

RIEKEBERG / UTZ Hrsg.

# Strategische Gesamtbanksteuerung



Betrieb

Management/Strategie

Deutscher Sparkassenverlag



Sonderdruck aus der Publikation:

Prof. Dr. Marcus Riekeberg, Dr. Erich R. Utz (Hrsg.)

# **Strategische Gesamtbanksteuerung**

*Band 1*

Dritte Auflage

Deutscher Sparkassenverlag Stuttgart

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.de> abrufbar.

Alle Angaben wurden sorgfältig ermittelt, für Vollständigkeit oder Richtigkeit kann jedoch keine Gewähr übernommen werden.

© 2014 Deutscher Sparkassen Verlag GmbH, Stuttgart  
Alle Rechte vorbehalten.

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

[www.sparkassenverlag.de](http://www.sparkassenverlag.de)

Lektorat: Dr. Sybille Heidenreich  
Herstellung: Thorsten Egeler  
Umschlaggestaltung nach einer Konzeption  
von Groothuis, Lohfert, Consorten, [glcons.de](http://glcons.de), Hamburg  
Typografie nach einer Konzeption  
von Rainer Leippold, Leonberg  
Satz: UMP Utesch Media Processing GmbH  
Druck und Binden: Gebr. Knöller GmbH & Co. KG, Stuttgart  
Printed in Germany

ISBN: 978-3-09-305 304-7  
Dritte Auflage 11/2014  
305 101 003



### **3.2 Das Excellence-Modell der EFQM als Steuerungsinstrument auf strategischer Ebene**

Dr. Jürgen Freisl

Das Excellence-Modell der EFQM (European Foundation for Quality Management) zur Bewertung von Managementsystemen ist international als Leitfaden und Zielsystem für die Einführung von TQM (Total Quality Management) anerkannt.

Die Kriterien des Modells decken umfassend und ganzheitlich alle inhaltlichen Schwerpunkte eines Managementsystems und damit alle relevanten Funktionen und Anspruchsgruppen ab. Darüber hinaus ist in diesem Modell ein Bewertungsmaßstab hinterlegt, der es dem Topmanagement ermöglicht, die Leistungsfähigkeit und den Reifegrad des eigenen Systems zu hinterfragen und detailliert transparent zu machen.<sup>1</sup>

Somit stellt das Excellence-Modell gerade auch für Banken und Sparkassen ein äußerst praktisches und hilfreiches Steuerungsinstrument dar. Im Sinne einer »Gesamtbanksteuerung« erfasst es auf strategischer Ebene neben einer Ertrags- und Risikosteuerung ganzheitlich alle für ein erfolgreiches Institut zu steuernden Aspekte. Das Kap. 3.2.1 »Managementsummary« führt kurz in das Thema Excellence-Modell der EFQM ein: Die Möglichkeiten des Modells als praktisches strategisches Steuerungsinstrument, seine grundsätzliche Anwendung als »Selbstbewertung« und sein konkreter Nutzen werden erläutert.

Kap. 3.2.2 geht auf die theoretischen Grundlagen des Modells ein, auf die Geschichte und die Hintergründe zur Entwicklung auf Basis der Prinzipien des TQM und der Excellence. Die »Stufen der Excellence« im Rahmen des europäischen Programms der EFQM werden dargestellt. Es wird beschrieben, wie mit Hilfe des Excellence-Modells der EFQM ein Selbstbewertungsprozess konkret gestaltet wird, und die dafür zugrunde liegenden Bewertungselementen werden erläutert.

Der »Praktische Teil« (Kap. 3.2.3) geht darauf ein, wie eine Selbstbewertung nach dem Excellence-Modell in Banken und Sparkassen in der betrieblichen Praxis umgesetzt werden kann. Zunächst wird dabei auf die praktische Bedeutung als Steuerungsinstrument auf strategischer Ebene beschrieben. Aus den Erkenntnissen von Anwendungsbeispielen werden die Herausforderungen und die Erfolgsfaktoren für die Einführung einer Selbstbewertung erläutert. In diesem Teil wird ein praktischer Leitfaden für einen Selbstbewertungsprozess vorgestellt. Ebenso wird dort beschrieben, wie mit Hilfe des Excellence-Modells gezielte Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet und umgesetzt werden. Abschließend werden verschiedene Alternativen als Impulse für die individuelle

1 Radtke/Wilmes (2002), S. 7

Anwendung des Excellence-Modells der EFQM angeboten werden (Methoden der Selbstbewertung).

### 3.2.1 Managementsummary

#### 3.2.1.1 Einführung zum Excellence-Modell der EFQM

Sowohl Organisationen als Ganzes (Unternehmen, Geschäfte, Non-Profit-Organisationen) als auch einzelne Organisationsbereiche stehen immer wieder vor der Herausforderung, sich den wandelnden Anforderungen im Wettbewerb zu stellen. Einerseits sollen für die Kunden Spitzenleistungen erbracht werden. Andererseits soll mit optimiertem Aufwand ein maximales Ergebnis erzielt werden.

Unabhängig von Branche, Größe, Struktur oder Reifegrad benötigen Organisationen ein geeignetes strategisches Steuerungsinstrument, wenn sie nachhaltig erfolgreich sein wollen.

Das Excellence-Modell der EFQM ist ein praktisches Führungswerkzeug, das der Führung konkrete Impulse und Ansätze zur systematischen und ganzheitlichen Unternehmensgestaltung und -steuerung gibt:

- als Werkzeug zur Selbstbewertung, das zeigt, wo die Organisation auf dem Weg zu Excellence steht, das Verbesserungspotenziale beschreibt und zu Lösungen anregt,
- als Grundlage einer gemeinsamen Sprache und Denkart, die von allen Fachbereichen geteilt wird,
- als Rahmen zur Einordnung bisheriger Initiativen und Projekte, zur Vermeidung von Doppelungen und zur Identifikation wichtiger Themen, die noch nicht behandelt wurden,
- als Struktur für das Managementsystem.

Als ganzheitliches und umfassendes Selbstbewertungsinstrument findet das Excellence-Modell mehr und mehr Akzeptanz in der betrieblichen Praxis.

Nicht zuletzt durch die zunehmende Relevanz internationaler Excellence-Preise hat die Bewertung des Reifegrades/der Leistungsfähigkeit einer Organisation an Bedeutung gewonnen. So fordern diese Preise eine regelmäßige Bewertung und Überprüfung der gesamten Qualitätsbemühungen durch das Management. Einige dieser Bewertungssysteme fordern explizit die Durchführung einer Selbstbewertung, wie zum Beispiel das der EFQM.<sup>1</sup>

1 Zink (2006), S. 1

### 3.2.1.2 Das Excellence-Modell als praktisches strategisches Steuerungsinstrument

*»In einem Unternehmen geht es nicht nur um das Messen von Gewinn und Verlust. Man kann die Lage nicht anhand von Gewinn und Verlust beurteilen, denn dies sind im Wesentlichen Messgrößen für die Ergebnisse eines Jahres, welche auf Entscheidungen zurückgehen, die Jahre vorher getroffen worden sind. Man braucht etwas, was einem sagt: Wenn du das tust, wirst du langfristig Erfolg haben.«*

Sir Peter Bonfield, CEO British Telecom über das Excellence-Modell

#### *Hintergrund und Bedeutung des Excellence-Modells*

Ausgehend von der Weiterentwicklung traditioneller Managementinstrumente und -methoden bildet die Bewertung von Qualität ein von vielen Organisationen fokussiertes Thema. Das enge Qualitätsverständnis auf Basis einer Qualitätssicherung mit dem Schwerpunkt der Produktqualität wurde überwunden, als man erkannte, dass eine umfassende und ganzheitliche Sichtweise notwendig ist. Es interessieren nicht nur vergangenheitsorientierte Daten, sondern immer auch Fähigkeiten und Potenziale einer Organisation, die für die Zukunft relevant sind.<sup>1</sup>

Der Anspruch eines umfassenden Betrachtungshorizonts zeigt sich auch darin, dass der Begriff »Qualität« immer öfter durch den Begriff »Excellence« ersetzt wird.

Dieser Grundgedanke entspricht der Philosophie des TQM.

International unterschiedliche Bewertungsmodelle widmen sich der Umsetzung der Prinzipien des TQM innerhalb eines praktischen Managementmodells. Die Basis in den meisten europäischen Ländern bildet das Excellence-Modell der EFQM, welches die Grundlage für den European Excellence Award und den Ludwig-Erhard-Preis in Deutschland darstellt.

In der betrieblichen Praxis bietet dieses Modell im Rahmen eines Selbstbewertungsprozesses<sup>2</sup> ein praktisches Managementtool für eine umfassende Bewertung der gesamten Organisation – mit allen wichtigen Funktionen und auf alle Anspruchsgruppen bezogen. Es beantwortet die klassischen Fragen von Führungskräften:

- **Was** tun wir überhaupt?
- **Wie** tun wir es?
- Mit welchen **Ergebnissen**?
- Wo liegen unsere **Stärken** und **Verbesserungspotenziale**?
- Wie können wir uns gezielt **weiterentwickeln**?

1 Zink (1998), S. 261

2 Zink (1998), S. 201

### Die Inhalte des Excellence-Modells der EFQM

Das Excellence-Modell ist eine aus neun Kriterien bestehende, offen gehaltene Grundstruktur. Fünf Kriterien nennen sich »Befähiger«-Kriterien (Potenzialfaktoren, Stellschrauben) und vier »Ergebnis«-Kriterien.

Die »Befähiger«-Kriterien behandeln das, was eine Organisation tut – wie sie vorgeht. Die »Ergebnis«-Kriterien behandeln das, was eine Organisation erzielt. Die »Ergebnisse« sind auf die »Befähiger« zurückzuführen. Das ganzheitliche Modell berücksichtigt die vielen Vorgehensweisen, mit denen nachhaltige Excellence in allen Leistungsaspekten erzielt werden kann, und beruht auf folgender Prämisse<sup>1</sup>:

**MERKE** Exzellente Ergebnisse im Hinblick auf Leistung, Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft werden durch eine Führung erzielt, die die Strategie mit Hilfe der Mitarbeiter, Partnerschaften, Ressourcen und Prozesse umsetzt.

