



Lernen von den Besten

Exzellente Entwicklungszusammenarbeit (xEZA)

Ein Modell für eine nachhaltige Steigerung der Effizienz und Effektivität

Präsentation SEVAL I EZA

Bern, 12. Januar 2012

Gerhard Leu

Ziel und Agenda

GUT – BESSER – EXZELLENT

Bereitstellen eines Management- und Evaluationsmodelles – abgeleitet von Best Practices – um die Effizienz und Effektivität in der EZA nachhaltig zu fördern.

AGENDA

- Vorgehensplan
- Gibt es Spitzenleistungen?
- Das xEZA-Modell im Überblick
- Zusammenfassung Machbarkeitstudie
- Das xEZA-Modell im Detail
- Weiteres Vorgehen
- Diskussion

Der Vorgehensplan

▪ Erfahrung

- ➔ EFQM Excellence Award in Europa und mittlerer Osten
- ➔ Unterricht an Universität Fribourg (Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät)
- ➔ Metastudie über Best Practices
- ➔ Weiterentwicklung und Anwendung zur Evaluation von strategischen Optionen und Projekten (→ "Exclerator": Accelerator to Excellence)

▪ Modellierung

- ➔ Machbarkeitsstudie in der EZA (Zambia)
- ➔ Anpassung des Modell an die EZA ("xEZA")
- ➔ "Stamping Procedure" by EFQM

▪ Finalisierung

- ➔ **Kurzpräsentation SEVAL | EZA**
- ➔ **Pilotprojekt mit Partnerorganisation**
- ➔ Finalisierung des Modelles (Broschüre, Web, Tools)

▪ Anwendung

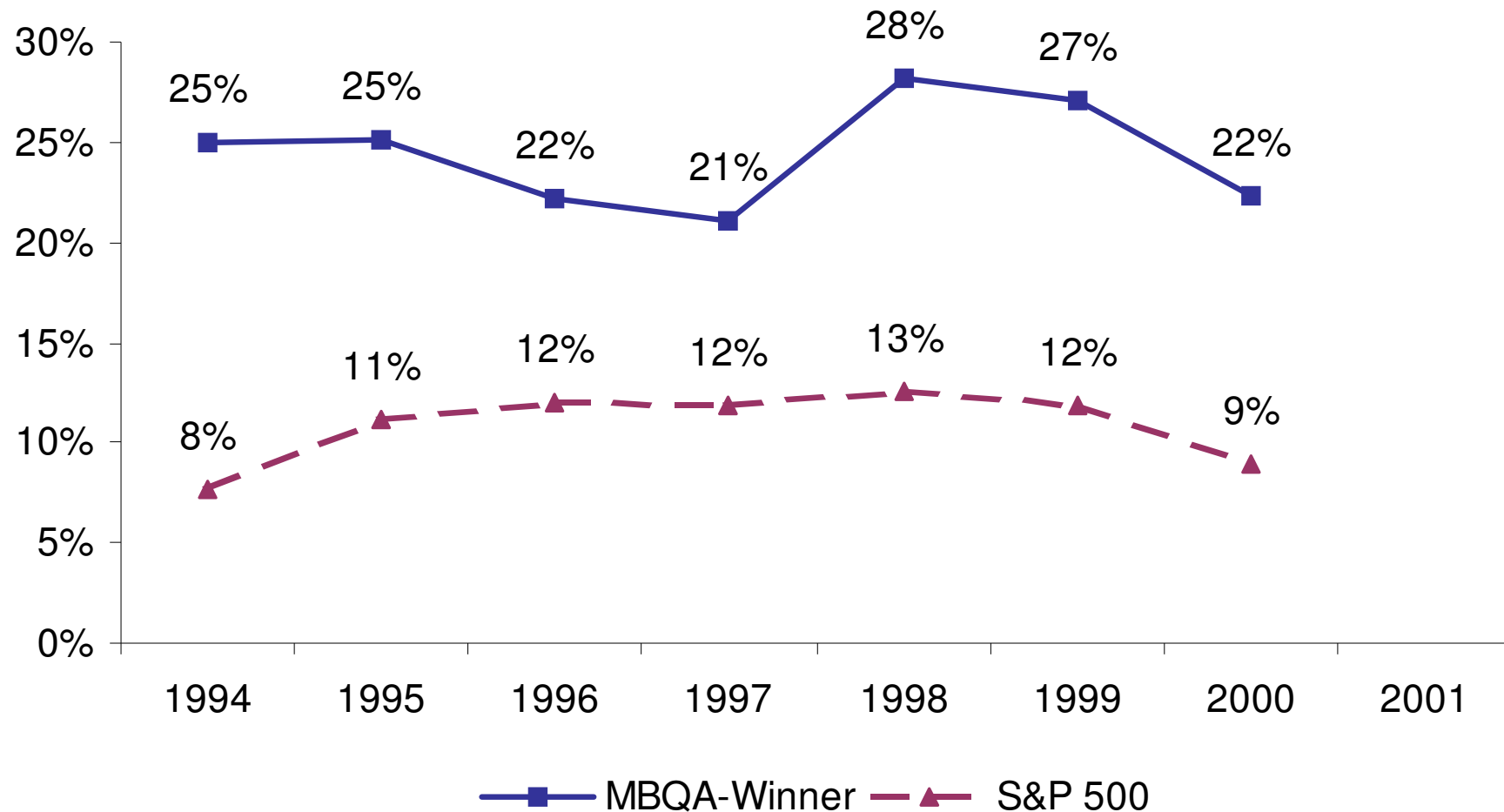
- ➔ Schweiz
- ➔ International (EFQM, EU, OECD, UN, ...)

Agenda

GUT – BESSER – EXZELLENT

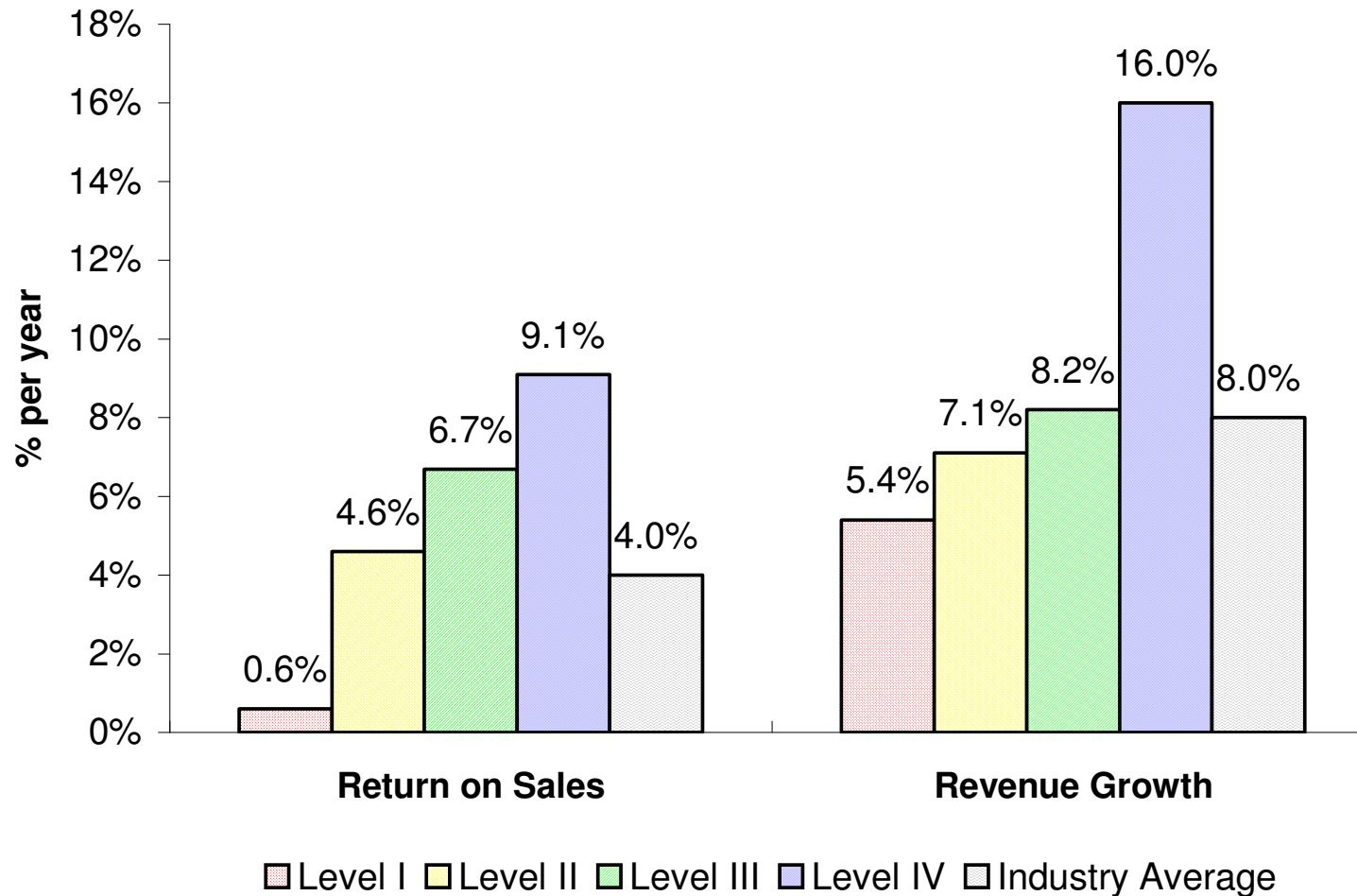
- Vorgehensplan
- **Gibt es Spitzenleistungen?**
- Das xEZA-Modell im Überblick
- Zusammenfassung Machbarkeitsstudie
- Das xEZA-Modell im Detail
- Weiteres Vorgehen
- Diskussion

