



SITICOM  
Deutschland GmbH  
Bettinastraße 30  
60325 Frankfurt  
Telefon: (069) 97 461-0  
Telefax: (069) 97 461-150  
fschoepf@siticom.de  
Ihr Ansprechpartner:  
Friedrich Schöpf

## *Arbeitskreis DeGEval*

---

***EFQM in Programmen und Projekten - Möglichkeiten und Grenzen***

***Präsentation***

*Frankfurt, den 29.05.200*

# ***Agenda***

**Grundlagen des Qualitäts-  
managements**

**TQM**

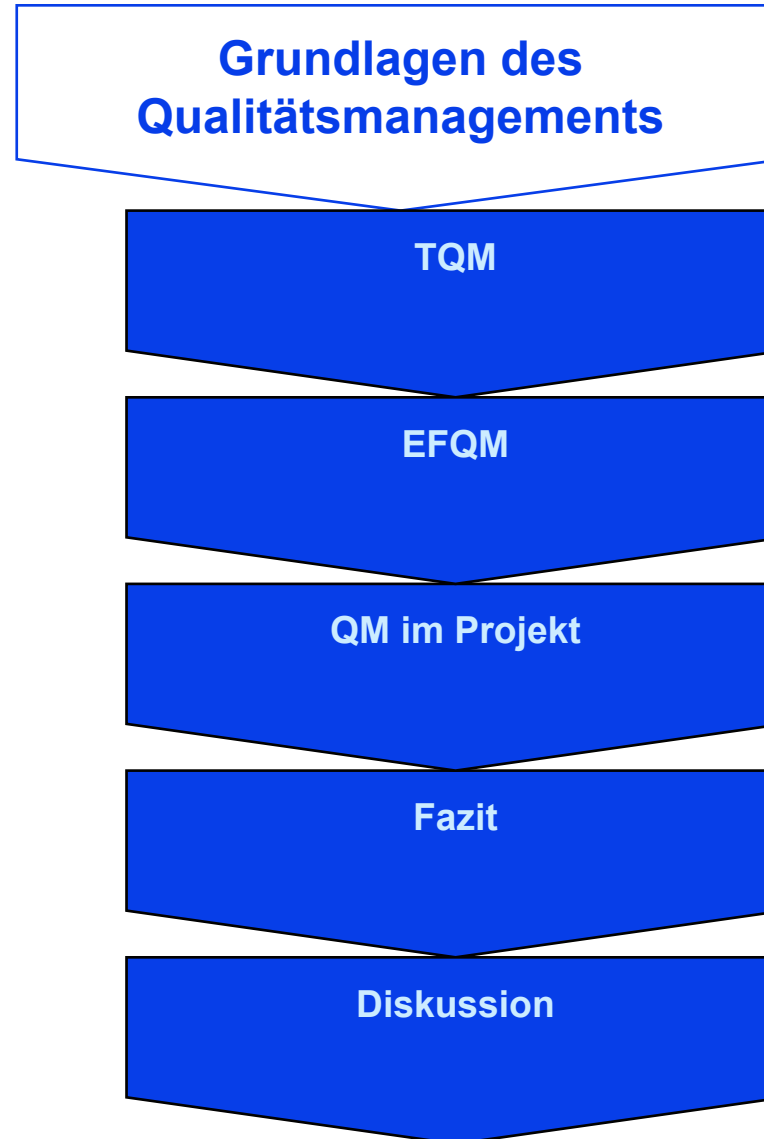
**EFQM**

**QM im Projekt**

**Fazit**

**Diskussion**

# Agenda



## ***Qualität***

**Qualitas = Beschaffenheit, Verhältnis, Eigenschaft (Duden)**

**Die Gesamtheit von Merkmalen einer Einheit\* bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen (DIN EN ISO 8402)**

**Qualität ist der Grad der Übereinstimmung einer tatsächlichen Leistung mit der zuvor festgelegten Definition guter Leistung**

**\*Produkt, Tätigkeit, Prozeß oder Organisation**

## **Qualitätsmanagementsysteme**

- sind **langfristig** angelegte Programme zur Steigerung der Effizienz des **Unternehmens** durch Führung und Mitarbeiter
- sollen Doppelarbeit, Nacharbeit, Überlappung, Abstimmung auf ein Minimum reduzieren und Synergieeffekte maximieren
- Qualitätsmanagementsysteme schließt ein: Qualitätspolitik, Qualitätsplanung, Qualitätssteuerung, Qualitätssicherung, Qualitätsverbesserung

## ***Instrumente des Qualitätsmanagements***

- **Deming Cycle**
- **Ishikawa (fish bone) Diagramm**
- **Pareto-Analyse**
- **Peer review**
- **Benchmarking**
- **Qualitätszirkel**
- **Richtlinien, Standards**
- **Verbesserungsprojekte**
- **Selbstbewertung**
- **Externe Beurteilung, Audit**
- **Belobigung/Zertifizierung /Preise**

