

# Erfolgreiche Organisationsentwicklung mit dem EFQM Modell für Excellence

Johannes  
Münzebrock



Norbert  
Kohlscheen

**WER MIT DEM RUDERN  
AUFHÖRT, TREIBT ZURÜCK**

**PRO AKTIV WERDEN**

Wir reflektieren immer wieder unser Handeln und unser Verhalten, um so unsere Leistungen für die Beschäftigten ständig zu verbessern.

CARITAS VEREIN  
Soziale Arbeitsstätte (WfbM) Altenoythe - Anerkannte Werkstatt für behinderte Menschen gem. §§ 136 - 142 SGB IX - Wir sind zertifiziert nach DIN EN 9001/2000 - Wir sind Mitglied im Cap-Handy Werksstättenverbund.

**Den permanenten Wandel aktiv gestalten**

## Ihre Referenten



Johannes  
Münzebrock

- Werkstattleiter Soziale Arbeitsstätte Altenoythe
- Koordinator des Fachbereiches Arbeiten
- Geschäftsführer der VAB
- Dozent für die Sonderpädagogische Zusatzqualifikation
- Ludwig – Erhard – Preis Assessor



Norbert  
Kohlscheen

- Systemischer Organisationsberater
- Themenschwerpunkte: Organisationsentwicklung und Qualitätsmanagement mit dem EFQM Modell für Excellence
- Mitglied im Beirat des Deutschen EFQM Center
- Ludwig – Erhard – Preis Senior Assessor

**Den permanenten Wandel aktiv gestalten**

## Die Herausforderungen unserer Zeit

- **Globalisierung**
  - Grenzen verschwinden
  - Gegensätze verschärfen sich
- **Zunehmende Dynamik des permanenten Wandels**
  - Kostendruck
  - Optimierung
  - Arbeitsverdichtung
- **Technologische Entwicklung**
  - Informationsdichte
  - Reizüberflutung

**Den permanenten Wandel aktiv gestalten**

## Die Herausforderungen unserer Zeit für Werkstätten für Menschen mit Behinderungen

- **Ökonomisierung**
  - Stark gekürzte Budgets
  - Stark gestiegene Anforderungen
  - Binnendifferenzierte Betreuungsmodelle
  - Paradigmenwechsel: Geld wird über den Menschen gestellt
- **Risikomanagement**
  - Immer stärker werden Risiko und Verantwortung sowohl in der Betreuung als auch in der Auftragsbearbeitung in die Werkstätten verlagert
- **Globalisierung und Liberalisierung der Märkte**
  - Auftragsbeschaffung und Abwicklung
  - Auftragsnischen aufdeckem

**Den permanenten Wandel aktiv gestalten**

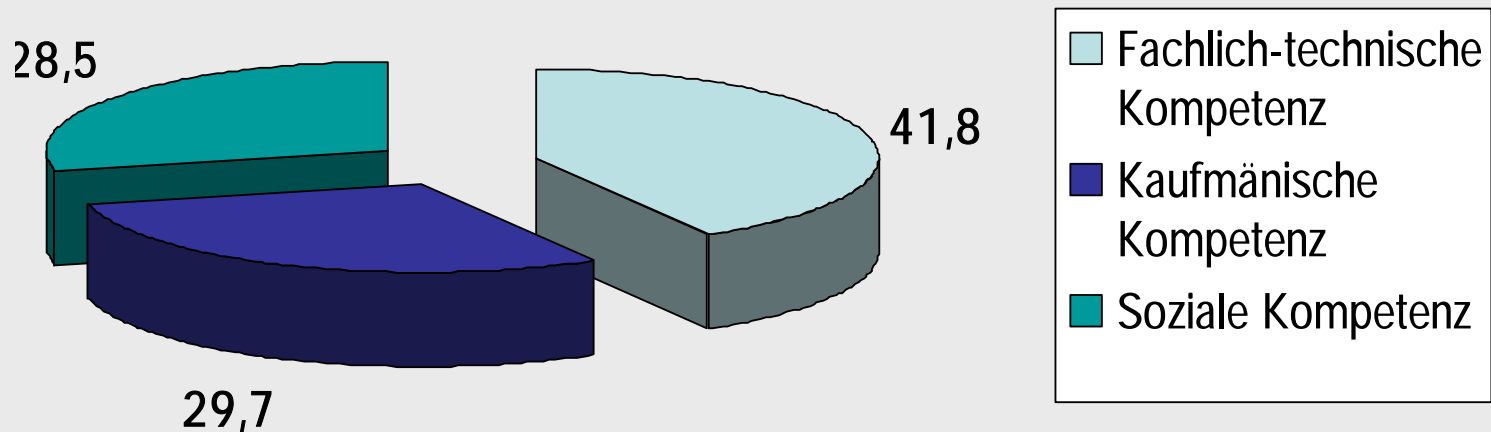
## Wie reagieren erfolgreiche Unternehmen (Basis Excellence Barometer 2004 und 2005)

- Führungskräfte mit ausgeglichenem Kompetenzprofil
- Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellen
- Konsequenter handeln
- Kommunikation intern / extern als Erfolgsfaktor erkennen
- Auf die emotionale Bindung der Kunden setzen

**Erfolgsfaktoren erfolgreicher Unternehmen**

## 1. Führungskräfte in erfolgreichen Unternehmen sind höher qualifiziert und haben das ausgeglicheneren Kompetenzprofil

### Anteil der Schulungsausgaben für Führungskräfte



EXBA Studie 2004

Erfolgsfaktoren erfolgreicher Unternehmen

## Drei Dimensionen der Managementkompetenz

- fachlich-methodische Kompetenz  
bezieht sich auf Methoden und Arbeitsweisen im Sachgebiet der Führungskraft
- kaufmännische Kompetenz  
umfasst die darüber hinaus gehenden betriebswirtschaftlichen Kenntnisse
- soziale Kompetenz  
entfaltet sich in der zwischenmenschlichen Kommunikation und Zusammenarbeit mit allen Interessenpartnern (Wahrnehmung und Wertschätzung, Kontaktgestaltung)

EXBA Studie 2004

**Erfolgsfaktoren erfolgreicher Unternehmen**



**Den permanenten Wandel aktiv gestalten**



## 2. In erfolgreichen Unternehmen stehen die Mitarbeiter im Mittelpunkt

Die Ursachen für fehlendes Engagement von Mitarbeitern ist: schlechtes Management!

