

Fragebogen 3

CAF-Gütesiegel - Beurteilung der TQM-Reife

Der Fragenkatalog für die Beurteilung der TQM-Reife basiert auf den acht Grundsätzen der Exzellenz, die im EFQM-Exzellenzmodell aus dem Jahr 2003 definiert sind. Im Kontext des CAF-Verfahren für externes Feedback hat die CAF-Expertengruppe aus diesen Grundsätzen vier an den öffentlichen Sektor angepasste Reifestufen abgeleitet.

In einem ersten Schritt müssen alle acht Grundsätze von der Organisation geprüft werden, um eine Vorstellung von der TQM-Reife innerhalb der Organisation zu erhalten. Bei einem Vor-Ort-Besuch werden zwei von der antragstellenden Organisation gewählte Grundsätze eingehend beurteilt (einer der Grundsätze muss Ergebnisorientierung oder Bürger- bzw. Kundenorientierung sein). Die Beurteilung bezieht sich auf die von der Organisation infolge der Selbstbewertung und des Aktionsplans erreichte Reifestufe.

Um das CAF-Gütesiegel zu erhalten müssen alle acht Grundsätze zumindest den Reifegrad "Einführungsstufe" erreichen.

Bewertungsskala
0 = die Einführungsstufe wurde nicht erreicht
E = Einführungsstufe
R = Realisierungsstufe
M = Reifestufe (Maturity)

1. Führungsqualität und beständige Zielsetzungen				
Allgemeine/ Eigenschaften	0	Einführung (E)	Realisierung (R)	Reife (M)
1. Führungsqualität und Zielsetzungen - Definition	Die Einführungsstufe wurde nicht erreicht	Die Führungskräfte formulieren eine klare Mission.	Die Führungskräfte formulieren eine Vision und Werte. Sie inspirieren und spornen die MitarbeiterInnen an, um Exzellenz zu erreichen.	Die Führungskräfte zeigen die Fähigkeit, Ziele bei sich ändernden Umgebungsbedingungen kontinuierlich zu verfolgen.
1. Führungsqualität und beständige Zielsetzungen - Beispiele		Die Führungskräfte legen der Organisation eine eindeutig definierte Mission gemäß den gesetzlichen Vorgaben vor und berücksichtigen auch die Erwartungen der Stakeholder.	Die Führungskräfte legen der Organisation eine definierte Mission, eine Vision und Werte vor und kommunizieren diese an die MitarbeiterInnen. Manager auf allen Ebenen arbeiten zielgerichtet an der praktischen Umsetzung der Mission, der Vision und der Werte.	Die Stakeholder haben Vertrauen in die Beständigkeit der Zielsetzungen und die Zuverlässigkeit des Managements. Die Manager werden als Vorbilder erachtet. Die Qualität der Führung wurde gemessen, zum Beispiel durch eine Managementbeurteilung oder Messungen der Zufriedenheit am Arbeitsplatz.

2. Ergebnisorientierung				
Allgemeine/ Eigenschaften	0	Einführung	Realisierung	Reife
2. Ergebnisorientierung - Definition	Die Einführungsstufe wurde nicht erreicht.	Die Organisation erkennt und benennt relevante Stakeholder und Ergebnisbereiche.	Die Organisation definiert Zielmarken und Ergebnisse, die im Hinblick auf die relevanten Bedürfnisse der Stakeholder erreicht werden müssen.	Die Organisation überwacht systematisch die erzielten Ergebnisse und leitet daraus fortlaufend Verbesserungen ab.
2. Ergebnisorientierung - Beispiele		<p>Es wird gezielt darauf hingewirkt, eine ergebnisorientierte Kultur innerhalb der Organisation zu schaffen.</p> <p>Die Organisation hat die verschiedenen Stakeholder identifiziert und sie in verschiedene Kategorien eingeteilt.</p> <p>Relevante Ergebnisbereiche mit einem Bezug zur Mission der Organisation wurden definiert.</p>	<p>Eine ergebnisorientierte Kultur wird innerhalb der Organisation systematisch gefördert.</p> <p>Eine erste systematische Analyse der Stakeholder sowie ihrer aktuellen und zukünftigen Bedürfnisse und Erwartungen wurde durchgeführt.</p> <p>Auf Grundlage der Analyse wurden im Hinblick auf die Ergebnisbereiche erste Ziele für relevante Stakeholder definiert.</p>	<p>Die Stakeholder sind in das Festlegen und Prüfen der Ergebnisse und Ziele eingebunden.</p> <p>Die Organisation hat Zielmarken für alle Schlüsselprozesse definiert. Diese Zielmarken sind auf den Umfang und die Planung der Aufgaben abgestimmt.</p> <p>Die MitarbeiterInnen kennen die Zielmarken im Zusammenhang mit ihren Aufgaben und Prozessen.</p> <p>Das Management überwacht die organisatorische Entwicklung im Hinblick auf die Zielmarken für Schlüsselprozesse und Finanzen.</p>

