INNOSYS

Die Selbstbewertung als strategisches Werkzeug für den Unternehmer

- Erfolge aus eigener Kraft –

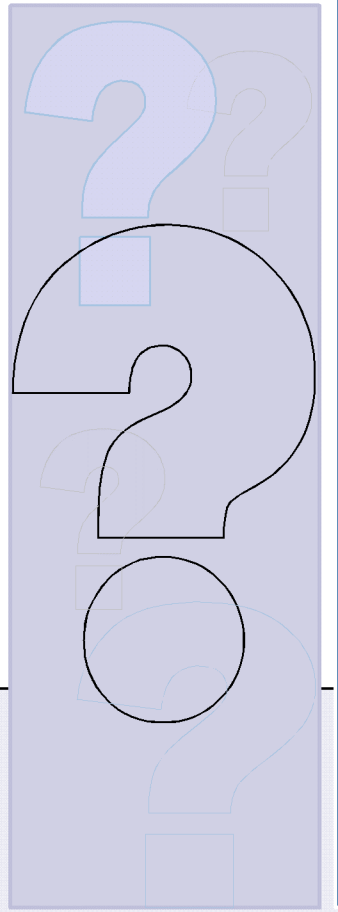
Prof. Dr.-Ing. H. Schnauber

www.innosys.net

info@innosys.net

(Vortrag anlässlich der MEiM in Bielefeld am 6. April 2011)

INNOSYS



1. Ausgangssituation
2. Was zeichnet eine exzellente Organisation aus?
3. „Selbst am Ball“ - Mit ganzheitlicher Systemanalyse und -bewertung zur exzellenten Organisation
4. Von Verbesserungspotentialen zu Verbesserungsmaßnahmen
5. Von Verbesserungsmaßnahmen zu konkreten Verbesserungsprojekten
6. Abschließende Betrachtung

INNOSYS

1. Ausgangssituation

Ausgangssituation

Der Erfolg jeder Organisation wird bestimmt durch das Engagement aller Mitarbeiter. Insbesondere aber sind die Führungskräfte gefordert, sich persönlich einzubringen, wenn es um die Auswahl und die konsequente, vor allem auch die nachhaltige Nutzung geeigneter Managementinstrumente und um die Entwicklung sowie Umsetzung der passenden Strategie für die eigene Organisation geht.

Priorität für das Management muss die Berücksichtigung der Erwartungen und Anforderungen aller Interessengruppen haben, auf deren Basis Mission, Vision und Werte der Organisation fußen. Diese drei Elemente im Zusammenhang mit der Kenntnis des Umfeldes und des Wettbewerbs bilden die Hauptpfeiler der Ausrichtung einer konkreten Strategie sowie der Bestimmung konkreter Ziele, die von der gesamten Organisationsstrategie verfolgt werden.

Das Engagement, notwendige Veränderungsprozesse in Gang zu setzen, ist auf Seiten der Führungskräfte sicher dann deutlich besser und nachhaltiger, wenn diese durch die Führungskräfte selbst als defizitär erkannt wurden. Um genau diese Vorgehensweise zu unterstützen, bedarf es einer Methode, die vor allem den zeitlich engen Bedingungen von Führungskräften gerecht wird und zugleich das Erkenntnisbild des Führungsteams widerspiegelt.

Ausgangsbasis der Entwicklung einer derartigen Methode ist ganz einfach die Erkenntnis, dass das Wissen um die eigene Organisation in der Organisation selbst zu finden ist. Es lag deshalb nur zu nahe, sich zu fragen, warum dieses Wissen von Externen aufgegriffen, in schöne Darstellungen geformt und teilweise gegen beachtliche Honorare den Organisationen verkauft wird.

Es hat sich gezeigt, dass die von uns entwickelte Vorgehensweise die Voraussetzungen zur Einbindung der Führungskräfte genau trifft, da sie schnell und flexibel einerseits sowie aussagekräftig und zuverlässig sowie beeindruckend und leistungsstark andererseits ist. An einem einzigen Tag lassen sich so mit einem Führungskreis von 7 bis 8 Personen aufwärts eindrucksvolle Ergebnisse erzielen.

INNOSYS

2. Was zeichnet eine exzellente Organisation aus?

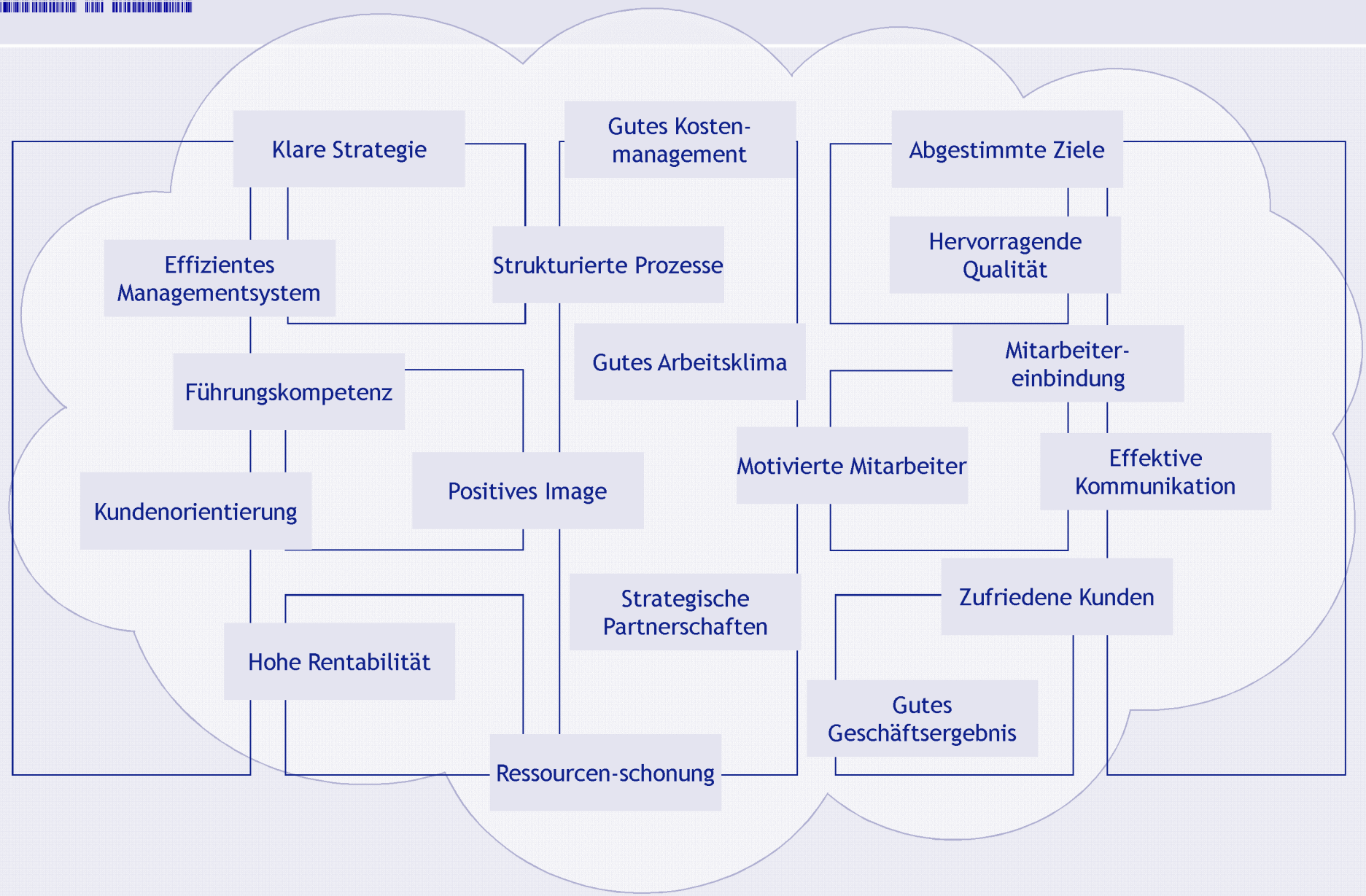
Was zeichnet eine exzellente Organisation aus?

INNOSYS

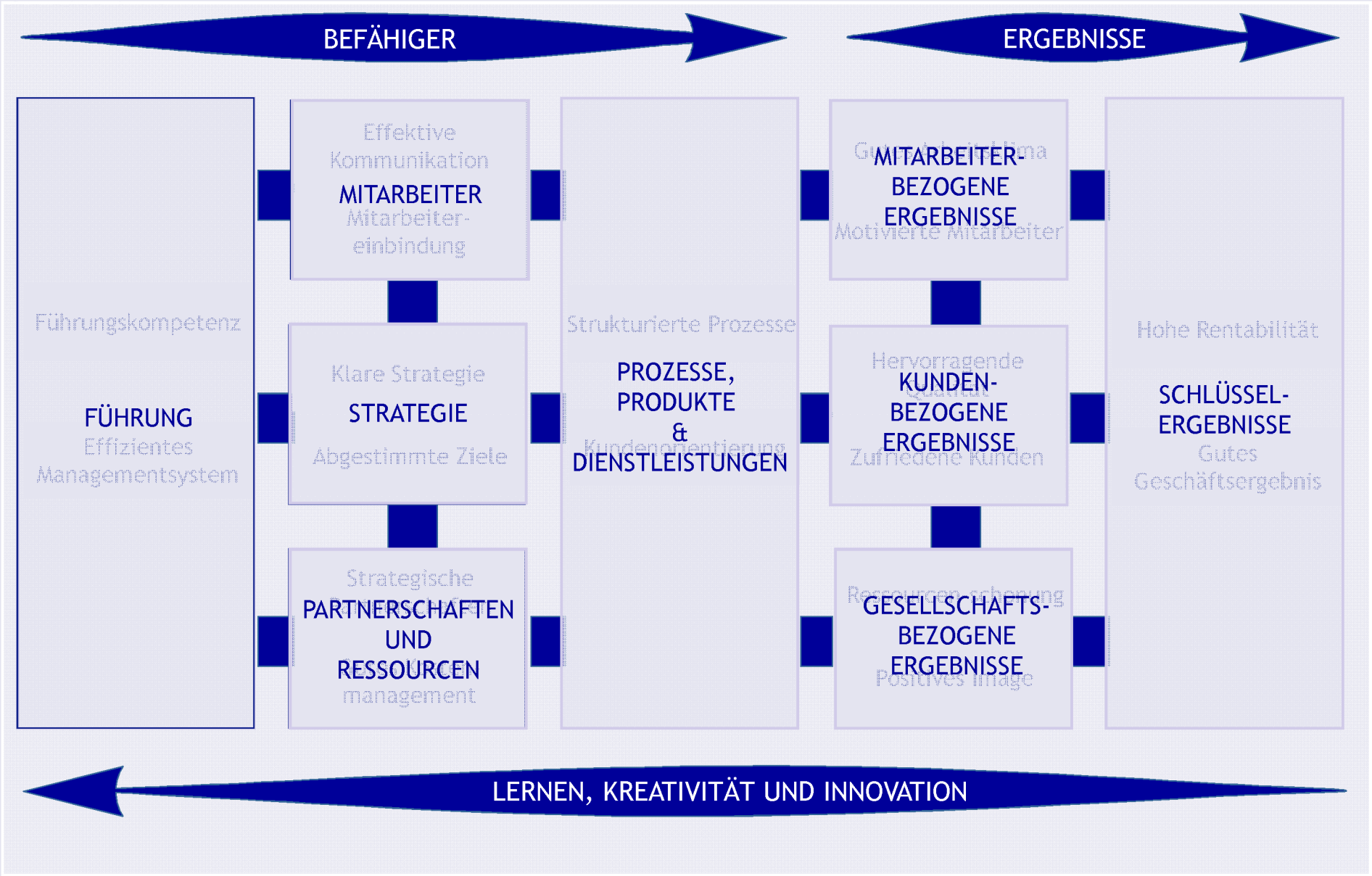
- Klare Strategie
- Gutes Kosten-management
- Abgestimmte Ziele
- Effizientes Managementsystem
- Strukturierte Prozesse
- Hervorragende Qualität
- Führungskompetenz
- Gutes Arbeitsklima
- Mitarbeiter-einbindung
- Kundenorientierung
- Positives Image
- Motivierte Mitarbeiter
- Effektive Kommunikation
- Hohe Rentabilität
- Strategische Partnerschaften
- Zufriedene Kunden
- Ressourcenschonung
- Gutes Geschäftsergebnis