Mitarbeiter geben in der ExBa - Befragung als Gründe an, dass

- es seitens ihres / ihrer Vorgesetzten an Anerkennung und Lob für gute Arbeit mangelt,
- sie eine Position ausfüllen, die ihnen nicht liegt,
- die Führungskraft sich nicht für sie als Mensch interessiert,
- es niemanden im Unternehmen gibt, der die persönliche Entwicklung fördert und
- die persönliche Meinung und Ansicht kaum Gewicht haben.

## Mitarbeiterorientierung ist Trumpf

Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf Ihr Unternehmen zu?

	Erfolg Hoch	Erfolg Niedrig
Mitarbeiter arbeiten sehr selbständig	72,7	69,7
Mitarbeiter haben alle Informationen	70,7	64,1
Mitarbeiter werden optimal eingesetzt	69,2	61,4
Ziele werden gemeinsam erarbeitet	68,7	61,5
Mitarbeiter pflegen Teamwork	68,3	66,0
Es gibt regelmäßige Beurteilungen	65,6	50,6
Es gibt individuelle Entwicklungspläne	65,6	56,4
Mitarbeiter wirken bei der Personalpolitik mit	58,9	56,9

Antwortskala von 0 (= trifft überhaupt nicht zu) bis 100 (= trifft vollständig zu)

EXBA Studie 2004

**Erfolgsfaktoren erfolgreicher Unternehmen**

## 3. Erfolgreichen Unternehmen sind konsequenter

- Vorausschauend handeln statt auf Fremdsteuerung zu reagieren
- Sich den Herausforderungen des globalen Marktes stellen statt „Maschinen zu stürmen“
- Wissenschaftliche Erkenntnisse über erfolgreiche Unternehmensführung annehmen und umsetzen statt Probleme auszusitzen
- Qualitätsmanagement zu nachhaltiger Prozessverbesserung nutzen statt über Bürokratisierung zu jammern

## 4. Erfolgreiche Unternehmen setzen konsequent auf den Erfolgsfaktor Kommunikation

„Tue Gutes und rede darüber“

### Externe Kommunikation

- Die eigene Überzeugung, dass die Produkte gut sind und die Hoffnung, dass der Markt allein das honoriert reicht nicht – erfolgreiche Unternehmen nutzen konsequent alle Kommunikationsinstrumente

### Interne Kommunikation

- Einer der größten Unzufriedenheitsfaktoren der Mitarbeiter ist die mangelnde Information – erfolgreiche Unternehmen binden die Mitarbeiter konsequent in die Entscheidungsprozesse ein

## 5. Erfolgreiche Unternehmen setzen auf die emotionale Bindung Ihrer Kunden

- wer allein auf die Wirkung der Produktqualität setzt wird verlieren
- wer den Kunden emotional erreicht wird gewinnen
  - Kernelement der emotionalen Bindung von Kunden ist der Faktor Mensch – also die Interaktion zwischen Belegschaft und Kunden

EXBA Studie 2004

**Erfolgsfaktoren erfolgreicher Unternehmen**



Den permanenten Wandel aktiv gestalten

## Handlungsoptionen der nächsten 5 Jahre

- Paradigmenwechsel in der Unternehmensführung
  - weg vom produktlastigen hin zu ganzheitlichem Verständnis des Unternehmenserfolges
  - Führungskräfte mit breit gefächerter statt ausschließlich guter fachlicher Qualifikation
  - Anwendung ganzheitlich, systemisch orientierter Managementsysteme
  - Nachhaltiges handeln durch stärkere strategische Ausrichtung
  
- Erfolgsfaktor Mensch
  - es setzen sich die Unternehmen durch, die es schaffen die am besten qualifizierten Mitarbeiter zu beschäftigen
  - es setzen sich die Unternehmen durch, die es schaffen eine hohe emotionale Bindung der Mitarbeiter herzustellen

EXBA Studie 2004

**Erfolgsfaktoren erfolgreicher Unternehmen**

## Welche Reaktion ist in der Landschaft der Werkstätten für Menschen mit Behinderungen wahrzunehmen

- Manche reagieren verhalten und unsicher, da es keine fertigen Lösungen gibt
- Viele haben sich mit der Entwicklung von Qualitätsmanagement und betrieblicher Gesundheitsförderung beschäftigt
- Einige betreiben systemisch angelegte Veränderungsprozesse auf Basis des EFQM Modells für Excellence

