



TQU VERLAG

Assessoren

Workbook

**Das EFQM Modell 2013
in der Praxis anwenden**

QUALITY-APPS Applikationen für das Qualitätsmanagement

Assessoren Workbook

Das EFQM Modell 2013 in der Praxis anwenden

[Autor: Jürgen P. Bläsing](#)

Das Vorgehen nach dem Excellence Modell wurde von der European Foundation for Quality Management entwickelt. Es besteht aus den "Grundkonzepten der Excellence", dem "Kriterien Modell" und der "RADAR" Bewertungslogik. Die Anwendung des Modells kann Unternehmen unabhängig von ihrer Größe, Branche, Struktur und Reifegrad große Vorteile bringen. Eine besondere Rolle in diesen Veränderungsprojekten und -prozessen spielen die Assessoren. Sie können das EFQM Excellence Model anwenden. Mit den so genannten Assessments können sie den Business Excellence Stand analysieren und dem Führungskreis einer Organisation wertvolle Dienste bei der Bewertung und Weiterentwicklung des Managementsystems anbieten.

Business Excellence Mapping unterstützt Assessoren und Führungskräfte beim Einstieg in ein erfolgreiches Assessment. Aus der Vielzahl von Aktivitäten, Projekten oder Programmen einer Organisation, werden die wichtigsten herausgegriffen und identifiziert und bewertet. Ein von TQU entwickeltes Excellence Map ist gewissermaßen die Landkarte exzellenter Praktiken einer Organisation, die "Orte und Wege" zeigt, einen ersten Überblick gibt und einem eventuell nachfolgenden Assessment hilft, erfolgreich zu starten.

Ein vollständiges Assessment schließt sich im Allgemeinen mit mehreren Teilkriterien des EFQM Excellence Modells an. Jedes Teilkriterium wird nach der RADAR-Logik der EFQM bewertet. Die Ergebnisse werden verdichtet und können mit Punktzahlen belegt werden. Organisationen mit einer hohen Excellence-Kultur erreichen so über 500 Punkte auf der Excellence-Skala. Die in dieser Applikation angebotenen Arbeitsblätter enthalten aus eigener Erfahrung des Autors alle Informationen, die ein Assessor für seine verantwortungsvolle Aufgabe braucht, die er direkt und mit großem Vorteil nutzen kann.

Assessments bieten die Möglichkeit, eine Organisation aus mehreren Blickwinkeln heraus zu analysieren. Assessoren arbeiten dann in Arbeitsgruppen. So entstehen in der Regel unterschiedliche Meinungen zu den untersuchten Vorgehensweisen. Um ein gemeinsam getragenes Ergebnis gegenüber dem Führungskreis zu erreichen, ist ein Agreement (Konsens) der beteiligten Personen notwendig. Hierfür bietet diese Applikation die geeignete und mit der RADAR-Logik abgestimmte Vorlage.

Menschen, die das Excellence Modell, die Methoden und die Inhalte anwenden können, können einer Organisation wertvolle Unterstützung bieten. Dieses QUALITY APP unterstützt sie als Arbeits- und Dokumentationsmittel. Es liefert fortlaufend Informationen, die den Analyse- und Bewertungsprozess selbst transparenter und sicherer machen. Die Applikation ist im Excel-Format und kann sofort eingesetzt werden. Diese Applikation bezieht sich auf das EFQM Model 2013. Auf die Rechte der EFQM wird hiermit ausdrücklich verwiesen.

TQU Verlag, Magirus-Deutz-Straße 18, 89077 Ulm Deutschland, Telefon 0731/14660200, verlag@tqu-group.com, www.tqu-verlag.com

QUALITY APPS Applikationen für das Qualitätsmanagement

Lizenzvereinbarung

Dieses Produkt "Assessoren Workbook" wurde von uns mit großem Aufwand und großer Sorgfalt hergestellt. Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt (©). Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Weitergabe, der Übersetzung, des Kopierens, der Entnahme von Teilen oder der Speicherung bleiben vorbehalten.

Bei Fehlern, die zu einer wesentlichen Beeinträchtigung der Nutzung dieses Softwareproduktes führen, leisten wir kostenlos Ersatz. Beschreibungen und Funktionen verstehen sich als Beschreibung der Nutzungsmöglichkeiten und nicht als rechtsverbindliche Garantie für bestimmte Eigenschaften. Wir übernehmen kein Gewähr dafür, dass die angegebenen Aussagen für bestimmte Probleme bzw. bestimmte Zielvorgaben zutrifft.

Sie erklären sich damit einverstanden, dieses Produkt nur für Ihre eigene Arbeit und für die Information innerhalb Ihres Unternehmens zu verwenden. Sollten Sie es in anderer Form, z.B. für eine Schulung oder in Form eines Seminars oder einer Veranstaltung (Beratung, Schulungseinrichtung etc.) verwenden wollen, setzen Sie sich unbedingt vorher mit uns wegen einer entsprechenden Vereinbarung in Verbindung. Unsere Produkte werden kontinuierlich weiterentwickelt. Bitte melden Sie sich, wenn Sie ein Update wünschen.

Alle Ergebnisse basieren auf den vom Autor eingesetzten Formeln und müssen vom Anwender sorgfältig geprüft werden. Die berechneten Ergebnisse sind als Hinweise und Anregungen zu verstehen.

Wir wünschen viel Spaß und Erfolg mit dieser Applikation

TQU Verlag, Magirus-Deutz-Straße 18, 89077 Ulm Deutschland, Telefon 0731/14660200, verlag@tqu-group.com, www.tqu-verlag.com

QUALITY APPS Applikationen für das Qualitätsmanagement

Assessoren Workbook

Das EFQM Modell 2013 in der Praxis anwenden

Hintergrund:

EFQM: "Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Leistungen, welche die Erwartungen aller ihrer Interessengruppen erfüllen oder übertreffen." Die EFQM ist überzeugt, das das Excellence Modell einen gemeinsamen Rahmen zur Leistungsverbesserung der Organisationen bietet, die sich an Leistungsvergleichen auf der Basis des Modells beteiligen. Der Einsatz des Modells zur Reifegradbestimmung des Managementsystems wird "Assessment" genannt, die Personen, die das Modell anwenden können, "Assessoren". Das Vorgehen nach dem Excellence Modell wurde von der European Foundation for Quality Management entwickelt. Es besteht aus den "Grundkonzepten der Excellence", dem "Kriterienmodell" und der "RADAR" Bewertungslogik. Assessments können in Form von Selbst- oder Fremdbewertung durchgeführt werden. In der Regel werden Assessments von einer Gruppe von Assessoren durchgeführt, die in einem Konsensverfahren zu einem gemeinsamen Ergebnis kommen.