3. Bürger- bzw. Kundenorientierung				
Allgemeine/ Eigenschaften	0	Einführung	Realisierung	Reife
3. Bürger- bzw. Kundenorientierung - Definition	Die Einführungsstufe wurde nicht erreicht	Die Organisation konzentriert sich auf die Bedürfnisse derzeitiger und potentieller BürgerInnen/KundInnen.	Die Organisation bindet BürgerInnen/KundInnen in die Evaluierung und Verbesserung seiner Leistungen ein.	Die Organisation reagiert auf die Bedürfnisse der Bürger/Kunden durch das Entwickeln und An-bieten von Aktivitäten, Produkten und Diensten.
3. Bürger- bzw. Kundenorientierung - Beispiele		<p>Management und MitarbeiterInnen sind sich einig, wer die KundInnen sind und für welche Segmente die Organisation Leistungen erbringt.</p> <p>Die MitarbeiterInnen verstehen die in Gesetzen und Vorschriften enthaltenen Ansprüche und Erwartungen in Bezug auf Service für BürgerInnen/KundInnen.</p>	<p>Eine erste systematische Messung der Zufriedenheit, Erwartungen und Bedürfnisse KundInnen wurde durchgeführt. Auf der Grundlage dieser Ergebnisse arbeitet die Organisation an Verbesserungen.</p> <p>Management und MitarbeiterInnen entwickeln und erbringen Dienste, die den Bedürfnissen und Erwartungen der BürgerInnen/KundInnen entsprechen.</p>	<p>Die Ergebnisse der Bürger- bzw. Kundenzufriedenheitsmessung und themenbezogener Gespräche werden verwendet,</p> <ul style="list-style-type: none"> - um Strategien und Aktionspläne für die gesamte Organisation zu erarbeiten und zu überprüfen; - um angemessen reagieren zu können, wenn etwas schief läuft (z.B. Beschwerdemanagement). <p>Die Mitarbeiter haben eine mehrdimensionale Vorstellung von den Bedürfnissen der BürgerInnen/KundInnen – einschließlich der zusätzlichen Bedürfnisse in direktem Zusammenhang mit Schlüsselprodukten/Schlüsseldiensten (z.B: Transparenz, Einbeziehung).</p> <p>Sowohl das Management als auch die MitarbeiterInnen zeigen durch Verhalten und Einstellung Interesse für die derzeitigen und zukünftigen Bedürfnisse der BürgerInnen/KundInnen.</p>

4. Management durch Prozesse und Fakten				
Allgemeine/ Eigenschaften	0	Einführung	Realisierung	Reife
4. Management durch Prozesse und Fakten - Definition	Die Einführungsstufe wurde nicht erreicht.	Prozesse wurden identifiziert und werden verwaltet.	Die Implementierung der Strategie und die Planung der Organisation sind im Prozessverlauf möglich und gewährleistet.	Prozesse werden auf der Basis von Leistungsmessungen und Leistungsvergleichen (Benchmarking und/oder Benchlearning) kontinuierlich verbessert und effektiver gestaltet.
4. Management durch Prozesse und Fakten - Beispiele		<p>Innerhalb der Organisation wurde eine prozessorientierte Denkweise angeregt.</p> <p>Die Schlüsselprozesse (in Bezug auf die relevanten Ergebnisbereiche) wurden identifiziert.</p>	<p>Die Organisation hat alle Schlüsselprozesse identifiziert.</p> <p>Die Verantwortung für die Schlüsselprozesse ist eindeutig geregelt.</p> <p>Die Zielmarken für die Schlüsselprozesse wurden in Übereinstimmung mit der Strategie und Planung der Organisation definiert.</p> <p>Die Organisation misst die Ergebnisse der Schlüsselprozesse im Hinblick auf die Zielmarken.</p> <p>Die Organisation hat die Grundlagen für ein Informationssystem zur Unterstützung des Prozessmanagements definiert.</p>	<p>Die Organisation hat durch ein Informationssystem einen genauen Überblick über alle Prozesse (einschließlich Management-, Betriebs- und Unterstützungsprozessen).</p> <p>Alle Prozesse werden ergebnisbezogen überwacht und regelmäßig verbessert.</p> <p>Die MitarbeiterInnen wissen, in welche Prozesse sie einbezogen sind und zu welchen Ergebnissen diese Prozesse führen sollen.</p> <p>Es wurden Verfahren implementiert, um zu gewährleisten, dass die Zielmarken analysiert und für Verbesserungen genutzt werden.</p>