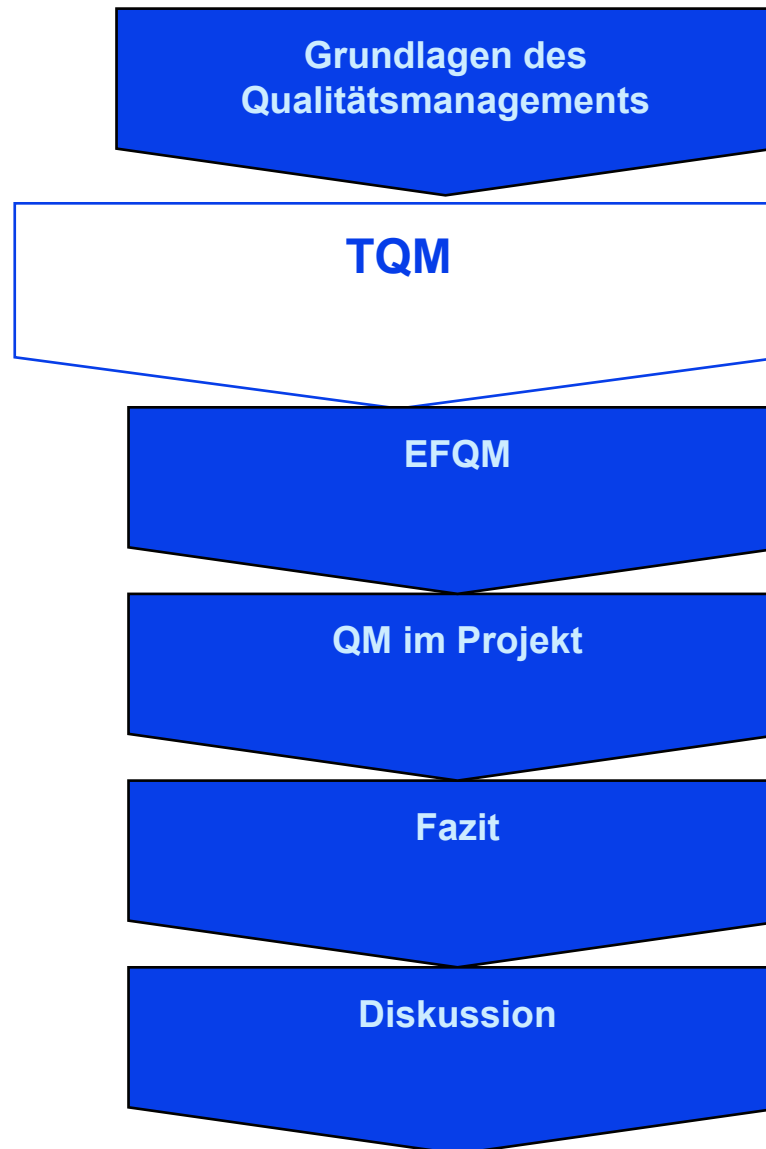
## ***Voraussetzungen für Qualitätsmanagement***

- **Bewußtsein und Verhalten des Einzelnen**
- **Qualität entwickelt sich aus einer zielgerichteten kritischen Selbstbeobachtung**
- **Qualitätssicherung ist kein Selbstzweck, sondern soll zur Lösung aktueller Probleme beitragen**
- **M&E bildet die Grundlage des Qualitätsmanagements**
- **Grundvoraussetzung für Qualitätsmanagement stellen Problemerkennung und Zieldefinition dar**
- **QM benötigt kontinuierliche Analyse und Bewertung**

## ***Häufige Demotivatoren***

- **Keine Möglichkeit der Einflußnahme**
- **Strenge Hierarchien**
- **Niedrige Gehälter**
- **Langweilige Arbeit**
- **Fluktuation der Mitarbeiter**
- **Fehlende Unternehmenskultur**
- **Fehlende Anerkennung**
- **Fehlende Ressourcen**
- **Körperliche und geistige Überbelastung**
- **Fehlende individuelle Weiterentwicklung**
- **Kein Raum für Kreativität**