Strukturen erkennen und systematisieren

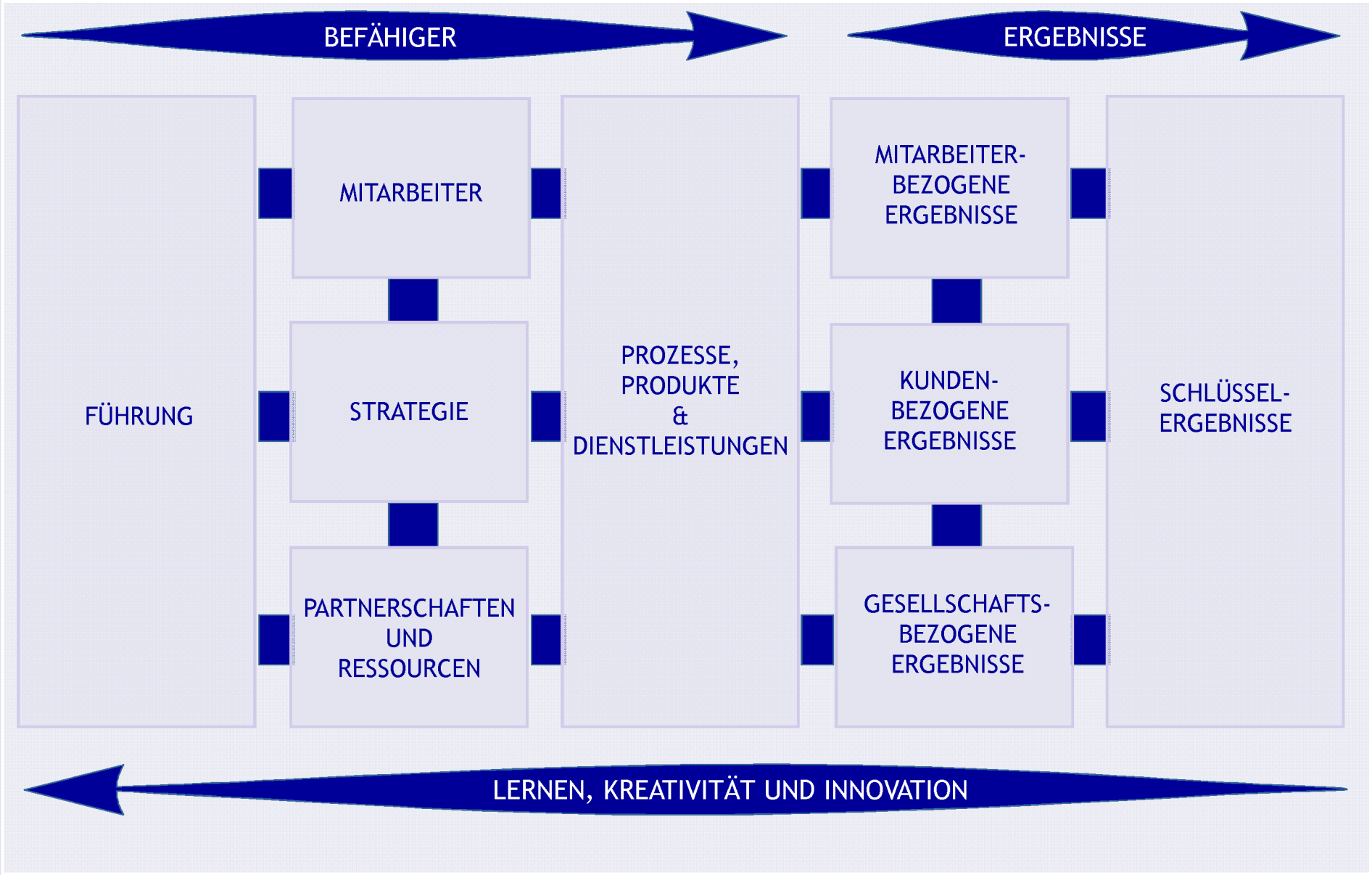
INNOSYS



Modellhafte Ansätze – Das EFQM-Modell



Modellhafte Ansätze – Das EFQM-Modell



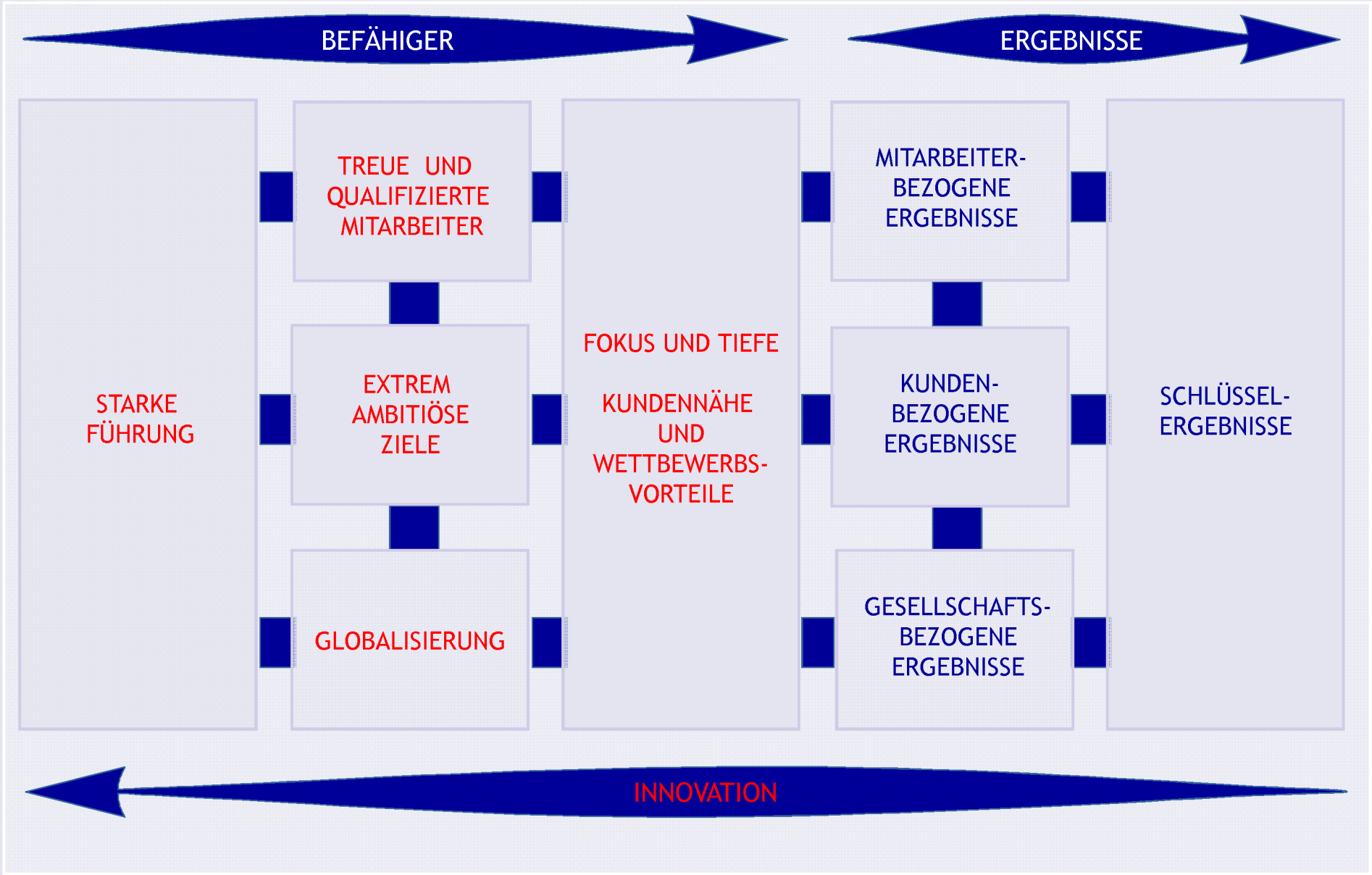
INNOSYS

„Hidden Champions folgen dem gesunden Menschenverstand“

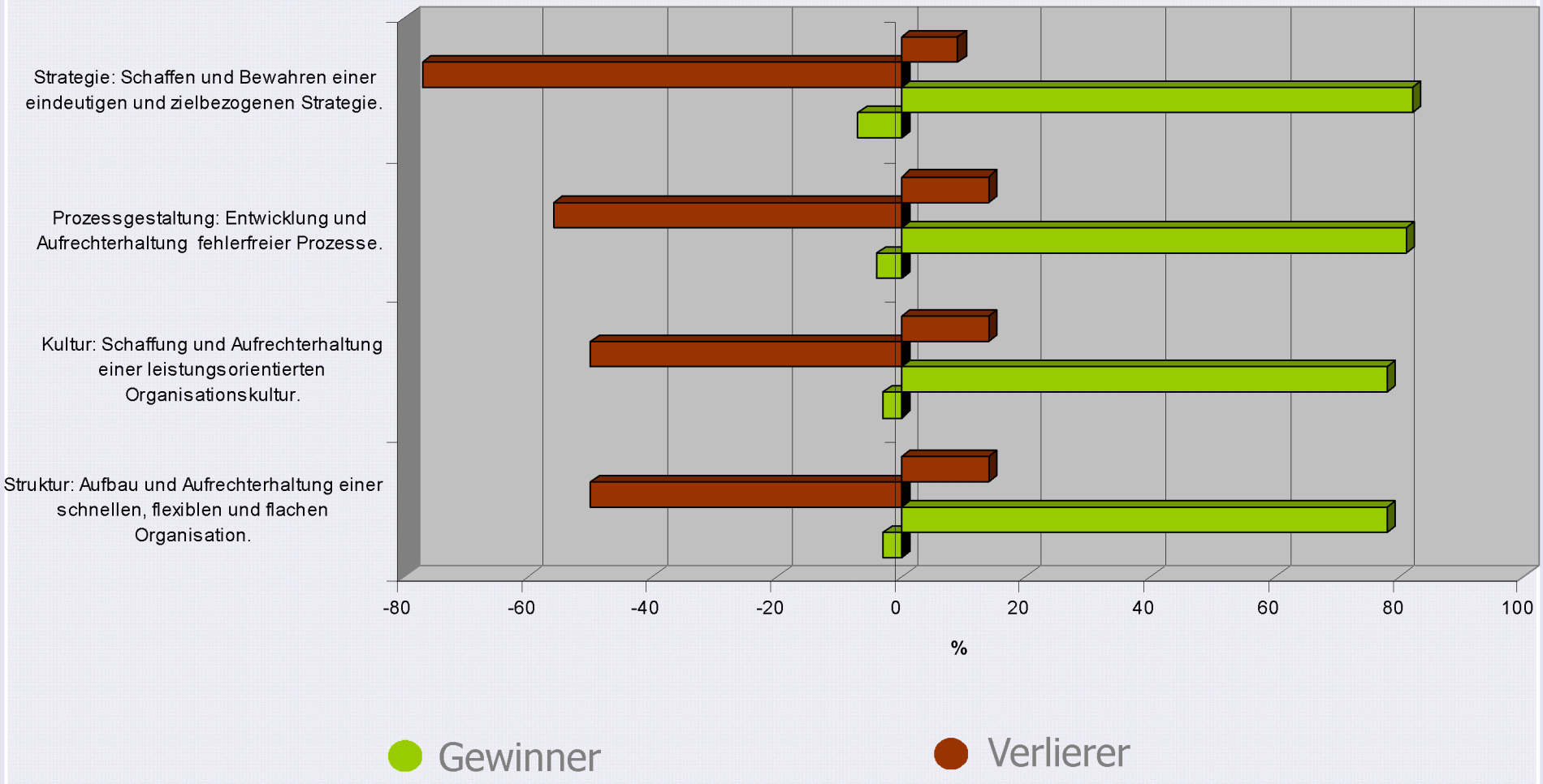
1. Extrem ambitiöse Ziele
2. Fokus und Tiefe
3. Globalisierung
4. Innovation
5. Kundennähe und Wettbewerbsvorteile
