

Das EFQM-Modell für Excellence



Was macht Unternehmen erfolgreich?

Vortrag von Benedikt Sommerhoff

Angepasst/Überarbeitet und Gehalten von Thomas Merten

Trifolium – Beratungsgesellschaft mbH

- best of be.st Kongress 2005, Osnabrück -



Exzellente Organisationen sind gekennzeichnet durch

- **nachhaltig gute Ergebnisse** – sie sind außergewöhnlich erfolgreich
- **eine hohe Organisationskultur** – sie sind außerordentlich attraktive Arbeitgeber
- **ihr gelebtes Vorbild** – sie sind anerkannte Treiber von organisatorischer, technologischer und gesellschaftlicher Entwicklung

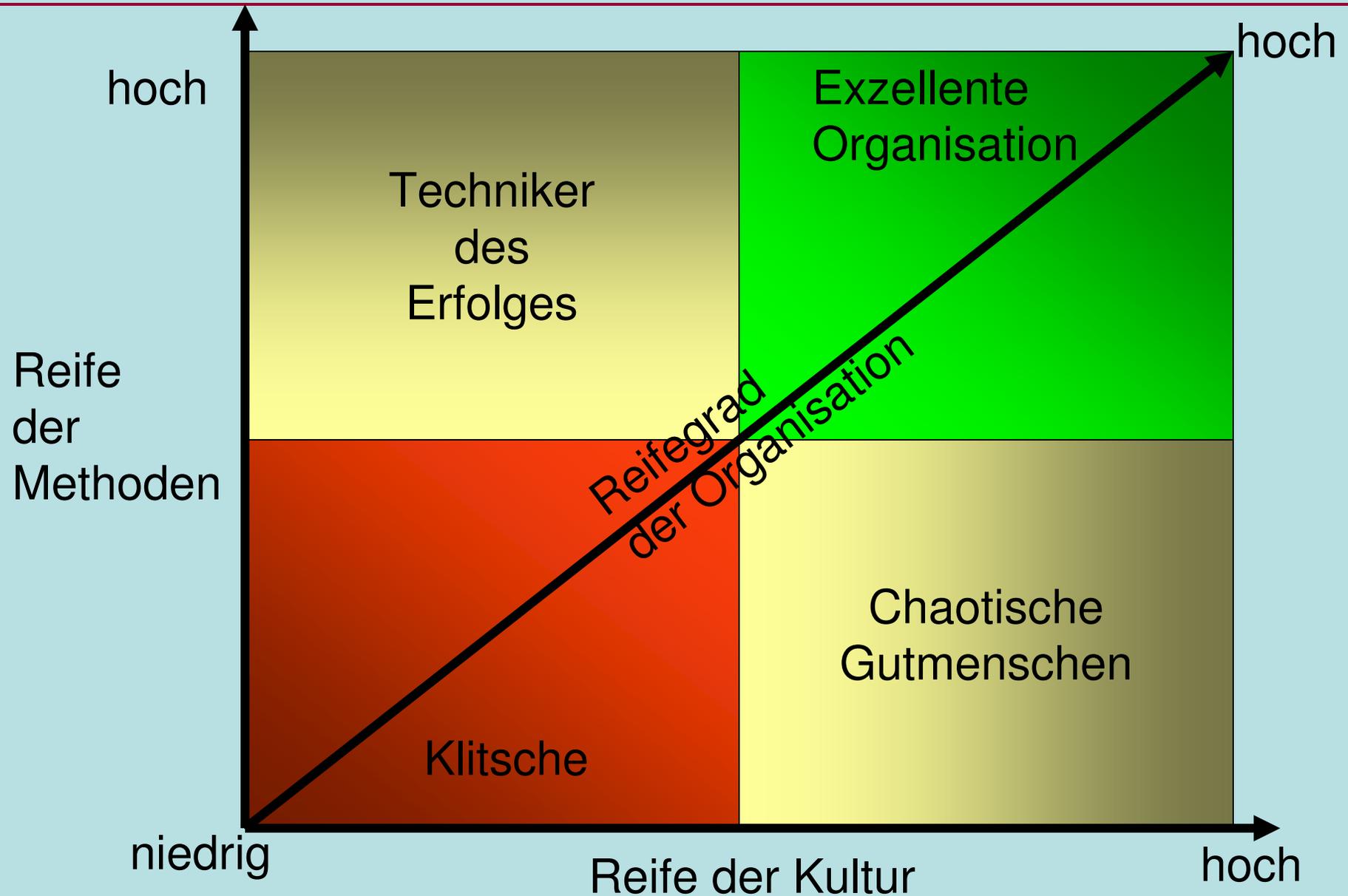


Wir packen's an – und schauen, was dabei heraus kommt	Ergebnis-orientierung	Der Beitrag aller Aktivitäten zu den Ergebnissen ist bekannt und geplant
Der Kunde ist König – solange er nicht so behandelt werden möchte	Ausrichtung auf den Kunden	Prozesse und Mitarbeiter sind auf die Kunden ausgerichtet
Die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



Die Bedeutung der Mitarbeiter wird in vielen Reden betont	Mitarbeiterentwicklung & -beteiligung	Mitarbeiter erfahren Wertschätzung und Förderung
Unser Verbesserungsvorschlagswesen liefert wichtige	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 sponsern einen Turnverein und spenden in der Weihnachtszeit	Soziale Verantwortung	Sozial, ökologisch und ökonomisch nachhaltiges Handeln

