

---

# ERGEBNISORIENTIERUNG IM PROJEKT VITNESS

Vierter VITNESS Workshop im IW Köln  
„Von der Anwesenheits- zur Ergebnisorientierung“

---

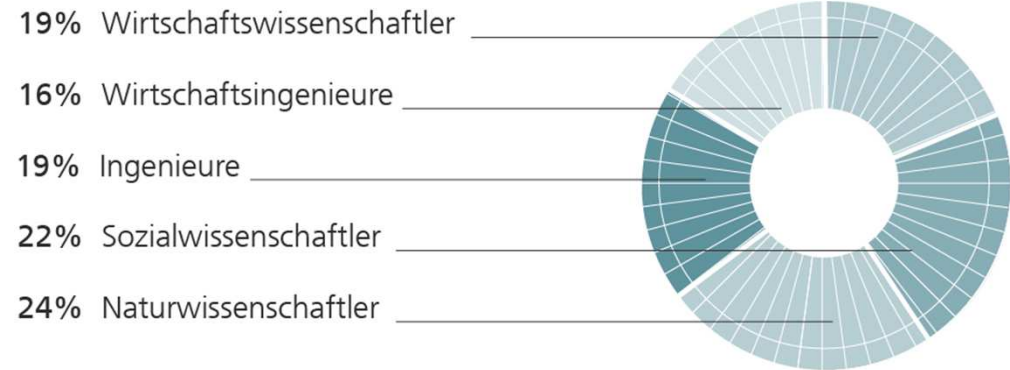
---



# Das Fraunhofer ISI in Zahlen und Fakten

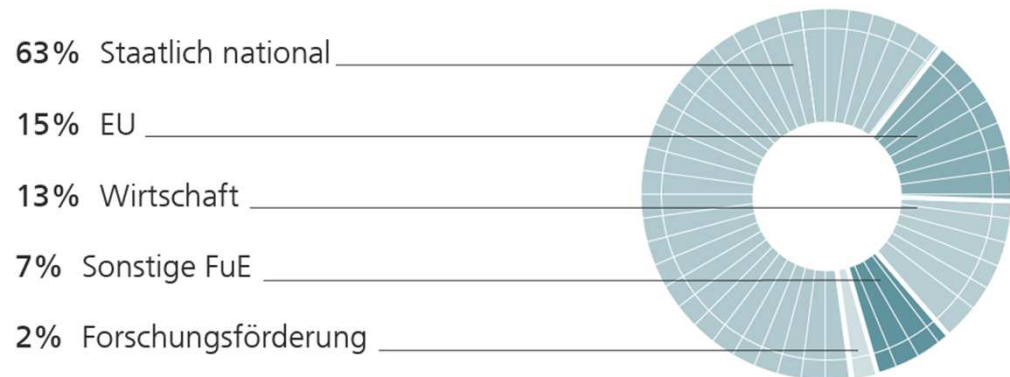
## Breites Know-how

Ca. 190 Mitarbeiter  
davon 125 Wissenschaftler



## Auftraggeber\*

Haushalt 2010:  
ca. 20 Millionen Euro  
350 Forschungs- und  
Beratungsprojekte pro Jahr