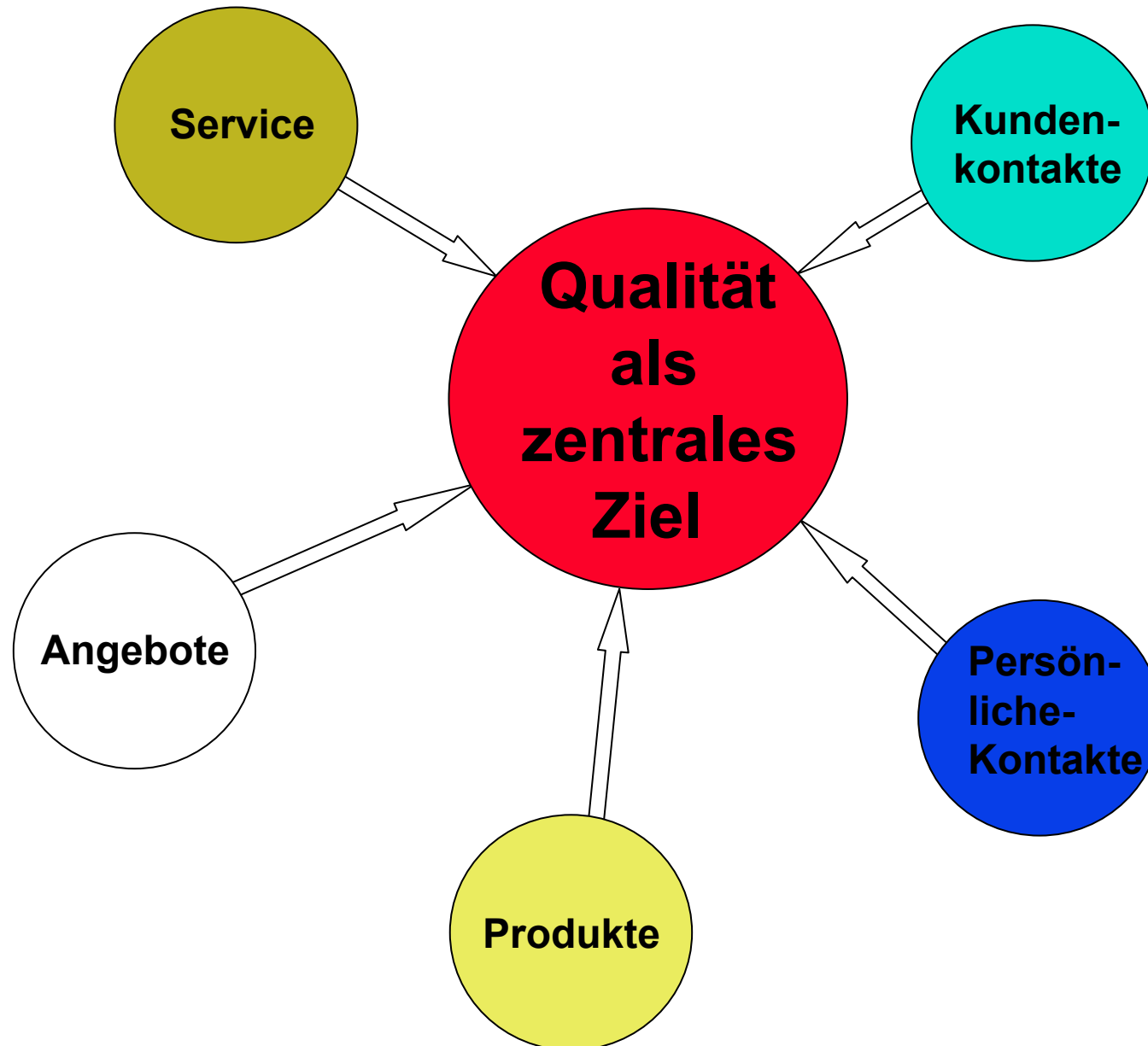
# Agenda



## ***Total Quality Management (TQM)***

**Auf die Mitwirkung all ihrer Mitglieder gestützte Managementmethode einer Organisation, die Qualität in den Mittelpunkt stellt und durch Zufriedenstellung der Kunden auf langfristigen Geschäftserfolg sowie auf Nutzen für die Mitglieder der Organisation und für die Gesellschaft zielt.**

**DIN EN ISO 8402, 1995**



## ***Bestandteile aller TQM Ansätze***

- **Organisationsmanagement = Optimierung der Kundenzufriedenheit**
- **Motivationsmanagement = Mitarbeiterorientierung (Entscheidungsspielräume, Handlungsspielräume, Bewertungsspielräume und Erfolgsspielräume)**
