



Spitzenleistung ohne Excellence?

So unterscheidet sich das EFQM-Modell 2020 vom Vorgängermodell 2013

Am 24. Oktober 2019 wurde in Helsinki feierlich das neue EFQM-Modell enthüllt. Dies ist der Gipfel eines langwierigen Entwicklungsprozesses, der in dieser Intensität noch nie zuvor stattgefunden hat. Das Ergebnis: ein generalüberholtes, deutlich verschlanktes EFQM-Modell mit mehr Symmetrie dort, wo es sinnvoll ist. Zudem trägt das EFQM-Modell 2020 aktuellen Trends wie der Digitalisierung Rechnung und grenzt sich wieder stärker vom Gedankengut der ISO ab.

André Moll

Hat der Begriff „Excellence“ überhaupt noch Bestand? Selbst diese Grundsatzfrage wurde im EFQM-Gremium diskutiert. Das neue Modell heißt schlicht „EFQM-Modell 2020“ – man hat sich bewusst vom Excellence-Begriff verabschiedet, da EFQM den Ansatz hinreichend definiert. Zudem verspricht man sich vom Wegfall der Grundkonzepte im EFQM-Modell eine Vereinfachung. Unter den Anwendern ist der Excellence-Ansatz

etabliert, und Werke wie das Excellence-Handbuch [1] zeugen davon, dass der Excellence-Gedanke weiterhin relevant bleibt, auch wenn die EFQM diesen Begriff nicht mehr direkt im Namen des Modells verwendet.

Grundstruktur des Kriterienmodells

Auf den ersten Blick ist erkennbar, dass mit EFQM 2020 ein völlig neues Modell entstanden ist. Die Zahl der Hauptkriterien ist

von neun auf sieben reduziert worden (Bilder 1 und 2). Auch verabschiedete sich das EFQM-Gremium von der Symmetrie des Kriterienmodells: Die Seite der Aktivitäten zählt nun 60 statt 50 Prozent. Das Kriterienmodell zerfällt in drei Abschnitte, in Anlehnung an Simon Sinecks Grundgedanken des Golden Circle:

- Why? – die Ausrichtung,
- How? – die Realisierung,
- What? – die Ergebnisse.

Ergebnis-Seite neu strukturiert

Der Ergebnisteil ist im EFQM-Modell in zwei Teilkriterien untergliedert: Wahrnehmungen und Leistungsmessungen. Alle verbleibenden Interessengruppen bilden die Gesellschaft. Das sind Anwohner, politische Organisationen, Interessenvertretungen etc. Damit ist die Struktur des alten Modells gedreht worden: Während im EFQM-Modell 2013 die vier Gruppen der Stakeholder die Oberstruktur gebildet haben, bildet jetzt die Unterscheidung zwischen Wahrnehmungen und Leistungsmessungen die Oberstruktur. Innerhalb des Kriteriums Wahrnehmungen werden die Stakeholder in fünf Gruppen segmentiert, die aber nicht den Charakter von Teilkriterien erhalten haben. Dadurch ist das Modell in der Anwendung flexibler. Betrachtet werden Ergebnisse aus der Sicht:

- der Gesellschaft (nun enger gefasst als im Vorgängermodell),
- der Kunden,
- der Mitarbeiter,
- der Geldgeber,
- der Partner und Lieferanten,
- der regulatorischen Stakeholder (z.B. Behörden oder Wirtschaftsprüfer).

Durch die neue Aufteilung erhalten die Stakeholder in der Lieferkette mehr Gewicht. Die Leistungsmessungen werden gar nicht mehr segmentiert, aus folgendem Grund: Durch ihre Strategie haben Organisationen ohnehin eine Logik in ihrem Kennzahlensystem; es braucht dazu keine weitere mehr. Damit ist die Passung der real vorhandenen Kennzahlen zum Modell immer gegeben, die Mehrarbeit einer Anpassung an die Modell-Logik entfällt.