5. Entwicklung und Einbeziehung der MitarbeiterInnen				
Allgemeine/ Eigenschaften	0	Einführung	Realisierung	Reife
5. Entwicklung und Einbeziehung der Mitarbeiter - Definition	Die Einführungsstufe wurde nicht erreicht	Die Organisation führt Maßnahmen zur Entwicklung und Einbeziehung der MitarbeiterInnen durch.	Die Organisation entwickelt Kompetenzen und bezieht die MitarbeiterInnen in strukturierter Weise ein, um Produkte, Dienste und Prozesse zu verbessern.	Die Organisation schafft eine Arbeitsumgebung mit gemeinsamen Werten und eine Kultur des Vertrauens, der Offenheit, Mitwirkung und Anerkennung.
5. Entwicklung und Einbeziehung der Mitarbeiter - Beispiele		<p>Es gibt ein Schulungsangebot, das den Wunsch der MitarbeiterInnen nach Weiterentwicklung der vorhandenen Kompetenzen berücksichtigt.</p> <p>Der Organisation ist die Wichtigkeit der Einbeziehung von MitarbeiterInnen in den Entscheidungsprozess bewusst.</p> <p>Die MitarbeiterInnen werden aufgefordert, ihre Meinung zur organisatorischen Entwicklung abzugeben.</p>	<p>Die Organisation identifiziert und entwickelt die erforderlichen Kompetenzen und bereitet die MitarbeiterInnen so auf Veränderungen und Anpassungen vor.</p> <p>Die Organisation:</p> <ul style="list-style-type: none"> - führt verschiedene Schulungen und Maßnahmen zur Kompetenzerweiterung durch; - misst und steigert die Zufriedenheit und Motivation der MitarbeiterInnen; - fördert die interne Mobilität; - bezieht MitarbeiterInnen aktiv in Verbesserungsprozesse für Produkte, Dienste und Prozesse ein. 	<p>Die Organisation belohnt und würdigt MitarbeiterInnen in einer Art und Weise, die zu mehr Engagement führt und fördert Loyalität zur Organisation.</p> <p>Die Organisation:</p> <ul style="list-style-type: none"> - formuliert eine Personalpolitik gemäß der Strategie und Planung unter Einbeziehung der MitarbeiterInnen; - führt einen regelmäßigen Zyklus für die Mitarbeiterentwicklung ein (Beurteilung, Schulung und Dialog); - bezieht die MitarbeiterInnen in die Entwicklung von Strategien und Aktionsplänen ein und fordert sie zum Erarbeiten und Umsetzen von Verbesserungsvorschlägen auf.

6. Ständiges Hinzulernen, kontinuierliche Verbesserungen und Innovationen

Allgemeine/ Eigenschaften	0	Einführung	Realisierung	Reife
<p>6. Lernende Organisation, kontinuierliche Verbesserungen und Innovationen - Definition</p>	<p>Die Einführungsstufe wurde nicht erreicht.</p>	<p>Die Organisation lernt aus ihren Aktivitäten und Leistungen und sucht Verbesserungsmöglichkeiten.</p>	<p>Kontinuierliche Verbesserungen werden innerhalb der Organisation durch die Bereitstellung von Wissen für alle und die Berücksichtigung von Mitarbeitervorschlägen gefördert.</p>	<p>Die Organisation hinterfragt systematisch den gegenwärtigen Zustand, fördert akzeptiert und integriert Innovationen und vergleicht ihre Leistungen regelmäßig mit anderen Organisationen.</p>
<p>6. Lernende Organisation, kontinuierliche Verbesserungen und Innovationen - Beispiele</p>		<p>In den relevanten Ergebnisbereichen findet eine Leistungsbeurteilung statt.</p> <p>Das Management hat einen Austausch mit anderen Organisationen über deren Arbeitsweisen begonnen.</p> <p>Verbesserungen auf Grundlage von internen Bewertungen und externen Beobachtungen wurden eingeleitet.</p>	<p>Die Organisation beginnt, bei Verbesserungsaktivitäten die Grundsätze des PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act; Planen- Durchführen- Überprüfen- Weiterentwickeln) umzusetzen.</p> <p>Die Organisation tauscht sich mit anderen Organisationen über Erfahrungen aus.</p> <p>Die Organisation identifiziert Gelegenheiten und Hindernisse auf dem Weg zu Innovationen und Lernfortschritten.</p> <p>Die Mitarbeiter arbeiten regelmäßig an der kontinuierlichen Verbesserung, z.B. durch Selbstbewertungen. Das Management ermutigt MitarbeiterInnen, die Verantwortung für Verbesserungsmaßnahmen zu übernehmen.</p>	<p>Das Management ist sich der Wichtigkeit der strategischen Erneuerung und Modernisierung bewusst, um zukünftigen Herausforderungen zum Beispiel im Hinblick auf Kundenbedürfnisse, Personalsuche, Instandhaltung und politische Erfordernisse begegnen zu können.</p> <p>Die Organisation führt sowohl intern als auch extern Benchlearning durch.</p> <p>Projekte und Maßnahmen werden gemäß den Grundsätzen des PDCA-Zyklus durchgeführt.</p> <p>Die Organisation nutzt kreative Methoden, um konkrete Verbesserungsinitiativen durchzuführen und schafft so Mehrwerte.</p>