Hinweise:

Dieses QUALITY APP ist zur Vorbereitung und Durchführung eines Assessments nach dem EFQM Excellence Modell entwickelt worden. Die Verwendung erfordert tiefgehende theoretische Kenntnisse des Anwenders. Die Vorlage ist ausschließlich für nationale Anwendungen. Die Basis ist das EFQM Excellence Modell 2013.

Lösung:

Der in diesem QUALITY APP angebotenen Einstieg in ein Assessment ermöglicht, dass Informationen über die zu bewertende Organisation gesammelt und den Grundkonzepten der Excellence zugeordnet werden. Aus der Vielzahl von Informationen aus der Vielzahl von Funktionen der Organisation werden Beispiele herausgefiltert, die im Sinne von Business Excellence eine Bedeutung haben. Diese Beispiele sind die "Wegmarken" oder "Leuchttürme" der Excellence und bilden zusammen das Excellence Map. Die vom TQU entwickelte Excellence Map ist gewissermaßen die Landkarte exzellenter Praktiken einer Organisation, die "Orte und Wege" zeigt, einen ersten Überblick gibt und einem eventuell nachfolgenden Assessment hilft, erfolgreich zu starten. Die so identifizierten Informationen der Excellence-Map werden den Kriterien und den Teilkriterien des EFQM Excellence Modells zugeordnet. Dies ergibt einen ersten Überblick für das nachfolgende Assessment. Für jedes Teilkriterium sind in diesem APP entsprechende Arbeitsblätter vorbereitet. Die Bewertung jedes der über dreißig Teilkriterien erfolgt nach der RADAR-Logik des Excellence Modells. Die Ergebnisse werden zu den zugehörigen Kriterien verdichtet und ergeben das Excellence-Profil einer Organisation. Diagramme unterstützen die Darstellung der Ergebnisse. Um ein gemeinsam getragenes Ergebnis gegenüber dem Führungskreis zu erreichen, ist ein Agreement (Konsens) der beteiligten Personen notwendig. Hierfür bietet dies Applikation die geeignete und mit der RADAR-Logik abgestimmte Vorlage.

Anwendung:

Das APP unterstützt Assessoren bei der Vorbereitung erfolgreicher und fundierter Assessments und Reifegradbestimmungen.

Schutz:

Dieses APP ist lauffähig unter Excel 2007 und aufwärts. Die Mappe ist insgesamt geschützt. Der Schutz kann nicht aufgehoben werden. Die einzelnen Blätter der Mappe sind durch einfachen Excel-Schutz geschützt. Einzelne Blätter oder Zeilen wie Spalten können ausgeblendet sein. Werden vom Anwender die eingerichteten Schutzmaßnahmen aufgehoben, lehnen der Autor und der Verlag alle weiteren Verpflichtungen ab. Die vorhandenen Daten sind Testdaten und müssen vor der Benutzung des Quality APPs gelöscht werden. Sichern Sie vorher das Original!

Ergebnisse:

Alle Ergebnisse beruhen auf den vom Autor eingesetzten Regeln und Berechnungen, sie müssen vom Anwender sorgfältig auf ihre Eignung geprüft werden. Die berechneten Ergebnisse sind als Vorschläge, Hinweise oder Anregungen zu verstehen. Auf die Rechte der EFQM wird ausdrücklich verwiesen. Weitere Informationen erhalten Sie bei www.efqm.org

TQU Verlag, Magirus-Deutz-Straße 18, 89077 Ulm Deutschland, Telefon 0731/14660200, verlag@tqu-group.nach, www.tqu-verlag.com

Assessment nach dem EFQM Excellence Modell 2013

Grundkonzepte der Excellence

1	Nutzen für Kunden schaffen	EFQM: "Exzellente Organisationen schaffen konsequent Kundennutzen durch Verstehen, Voraussehen und Erfüllen von Bedürfnissen, Erwartungen sowie das Nutzen von Chancen."
2	Die Zukunft nachhaltig gestalten	EFQM: "Exzellente Organisationen üben einen positiven Einfluss auf ihr Umfeld aus. Sie steigern ihre Leistung und verbessern gleichzeitig die ökonomischen, ökologischen und sozialen Bedingungen der Gesellschaftsgruppen, mit denen sie im Kontakt stehen."
3	Die Fähigkeiten der Organisation entwickeln	EFQM: "Exzellente Organisationen entwickeln ihre Fähigkeiten durch effektives Management von Veränderungen innerhalb und außerhalb der Organisation."
4	Kreativität und Innovation fördern	EFQM: "Exzellente Organisationen schaffen Mehrwert und steigern ihre Leistung durch kontinuierliche Verbesserung und systematische Innovation, indem sie die Kreativität aller Interessengruppen nutzbar machen."
5	Mit Vision, Inspiration und Integrität führen	EFQM: "Exzellente Organisationen haben Führungskräfte, welche die Zukunft gestalten und verwirklichen. Sie agieren als Vorbilder in Bezug auf geltende Werthaltungen und ethische Grundsätze."
6	Veränderungen aktiv managen	EFQM: "Exzellente Organisationen sind für ihr Umfeld offen. Sie können Chancen und Risiken erkennen und darauf effektiv und effizient reagieren."
7	Durch Mitarbeiter (innen) erfolgreich sein	EFQM: "Exzellente Organisationen wertschätzen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und schaffen eine Kultur der aktiven Mitwirkung, um sowohl die Ziele der Organisation als auch die der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erreichen."
8	Dauerhaft herausragende Ergebnisse erzielen	EFQM: "Exzellente Organisationen erzielen in ihrer Branche dauerhaft herausragende Ergebnisse, welche die kurz- und langfristigen Bedürfnisse ihrer Interessengruppen erfüllen."