6. Treue und qualifizierte Mitarbeiter
7. Starke Führung

H. Simon, VDI-N. 22 (2008)

HIDDEN CHAMPIONS

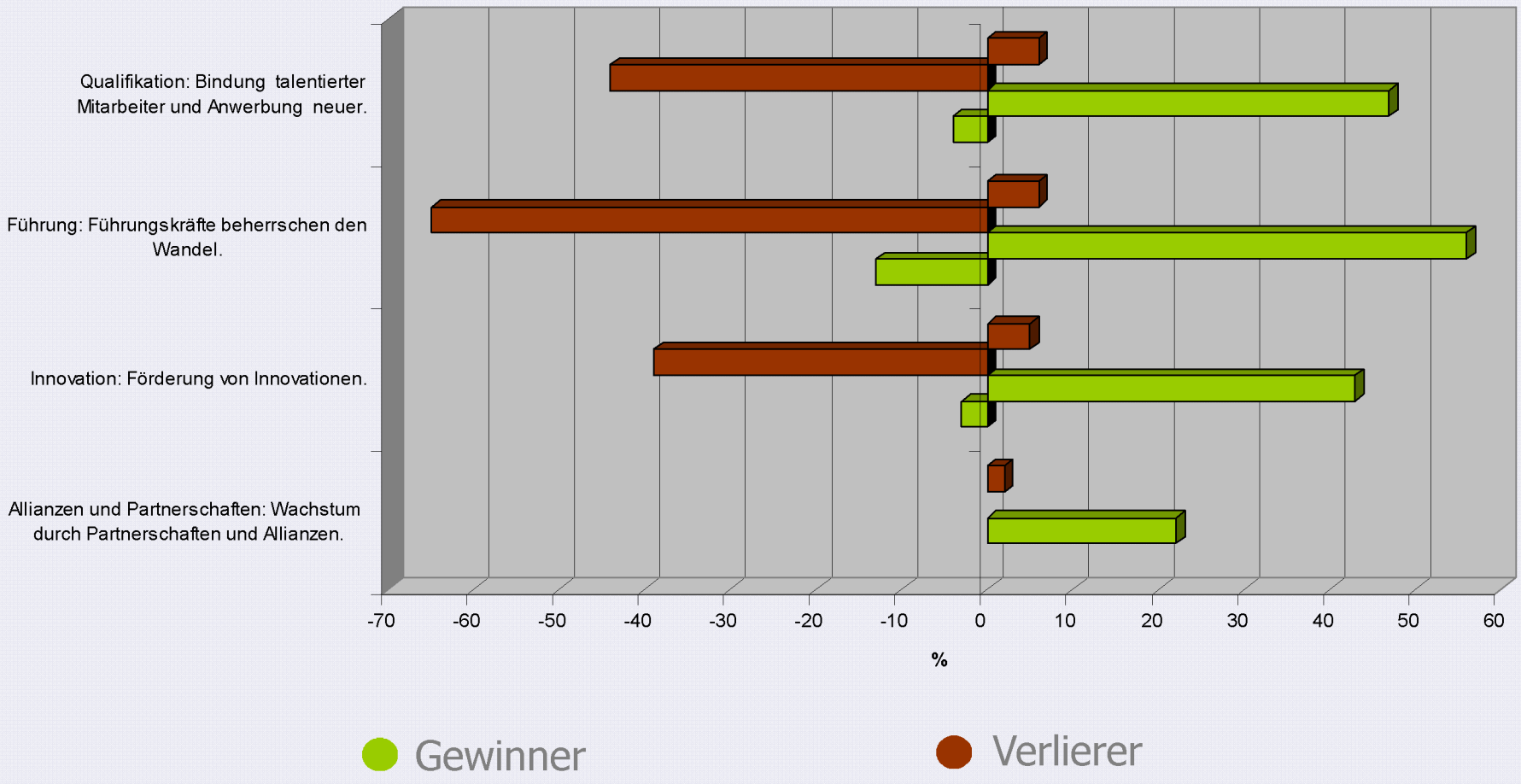


Unterschiede in den primären Managementpraktiken zwischen Gewinnern und Verlieren



Quelle: What really works, Joyce, Nohria, Robertson

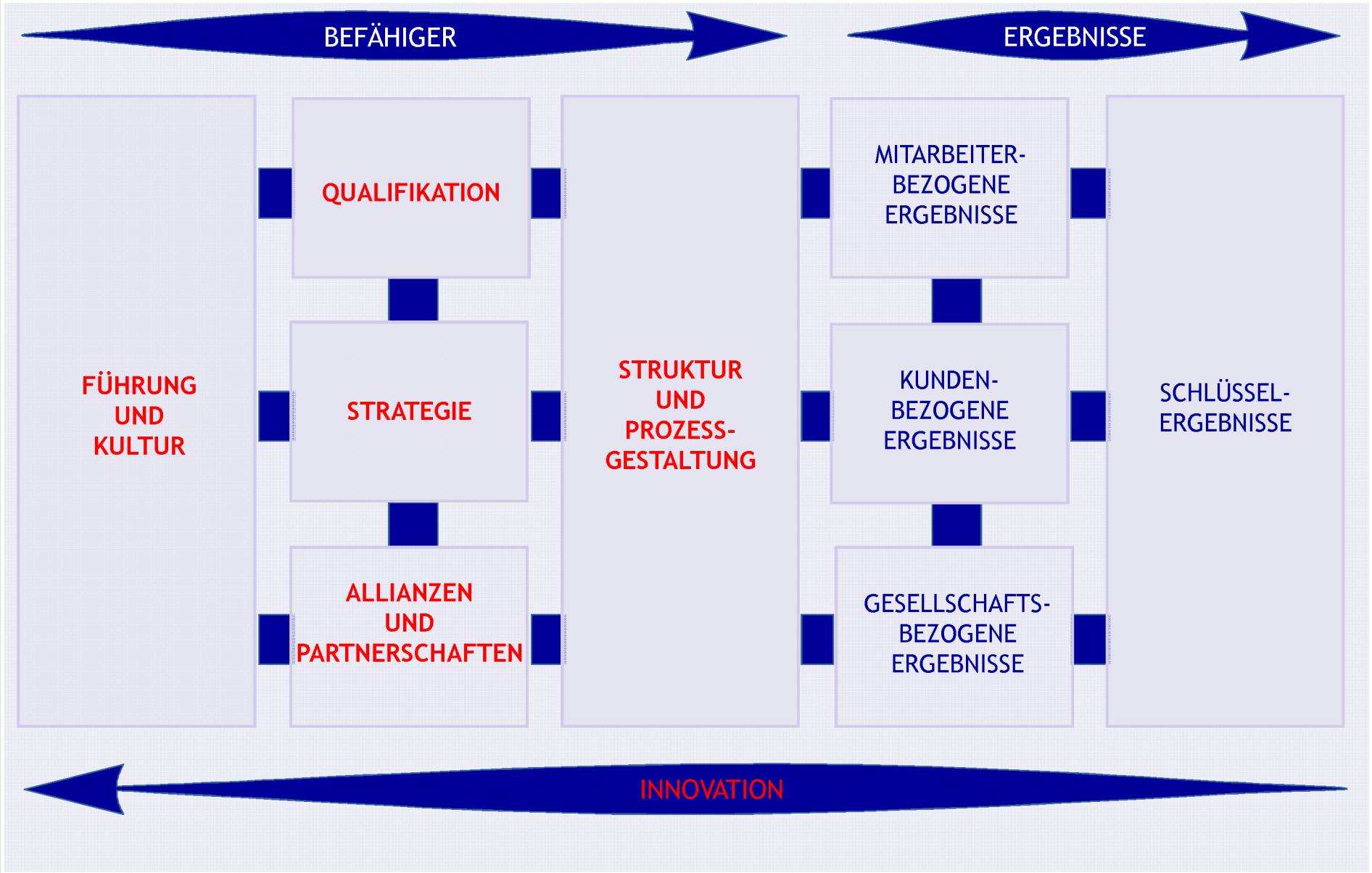
Unterschiede in den sekundären Managementpraktiken zwischen Gewinnern und Verlieren