**Den permanenten Wandel aktiv gestalten**



# Erfolgreiche Organisationsentwicklung mit dem EFQM Modell für Excellence



**Den permanenten Wandel aktiv gestalten**

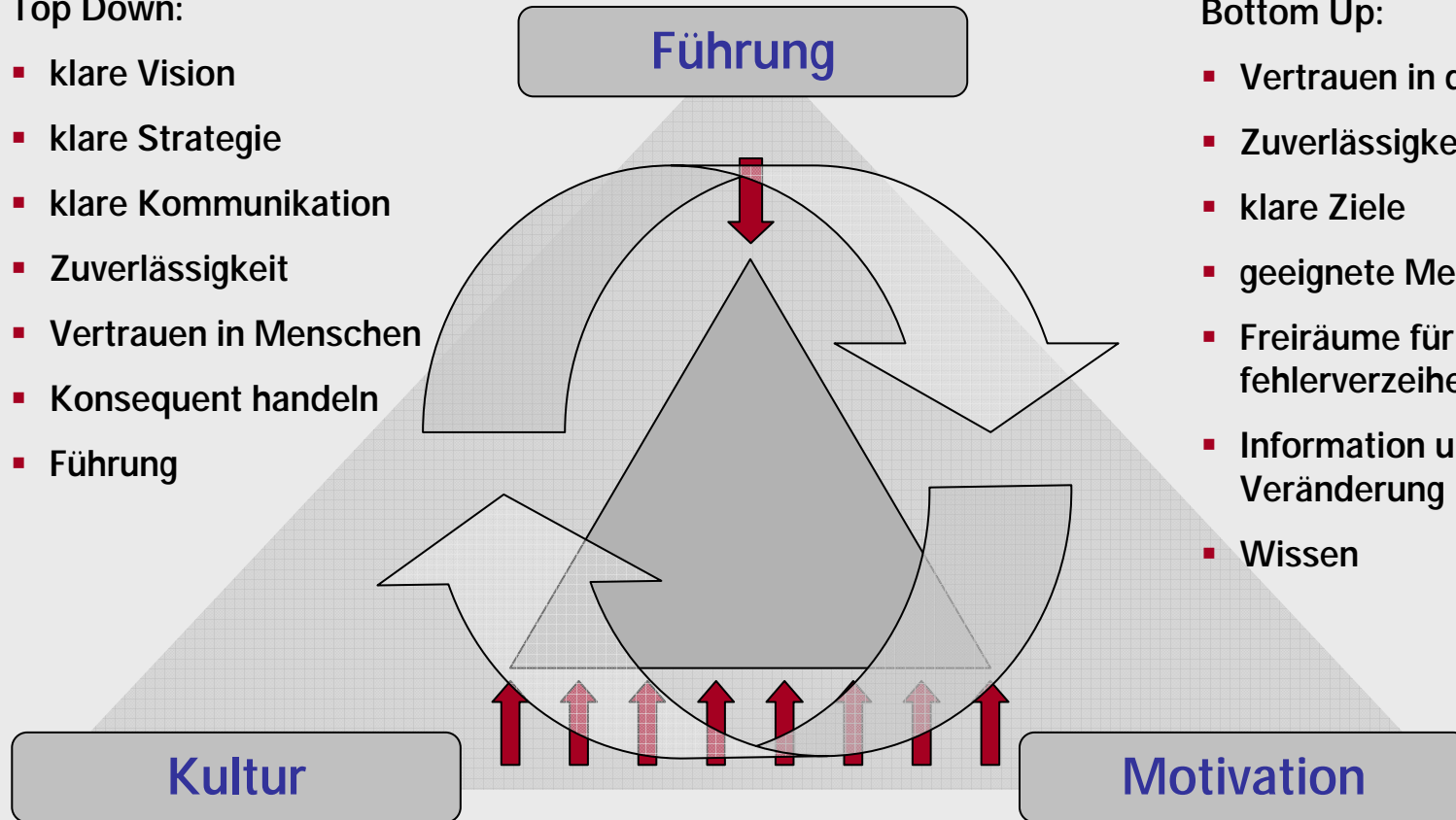
## Wie kann der Weg sein?

### Top Down:

- klare Vision
- klare Strategie
- klare Kommunikation
- Zuverlässigkeit
- Vertrauen in Menschen
- Konsequenz handeln
- Führung

### Bottom Up:

- Vertrauen in die Führung
- Zuverlässigkeit
- klare Ziele
- geeignete Methoden
- Freiräume für eine fehlerverzeihende Kultur
- Information und Veränderung
- Wissen



Den permanenten Wandel aktiv gestalten



## Die EFQM Selbstbewertung in der sozialen Arbeitsstätte

- Projektgruppe gebildet
- Fragebogen individuell ausfüllen
- Moderierter Konsensworkshop
- Stärken und Verbesserungspotenziale erkennen
- Erkannten Handlungsbedarf konsequent in Maßnahmen umsetzen

**Den permanenten Wandel aktiv gestalten**

## Was hat sich in der Sozialen Arbeitsstätte durch die Arbeit mit dem EFQM Modell verändert

- Gutes, qualifiziertes und gesundes Personal
- Gute, reibungslose Kommunikationswege
- Gemeinsame Auftragsakquisition
- Gutes Betriebsklima
- Gute Prozessstrukturen

**Den permanenten Wandel aktiv gestalten**



**Den permanenten Wandel aktiv gestalten**

## Was ist das EFQM Modell für Excellence?

- Ganzheitlich ausgerichtet
- Systemischer Blick
- Nachweislich erfolgreich (ExBa Studie 2005)

Den permanenten Wandel aktiv gestalten

## Das EFQM Modell ist ein Modell zur

- Bewertung des Erfolges von Unternehmensprozessen
- Ganzheitlichen Gestaltung von Unternehmensprozessen
- Steuerung der Komplexität des Unternehmens
- Nachhaltigen Sicherung des Unternehmenserfolges

...und ist geeignet für jede Branche und jede Unternehmensgröße  
...und führt nachweislich zum Erfolg (ExBa Studien 2003 - 2005)

**Den permanenten Wandel aktiv gestalten**



## Basis des Modells sind die Grundkonzepte der Excellence

- Ergebnisorientierung
- Ausrichtung auf den Kunden
- Führung und Zielkonsequenz
- Management mittels Prozessen und Fakten
- Mitarbeiterentwicklung und -beteiligung
- Kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung
- Entwickeln von Partnerschaften
- Soziale Verantwortung

**Den permanenten Wandel aktiv gestalten**

## Erfolgsfaktor Ergebnisorientierung

- Das Unternehmen hat **eindeutige Indikatoren** für die **Feststellung des Erfolges** benannt, setzt sich Ziele und misst regelmäßig die Ergebnisse

### Nutzen

- Das Unternehmen weiß um seine **Stärken** und kann Selbstbewusstsein und Stolz zeigen
- Das Unternehmen weiß um seine **Schwächen**, kann Ursachen für die Schwächen benennen und Aktionen zur **Qualitätsverbesserung** ableiten

Den permanenten Wandel aktiv gestalten

## Erfolgsfaktor Kundenorientierung

- Das Unternehmen weiß um die **Bedürfnisse der Kunden** und setzt diese in der strategischen Ausrichtung sowie in der Gestaltung der Schlüsselprozesse um

### Nutzen

- Das Unternehmen schafft **Kundenzufriedenheit** in dem es die vereinbarten Anforderungen an ihre Leistungen erfüllt
- Das Unternehmen erhöht die **Kundenbindung** und die Loyalität

