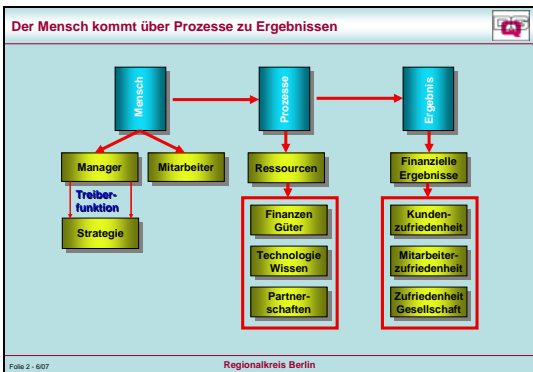


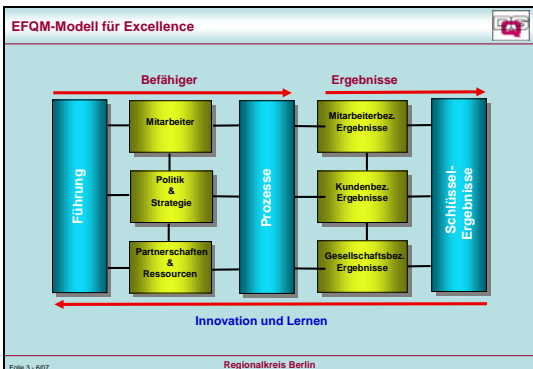
Das EFQM-Modell für Excellence – wie das EFQM-Modell zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit angewendet wird

Vortrag im DGQ-Regionalkreis Berlin am 05.09.2007

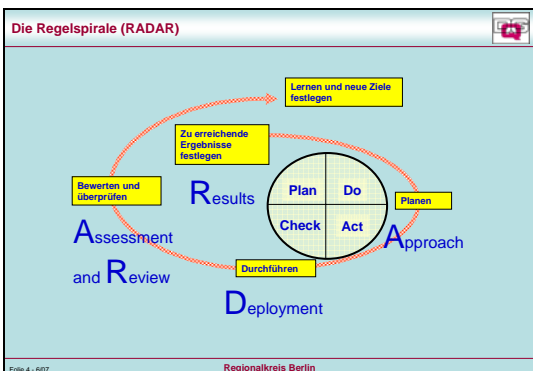
Das **EFQM-Modell** ist ein Führungsmodell und gleichzeitig ein Ideenpool für die Gestaltung eines zeitgemäßen Managementsystems. Ausgehend von der Grundüberlegung, dass Menschen in Prozessen Ergebnisse erarbeiten,



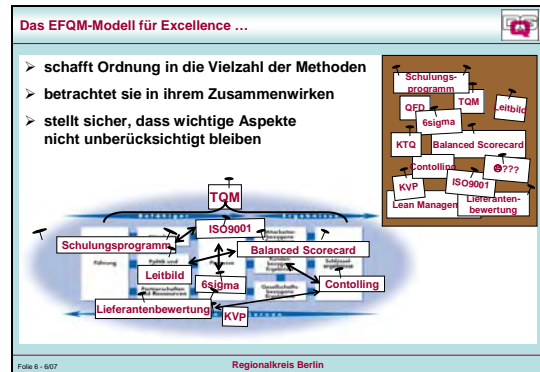
hat die EFQM ein Modell entwickelt, dass diese Grundidee in miteinander wechselwirkende Kriterien überträgt.



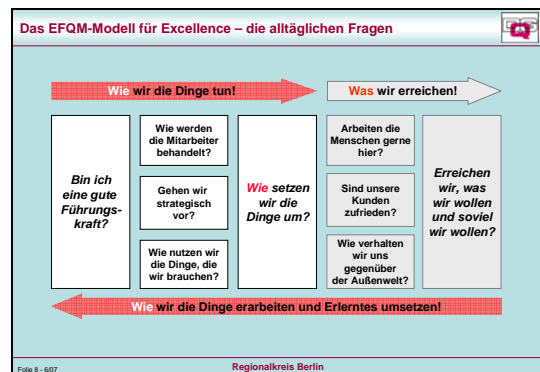
Dabei kommt dem Aspekt der Verbesserung eine Schlüsselbedeutung zu: Neben dem bekannten KVP wird die Organisation zu strategischen Veränderungen angeregt. Das Grundmodell der **RADAR-Logik**, die diesen Verbesserungsprozess antreiben soll, basiert auf dem PDCA-Kreis von Deming.