Quelle: What really works, Joyce, Nohria, Robertson

INNOSYS

„Die 4+2-Formel für nachhaltigen Erfolg“ (nach Joyce, Nohria , Roberson) und das EFQM-Modell

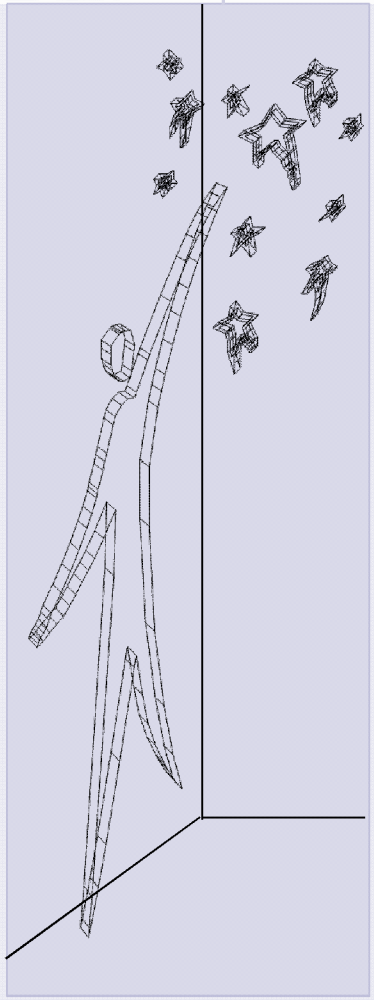


INNOSYS

3. „Selbst am Ball“ Mit ganzheitlicher Systemanalyse und -bewertung zur exzellenten Organisation

INNOSYS

?



SECHS GRUNDLEGENDE ZIELE VON SAB®

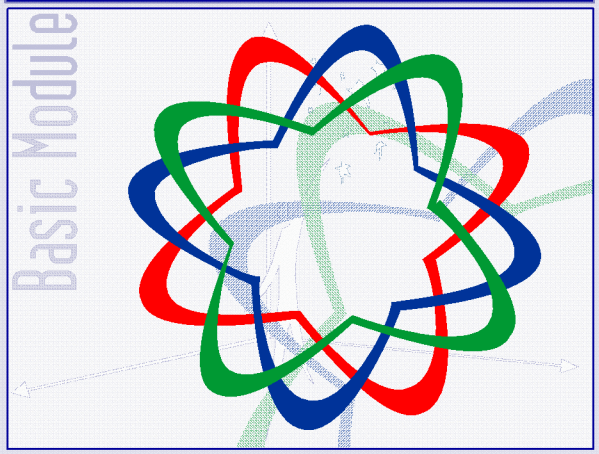
1. Oberste Führung einbinden
2. Organisationsspezifische Lösungen nutzen
3. Stärken und Potenziale erkennen
4. Gemeinsames Verständnis sicherstellen
5. Ressourcen einsparen
6. Verbesserungsprojekte initiieren

Modularer Aufbau der SAB-Methode

INNOSYS

Vom Self-Assessment

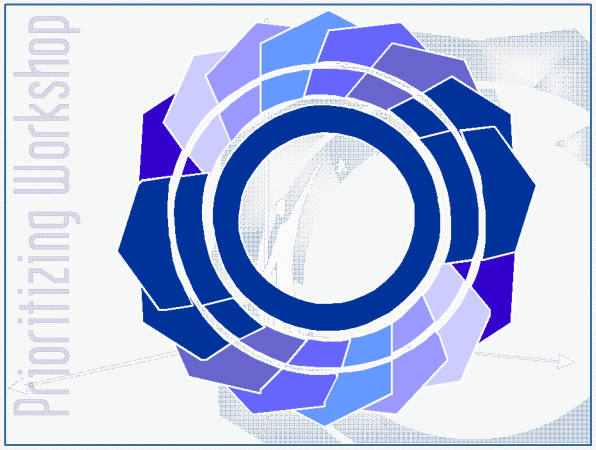
1. BASIS-ANALYSE



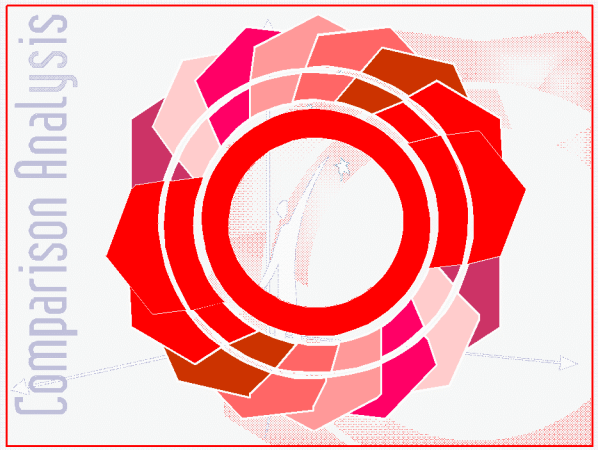
zu Verbesserungs-maßnahmen

2. VERDICHTETE ERGEBNISANALYSE

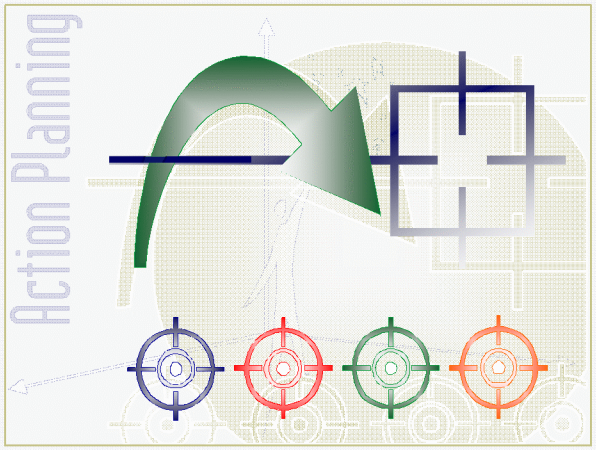
3. PRIORISIERUNG



4. VERGLEICHENDE ANALYSE



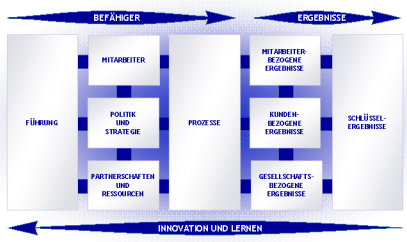
5. MASSNAHMENPLANUNG



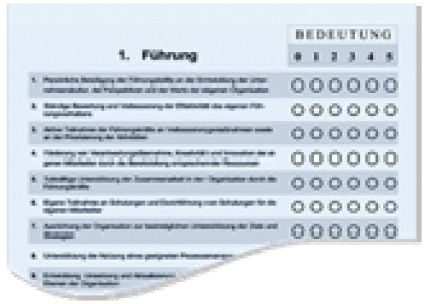
Ablauf einer Selbstbewertung nach SAB®

INNOSYS

1 EIFÜHRUNG

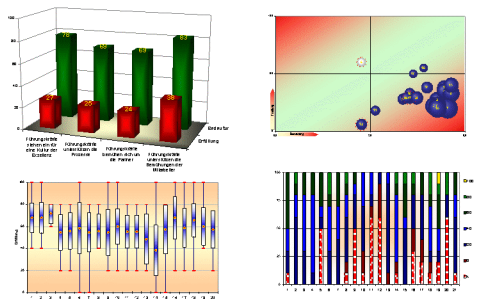


2 AUSFÜLLEN DER FRAGEBÖGEN



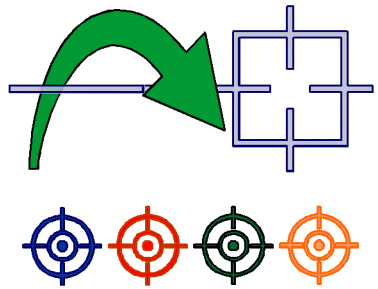
3 DATENERFASSUNG

4 PRÄSENTATION DER ERGEBNISSE



5 PRIORISIERUNG VON VERBESSERUNGSPOTENTIALEN

6 PLANUNG VON VERBESSERUNGSPROJEKTEN



BEDEUTUNG

1. FÜHRUNGSEIGENSCHAFTEN	0	1	2	3	4	5
1. Entwicklung und Formulierung einer Vision und einer Mission für die Organisation	○	○	○	○	○	○
2. Schaffung eines Werterahmens und eines Verhaltenskodexes (Code of Conduct)	○	○	○	○	○	○
3. Übertragung der Vision und der Mission in strategische und operative Ziele und Maßnahmen	○	○	○	○	○	○

Zuerst werden die jeweiligen Themen hinsichtlich ihrer Bedeutung für den Erfolg der zu bewertenden Organisation eingeschätzt.

ERFÜLLUNG

1. FÜHRUNGSEIGENSCHAFTEN	x	0	20	40	60	80	100
1. Entwickeln und formulieren die Führungskräfte ihrer Organisation eine Vision und eine Mission?	○	○	○	○	○	○	○
2. Schaffen Ihre Führungskräfte einen Werterahmen und einen Verhaltenkodex (Code of Conduct)?	○	○	○	○	○	○	○
3. Werden die Vision und die Mission auf strategische und operative Ziele und Maßnahmen übertragen?	○	○	○	○	○	○	○

Anschließend wird der Erfüllungsgrad von Aktivitäten bzw. der Erreichungsgrad von Ergebnissen bewertet. Bei nicht vorhandenen Informationen wird ein dafür vorgesehenes Feld (x) angekreuzt.