Unternehmenskultur mit Methode





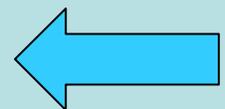
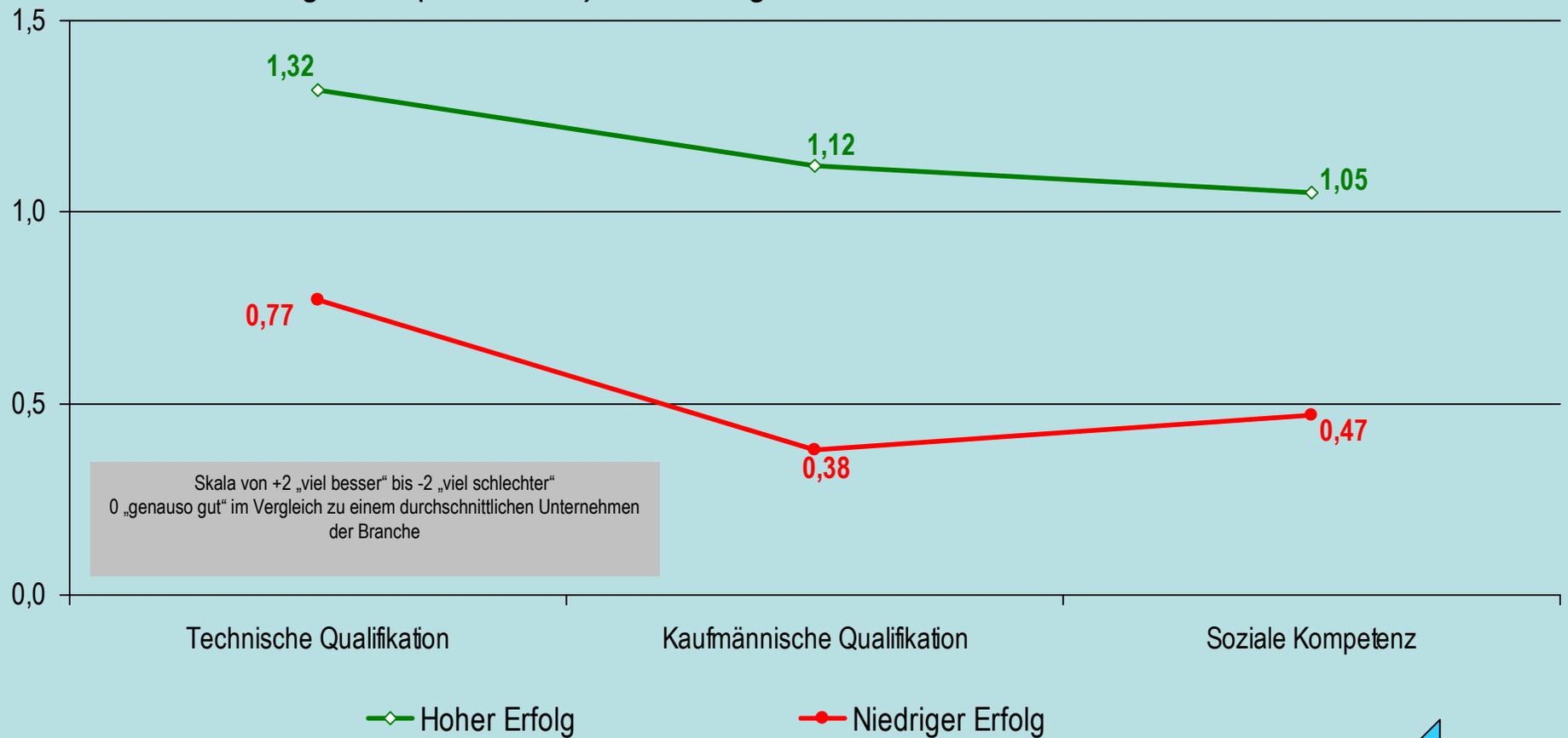
- Bei erfolgreichen Unternehmen ist die soziale Kompetenz der Führung besonders ausgeprägt
- Erfolgreiche Unternehmen haben motiviertere Mitarbeiter
- In erfolgreichen Unternehmen versteht die Führung Markt und Kunden besser
- Erfolgreichen Unternehmen bewältigen Veränderung besser



Einige Fakten - Ergebnisse des Excellence Barometer



Qualifikation Management (Benchmark) nach Erfolg

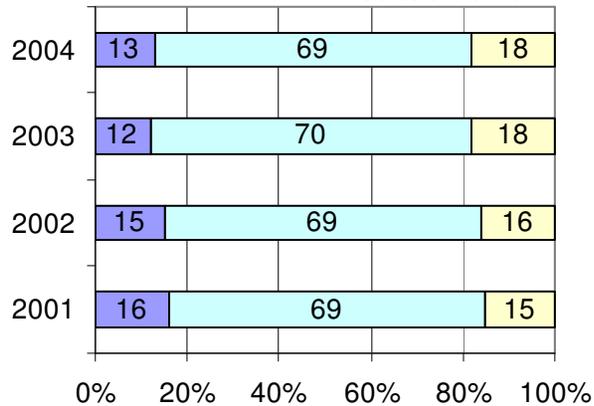




Mitarbeiterbindung stagniert auf niedrigem Niveau

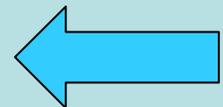
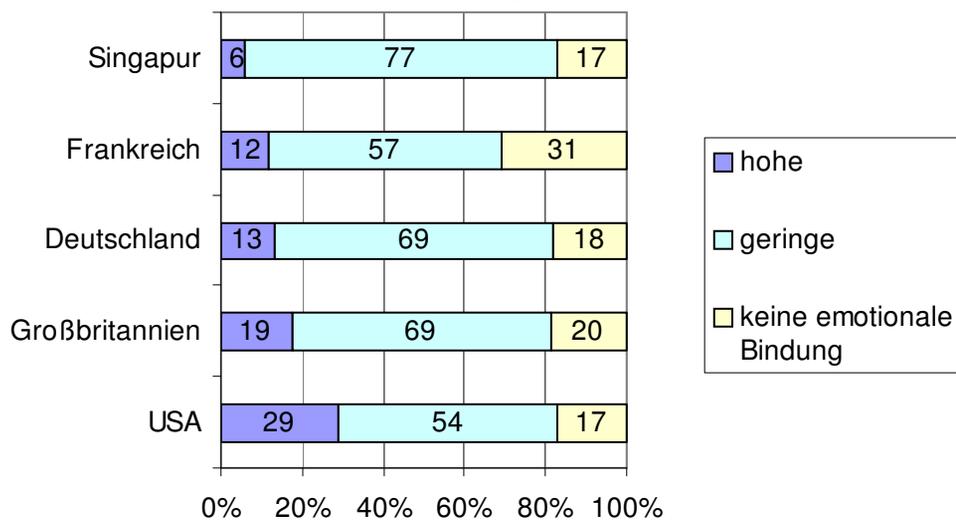


Emotionale Bindung von Arbeitnehmern in Deutschland



Quelle:
The Gallup Organisation
(aus ExBa 2004)