Exzellente Organisationen haben ca. doppelte Performance im Aktienkurs gegenüber S&P500



Source: Metastudie Gerhard Leu AG [2004]
(DATA: National Institute for Standard and Technology, USA)

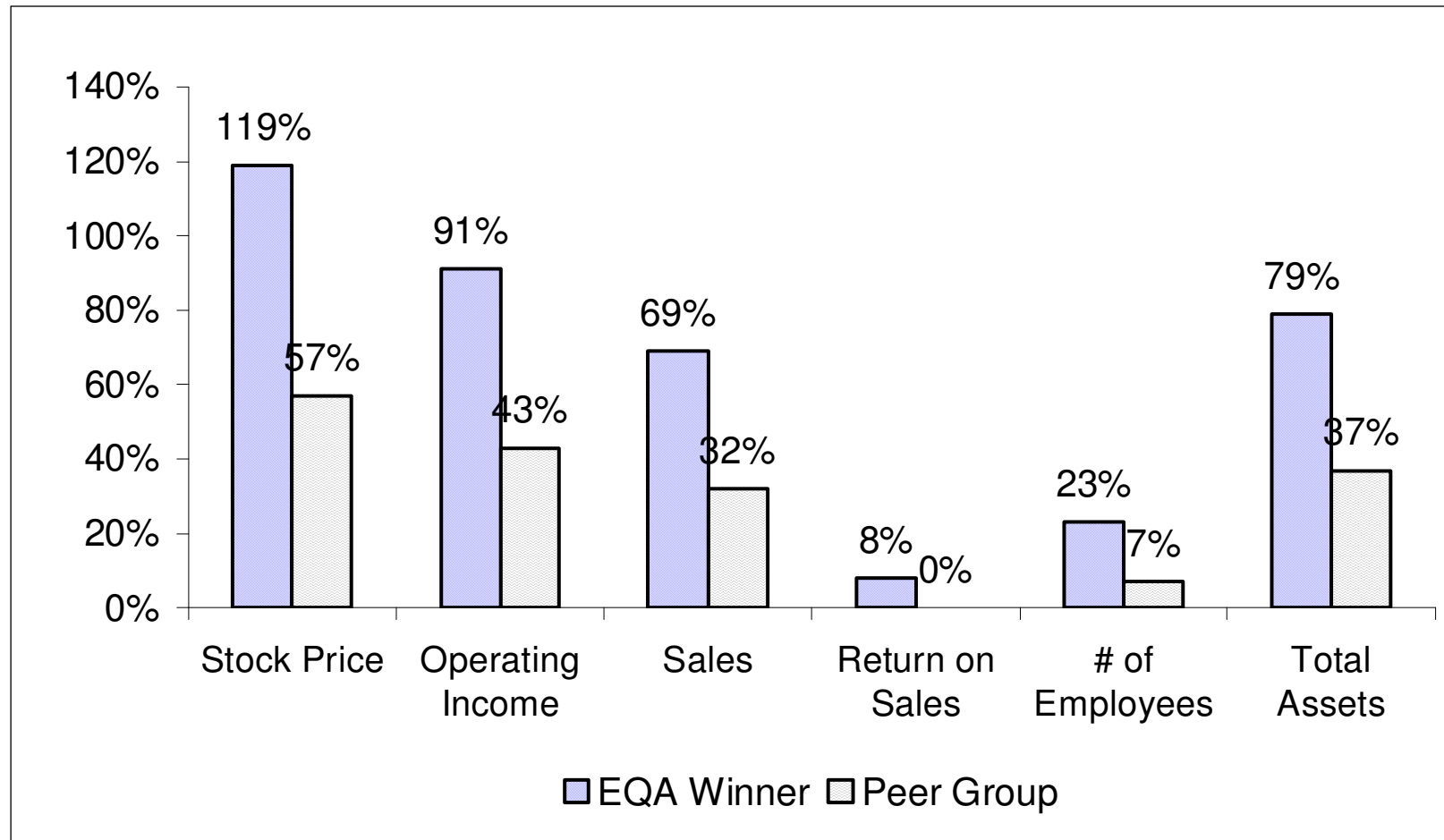
Exzellente Organisationen haben ca. doppelt so gute Ergebnisse, sowohl auf interner als auch auf externer Seite



Source: Metastudie Gerhard Leu AG [2004]

(DATA: Rommel, Günter; Brück, Felix; Diederichs, Raimund; Kempis, Rolf-Dieter; Kaas, Hans-Werner; Fuhry, Günter; Kurfess, Volker)

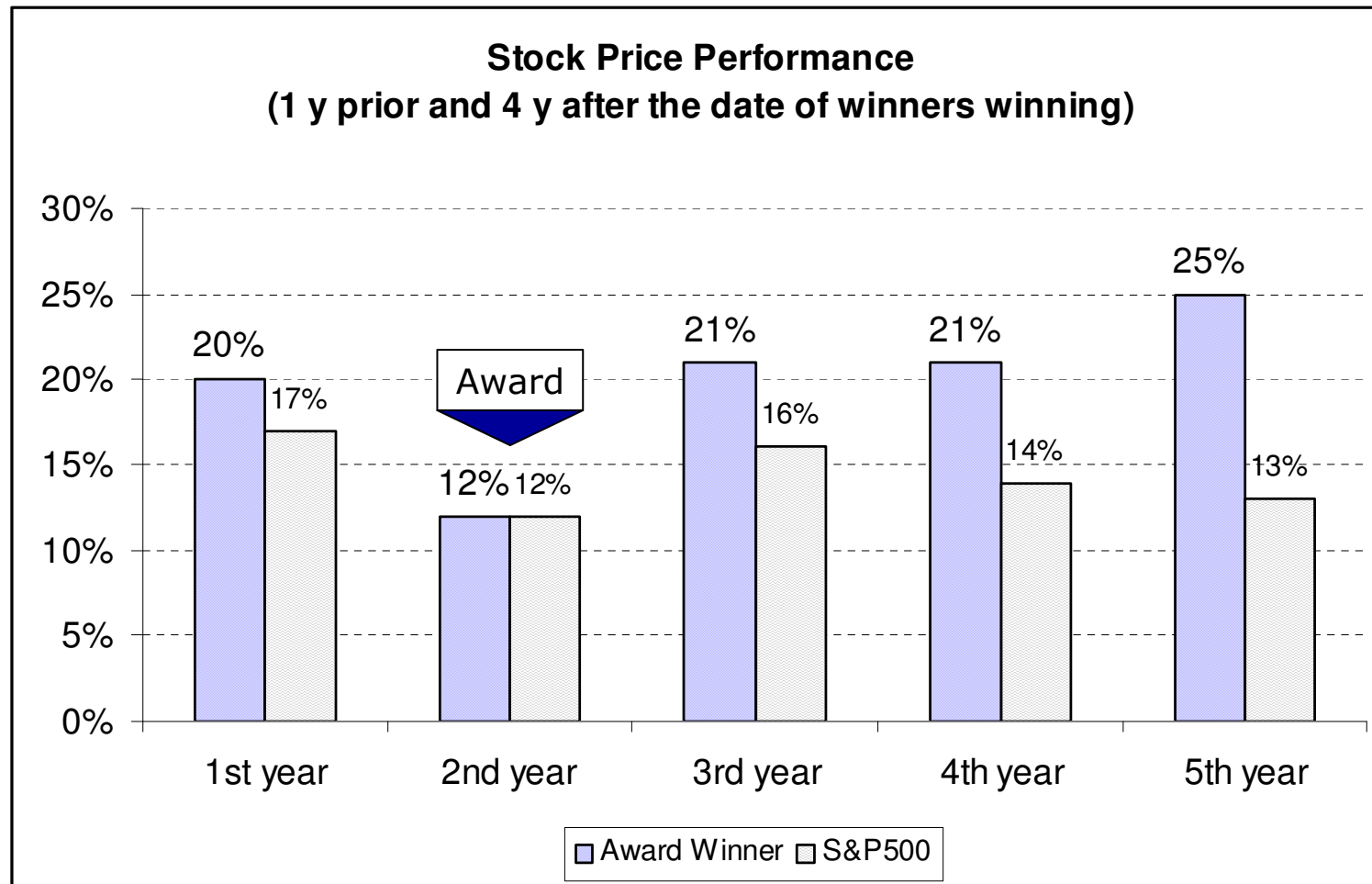
Exzellente Organisationen haben ca. doppelte Performance in allen relevanten Schlüsselkennzahlen



Source: Metastudie Gerhard Leu AG [2004]

(DATA: Dr. Vinod Singhal (Georgia Institute of Technology, USA) and Dr. Kevin Hendricks (University of Western Ontario, USA))

Exzellente Organisationen haben nachhaltig gute Ergebnisse



Source: Metastudie Gerhard Leu AG [2004]

(DATA: Dr. Vinod Singhal (Georgia Institute of Technology, USA) and Dr. Kevin Hendricks (University of Western Ontario, USA))

Verbreitung von Excellence-Modellen

▪ Branchen

- Industrie
 - Metall, Maschinen, Auto
 - Elektro, Elektronik
 - Pharma, Chemie
 - ...
- Dienstleister
 - Schulen, Universitäten
 - Spitäler, Kliniken
 - Hotels
 - IT, Telecom
 - Bahn, Luftfahrt
 - Post, Transport
 - Engineering, Consulting
 - Banken
 - ...
- öff. Verwaltungen und NPO
 - Steuerbehörde
 - Polizei
 - Armee
 - *NGO's*, Parteien und Verbände fehlen (?)*
 - ...