Der Scan-Prozess

INNOSYS

1. Führung

Welche Bedeutung hat für Sie, dass Führungskräfte:

1. die Vision, die Mission und die Werte des Unternehmens ... die das Entstehen einer Unternehmenskultur fördern.
2. die Wirksamkeit ihres eigenen Führungsverhaltens über ...
3. persönlich und aktiv an Verbesserungsaktivitäten mitwirken ...
4. Selbstverantwortung, Kreativität und Innovation anregen ...
5. die Organisationsstruktur so ausrichten, dass sie die Umsetzung der Strategie unterstützt.
6. sicherstellen, dass ein System für das Management der ... geführt wird.
7. eine eindeutige Eigenschaft von Prozessen festlegen.
8. sicherstellen, dass die Prozesse für die Messung, Überprüfung wichtiger Ergebnisse erarbeitet und eingeführt wird.
9. die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden, Partner ... kennen, verstehen und erfüllen.
10. partnerschaftliche Beziehungen aufbauen und daran aktiv ...
11. sich in Berufsverbänden, Konferenzen und Seminaren ... den Business-Excellence-Gedanken verbreiten und unterstützen.
12. Aktivitäten unterstützen und sich für diese einsetzen, die ... und den Betrieb des Unternehmens für die Gesellschaft ...
13. für die Mitarbeiter ansprechbar sind, ihnen aktiv zuhören ...
14. den Mitarbeitern helfen und sie dabei unterstützen, ihre ... Ziele und Fähigkeiten zu erreichen.
15. Mitarbeiter dazu ermutigen und befähigen, an Verbesserungsaktivitäten ...
16. die Bemühungen von Teams und Einzelnen auf allen Ebenen ... anerkennen.
17. Entwicklungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens ... notwendige Veränderungen im Unternehmen festlegen.
18. die notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen ... bereitstellen.
19. die Mitarbeiter bei diesen Veränderungen unterstützen und ... damit umzugehen.
20. die Veränderungen messen und bewerten und das erworbene Wissen austauschen.

Legende:

x Die Bewertung ist nicht möglich oder trifft nicht zu
0 Es liegen *keine Nachweise* entsprechender Aktivitäten vor
20 Es liegen *einige Nachweise* entsprechender Aktivitäten in *einigen* Bereichen vor
40 Es liegen *viele Nachweise* entsprechender Aktivitäten in *vielen* Bereichen vor
60 Es liegen *klare Nachweise* entsprechender Aktivitäten in den meisten Bereichen vor
80 Es liegen *umfassende Nachweise* entsprechender Aktivitäten in fast allen Bereichen vor
100 Es liegen *"Best-in-class"-Nachweise* entsprechender Aktivitäten in *allen* Bereichen vor

1. Führung

Wie beurteilen Sie den Erfüllungsgrad folgender Themenstellungen:	x	0	20	40	60	80	100
1. Sind die Führungskräfte an der Entwicklung der Vision, der Mission und der Werte unseres Unternehmens persönlich beteiligt?	○	○	☒	○	○	○	○
2. Unterziehen sich die Führungskräfte einer ständigen Bewertung und Verbesserung der Effektivität ihres eigenen Führungsverhaltens?	○	○	○	☒	○	○	○
3. Beteiligen sich die Führungskräfte persönlich aktiv an Verbesserungsmaßnahmen?	○	○	○	☒	○	○	○
4. Unterstützen die Führungskräfte die Förderung der Verantwortungsübernahme, der Kreativität und Innovation in unserem Unternehmen?	○	○	○	○	☒	○	○
5. Wird die Organisationsstruktur zur bestmöglichen Unterstützung der Umsetzung von Zielen und Strategien genutzt?	○	○	○	○	○	○	○
6. Unterstützen und fördern die Führungskräfte die Nutzung des Prozess-Managementsystems?	○	○	☒	☒	○	○	○
7. Ist eine eindeutige Festlegung von Prozessverantwortlichkeiten erfolgt?	○	○	○	☒	○	○	○
8. Sind Kennzahlen zur Beurteilung und Verbesserung aller Prozesse eingeführt?	☒	○	○	○	○	○	○
9. Kennen und erfüllen die Führungskräfte die Bedürfnisse und Erwartungen der internen und externen Partner?	○	○	○	☒	○	○	○
10. Übernehmen die Führungskräfte beim Aufbau partnerschaftlicher Beziehungen zu externen Partnern eine aktive Rolle?	○	○	○	○	○	○	☒
11. Wird umfassendes Qualitätsmanagement und Business Excellence auch außerhalb des Unternehmens (in Berufsverbänden, bei Konferenzen etc.) vertreten?	○	○	○	○	☒	○	○
12. Findet die gesellschaftliche Verantwortung unseres Unternehmens entsprechende Berücksichtigung und Unterstützung seitens der Führungskräfte?	○	○	○	☒	○	○	○
13. Sind die Führungskräfte ansprechbar, hören sie zu und gehen sie auf die Probleme der Mitarbeiter ein?	☒	☒	○	○	○	○	○
14. Werden die Mitarbeiter zur Umsetzung und Erreichung ihrer Ziele unterstützt?	○	○	○	○	○	○	○
15. Werden die Mitarbeiter zur Teilnahme an Verbesserungsaktivitäten ermutigt und befähigt?	○	○	○	☒	○	○	○
16. Erkennen die Führungskräfte die Leistung Einzelner und Teams auf allen Ebenen unseres Unternehmens an?	○	☒	○	○	○	○	○
17. Erkennen die Führungskräfte Entwicklungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens und legen daraufhin notwendige Veränderungen im Unternehmen fest?	○	○	○	☒	○	○	○
18. Stellen die Führungskräfte die notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen für diese Veränderungen bereit?	○	○	○	○	○	☒	○
19. Unterstützen die Führungskräfte die Mitarbeiter bei diesen Veränderungen und versetzen sie die Mitarbeiter in die Lage, damit umzugehen?	○	○	○	○	☒	○	○
20. Messen und bewerten die Führungskräfte die Veränderungen und tauschen sie das erworbene Wissen mit anderen aus?	○	○	○	☒	○	○	○

Legende

x Die Bewertung ist nicht möglich oder trifft nicht zu
0 Es liegen *keine Nachweise* entsprechender Aktivitäten vor
20 Es liegen *einige Nachweise* entsprechender Aktivitäten in *einigen* Bereichen vor
40 Es liegen *viele Nachweise* entsprechender Aktivitäten in *vielen* Bereichen vor
60 Es liegen *klare Nachweise* entsprechender Aktivitäten in den meisten Bereichen vor
80 Es liegen *umfassende Nachweise* entsprechender Aktivitäten in fast allen Bereichen vor
100 Es liegen *"Best-in-class"-Nachweise* entsprechender Aktivitäten in *allen* Bereichen vor