Quelle: www.efqm.org

TQU Verlag, Magirus-Deutz-Straße 18, 89077 Ulm Deutschland, Telefon 0731/14660200, verlag@tqu-group.com, www.tqu-verlag.com



Assessment nach dem EFQM Excellence Modell 2013

Die Kriterien und Teilkriterien des EFQM Excellence Modells 2013

1	Führung	EFQM: "Exzellente Organisationen haben Führungskräfte, die die Zukunft konsequent gestalten und verwirklichen. Sie agieren als Vorbilder in Bezug auf geltende Werthaltungen und ethische Grundsätze und schaffen kontinuierlich Vertrauen. Sie sind flexibel und ermöglichen der Organisation, vorausschauend zu agieren und rechtzeitig zu reagieren, um anhaltenden Erfolg der Organisation zu gewährleisten."
1a	Vision, Mission	EFQM: "Führungskräfte entwickeln die Vision, Mission, Werte und ethischen Grundsätze und sind Vorbilder"
1b	Managementsystem	EFQM: "Führungskräfte definieren, überprüfen und verbessern das Managementsystem und die Leistung der Organisation"
1c	Interessengruppen	EFQM: "Führungskräfte befassen sich persönlich mit externen Interessengruppen"
1d	Kultur	EFQM: "Führungskräfte stärken zusammen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Organisation eine Kultur der Exzellenz"
1e	Veränderungen	EFQM: "Führungskräfte gewährleisten, dass die Organisation flexibel ist und Veränderungen effektiv gemanagt werden"
2	Strategie	EFQM: "Exzellente Organisationen verwirklichen ihre Mission und ihre Vision, indem sie eine auf Interessengruppen ausgerichtete Strategie entwickeln. Leitlinien, Pläne, Zielsetzungen und Prozesse werden entwickelt und umgesetzt, um diese Strategie zu realisieren."
2a	Interessengruppen	EFQM: "Die Strategie beruht auf dem Verständnis der Bedürfnisse und Erwartungen der Interessengruppen und des externen Umfelds"
2b	Leistung	EFQM: "Die Strategie beruht auf dem Verständnis der eigenen Leistungen und Fertigkeiten"
2c	Leitlinien	EFQM: "Die Strategie und unterstützende Leitlinien werden entwickelt, überprüft und aktualisiert."
2d	Kommunikation	EFQM: "Die Strategie und die unterstützenden Leitlinien werden kommuniziert und durch Pläne, Prozesse und Zielsetzungen umgesetzt"
3	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	EFQM: "Exzellente Organisationen wertschätzen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und schaffen eine Kultur, die es erlaubt, wechselseitig zu unterstützen. Menschen erreichen die Ziele der Organisation und Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind in der Lage, ihr Können und Wissen zum Wohl der Organisation einzusetzen."
3a	Personalpläne	EFQM: "Personalpläne unterstützen die Strategie der Organisation"
3b	Wissen und Fähigkeiten	EFQM: "Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden in der Lage versetzt, ihr Können und Wissen zum Wohl der Organisation einzusetzen"
3c	Handeln	EFQM: "Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommunizieren wirkungsvoll in der gesamten Organisation"
3d	Kommunikation	EFQM: "Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommunizieren wirkungsvoll in der gesamten Organisation"
3e	Anerkennung	EFQM: "Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden belohnt, anerkannt und betreut"
4	Partnerschaften und Ressourcen	EFQM: "Exzellente Organisationen planen und managen externe Partnerschaften, Lieferanten und eigene Ressourcen, um die Strategie und Leitlinien sowie die wirkungsvolle Durchführung von Prozessen zu unterstützen. Sie gewährleisten, dass sie ihren Einfluss auf die Umwelt und die Gesellschaft wirksam steuern."
4a	Lieferanten	EFQM: "Partner und Lieferanten werden zu nachhaltigem Nutzen gemanagt"
4b	Finanzen	EFQM: "Finanzen werden zum nachhaltigen Nutzen gemanagt"
4c	Sachmittel	EFQM: "Gebäude, Sachmittel und Material werden zur Unterstützung der Strategie nachhaltig gemanagt"
4d	Technologie	EFQM: "Technologie wird gemanagt, um die Realisierung der Strategie zu unterstützen"
4e	Information und Wissen	EFQM: "Information und Wissen werden gemanagt, um die effektive Entscheidungsfindung zu unterstützen und um die Fähigkeit der Organisation aufzubauen"
5	Prozesse, Produkte	EFQM: "Exzellente Organisationen gestalten, lenken und verbessern Prozesse, Produkte und Dienstleistungen, um Wertschöpfung für Kunden und andere Interessengruppen zu generieren."
5a	Prozesse	EFQM: "Prozesse werden gestaltet, gelenkt und verbessert, um den Nutzen der Interessengruppen zu optimieren"
5b	Entwicklung	EFQM: "Produkte und Dienstleistungen werden entwickelt, um optimale Werte für Kunden zu schaffen"
5c	Vermarktung	EFQM: "Produkte und Dienstleistungen werden effektiv beworben und vermarktet"
5d	Lieferung	EFQM: "Produkte werden erstellt, geliefert und gemanagt, um den laufenden Erfolg der Organisation zu sichern"
5e	Kundenbeziehungen	EFQM: "Kundenbeziehungen werden gemanagt und vertieft"
6	Kundenergebnisse	EFQM: "Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Ergebnisse, welche die Bedürfnisse und Erwartungen ihre Kunden erfüllen oder übertreffen."
6a	Kunden Wahrnehmungen	EFQM: "Die Messergebnisse zeigen, wie die Kunden die Organisation wahrnehmen"
6b	Kunden Leistungsindikatoren	EFQM: "Dabei handelt es sich um interne Messergebnisse"
7	Mitarbeiterergebnisse	EFQM: "Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Ergebnisse, welche die Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfüllen oder übertreffen."
7a	Mitarbeiter Wahrnehmungen	EFQM: "Die Messergebnisse zeigen, wie die Mitarbeiter die Organisation wahrnehmen"
7b	Mitarbeiter Leistungsindikatoren	EFQM: "Dabei handelt es sich um interne Messergebnisse"
8	Gesellschaftsergebnisse	EFQM: "Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Ergebnisse, welche die Bedürfnisse und Erwartungen der Gesellschaft erfüllen oder übertreffen."
8a	Gesellschaft Wahrnehmungen	EFQM: "Die Messergebnisse zeigen, wie die Gesellschaft die Organisation wahrnimmt"
8b	Gesellschaft Leistungsindikatoren	EFQM: "Dabei handelt es sich um interne Messergebnisse"
9	Schlüsselergebnisse	EFQM: "Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Ergebnisse, welche die Bedürfnisse und Erwartungen der Interessengruppen, welche Einfluss auf die Mission der Organisation sowie ein berechtigtes Interesse an ihr haben, erfüllen oder übertreffen."
9a	Schlüsselergebnisse	EFQM: "Es handelt sich um finanzielle und nicht-finanzielle Ergebnisse, die den Erfolg der Umsetzung der Strategie zeigen"
9b	Schlüsselleistung Indikatoren	EFQM: "Es handelt sich um finanzielle und nicht-finanzielle Indikatoren, die verwendet werden, um die operative Leistung der Organisation zu messen"

Quelle: nach www.efqm.org

TQU Verlag, Magirus-Deutz-Straße 18, 89077 Ulm Deutschland, Telefon 0731/14660200, verlag@tqu-group.com, www.tqu-verlag.com

Assessment nach dem EFQM Excellence Modell 2013

Beziehungen zwischen den Grundkonzepten und den Kriterien des EFQM Excellence Modells 2013