Das Excellence-Modell, welches auf definierten »Grundkonzepten der Excellence« basiert, wird folgendermaßen bildlich dargestellt<sup>2</sup>:

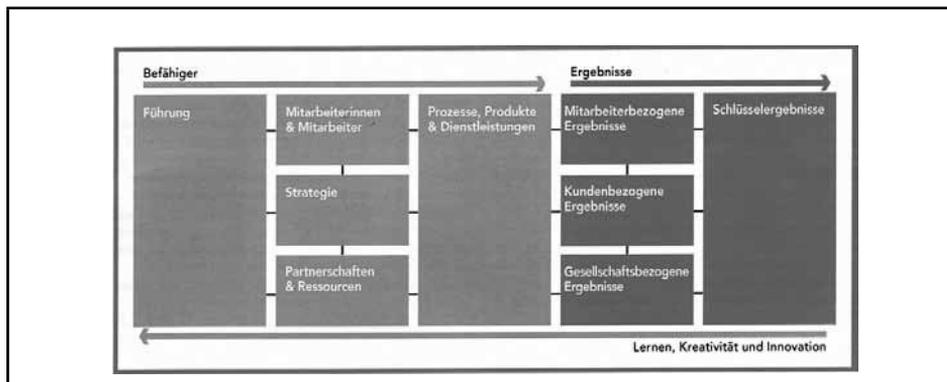


Abb. 1.31: Das Excellence-Modell der EFQM

Die Pfeile betonen die Dynamik des Modells und zeigen, dass Lernen, Kreativität und Innovation zur Verbesserung der »Befähiger« beitragen und damit die »Ergebnisse« verbessern.

Die oben gezeigten neun Boxen stellen die *Kriterien* dar, anhand derer der Fortschritt einer Organisation auf dem Weg zu Excellence bewertet werden kann. Jedes der neun Kriterien wird durch eine Definition charakterisiert, die

1 Gucanin (2003), S. 76

2 EFQM (2013), S. 9

die übergeordnete Bedeutung des Kriteriums beschreibt und anhand von *Teilkriterien* mit erklärenden *Ansatzpunkten* erläutert.<sup>1</sup>

### 3.2.1.3 Selbstbewertung mit dem Excellence-Modell der EFQM und deren Nutzen

Mit einer Selbstbewertung nach dem Excellence-Modell werden die Stärken und Verbesserungspotenziale einer Organisation aufgezeigt. Über gezielte Maßnahmen können die Wirtschaftlichkeit und der Erfolg nachhaltig optimiert werden.

Die Verwendung des Excellence-Modells bietet eine Vielzahl von Vorteilen:<sup>2</sup>

- leistungsfähiges Diagnoseinstrument zur strategischen Steuerung,
- kontinuierliche Fortschrittsmessung des Reifegrades auf strategischer Ebene,
- objektive Bewertung aufgrund von Fakten und Kriterien, die europaweit anerkannt sind,
- strukturierter Ansatz zur Optimierung des gesamten Systems im Sinne der Strategie,
- Verknüpfung zwischen Vorgehen und Ergebnissen (Wirkungsketten),
- gezielte Fokussierung der Aktivitäten und Integration verschiedener Qualitätsinitiativen,
- Möglichkeiten für Benchmarking,
- stärkere Einbindung der Mitarbeiter in den Verbesserungsprozess,
- Mittel zur Stärkung der Motivation und der Qualifizierung der Mitarbeiter.

Eine Studie des Centre of Excellence Leicester<sup>3</sup> hat über einen Zeitraum von zehn Jahren den Erfolg der Preisträger von Excellence-Award-Modellen mit anderen Unternehmen verglichen. Dabei wurden 240 Preisträger-Unternehmen aus dem europäischen und außereuropäischen Raum während ihrer sogenannten Vorimplementierungsphase (vor dem Preisgewinn) und während ihrer Nachimplementierungsphase (nach dem Preisgewinn) anderen Unternehmen gegenübergestellt. Die folgenden Charts zeigen die wesentlichen Ergebnisse der Studie. Dabei beziehen sich die Jahresangaben auf der x-Achse auf die jeweilige Nachimplementierungsphase und die Angaben auf der y-Achse sind Prozentangaben:

1 EFQM (2013), S. 10

2 Binner (2005), S. 247

3 Centre of Excellence (2006), Zeitschrift QZ 10

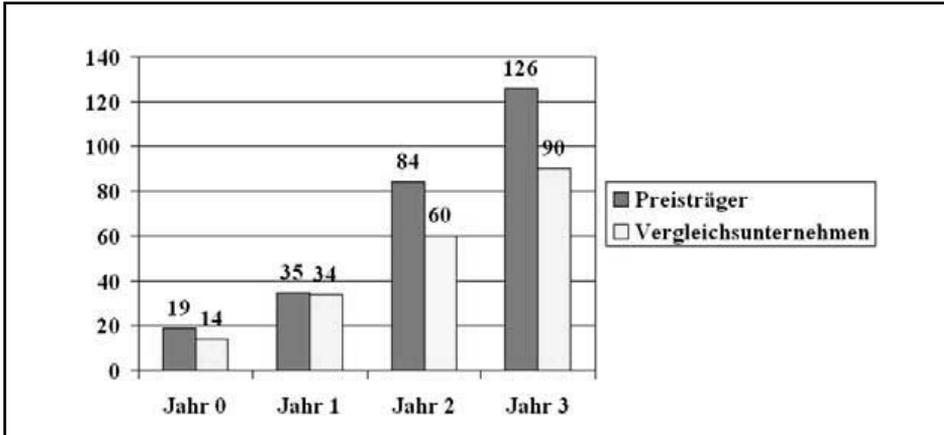


Abb. 1.32: Vergleich der Aktienkursentwicklung der Preisträger mit Vergleichsunternehmen

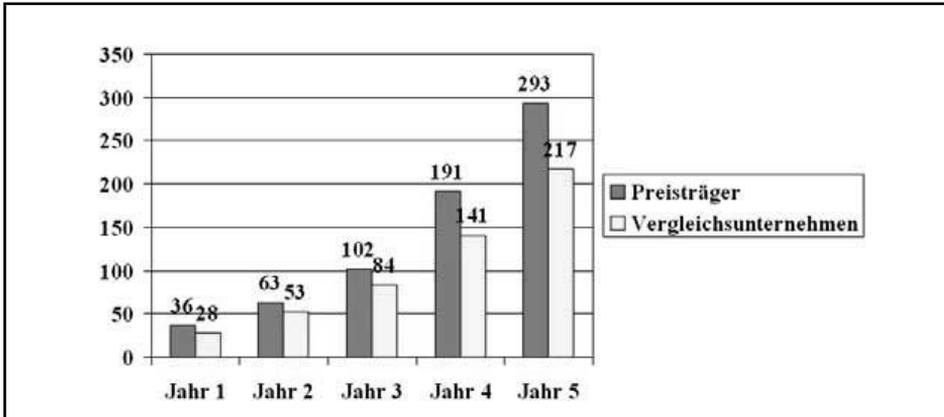


Abb. 1.33: Vergleich des Umsatzwachstums der Preisträger mit Vergleichsunternehmen

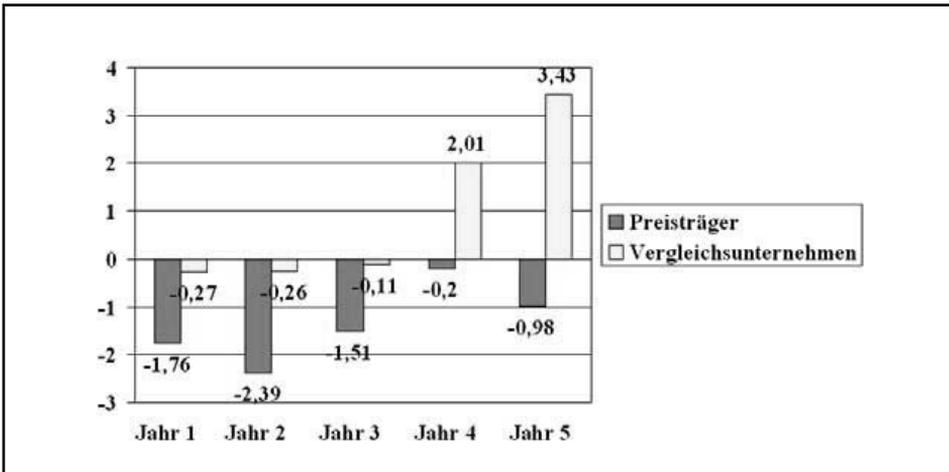


Abb. 1.34: Vergleich der Entwicklung des Gesamtkosten/Umsatz-Verhältnisses der Preisträger mit Vergleichsunternehmen

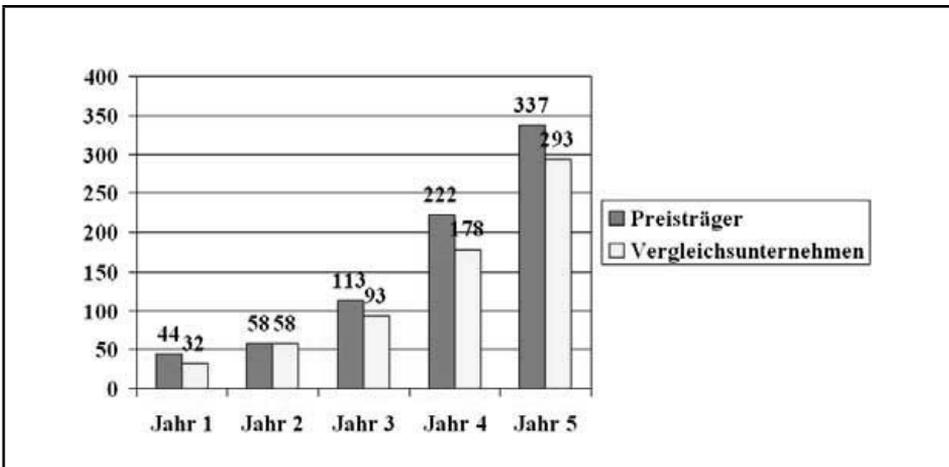


Abb. 1.35: Vergleich des Wachstums der Vermögenswerte der Preisträger mit Vergleichsunternehmen

### 3.2.2 Theoretischer Teil

#### 3.2.2.1 Der Weg zu TQM und Excellence

Die Rahmenbedingungen unserer heutigen Welt zeichnen sich durch bedeutende Entwicklungen und dynamische Veränderungsprozesse in Politik und Wirtschaft aus. Das Umfeld von Organisationen unterliegt somit einem ständigen und komplexen Wandel.