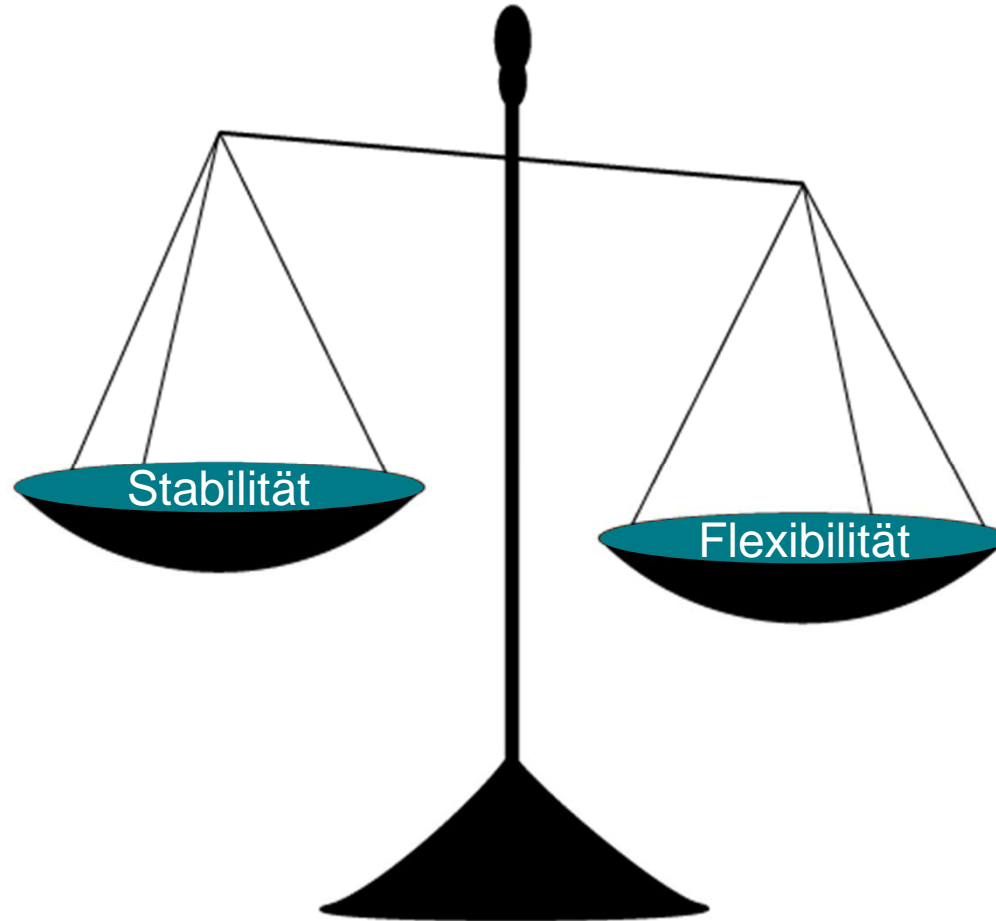


\* Prozentual zum Gesamterlös

---

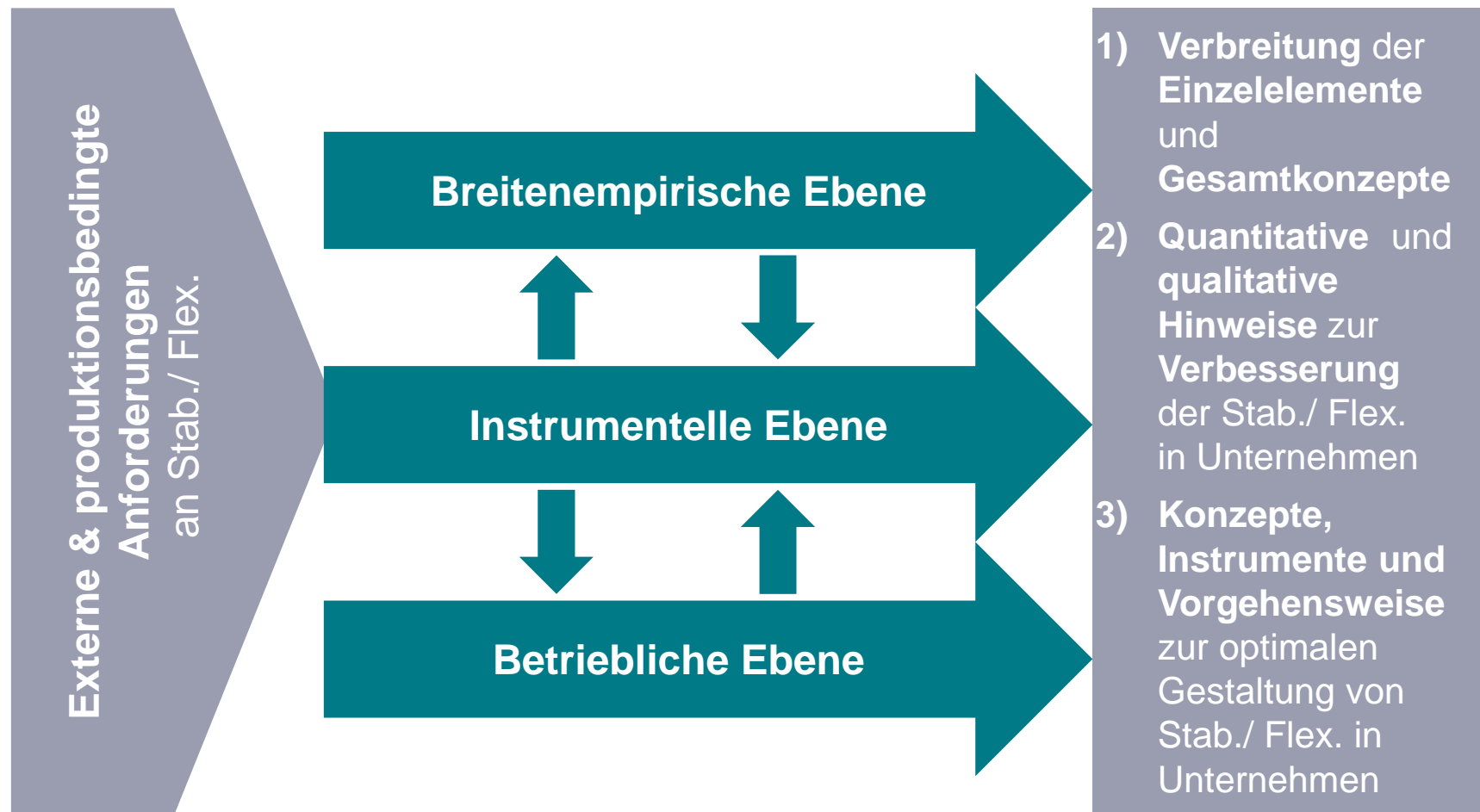
# Der Projektauftrag: Balance

---



Grafik: nach <http://serc.carleton.edu/NAGTWorkshops/earlycareer/balance/>

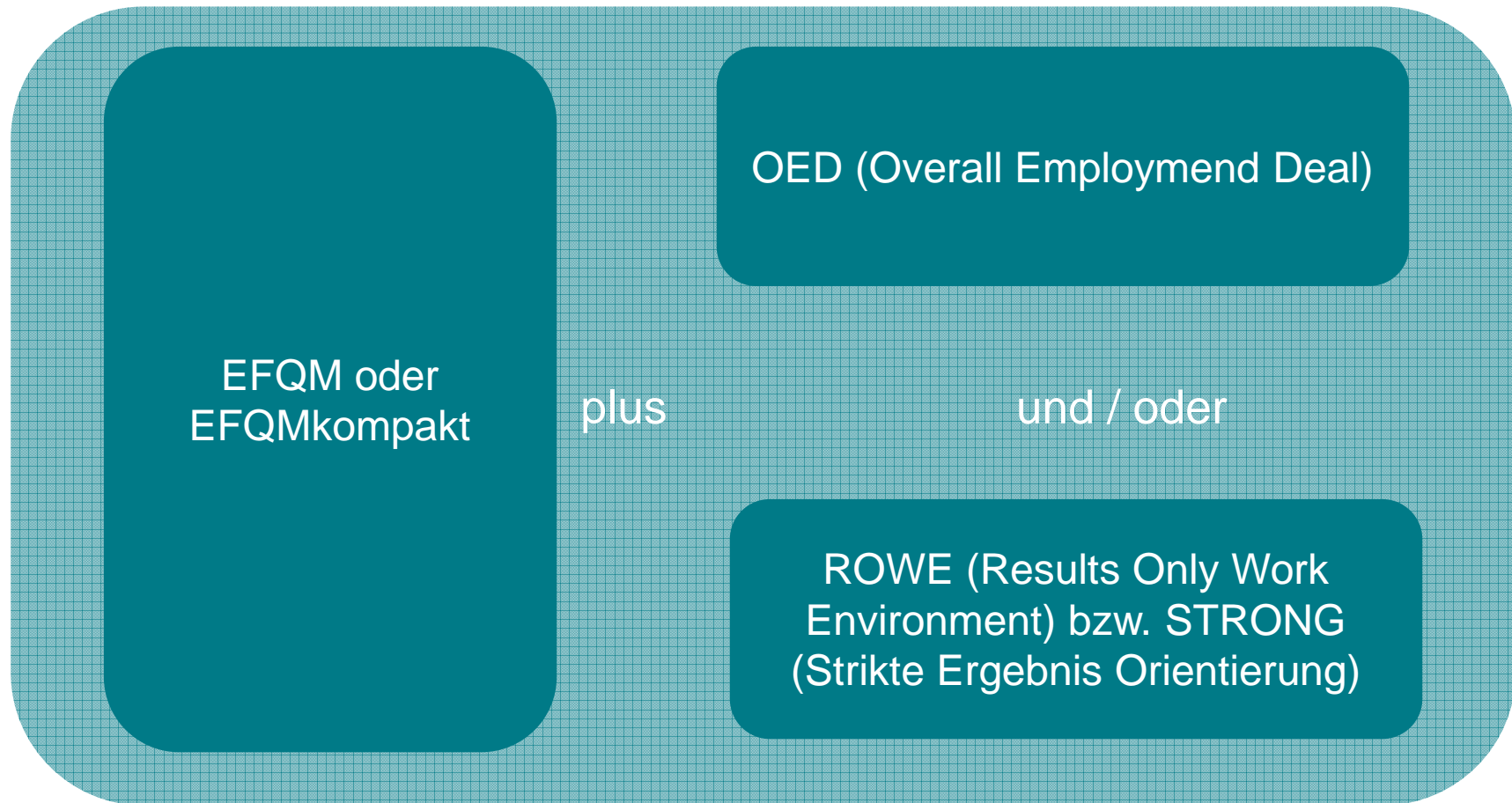
# VITNESS Rahmenkonzept



---

# VITNESS Rahmenkonzept für Betriebsprojekte

---



---

---

Die Balance von Flexibilität und Stabilität gelingt in einem Konzept der Business Excellence.

---

# Gliederung

---

---

Die Balance von Flexibilität und Stabilität gelingt in einem Konzept der Business Excellence.