Den permanenten Wandel aktiv gestalten

## Erfolgsfaktor Führung und Zielkonsequenz

- Das Unternehmen erkennt, dass es eine **Führung mit eindeutigem Profil und Visionen** braucht, die aus der Vision eine Strategie ableitet und Ziele zur Umsetzung mit den Mitarbeitern vereinbart

### Nutzen

- Das Wissen der Mitarbeiter um die Strategie des Unternehmens schafft Klarheit und hilft **Zukunftsangst abzubauen**
- Die Orientierung an vereinbarten Zielen schafft **Verbindlichkeit und Vertrauen**

Den permanenten Wandel aktiv gestalten

## Erfolgsfaktor Prozessmanagement

- Das Unternehmen hat die **Prozesse** (Führungs-, Kern-, Unterstützungs- und Entwicklungsprozesse) eindeutig **identifiziert und gestaltet diese systematisch**
- Die **Prozessleistungen** werden durch entsprechende Indikatoren **gemessen**

### Nutzen

- Das Unternehmen hat **effiziente, kundenorientiert gestaltete Prozesse**
- Das Unternehmen kann Probleme in der Prozessgestaltung umgehend identifizieren und **Qualitätsverbesserungen** einleiten

Den permanenten Wandel aktiv gestalten

## Erfolgsfaktor Mitarbeiterorientierung

- Das Unternehmen kennt das **Potenzial der Mitarbeiter**, weiß wo individuelle Entwicklungsmöglichkeiten sind und setzt diese in entsprechende Qualifizierung um
- Die Mitarbeiter sind zu **eigenverantwortlichem Handeln** ermächtigt und werden an Entscheidungsprozessen beteiligt

### Nutzen

- Die Mitarbeiter können ihr **Potenzial voll entfalten** und haben eine Orientierung für ihre individuelle Entwicklung
- Die Mitarbeiter haben einen hohen Grad an **Identifikation** mit dem Unternehmen

**Den permanenten Wandel aktiv gestalten**

## Erfolgsfaktor Lernorientierung

- Das Unternehmen hat einen **Qualitätsentwicklungsprozess** an dem alle Führungskräfte und Mitarbeiter beteiligt sind
- Das in dem Unternehmen vorhandene **Wissen** wird zum Nutzen aller geteilt und **stetig weiterentwickelt**

### Nutzen

- Die **Leistung** des Unternehmens wird durch kontinuierliche Wissenserweiterung und Qualitätsentwicklung **gesteigert**
- Die Qualitätsverbesserung führt zu **nachhaltigem Erfolg** des Unternehmens

Den permanenten Wandel aktiv gestalten

## Erfolgsfaktor partnerschaftliche Zusammenarbeit

- Das Unternehmen arbeitet **kooperativ** mit Partnern zusammen und entwickelt diese Partnerschaften zu **gegenseitigem Nutzen** kontinuierlich weiter

### Nutzen

- Das Unternehmen kann sich auf seine **Kernkompetenzen** konzentrieren und diese optimieren
- Das Unternehmen kann auf Basis von gegenseitigem Vertrauen, Respekt und Offenheit die **Wertschöpfung** für seine Interessengruppen **steigern**

Den permanenten Wandel aktiv gestalten



## Erfolgsfaktor soziale Verantwortung

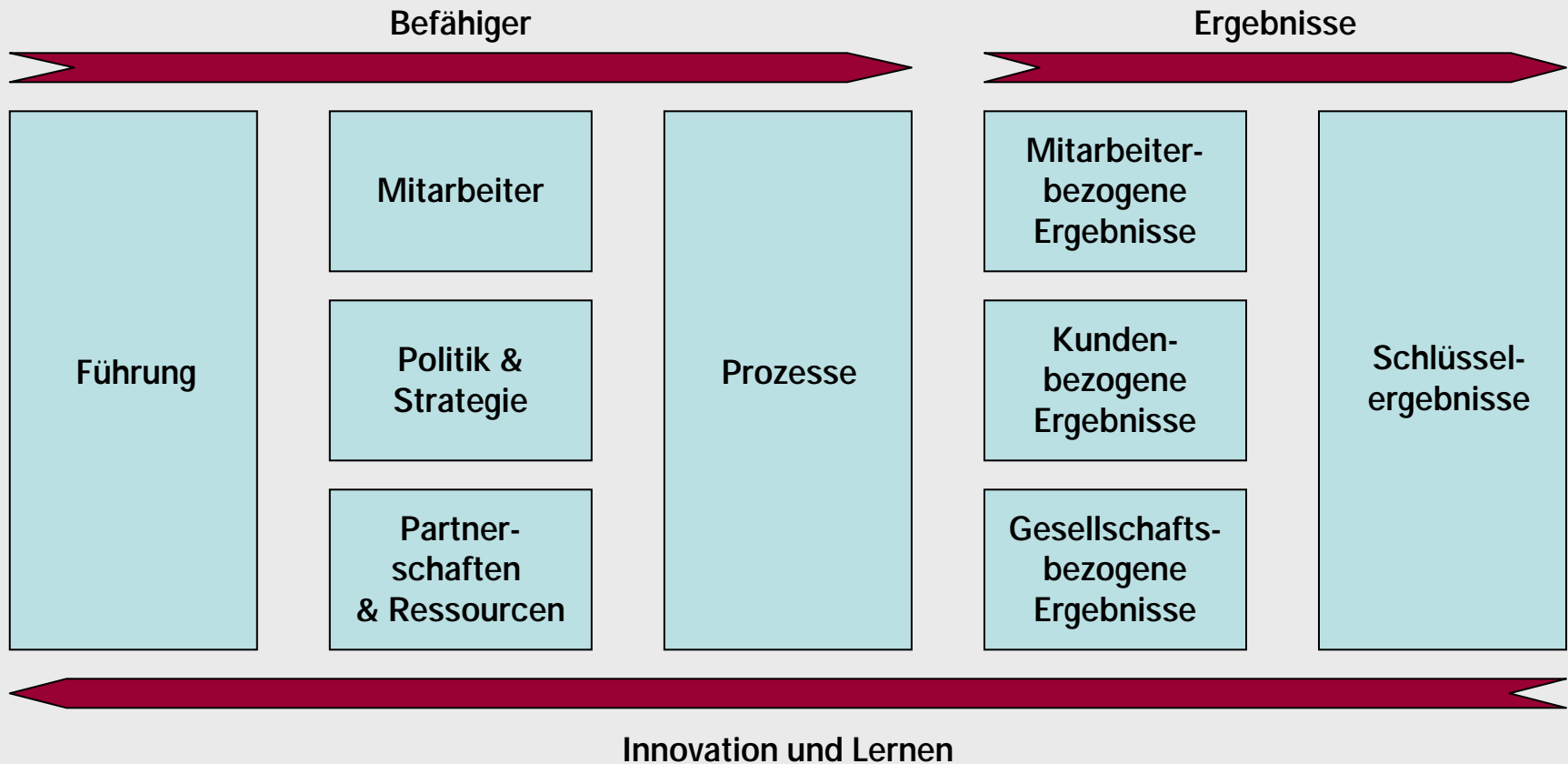
- Das Unternehmen versteht sich als **verantwortungsvoller Teil der Gesellschaft** und bemüht sich, die Erwartungen des gesellschaftlichen Umfeldes zu verstehen und darauf einzugehen