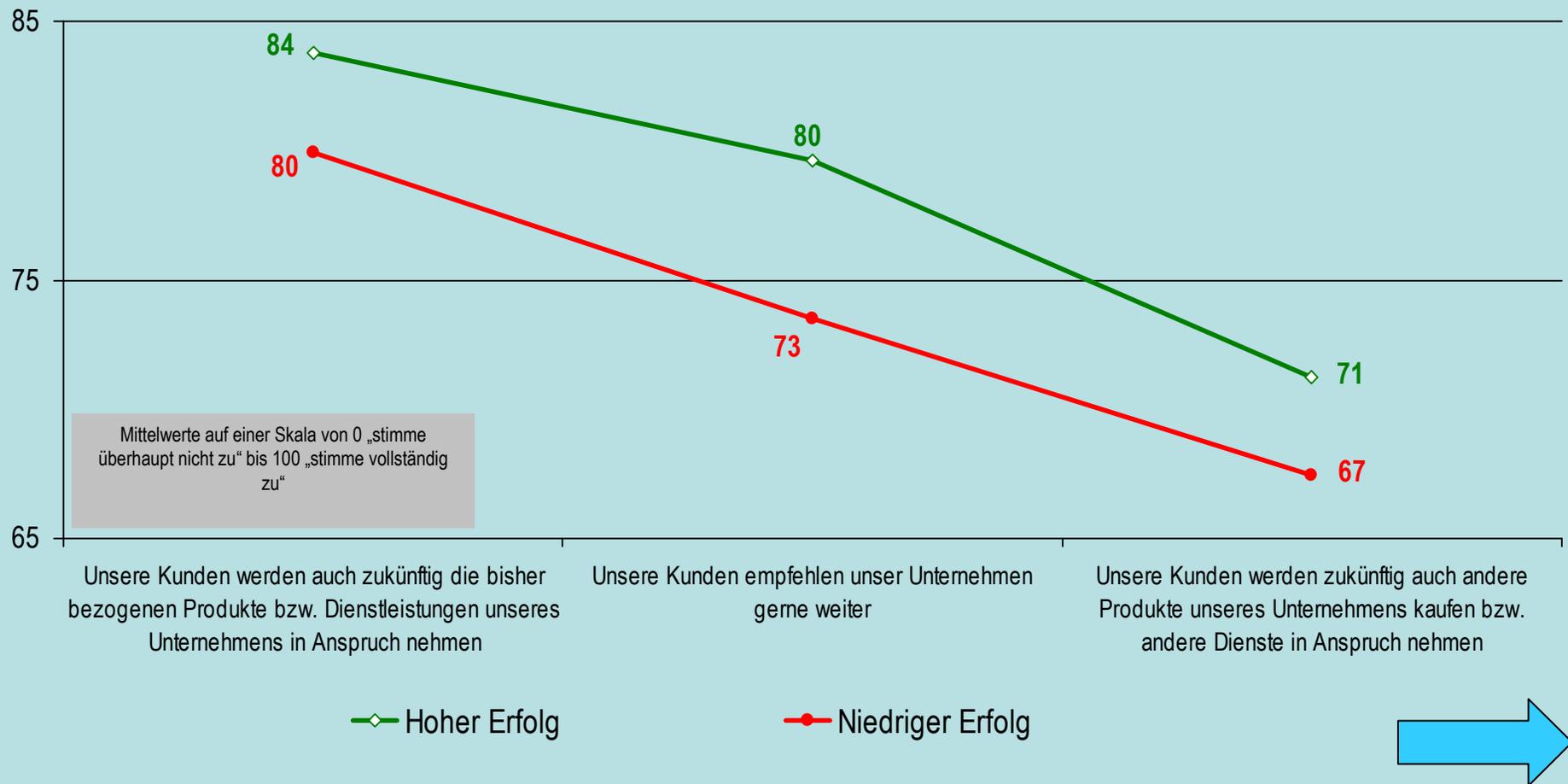
Ländervergleich



Einige Fakten - Ergebnisse des Excellence Barometer



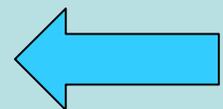
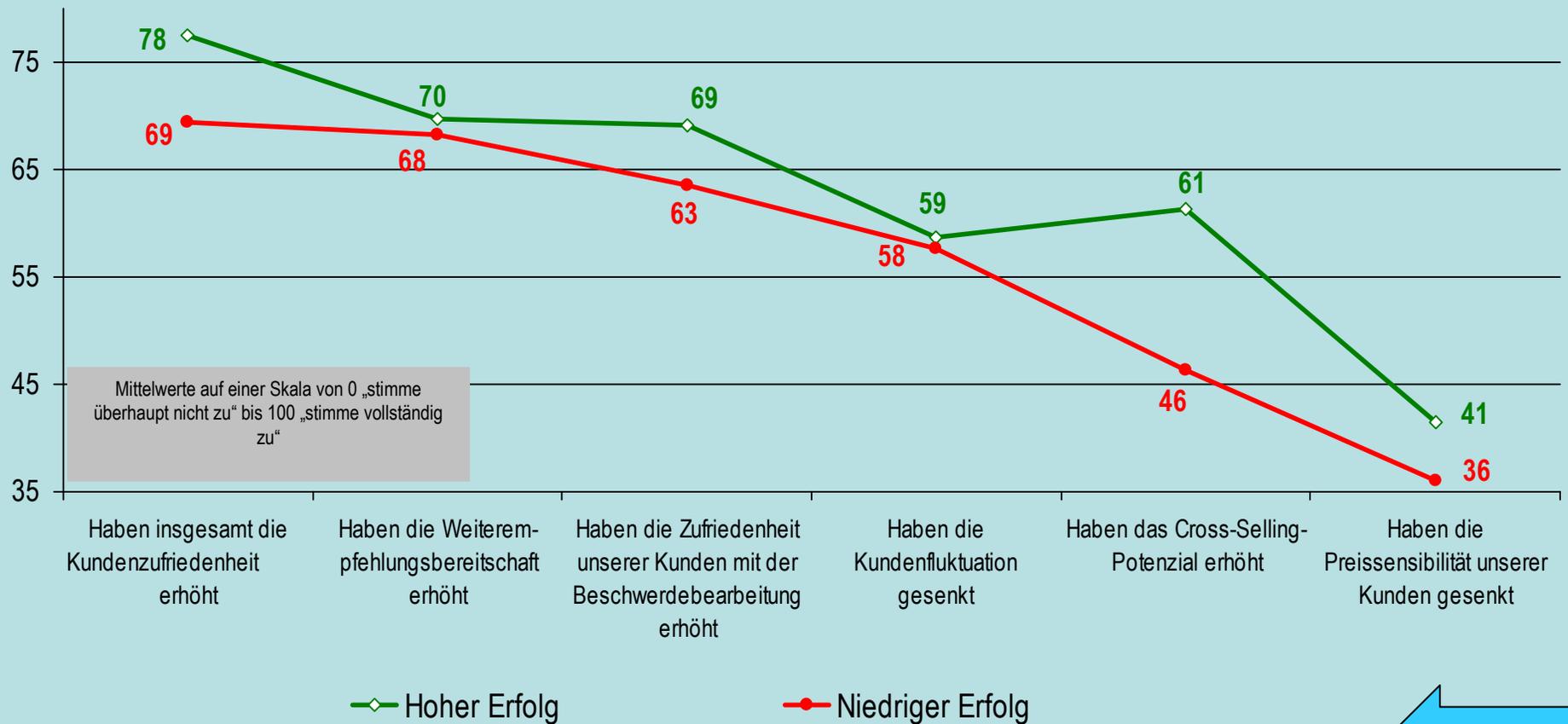
Aussagen zur Kundenbindung nach Erfolg