Die Kriterien und Teilkriterien des EFQM Excellence Modells 2013	Grundkonzepte der Excellence							
	Nutzen für Kunden schaffen	Die Zukunft nachhaltig gestalten	Die Fähigkeiten der Organisation entwickeln	Kreativität und Innovation fördern	Mit Vision, Inspiration und Integrität führen	Veränderungen aktiv managen	Durch Mitarbeiter (innen) erfolgreich sein	Dauerhaft herausragende Ergebnisse erzielen
1 Führung
1a Vision, Mission
1b Managementsystem
1c Interessengruppen
1d Kultur
1e Veränderungen
2 Strategie
2a Interessengruppen
2b Leistung
2c Leitlinien
2d Kommunikation
3 Mitarbeiter (innen)
3a Personalpläne
3b Wissen und Fähigkeiten
3c Handeln
3d Kommunikation
3e Anerkennung
4 Partnerschaften und Ressourcen
4a Lieferanten
4b Finanzen
4c Sachmittel
4d Technologie
4e Information und Wissen
5 Prozesse, Produkte
5a Prozesse
5b Entwicklung
5c Vermarktung
5d Lieferung
5e Kundenbeziehungen
6 Kundenergebnisse
6a Kunden Wahrnehmungen
6b Kunden Leistungsindikatoren
7 Mitarbeiterergebnisse
7a Mitarbeiter Wahrnehmungen
7b Mitarbeiter Leistungsindikatoren
8 Gesellschaftsergebnisse
8a Gesellschaft Wahrnehmungen
8b Gesellschaft Leistungsindikatoren
9 Schlüsselergebnisse
9a Schlüsselergebnisse
9b Schlüsselleistung Indikatoren

Quelle: nach www.efqm.org

TQU Verlag, Magirus-Deutz-Straße 18, 89077 Ulm Deutschland, Telefon 0731/14660200, verlag@tqu-group.com, www.tqu-verlag.com

Assessment nach dem EFQM Excellence Modell 2013

Datum:*	14. Jan. 16
Assessor:*	Huber
Name der Organisation:*	Mustermann Gmbh&Co.KG
Anschrift:	
Leitung der Organisation:	Zetsche
Ansprechperson:	Müller
Abteilung, Telefon, email etc.	
Geschäftsfelder der Organisation:	PKW Nutzfahrzeuge Beteiligungen Bank
Umsatz der Organisation:	
Beschäftigte in der Organisation:	
Geschäftsergebnis der Organisation:	
Anzahl der Geschäftsfelder der Organisation:	
Wesentliche Innovationen in den letzten Jahren:	
Ausgewählter Bereich:	
Leitung des Bereichs:	
Aufgabe des Bereichs:	
Umsatz im Bereich:	
Beschäftigte im Bereich:	
Geschäftsergebnisse im Bereich:	

* Angaben für das Protokoll notwendig

Assessment nach dem EFQM Excellence Modell 2013

Beziehungen zwischen Beobachtungen und den Grundkonzepten

0 = keine Beziehung; 10 = starke Beziehung

		Die Grundkonzepte der Excellence									
		Nutzen für Kunden schaffen	Die Zukunft nachhaltig gestalten	Die Fähigkeiten der Organisation entwickeln	Kreativität und Innovation fördern	Mit Vision, Inspiration und Integrität führen	Veränderungen aktiv managen	Durch Mitarbeiter (innen) erfolgreich sein	Dauerhaft herausragende Ergebnisse erzielen		
	Stichprobe/Beispiele/Nachweise/Inhalte	Quelle	54	66	62	53	53	71	63	70	Summe
1	Die Organisation beteiligt sich am Umweltmanagement nach der EU Öko Verordnung	GB Seite 7	5	8	3	4	6	4	5	2	37
2	Organisation ist nach ISO 9001 zertifiziert und fordert Lieferanten und Partner dazu auf	GB Seite2	2	5	2	3	4	7	4	4	31
3	Die Organisation hat eine KITA aufgebaut und bietet 35 Plätze für Mitarbeiterfamilien an	GB Seite3	1	5	4	5	7	4	7	4	37
4	Der Eigentümer ist im Unternehmerverband engagiert	GB Seite4	1	4	3	2	1	3	4	4	22
5	Es wurden eine Reihe von Auszeichnungen und Preise gewonnen	GB Seite5	5	4	7	5	4	9	5	8	47
6	Fabrik des Jahres	GB Seite6	6	7	7	5	5	1	3	7	50
7	Seit drei Jahren ist ein zweites Geschäftszentrum festzustellen	GB Seite7	5	3	3	5	1	3	7	7	33
8	Die Investitionsrate ist mit 13 Prozent des Umsatzes bemerkenswert hoch	GB Seite8	7	7	7	2	4	9	2	7	45
9	Die Organisation hat ein Förderprogramm für die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer im Jahr2012 gestartet	GB Seite9	5	3	7	4	4	3	9	5	38
10	Im Durchschnitt nutzen 60 Prozent der Mitarbeiter das Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebot	GB Seite10	4	5	8	6	4	3	9	9	48
11	Es werden systematisch Mitarbeiter in Six Sigma und Lean Management ausgebildet und eingesetzt	GB Seite11	5	8	4	8	4	7	8	4	48
12	und so weiter	GB Seite12	5	2	4	2	4	5	3	5	30
13	und so weiter	GB Seite13	5	2	3	2	5	3	2	4	26
14											0
15											0
16											0
17											0
18											0
19											0
20											0
21											0
22											0
23											0
24											0
25											0
26											0
27											0
28											0
29											0
30											0
31											0
32											0
33											0
34											0
35											0
36											0
37											0
38											0
39											0
40											0
41											0
42											0