### Nutzen

- Das Unternehmen minimiert jegliche negativen Einflüsse auf die Gemeinschaft und schafft **Vertrauen bei den Interessengruppen**
- Das Unternehmen fördert die Gemeinschaft und trägt zur **Stabilisierung der ökonomischen Rahmenbedingungen** bei

Den permanenten Wandel aktiv gestalten

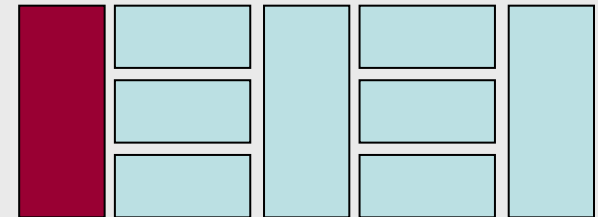
## Das EFQM – Modell für Excellence



**Den permanenten Wandel aktiv gestalten**

## Kriterium 1: Führung

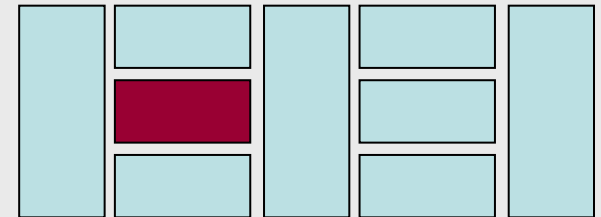
- Führungskräfte entwickeln die Vision, Mission, Werte und ethischen Grundsätze und sind Vorbilder für die Kultur der Excellence
- Führungskräfte sichern durch ihre persönliche Mitwirkung die Entwicklung, Umsetzung und kontinuierliche Verbesserung des Managementsystems der Organisation
- Führungskräfte arbeiten mit Kunden, Partnern und Vertretern der Gesellschaft zusammen
- Führungskräfte verankern in der Organisation zusammen mit den Mitarbeitern eine Kultur der Excellence
- Führungskräfte erkennen und meistern den Wandel der Organisation



durch „Leadership“ Orientierung geben

## Kriterium 2: Politik und Strategie

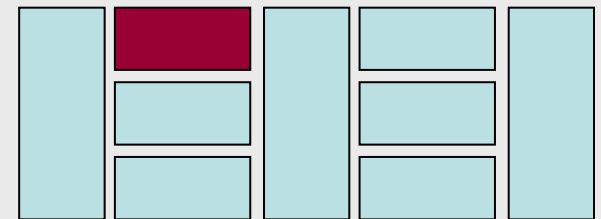
- Politik und Strategie beruhen auf den gegenwärtigen und zukünftigen Bedürfnissen und Erwartungen der Interessengruppen
- Politik und Strategie beruhen auf Informationen aus Leistungsmessung, Untersuchungen, lernorientierten und nach außen gerichteten Aktivitäten
- Politik und Strategie werden entwickelt, bewertet und aktualisiert
- Politik und Strategie werden kommuniziert und durch ein Netzwerk von Schlüsselprozessen umgesetzt



mit einer klaren Strategie die Zukunft gestalten

## Kriterium 3: Mitarbeiter

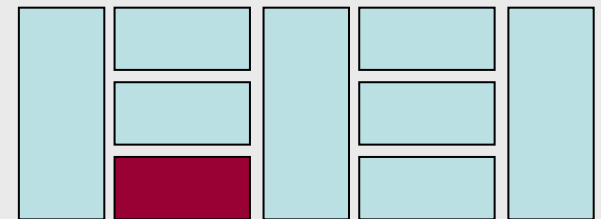
- Mitarbeiterressourcen werden geplant, gemanagt und verbessert
- Das Wissen und die Kompetenzen der Mitarbeiter werden ermittelt, ausgebaut und aufrechterhalten
- Mitarbeiter werden beteiligt und zu selbständigen Handeln ermächtigt
- Die Mitarbeiter und die Organisation führen einen Dialog
- Mitarbeiter werden belohnt, anerkannt und betreut



das gesamte Potenzial entfalten

## Kriterium 4: Partnerschaften und Ressourcen

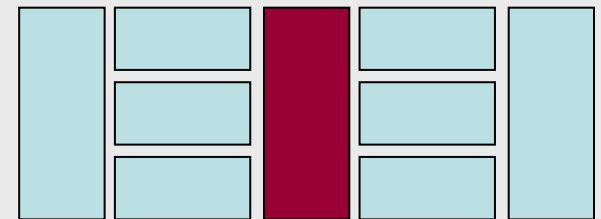
- Externe Partnerschaften werden gemanagt
- Finanzen werden gemanagt
- Gebäude, Einrichtungen und Material werden gemanagt
- Technologie wird gemanagt
- Informationen und Wissen werden gemanagt



**Ressourcen nachhaltig wirksam einsetzen**

## Kriterium 5: Prozesse

- Prozesse werden systematisch gestaltet und gemanagt
- Prozesse werden nach Bedarf und unter Nutzung von Innovationen verbessert, um Kunden und andere Interessengruppen voll zufrieden zu stellen und die Wertschöpfung für sie zu steigern
- Produkte und Dienstleistungen werden auf Basis der Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden entworfen und entwickelt
- Produkte und Dienstleistungen werden hergestellt, vermarktet und betreut
- Kundenbeziehungen werden gemanagt und vertieft