Dies hat nicht zuletzt bedeutende Auswirkungen auf den Bereich der »menschlichen Faktoren«. Die heutige Welt erlebt einen Wertewandel. Lebens-

standards und Einstellungen verändern sich schnell. Damit verändern sich auch Bedürfnisse, Erwartungen und Wünsche der Mitarbeiter, Kunden, Partner und der Gesellschaft allgemein. Die Zufriedenheit dieser verschiedenen Anspruchsgruppen wird mehr und mehr zu einem Schlüsselfaktor für den Unternehmenserfolg. Wesentliche Grundlagen moderner Managementsysteme sind daher Mitarbeiter- und Kundenorientierung, partnerschaftliche Beziehungen und gesellschaftliche Verantwortung.

In diesem dynamischen Umfeld sind die Sicherung der Produktqualität und die Optimierung einzelner Funktionen nicht mehr ausreichend. Ein ganzheitlicher Ansatz im Sinne eines umfassenden Qualitätsmanagements und damit einer umfassenden strategischen Steuerung, die alle Funktionen und Anspruchsgruppen eines Unternehmens als Gesamtheit betrachtet, wird immer wichtiger.

TQM stellt einen solchen Ansatz auf Basis bestimmter Prinzipien dar. Der Beginn eines ganzheitlichen und unternehmensweiten Qualitätsmanagements nach dem TQM-Konzept begann in den 50er-Jahren in Japan. Erst Anfang der 80er gab es vergleichbare Initiativen in den USA. Verzögert folgten auch europäische Organisationen dem Ansatz, ein umfassendes Qualitätsmanagement im Sinne von TQM einzuführen.

Dabei geht die Richtung von »Qualität« hin zu »Excellence«. Im Gegensatz zu einer umfangreichen Beschreibung eines Systems in Form einer Norm (zum Beispiel ISO 9000) bilden hier die Denk- und Verhaltensweisen im Unternehmen die Grundlage, unterstützt durch geeignete Methoden. Insofern ist TQM in erster Linie eine Geisteshaltung.

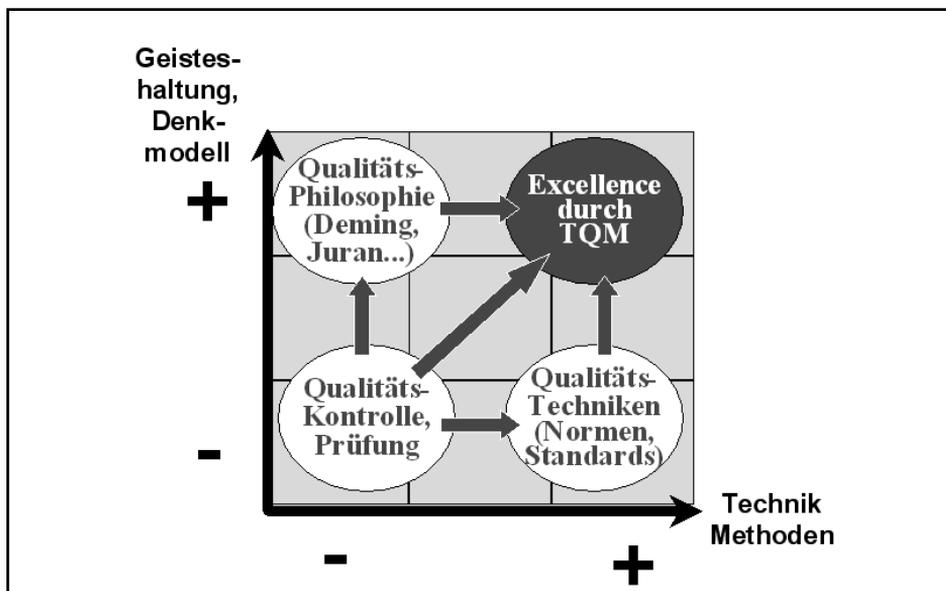


Abb. 1.36: Excellence durch TQM auf Basis einer entsprechenden Geisteshaltung

Die Entwicklung modellhafter Ansätze zur praktischen Umsetzung von TQM führte zur Einführung der mittlerweile zahlreichen Qualitätsauszeichnungen, mit welchen hervorragende Leistungen des gesamten Managementsystems einer Organisation anerkannt werden.

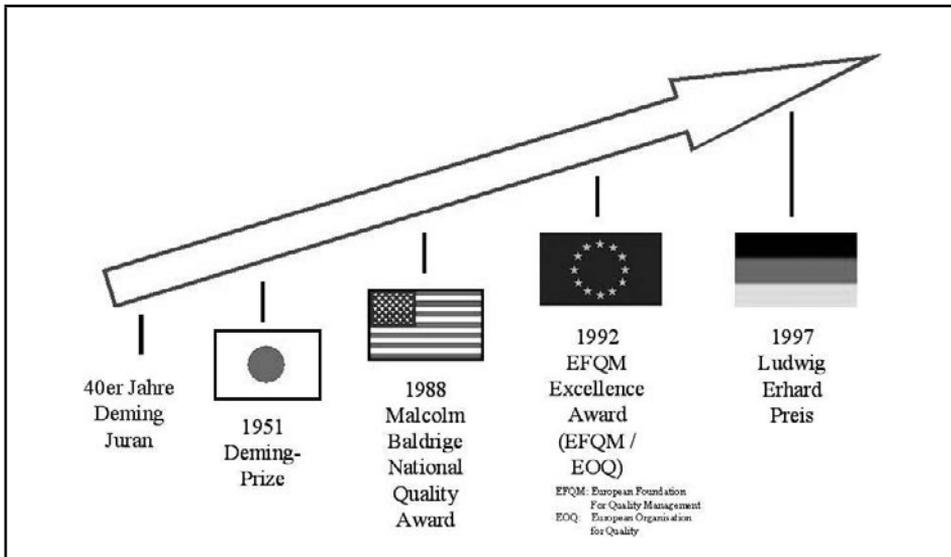


Abb. 1.37: Die Geschichte des umfassenden Qualitätsmanagements nach dem TQM-Ansatz

Das Excellence-Modell der EFQM – auf dem auch das Verfahren »Ludwig-Erhard-Preis« beruht – beschreibt in einer flexiblen Struktur wesentliche Grundsätze des TQM-Konzepts und bietet somit einen Leitfaden für eine systematische Anwendung.

1988 gründeten 14 führende europäische Unternehmen die EFQM mit Sitz in Brüssel. Das Ziel dieser Initiative war, die Wettbewerbsfähigkeit europäischer Unternehmen zu steigern, um sich effektiver in einem globalen Markt behaupten zu können. Es sollten die Rahmenbedingungen für die Verbreitung des Excellence-Gedankens in Europa geschaffen und die europäischen Organisationen bei ihren Bemühungen unterstützt werden.

In Zusammenarbeit mit der EOQ (European Organisation for Quality) und mit der Unterstützung der EG-Kommission entwickelte die EFQM ein Modell zur Konkretisierung des TQM-Konzepts (wie in Kap. 3.2.1.2 erläutert).

Alle für eine Organisation relevanten Aspekte und Bereiche werden dabei in neun *Kriterien*, 32 *Teilkriterien* und beschreibenden *Ansatzpunkten* abgebildet.<sup>1</sup>

1 EFQM, (2013), S. 9 ff.

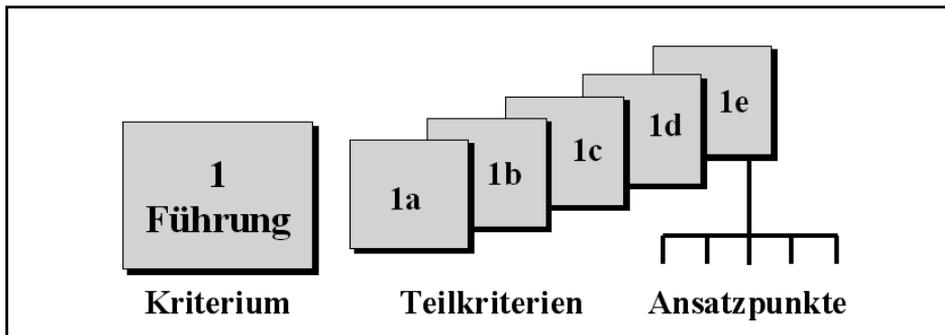


Abb. 1.38: Beispielhafter Aufbau des Excellence-Modells

Die folgende Darstellung beschreibt beispielhaft das Teilkriterium 1 b aus dem Kriterium 1 »Führung« mit seinen Ansatzpunkten:

Tab. 1.3: Beispielhafte Darstellung eines Teilkriteriums

#### Kriterium 1: Führung

**Exzellente Organisationen haben Führungskräfte, die die Zukunft konsequent gestalten und verwirklichen. Sie agieren als Vorbilder in Bezug auf geltende Werthaltungen und ethische Grundsätze und schaffen kontinuierlich Vertrauen. Sie sind flexibel und ermöglichen der Organisation, vorausschauend zu agieren und rechtzeitig zu reagieren, um einen anhaltenden Erfolg der Organisation zu gewährleisten.**

#### Teilkriterium 1b

Führungskräfte definieren, überprüfen und verbessern das Managementsystem und die Leistung der Organisation.

Führungskräfte exzellenter Organisationen

- definieren und nutzen ein ausgewogenes Set von Ergebnissen, um ihren Fortschritt zu überprüfen. Sie ermöglichen die Betrachtung der kurz- und langfristigen Prioritäten und managen die Erwartungen der wesentlichen Interessengruppen.
- verstehen und entwickeln die der Organisation zugrundeliegenden Fähigkeiten.
- bewerten die erzielten Ergebnisse, um zukünftige Leistungen weiter zu verbessern und nachhaltigen Nutzen für alle Interessengruppen zu stiften.
- stützen Entscheidungen auf sachlich verlässliche Informationen und wenden jedes verfügbare Wissen an, um die gegenwärtige und die erwartete Leistung der relevanten Prozesse zu analysieren.
- erzielen ein hohes Maß an Vertrauen der Interessengruppen, indem sie wirksame Methoden zum Verständnis zukünftiger Szenarien einsetzen und strategische, operative und finanzielle Risiken effektiv managen.

### 3.2.2.2 EFQM Levels of Excellence – Stufen der Excellence<sup>1</sup>

Im Herbst 2001 hat die EFQM »Levels of Excellence« als europäisches Anerkennungsprogramm ins Leben gerufen. Es bietet einen durchgängigen europäischen Standard für Organisationen und Organisationseinheiten aller Größen, Branchen und unterschiedlicher Reifegrade.