QUALITY APPS im TQU VERLAG
www.tqu-verlag.de

Assessment nach dem EFQM Excellence Modell 2013

		Grundkonzepte der Excellence							
		Nutzen für Kunden schaffen	Die Zukunft nachhaltig gestalten	Die Fähigkeiten der Organisation entwickeln	Kreativität und Innovation fördern	Mit Vision, Inspiration und Integrität führen	Veränderungen aktiv managen	Durch Mitarbeiter (innen) erfolgreich sein	Dauerhaft herausragende Ergebnisse erzielen
Maximum		7	8	8	8	7	10	9	9
Summe aus Arbeitsblatt Mapping		54	66	62	53	53	71	63	70
1	Führung
1a	Vision, Mission	..	Es werden systematisch Mitarbeiter in Six Sigma und Lean Management ausgebildet und eingesetzt	Die Organisation hat eine KITA aufgebaut und bietet 35 Plätze für Mitarbeiterfamilien an
1b	Managementsystem	Im Durchschnitt nutzen 60 Prozent der Mitarbeiter das Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebot
1c	Interessengruppen	..	Es werden systematisch Mitarbeiter in Six Sigma und Lean Management ausgebildet und eingesetzt	Im Durchschnitt nutzen 60 Prozent der Mitarbeiter das Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebot	..	Die Organisation hat eine KITA aufgebaut und bietet 35 Plätze für Mitarbeiterfamilien an	Im Durchschnitt nutzen 60 Prozent der Mitarbeiter das Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebot
1d	Kultur	Die Organisation hat eine KITA aufgebaut und bietet 35 Plätze für Mitarbeiterfamilien an
1e	Veränderungen	..	Es werden systematisch Mitarbeiter in Six Sigma und Lean Management ausgebildet und eingesetzt	..	Es werden systematisch Mitarbeiter in Six Sigma und Lean Management ausgebildet und eingesetzt	Die Organisation hat eine KITA aufgebaut und bietet 35 Plätze für Mitarbeiterfamilien an
2	Strategie
2a	Interessengruppen	Fabrik des Jahres	..	Im Durchschnitt nutzen 60 Prozent der Mitarbeiter das Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebot
2b	Leistung	Im Durchschnitt nutzen 60 Prozent der Mitarbeiter das Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebot
2c	Leitlinien	..	Es werden systematisch Mitarbeiter in Six Sigma und Lean Management ausgebildet und eingesetzt	Im Durchschnitt nutzen 60 Prozent der Mitarbeiter das Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebot
2d	Kommunikation	Im Durchschnitt nutzen 60 Prozent der Mitarbeiter das Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebot	Es werden systematisch Mitarbeiter in Six Sigma und Lean Management ausgebildet und eingesetzt	..	Fabrik des Jahres	..	Im Durchschnitt nutzen 60 Prozent der Mitarbeiter das Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebot
3	Mitarbeiter (innen)
3a	Personalpläne	Die Organisation hat eine KITA aufgebaut und bietet 35 Plätze für Mitarbeiterfamilien an
3b	Wissen und Fähigkeiten	Die Organisation hat eine KITA aufgebaut und bietet 35 Plätze für Mitarbeiterfamilien an	..	Die Organisation hat ein Förderprogramm für die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer im Jahr 2012 gestartet	..
3c	Handeln	Es werden systematisch Mitarbeiter in Six Sigma und Lean Management ausgebildet und eingesetzt	Die Organisation hat eine KITA aufgebaut und bietet 35 Plätze für Mitarbeiterfamilien an	..	Die Organisation hat ein Förderprogramm für die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer im Jahr 2012 gestartet	..
3d	Kommunikation	Im Durchschnitt nutzen 60 Prozent der Mitarbeiter das Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebot	Die Organisation hat ein Förderprogramm für die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer im Jahr 2012 gestartet	..

QUALITY APPS im TQU VERLAG
www.tqu-verlag.de

3e	Anerkennung	Die Organisation hat eine KITA aufgebaut und bietet 35 Plätze für Mitarbeiterfamilien an	..	Die Organisation hat ein Förderprogramm für die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer im Jahr 2012 gestartet	..
4	Partnerschaften und Ressourcen
4a	Lieferanten	Im Durchschnitt nutzen 60 Prozent der Mitarbeiter das Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebot
4b	Finanzen	..	Es werden systematisch Mitarbeiter in Six Sigma und Lean Management ausgebildet und eingesetzt
4c	Sachmittel	..	Es werden systematisch Mitarbeiter in Six Sigma und Lean Management ausgebildet und eingesetzt
4d	Technologie	Fabrik des Jahres
4e	Information und Wissen	Es werden systematisch Mitarbeiter in Six Sigma und Lean Management ausgebildet und eingesetzt	Im Durchschnitt nutzen 60 Prozent der Mitarbeiter das Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebot
5	Prozesse, Produkte
5a	Prozesse	Fabrik des Jahres
5b	Entwicklung	Die Investitionsrate ist mit 13 Prozent des Umsatzes bemerkenswert hoch	Es werden systematisch Mitarbeiter in Six Sigma und Lean Management ausgebildet und eingesetzt
5c	Vermarktung	Die Investitionsrate ist mit 13 Prozent des Umsatzes bemerkenswert hoch
5d	Lieferung	Die Investitionsrate ist mit 13 Prozent des Umsatzes bemerkenswert hoch	..	Im Durchschnitt nutzen 60 Prozent der Mitarbeiter das Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebot	..	Die Organisation hat eine KITA aufgebaut und bietet 35 Plätze für Mitarbeiterfamilien an
5e	Kundenbeziehungen	Die Investitionsrate ist mit 13 Prozent des Umsatzes bemerkenswert hoch
	Kundenergebnisse
6a	Kunden Wahrnehmungen	Die Investitionsrate ist mit 13 Prozent des Umsatzes bemerkenswert hoch	..	Im Durchschnitt nutzen 60 Prozent der Mitarbeiter das Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebot	Im Durchschnitt nutzen 60 Prozent der Mitarbeiter das Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebot
6b	Kunden Leistungsindikatoren	Die Investitionsrate ist mit 13 Prozent des Umsatzes bemerkenswert hoch	Fabrik des Jahres
7	Mitarbeiterergebnisse
7a	Mitarbeiter Wahrnehmungen	Im Durchschnitt nutzen 60 Prozent der Mitarbeiter das Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebot	..	Die Organisation hat eine KITA aufgebaut und bietet 35 Plätze für Mitarbeiterfamilien an
7b	Mitarbeiter Leistungsindikatoren	Es werden systematisch Mitarbeiter in Six Sigma und Lean Management ausgebildet und eingesetzt	..	Fabrik des Jahres	Die Organisation hat ein Förderprogramm für die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer im Jahr 2012 gestartet	..
8	Gesellschaftsergebnisse
8a	Gesellschaft Wahrnehmungen	..	Es werden systematisch Mitarbeiter in Six Sigma und Lean Management ausgebildet und eingesetzt	Im Durchschnitt nutzen 60 Prozent der Mitarbeiter das Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebot

QUALITY APPs im TQU VERLAG
www.tqu-verlag.de

Assessment nach dem EFQM Excellence Modell 2013

die in den Grundkonzepten wichtigsten Beobachtungen in den Beziehungen zu den Kriterien des Excellence Model