* mir bekannt nur von Finnland und Syrien

▪ Grösse

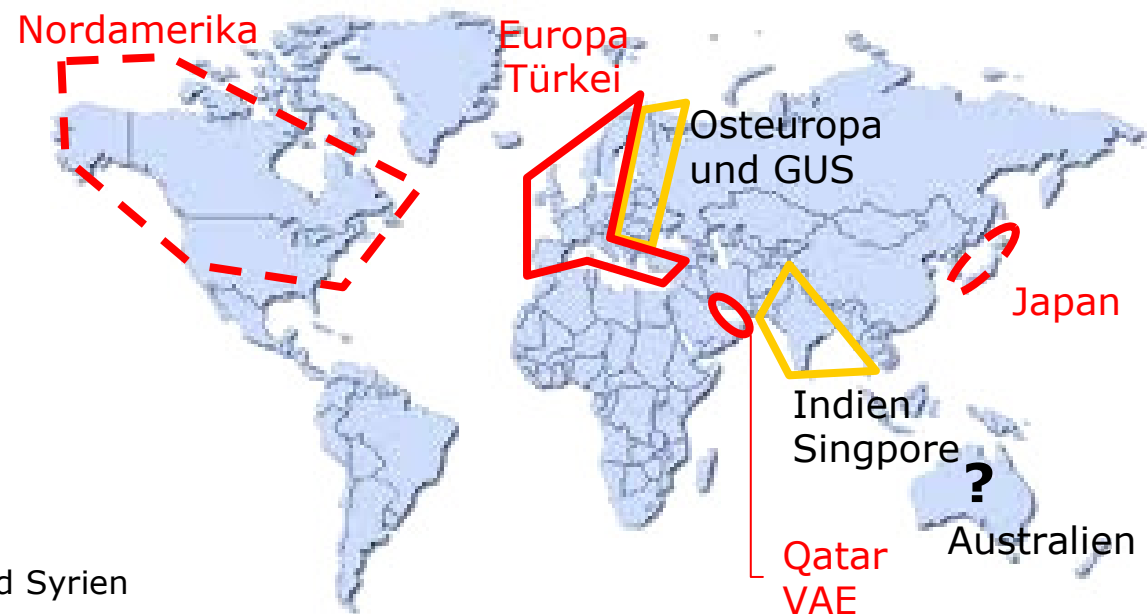
- Multinationale Organisationen
- Grossbetriebe
- KMU (ab ca. 10 Pers.)

▪ Struktur

- Privatwirtschaft, Öffentliche Verwaltungen
- Gesamtorganisationen, Operational Units
- Optionen, Projekte, Programme

▪ Geografie

- entlang wirtschaftlicher Entwicklung



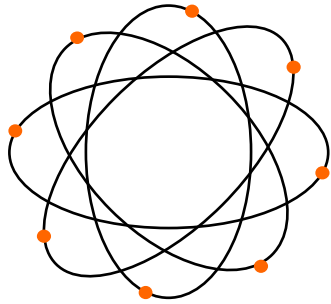
Agenda

GUT – BESSER – EXZELLENT

- Vorgehensplan
- Gibt es Spitzenleistungen?
- **Das xEZA-Modell im Überblick**
- Zusammenfassung Machbarkeitstudie
- Das xEZA-Modell im Detail
- Weiteres Vorgehen
- Diskussion