Die wichtigsten Ziele des Programms sind:

- europaweit die Anerkennung von Organisationen zu gewährleisten und dabei auch diejenigen einzubeziehen, die noch nicht den Reifegrad exzellenter Organisationen erzielt haben.
- die Zahl der Organisationen zu erhöhen, die mit Hilfe der Prinzipien des Excellence-Modells ihre Vorgehensweisen und Leistungen nachhaltig verbessern.
- Methoden und Werkzeuge zur Verfügung zu stellen, mit deren Hilfe Organisationen ihren Reifegrad verbessern können.

Das Programm *EFQM Levels of Excellence* hat drei Stufen.

- den Europäischen Excellence-Preis (EEA: EFQM Excellence Award) und den Ludwig-Erhard-Preis (LEP, Deutscher Excellence-Preis):
  - Wettbewerbe für Organisationen, die als nationale oder europäische Vorbilder anzusehen sind und eine mindestens fünfjährige Geschichte der kontinuierlichen Verbesserung durchlebt haben.
  - Grundlage ist eine Bewerbungsbroschüre und ein Vor-Ort-Besuch eines Bewerterteams von ausgebildeten und erfahrenen Assessoren.
  - Das Assessorenteam bewertet die Organisation anhand des Excellence-Modells und der RADAR-Logik (siehe dazu Kap. 3.2.2.4).
  - Eine Jury entscheidet darüber, ob ein Bewerber als *Finalist*, *Prize Winner* oder letztlich als *Award Winner* abschneidet.
- Recognised for Excellence – Anerkennung für Excellence
  - für Organisationen, die Erfahrungen mit Excellence-Selbstbewertungen haben.
  - Organisationen bewerben sich dafür und durchlaufen einen ähnlichen Prozess wie beim EEA bzw. LEP.
  - Ein Team von ausgebildeten und erfahrenen Assessoren analysiert die Bewerbung und verifiziert die Angaben bei einem Vor-Ort-Besuch.
  - Bewerber, die nach einem Vor-Ort-Besuch einen entsprechenden Reifegrad nach Punkten erreichen (über 300, über 400 oder über 500 Punkte), erhalten eine entsprechende Urkunde *Recognised for Excellence*.
- Committed to Excellence – Verpflichtung zu Excellence
  - für Organisationen, die am Anfang ihres Weges zu Excellence stehen.
  - Der Bewerber führt eine Selbstbewertung durch und identifiziert Verbesserungsmaßnahmen.

<sup>1</sup> EFQM (2009), S. 6

- Der Bewerber setzt ausgewählte Verbesserungsmaßnahmen um.
- Bei einem Vor-Ort-Besuch prüft ein ausgebildeter Validator die Angaben des Bewerbers in Gesprächen mit Führungskräften und Mitarbeitern.
- Bei erfolgreichem Abschluss erhält der Bewerber die Urkunde *Committed to Excellence*.

3.2.2.3 *Der Selbstbewertungsprozess nach dem Excellence-Modell der EFQM*

Das Excellence-Modell bietet eine methodische Strukturierung der TQM-Grundsätze. Für die Implementierung des Modells ist eine konkrete Methode erforderlich, die von der EFQM als »Selbstbewertung« definiert ist.

**DEFINITION** Die Selbstbewertung ist eine umfassende, regelmäßige Überprüfung der Leistungsfähigkeit von Prozessen und Strukturen im eigenen Unternehmen.<sup>1</sup>

Konkret bedeutet dies, dass das Excellence-Modell als strategisches Steuerungsinstrument und Wegweiser für eine langfristige Organisationsentwicklung genutzt wird. Wie in der unten dargestellten Abb. 1.39: beschrieben, geht es darum, eine Organisation mit Hilfe des Excellence-Modells zu bewerten.

Dabei werden die Vorgehensweisen der Organisation (»Befähiger«) und die Ergebnisse der Organisation (»Ergebnisse«) am Excellence-Modell (Inhalt) und an der RADAR-Logik (Reifegrad) gespiegelt.

Daraus werden Stärken und Verbesserungspotenziale abgeleitet und priorisiert, die zu gezielten Verbesserungsmaßnahmen (Projekten) führen.

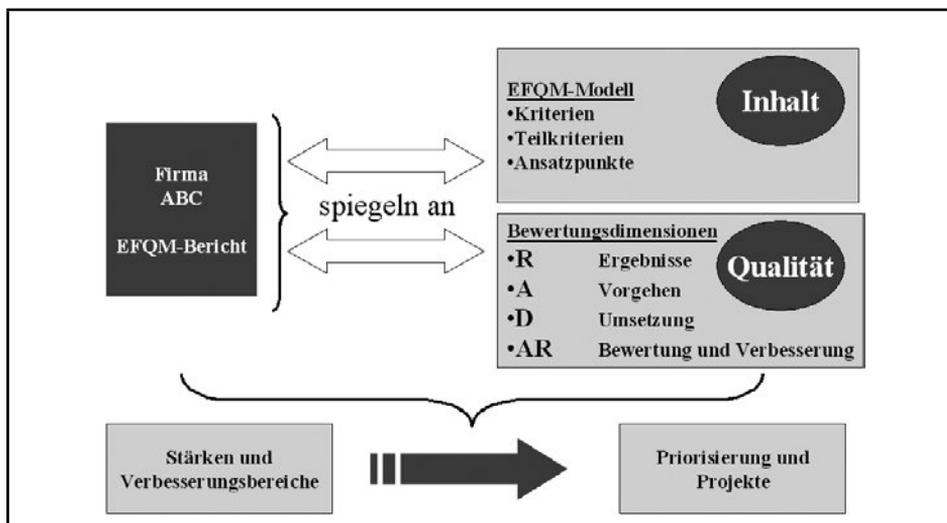


Abb. 1.39: Überblicksdarstellung der EFQM-Selbstbewertung

1 Radtke/Wilmes (2002), S. 101

Die konkrete Selbstbewertung gestaltet sich als Prozess, dessen grundsätzliche Schritte im folgenden Bild beschrieben sind<sup>1</sup> und im Kap. 3.2.2.4 näher erläutert werden:

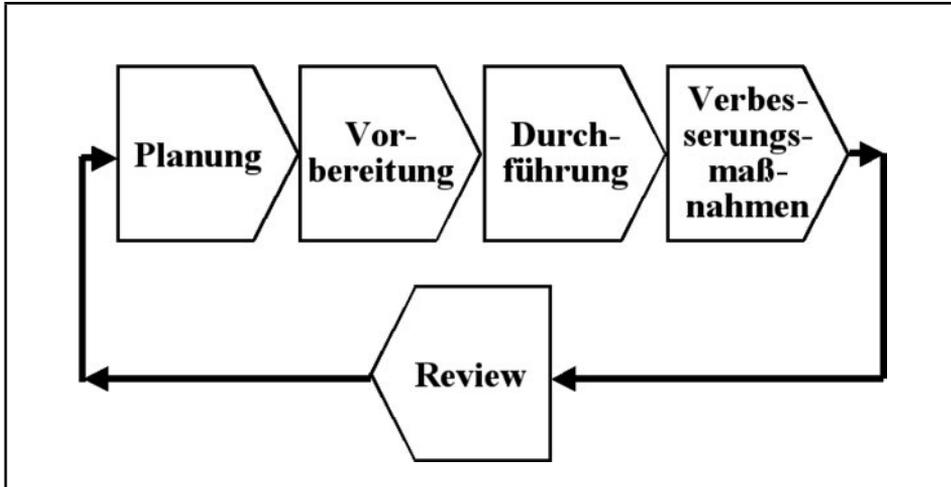


Abb. 1.40: Der Selbstbewertungsprozess nach EFQM

### 3.2.2.4 Die Bewertungsgrundlagen im Excellence-Modell

Der Kern des Excellence-Modells ist ein logisches Konzept, das mit dem Wort »RADAR« umschrieben wird. Die RADAR-Logik besteht aus den vier Elementen:

Tab. 1.4:

Results	Ergebnisse
Approach	Vorgehen
Deployment	Umsetzung
Assessment and Refinement	Bewertung und Verbesserung

Dieses logische Konzept empfiehlt einer Organisation Folgendes<sup>2</sup>:

- Die angestrebten **Ergebnisse** sind in der Strategie verankert.

1 Zink (2004), S. 322 ff.

2 EFQM (2013), S. 25

- Integrierte Ansätze für fundiertes **Vorgehen** werden geplant und entwickelt, um die angestrebten Ergebnisse jetzt und in Zukunft zu erzielen.
- Das Vorgehen wird systematisch **umgesetzt** und angewendet.
- Die Vorgehensweisen und deren Umsetzung werden durch kontinuierliche Überprüfung und Analyse der erzielten Ergebnisse **bewertet** und **verbessert**, sowie Lernprozesse aufrechterhalten.

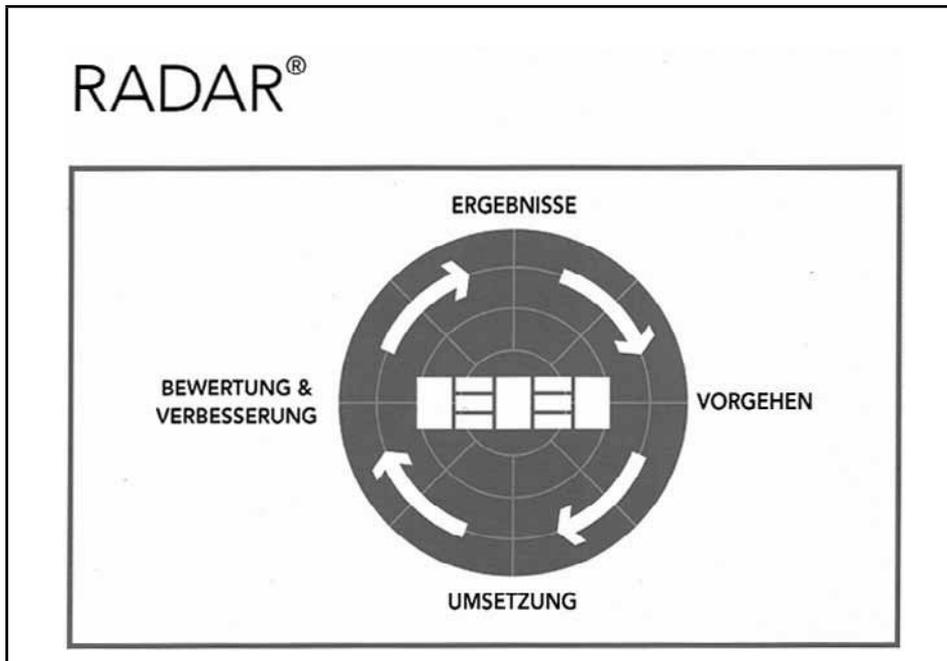


Abb. 1.41: Das RADAR-Konzept als Bewertungsgrundlage

Wird das Modell zum Beispiel im Rahmen einer Selbstbewertung einer Organisation angewendet, so sollten die Elemente »Vorgehen«, »Umsetzung«, »Bewertung und Verbesserung« für jedes Befähiger-Teilkriterium und das Element »Ergebnisse« für jedes Ergebnis-Teilkriterium behandelt werden.