- **Verbesserungsmanagement = Optimierung der internen Organisation**

## ***Ziele und Voraussetzungen von TQM***

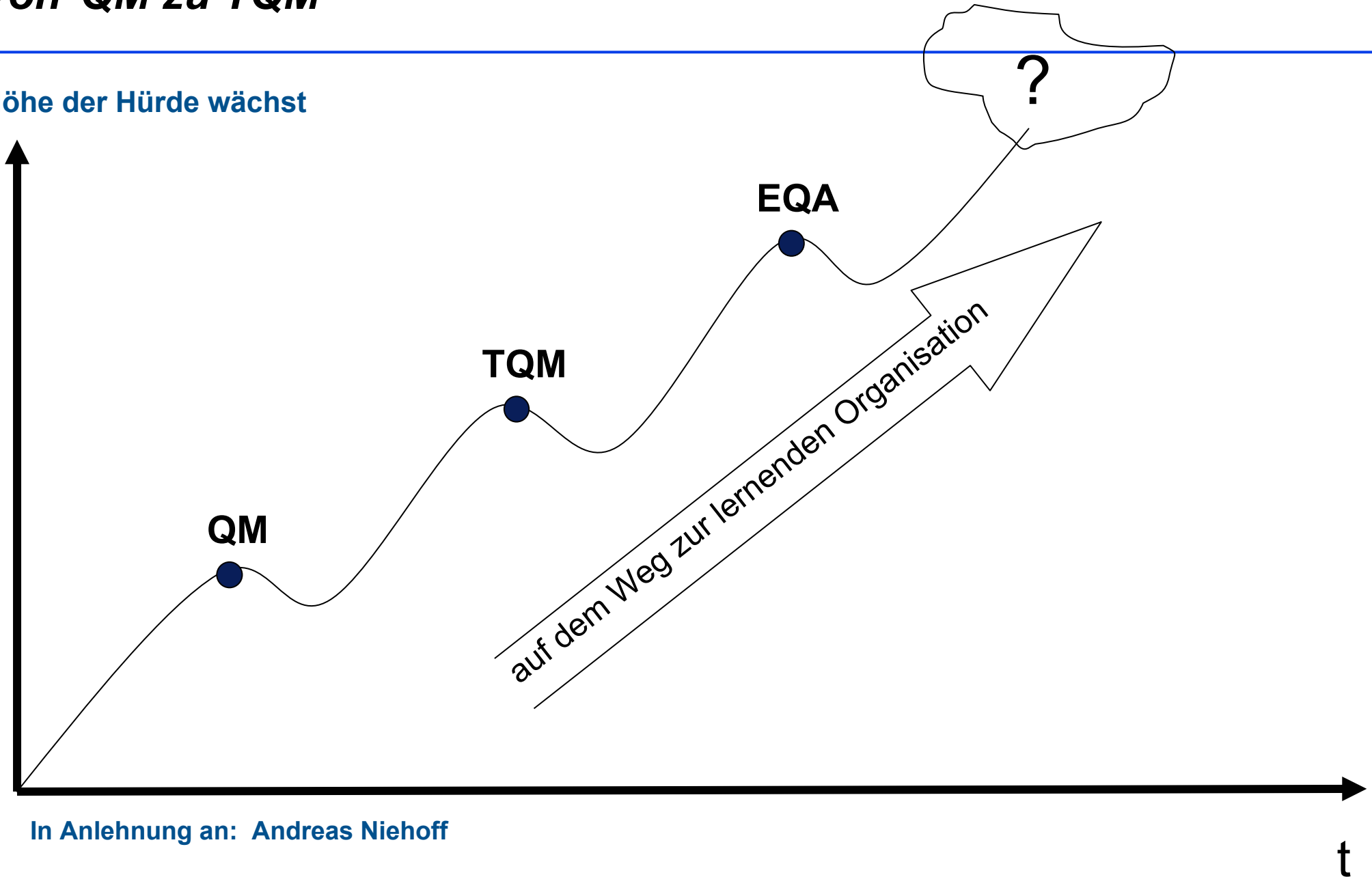
- **Transparenz der Aufbau- und Ablauforganisation für alle MA**
- **Alle MA verstehen sich als DL und sehen den Abnehmer als persönlichen Kunden**
- **Abschaffung vorhandener Bestrafungsmechanismen**
- **Einführung einer Belobigungskultur**
- **Fehler sind Anlaß zur Verbesserung anstatt zur Abmahnung**
- **Motivation der Mitarbeiter durch Schulung, Weiterbildung und Ausbildung, Information und Einbindung**
- **Geschäftsleitung und Führungsmitarbeiter stehen voll hinter den TQM Programmen**