Einige Fakten - Ergebnisse des Excellence Barometer



Aussagen Auswirkungen der ergriffenen Maßnahmen nach Erfolg

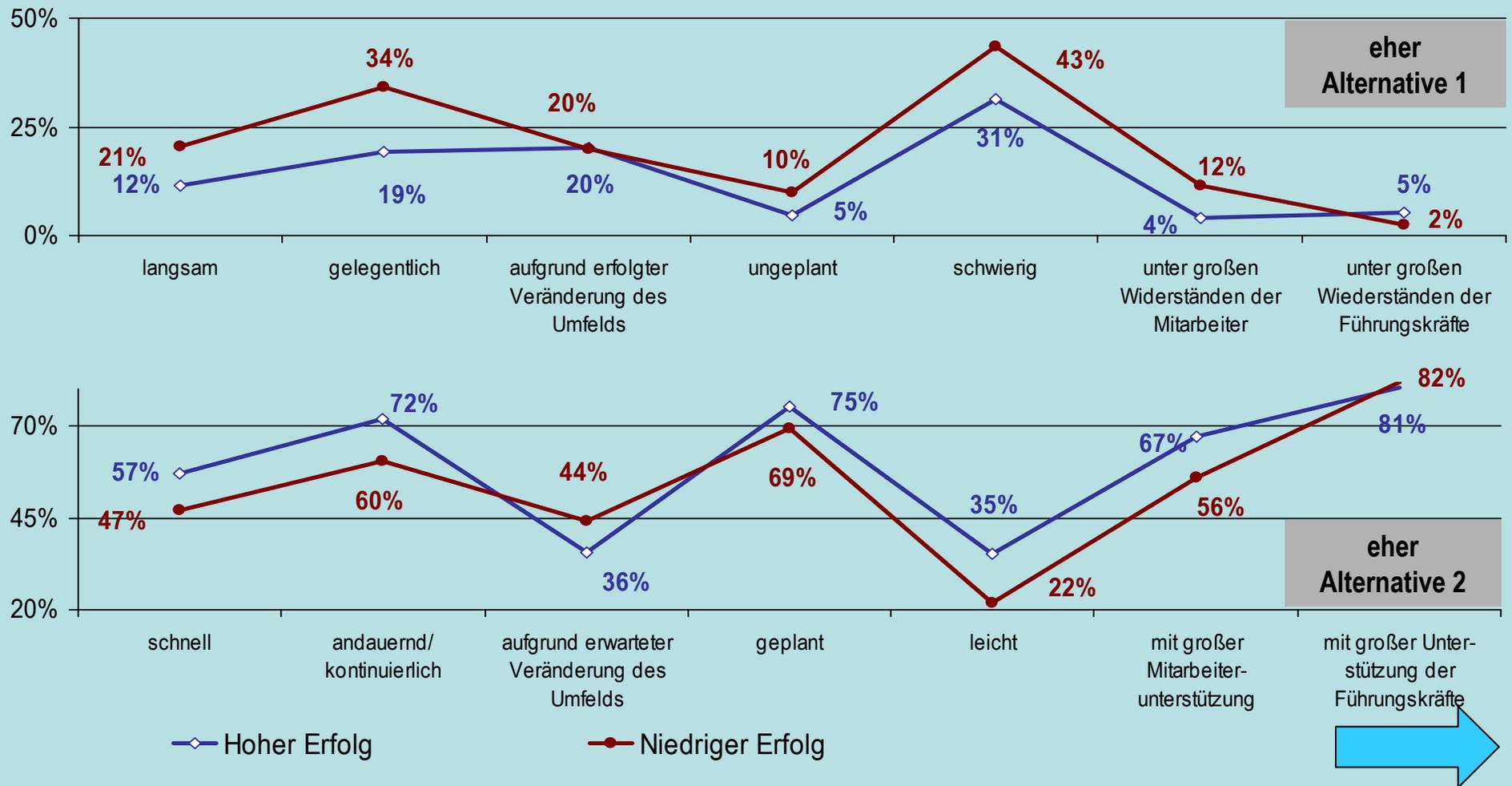


Einige Fakten - Ergebnisse des Excellence Barometer



ExBA 2004
 Benchmarkstudie zur Excellence
 in der deutschen Wirtschaft

Befragung von Top-Entscheidern (1)





Befragung von Top-Entscheidern (2)

Fazit:

In den 25% der **erfolgreichsten Unternehmen** der Befragung erfolgt Veränderung **leichter, eher kontinuierlich und eher schnell** als in den 25% der Unternehmen mit dem geringeren Erfolg.
Die Widerstände der Mitarbeiter sind geringer.

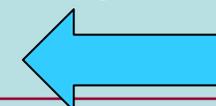
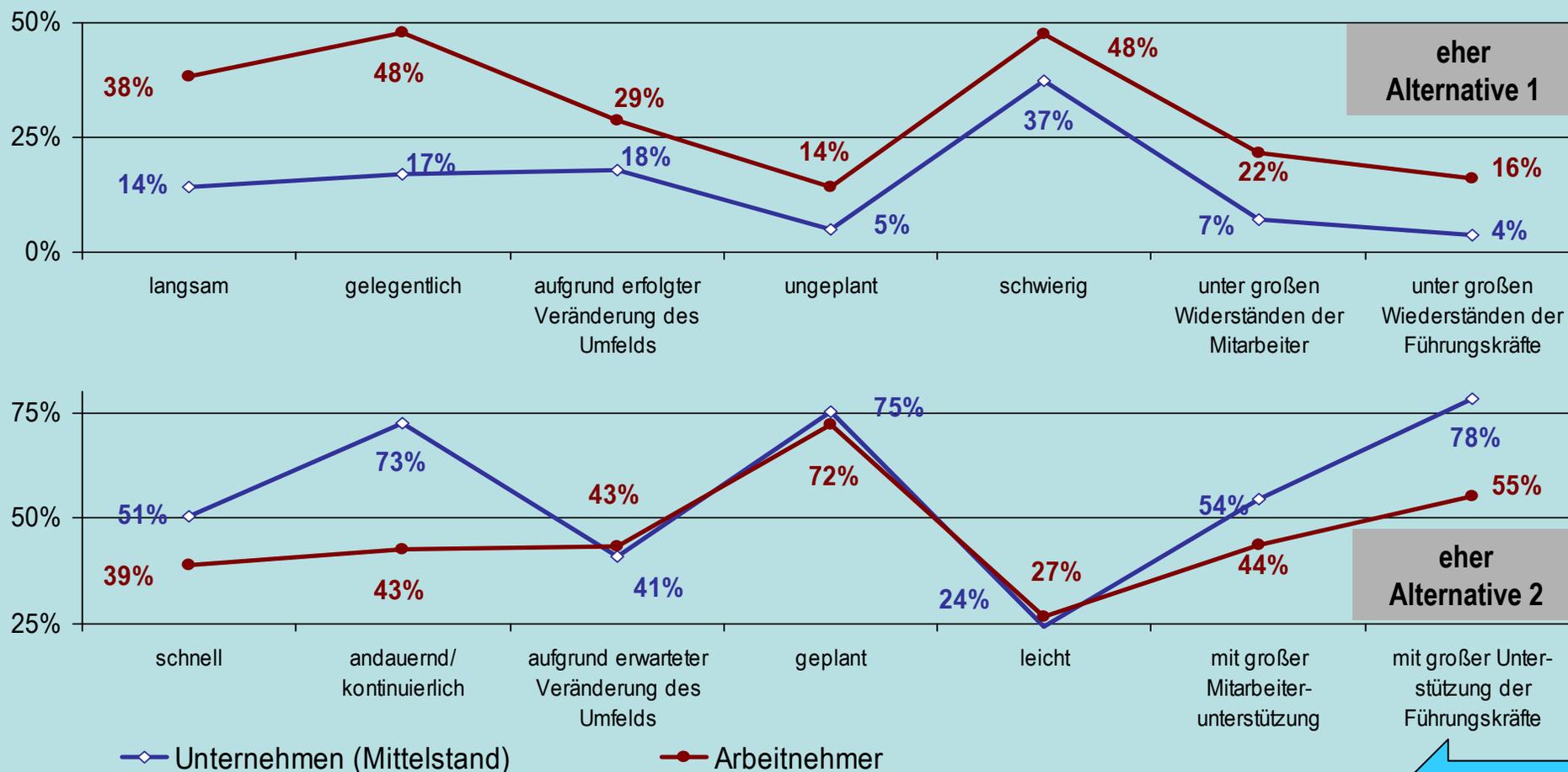