#### *Ergebnisse*

Das Element »Ergebnisse« beschreibt das, was eine Organisation leistet. In einer exzellenten Organisation weisen die Ergebnisse positive Trends und/oder gute Leistungen über einen längeren Zeitraum auf. Die Ziele sind angemessen und werden erreicht.

Die Leistung ist im Vergleich mit anderen gut und auf die Vorgehensweisen zurückzuführen. Weiterhin deckt der Umfang der Ergebnisse alle relevanten Bereiche und Prozesse ab.

### *Vorgehen*

Das Element »Vorgehen« beschreibt das, was eine Organisation zum Erreichen der eigenen Ziele umzusetzen plant. Eine exzellente Organisation wird über ein fundiertes Vorgehen verfügen, d. h., es wird wohl begründete, gut definierte und gestaltete Prozesse und eine klare Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Interessengruppen haben.

Das Vorgehen wird zudem integriert sein: Es unterstützt also die Strategie und ist mit anderen Vorgehensweisen dort, wo es zweckmäßig ist, verknüpft.

### *Umsetzung*

Das Element »Umsetzung« umfasst das, was eine Organisation tut, um das Vorgehen zu realisieren. In einer exzellenten Organisation wird das Vorgehen in allen relevanten Bereichen und Prozessen auf systematische, strukturierte Art und Weise eingeführt sein.

### *Bewertung und Verbesserung*

Das Element »Bewertung und Verbesserung« umfasst das, was eine Organisation tut, um den Erfolg und die Umsetzung des Vorgehens zu bewerten und zu überprüfen. In einer exzellenten Organisation wird die Umsetzung Gegenstand regelmäßiger Messungen sein. Es finden lernorientierte und kreative Aktivitäten statt und die daraus gewonnenen Erkenntnisse werden verwendet, um Verbesserungen und Innovationen zu identifizieren, zu priorisieren, zu planen und einzuführen.

#### **3.2.2.5 *Praktische Bewertung einer Organisation und Bestimmung des Reifegrades***

Die Bewertung einer Organisation erfolgt auf der Basis der oben beschriebenen RADAR-Logik, die mit Hilfe einer sogenannten RADAR-Bewertungsmatrix<sup>1</sup> konkret angewendet wird. Jedem Teilkriterium wird somit eine prozentuale Bewertung zwischen 0 Prozentpunkten und 100 Prozentpunkten zugeordnet. Dabei werden alle Attribute der Matrix berücksichtigt.

Die folgenden Abbildungen zeigen die Bewertungsgrundlagen für die »Ergebnisse« und die »Befähiger« mit den entsprechenden Attributen.<sup>2</sup>

1 EFQM (2013), S. 27, 28

2 EFQM (2013), S. 26

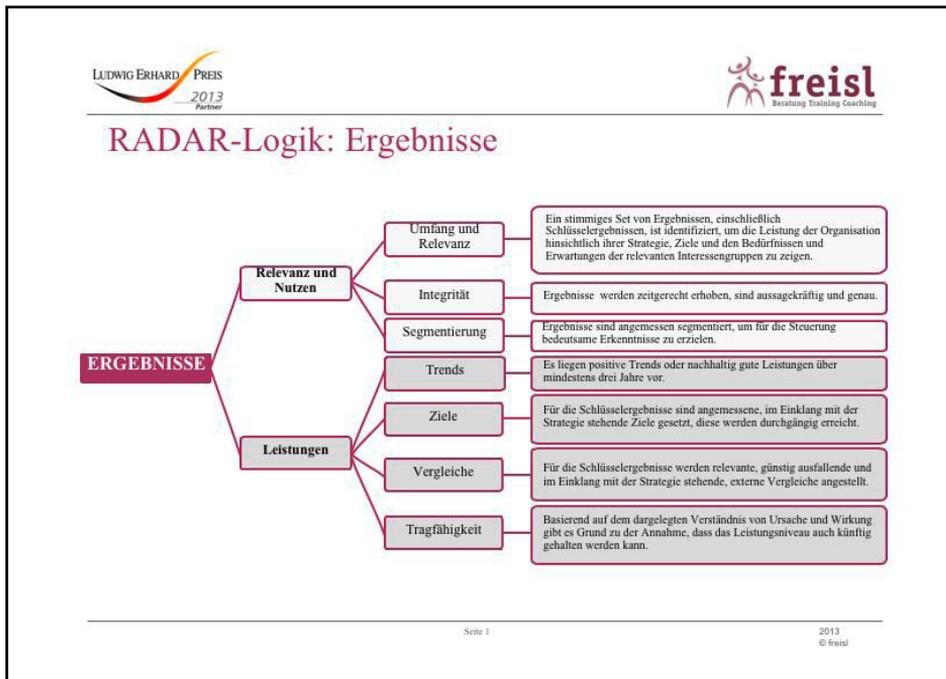


Abb. 1.42: Bewertungsgrundlage »Ergebnisse«

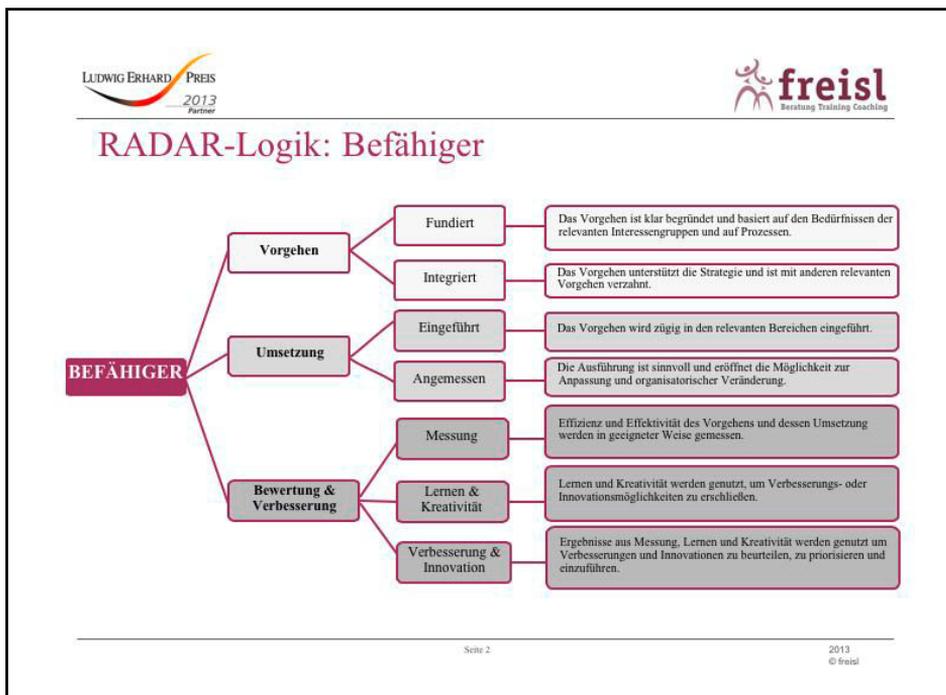


Abb. 1.43: Bewertungsgrundlage »Befähiger«

In einer »Zusammenfassung der Bewertung« werden die Prozentpunkte aller *Teilkriterien* zusammengestellt. Sie führen zur Bewertung der jeweiligen *Kriterien* und (entsprechend spezifischer Gewichtungsfaktoren) zu einer Gesamtpunktzahl auf der Skala zwischen 0 und 1000 Punkten, welche den Reifegrad einer Organisation darstellt.

### 3.2.3 Praktischer Teil

#### 3.2.3.1 *Praktische Bedeutung des Excellence-Modells als Steuerungsinstrument auf strategischer Ebene*

Im Fokus einer strategischen Steuerung steht, alle Anspruchsgruppen und Funktionen eines Unternehmens zu betrachten und sie aufeinander abzustimmen. Diese strategische Steuerung gewährleistet, dass die Leistung des gesamten Systems und nicht nur einzelne Teile optimiert werden. Somit lassen sich alle Aktivitäten stringent und nachhaltig auf die Strategie ausrichten.

Eine praktische und hilfreiche Unterstützung für dieses strategische Denken liefert das umfassende Excellence-Modell der EFQM als ganzheitliches Führungsinstrument.

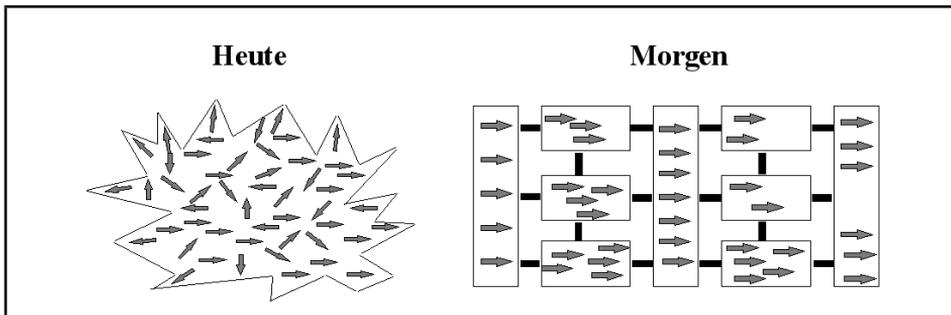


Abb. 1.44: Das EFQM-Modell als Wegweiser für die strategische Steuerung des Gesamtsystems

Gerade der konsequenten ertrags- und risikoorientierten Steuerung einer Bank oder Sparkasse kommt das Excellence-Modell für eine strategische Gesamtbanksteuerung entgegen. Dieses versteht sich als Umsetzungsinstrument für die Gesamthaus-Strategie und somit als Steuerungsinstrument zur Erreichung der strategischen Ziele des Instituts.