Das Modell dient dabei zur Harmonisierung der vielen Aktivitäten innerhalb der Organisation.

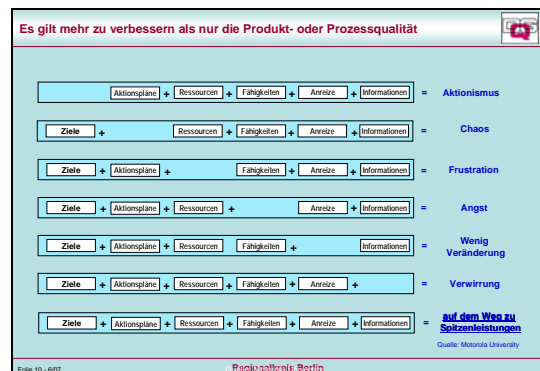


Es kann als Führungsinstrument aber auch zur Steuerung des Geschäftsprozesses genutzt werden. Dabei liegt das Hauptaugenmerk auf den **Kennzahlen**: Man unterscheidet **leading indicators**, **lagging indicators** und **outcome**. Zur Anwendung des Modells gilt es simple Fragen zu klären, die sich dicht am Tagesgeschäft entlang ranken.



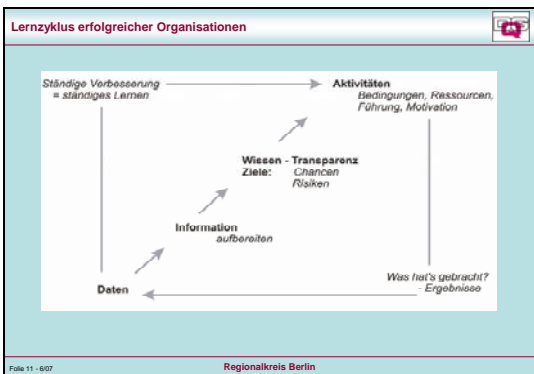
Die Beantwortung dieser Fragen mündet in einer gemeinsamen Denkart und Sprache und verhilft der Führung zu einem strukturierten Blick auf die Vorgehensweisen und Ergebnisse der Organisation.

Dabei wird der Weg zur Excellence erfolgreich, wenn Ziele, Aktionspläne, Ressourcen, Fähigkeiten, Anreize und Informationen so zusammenspielen, dass keine Friktionen den Marsch zur Excellence behindern.



Das Verständnis wie eine Organisation lernt ist für die Nutzung des PDCA-Kreises ein Erfolgsfaktor. Die anfallenden Daten so

aufzubereiten, dass die Organisation sie zu strategischen Entscheidungen heranziehen kann, ist durchaus nicht trivial.



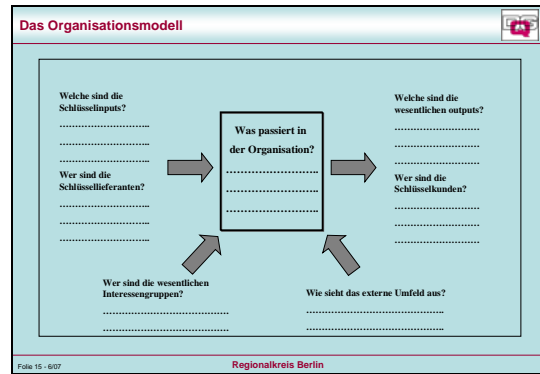
Um das Modell zu verstehen, sind die **Grundkonzepte der Excellence** ein Schlüssel. Sie beschreiben die Ideen, auf welche das Modell aufsetzt.

Eine detaillierte Beschreibung finden Sie unter <http://www.ilep.de/ludwig-erhard-preis/preis-grundlagen.html>.