Einige Fakten - Ergebnisse des Excellence Barometer



Vergleich mit der Arbeitnehmerbefragung:

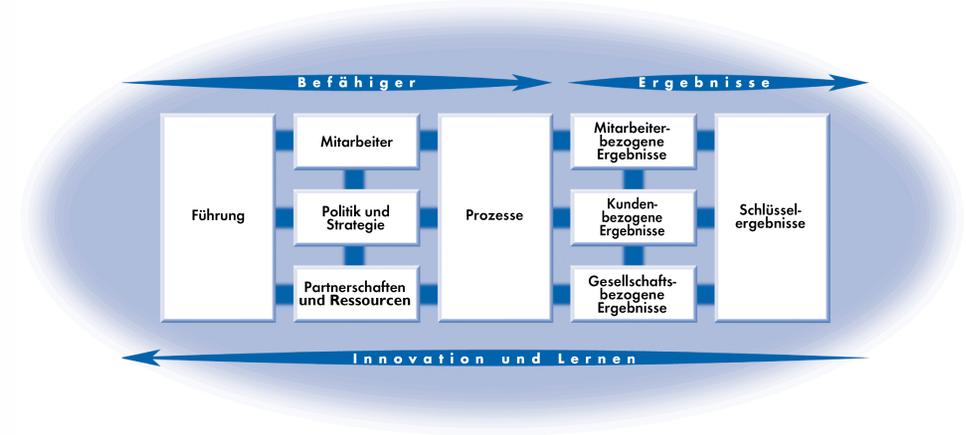
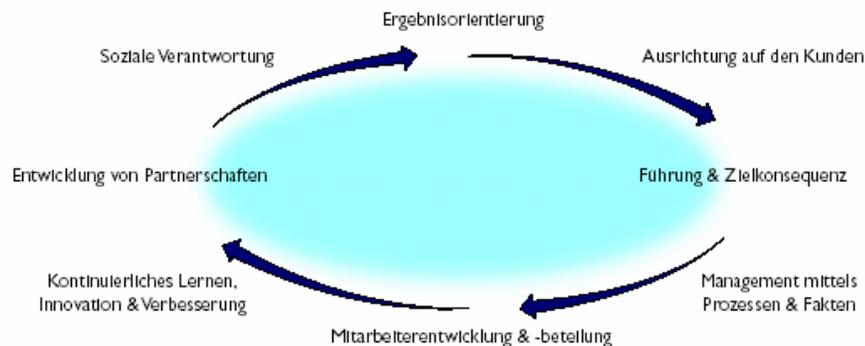
Die Wahrnehmung der obersten Entscheider und der Arbeitnehmer unterscheiden sich deutlich





Die Grundkonzepte der Excellence...

Das EFQM-Modell für Excellence....



...beschreiben Erfolgskriterien der Unternehmen und Werte der Excellence

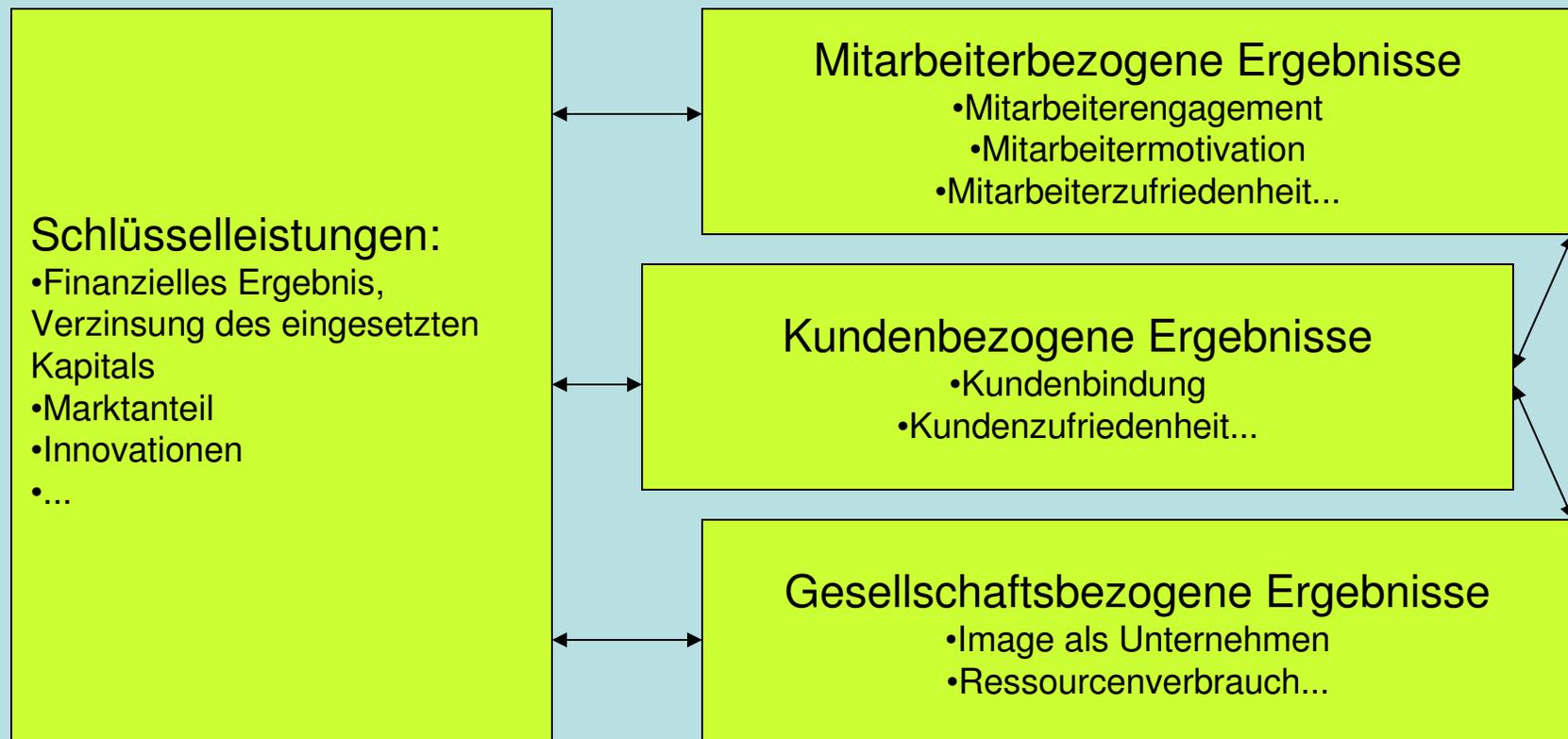
...ist eine vereinfachende Abbildung eines Unternehmens