1 Führung			
1a	Vision, Mission	Es werden systematisch Mitarbeiter in Six Sigma und Lean Management ausgebildet und eingesetzt Im Durchschnitt nutzen 60 Prozent der Mitarbeiter das Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebot	Die Organisation hat eine KITA aufgebaut und bietet 35 Plätze für Mitarbeiterfamilien an
1b	Managementsystem	Es werden systematisch Mitarbeiter in Six Sigma und Lean Management ausgebildet und eingesetzt	Die Organisation hat eine KITA aufgebaut und bietet 35 Plätze für Mitarbeiterfamilien an
1c	Interessengruppen	Die Organisation hat eine KITA aufgebaut und bietet 35 Plätze für Mitarbeiterfamilien an	Seit drei Jahren ist ein zweistelliges Umsatzwachstum festzustellen
1d	Kultur	Es werden systematisch Mitarbeiter in Six Sigma und Lean Management ausgebildet und eingesetzt	Die Organisation hat eine KITA aufgebaut und bietet 35 Plätze für Mitarbeiterfamilien an
2 Prozesse			
2a	Interessengruppen	Fabrik des Jahres	Im Durchschnitt nutzen 60 Prozent der Mitarbeiter das Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebot
2b	Leistung	Im Durchschnitt nutzen 60 Prozent der Mitarbeiter das Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebot	
2c	Leitlinien	Es werden systematisch Mitarbeiter in Six Sigma und Lean Management ausgebildet und eingesetzt	Im Durchschnitt nutzen 60 Prozent der Mitarbeiter das Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebot
2d	Kommunikation	Im Durchschnitt nutzen 60 Prozent der Mitarbeiter das Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebot	Es werden systematisch Mitarbeiter in Six Sigma und Lean Management ausgebildet und eingesetzt Fabrik des Jahres Im Durchschnitt nutzen 60 Prozent der Mitarbeiter das Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebot
3 Mitarbeiter (innen)			
3a	Personalpläne	Die Organisation hat eine KITA aufgebaut und bietet 35 Plätze für Mitarbeiterfamilien an	
3b	Wissen und Fähigkeiten	Die Organisation hat eine KITA aufgebaut und bietet 35 Plätze für Mitarbeiterfamilien an	Die Organisation hat ein Förderprogramm für die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer im Jahr 2012 gestartet
3c	Handeln	Es werden systematisch Mitarbeiter in Six Sigma und Lean Management ausgebildet und eingesetzt	Die Organisation hat eine KITA aufgebaut und bietet 35 Plätze für Mitarbeiterfamilien an Die Organisation hat ein Förderprogramm für die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer im Jahr 2012 gestartet
3d	Kommunikation	Im Durchschnitt nutzen 60 Prozent der Mitarbeiter das Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebot	Die Organisation hat ein Förderprogramm für die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer im Jahr 2012 gestartet
3e	Anerkennung	Die Organisation hat eine KITA aufgebaut und bietet 35 Plätze für Mitarbeiterfamilien an	Die Organisation hat ein Förderprogramm für die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer im Jahr 2012 gestartet
4 Partnerschaften und Ressourcen			
4a	Lieferanten	Im Durchschnitt nutzen 60 Prozent der Mitarbeiter das Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebot	
4b	Finanzen	Es werden systematisch Mitarbeiter in Six Sigma und Lean Management ausgebildet und eingesetzt	
4c	Technologie	Es werden systematisch Mitarbeiter in Six Sigma und Lean Management ausgebildet und eingesetzt	
4d	Information und Wissen	Fabrik des Jahres	Im Durchschnitt nutzen 60 Prozent der Mitarbeiter das Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebot
5 Prozesse, Produkte			
5a	Prozesse	Die Investitionsrate ist mit 13 Prozent des Umsatzes bemerkenswert hoch	
5b	Entwicklung	Die Investitionsrate ist mit 13 Prozent des Umsatzes bemerkenswert hoch	Es werden systematisch Mitarbeiter in Six Sigma und Lean Management ausgebildet und eingesetzt
5c	Vermarktung	Die Investitionsrate ist mit 13 Prozent des Umsatzes bemerkenswert hoch	
5d	Lieferung	Die Investitionsrate ist mit 13 Prozent des Umsatzes bemerkenswert hoch	Im Durchschnitt nutzen 60 Prozent der Mitarbeiter das Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebot Die Organisation hat eine KITA aufgebaut und bietet 35 Plätze für Mitarbeiterfamilien an
5e	Kundenbeziehungen	Die Investitionsrate ist mit 13 Prozent des Umsatzes bemerkenswert hoch	
6 Kundenergebnisse			
6a	Kunden Wahrnehmungen	Die Investitionsrate ist mit 13 Prozent des Umsatzes bemerkenswert hoch	Im Durchschnitt nutzen 60 Prozent der Mitarbeiter das Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebot
6b	Kunden Leistungsindikatoren	Die Investitionsrate ist mit 13 Prozent des Umsatzes bemerkenswert hoch	Fabrik des Jahres
7 Mitarbeiterergebnisse			
7a	Mitarbeiter Wahrnehmungen	Im Durchschnitt nutzen 60 Prozent der Mitarbeiter das Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebot	Die Organisation hat eine KITA aufgebaut und bietet 35 Plätze für Mitarbeiterfamilien an
7b	Mitarbeiter Leistungsindikatoren	Es werden systematisch Mitarbeiter in Six Sigma und Lean Management ausgebildet und eingesetzt	Fabrik des Jahres Die Organisation hat ein Förderprogramm für die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer im Jahr 2012 gestartet
8 Gesellschaftsergebnisse			
8a	Gesellschaft Wahrnehmungen	Es werden systematisch Mitarbeiter in Six Sigma und Lean Management ausgebildet und eingesetzt	Im Durchschnitt nutzen 60 Prozent der Mitarbeiter das Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebot
8b	Gesellschaft Leistungsindikatoren	Es werden systematisch Mitarbeiter in Six Sigma und Lean Management ausgebildet und eingesetzt	Fabrik des Jahres Die Organisation hat ein Förderprogramm für die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer im Jahr 2012 gestartet
9 Schlüsselergebnisse			
9a	Schlüsselergebnisse	Im Durchschnitt nutzen 60 Prozent der Mitarbeiter das Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebot	Im Durchschnitt nutzen 60 Prozent der Mitarbeiter das Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebot
9b	Schlüsselergebnisse Indikatoren	Im Durchschnitt nutzen 60 Prozent der Mitarbeiter das Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebot	Es werden systematisch Mitarbeiter in Six Sigma und Lean Management ausgebildet und eingesetzt