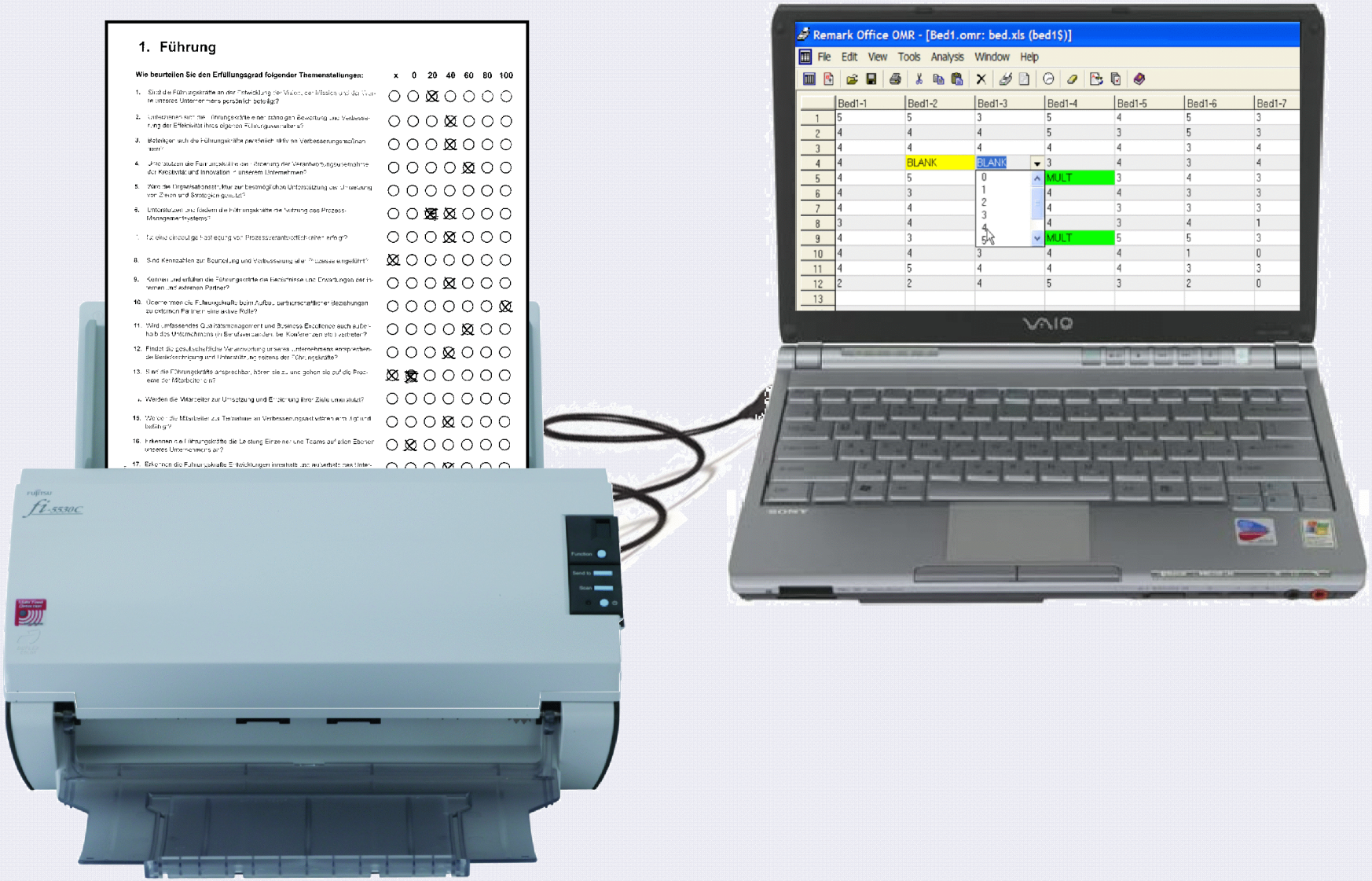
9. Geschäftsergebnisse

Welche Bedeutung hat für Sie die Ergebnisse unseres Unternehmens hinsichtlich...	x	0	20	40	60	80	100
...stendenzen des Umsatzes?	○	○	○	○	○	○	○
...schaftlichen Kennzahlen wie Umsatzrendite?	○	○	○	○	○	○	○
...schaftlichen Kennzahlen wie Kapitalrendite?	○	○	○	○	○	○	○
...tendenzen des Reingewinns?	○	○	○	○	○	○	○
...uidität und Cash Flow?	○	○	○	○	○	○	○
...zur Produktqualität?	○	○	○	○	○	○	○
...zur Lieferantenqualität?	○	○	○	○	○	○	○
...zu Marktanteil und Marktvolumen?	○	○	○	○	○	○	○
...zur Prozesslei-stung?	○	○	○	○	○	○	○
...ien aller Geschäftsprozesse?	○	○	○	○	○	○	○
...?	○	○	○	○	○	○	○
...ertreue und Preisgestaltung der Lieferanten?	○	○	○	○	○	○	○
...vik?	○	○	○	○	○	○	○
...Auslastungen und Standzeiten der Produktionsanlagen?	○	○	○	○	○	○	○
...tien und vollständigen Lieferung an unsere Kunden?	○	○	○	○	○	○	○
...ure?	○	○	○	○	○	○	○
...geistigen Eigentums?	○	○	○	○	○	○	○
...eit von Informationen und Wissen?	○	○	○	○	○	○	○
...Verfügbarkeit von Informationen und Wissen?	○	○	○	○	○	○	○
...esamt Geschäfts-Kennzahlen mit Daten und Informationen unserer ...ergleichbar „Best-in-Class"-Organisationen?	○	○	○	○	○	○	○

Legende:

x Die Bewertung ist nicht möglich oder trifft nicht zu
0 Es liegen keine Angaben vor
20 Es liegen viele Angaben vor, jedoch keine Angaben zu einigen Bereichen
40 Es liegen einige Angaben vor, jedoch keine Angaben zu vielen Bereichen
60 Es liegen Angaben zu den meisten Bereichen vor, jedoch keine Angaben zu einigen Bereichen
80 Es liegen Angaben zu den meisten Bereichen vor, jedoch keine Angaben zu einigen Bereichen
100 Es liegen Angaben zu allen Bereichen vor, jedoch keine Angaben zu einigen Bereichen

Der Scan-Prozess



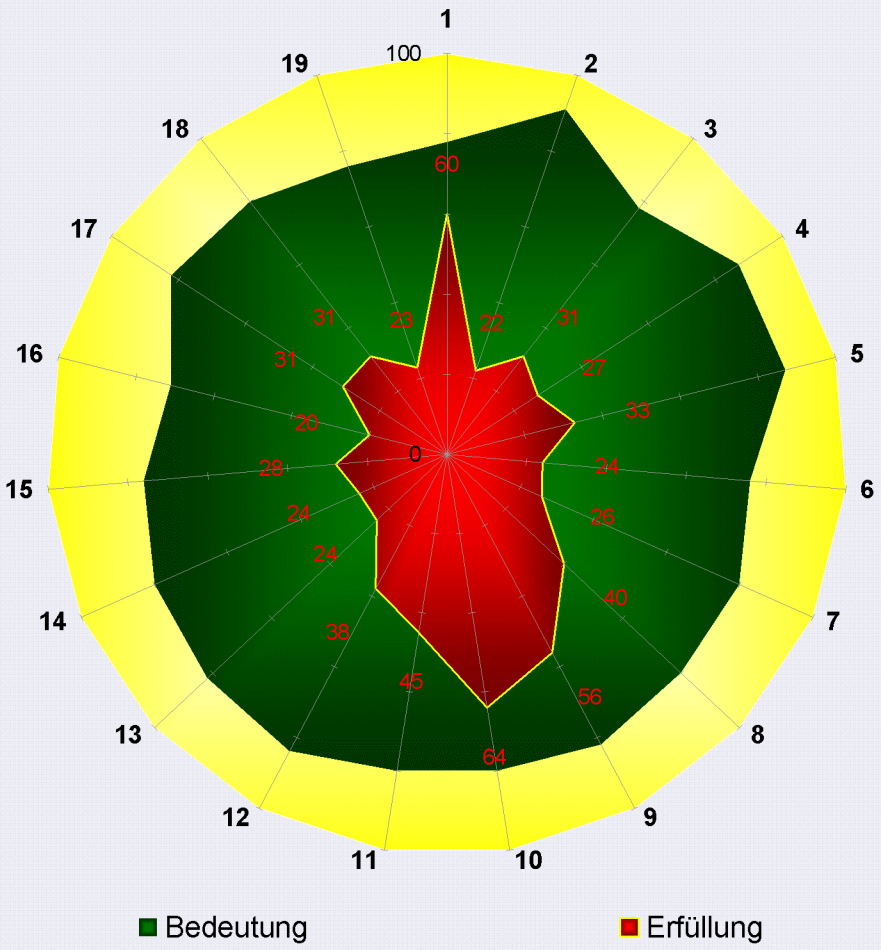
DATENERFASSUNGSTABELLEN

1.	FÜHRUNG	ERFÜLLUNG							BEDEUTUNG					
		x	0	20	40	60	80	100	0	1	2	3	4	5
1-01	Persönliche Beteiligung der Führungskräfte an der Entwicklung der Unternehmenskultur, der Perspektiven und der Werte der eigenen Organisation	0	0	2	6	1	1	0	0	0	0	0	5	5
1-02	Ständige Bewertung und Verbesserung der Effektivität des eigenen Führungsverhaltens	0	2	6	1	1	0	0	0	0	0	5	5	0
1-03	Aktive Teilnahme der Führungskräfte an Verbesserungsmaßnahmen sowie an der Priorisierung der Aktivitäten	0	0	5	4	1	0	0	0	0	0	2	7	1
1-04	Förderung von Verantwortungsübernahme, Kreativität und Innovation der eigenen Mitarbeiter durch die Bereitstellung entsprechender Ressourcen	0	1	7	1	1	0	0	0	0	1	1	6	2
1-05	Tatkräftige Unterstützung der Zusammenarbeit in der Organisation durch die Führungskräfte	0	0	5	4	0	1	0	0	0	0	4	2	4
1-06	Eigene Teilnahme an Schulungen und Durchführung von Schulungen für die eigenen Mitarbeiter	0	0	5	3	1	1	0	0	0	1	5	3	1
1-07	Ausrichtung der Organisation zur bestmöglichen Unterstützung der Ziele und Strategien	0	0	7	3	0	0	0	0	0	0	2	3	5
1-08	Unterstützung der Nutzung eines geeigneten Prozessmanagementsystems	0	1	8	1	0	0	0	0	0	0	2	7	1
1-09	Entwicklung, Umsetzung und Aktualisierung der Ziele und Strategien auf allen Ebenen der Organisation	0	0	5	3	1	1	0	0	0	0	3	3	4
1-10	Nutzung von Kennzahlen zur Beurteilung und Verbesserung aller Prozesse	0	0	7	3	0	0	0	0	0	0	2	8	0
1-11	Förderung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses durch die Führungskräfte auf allen Ebenen der Organisation	0	0	7	3	0	0	0	0	0	1	1	6	2
1-12	Kenntnis und Erfüllung der Wünsche und Erwartungen der internen und externen Partner	0	0	5	5	0	0	0	0	0	0	4	3	3
1-13	Förderung vertrauensvoller Beziehungen zu den Kunden, Lieferanten und Vertretern der Öffentlichkeit und Beteiligung an gemeinsamen Verbesserungsmaßnahmen	0	0	5	5	0	0	0	0	0	0	1	6	3
1-14	Unterstützung des umfassenden Qualitätsmanagements auch außerhalb der Organisation (in Berufsverbänden, bei Konferenzen etc.)	1	1	6	2	0	0	0	0	1	0	8	1	0
1-15	Berücksichtigung und Unterstützung der gesellschaftlichen Verantwortung der Organisation	3	2	4	1	0	0	0	0	0	5	4	1	0
1-16	Persönliche Kommunikation und Diskussion der Perspektiven, der Werte und der Ziele mit den Mitarbeitern	0	0	4	4	2	0	0	0	0	0	0	7	3
1-17	Ansprechbarkeit, Zuhörenkönnen und Eingehen auf die Probleme der Mitarbeiter	0	0	5	4	1	0	0	0	0	0	0	5	5
1-18	Aktive Unterstützung der Mitarbeiter zur Erreichung ihrer Ziele und zur Teilnahme an Verbesserungsmaßnahmen	0	1	5	3	1	0	0	0	0	0	0	8	2
1-19	Rechtzeitige und angemessene Anerkennung der Leistung Einzelner und Teams auf allen Ebenen der Organisation	0	1	4	5	0	0	0	0	0	0	0	6	4