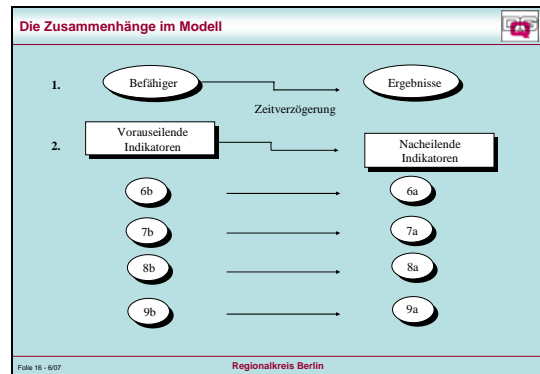
Die Grundkonzepte der Excellence		
Wir packen's an – und schauen, was dabei heraus kommt	Ergebnis-orientierung	Der Beitrag aller Aktivitäten zu den Ergebnissen ist bekannt und geplant
Der Kunde ist König – solange er nicht so behandelt werden möchte	Ausrichtung auf den Kunden	Prozesse und Mitarbeiter sind auf die Kunden ausgerichtet
Die Führung weiß schon, was Sie tut, Führungskräfte sind Spezialisten und Vorgesetzte	Führung & Zielkonsequenz	Die Botschaft der Führung ist konsistent, klar und beständig, Führungskräfte führen, sind Vorbilder
Unser Handbuch beschreibt nur noch Prozesse	Management mittels Prozessen & Fakten	Das Prozess-managementsystem ist auf Strategieumsetzung ausgerichtet

Die Grundkonzepte der Excellence		
Die Bedeutung der Mitarbeiter wird in vielen Reden betont	Mitarbeiterentwicklung & -beteiligung	Mitarbeiter erfahren Wertschätzung und Förderung
Unser Verbesserungsvorschlagswesen liefert wichtige Anregungen	Kontinuierliches Lernen, Innovation & Verbesserung	Den Status Quo hinterfragen, sich an Anderen messen
Unsere Lieferanten werden neben dem Preis auch nach Qualität bewertet	Entwicklung von Partnerschaften	Eingehen langfristiger strategischer Partnerschaften
Wir sponsorn einen Turnverein und spenden in der Weihnachtszeit	Soziale Verantwortung	Sozial, ökologisch und ökonomisch nachhaltiges Handeln

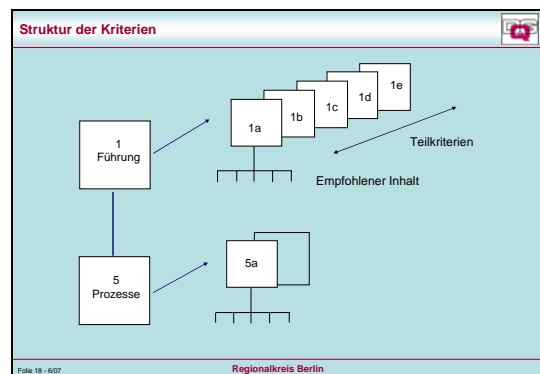
Der Einstieg in die Unternehmensbewertung mit Hilfe des Modells kann sinnvoll mit einem gemeinsamen Grundverständnis des Geschäftsmodells starten. Einfachste Schemata, wie das **Organisationsmodell**, können dabei hilfreicher sein als komplexe Prozesslandschaften. Im Führungskreis kann das Bearbeiten dieses Input-Output-Modells feine Unterschiede in der Sicht aufdecken und sicherstellen, dass alle Führungskräfte die Organisation in gleicher Weise sehen.



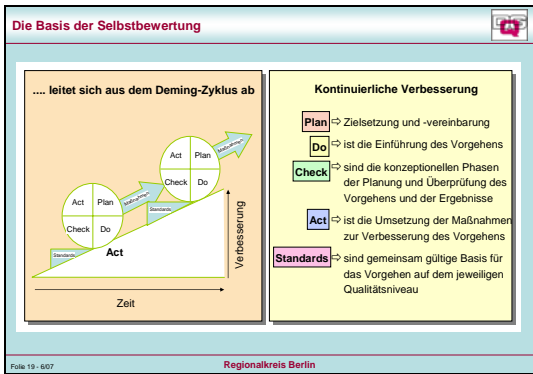
Um das Modell anzuwenden, muss man die Verknüpfungen im Modell kennen. Die **primären Verknüpfungen** sind offensichtlich. Je länger man mit dem Modell arbeitet, umso besser wird das Verständnis der zahlreichen inhaltlichen Zusammenhänge.