Mehrere Banken und Sparkassen nutzen bereits das Excellence-Modell und haben damit positive Erfahrungen gemacht. So war es eine bayerische Sparkasse, die – als erstes deutsches Finanzinstitut überhaupt – beim Ludwig-Erhard-Preis im Jahr 2007 den Finalisten-Status erreicht und damit einen hohen Reifegrad bei den Vorgehensweisen und bei nachhaltig guten Ergebnissen für alle Anspruchsgruppen nachgewiesen hat.

### 3.2.3.2 Herausforderungen bei der Einführung der Selbstbewertung

Wie in Kap. 3.2.3.2 dargestellt, geht es bei der Einführung des Excellence-Modells als konkretisiertes und praktisches TQM-Konzept in erster Linie um veränderte Denk- und Verhaltensweisen im Unternehmen. Die Anwendung des Modells bedeutet eine Veränderung der Unternehmenskultur mit allen auftretenden klassischen Barrieren und Hindernissen im Rahmen eines Veränderungsprozesses.

Wie sensibel dieser Prozess ist, zeigen schon sehr frühe Untersuchungen zu Ursachen von Misserfolgen bei der Einführung von TQM<sup>1</sup>:

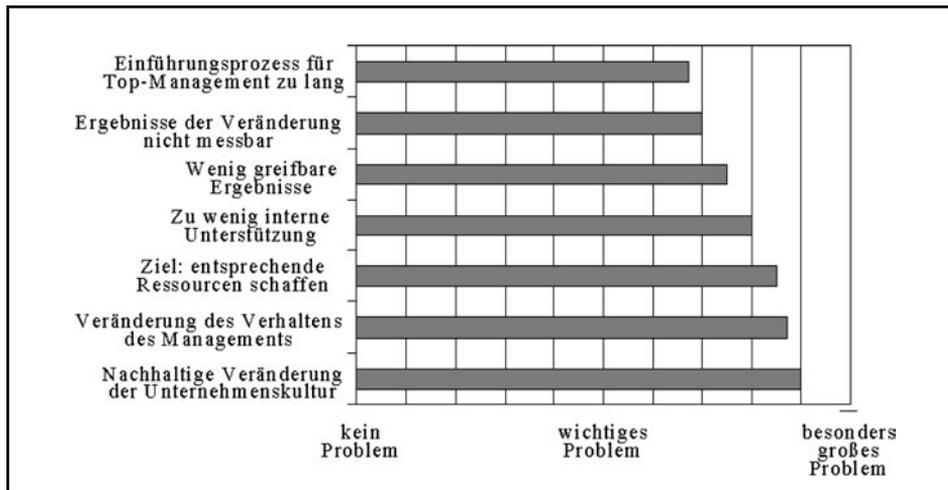


Abb. 1.45: Probleme bei der Einführung

Mit den folgenden Beispielen aus der praktischen Anwendung der Selbstbewertung nach dem Excellence-Modell EFQM in der betrieblichen Praxis sollen diese empirischen Erkenntnisse ergänzt werden.

#### *Fehlende Qualifizierung*

Bei einem internen Service-Dienstleister einer größeren Firma wurde eine Excellence-Selbstbewertung durchgeführt. Da das Management großen Wert darauf legte, das Verfahren möglichst schnell und mit geringem Aufwand umzusetzen, wurde auf eine Qualifizierung zu Beginn des Prozesses verzichtet. Dies hatte zur Folge, dass in allen nachfolgenden Schritten des Prozesses eine fundierte und angemessene Vorgehensweise nicht erfolgen konnte und etliche »Fehler« gemacht wurden. Dies erforderte wiederkehrende Nacharbeiten und

1 Zink (2004), S. 401 ff.

im Endeffekt einen höheren Zeitaufwand – von der auftretenden Frustration und sinkenden Motivation ganz zu schweigen.

#### *Ohne Top-Management*

Ein Finanzdienstleister hatte sich das Ziel »Excellence« auf die Fahnen geschrieben und das Excellence-Modell der EFQM eingeführt bzw. einführen lassen: Die ersten Schritte fanden ohne Beteiligung des Vorstands statt, der das Thema delegiert hatte. So wurde die Thematik zwar zunächst aufgegriffen und angegangen. Doch es kam zu keinen nachhaltigen Verbesserungsmaßnahmen, da diese nur mit Beteiligung der obersten Führung möglich gewesen wären. Das Thema Excellence drohte gar wieder »einzuschlafen«.

#### *Fokus auf die Punkte*

Bei einem Weiterbildungsinstitut wurde das Excellence-Modell in erster Linie dazu genutzt, um »gut dazustehen«. Das heißt: Bei der Bewertung des Reifegrades (zwischen 0 und 1000 Punkten) bestand das Ziel, möglichst viele Punkte zu erringen. Und so konzentrierte sich die Abstimmung bei der Firmenbewertung in erster Linie darauf, welches Punktniveau die einzelnen Themen haben und nicht darauf, wo welche Stärken und Verbesserungspotenziale liegen. Deshalb wurden auch keine wesentlichen Verbesserungspotenziale erkannt und keine passenden Verbesserungsmaßnahmen geplant und umgesetzt.

#### *Ohne Einführungsplanung und ohne Pilotierung*

Bei der Einführung von Excellence in einem Ausbildungsinstitut mit vielen einzelnen Niederlassungen wurde das Thema ohne eine geplante Einführung und gleichzeitig in allen Standorten umgesetzt. Auf dieser Basis musste »das Rad immer neu erfunden« werden. Es kam zur Häufung von Anwendungsfehlern, die mit einer Pilotierung in einigen Bereichen hätten verhindert werden können. Zudem führte die für die meisten Niederlassungen frustrierende Ersterfahrung zur Reduktion der Identifikation mit dem Thema Excellence, was einen nachhaltigen Erfolg gefährdete.

#### *Unsystematischer Umgang mit Verbesserungsmaßnahmen*

Ein Telekommunikationsunternehmen wollte mit der Selbstbewertung einen KVP (Kontinuierlichen Verbesserungsprozess) implementieren und dabei große Schritte gehen. Deshalb wurden aus einer Selbstbewertung sehr viele Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet, die gleichzeitig umgesetzt werden sollten. Dabei wurde nicht darauf geachtet, dass wesentliche Verbesserungsmaßnahmen hätten priorisiert werden sollen, um sich zunächst auf diese zu konzentrieren. Dazu kam, dass parallel laufende Verbesserungsmaßnahmen nicht systematisch überprüft und nachgehalten werden konnten. Im Endeffekt führte dies dazu, dass keine der geplanten Maßnahmen erfolgreich umgesetzt werden konnte und viele Maßnahmen komplett »im Sande« verliefen.

### 3.2.3.3 Erfolgsfaktoren für die Einführung der Selbstbewertung

Die Selbstbewertung nach dem Excellence-Modell EFQM kann nur zu einem strategischen Steuerungsinstrument der Führung werden, wenn grundlegende Voraussetzungen erfüllt sind, die in der Literatur bereits umfassend beschrieben sind.<sup>1</sup> Da es sich um ein spezielles Instrument handelt, ist eine geeignete *Qualifizierung* erforderlich. Für die Einführung des Modells im Sinne eines Veränderungsprozesses ist eine umfassende *Einführungsphase* – zum Beispiel als Pilotierung – zu gestalten. Bei den Ergebnissen handelt es sich um sensible Daten – vor allem bei den Verbesserungsbereichen. Deshalb ist auf einen geeigneten *Umgang mit den Ergebnissen* einer Selbstbewertung zu achten.

Diese Erfolgsfaktoren werden auch durch eine Studie bestätigt, die die Wichtigkeit von folgenden Aspekten definiert:<sup>2</sup>

»Es ist wichtig, dass ...

- die Geschäftsleitung die Verbesserungen bewertet (80 %),
- die oberste Führung beteiligt wird (77 %),
- die Mitarbeiter geschult werden, die die Selbstbewertung durchführen (76 %),
- die Selbstbewertung bei der Geschäftsleitung begonnen wird (76 %),
- im Vorfeld festgelegt wird, wie die Ergebnisse verwendet werden sollen (66 %),
- die Mitarbeiter geschult werden, die an der Selbstbewertung teilnehmen (39 %).«

Als Zusammenfassung für eine erfolgreiche Einführung der Selbstbewertung nach dem Excellence-Modell der EFQM lassen sich zwölf wesentliche Erfolgsfaktoren als unterstützende Voraussetzung ableiten:

1. Einbeziehung und Mitwirkung des Topmanagements
2. Beteiligung der Betroffenen
3. Angemessene Kommunikation
4. Angemessene Qualifizierung
5. Anpassung/Übersetzung des EFQM-Modells auf eigene Bedürfnisse
6. Vernetzte (systemische) Betrachtung der relevanten Themen
7. Systematische Einführungsphase mit Planung und Pilotierung
8. Berücksichtigung der kulturellen und psychologischen Aspekte
9. Angemessener Umgang mit den Ergebnissen
10. Fokus auf Stärken und Verbesserungspotenziale und nicht auf Punkte
11. Priorisierung und Fokussierung auf Schwerpunkte
12. Kontinuierlicher Weiterentwicklungsprozess mit nachgehaltenen Verbesserungsmaßnahmen

1 Zink (2006), S. 46

2 Zink (2006), S. 51

### 3.2.3.4 Einführung der Selbstbewertung in der Praxis

Der grundsätzliche Ablauf eines Selbstbewertungsprozesses wurde in Abb. 1.40 vorgestellt. Die einzelnen Prozess-Schritte werden nachfolgend unter Berücksichtigung der in Kap. 3.2.3.3 beschriebenen Erfolgsfaktoren als Leitfaden für die praktische Anwendung erläutert.

#### *Planung<sup>1</sup>*

- Unabhängig davon, wie sich die konkrete Durchführung der Selbstbewertung später gestaltet, sind die Zustimmung und das Engagement des Managements von größter Bedeutung. Die Bereitschaft, sich in der Organisation mit dem Konzept der Selbstbewertung auseinanderzusetzen, wird durch das Vorleben der Führungskräfte unterstützt und gefördert.
- Frühzeitig macht es Sinn, alle Betroffenen zu identifizieren und die an der Selbstbewertung konkret Beteiligten mit jeweiligen Aufgaben zu definieren (z. B. Projektleiter, Kriterien-Verantwortliche, Kriterien-Teams ...).
- In diesem Zusammenhang hat die Transparenz über Mitwirkende und Rollen eine große Bedeutung.
- Zu Beginn ist festzulegen, auf welche Bereiche der Organisation sich eine Selbstbewertung beziehen soll. Bei kleineren und mittelgroßen Unternehmen ist eine Bewertung auf Ebene des Gesamtunternehmens sinnvoll.
- Frühzeitig ist auch festzulegen, wie mit den Ergebnissen einer Selbstbewertung umgegangen wird, da es sich dabei um sensible Daten handelt: Wer erhält wann welche Ergebnisse? Was passiert mit den Ergebnissen? ...
- Für die Durchführung einer Selbstbewertung existieren unterschiedliche Methoden. Hier ist eine angemessene Auswahl eines passenden Verfahrens erforderlich.
- Eine Abschätzung des persönlichen, zeitlichen und finanziellen Aufwands für alle Schritte der Selbstbewertung rundet eine Planung ab.