Das Modell im Überblick

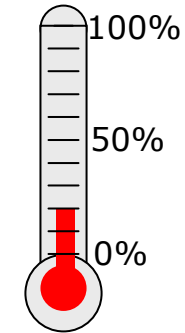
Grundkonzepte



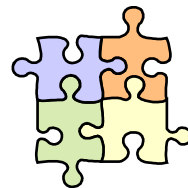
Kriterien



Bewertungskatalog

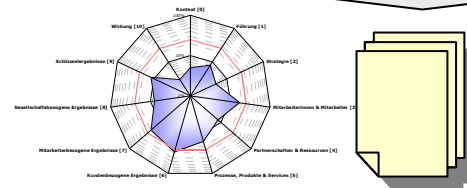


Umsetzung

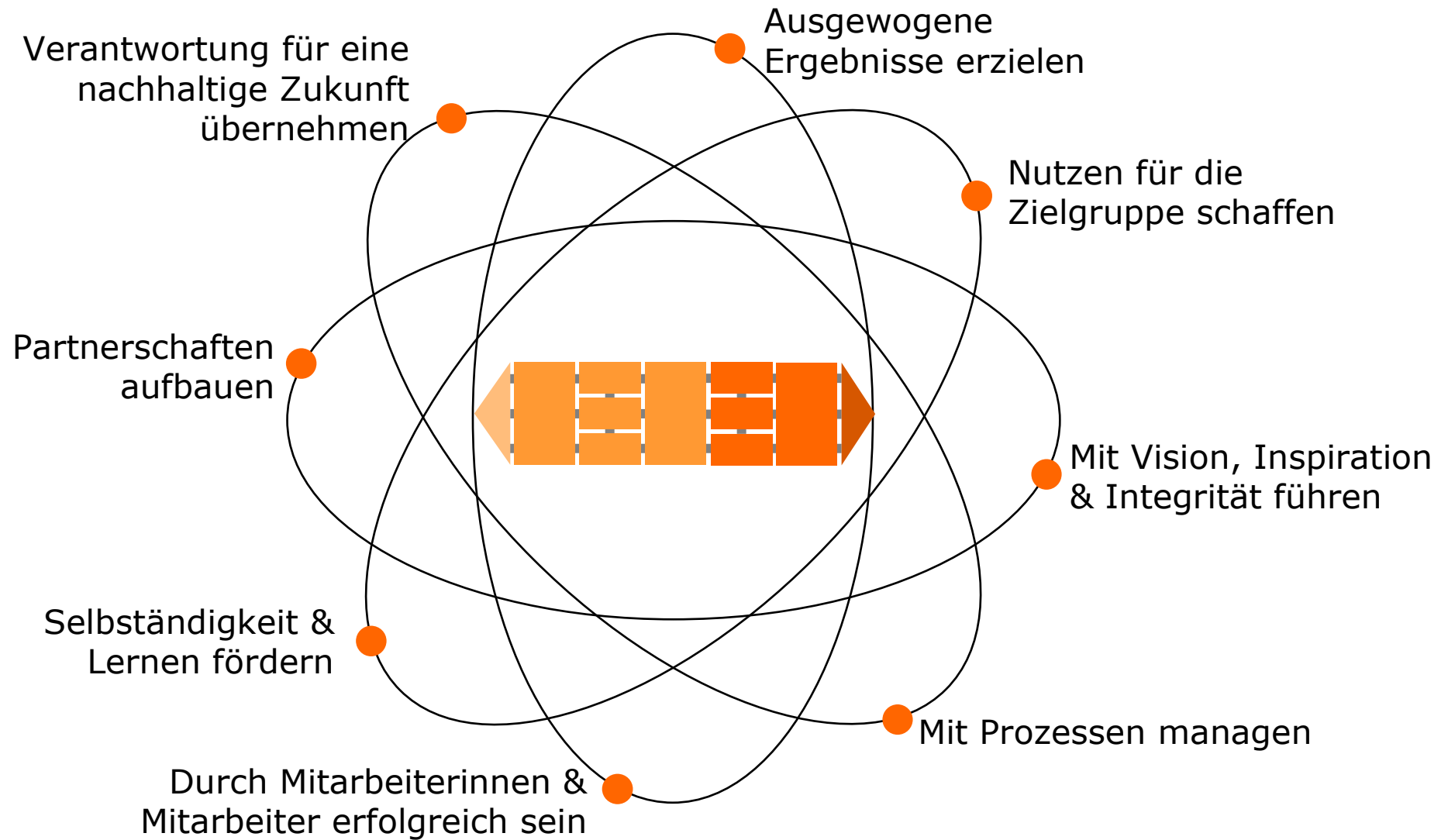


Lernen & Verbessern

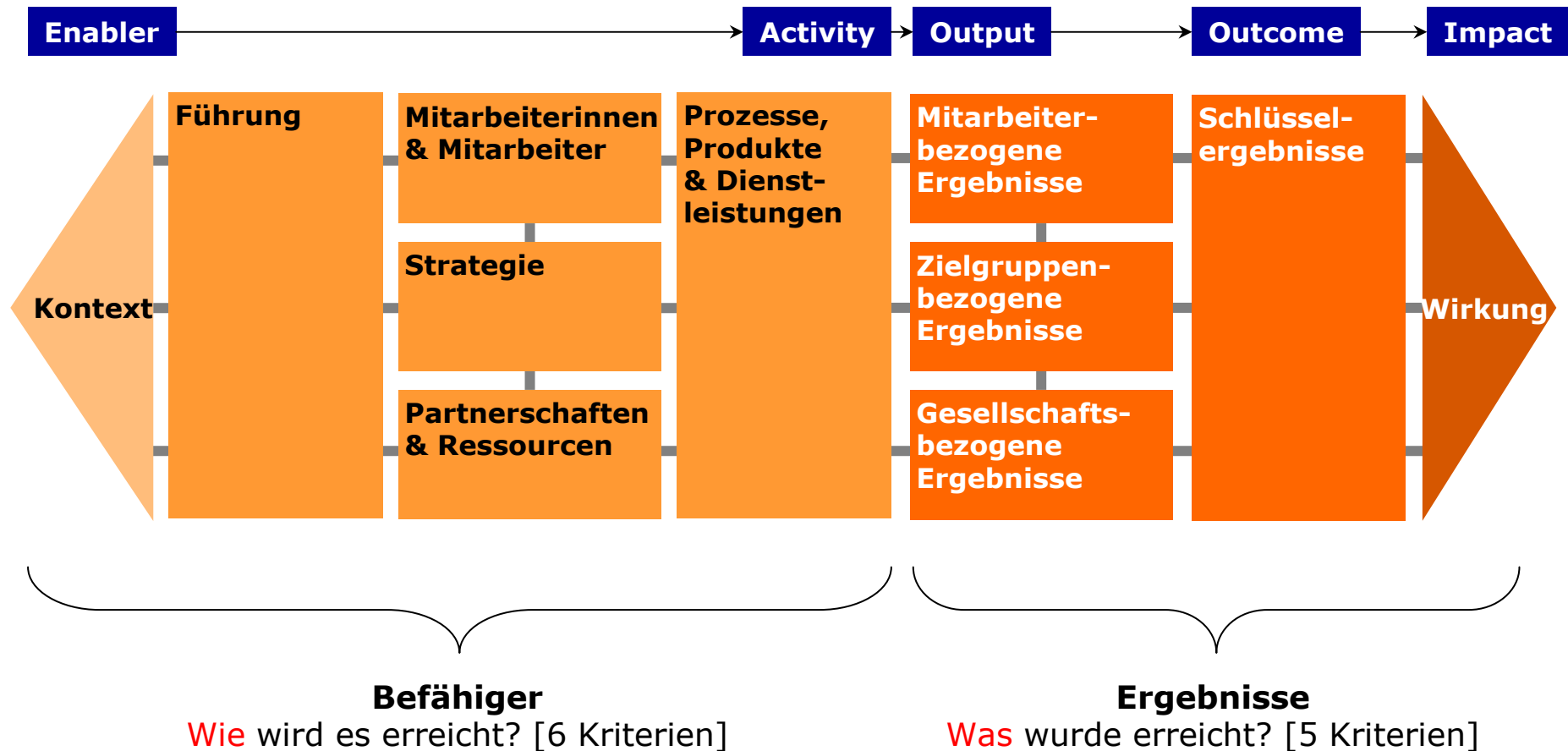
Evaluation



Exzellenz basiert auf 8 Grundkonzepten



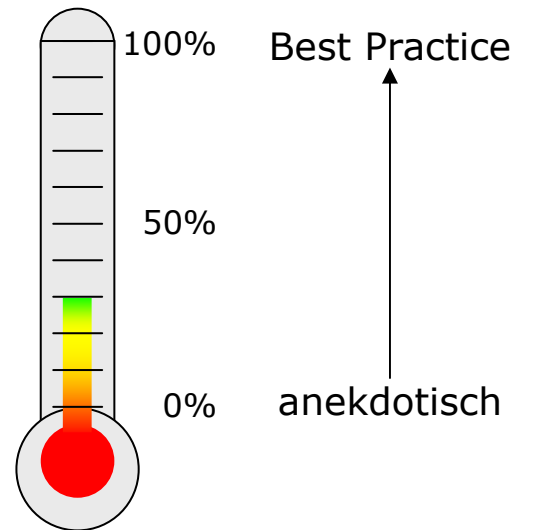
Das xEZA-Modell besteht aus 11 Kriterien



Eine Bewertung pro Kriterium mit Stärken und Empfehlungen

▪ Befähiger

- Vorgehen
 - fundiert
 - integriert
- Umsetzung
 - eingeführt
 - systematisch
- Bewertung & Verbesserung
 - messen
 - lernen
 - verbessern



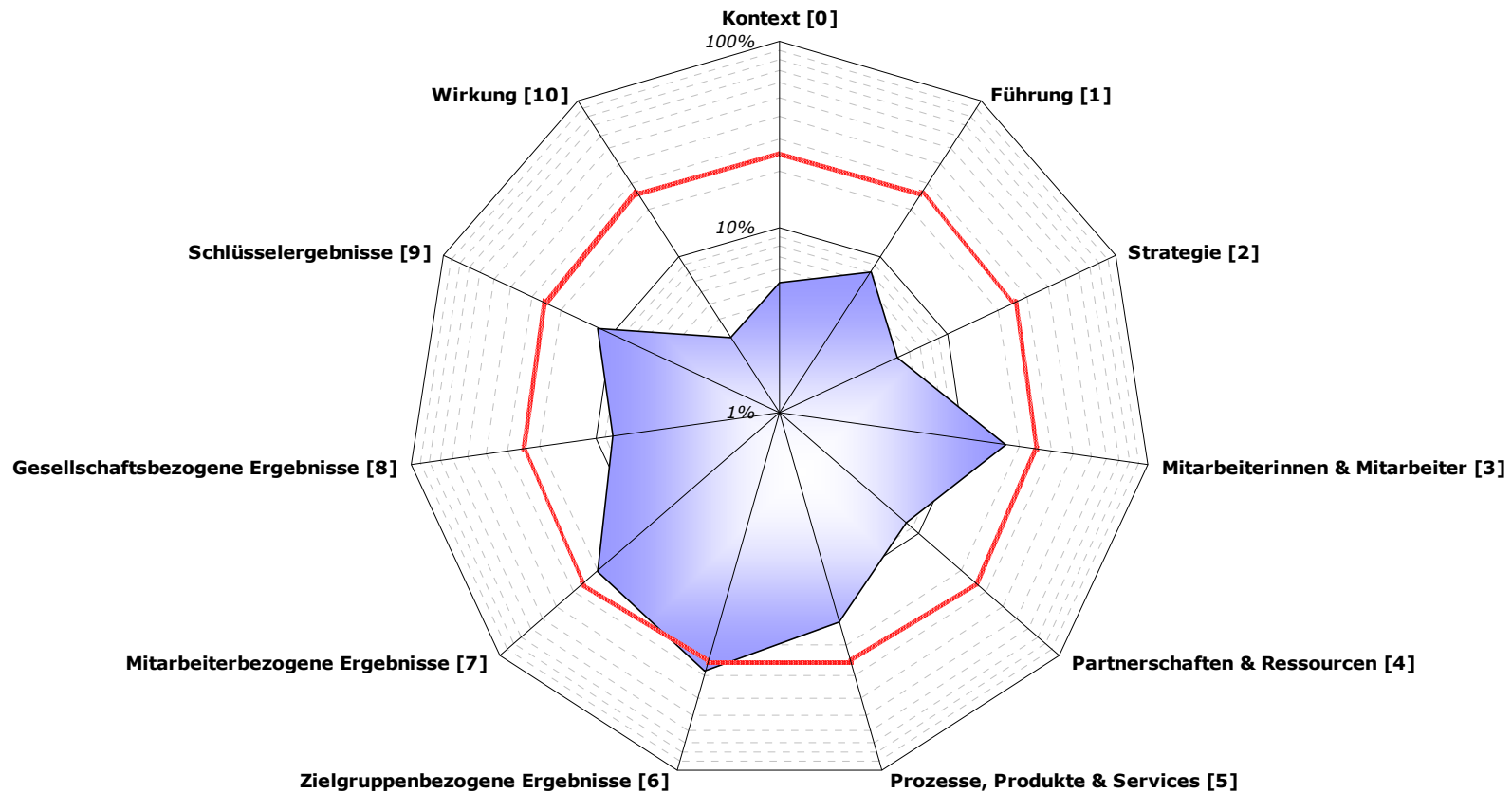
▪ Ergebnisse

- Relevanz
 - Relevanz
 - Umfang
 - Integrität
 - Segmentierung
- Leistung
 - Trends
 - Ziele
 - Vergleiche
 - Ursachen
 - Nachhaltigkeit



Feedbackreport
& Fact Sheets

Exzellez-Profil als Basis für Verbesserungen



Vergleich mit Wirkungsmessung und Logical Framework

▪ Ansatz Wirkungsmessung (ZEWO), Logframe

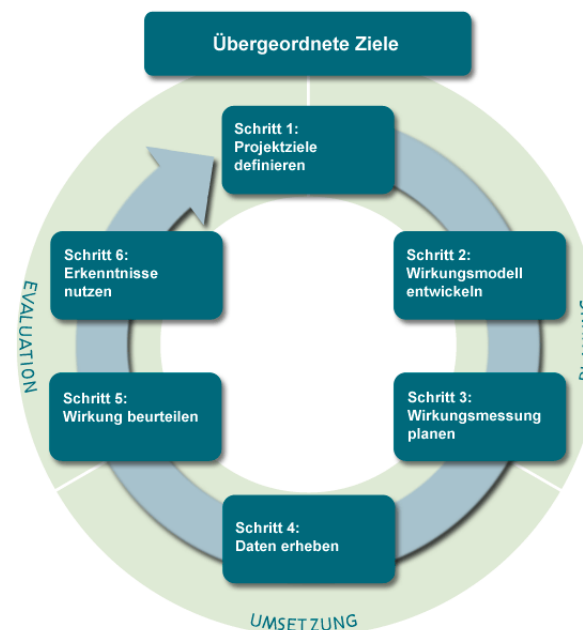
- Projektmanagement-Methode
- Wie macht man wirkungsorientierte Evaluationen?
- allgemeine Fragen als Hinweise
- Beurteilung der Ergebnisse (Was)

▪ Ansatz xEZA

- offen formulierter Kriterienkatalog
- **Deployment** des Modells in die operative Praxis
- **Evaluation** der Ergebnisse UND Befähiger
- **Assessment** anhand von %-Zahlen
- Vergleich mit / Lernen von Best Practices

▪ Gemeinsamkeiten

- spezifisch für EZA
- systematische Ansätze
- methodische Übereinstimmung
- basierend auf Fakten
- nichts Neues



Quelle: www.zewo.ch [2012-01]

Overall objectives	Objectively verifiable indicators	Sources of verification	
Project purpose	Objectively verifiable indicators	Sources of verification	Assumptions
Results	Objectively verifiable indicators	Sources of verification	Assumptions
Activities	Means	Costs	Assumptions
			Pre-conditions