**Wertschöpfung für die Interessengruppen steigern**

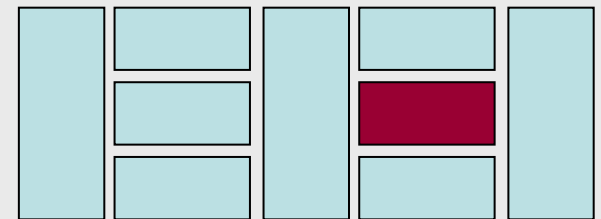
## Kriterium 6: Kundenbezogene Ergebnisse

- **Messergebnisse über die Wahrnehmung**

Messergebnisse die zeigen, wie die Kunden die Leistungen der Organisation über einen längeren Zeitraum betrachtet wahrnehmen und bewerten um daraus strategische Handlungen abzuleiten

- **Leistungsindikatoren**

Indikatoren mit denen die Leistung der Organisation in Bezug auf die Kunden tagesaktuell bewertet wird, um daraus operative Handlungen abzuleiten



**die emotionale Bindung der Kunden erhöhen**



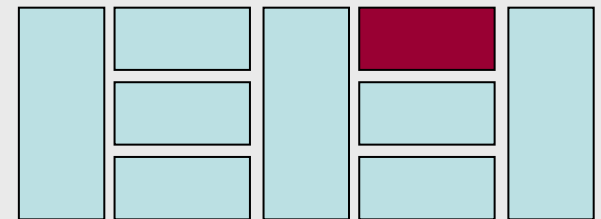
## Kriterium 7: Mitarbeiterbezogene Ergebnisse

- **Messergebnisse über die Wahrnehmung**

Messergebnisse die zeigen, wie die Mitarbeiter die Leistungen der Organisation über einen längeren Zeitraum betrachtet wahrnehmen und bewerten um daraus strategische Handlungen abzuleiten

- **Leistungsindikatoren**

Indikatoren mit denen die Leistung der Organisation in Bezug auf die Mitarbeiter tagesaktuell bewertet wird, um daraus operative Handlungen abzuleiten



**die emotionale Bindung der Mitarbeiter erhöhen**

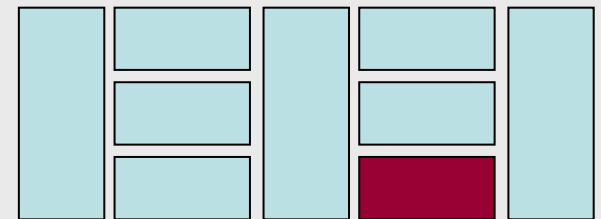
## Kriterium 8: Gesellschaftsbezogene Ergebnisse

- **Messergebnisse über die Wahrnehmung**

Messergebnisse die zeigen, wie die Gesellschaft die Leistungen der Organisation über einen längeren Zeitraum betrachtet wahrnimmt und bewertet um daraus strategische Handlungen abzuleiten

- **Leistungsindikatoren**

Indikatoren mit denen die Leistung der Organisation tagesaktuell bewertet wird, um daraus operative Handlungen abzuleiten



die Beziehung zur Gesellschaft positiv gestalten

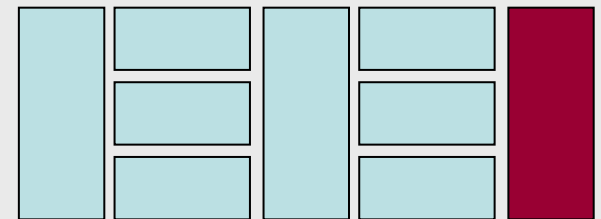
## Kriterium 9: Schlüsselergebnisse

- **Folgeergebnisse der Schlüsselleistungen**

Kennzahlen, die den Erfolg der Organisation über einen längeren Zeitraum darstellen um daraus strategische Handlungen abzuleiten

- **Schlüsselleistungsindikatoren**

Kennzahlen, die zur Überwachung und zum Verständnis der Prozesse dienen um daraus operative Handlungen abzuleiten



**strategische Schlüsselemente erfolgreich steuern**

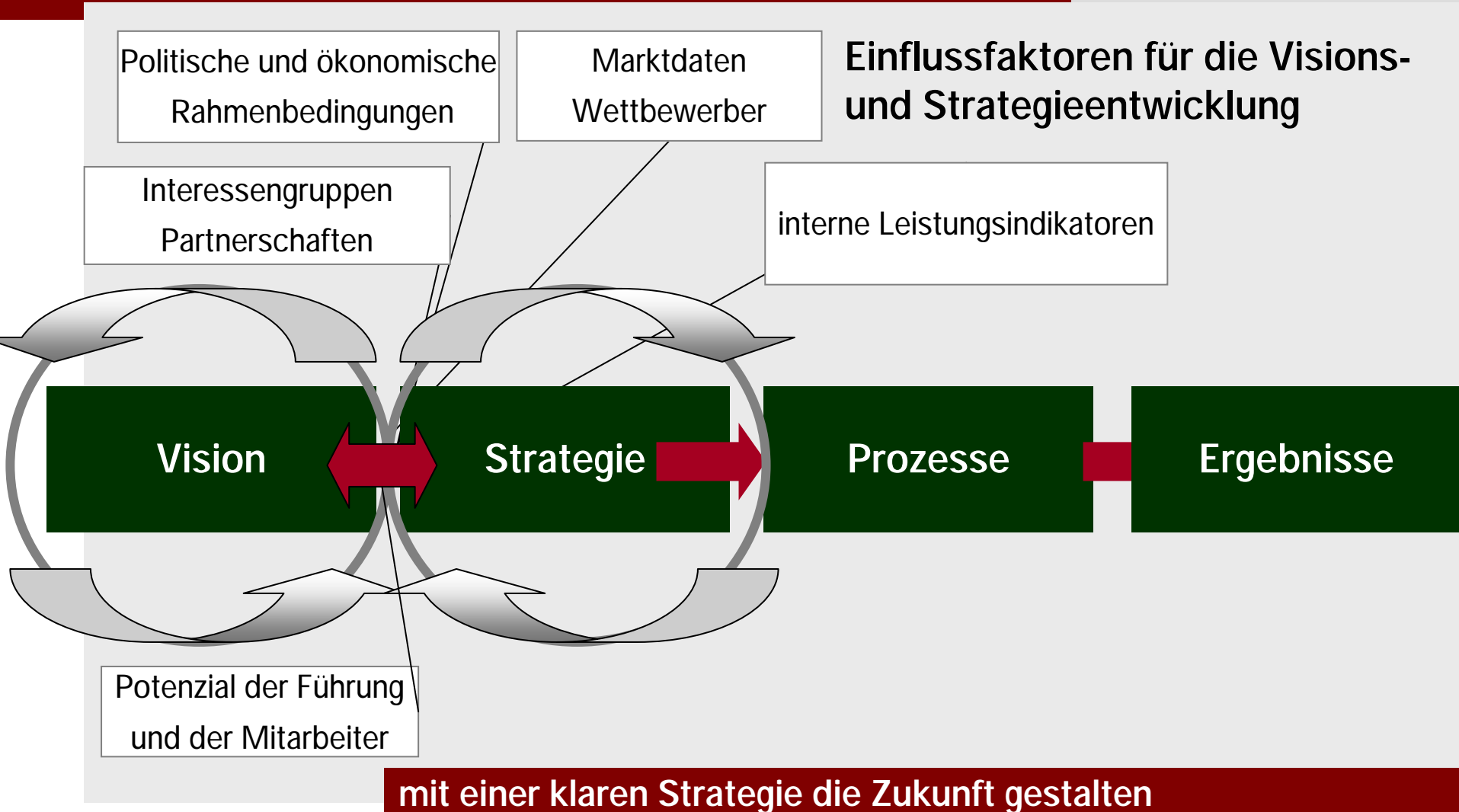
„You can't manage what you can't measure“

