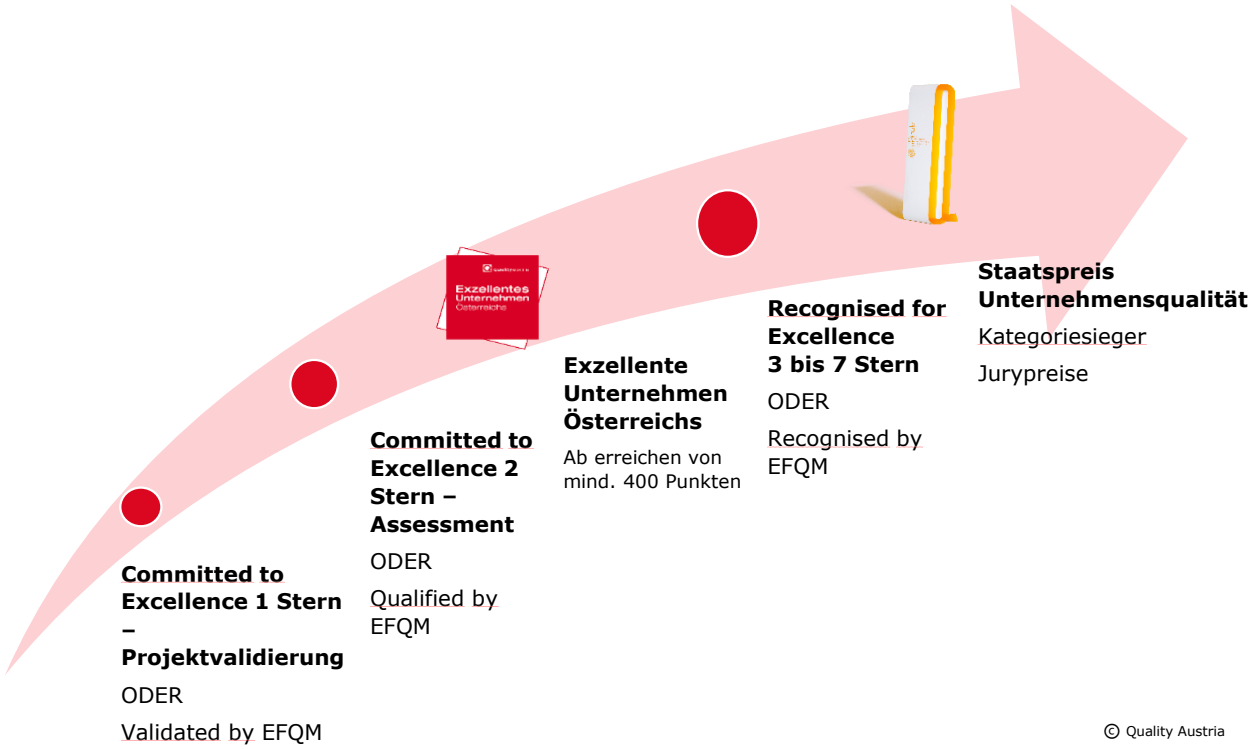

Abbildung 11: Anerkennungen für Unternehmensqualität

Committed to Excellence 1 Stern - Projektvalidierung

Die Committed to Excellence Projektvalidierung ist bestens für Einsteiger im Bereich Unternehmensqualität geeignet und erfolgt in zwei Phasen über einen Zeitraum von 9 bis 12 Monaten.

In Phase 1 wird eine fundierte Selbstbewertung durchgeführt und drei Verbesserungsprojekte werden davon abgeleitet und umgesetzt.

In Phase 2 zeigt der Bewerber, dass er die geplanten Maßnahmen mit Erfolg umsetzt. Der Erfolg der Umsetzung wird von einem geschulten Validator auf Basis des EFQM Modells und der RADAR-Bewertungsmethodik bewertet.

Sie erhalten die Anerkennung **Committed to Excellence 1 Stern**. Auf Wunsch erhalten Sie zusätzlich bei erfolgreicher Absolvierung die europaweite Anerkennung **Validated by EFQM**.