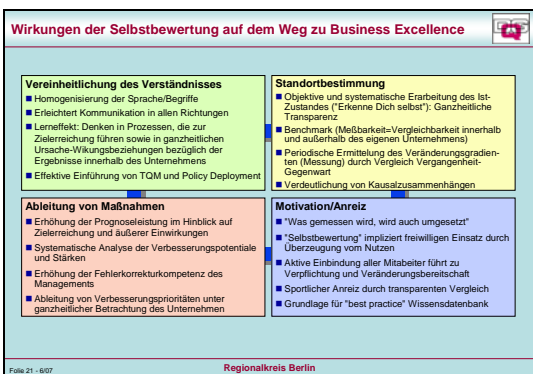
Jedes **Hauptkriterium** zerfällt in mehrere **Teilkriterien** und diese sind mit diversen **Ansatzpunkten** unterteilt. Der Anwender des Modells sollte sich zunächst einen guten Zugang zu diesen Grundkenntnissen verschaffen. Dabei kann eine Assessorenausbildung (z.B: zum **assessed excellence assessor** bei der DGQ) eine fachliche Grundlage bilden.



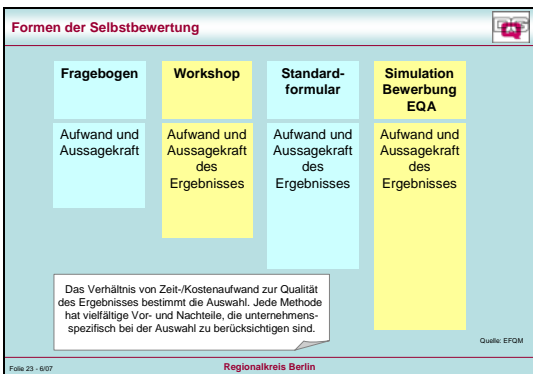
Die **Selbstbewertung** ist das meistgenutzte Instrument zur Ermittlung des **Reifegrades** einer Organisation. Sie nutzt den PDCA-Gedanken zur Charakterisierung der **Stärken** und **Potenziale** der Organisation.



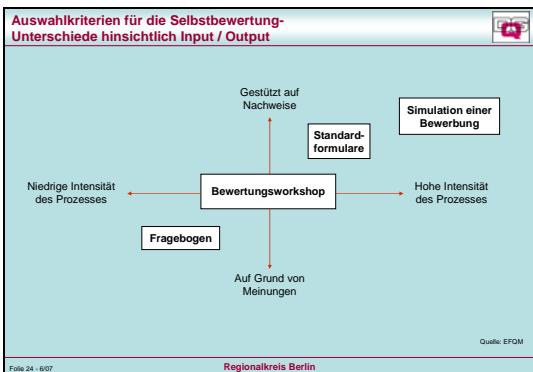
Die Wirkung der Selbstbewertung wird in vier Dimensionen gesehen: Verständnis, Standortbestimmung, Maßnahmengenerierung und Motivationssteigerung.



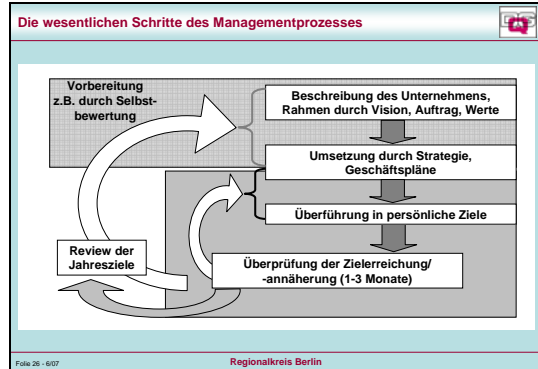
In der Praxis teilt man die Varianten der Selbstbewertung in 4 Gruppe ein: Fragebogenmethode, Workshopmethode, Standardformularmethode und Simulation der Bewerbung.