Was ist nachhaltiger Erfolg?



Was ist Erfolg?

Indikatoren für nachhaltigen Erfolg



Ursachen-Wirkungszusammenhänge verstehen



Die Legende sagt...

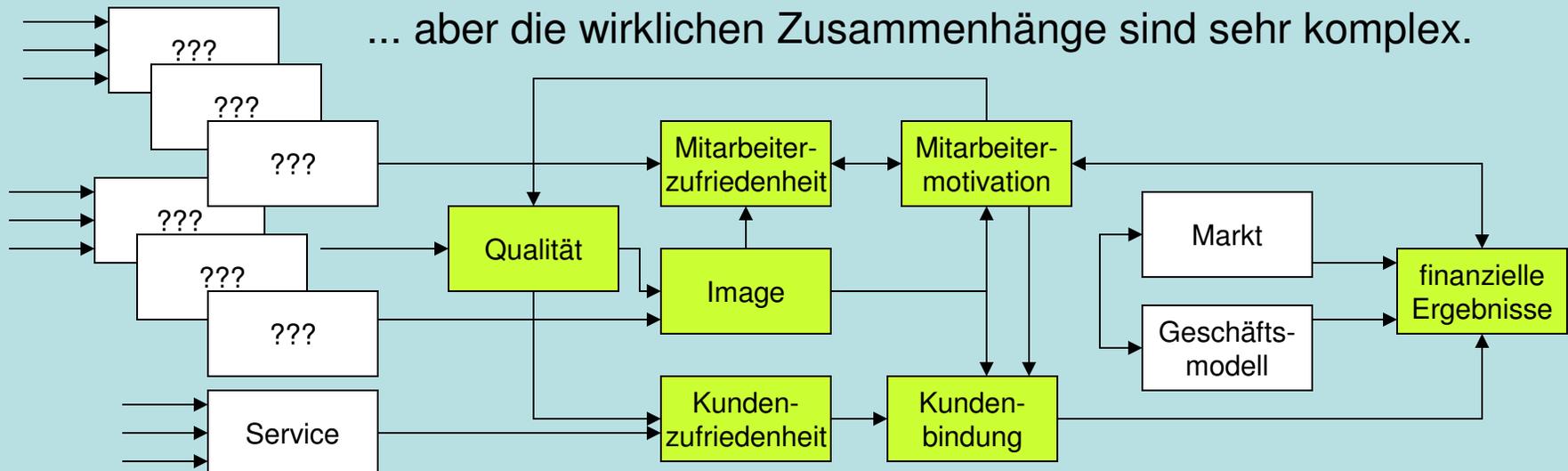


...aber so einfach ist es nicht!

Ein negativer Bezug ist meistens nachweisbar...



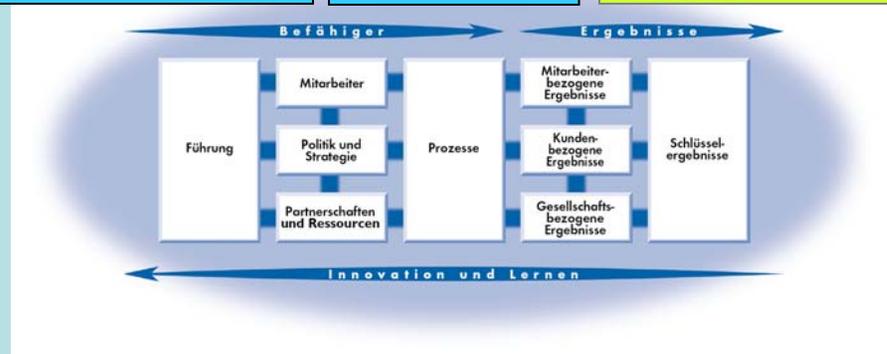
... aber die wirklichen Zusammenhänge sind sehr komplex.



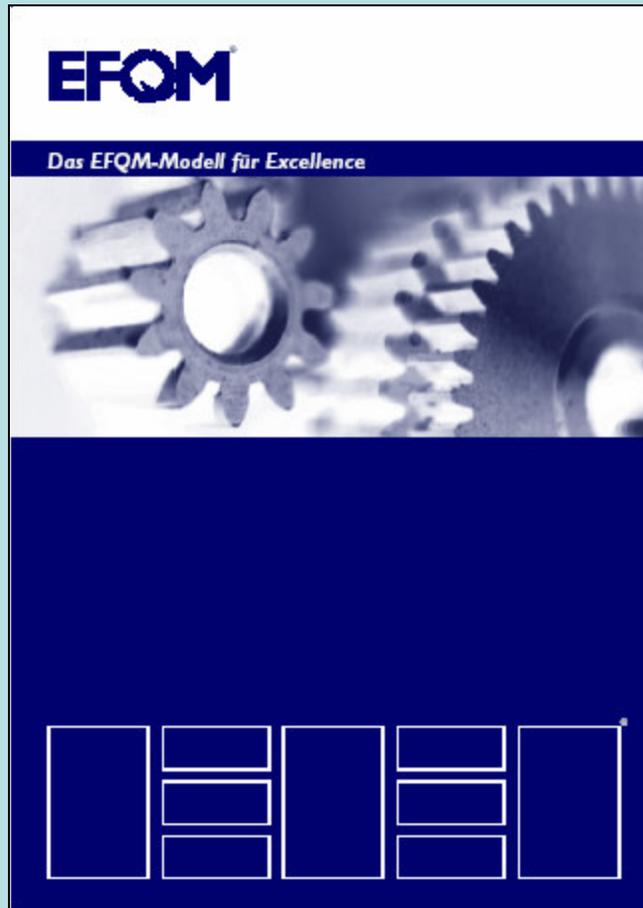
Ursachen-Wirkungszusammenhänge verstehen - das EFQM-Modell für Excellence