INNOSYS

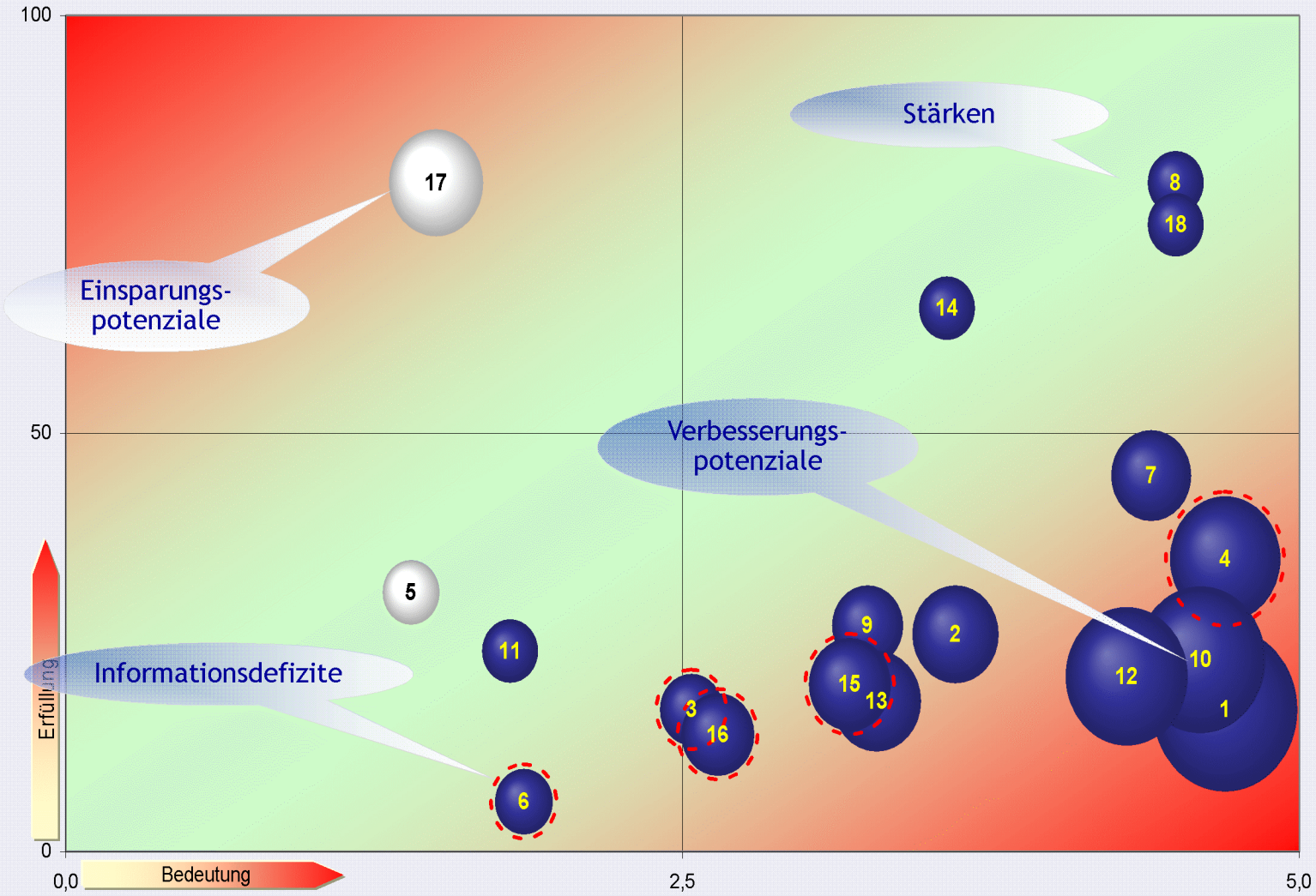
SPINNEN-DIAGRAMM

ZURÜCK



INNOSYS

PORTFOLIO-DARSTELLUNG



Mittel und Wege - Verbesserungspotentiale

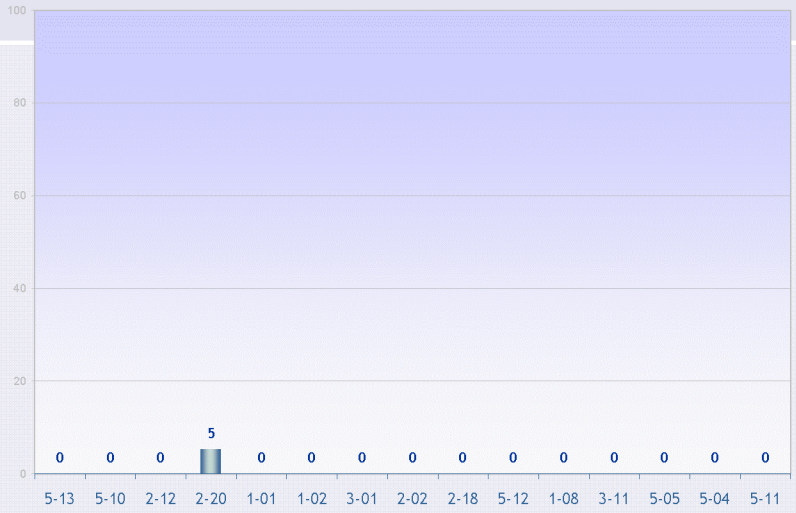
NR	VERBESSERUNGSPOTENTIALE	E	B	D (0 ◀ 100)
5-13	Die verschiedenen Angebote und Leistungen den potentiellen Kunden/Partnern kontinuierlich bekannt machen.	28	89	61
5-10	Erwartete und identifizierte Verbesserungen an Produkten und Dienstleistungen in Übereinstimmung bringen mit den Bedürfnissen und Erwartungen der Kunden.	28	88	60
2-12	Die Risiken bewerten und Vorgehensweisen zum Umgang mit Risiken festlegen.	25	85	60
2-20	Das Bewusstsein bezüglich Strategie untersuchen (In wie weit ist diese allg. bekannt u. wie wird sie bewertet?).	19	78	59
1-01	Die Vision (wohin wollen wir?), die Mission (was ist unser Auftrag?) und die Werte der Organisation erarbeiten und vorleben, die das Entstehen einer Organisationskultur fördern.	33	91	58
1-02	Die Wirksamkeit ihres eigenen Führungsverhaltens überprüfen und verbessern.	32	89	57
3-01	Die Planung und Ausrichtung der Mitarbeiterressourcen mit der Strategie der Organisation abstimmen (z.B. die Personalbudgets an der Belegung/dem Pflege- und Assistenzbedarf orientieren).	37	94	57
2-02	Die Bedürfnisse und Erwartungen von Kunden erfassen.	35	92	57
2-18	Unsere Strategie angemessen kommunizieren und stufenweise herunter brechen.	34	91	57
5-12	Kreativität und Innovation einsetzen, um wettbewerbsfähige Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln.	27	83	56
1-08	Sicherstellen, dass Kennzahlen zur Beurteilung und Verbesserung aller Prozesse erarbeitet, eingeführt und konsequent umgesetzt sind.	22	78	56
3-11	Mitarbeiter zum Handeln ermächtigen.	35	91	56
5-05	Verbesserungsmöglichkeiten und andere Veränderungen identifizieren und priorisieren.	33	88	55
5-04	Schnittstellenbelange innerhalb der Organisation und mit externen Partnern lösen, um Prozesse durchgehend effektiv zu managen.	31	86	55
1-17	Entwicklungen innerhalb und außerhalb der Organisation erkennen und daraufhin notwendige Veränderungen in der Organisation festlegen und konsequent einfordern.	35	89	54

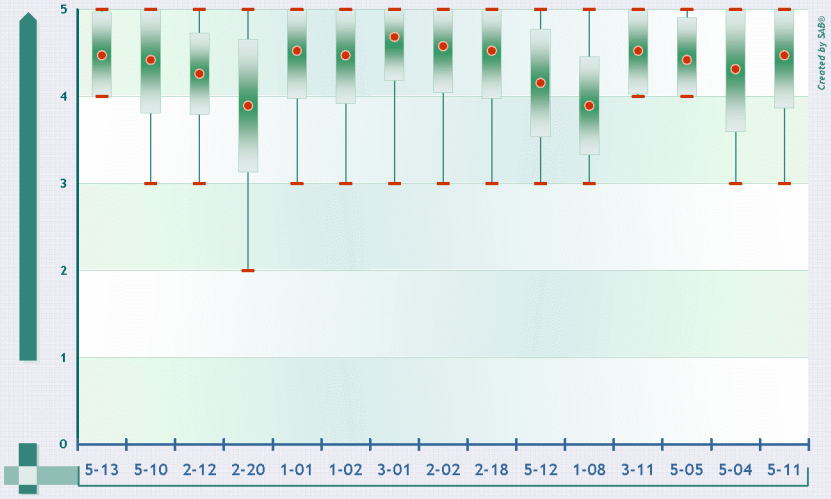
Created by SAB®

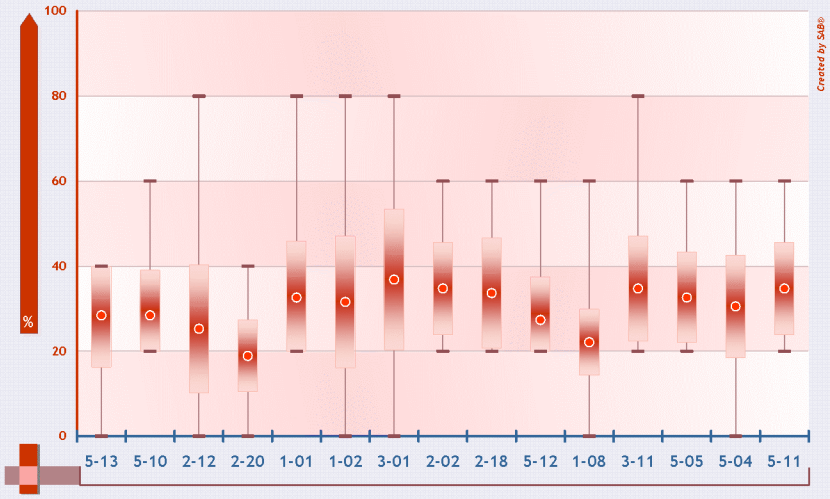
Verbesserungspotentiale (Mittel und Wege) - Verdichtete Analyse

INNOSYS

NR	Befähiger	Dif
5-13	Die verschiedenen Angebote und Leistungen den potentiellen Kunden / Partnern kontinuierlich bekannt machen.	61
5-10	Erwartete und identifizierte Verbesserungen an Produkten und Dienstleistungen in Übereinstimmung bringen mit den Bedürfnissen und Erwartungen der Kunden.	60
2-12	Die Risiken bewerten und Vorgehensweisen zum Umgang mit Risiken festlegen.	60
2-20	Das Bewusstsein bezüglich Strategie untersuchen (In wie weit ist diese allg. bekannt u. wie wird sie bewertet?).	59
1-01	Die Vision (wohin wollen wir?), die Mission (was ist unser Auftrag?) und die Werte des Unternehmens erarbeiten und vorleben, die das Entstehen einer Unternehmenskultur fördern.	58
1-02	Die Wirksamkeit ihres eigenen Führungsverhaltens überprüfen und verbessern.	57
3-01	Die Planung und Ausrichtung der Mitarbeiterressourcen mit der Strategie, der Organisationsstruktur und dem Netzwerk der Schlüsselprozesse abstimmen (z. B. die Personalbudgets an der Belegung / dem Pflege-u. Assistenzbedarf orientieren).	57
2-02	Die Bedürfnisse und Erwartungen von Kunden erfassen.	57
2-18	Unsere Strategie angemessen kommunizieren und stufenweise herunter brechen.	57
5-12	Kreativität und Innovation einsetzen, um wettbewerbsfähige Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln.	56
1-08	Sicherstellen, dass Kennzahlen zur Beurteilung und Verbesserung aller Prozesse erarbeitet, eingeführt und konsequent umgesetzt sind.	56
3-11	Mitarbeiter zum Handeln ermächtigen.	56
5-05	Verbesserungsmöglichkeiten und andere Veränderungen identifizieren und priorisieren.	55
5-04	Schnittstellenbelange innerhalb des Unternehmens und mit externen Partnern lösen, um Prozesse durchgehend effektiv zu managen.	55
5-11	Neue Produkte und Dienstleistungen entwerfen und entwickeln, um den Bedürfnissen und Erwartungen der Kunden zu entsprechen.	54