## ***Richtlinien für QM und TQM***

- **ISO 9000 ff**
- **Schwerpunkt liegt auf Prozeßbeschreibung und Zertifizierung**
- **EFQM**
- **European Foundation for Quality Management**  
**Nicht beschreibend, umfassend**

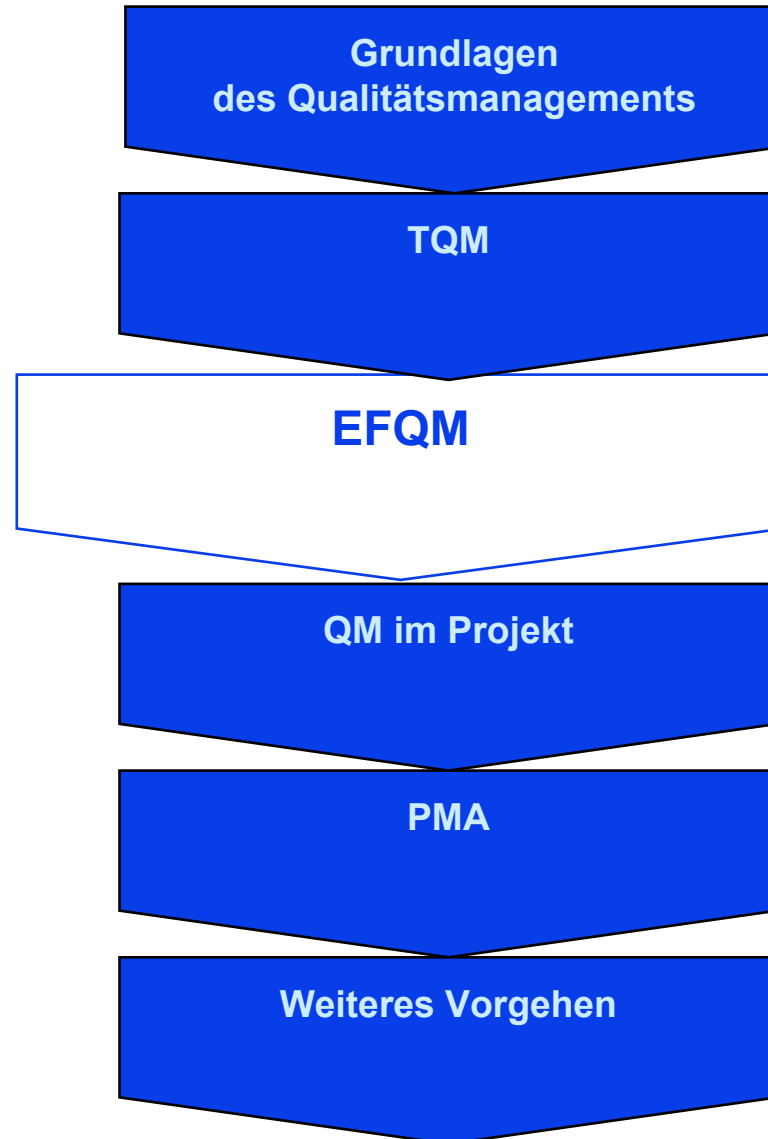
# Von QM zu TQM

Die Höhe der Hürde wächst



In Anlehnung an: Andreas Niehoff

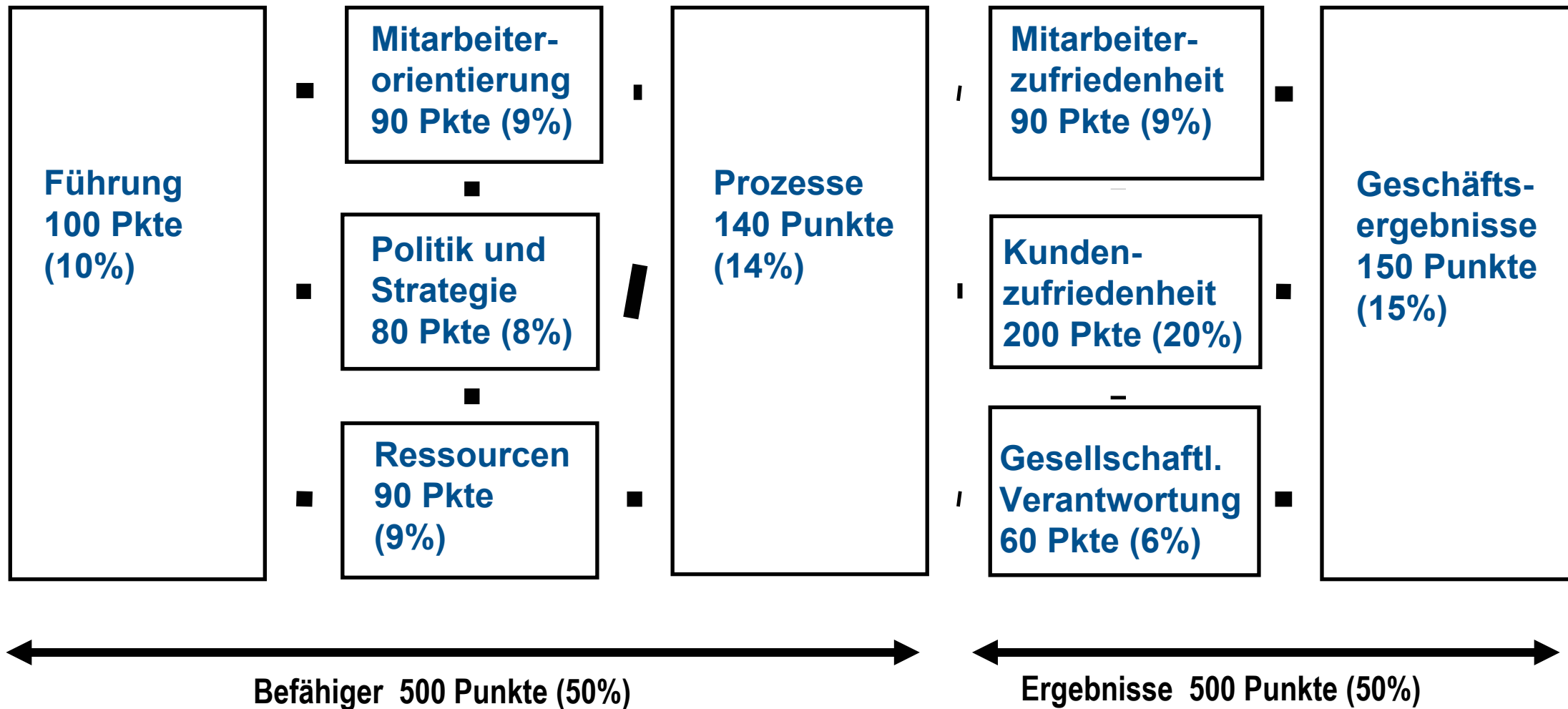
# Agenda



## **EFQM**

- **Stiftung namhafter Industrieunternehmen.**
- **jährliche Preisvergabe. EQA seit 1992.**
- **Auszeichnung von Unternehmen die über eine Reihe von Jahren TQM Ansätze erfolgreich implementiert haben**
- **Kurzfristige Geschäftserfolge und QM Insellösungen unerwünscht**
- **Ausgangspunkt ist eine nachhaltige Führung und die Einbindung der Mitarbeiter in eine ganzheitliche Unternehmensstrategie und Umsetzung. Langfristige Geschäftserfolge sind das Ziel.**