#### *Vorbereitung<sup>2</sup>*

- Hat das Management der Durchführung einer Selbstbewertung zugestimmt, wird das Vorhaben im Unternehmen kommuniziert.
- Bei Bedarf findet eine Anpassung/Übersetzung des Exzellenz-Modells als Bewertungsgrundlage auf die Unternehmensspezifika statt.
- Es erfolgt eine auf das Unternehmen bezogene Betrachtung der Vernetzungen der wichtigen Themen (Kriterien, Teilkriterien), um deren Rolle und Bedeutung für das Gesamtsystem zu bestimmen.
- Für die Einführungsphase wird eine entsprechende Pilotierung definiert und geplant.

1 Zink (1998), S. 261

2 Zink (2004), S. 331

- Auf Basis der Planung und der oben genannten vorbereitenden Punkte kann eine angemessene Qualifizierung der Mitwirkenden stattfinden.

#### *Durchführung<sup>1</sup>*

- Sind alle Vorbereitungsaktivitäten abgestimmt, beginnt die Selbstbewertung im eigentlichen Sinne mit der Erhebung der Daten, die eine spätere Bewertung zulassen. Sie wird von den vorher definierten und qualifizierten Verantwortlichen durchgeführt (z. B. Kriterien-Verantwortliche, Kriterien-Teams), die für bestimmte Themen (z. B. Kriterien) verantwortlich sind (z. B. Kriterien des Excellence-Modells oder Themen eines angepassten/übersetzten Modells).
- Die Datenerhebung hat das Ziel, ein realistisches und neutrales Bild des momentanen Zustands der Organisation aus ganzheitlicher und strategischer Sicht zu zeichnen (»Hubschrauber-Perspektive«). Es werden nur vorhandene Informationen aufgenommen.
- Die jeweils Verantwortlichen identifizieren für die Datenerhebung mögliche Datenquellen und stimmen sich mit diesen ab. Alle erhobenen Daten werden den Teilkriterien/Themengebieten zugeordnet und aufbereitet. Eine Hilfestellung zur Unterstützung einer vernetzten Betrachtung ist dabei der kontinuierliche Austausch zwischen den Kriterien-Verantwortlichen bzw. den verantwortlichen Teams.
- Entsprechend der ausgewählten Methode der Selbstbewertung erfolgt die Dokumentation der Daten nach einem festgelegten Muster. Es werden alle Daten zu einem Gesamtbericht zusammengefasst, der vom Management autorisiert wird. Dabei sind auch wechselseitige Beziehungen zwischen den einzelnen Themen zu berücksichtigen.
- Die Bewertung der Daten erfolgt in einem Konsensprozess, in dem Stärken und Verbesserungspotenziale für jedes Teilkriterium/jeden Themenbereich im Abgleich mit den Inhalten des Excellence-Modells/des eigenen Modells und der RADAR-Logik definiert werden (vgl. Abb. 1.41:). Auf dieser Grundlage erfolgt dann im Sinne einer Reifegradbestimmung eine quantitative Bewertung als Prozentpunktbewertung.
- Die Ergebnisse dieser Bewertung werden in einem Bericht dokumentiert und kommuniziert.

#### *Verbesserungsmaßnahmen<sup>2</sup>*

- Erst nach der »eigentlichen« Selbstbewertung beginnt der Prozess, deswegen eine Selbstbewertung stattgefunden hat – die Ableitung von gezielten Verbesserungsmaßnahmen.

1 Zink (2004), S. 343

2 Zink (2004), S. 373, S. 377

- Anhand definierter Kriterien werden alle Verbesserungsbereiche bewertet und priorisiert. Dabei findet auch eine vernetzte Betrachtung statt und es werden Schwerpunktthemen abgeleitet.
- Für diese Schwerpunkte erfolgt die Definition von möglichen Verbesserungsmaßnahmen, welche ihrerseits diskutiert, bewertet und priorisiert werden.
- Ausgewählte Verbesserungsmaßnahmen werden geplant, umgesetzt und reviewed.
- Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist, die aus einem Selbstbewertungsprozess abgeleiteten Erkenntnisse und Verbesserungsmaßnahmen nicht »parallel« zum »normalen« Geschäft laufen zu lassen, sondern in den existierenden strategischen Steuerungsprozess der Organisation zu integrieren.

#### *Review*

- Im Sinne eines KVP werden sowohl der Selbstbewertungsprozess als solches als auch die Verbesserungsmaßnahmen kontinuierlich reviewed und verbessert.
- Dadurch entsteht die Basis für eine gelebte Nachhaltigkeit und eine Förderung des kontinuierlichen Lernens.
- Für das Nachhalten von Verbesserungsmaßnahmen sind erneut das Engagement und die Mitwirkung der Geschäftsleitung<sup>1</sup> besonders wichtig.

#### *3.2.3.5 Verbesserungsmaßnahmen nach EFQM*

Für die Durchführung umfassender Veränderungskonzepte (wie zum Beispiel im Rahmen von TQM) existieren unterschiedliche Empfehlungen. Die allen Empfehlungen zugrunde liegende Erkenntnis ist: Umfassende Organisationsentwicklungsprozesse können nicht durch partielle und kurzfristige »Programme«, sondern nur über ganzheitlich angelegte und nachhaltig umgesetzte Veränderungskonzepte erfolgreich sein.

Deshalb münden alle verschiedenen Empfehlungen in der Regel in ein systematisches und strukturiertes Modell, wie das folgende Beispiel in Anlehnung an das EFQM-Verfahren »Committed to Excellence« zeigt:<sup>2</sup>

Vorschläge für mögliche Verbesserungsmaßnahmen (ausgehend von einer Selbstbewertung) werden von allen Betroffenen/Beteiligten entwickelt. Daraufhin werden diese anhand einer Priorisierungsmatrix bewertet; d.h., für jeden Vorschlag werden Nutzen (Wertschöpfung, Effektivität, Zielrelevanz) und Fähigkeit (vorhandene Potenziale und Kompetenzen zur Umsetzung, z.B. Zeit, Kosten, Personal) bewertet. Dadurch wird eine Priorisierung der Vorschläge erreicht und nur Verbesserungsprojekte mit hohem Nutzen und hoher Fähigkeit werden umgesetzt und führen zu gezielten Verbesserungen.

1 Zink (1998), S. 237

2 EFQM (2005), S. 6

Tab. 1.5: Bewertung von möglichen Verbesserungsmaßnahmen

A	B	C	D	E	F	G
<b>Bezeichnung</b>	<b>Verbesserungsmöglichkeit/-maßnahmen</b>	<b>Nutzen</b> <i>0 – 10 Punkte</i>	<b>Fähigkeit</b> <i>0 – 10 Punkte</i>	<b>Punkte</b> <b>C x D</b>	<b>Rang/Priorität</b>	<b>Kommentar</b>

In einer Übersicht werden alle beschlossenen Verbesserungsprojekte mit wesentlichen Informationen und Planungen dargestellt:

Tab. 1.6: Maßnahmenübersicht

<b>Maßnahmenübersicht</b>				
<b>Maßnahme/Projekt</b>	<b>Priorität/Rang</b>	<b>Projektverantwortlicher</b>	<b>Termin/Zeitplan</b>	<b>Kommunikation</b>

Darüber hinaus beschreibt ein ausführlicher Maßnahmenplan für jedes einzelne Verbesserungsprojekt die Strukturen und Teilschritte, das Umsetzungsmonitoring und die Integration des Neuen in der Organisation.

Tab. 1.7: Maßnahmenbeschreibung

Projektplanung			
A	Projektname:		
B	Projektverantwortlicher:		C Termin für die vollständige Umsetzung:
D	Priorität: von		E Teilkriterium:
F	Aktueller Status: Rot <input type="radio"/> Gelb <input type="radio"/> Grün <input type="radio"/>		
Beschreibung des Verbesserungsprojekts:			
G	Vorgehen		
H	Umsetzung		
I	Ergebnis Fortschrittsmessung		Bemerkungen
J	Bewertung und Überprüfung		

3.2.3.6 Methoden der Selbstbewertung

Eine Selbstbewertung kann in der gesamten Organisation oder in einem Teilbereich durchgeführt werden. Das jeweilige Vorgehen für die Selbstbewertung hängt von der Kultur und der Organisationsstruktur sowie vom gewünschten Nutzen ab.

Es werden unterschiedliche Methoden angewendet. Für die Auswahl eines geeigneten Verfahrens können folgende Kriterien dienen:<sup>1</sup>

- Aufwand,
- Unternehmensgröße,
- Möglichkeiten zur Ableitung von Stärken und Verbesserungspotenzialen,
- Nachvollziehbarkeit der prozentualen Bewertung,
- Basis für weitere Selbstbewertungen.

Beispiele für klassische Selbstbewertungsverfahren (mit Vor- und Nachteilen) sind:

1 Zink (2004), S. 371, 373

*Selbstbewertung mittels Simulation einer Award-Bewerbung*

Dieser Prozess stellt eine sehr umfassende Methode für die Selbstbewertung dar und weist zudem einen hohen Grad an Genauigkeit beim Bewertungsprofil auf.

Mitglieder des Führungsteams übernehmen als Kriterienverantwortliche (Assessoren) die inhaltliche Verantwortung für ein oder zwei Kriterien. Sie sollten daher – soweit möglich – Kriterien bearbeiten, die ihrem Verantwortungsbe-  
reich im Unternehmen am nächsten kommen.

Sie werden jeweils durch ein oder zwei Kriterienteam-Mitglieder unterstützt, die aus der nächsthöheren Führungsebene stammen sollen. Die Datensammler sollten für das betreffende Kriterium inhaltlich einen hohen Kenntnisstand über die eigene Organisation haben. Hierdurch reduziert sich der Aufwand für die Datensammlung erheblich.