6.1 COMMITTED TO EXCELLENCE 2 STERN – ASSESSMENT

Das Committed to Excellence Assessment bietet einen praxisnahmen und einfachen Einstieg in die Unternehmensqualitätsphilosophie. Der Prozess besteht aus drei Schritten:

Das Erstellen eines max. 30 Seitigen Bewerbungsdokuments mit einer Kurzbeschreibung der Organisation und den wesentlichen Aktivitäten, gefolgt von einem eintägigen Vor-Ort-

Besuch eines zweiköpfigen Assessorenteams. Während des Vor-Ort-Besuchs erhalten Sie bereits erstes mündliches Feedback. Der dritte Schritt ist der Erhalt eines Feedbackberichts mit einer Beschreibung der wesentlichen Stärken und Verbesserungspotenziale, sowie der Bewertung auf Basis der Kriterien des EFQM Models.

Sie erhalten die Anerkennung **Committed to Excellence 2 Stern**. Auf Wunsch erhalten Sie zusätzlich bei erfolgreicher Absolvierung die europaweite Anerkennung **Qualified by EFQM**.

6.2 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 Punkteanzahl. Entsprechend der Höhe der Punkte werden der Organisation drei Sterne (ab 300 Punkten), 4 Sterne (ab 400 Punkten), 5 Sterne (ab 500 Punkten), 6 Sterne (ab 600 Punkten) oder 7 Sterne (ab 700 Punkten) verliehen.

Sie erhalten die Anerkennung **Recognised for Excellence 3 - 7 Stern**. Auf Wunsch erhalten Sie zusätzlich bei erfolgreicher Absolvierung die europaweite Anerkennung **Recognised by EFQM**.

6.3 EXZELLENTE UNTERNEHMEN ÖSTERREICHS

Wenn Sie im Rahmen eines Staatspreis Assessment oder Recognised for Excellence Assessments mindestens 400 Punkte erreichen, so erhalten Sie zusätzlich die Anerkennung: Exzellentes Unternehmen Österreichs

6.4 STAATSPREIS UNTERNEHMENSQUALITÄT

Die besten Unternehmen Österreichs bewerben sich in 5 Kategorien für den Staatspreis Unternehmensqualität. Bewertungsgrundlage ist auch hier das EFQM Modell.

Die Gewinner werden im Rahmen der Winners Conference vorgestellt und feierlich ausgezeichnet, neben dem Staatspreisträger werden auch die Kategoriesieger und Jurypreis Gewinner geehrt.

Abbildung 12: Staatspreisgewinner 2019?

7 Weiterführende Informationen

7.1 ANERKENNUNGEN

- Committed to Excellence Projektvalidierung C2E 1 Stern
- Committed to Excellence Assessment C2E 2 Stern
- Recognised for Excellence R4E 3 – 7 Stern
- Exzellente Unternehmen Österreichs
- Staatspreis Unternehmensqualität

7.2 AUSBILDUNGEN

- Lehrgangsreihe **quality**austria Assessor Unternehmensqualität (Excellence)

7.3 PUBLIKATIONEN

- EFQM Modell 2020
- Buch „Unternehmensqualität wirkt" Wiedenegger A., Walder F.-P.
- Buch: „Zukunftorientiertes Qualitätsmanagement Auf dem Weg zum exzellenten Unternehmen" Schmidt S., Mayer N.
- Positionspapier Unternehmensqualität

Mag. Nicole Mayer, MSc.
Business Development
Unternehmensqualität (EFQM)
nicole.mayer@qualityaustria.com
Tel.: +43 1 274 87 47-120

Manuela Eigelsreiter, MA
Operations
Unternehmensqualität (EFQM)
manuela.eigelsreiter@qualityaustria.com
Tel.: +43 1 274 87 47-125

Staatspreis Unternehmensqualität
des Bundesministeriums
für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort

www.staatspreis.com

qualityaustria
Erfolg mit Qualität

Quality Austria

Trainings, Zertifizierungs
und Begutachtungs GmbH

Headquarters

Zelinkagasse 10/3, 1010 Wien

www.staatspreis.com
www.qualityaustria.com
www.exzellentesunternehmen.at

Hinweis

Alle geschlechtsspezifischen Ausdrücke gelten immer für beide Geschlechter gleichermaßen. Aus Gründen der Lesbarkeit wird auf
die doppelte Ansprache verzichtet.

Copyright © 2019 Quality Austria

Nachdruck und Vervielfältigung,
auch auszugsweise, nur mit
schriftlicher Genehmigung der
Quality Austria.

Autoren

DI Johann Sauermann,
FACT Consulting

Mag. Nicole Mayer, MSc
Quality Austria

Mag. (FH) Michaela Drascher, MA
Quality Austria

Dr. Franz Peter Walder
FACT Consulting

Manuela Eigelsreiter, MA
Quality Austria