Quelle: www.oecd.org > DCD-DAC [2012-01]

xEZA → Weiterentwicklung der Wirkungsmessung und des Logframe's

Ziel und Agenda

GUT – BESSER – EXZELLENT

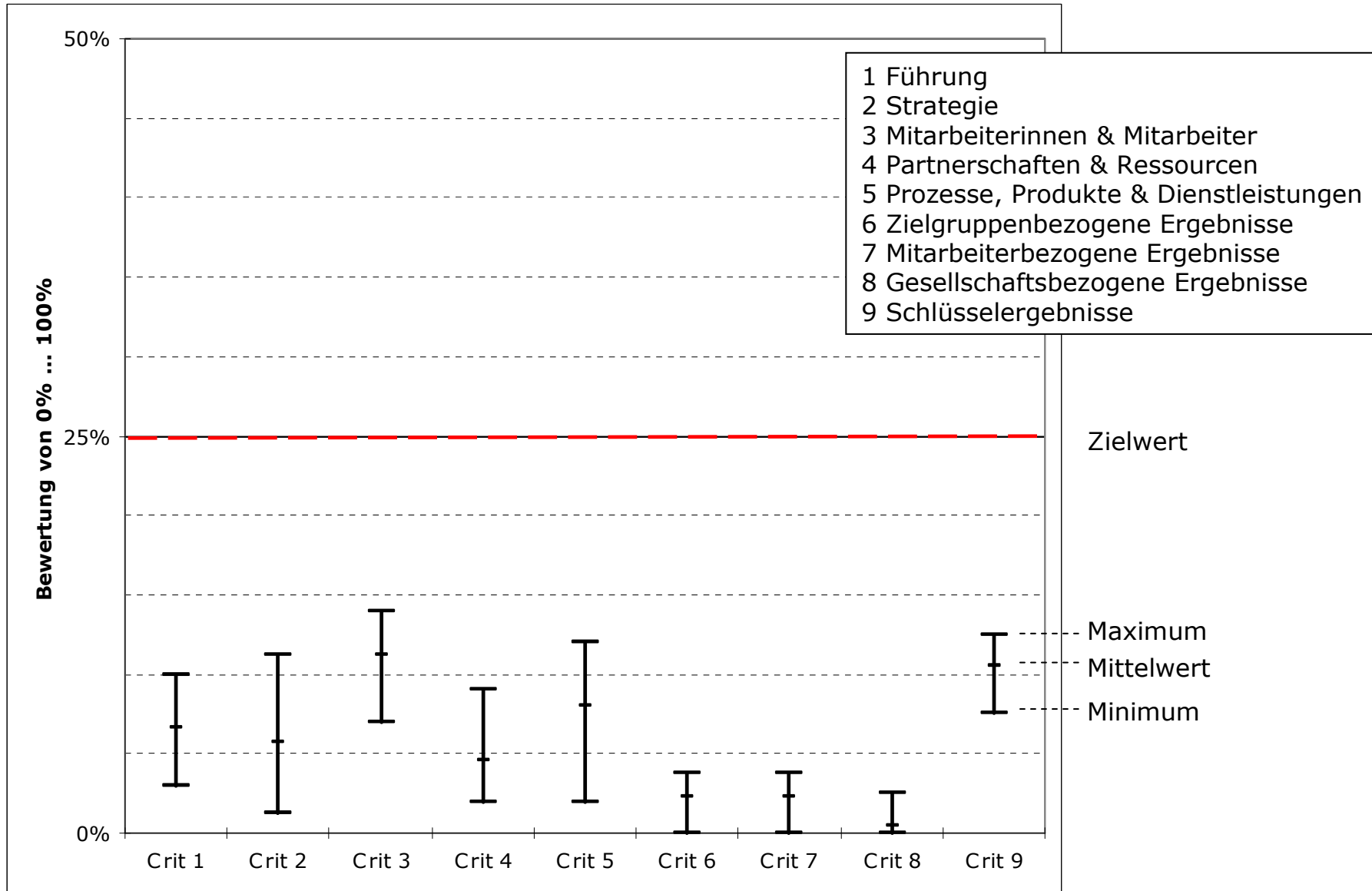
- Vorgehensplan
- Gibt es Spitzenleistungen?
- Das xEZA-Modell im Überblick
- **Zusammenfassung Machbarkeitsstudie**
- Das xEZA-Modell im Detail
- Weiteres Vorgehen
- Diskussion

Machbarkeitsstudie an 5 Spitäler in Sambia

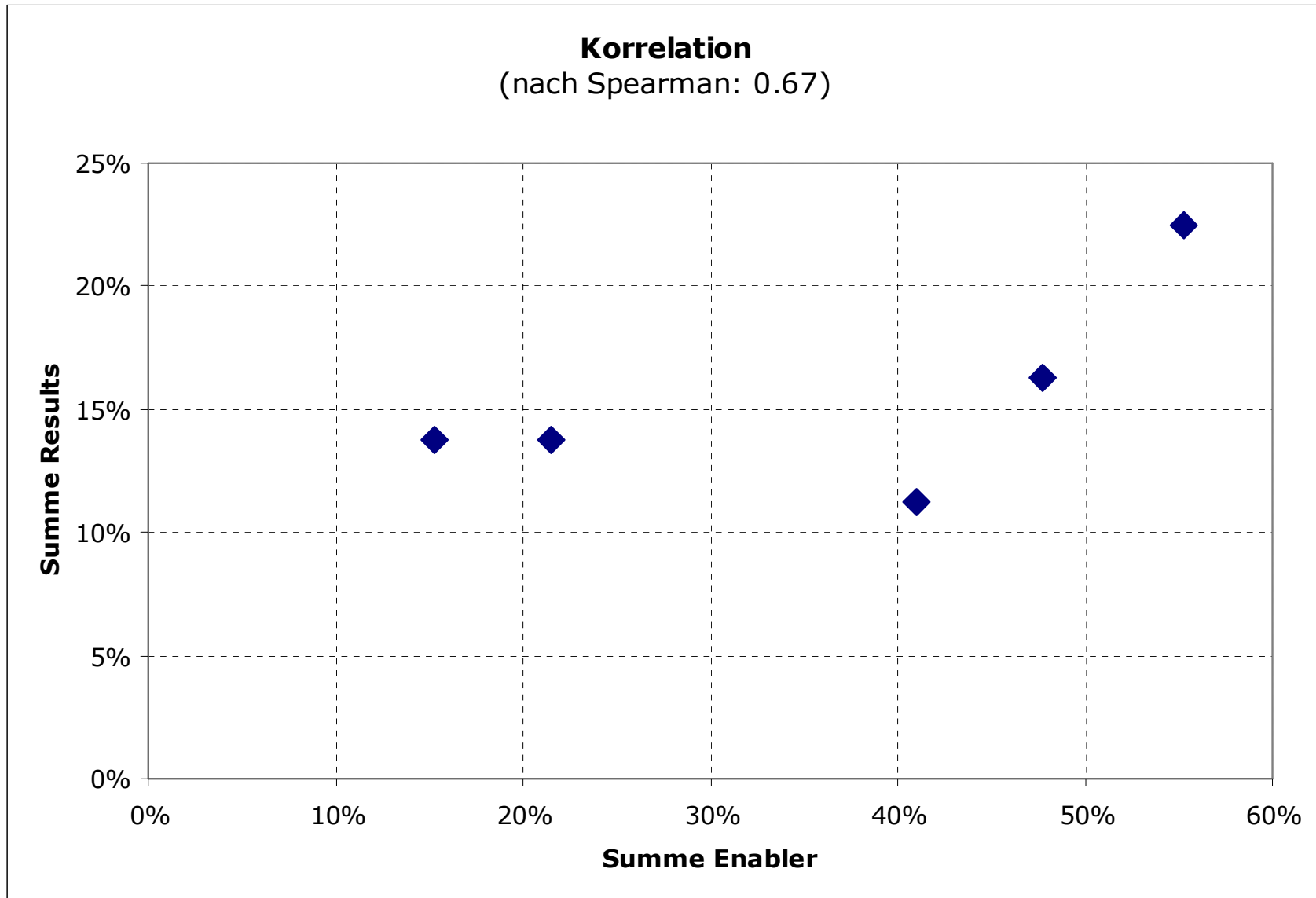
- **St. Paul's Mission Hospital, Kashikishi**
- **Mbereshi Mission Hospital, Kawambwa**
- **Tangata Community Private Surgery Chipatala, Nchelenge**
- **St. Paul's Eye Clinic and Optical Workshop, Kashikishi**
- **Docter Zimba, Kashikishi**



Bewertung der 5 untersuchten Spitäler in Sambia



positive Korrelation Enabler → Results



Erkenntnisse aus der Machbarkeitsstudie

▪ Relevanz

- Frage: Was könnte verbessert werden?
 - Alle Antworten der Spitäler konnten klar einem Kriterium und Grundkonzept zugeordnet werden.
- Frage: Lassen sich alle Kriterien beurteilen?
 - Alle Kriterien sind beurteilbar und machen Sinn.
- Frage: Fehlen Kriterien?
 - Kontext und Wirkung sollten berücksichtigt werden.

▪ Sensitivität

- Bezüglich Projekt:
 - Es gibt klar erkennbare Unterschiede zwischen den Spitälern.
- Bezüglich Kriterium:
 - Es gibt klar erkennbare Unterschiede zwischen den Kriterien.
 - Es gibt ausgeprägtere und weniger gut umgesetzte Kriterien.

▪ Schlussfolgerung

- Das EFQM-Modell ist als Grundlage geeignet → +2 Kriterien und "Re-wording"
- Generell sehr tiefe Bewertungen → Vereinfachung der Evaluation

Ziel und Agenda

GUT – BESSER - EXZELLENT

- Vorgehensplan
- Gibt es Spitzenleistungen?
- Das xEZA-Modell im Überblick
- Zusammenfassung Machbarkeitsstudie
- **Das xEZA-Modell im Detail**
- Weiteres Vorgehen
- Diskussion

(0) Kontext

Modell

xEZA **verstehet den Kontext**, in der die Interventionen wirken. Der Kontext dient als Grundlage für die Formulierung der Vision und der Strategie.