Um das Excellence-Modell der EFQM anwenden zu können und dabei seinen vollen Nutzen auszuschöpfen, hat sich ein zweitägiges Training für die Kriterien-Verantwortlichen und die Kriterienteam-Mitglieder bewährt.

Auf Basis einer umfassenden Datenerhebung werden von den einzelnen Teams Berichte erstellt, die darstellen, was die Organisation in Bezug auf die Befähiger-Kriterien unternimmt und was die Organisation in Bezug auf die Ergebnis-Kriterien erreicht. Die Berichte werden zu einem Gesamtbericht zusammengefasst.

Jeder der Assessoren (Bewerter aus der Geschäftsleitungsebene, meist identisch mit den Kriterienverantwortlichen) bewertet den Gesamtbericht (Stärken, Verbesserungsbereiche, Bewertung). Danach findet unter Leitung eines externen sogenannten Senior-Assessors mit allen Assessoren ein Konsens-Meeting statt, dessen Ergebnisse in einem Feedback-Bericht festgehalten werden.

Das Führungsteam setzt Prioritäten hinsichtlich der Verbesserungsbereiche, identifiziert und plant Verbesserungsmaßnahmen (Verantwortlichkeiten, Aktionspläne ...).

Das Führungsteam überwacht die Umsetzung der Maßnahmen während der zwischen den Selbstbewertungen liegenden zwölf Monate. Der Prozess wird jährlich wiederholt, um eine kontinuierliche Verbesserung zu gewährleisten.

Eine Abstimmung unter den Teams ist erforderlich, um das Vorgehen und die Zusammenhänge zwischen den gewonnenen Informationen herzustellen.

Vorteile: umfassendes Gesamtbild der Organisation/Liste von umfassenden Stärken und Verbesserungsbereichen/ganzheitliche und schriftliche Dokumentation/klare Ableitung von Bewertungsprofilen/hervorragende Basis für spätere Selbstbewertungen/optimale Möglichkeit für Mitwirkung und Kommunikation/Lernmöglichkeit für eine Bewerbung um einen Preis/leicht, verschiedene Einheiten einer Organisation zu vergleichen und gute Praktiken zu identifizieren und zu teilen.

Nachteile: höherer Aufwand im Vergleich zu anderen Methoden.

*Selbstbewertung mittels Standardformularen*

Um den Arbeitsaufwand für die Durchführung und Dokumentation der Selbstbewertung zu reduzieren, können Standardformulare verwendet werden, beispielsweise eine Seite je Teilkriterium (insgesamt 32 Seiten).

Die Beschreibung des jeweiligen Teilkriteriums, seiner Ansatzpunkte (Orientierungspunkte) sowie die relevanten Bewertungskriterien der RADAR-Logik sind auf den Standardformularen enthalten.

Im ersten Schritt stimmen sich die Teams ab, welche Informationen zu den jeweiligen Kriterien in der Organisation zu erwarten sind. Um diese Informationen zu konsolidieren, werden stichprobenartig Interviews mit fachlichen Experten aus dem Kreis aller Mitarbeiter durchgeführt.

Die Ergebnisse der Datenerhebung werden in den Standardformularen dokumentiert und von geschulten Assessoren mit Unterstützung eines externen Senior-Assessors bewertet.

Vorteile: Liste von Stärken und Verbesserungsmaßnahmen/Möglichkeit der Dokumentation der Nachweise/Bewertungsprofile können abgeleitet werden.

Nachteile: Kein umfassendes Bild der Organisation, sondern eine Zusammenfassung seiner Position.

*Selbstbewertung mittels Matrix-Diagrammen*

Bei dieser Vorgehensweise wird eine spezifische Leistungsmatrix im Rahmen des EFQM-Modells erstellt. Diese Leistungsmatrix besteht meist aus einer Reihe von Aussagen über erzielte Leistungen, die einer Punkteskala (beispielsweise von 1 bis 10) zugeordnet sind.

Die wichtigsten Schritte des Prozesses sind: eine Einführung, die die Teammitglieder (Assessoren) mit der Matrix und dem Umgang damit vertraut macht/eine Einzelbeurteilung der Matrix durch jedes Team-Mitglied/eine Konsensfindung im Rahmen eines Workshops des gesamten Teams unter unabhängiger Moderation/Planung von Verbesserungsmaßnahmen in einem Meeting der Assessoren.

Vorteile: einfache Anwendung/breite Mitwirkung möglich/erzielte Fortschritte sind rasch bewertbar/fördert Diskussionen und Teambildung.

Nachteile: keine Selbstbewertung mit dem Niveau einer Bewerbung um einen Preis/keine Liste von Stärken und Verbesserungsbereichen/Punktebewertung sehr schwierig/keine Vergleichsmöglichkeiten mit z. B. Bewerbern um den EEA/zwischen den Inhalten des Excellence-Modells und den Schritten im Matrix-Diagramm bestehen nicht zwingend direkte Verbindungen.

*Selbstbewertung mit einem Workshop*

Hierbei ist das Führungsteam dafür verantwortlich, die relevanten Daten zu erheben und die gewonnenen Erkenntnisse ihren Kollegen im Rahmen eines Workshops vorzustellen. Dies ist der Ausgangspunkt für eine Konsensfindung innerhalb des Führungsteams.

Der Prozess beinhaltet fünf Schritte: Schulung des Führungsteams, Datenerhebung, Workshop zur Bewertung, Vereinbarung von Verbesserungsmaßnahmen, Fortschrittskontrolle.

Vorteile: Gute Möglichkeit der Einbindung des Managementteams/gemeinsam abgestimmte Liste der Stärken und Verbesserungsbereiche, die als Basis für Verbesserungsmaßnahmen genutzt werden kann.

Nachteile: nicht so ganzheitlich und exakt wie die Simulation der Bewerbung/Erfordert exzellente Vorbereitung/die Thematik der »Umsetzung« verschiedener Prozesse ist schwierig/Punktebewertung kann unrealistisch sein.

#### *Selbstbewertung mit Fragebögen*

Die Verwendung von Fragebögen ist eine weitere Methode zur Durchführung einer Selbstbewertung. Einige Organisationen verwenden einfache Ja/Nein-Fragebögen (oder Fragebögen mit vier oder fünf Stufen) für eine breit angelegte Datenerhebung.

Diese Fragebögen sind die Basis zur Analyse von Stärken und Verbesserungsbereichen und die Schaffung eines Verbesserungsplans.

Vorteile: einfache Anwendung/kann viele Mitarbeiter mit einbeziehen/einfache Präsentation der Resultate/kann eingesetzt werden, um Gruppendiskussionen zu erleichtern.

Nachteile: eventuell geringe Rücklaufquote/Fragen werden zum Teil nicht verstanden/Fragebögen zeigen, was die Befragten denken und nicht, weshalb sie so denken/keine Liste von Stärken und Verbesserungsbereichen/ermöglicht keinen Vergleich mit den Punktbewertungen der Bewerber um den EEA/eventuell hohe Ungenauigkeit der Resultate.

Für die Durchführung einer Selbstbewertung sind auch unterschiedliche Kombinationen der Methoden denkbar,<sup>1</sup> die in folgendem Bild – bewertet anhand der »Intensität des Prozesses« und der »Stützung auf Nachweise« – dargestellt sind (Abb. 1.46).

1 Zink (2004), S. 371, 373

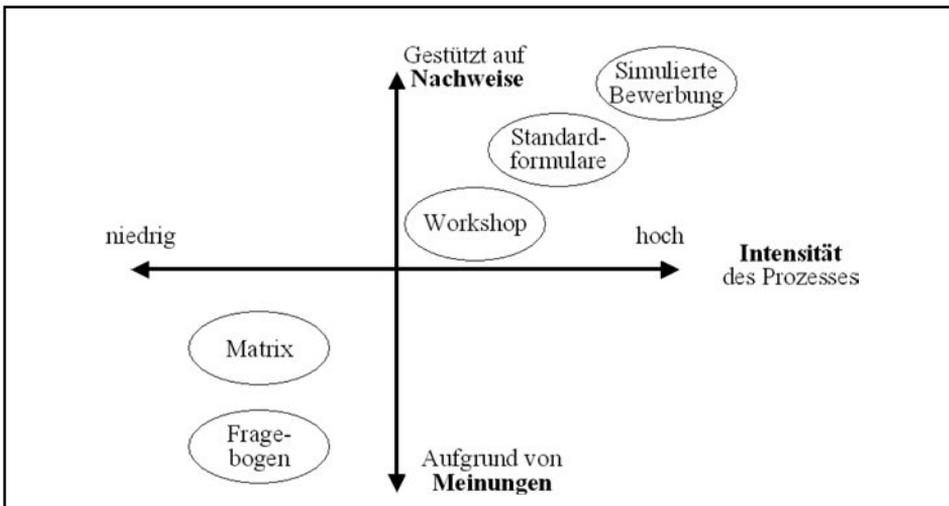


Abb. 1.46: Die verschiedenen Arten der Selbstbewertung

Es gibt nicht »die richtige« Methode zur Durchführung einer Selbstbewertung. Bei der Auswahl der verschiedenen Vorgehensweisen sollte der Zeit- und Kostenaufwand, die Unternehmens-Kultur Qualität und die gewünschte Art und Qualität der Ergebnisse berücksichtigt werden.

### Literaturverzeichnis

- Binner, H., Auf dem Weg zur Spitzenleistung, Hanser Verlag München Wien, 2005.  
 Centre of Excellence Leicester, Studie zum Nutzen der Anwendung des EFQM-Modells  
 QZ Zeitschrift München, 10/2006.  
 EFQM, EFQM Excellence Modell für Excellence, 2013.  
 EFQM, Levels of Excellence (Committed to Excellence), Bewerberleitfaden, Vers. 5.0,  
 2009.  
 EFQM, Levels of Excellence (Committed to Excellence), Informationsbroschüre, Vers.  
 3.0, 2005.  
 EFQM, Leitfaden für Validatoren, Vers. 2.0, 2003.  
 Gucanin, Ane, Total Quality Management mit dem EFQM-Modell, uni-edition Berlin,  
 2003.  
 Radtke, Wilmes, European Quality Award, Hanser Verlag München Wien, 2002.  
 Zink, Klaus J., TQM als integratives Managementkonzept, Hanser Verlag München  
 Wien, 2004.  
 Zink, Klaus J., Bewertung ganzheitlicher Unternehmensführung, Hanser Verlag Mün-  
 chen Wien 1998.  
 Zink, Klaus J., Managementtools, TU Kaiserslautern, Studienbrief, 2006.