Assessment nach dem EFQM Excellence Modell 2013



Assessment nach dem EFQM Excellence Modell 2013

	Bewertung	Faktor		Punkte Faktor	Punkte		Kriterium Prozent	Kriterium Punkte	
1a	40%	0,20	8,00%	1	8,00				
1b	38%	0,20	7,67%	1	7,67				
1c	38%	0,20	7,67%	1	7,67				
1d	38%	0,20	7,67%	1	7,67				
1e	38%	0,20	7,67%	1	7,67	Führung	38,7%	38,7	
2a	38%	0,25	9,58%	1	9,58				
2b	38%	0,25	9,58%	1	9,58				
2c	38%	0,25	9,58%	1	9,58				
2d	38%	0,25	9,58%	1	9,58	Strategie	38,3%	38,3	
3a	38%	0,20	7,67%	1	7,67				
3b	38%	0,20	7,67%	1	7,67				
3c	38%	0,20	7,67%	1	7,67				
3d	38%	0,20	7,67%	1	7,67				
3e	38%	0,20	7,67%	1	7,67	Leistungsmerkmale	38,0%	37,0	
4a	38%	0,20	7,67%	1	7,67				
4b	38%	0,20	7,67%	1	7,67				
4c	38%	0,20	7,67%	1	7,67				
4d	38%	0,20	7,67%	1	7,67				
4e	38%	0,20	7,67%	1	7,67	Partnerschaften und Ressourcen	38,3%	38,3	
5a	38%	0,20	7,67%	1	7,67				
5b	38%	0,20	7,67%	1	7,67				
5c	38%	0,20	7,67%	1	7,67				
5d	38%	0,20	7,67%	1	7,67				
5e	38%	0,20	7,67%	1	7,67	Prozesse, Produkte und Dienstleistungen	38,3%	38,3	Befähiger
6	75%	0,5	56,25%	1,5	84,38				
6b	75%	0,25	18,75%	1,5	28,13	Kundenergebnisse	75,0%	112,5	
7a	75%	0,5	56,25%	1,5	84,38				
7b	75%	0,5	56,25%	1,5	84,38	Mitarbeitergebnisse	75,0%	112,5	
8a	75%	0,50	37,50%	1	37,50				
8b	75%	0,50	37,50%	1	37,50	Gesellschaftsergebnisse	75,0%	75,0	
9a	75%	0,50	37,50%	1,5	56,25				
9b	75%	0,50	37,50%	1,5	56,25	Schlüsselergebnisse	75,0%	112,5	Ergebnisse
				Summe Punkte	565,67		490,7%	565,7	

Assessment nach dem EFQM Excellence Modell 2013

durchgeführt bei:	Mustermann GmbH&Co.KG
durchgeführt am:	14. Jan. 16
durchgeführt von:	Huber

Befähigerkriterien

Kriterium	1	2	3	4	5
Teilkriterium	1a 40,0%	2a 38,3%	3a 31,7%	4a 38,3%	5a 38,3%
Teilkriterium	1b 38,3%	2b 38,3%	3b 38,3%	4b 38,3%	5b 38,3%
Teilkriterium	1c 38,3%	2c 38,3%	3c 38,3%	4c 38,3%	5c 38,3%
Teilkriterium	1d 38,3%	2d 38,3%	3d 38,3%	4d 38,3%	5d 38,3%
Teilkriterium	1e 38,3%	2e 38,3%	3e 38,3%	4e 38,3%	5e 38,3%
Bewertung	38,7%	38,3%	37,0%	38,3%	38,3%

Ergebniskriterien

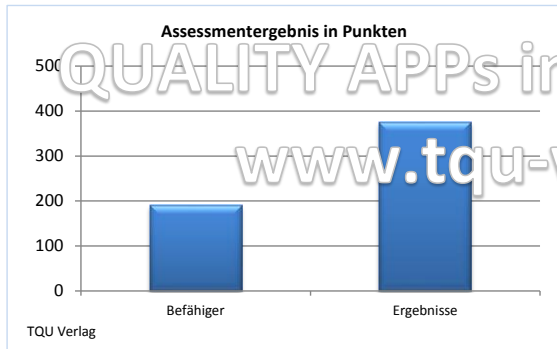
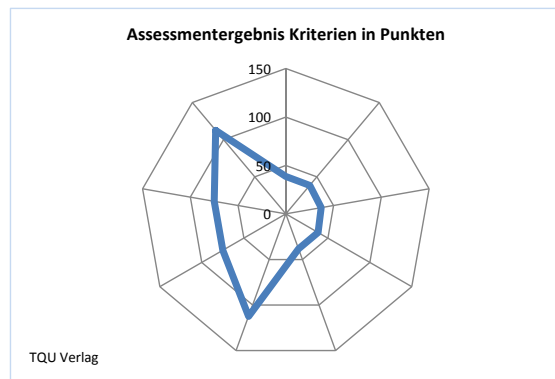
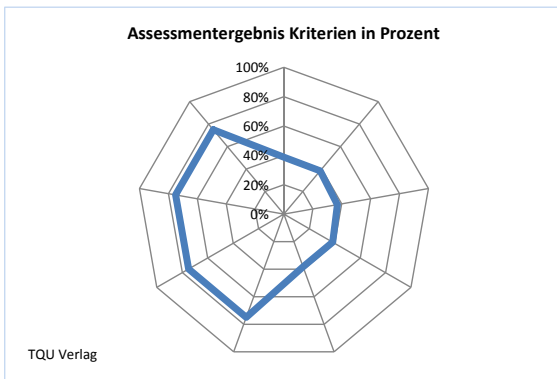
Kriterium	6	7	8	9
Teilkriterium	6a 75,0%	7a 75,0%	8a 75,0%	9a 75,0%
Teilkriterium	6b 75,0%	7b 75,0%	8b 75,0%	9b 75,0%
Bewertung*	75,0%	75,0%	75,0%	75,0%