Das bedeutet:

- Das kulturelle Umfeld wird verstanden.
- Die Entwicklungspolitik und deren Herausforderungen werden verstanden.
- Das Regierungssystem wird verstanden.
- Weitere Interventionen der EZA sind bekannt.
- Das missionsspezifische Umfeld wird verstanden.

Bsp. Machbarkeitsstudie

nicht untersucht in der Machbarkeitsstudie. Kriterium erst später modelliert.

(1) Führung

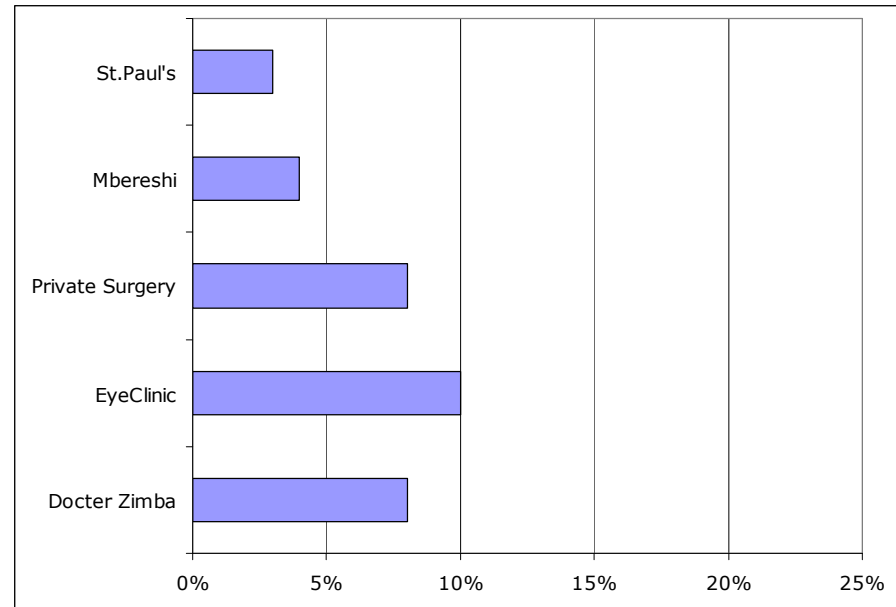
Modell

xEZA hat Führungskräfte, die die **Zukunft konsequent gestalten und verwirklichen**. Sie agieren als Vorbilder für Werte, Ethik und Moral und schaffen Vertrauen. Sie sind flexibel, agieren vorausschauend und reagieren rechtzeitig.

Das bedeutet: Führungskräfte...

- ... entwickeln die Vision, Mission, Werte und ethischen Grundsätze und sind Vorbilder.
- ... definieren, überprüfen und verbessern das Managementsystem und die Leistungsfähigkeit.
- ... befassen sich persönlich mit externen Interessengruppen.
- ... stärken zusammen mit den Mitarbeiter/-innen eine Kultur der Exzellenz.
- ... gewährleisten, dass die Organisation flexibel ist und Veränderungen effektiv gemanagt werden.

Bsp. Machbarkeitsstudie



(2) Strategie

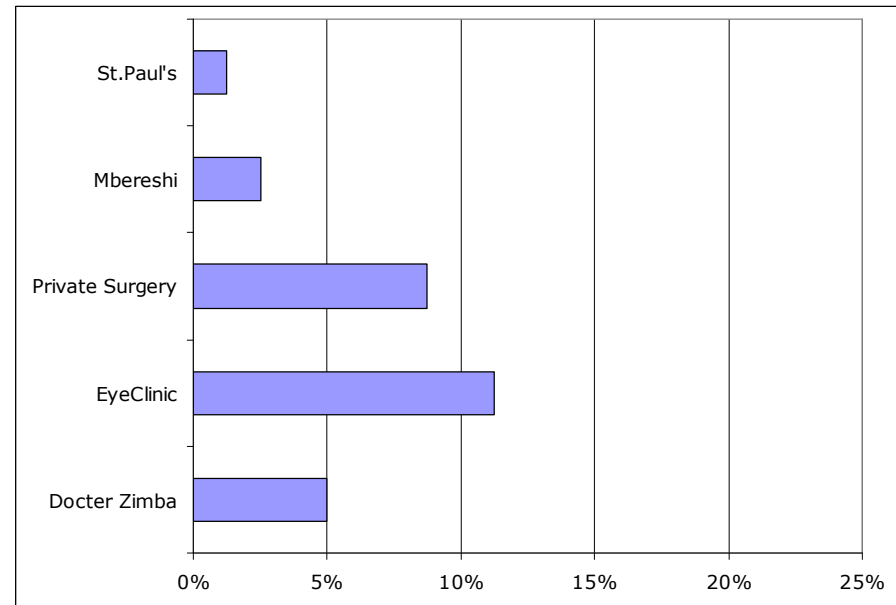
Modell

xEZA verwirklicht ihre Mission und Vision, indem sie **eine auf die Interessensgruppen ausgerichtete Strategie** entwickelt. Leitlinien, Pläne, Zielsetzungen und Prozesse werden definiert und umgesetzt, um die Strategie zu realisieren.

Das bedeutet: Die Strategie ...

- ... beruht auf dem Verständnis der Bedürfnisse und Erwartungen der Anspruchsgruppen und des externen Umfelds.
- ... beruht auf dem Verständnis der eigenen Leistungen und Fertigkeiten.
- ... und unterstützende Leitlinien werden entwickelt, überprüft und aktualisiert.
- ... und die unterstützende Leitlinien werden kommuniziert und durch Pläne, Prozesse und Zielsetzungen umgesetzt.

Bsp. Machbarkeitsstudie



(3) Mitarbeiterinnen & Mitarbeiter

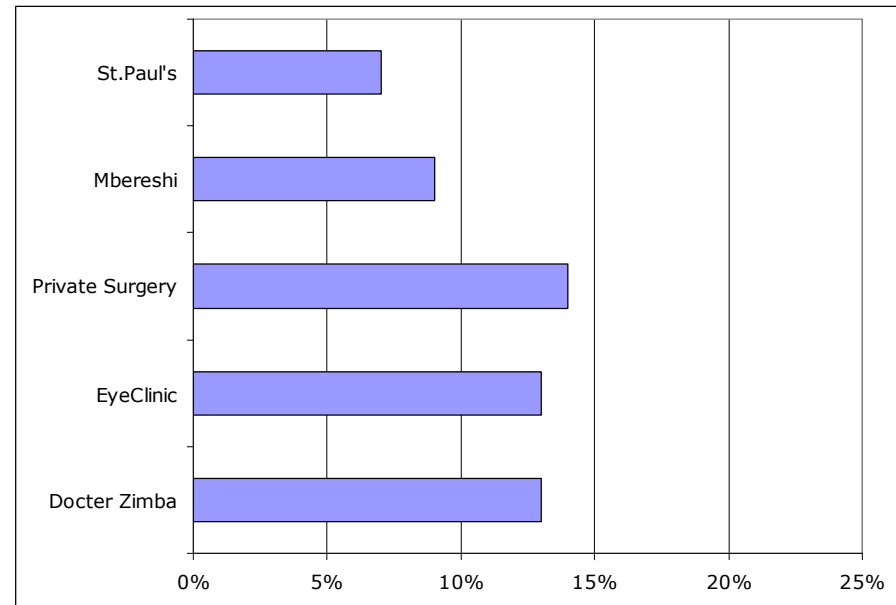
Modell

xEZA wertschätzt ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einer Art, die **Menschen motiviert und Engagement fördert**. Sie entwickelt das Wissen & Können, fördert Fairness, Kommunikation und Gleichberechtigung. Sie kümmert sich um sie und belohnt und anerkennt sie.

Das bedeutet: Mitarbeiter/-innen ...

- Personalpläne unterstützen die Strategie der Organisation.
- ... entwickeln ihr Wissen & Können weiter.
- ... handeln abgestimmt, werden eingebunden und zu selbständigem Handeln ermächtigt.
- ... kommunizieren wirkungsvoll in der gesamten Organisation.
- ... werden belohnt, anerkannt und betreut.

Bsp. Machbarkeitsstudie



(4) Partnerschaften & Ressourcen

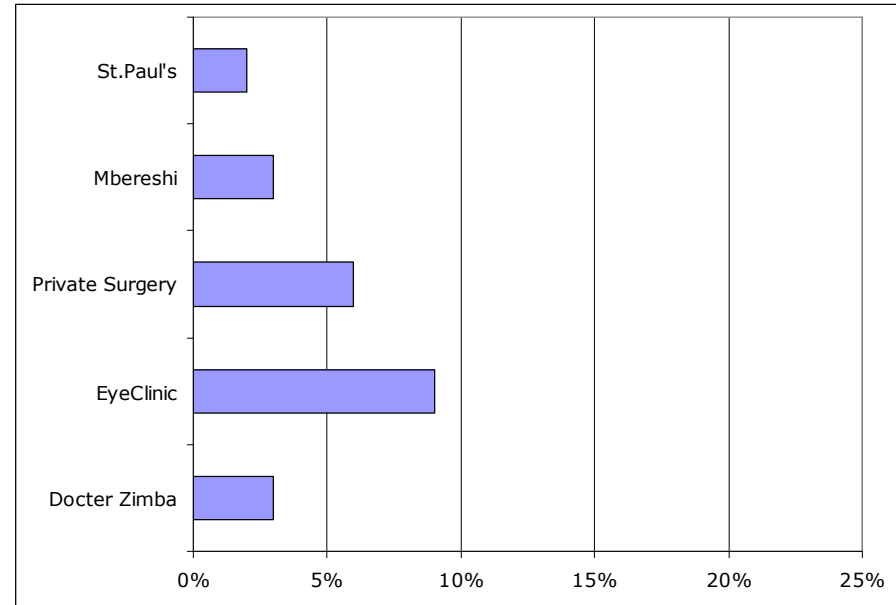
Modell

xEZA plant und steuert externe Partnerschaften, Lieferanten und eigene Ressourcen, um die Strategie und Leitlinien sowie die wirkungsvolle Durchführung von Prozessen zu unterstützen. Sie gewährleistet, dass sie ihren Einfluss auf die Umwelt und die Gesellschaft wirksam steuert.