Eine modellhafte Beschreibung der Zusammenhänge in einem Unternehmen



Die Ebenen des EFQM-Modells



9 Kriterien

32 Teilkriterien

Orientierungspunkte

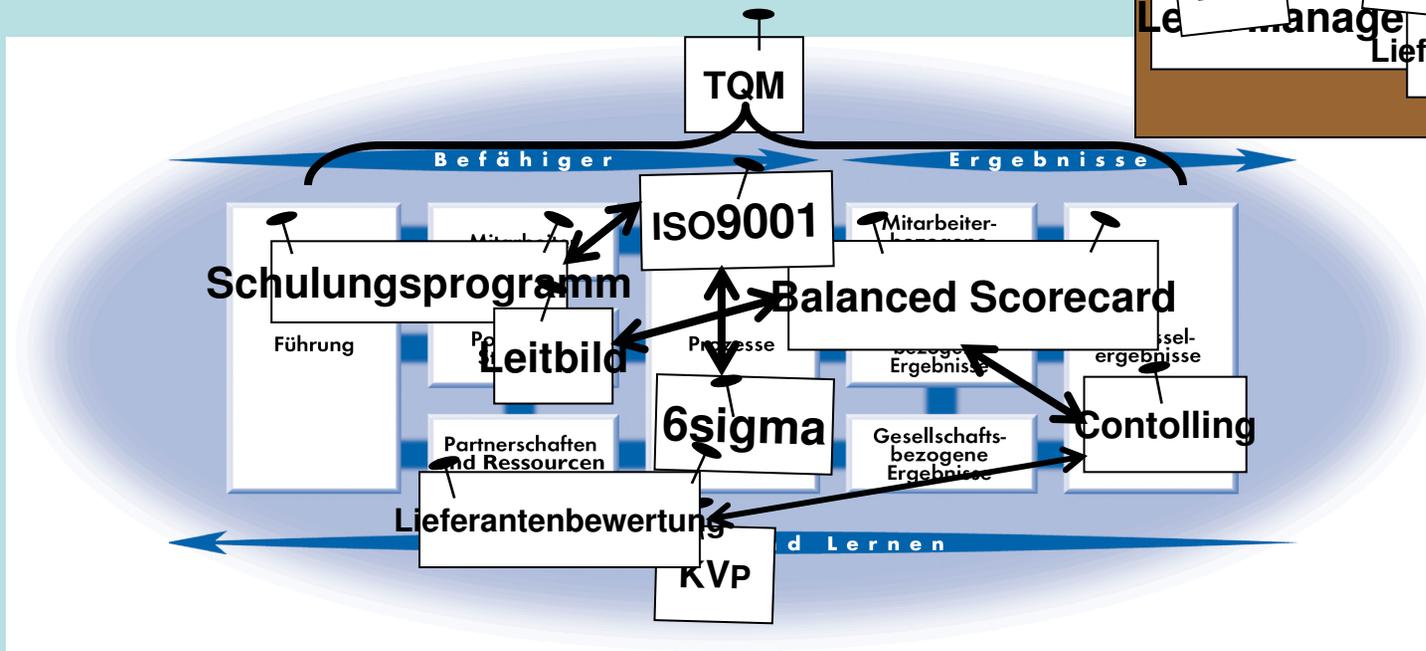
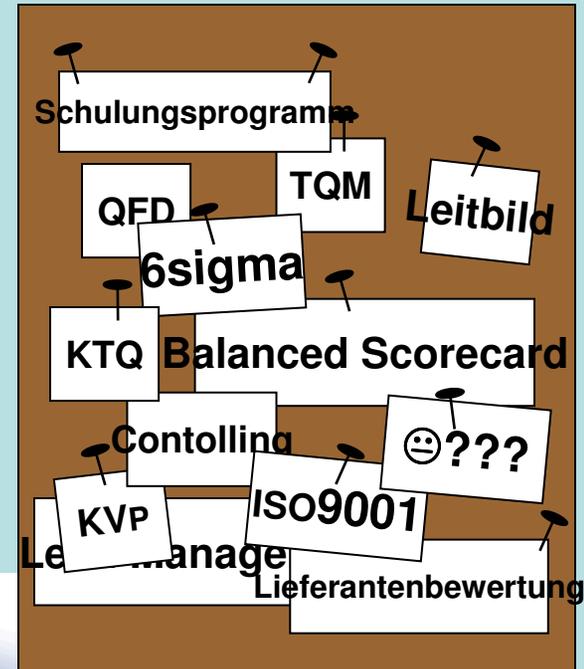
[Broschüre](#)

Nutzen des EFQM-Modells



Das EFQM-Modell für Excellence

- schafft Ordnung in die Vielzahl der Methoden
- betrachtet sie in ihrem Zusammenwirken
- ist Grundlage zur fundierten Istanalyse
- stellt sicher, dass wichtige Aspekte nicht unberücksichtigt bleiben