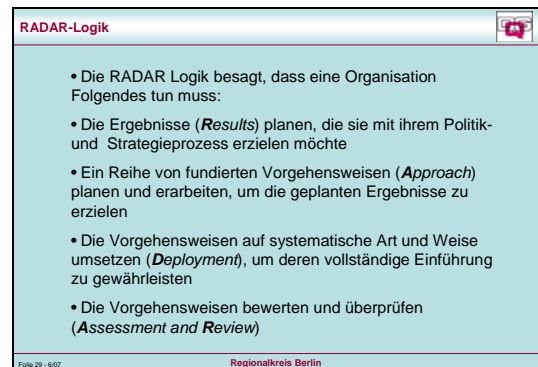
Die Methoden charakterisieren sich durch die Intensität (Aufwand) und die mehr oder weniger große Daten-/Faktenbasis.



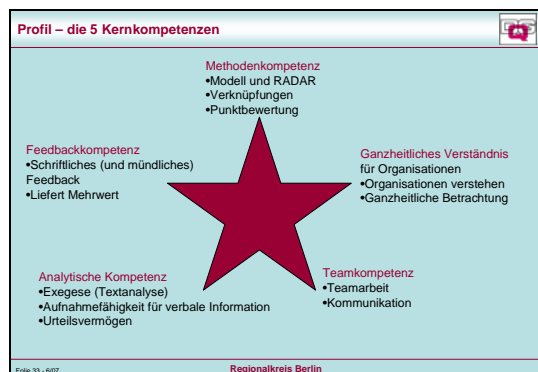
Dass die Nutzung dieser Methode eine Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit zur Folge hat ist in mehreren Studien belegt. Die **Leicester-Studie** von 2005 sende ich gerne an interessierte Personen (am@ilep.de). Ein Erfolgsfaktor ist jedoch die Einbindung der Selbstbewertung in das Ensemble der Managementinstrumente der Organisation.



Die Vertiefung der RADAR-Logik ist nicht nur für die Preisassessoren wichtig, sondern ermöglicht den Managern im Unternehmen Veränderungen zu evaluieren. Die **Matrizen** gibt es kostenlos auf der Homepage des LEP (http://www.ilep.de/downloads/RADAR_Matrizen.pdf).



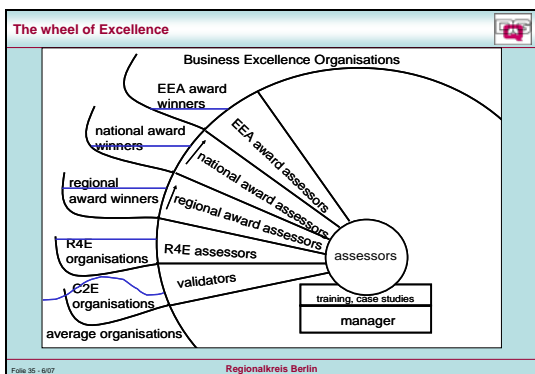
Für die erfolgreiche Anwendung des EFQM-Ansatzes im Unternehmen bedarf es **fünf grundsätzlicher Kompetenzen**: Methodenkompetenz (die kann man lernen), Verständnis der Organisation (die wächst sehr langsam), Teamkompetenz (sollte man mitbringen), analytische Fähigkeiten und Feedbackkompetenz (die stark mit sprachlichen Fähigkeiten verknüpft sind und einer ausgeprägten Sozialkompetenz bedürfen)