Bild 2. Hauptkriterien des EFQM-Modells 2020 (Quelle: EFQM)

Für Organisationen, die auf der Seite der Ergebnisse eher schwach sind, hat das neue Modell eine gute Nachricht: Die Bedeutung der Ergebnisse ist von 50 auf 40 Prozent vermindert. Die Wahrnehmungen zählen also mit 200 Punkten ins Endergebnis, ebenso wie die Leistungen (Bild 3). Da eine Segmentierung zwischen den Wahrnehmungsergebnissen nicht mehr im Sinne von Teilkriterien angelegt ist, entfällt auch der Faktor 1,5 für die Kundenwahrnehmungen und die Geschäftsergebnisse. Inhaltlich ist das zu diskutieren, faktisch vereinfacht sich dadurch wieder die Anwendung.

Allerdings ist das Ergebnis einer Bewertung nicht mehr so gut nachvollziehbar. Beim Ludwig-Erhard-Preis wird deshalb die Matrize für die Bewertungen so weit eingeführt, dass die Assessoren Einzelwertungen für die Wahrnehmungen der Interessengruppen abgeben. Dadurch kann die Jury nachvollziehen, welche Wertung auf die Wahrnehmungen aus Kundensicht entfällt. Damit ist die Bedeutung der Wahrnehmungen insgesamt massiv gesenkt, während die Bedeutung der Leistungsmessungen unwesentlich angestiegen ist.

Befähiger-Seite und Radar-Modell

Die bisherige Befähiger-Seite zerfällt in die Ausrichtung und die Umsetzung. Die Ausrichtung befasst sich mit vielen normativen Aspekten der Geschäftstätigkeit. Sie besteht aus zwei Hauptkriterien:

- Zweck, Vision und Strategie,
- Organisationskultur und -führung.

Die Realisierung startet mit der Betrachtung des Stakeholder-Managements und besteht aus drei Hauptkriterien:

- Interessengruppen einbinden,
- nachhaltigen Nutzen schaffen,
- Leistungsfähigkeit und Transformation vorantreiben.

Dabei ist diese Betrachtung auf der Seite der Aktivitäten genau gleich gestaltet wie auf der Ergebnis-Seite. Damit wurde ein Defizit des EFQM-Modells 2013 überwunden: Es gibt nun eine Symmetrie der Aktivitäten für die Stakeholder und der Betrachtung der zugehörigen Ergebnisse.

Vergleichsweise gleich geblieben ist das Radar-Modell. Es wurde eine Unterscheidung zwischen der Bewertung der Kriterien bezogen auf die und der Kriterien bezogen auf die Umsetzung angedacht. Diese Unterscheidung ist jedoch letztendlich eher akademisch, da die Annahme zugrunde liegt, dass die Aspekte der Ausrichtung eher auf einer abstrakteren Ebene stattfinden. Ob diese Annahme richtig ist, wird die Praxis zeigen. Es ist zu erwarten, dass auch die Überlegungen zur Organisationskultur am Ende in Maßnahmen münden, die im Vergleich zu Maßnahmen aus dem klassischen Personalmanagement keinen systematischen Unterschied ergeben.

Aktuelle Trends im Fokus

Das EFQM-Modell 2020 trägt der Transformation in den Märkten und Organisationen durch bewusst gesetzte Fokuspunkte Rechnung.

»»

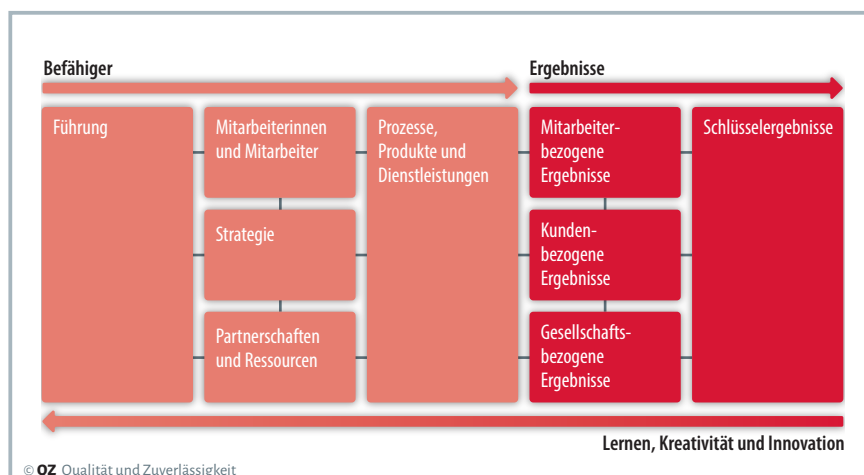


Bild 1. Hauptkriterien im EFQM-Modell 2013 (Quelle: EFQM)