(Kaplan & Norton, Entwickler der Balanced Scorecard)

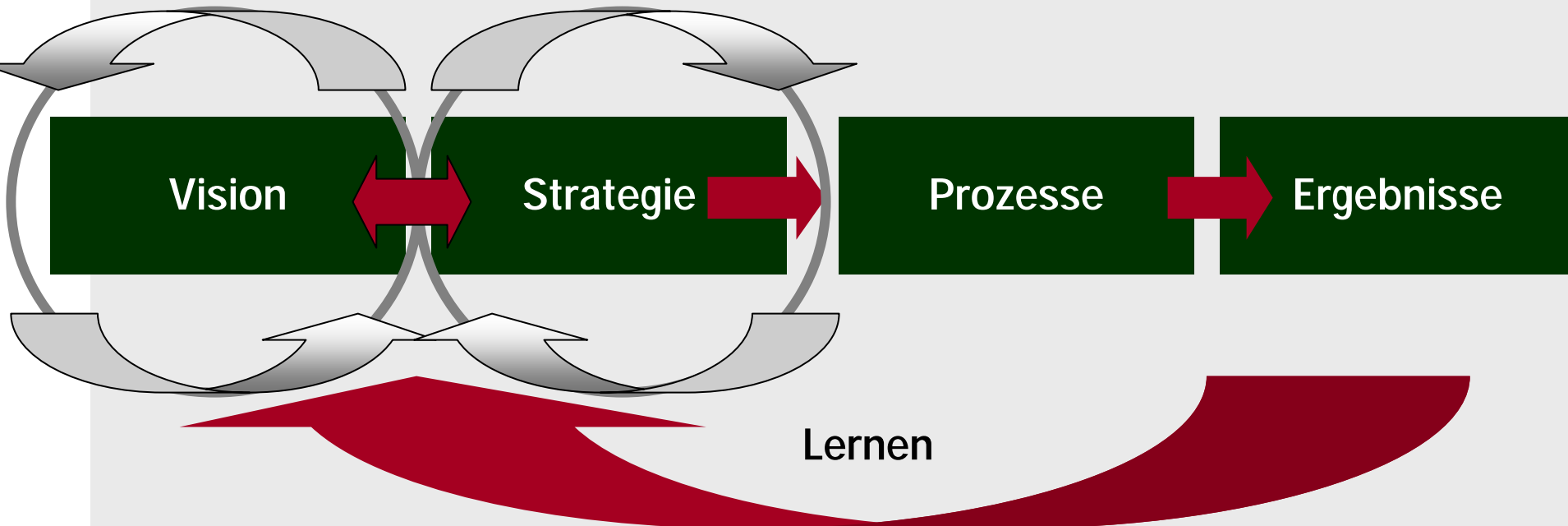
## Der Strategieprozess als Leitfaden der Unternehmensentwicklung

**mit einer klaren Strategie die Zukunft gestalten**

# Erfolgreiche Organisationsentwicklung mit dem EFQM Modell für Excellence



## Kontinuierlicher Visions- und Strategieprozess



mit einer klaren Strategie die Zukunft gestalten



- Stärken und Potenziale des Unternehmens durch eine Selbstbewertung erkennen, die **Potenziale** zur ganzheitlichen Gestaltung der Prozesse **umsetzen**
- Durch einen **fundamentalen Aufbruch** den permanenten Wandel gestalten und das Unternehmen für die Zukunft stark machen
- Die Herzen und Köpfe der Führungskräfte und Mitarbeiter bewegen, die emotionale Verbundenheit mit dem Unternehmen erhöhen, die volle **Leistungsfähigkeit entfalten**

**Den permanenten Wandel aktiv gestalten**



„Was immer Du tun kannst oder wovon Du träumst  
– fang damit an. Mut hat Genie, Kraft und Zauber in sich“  
(J.W.v.Goethe)

„Entwickeln Sie eine Vision für Ihre Werkstatt. Erarbeiten Sie sich eine Strategie, wie Sie diese Vision erreichen können und setzen Sie diese konsequent um! Nicht Jammern sondern handeln!“