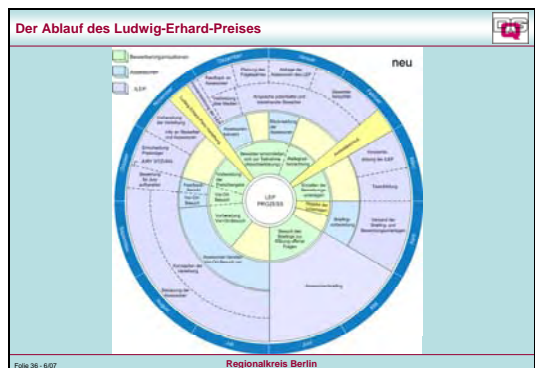
Die **Pyramide der EFQM-Preise** ist durch drei unterschiedliche Ausrichtungen der Bewerberorganisationen geprägt. Jede Organisation kann in der Pyramide ihren eigenen Weg an die Spitze definieren. Die Fokussierung des eigenen Marktes ist dabei sicherlich ein Aspekt zur „Routenplanung“.



Die Wirkungsweise der Preise auf die Managementleistung könnte man mit einem Schöpfрад vergleichen. Die Assessoren sind der Dreh- und Angelpunkt dieses Rades.

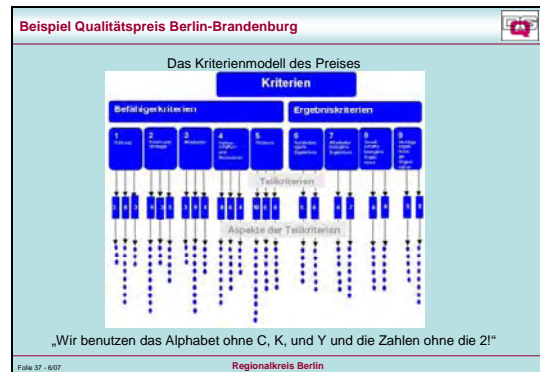


Der **Ludwig-Erhard-Preis** als nationale Auszeichnung für Spitzenleistungen im Wettbewerb orientiert sich eng an den Vorgehensweisen, des **EFQM Excellence Awards**, des internationalen Wettbewerbs (www.efqm.org). Wir sprechen vom **Ligaprinzip**.



Der **Qualitätspreis Berlin-Brandenburg** ist davon noch ein gutes Stück entfernt: Das Bewertungsmodell unterscheidet sich durch „Weglassen“ vom ganzheitlichen Ansatz des nationalen und internationalen Wettbewerbs. Der Aufwand für eine Bewerbung beim

regionalen Preis ist höher als beim nationalen und internationalen, weil die Verbesserungen dieser Preise regional noch nicht umgesetzt wurden. Die Hinweise zum Qualitätspreis Berlin-Brandenburg finden Sie unter <http://www.q-preis.de/>.



Die **Levels of Excellence** sind neben den Preisen ein Instrument um diejenigen Organisationen zu fördern, die sich auf den Weg machen. **Committed to Excellence** gibt eine Hilfestellung zur Optimierung der Verbesserungsprozesses und **Recognised for Excellence** bietet auf kommerzieller Basis (die Assessoren werden für die Aufgabe bezahlt) ein erstes Feedback zur Reife der Organisation. Da die **Ehrenamtlichkeit** der Assessorätätigkeit in den Preise setzt eine Mindestreife der Bewerber voraus. Eine Organisation, die diese Reife noch nicht hat, kann trotzdem aus einem externen Feedback lernen, und ggf. die 300-Punkte-Marke überspringen. Das wird durch eine Urkunde der Öffentlichkeit kundgetan.



Die Beschreibungen der Verfahren stehen unter [http://www.deutsche-efqm.de/download/Committed Bewerber Leitaden D_4.0.pdf](http://www.deutsche-efqm.de/download/Committed_Bewerber_Leitaden_D_4.0.pdf) bzw. [http://www.deutsche-efqm.de/download/F_R4E Bewerber Leitfaden Flexibles Verfahren v0 update 2006.pdf](http://www.deutsche-efqm.de/download/F_R4E_Bewerber_Leitfaden_Flexibles_Verfahren_v0_update_2006.pdf) im Internet. Bitte beachten Sie die weiteren ausführlichen Beschreibungen unter www.deutsche-efqm.de. Alle interessierten Personen / Organisationen können mich gerne unter am@ilep.de kontaktieren. Ich wünsche den Anwendern des Modells herausragenden Erfolg! Dr. André Moll