# Das EFQM-Modell im Überblick



***EFQM***

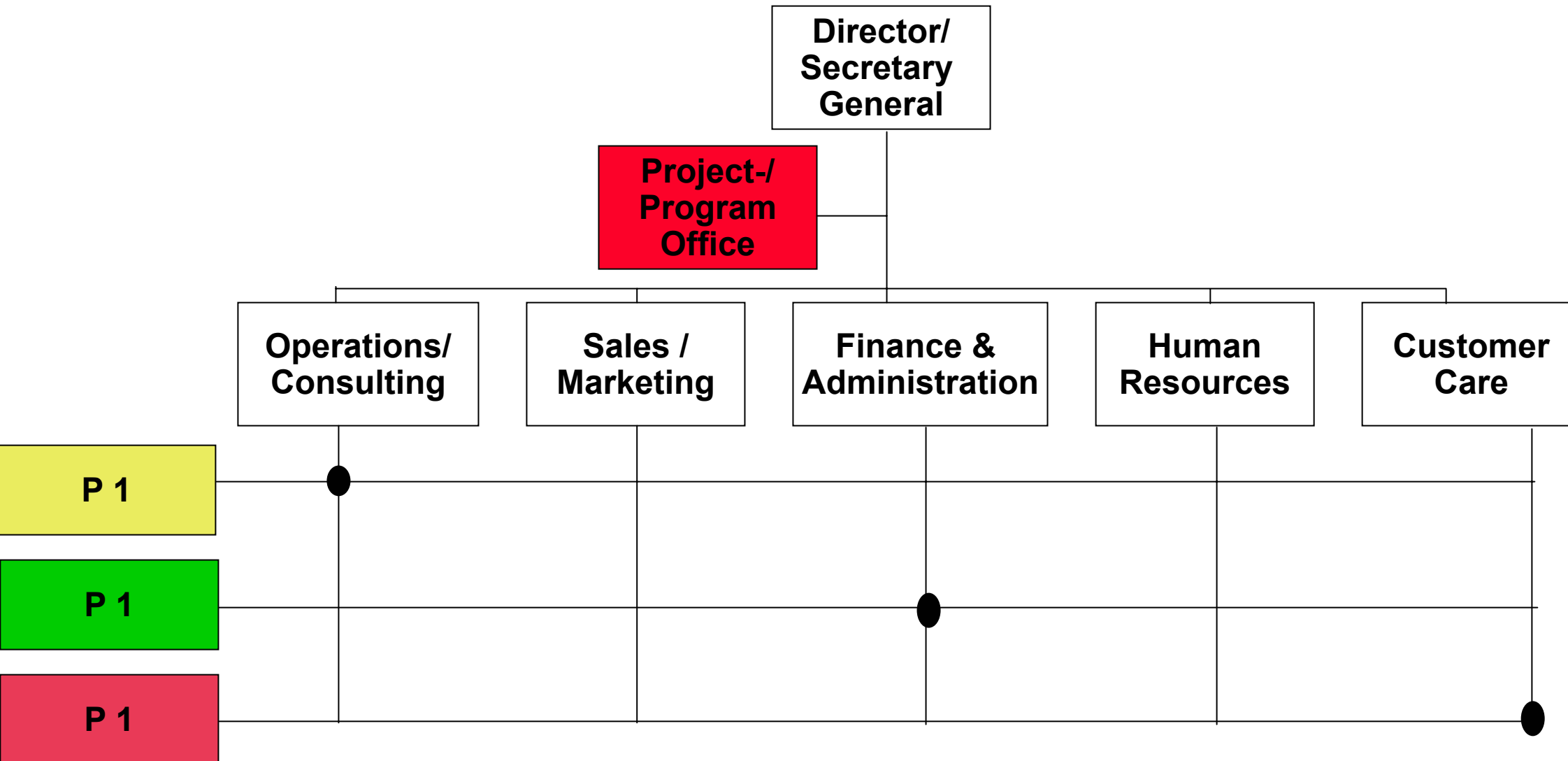
---

**im Unternehmen** ✓

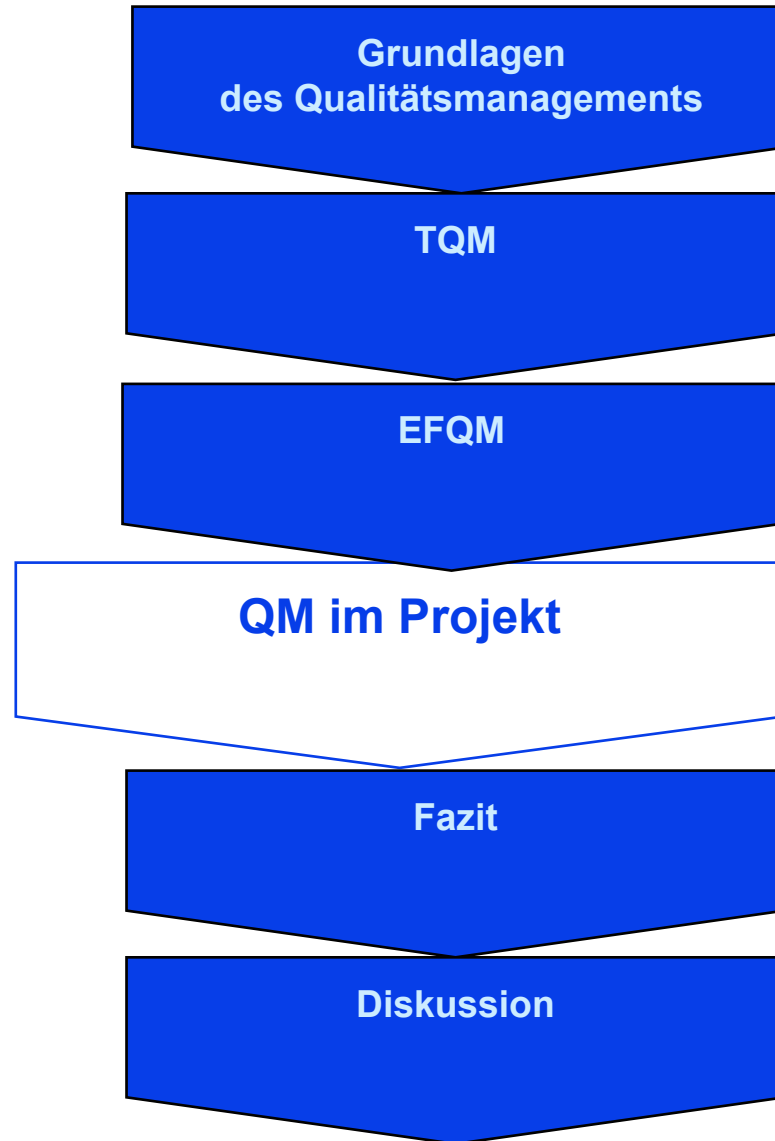
**als Projekt** ✓

~~**im Projekt**~~

# *Möglichkeiten von EFQM... im Unternehmen oder als Projekt*



# Agenda



## ***Projekte***

**Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, z.B. Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen, Abgrenzungen gegenüber anderen Vorhaben und projektspezifische Organisation.**