**Den permanenten Wandel aktiv gestalten**

## 1. Commitment und Kommunikation

Entwickeln eines unternehmensspezifischen Konzeptes

Begeistern der Führungskräfte und der Mitarbeiter

Kommunikation im Unternehmen

## 2. Qualifizierung der Organisation

Qualifizieren der Führungskräfte zum Umgang mit dem EFQM Modell

Qualifizieren von Mitarbeitern und Führungskräften zu „Europäischen Excellence Assessoren“

## 3. Selbstbewertung und Auswertung

Bewerten aller Unternehmensprozesse mit dem Synergain – Quick - Assessment©

Auswerten der Verbesserungspotenziale und ableiten von Handlungsbedarf

## 4. Aktionsplanung und Umsetzung

Vereinbaren und priorisieren von Aktionen

Umsetzen der Aktionen

## 5. Wiederholen der Selbstbewertung

Regelmäßige Wiederholung der Selbstbewertung

Feststellen des Erfolges und erneutes Erkennen von Verbesserungspotenzialen

## 6. Bewerbung um den Ludwig Erhard Preis oder den European Quality Award

Erarbeiten der Bewerbungsunterlagen

Test Assessment

**Den permanenten Wandel aktiv gestalten**

## **1. Nachhaltig erfolgreiche Unternehmensentwicklung**

Erarbeiten Sie sich ein Stärken / Schwächen Profil

Leiten Sie Handlungsbedarf ab und starten Sie einen Veränderungsprozess

Beteiligen Sie alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Entwicklung

Schaffen Sie eine hohe Identifikation mit der Vision und der Strategie

## **2. Benchmarking mit anderen Anwendern**

Vergleichen der Ergebnisse Ihrer Selbstbewertung mit anderen Unternehmen

Vergleichen ausgewählter Prozesskennzahlen mit anderen Unternehmen

Vereinbaren von Benchmarking - Projekten

## **3. Bewerbung um den den Ludwig Erhard Preis oder European Quality Award**

Treten Sie in den Wettbewerb um Spitzenleistungen in Deutschland und Europa

Nutzen Sie den Prozess um weitere Potenziale zu erkennen

Nutzen Sie das Ergebnis für Ihren Marktauftritt

## **4. Networking in der EFQM Community**

Treffen Sie andere Unternehmen auf den verschiedenen EFQM Veranstaltungen

Lernen Sie Führungskräfte von erfolgreichen Unternehmen kennen

Schließen Sie Partnerschaften und Freundschaften

**Den permanenten Wandel aktiv gestalten**

## Unterstützung der Synergain Management Consultants für Ihren Prozess

- Wir entwickeln mit Ihnen ein Konzept, welches auf Ihr Unternehmen zugeschnitten ist
- Wir qualifizieren Führungskräfte und Mitarbeiter zum Umgang mit dem EFQM Modell für Excellence und als Lizenznehmer der EFQM ausgewählte Mitarbeiter zu „Europäischen Excellence Assessoren“
- Wir begleiten Sie bei allen Aktivitäten von der Selbstbewertung über die Aktionsplanung und Umsetzung bis hin zur Bewerbung um den Ludwig Erhard Preis und den European Quality Award

Senden Sie uns eine e-mail mit Ihrer Anfrage zur Umsetzung des EFQM Modells für Excellence an: [n.kohlscheen@synergain.com](mailto:n.kohlscheen@synergain.com)

Wir besuchen Sie gerne zu einem persönlichen Informationsgespräch!

**Den permanenten Wandel aktiv gestalten**

## 7 Gründe warum Sie Ihr EFQM Projekt mit Synergain machen sollten

- Synergain Management Consultants haben langjährige Erfahrung in der Implementierung des EFQM Modells in verschiedenen Branchen
- Wir sind seit über 10 Jahren lizenzierte EFQM Assessorentrainer
- Wir können die Trainings in deutscher und englischer Sprache durchführen
- Wir sind langjährig als Lead – Assessoren im Ludwig – Erhard – Preis im Einsatz
- Die Partner der Synergain Management Consultants sind ausgebildete systemische Organisationsberater und haben eine ausgewiesene Qualifikation mit entsprechender Erfahrung in Veränderungsprojekten
- Auf Basis von erprobten Standards entwickeln wir mit Ihnen ein passendes Konzept zur Implementierung des EFQM Modells in Ihrem Unternehmen

**Den permanenten Wandel aktiv gestalten**



n.kohlscheen@synergain.com

www.synergain.com

Fon: +49 (0)40 – 677 83 22

Norbert Kohlscheen

## Aktueller Aufgabenbereich

- Partner der Synergain Management Consultants, Büro Hamburg
- Berater für Organisationsentwicklung und Qualitätsmanagement
- Mitglied im Beirat des Deutschen EFQM Centers (DEC)
- Lead Assessor im Ludwig – Erhard – Preis

## Beratungsschwerpunkte der letzten Jahre

- Organisationsberatung bei der ganzheitlichen Bewertung und Gestaltung von Managementsystemen auf Basis des EFQM Modells für Excellence bis zur Bewerbung um den Ludwig-Erhard-Preis oder den European Quality Award
- Lizenztrainings zum „Europäischen Excellence Assessor“
- Visions- und Strategieentwicklung auf Basis der Balanced Scorecard
- Führungskräfteentwicklung- und Coaching im systemischen Kontext
- Methoden der kollegialen Beratung (lizenzierter KTC-Coach)
- Work - Life - Balance Workshops
- Organisationsberatung bei der Einführung, Entwicklung und Auditierung von Qualitätsmanagement-Systemen auf Basis der ISO 9001:2000 bis zur Zertifizierungsreife

## Professioneller Hintergrund und Werdegang

- Studium der Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Personal und Organisation, Abschluss: Dipl. Betriebswirt
- Langzeitausbildung zum Systemischen Organisationsberater (IOS Prof. Schley & Partner)
- Langzeitausbildung in Methoden der kollegialen Beratung (lizenzierter KTC – Coach)
- Ausbildung zum EFQM Assessoren Trainer (lizenzierter EFQM Trainer)
- Ausbildung zum Auditorentrainer
- Lizenzierter qu.int.as Berater der BGW
- Lizenzierter Fitnesstrainer
- Langjährige Führungskraft in einer mittelständischen Spedition und internationalen Unternehmensberatungen

**Den permanenten Wandel aktiv gestalten**