Selbstbewertung/Fremdbewertung

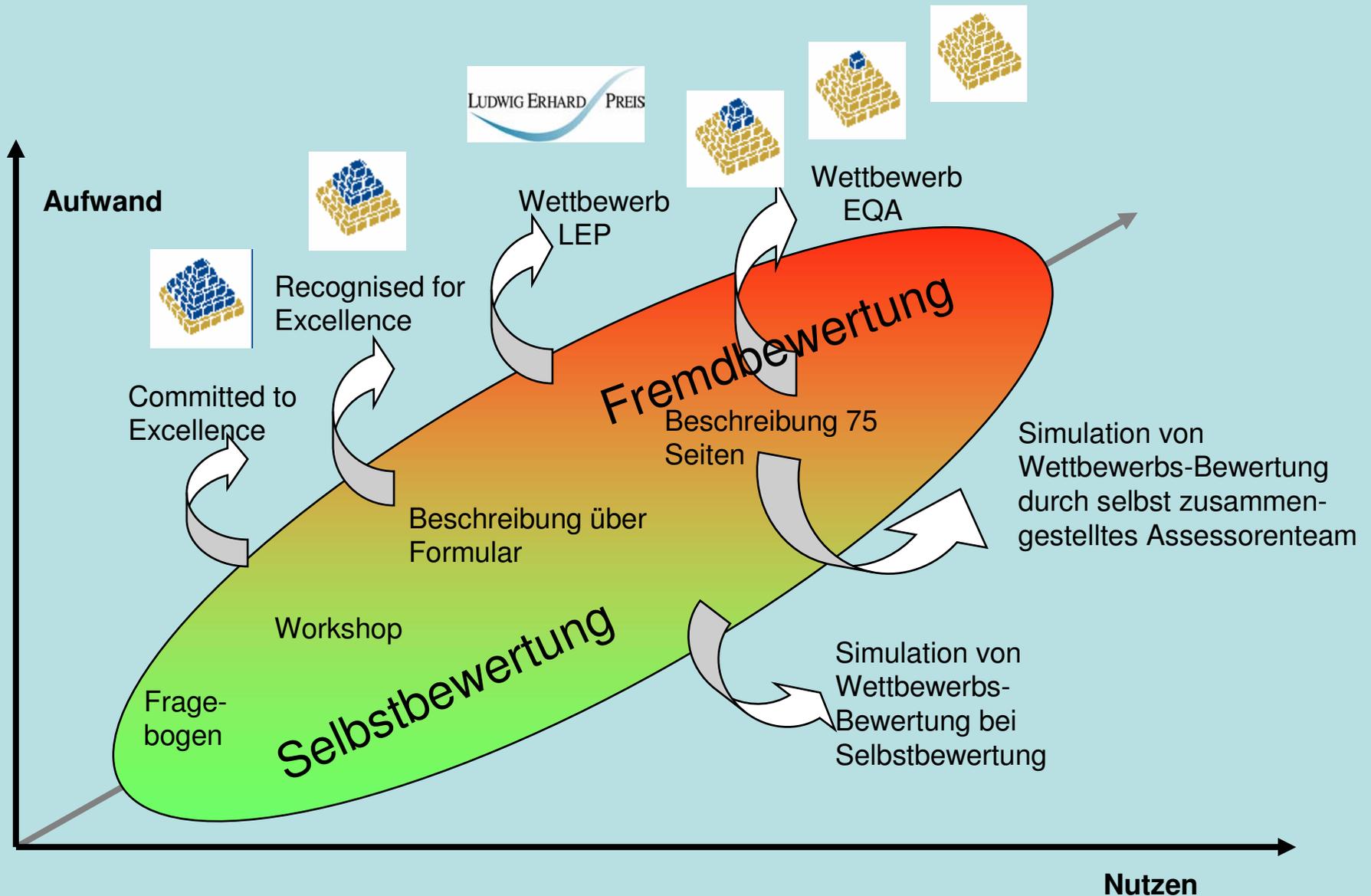
Ziel:

- Identifikation der Stärken und Schwächen der Organisation
- Messung des Reifegrads im Vergleich zu Anderen(optional)
- Priorisierung von Handlungsfeldern

Methodische Voraussetzungen:

- ganzheitlich: alle Teilkriterien des Modells umfassend
- fundiert: alle relevanten Informationen berücksichtigend
- relevant: im Konsens des Führungsteams

Selbst- und Fremdbewertung





- Verbesserungsprojekte entstehen spontan
- Die Bedeutung und Wichtigkeit der Projekte sind in der Organisation nicht klar
- Es gibt eine Vielzahl von Projekten.
Die Arbeit in Verbesserungsprojekten ist unbeliebt und wird als zusätzliche Belastung empfunden.
Das Engagement ist gering.
- Projekte werden nicht erfolgreich umgesetzt.
Ähnliche Projekte werden alle Jahre wieder aufgelegt..

Phänomen Verbesserungsprojekt



Die Symptome	Die Ursache	Der Lösungsansatz
Verbesserungsprojekte „entstehen spontan“.	Notwendige Projekte werden nicht aufgrund einer umfassenden Analyse der Verbesserungspotenziale identifiziert und initiiert.	Umfassende Selbstbewertung anhand aller 9 Kriterien des EFQM-Modells mit Analyse der Stärken und Verbesserungspotenziale. Einbindung der Selbstbewertung in die zyklische Strategieüberarbeitung.
Die Bedeutung und Wichtigkeit der Projekte sind in der Organisation nicht klar.	Projekte werden nicht schlüssig priorisiert. Projektziele werden nicht kommuniziert.	Klare Priorisierungskriterien, die auf Strategie und Zielen, den Bedürfnissen der Interessengruppen und der Fähigkeit zur Realisierung basieren. Projektaufträge und –ziele kommunizieren.
Es gibt eine Vielzahl von Projekten. Die Arbeit in Verbesserungsprojekten ist unbeliebt und wird als zusätzliche Belastung empfunden. Das Engagement ist gering.	Die notwendigen Ressourcen für Projekte stehen nicht zur Verfügung. Es werden mehr Projekte gestartet, als erfolgreich abgeschlossen werden können.	Sich durch umfassende Selbstbewertung und fundierte Priorisierung auf die wesentlichen Verbesserungsprojekte konzentrieren.
Projekte werden nicht erfolgreich umgesetzt. Ähnliche Projekte werden alle Jahre wieder aufgelegt.	Projekte werden nicht erfolgreich zum Abschluss gebracht.	Grundlagen und Methoden des Projektmanagements berücksichtigen. Zielerreichung in Projektbewertungen hinterfragen.



Ist EFQM Qualitätsmanagement?

ja

- denn es wird von QManagern vorangetrieben
- denn es ist eng verwandt mit der ISO9000-Familie
- denn es ist eine Methode TQM umzusetzen

nein

- denn es liegt außerhalb der Verantwortung der QManager
- denn es geht weit über das klassische QM hinaus
- denn hier geht es um Unternehmensführung insgesamt

Die Wurst des Bäckers



Immerhin, die European Foundation for **Quality Management** wurde von QMlern gegründet und maßgeblich geprägt ...was so ähnlich ist, wie wenn der innovative Bäcker eine neue, wohlschmeckende Wurst erfindet...



...EFQM ohne QM ist wie Wurst ohne das rechte Brot...
...aber nur das QM-Brot mag ohne die Scheibe
Wurst auch nicht richtig schmecken...



Wichtige Fragen für die Organisation

- Können EFQM-Modell und Selbstbewertung uns wichtige Impulse für die Weiterentwicklung unserer Organisation geben ?
- Wie können wir die Selbstbewertung einführen?
- Wer ist treibende Kraft ?

Wichtige Fragen für die Qualitätsmanager

- Welches ist meine Rolle bei der Beschäftigung mit EFQM
- Wie wird das Thema QM/QS angebunden/integriert/verknüpft/abgegrenzt?



Alle Modelle sind falsch.
Einige sind nützlich.

Deming

Für Informationen und zur Beantwortung Ihrer Fragen



Benedikt Sommerhoff

Thomas Merten

DGQ-Deutsches EFQM Center
August-Schanz-Str. 21A
60433 Frankfurt/Main

Trifolium – Beratungsgesellschaft mbH
Hanauer Str. 10
61169 Friedberg

Tel: 069/95424-112

06031 / 687 54 63

bs@dgq.de

thomas.merten@trifolium.org

www.dgq.de

www.nachhaltigkeit.de

www.sustainable-excellence.de

*zu den Ergebnissen der Studie Excellence Barometer:
www.exba.de*

*Broschüre ExBa 2004 „Erfolg hat eigene Gesetze“
bei der DGQ erhältlich*