- Definitionen Business Excellence
- Übertragung auf Personalkonzepte

---

# Gliederung

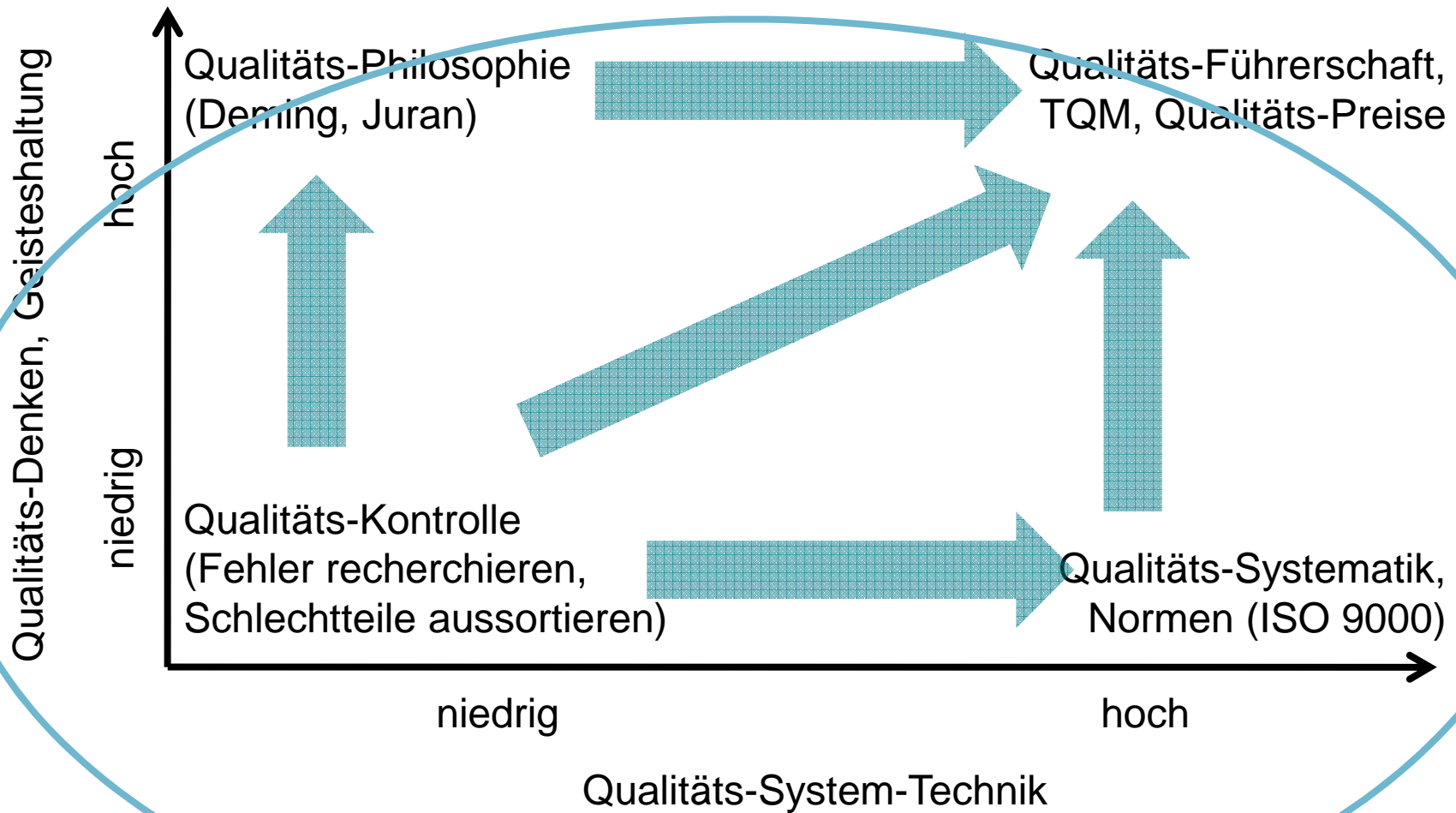
---

---

Die Balance von Flexibilität und Stabilität gelingt in einem Konzept der Business Excellence.

- *Definitionen Business Excellence*
- Übertragung auf Personalkonzepte

# Dimensionen von Qualitätsmanagement



Kamiske 2000

**Erfahrungsaustausch**  
**Verbreitung, Vergleich**

---

# Dimensionen des Meta-Modells

---

1. *Normative Dimension*: Eine vollständige und einfache Beschreibung des Unternehmens, die zeigt, wie das Unternehmen erfolgreicher werden kann („Qualitäts-Denken“)
  - 9 Kriterien (EFQM)
  - 4 Dimensionen (BSC)
  - Haus der ...
2. *Instrumentelle Dimension*: Ein Instrument zur Erfassung der Situation und zur Ableitung von Maßnahmen, die das Unternehmen zu mehr Erfolg führen („Qualitäts-System-Denken“)
  - PDCA
  - RADAR
  - Kaizen
3. *Soziale Dimension*: Eine Gruppe von Autoren, Praktikern und Beratern, die das Modell beschreiben, weiterentwickeln, gute Anwendungen auszeichnen und Anwender des Modells zertifizieren

---

# Normative Dimension des Meta-Modells

---

---

## Ein Business Excellence Modell

- Ist ein Modell des Unternehmens, das mit einer
  - vollständigen und hinreichend anspruchsvoll, andererseits
  - einfachen, eingängigen und grafisch überzeugenden Struktur ein Unternehmen abbildet
- Legt intuitiv einen Weg nahe, der Unternehmen erfolgreicher werden lässt („Qualitäts-Denken“)
- Ist an vorhandene Konzepte anschlussfähig
  - EFQM: Qualitätsmanagement
  - BSC: Controlling
  - WAI: Arbeitsschutz
  - Unternehmenskultur: Personalarbeit und Unternehmensführung

---

# Instrumentelle Dimensionen des Meta-Modells

---

Ein Business Excellence Modell verfügt über Instrumente zur

- Erfassung der Situation und
- Ableitung von Maßnahmen,
- Umsetzungsbegleitung der Maßnahmen / Projektmanagement
- Evaluation des erreichten Fortschritts und
- Sicherstellung der nie endenden Verbesserungen (Zyklus statt Projekt)

---

# Soziale Dimension des Meta-Modells

---

---

Eine Gruppe von Autoren, Praktikern und Beratern,

- die Verbreitung des Ansatzes fördern, auch im eigenen Interesse
- möglicherweise einen Weg der Professionalisierung und der Aufstiegsqualifizierung bereit stellt (Six Sigma Black Belt, EFQM-Assessor, Qualifikationen von REFA oder MTM)
- Weiterentwicklungen und Anpassungen an spezifische Anwendungsfelder bereitstellt,
- überbetriebliche Vergleiche und ggf. Auszeichnungen ermöglicht,
- durch einen kontinuierlichen Strom von Erfolgsgeschichten und best practice Beispielen die Plausibilität des Ansatzes untermauert.