Das bedeutet: Zum nachhaltigen Nutzen werden...

- ... Partner und Lieferanten ...,
- ... Finanzen ...,
- ... Gebäude, Sachmittel und Material ...,
- ... Technologien ...,
- ... Informationen und Wissen ...,
- ... gemanagt.

Bsp. Machbarkeitsstudie



(5) Prozesse, Produkte & Dienstleistungen

Modell

xEZA entwirft, managt und **verbessert Prozesse, Produkte und Dienstleistungen**, um Nutzen für die Zielgruppen und andere Interessengruppen zu generieren.

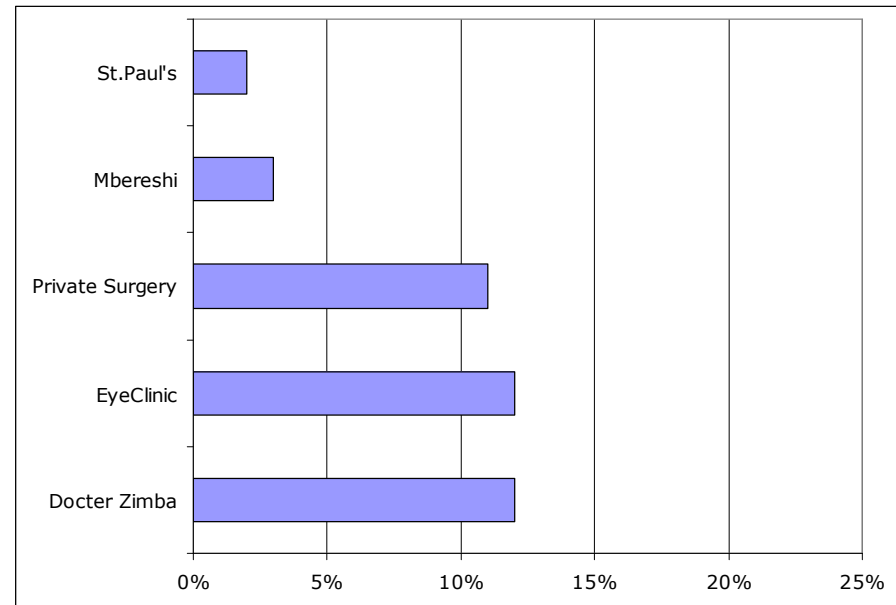
Das bedeutet:

- Prozesse werden entwickelt und gemanagt, um den Nutzen für die Interessengruppen zu optimieren.

Produkte und Dienstleistungen werden ...

- ... entwickelt, um optimale Werte für die Zielgruppen zu schaffen.
- ... effektiv beworben und vermarktet.
- ... erstellt, geliefert und gemanagt.
- Beziehungen zur Zielgruppe werden gemanagt und vertieft.

Bsp. Machbarkeitsstudie



(6) Zielgruppenbezogene Ergebnisse

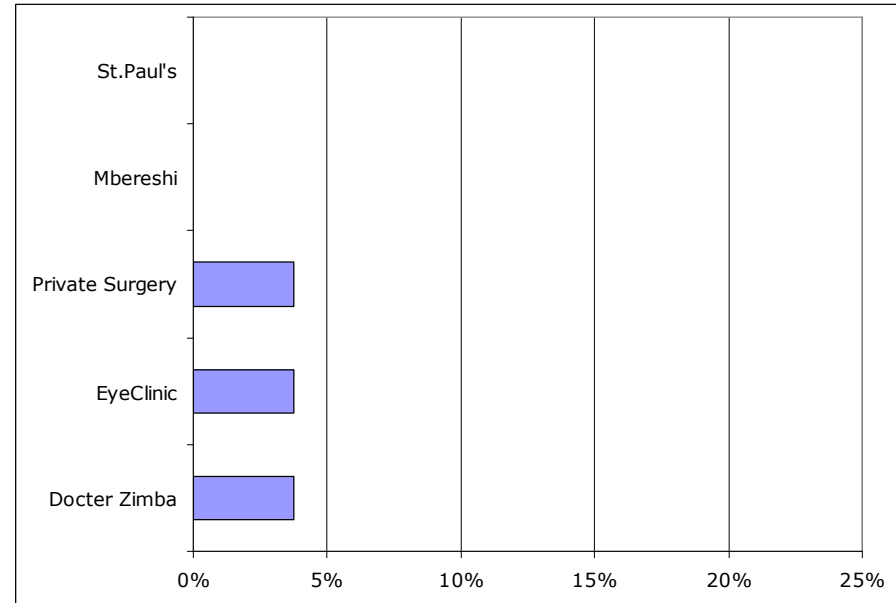
Modell

xEZA **misst, wie die Zielgruppen die Organisation wahrnimmt**. Interne Leistungsindikatoren erlauben eine Vorhersage zu dieser Wahrnehmung.

Das bedeutet:

- Die Wahrnehmung der Zielgruppe wird gemessen.
- Leistungsindikatoren zur Vorhersage der Wahrnehmungen durch die Zielgruppe werden gemessen.

Bsp. Machbarkeitsstudie



(7) Mitarbeitendebezogene Ergebnisse

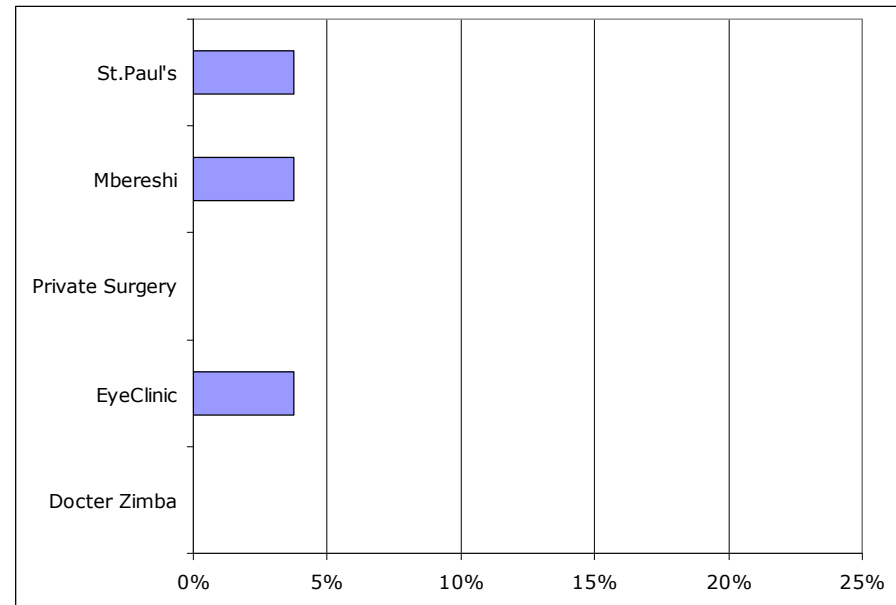
Modell

xEZA misst, wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Organisation wahrnehmen. Interne Leistungsindikatoren erlauben eine Vorhersage zu dieser Wahrnehmung.

Das bedeutet:

- Die Wahrnehmung der Mitarbeiter/-innen wird gemessen.
- Leistungsindikatoren zur Vorhersage der Wahrnehmungen durch die Mitarbeiter/-innen werden gemessen.

Bsp. Machbarkeitsstudie



(8) Gesellschaftsbezogene Ergebnisse

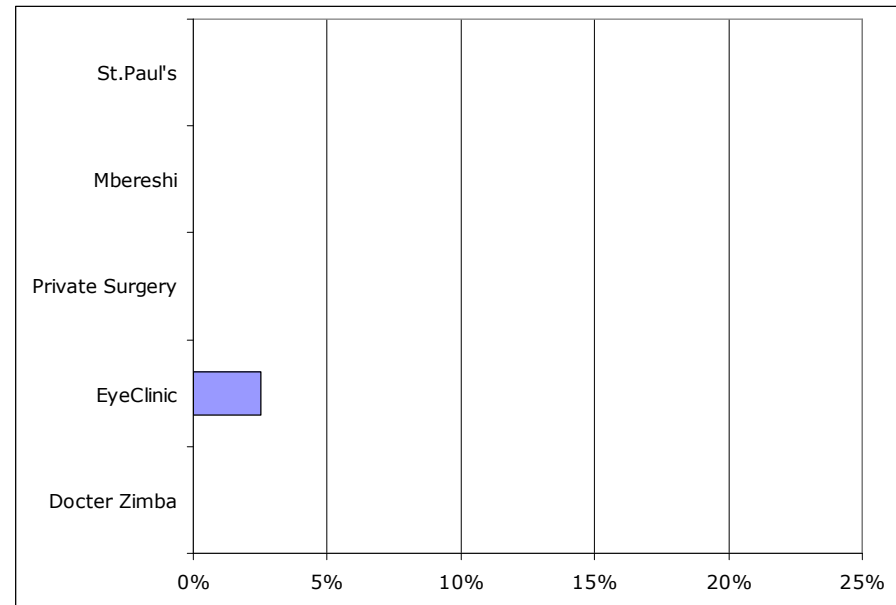
Modell

xEZA misst, wie die (lokale, regionale) Gesellschaft die Organisation wahrnimmt. Interne Leistungsindikatoren erlauben eine Vorhersage zu dieser Wahrnehmung.