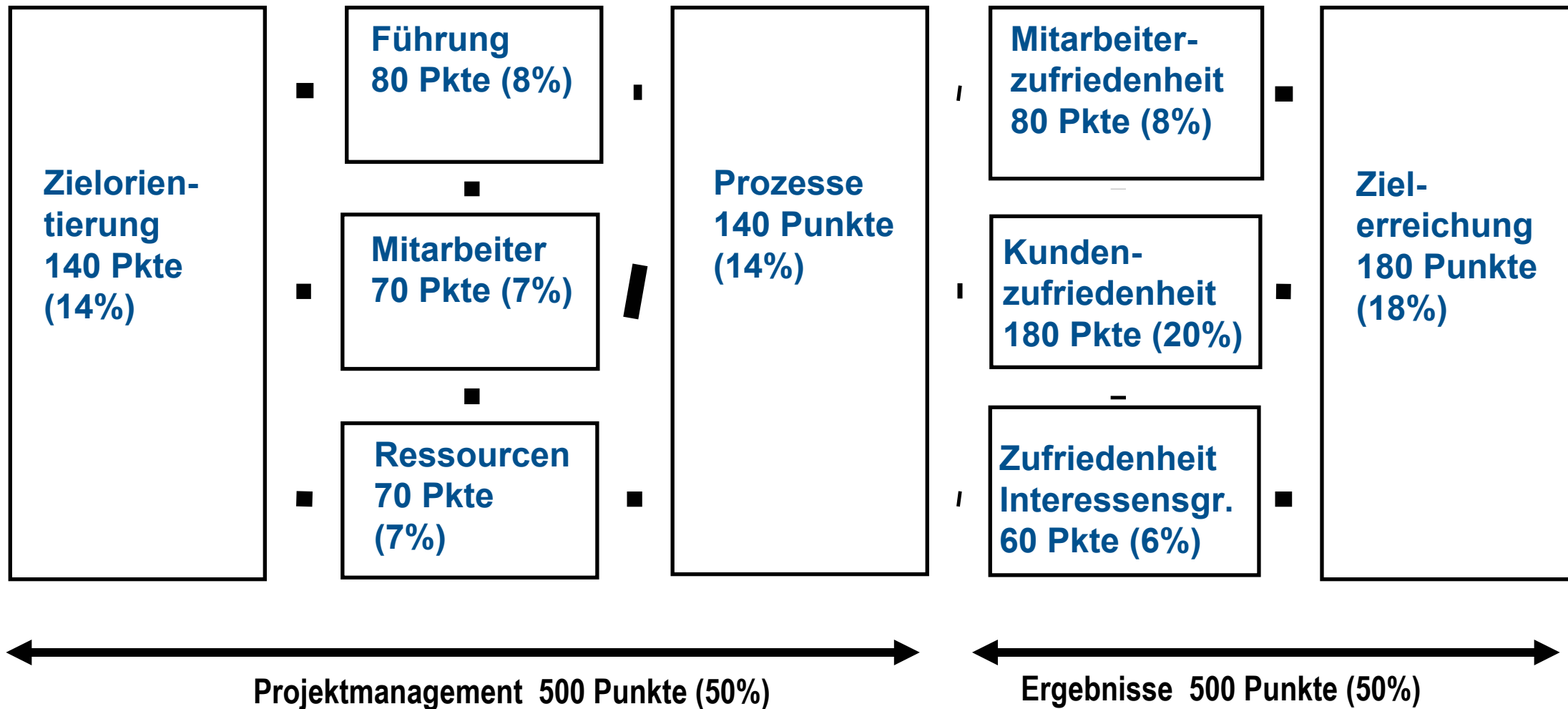
**DIN 69 901**

**Zeitliches begrenztes Maßnahmenbündel zur Erlangung eines meßbaren Ziels**

## ***Deutscher Projektmanagement Award (DPMA)***

- **DPMA wurde 1997 zum ersten Mal vergeben**
- **jährliche Preisvergabe**
- **Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (GPM)**
- **mit über 2000 Mitgliedern in Deutschland**
- **kooperiert als Mitglied der internationalen Dachorganisation International Project Management Association (IPMA)**
- **Ziel: Professionelles Projektmanagement als Weg zu Spitzenleistungen in Projekten zu fördern und Projekte zu identifizieren, die als Vorbild geeignet sind**

# Das DPMA-Modell im Überblick



## ***Unterschiede zwischen EFQM und PMA***

- **„Zielorientierung“ anstatt „Politik und Strategie“**
- **„Zielerreichung“ anstatt „Geschäftsergebnisse“**
- **„Zufriedenheit bei sonstigen Interessensgruppen“ anstatt „Gesellschaftliche Verantwortung“**



# 1. Zielorientierung

Wie das **Projekt** seine **Ziele** aufgrund umfassender Informationen über die Anforderungen seiner Interessensgruppen **formuliert, entwickelt, überprüft und umsetzt.**

Es ist **nachzuweisen, wie**

- 1.1 die Interessensgruppen und deren **Erwartungen** und **Anforderungen identifiziert** werden
- 1.2 die **Projektziele** auf der Basis umfassender und relevanter Informationen **entwickelt** sowie konkurrierende Interessen integriert werden und wie
- 1.3 die Projektziele **vermittelt, anerkannt, überprüft und angepaßt** werden

## 2. Führung

Wie das **Verhalten** aller Führungskräfte im Projekt „Project Excellence“ **inspiriert, unterstützt und promotet**.

Es ist **nachzuweisen**, wie alle Führungskräfte des Projektes:

- 2.1 „Project Excellence“ **glaubwürdig vorleben**, wirksam **promoten** und **aktive Verbesserungen** innerhalb des Projekts fördern und
- 2.2 sich um **Kunden**, Lieferanten und anderen Organisationen **bemüht**.

### **3. Mitarbeiter**

Wie die **Projektmitarbeiter** einbezogen und ihre **Potentiale** erkannt und **genutzt** werden.

Es ist nachzuweisen, wie

- 3.1 die **Potentiale** aller Mitarbeiter erkannt, im Sinne der Projektziele **genutzt, aufrechterhalten** und **weiterentwickelt** werden und wie
- 3.2 alle **Mitarbeiter einbezogen, beteiligt** und zu **selbständigem Handeln** autorisiert werden

## **4. Ressourcen**

Wie die vorhandenen **Ressourcen** wirksam und effizient **eingesetzt** werden.

Es ist **nachzuweisen**, wie das Projekt:

4.1 **Finanzmittel,**

4.2 **Informationen,**

4.3 **Lieferanten** (Unterauftragnehmer) und deren Lieferungen und Leistungen und

4.4 andere **Ressourcen plant und steuert.**

## 5. Prozesse

Wie im Projekt wertschöpfende Prozesse identifiziert, führt, überprüft und verbessert.

Es ist nachzuweisen, wie

- 5.1 die für den Projekterfolg wesentlichen Prozesse systematisch identifiziert, geführt, überprüft sowie angepaßt und optimiert werden
- 5.2 Projektmanagementmethoden und –systeme effektiv eingeführt, angewandt und verbessert werden und wie
- 5.3 das Projekt die entstandenen und entstehenden Erfahrungen so aufbereitet und darstellt, daß diese für andere Projekte personenunabhängig nutzbar sind.