4. Von Verbesserungs-potentialen zu Verbesserungs-maßnahmen

FESTLEGUNG VON PRIORISIERUNGSKRITERIEN

Realisierungsmöglichkeit

Interne Wirkung

Externe Wirkung

Dringlichkeit

Nr.		Differenz
1-02	Die Wirksamkeit des eigenen Führungsverhaltens überprüfen und verbessern	63
1-11	Die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden, Partner und der Gesellschaft erfassen, verstehen und erfüllen	49
1-20	Die Bemühungen von Teams und Einzelnen auf allen Ebenen des Unternehmens rechtzeitig und auf angemessene Weise anerkennen	49
1-07	Sicherstellen, dass ein System für das Management der Prozesse erarbeitet und eingeführt wird	49
1	[illegible] die Mitarbeiter ansprechbar sind, ihnen aktiv zuhören und auf sie eingehen	
	[illegible]erstellen, dass ein Prozess für das Erarbeiten, Umsetzen und Aktualisieren von Politik und Strategie erarbeitet [illegible] eingeführt wird	
	[illegible]bstverantwortung, Kreativität und Innovation anregen und fördern	
	[illegible] Mitarbeitern helfen und sie dabei unterstützen, ihre Pläne umzusetzen und ihre Ziele und Teilziele zu erreichen	
	[illegible] Vision, Mission und Werte des Unternehmens erarbeiten und vorleben, die das Entstehen einer [illegible]rnehmenskultur fördern	
1-06	Zur Zusammenarbeit im Unternehmen anregen und ermutigen	43
1-09	Sicherstellen, dass ein Prozess für die Messung, Überprüfung und Verbesserung von wichtigen Ergebnissen erarbeitet und eingeführt wird	42
1-16	Persönlich die Vision, Mission, Werte, Politik und Strategie, Pläne, Ziele und Teilziele des Unternehmens kommunizieren	42
1-13	Gemeinsame Verbesserungsmaßnahmen mit den Partnern vereinbaren und daran mitwirken	42
1-10	Sicherstellen, dass Prozesse eingeführt we[illegible] die Verbesserungen bei [illegible]orgehensweisen stimulieren, identifizieren, planen und einführen	42
1-06	Die Organisationsstruktur so ausrichte[illegible]ategie unterstützt	42

GESAMTPRIORISIERUNG

Nr.	An.	Priorisierung nach gewichtetem Gesamtfaktor	Pk1	Pk2	Pk3	Pk4	Gew	Prior
12	3-05	das Wissen und die Kompetenz der Mitarbeiter ermitteln, klassifizieren und mit den Bedürfnissen des Unternehmens abstimmen	69,4	72,2	72,2	80,6	73,6	1
10	1-11	die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden, Partner und der Gesellschaft erfassen, verstehen und erfüllen	72,2	83,3	77,8	52,8	72,0	2
6	1-09	sicherstellen, dass ein Prozess für die Messung, Überprüfung und Verbesserung von wichtigen Ergebnissen erarbeitet und eingeführt wird	58,3	77,8	55,6	80,6	69,9	3
7	6-13	Wettbewerbsfähigkeit der Produkte und Dienstleistungen	50,0	86,1	69,4	63,9	68,8	4
5	1-17	für die Mitarbeiter ansprechbar sind, ihnen aktiv zuhören und auf sie eingehen	52,8	63,9	72,2	77,8	66,0	5
27	8-06	Mitwirkung bei Aus- und Weiterbildung in den örtlichen Gemeinden	41,7	80,6	50,0	80,6	65,7	6
30	6-01	Erreichbarkeit und Kommunikation der Ansprechpartner	83,3	55,6	80,6	50,0	65,3	7
1	2-04	die Aktivitäten des Wettbewerbs verstehen und vorausschauend berücksichtigen	41,7	88,9	52,8	63,9	64,8	8
25	7-03	Karriereentwicklung	44,4	88,9	63,9	52,8	64,6	9
13	1-04	Selbstverantwortung, Kreativität und Innovation anregen und fördern	36,1	88,9	52,8	63,9	63,4	10
26	7-05	Möglichkeiten zu lernen und etwas zu erreichen	22,2	91,7	41,7	77,8	62,5	11
11	6-04	Liefertreue bei Produkten und Dienstleistungen	33,3	75,0	55,6	77,8	62,0	12
9	1-14	in Berufsverbänden, Konferenzen und Seminaren mitwirken und insbesondere den Business-Excellence-Gedanken verbreiten und unterstützen	55,6	72,2	63,9	50,0	61,1	13
28	8-09	Freiwillige Dienste und Wohltätigkeit	41,7	77,8	52,8	63,9	61,1	14
4	7-09	Entlohnung und Sozialleistungen	69,4	50,0	80,6	52,8	60,6	15

SJH	KONKRETES PROJEKT

TRANSPARENZ VON MISSION, VISION, LEITBILD UND STRATEGIE

ZIELSETZUNG

- Transparenz über die Strategie der Organisation
- Mission, Vision und Leitbild sind aktualisiert und kommuniziert
- Kennzahlen zur Beurteilung und Verbesserung der diesbezüglichen Prozesse sind erarbeitet, eingeführt und werden konsequent angewandt

KENNZAHLEN

- Ergebnisse Mitarbeiterbefragung
- Daten zur Situation des „Marktes“
- Demographische Analysen
- Zahlen, Daten, Fakten zu Effektivität der diesbezüglichen Prozesse

VORGABEN

- 80% der Festangestellten bezeichnen die Strategie als transparent
- Es ist 80% aller Mitarbeiter bekannt, dass es eine aktualisierte Version der Mission, der Vision und des Leitbildes gibt
- Optimierung der diesbezüglichen Prozesse

MASSNAHMEN / AKTIONEN

- Problemanalyse und Bearbeitung im Sinne des Regelkreises im Führungskreis
- Diplomarbeit von Frau Staufenbiehl als Grundlage zur Überarbeitung des Leitbildes
- Zielvereinbarungssystem wird auf seine Bedeutung für die Kommunikation der Strategie überprüft und weiterentwickelt
- In der Überarbeitung des Zielvereinbarungssystems sollen Kennzahlen für die vier Bereiche des SJH festgelegt und heruntergebrochen werden

VERANTWORTLICH

Der Geschäftsführer mit dem Führungskreis

ZEITRAHMEN

Ende 2010

SAB® Global Customers References

Verblüffend, sehr effizient, wertschöpfend

[BOSCH, EISENACH]

Hervorragende Ergebnisse in kürzester Zeit

[DANA, COLUMBUS-OH]

Schneller und effizienter als die Workshopmethode

[VOLKSWAGEN AG, WOLFSBURG]

Darstellung und Auswertung ausgezeichnet

[DGQ, FRANKFURT]

Dynamik der Verdichtung beeindruckend

[THYSSENKRUPP, DÜSSELDORF]

Alle wesentlichen Potenziale wurden erfasst

[KNORR-BREMSE, ZÜRICH]

6. Abschließende Betrachtung

Abschließende Betrachtung

Die jeweilige Organisation erhält auf die geschilderte Weise in einer kaum zu überbietenden Schnelligkeit bei gleichzeitiger hoher Identifikation der Führungskräfte mit den vorliegenden Ergebnisse eine exzellente Basis für die gezielten nächsten Schritte zur deutlichen Verbesserung ihrer Leistungen.

Im Übrigen ist mir in all den Jahren, in denen ich mich nun schon mit dem Thema „Spitzenleistungen“ befasse, immer mehr zum Bewusstsein gekommen, dass das EFQM-Modell ein hervorragendes Modell ist, alle Ressourcen einer Organisation zu analysieren und es als Strategie-Werkzeug zu nutzen.

Das Excellence-Modell der EFQM hilft, zu entscheiden, welche Maßnahmen getroffen werden müssen, damit auch zukünftige Kundenwünsche und Anforderungen weitere Anspruchsgruppen sichergestellt werden. Es hilft zu erkennen, inwieweit die bestehenden Produkte, Serviceleistungen und das Know-how sowie die Fähigkeiten der Organisation noch zum Erfolg beitragen. Es treibt den Entwicklungsprozess hin zu einer unternehmerischen Vision, deren Verankerung im Leitbild sowie deren Umsetzung mittels einer ausgewogenen, zielgerichteten Strategie zu steuern. Es steht für eine gelebte Kultur (Vertrauen, Werte und Normen, Umgang intern und extern). Es lässt der Mitarbeiterorientierung als dem wichtigsten Faktor überhaupt hohe Bedeutung zukommen.

„Wer nicht weiß, wo er hin will, darf sich nicht wundern, wenn er woanders ankommt“ (Mark Twain). Hier hilft das EFQM-Modell zunächst einmal, effektiv zu sein, d.h. *die richtigen Dinge zu tun*. Es hilft aber auch, *die Dinge richtig zu tun*, d.h. effizient zu sein. Denn, wenn erst einmal die richtigen Dinge bekannt sind, lassen sie sich auch mit den richtigen Werkzeugen erfolgreich umsetzen.

Projekt: „Netzwerk für Excellence“

Im Rahmen der Potenzialberatung in NRW werden für Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern 15 Beratungstage à 1.000 € gefördert für:

- Die Analyse der Stärken und Schwächen des Unternehmens,
- Die Entwicklung von Lösungswegen und Handlungszielen,
- Die Festlegung von Maßnahmen in einem Handlungsplan und
- Die Umsetzung dieser Maßnahmen gemäß der zeitlichen Möglichkeiten.

Die Bezuschussung beträgt 50%.

Sollte Interesse an einem solchen Projekt bestehen, sprechen Sie mich unter info@innosys.net.