7. Entwicklung von Partnerschaften				
Allgemeine/ Eigenschaften	0	Einführung	Realisierung	Reife
7. Entwicklung von Partnerschaften - Definition	Die Einführungsstufe wurde nicht erreicht	Die Organisation identifiziert ihre Partner.	Die Organisation formalisiert Partnerschaften, um beiderseitige Vorteile zu erreichen.	Die Organisation pflegt Partnerschaften in einer Win-win-Situation, um Mehrwerte schaffen zu können und die Ressourcennutzung zu optimieren.
7. Entwicklung von Partnerschaften - Beispiele		<p>Dem Management ist die Wichtigkeit externer Beziehungen und Partnerschaften der Organisation bewusst.</p> <p>Die wichtigsten Beziehungen und Partnerschaften der Organisation wurden identifiziert.</p> <p>Die Organisation profitiert von verschiedenen Kooperationen mit externen AkteurInnen.</p>	<p>Das Management hat eine genaue Übersicht über die wichtigsten externen Beziehungen und Partnerschaften und die damit zusammenhängenden Entwicklungspotentiale auf Grundlage eindeutig identifizierter beiderseitiger Vorteile.</p> <p>Die Organisation hat formelle Schlüsselpartnerschaften geschlossen.</p> <p>Den MitarbeiterInnen sind die externen Beziehungen und Partnerschaften bekannt, die wichtig für ihre Position und ihre Aufgaben sind.</p>	<p>Die Organisation gewährleistet systematische Partnerschaften mit allen wichtigen Partnern.</p> <p>Die Wirksamkeit und der Nutzen bestehender Partnerschaften werden regelmäßig evaluiert und entsprechende Verbesserungen werden durchgeführt.</p> <p>Die Organisation sucht aktiv nach neuen Partnern.</p>

8. Soziale Verantwortung				
Allgemeine/ Eigenschaften	0	Einführung	Realisierung	Reife
8. Soziale Verantwortung - Definition	Die Einführungsstufe wurde nicht erreicht	Der Organisation ist ihr Einfluss auf die Gesellschaft (sozial und umweltbezogen) bewusst.	Die Organisation nimmt aktiv an Maßnahmen für soziale Verantwortung und ökologische Nachhaltigkeit teil.	Die Organisation erfüllt oder übertrifft die wichtigsten Erwartungen und Anforderungen der lokalen und – sofern zutreffend – globalen Gemeinschaft.
8. Soziale Verantwortung - Beispiele		<p>Die Organisation unterscheidet zwischen ihrer Mission und ihrer sozialen Verantwortung als öffentliche Einrichtung.</p> <p>Die Organisation erkennt die Bereiche, in denen ihr Handeln soziale, ökonomische und ökologische Auswirkungen sowie Auswirkungen auf die Medien hat.</p>	<p>Die Organisation arbeitet an für alle Seiten vorteilhaften Projekten zu gesellschaftlichen Themen.</p> <p>Die Organisation hat mit der Implementierung von Initiativen begonnen, die soziale, ökonomische und ökologische Auswirkungen sowie Auswirkungen auf die Medien haben.</p>	<p>Das Management hat eine Vision zu relevanten Themen der sozialen Verantwortung erarbeitet, und die MitarbeiterInnen haben diese Vision übernommen.</p> <p>Die Organisation integriert diese Vision in ihre Strategie und ihre Aktionspläne.</p> <p>Die Organisation fördert Gelegenheiten und entwickelt Initiativen zur Arbeit an für alle Seiten vorteilhaften Projekten gemeinsam mit der Gesellschaft.</p> <p>Die Organisation hat in einigen Bereichen Messungen ihrer sozialen Verantwortung und ökologischen Nachhaltigkeit durchgeführt und die Ergebnisse wurden erörtert.</p>