## **6. Kundenzufriedenheit**

**Was das Projekt im Hinblick auf die Erwartungen und die Zufriedenheit seiner Kunden leistet.**

**Es ist nachzuweisen, wie die Kunden das Projekt in seinen Leistungen und Ergebnissen**

**6.1 direkt und**

**6.2 anhand weiterer Meßgrößen indirekt beurteilen**

## **7. Mitarbeiterzufriedenheit**

Was das Projekt im Hinblick auf die **Erwartungen und Zufriedenheit** seiner Mitarbeiter **leistet**.

Es ist nachzuweisen, wie die Mitarbeiter und Führungskräfte das Projekt, die Zusammenarbeit im Projekt sowie die **Leistungen und Ergebnisse** des Projekts

7a. **direkt**

7b. **Anhand weiterer Meßgrößen indirekt beurteilen**

## **8. Zufriedenheit bei sonstigen Interessensgruppen**

**Was das Projekt im Hinblick auf die Erwartungen und Zufriedenheit sonstiger Interessensgruppen leistet.**

**Es ist nachzuweisen, wie sonstige Interessensgruppen die Auswirkungen des Projektes:**

**8.1 direkt wahrnehmen und**

**8b. anhand weiterer Meßgrößen indirekt beurteilen**



## 9. Zielerreichung

Was das Projekt im Hinblick auf das **geplante Projektziel** leistet.

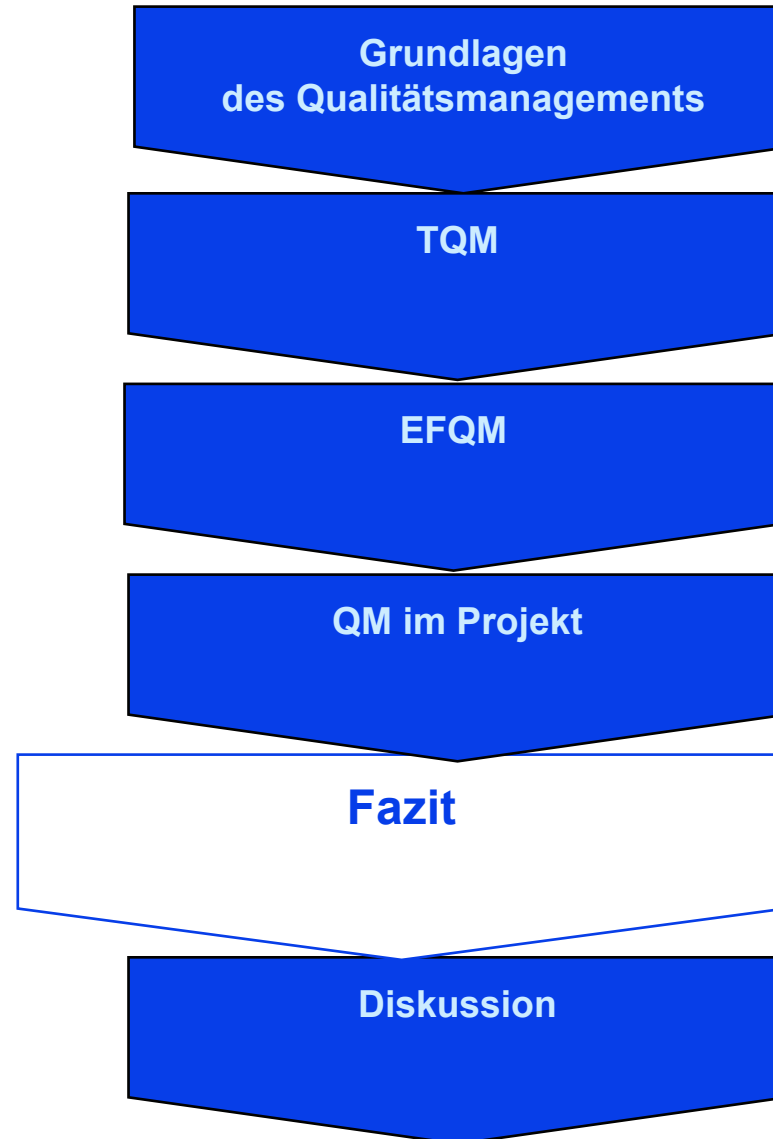
- 9.1 Es ist nachzuweisen, inwieweit das Projekt die **Ziele erreicht (75%)**.
- 9.2 Es ist anhand über 9.1 hinausgehender Meßgrößen die **„Performance“** des Projektes nachzuweisen **(25%)**.

## *Zusammenhänge zwischen den Kriterien*

Alle **neun Kriterien** des PMA sind **miteinander verbunden**, aber einige Zusammenhänge sind besonders augenfällig, beispielsweise:

- **Mitarbeiterorientierung** (Kriterium 3) und **Mitarbeiterzufriedenheit** (Kriterium 7)
- **Kriterium 1 (Zielorientierung)** und **Zielerreichung** (Kriterium 9)

# Agenda



## **Fazit**

- EFQM ist ein **ganzheitlicher** Ansatz geeignet für **Organisationen** und **als Projekt**
- PMA ist ein **ganzheitlicher** Ansatz zur Beurteilung und Verbesserung der **Projektmanagementqualität** und **Zielerreichung in Projekten**
- PMA stellt das **wie** und **was** fest und hinterfragt nur eingeschränkt die kausalen Zusammenhänge zwischen den Kriterien
- PMA berücksichtigt nicht die **Wirkungen** auf **Sektor** oder angrenzende Systeme
- **Nachhaltigkeit** im EZ Sinne bleibt beim PMA **unberücksichtigt**

# Leitfaden Evaluation