Das bedeutet:

- Die Wahrnehmung der Gesellschaft wird gemessen.
- Leistungsindikatoren zur Vorhersage der Wahrnehmungen durch die Gesellschaft werden gemessen.

Bsp. Machbarkeitsstudie



(9) Schlüsselergebnisse

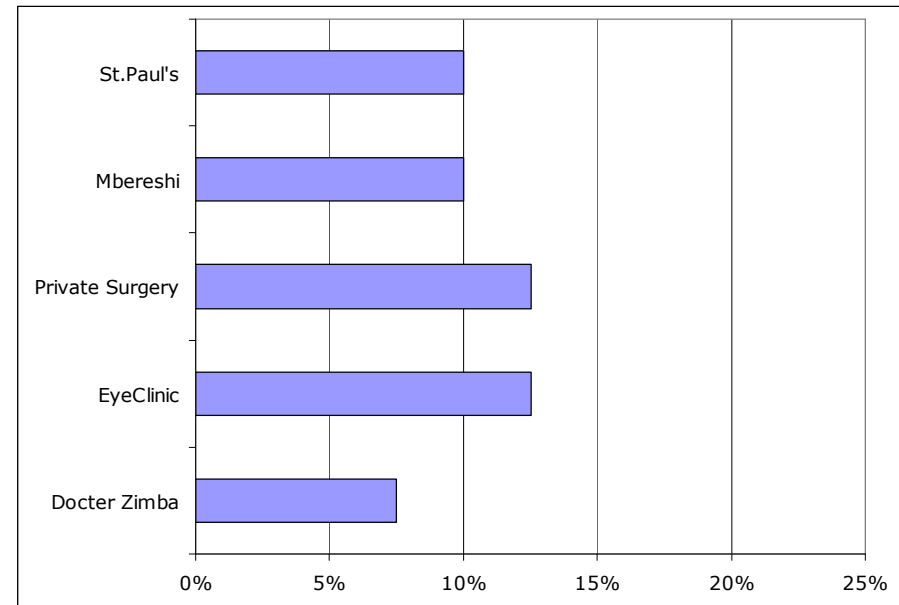
Modell

xEZA misst ein Set von quantitativen und qualitativen Schlüsselergebnissen, um die erfolgreiche Umsetzung ihrer Strategie zu bestimmen. Interne Schlüsselindikatoren erlauben eine Vorhersage für diese Schlüsselergebnisse.

Das bedeutet:

- Schlüsselergebnisse in Bezug auf Mission und Strategie werden gemessen.
- (interne) Messgrößen zur Vorhersage der Schlüsselergebnisse werden gemessen.

Bsp. Machbarkeitsstudie



(10) Wirkung

Modell

xEZA **misst die Wirkung** ihrer Massnahmen auf die Entwicklung einer Region oder eines Landes. Interne Wirkungsindikatoren erlauben eine Vorhersage für diese Entwicklungsergebnisse.

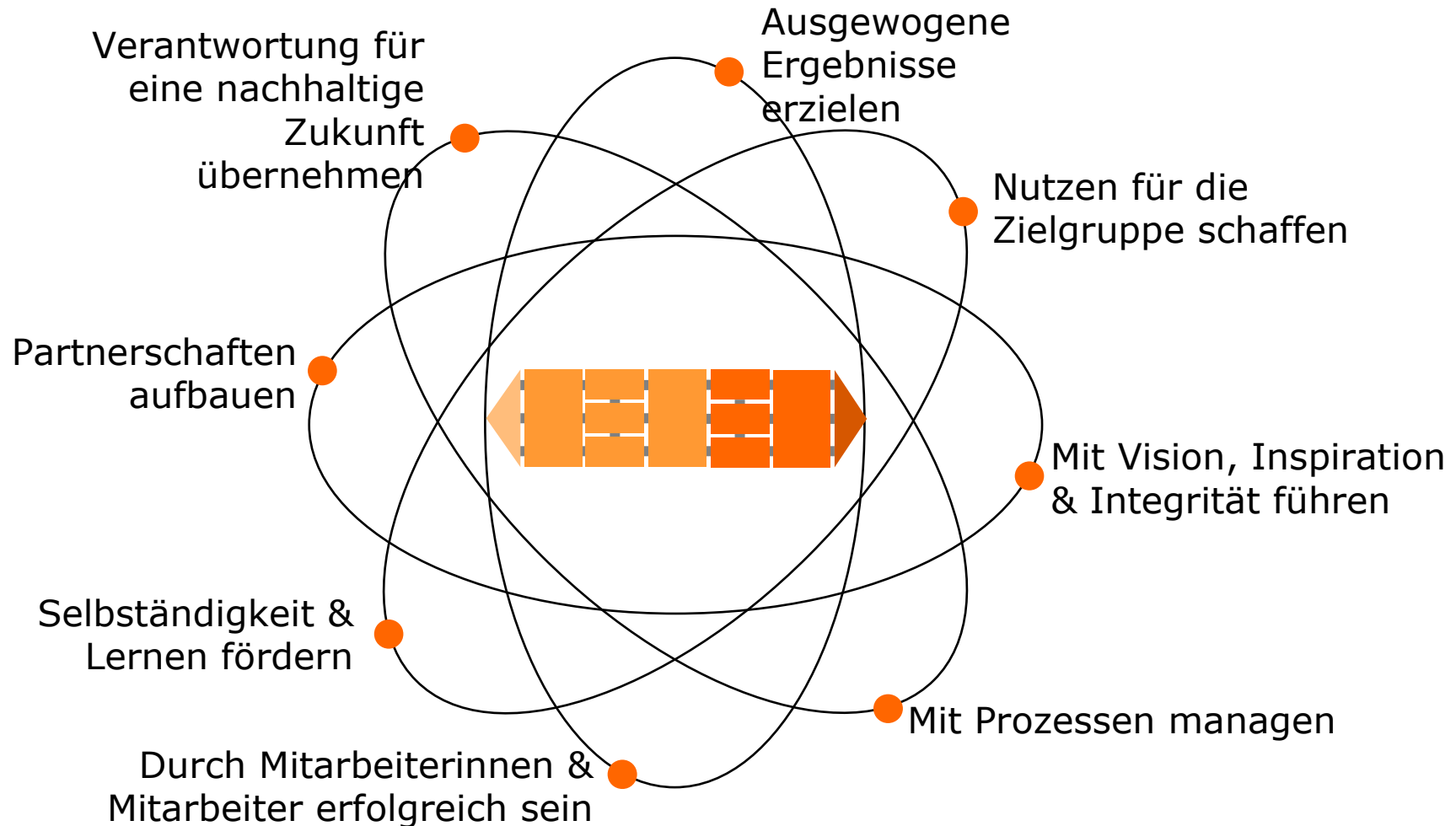
Das bedeutet:

- Die Auswirkung der EZA auf die (längerfristige) Entwicklung einer Region oder eines Landes wird gemessen.
- Wirkungsindikatoren zur Vorhersage der Auswirkungen werden gemessen.

Bsp. Machbarkeitsstudie

nicht untersucht in der Machbarkeitsstudie. Kriterium erst später modelliert.

Auch Entwicklungszusammenarbeit kann exzellent sein!



Ziel und Agenda

GUT – BESSER – EXZELLENT

- Vorgehensplan
- Gibt es Spitzenleistungen?
- Das xEZA-Modell im Überblick
- Zusammenfassung Machbarkeitsstudie
- Das xEZA-Modell im Detail
- **Weiteres Vorgehen**
- **Diskussion**

weiteres Vorgehen: “Joint Evaluation”

▪ Pilotprojekt

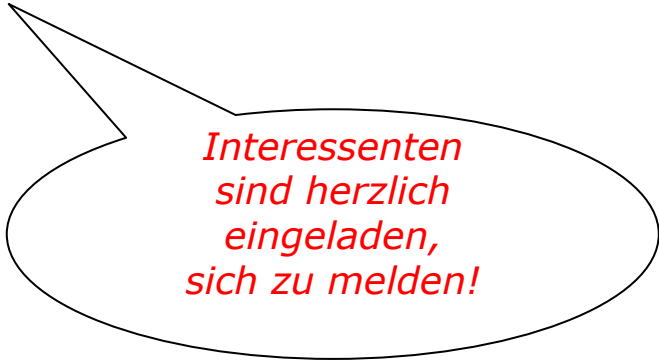
- Selektion eines EZA-Projektes
- Bildung Arbeitsgruppe (Partner / Leu)
- Durchführung einer “Joint Evaluation”
- inkl. Feedback-Report

▪ Nutzen

- für Partnerorganisation
 - “Gratis“-Evaluations-Feedback
 - On-the-Job-Training
 - Mitarbeit bei der Modellierung
- für Leu
 - Input von der Arbeitsgruppe
 - Erkenntnisse aus Pilotprojekt
 - Grundlage zur Finalisierung des xEZA-Modelles

▪ Evaluationsaufwand

- ca. 2-3 Wochen für Evaluator (Leu)
- ca. 1-2 Wochen für Partnerorganisation
- ca. 1 Woche für Projekt-Mitarbeitende vor Ort



*Interessenten
sind herzlich
eingeladen,
sich zu melden!*

Danke für Ihre Aufmerksamkeit



Gerhard Leu AG
Bahnhofstrasse 1a ▪ Postfach 53 ▪ 9050 Appenzell
071 780 16 12 ▪ info@gerhardleu.ch ▪ www.gerhardleu.ch