---

# Dimensionen des Meta-Modells: Modularität

---

Die Dimensionen des Meta-Modells sind

- können in gewissen Grenzen miteinander kombiniert werden: Das Kernkonstrukt des EFQM-Modells ist mit dem PDCA und einer Fach-Community der Metall- und Elektroindustrie denkbar, die Balanced Scorecard kann die RADAR-Logik oder einen DEMAC-Ansatz nutzen und dies im lokalen REFA-Erfa-Kreis diskutieren
- sind in jedem Fall notwendig. Die Intensität der Arbeit in den Dimensionen ist je nach betrieblicher Situation unterschiedlich.

---

# Gliederung

---

---

Die Balance von Flexibilität und Stabilität gelingt in einem Konzept der Business Excellence.

- Definitionen Business Excellence
- *Übertragung auf Personalkonzepte*

# Overall Employment Deal



Probst 2010

# Results Only Work Environment ROWE

## Strikte Ergebnis-Orientierung STRONG

### ROWE-Grundsätze:

#### Mehr Freiheit, mehr Leistung

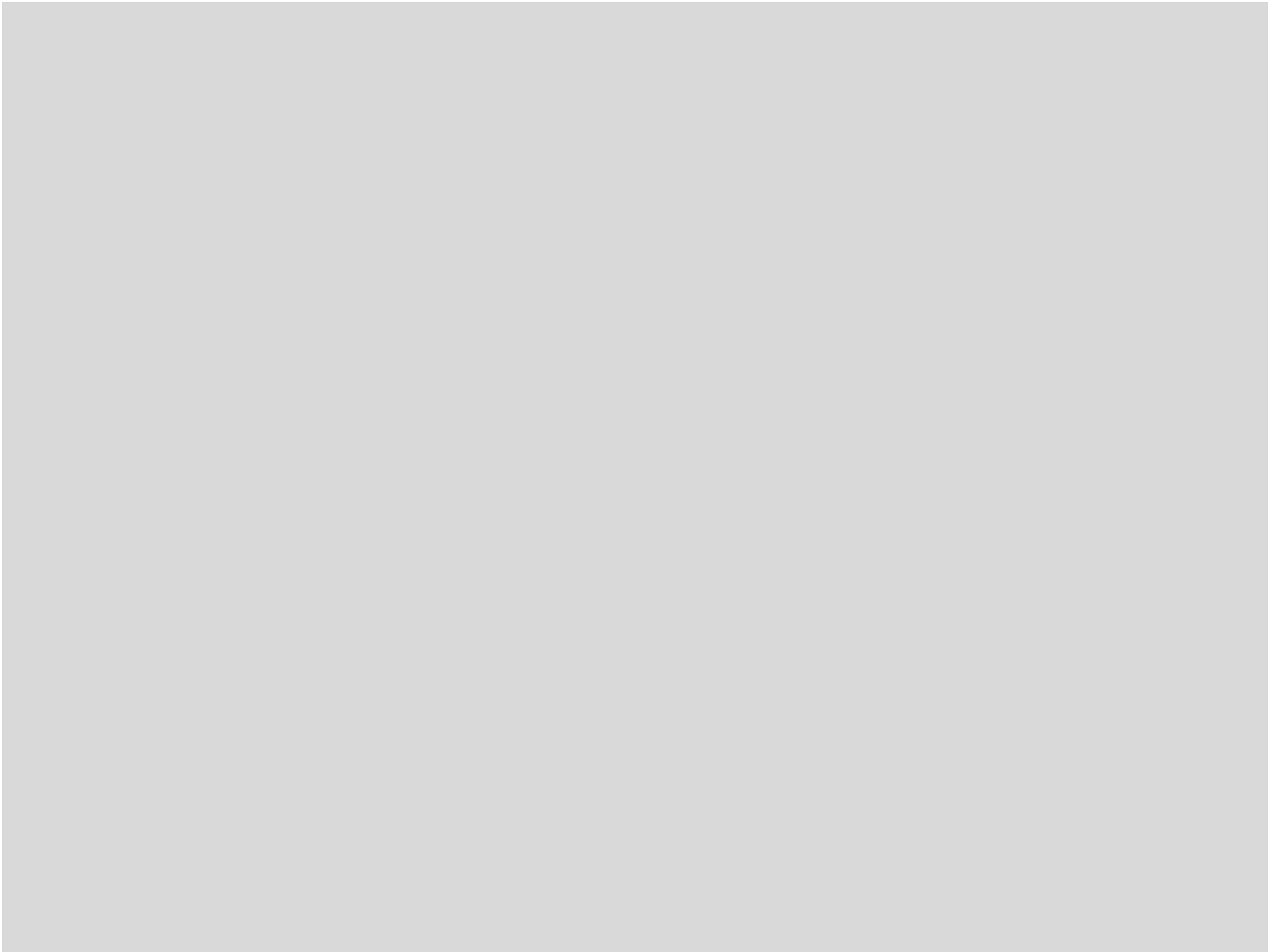
1. Bei ROWE (Results-Only Work Environment = ergebnisorientierte Arbeitsumgebung) zählen nur Ergebnisse – sonst nichts!
2. Beschäftigte auf allen Hierarchieebenen hören sofort damit auf, Aufgaben zu erledigen, die reine Zeitverschwendung für sie selbst oder für ihre Kunden sind, oder die unnötigerweise Geld der Firma verschlingen.
3. Arbeit ist kein Ort, zu dem man geht, sondern etwas, das man tut, gleichgültig wo.
4. Es gibt keine Arbeitszeitregelungen. Die Mentalität der 9-bis-5-Uhr-Jobs wird überwunden.
5. Beschäftigte haben die Freiheit, selbst zu entscheiden, wie sie arbeiten wollen.
6. Keine Besprechung ist verpflichtend. Die Mitarbeiter entscheiden selbst, ob sie wichtig oder Zeitverschwendung ist.
7. Es steht niemandem zu, darüber zu urteilen, wie die Kollegen ihre Zeit verbringen.
8. Niemand spricht darüber, wie viele Stunden er oder sie arbeitet.
9. Es ist völlig in Ordnung, am Dienstagnachmittag einen Mittagschlaf zu Hause zu halten, am Mittwochvormittag Lebensmittel einzukaufen oder am Donnerstag in die Nachmittagsvorstellung eines Kinos zu gehen.
10. Jeder Tag fühlt sich an, als sei Samstag.