Berechnung der Gesamtpunktzahl

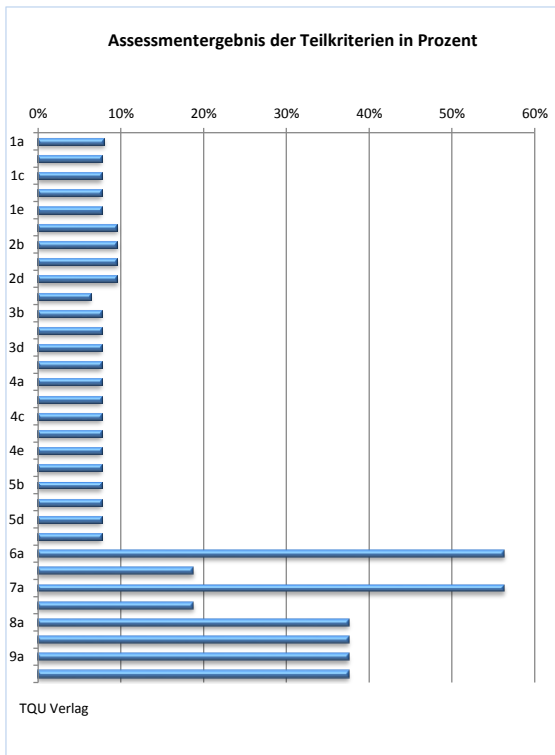
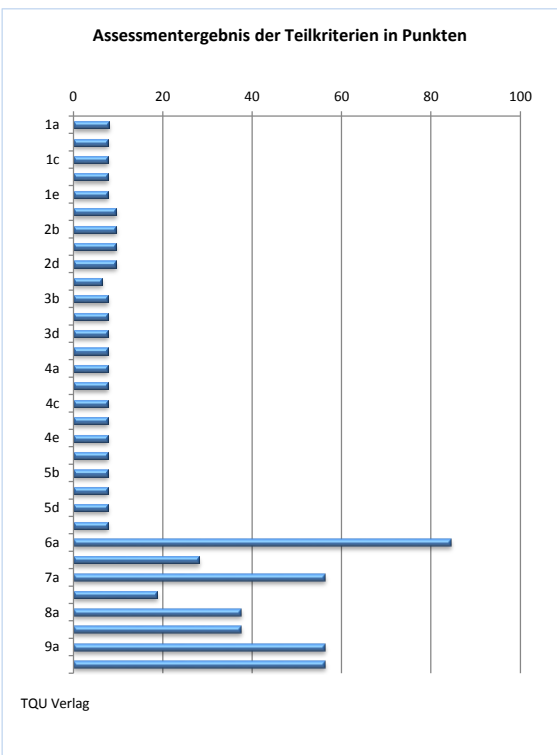
	Bewertung	Faktor	Punkte
1 Führung	38,7%	1	38,7
2 Strategie	38,3%	1	38,3
3 Mitarbeiter (innen)	37,0%	1	37,0
4 Partnerschaften und Ressourcen	38,3%	1	38,3
5 Prozesse, Produkte	38,3%	1	38,3
6 Kundenergebnisse	75,0%	1,5	112,5
7 Mitarbeiterergebnisse	75,0%	1	75,0
8 Gesellschaftsergebnisse	75,0%	1	75,0
9 Schlüsselergebnisse	75,0%	1,5	112,5
Gesamtpunktzahl			565,7
Punktzahl Befähigerkriterien			190,7
Punktzahl Ergebniskriterien			375,0

*angepasst

Assessment nach dem EFQM Excellence Modell 2013

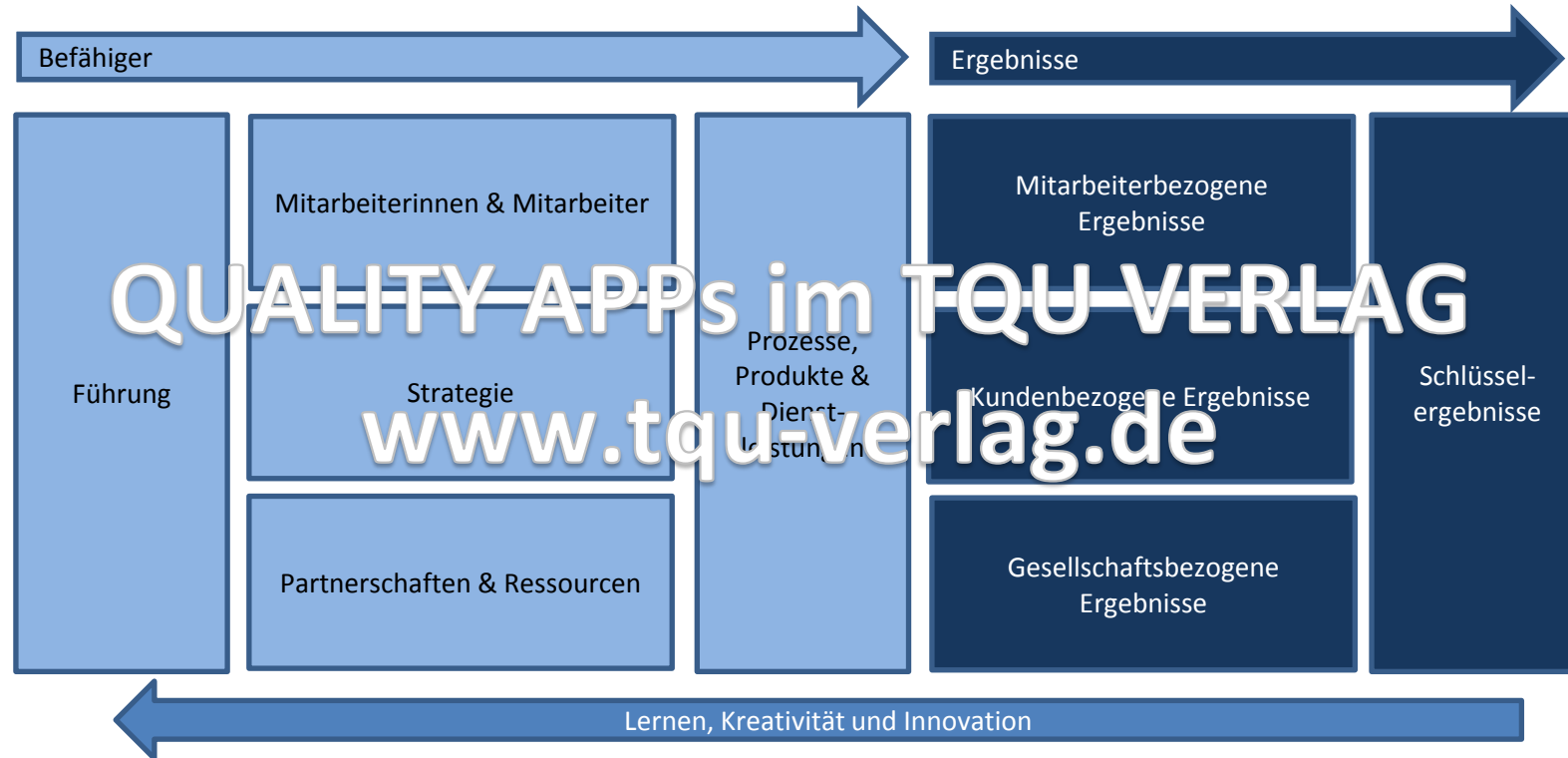


QUALITY APPs im TQU VERLAG
www.tqu-verlag.de



Das EFQM Excellence Modell 2013

Quelle: www.efqm.org



TQU Verlag, Magirus-Deutz-Straße 18, 89077 Ulm Deutschland, Telefon 0731/14660200, verlag@tqu-group.com, www.tqu-verlag.com