### 10 ROWE-Grundsätze

- Wer um 14 Uhr geht, hat nicht unbedingt einen Teilzeit-Job. Und wer um 14 Uhr kommt, ist nicht „spät dran“.
- ➔ Neue Regeln bestimmen das Arbeitsleben. Die Mitarbeiter haben vollständige Zeitsouveränität.
- ➔ Die Mitarbeiter sollen keine Zeit mehr verschwenden, daher entscheiden sie,
  - ➔ welche Arbeitstreffen zum Erreichen ihrer Arbeitsziele wichtig sind und welche nicht,
  - ➔ mit wem sie sich persönlich oder virtuell treffen müssen und mit wem nicht,
  - ➔ wo und wann sie ihre Arbeit erledigen können.

# 3 Dimensionen

	Normative Dimension	Instrumentelle Dimension	Soziale Dimension
EFQM-Modell der Business Excellence	9 Kriterien	RADAR	ILEP, DGQ, EFQM
ROWE / STRONG	Mensch als selbstbestimmt, vereinbarungsfähig, zielorientiert	Arbeitstechnik, Führungskräfte-Schulung	VITNESS-Workshops, Beginn des Aufbaus einer Community
OED	Mensch als ganzheitliches Wesen, zielorientiert und mit individuellen Bedürfnissen	Mitarbeiterbefragung Alters- und Qualifikationsstruktur-Analyse	Metall- und Elektro-Arbeitgeber, Management Circle



---

# Kontakt

---

---

Dr. Hans-Dieter Schat

Tel: 0721 / 68 09 – 319

Fax: 0721 / 6809 77 319

Mail: [Hans-Dieter.Schat@isi.fraunhofer.de](mailto:Hans-Dieter.Schat@isi.fraunhofer.de)

Fraunhofer-Institut

System- und Innovationsforschung (ISI)

Breslauer Straße 48

76139 Karlsruhe

[www.isi.fraunhofer.de](http://www.isi.fraunhofer.de)