Teilkriterium Modell 2013	Anzahl Punkte	Teilkriterium Modell 2020	Anzahl Punkte
1a	20	1a	20
1b	20	1b	20
1c	20	1c	20
1d	20	1d	20
1e	20	1e	20
2a	25	2a	25
2b	25	2b	25
2c	25	2c	25
2d	25	2d	25
3a	20	3a	20
3b	20	3b	20
3c	20	3c	20
3d	20	3d	20
3e	20	3e	20
4a	20	4a	50
4b	20	4b	50
4c	20	4c	50
4d	20	4d	50
4e	20	5a	20
5a	20	5b	20
5b	20	5c	20
5c	20	5d	20
5d	20	5e	20
5e	20	6	200
6a	112,5	7	200
6b	37,5		
7a	75		
7b	25		
8a	50		
8b	50		
9a	75		
9b	75		

© QZ Qualität und Zuverlässigkeit

Bild 3. Verteilung der Punkte auf die Teilkriterien in den beiden EFQM-Modellen

(Quelle: EFQM)

INFORMATION & SERVICE

LITERATUR

[1] Moll, A.; Khayati, S.: Excellence-Handbuch. Grundlagen und Anwendungen des EFQM Excellence Modells 2020. Weka Media, Kissing 2019

AUTOR

Dr. André Moll ist EFQM Master Assessor sowie geschäftsführendes Vorstandsmitglied der Initiative Ludwig-Erhard-Preis e. V. (ILEP).

KONTAKT

André Moll
T 096171 887688-1
am@ilep.de
www.ilep.de

Organisation als Organismus

Als neuer Begriff wurde das „Ecosystem“ eingeführt. Das Übersetzerteam hat diesen Begriff bewusst nicht mit „Ökosystem“ übersetzt, um Fehlinterpretationen zu vermeiden. Der Begriff ist eine Metapher für die Organisation als ein offenes System, das in intensiver Wechselwirkung mit dem Umfeld existiert. Ähnlich wie ein lebender Organismus können Umstände für die Organisation mehr oder weniger förderlich sein.

Veränderungsfähigkeit entscheidend

Eine typische Überlegung ist auch die Frage nach der Anpassungsfähigkeit der Organisation an sich verändernde Umstände – das Modell spricht an dieser Stelle von der Fähigkeit zur Transformation. Dies bringt zum Ausdruck, dass es nicht um eine sachte Anpassung der Organisation geht, sondern um erhebliche, möglicherweise disruptive Veränderungen. Das EFQM-Modell 2020 legt viel mehr Fokus auf die Fähigkeit zur Veränderung – ihr ist ein ganzes Kriterium gewidmet. Zudem geht es intensiv auf die Aspekte der Agilität der Organisation ein, ohne das Wort Agilität zu benutzen, denn dem Core-Team war es wichtig, Buzzwords aus dem Modell herauszuhalten. Damit ist das Modell in der Erscheinung sachlich und beschreibt nachvollziehbare Eigenschaften, nach denen es sucht.

tät zu benutzen, denn dem Core-Team war es wichtig, Buzzwords aus dem Modell herauszuhalten. Damit ist das Modell in der Erscheinung sachlich und beschreibt nachvollziehbare Eigenschaften, nach denen es sucht.

Fokus auf Kultur statt Führung

Der Begriff der Organisationskultur wird im neuen Modell deutlicher angesprochen. Er benennt eine Eigenschaft einer Organisation, die nicht dem strengen Systemdenken entspringt. Die Organisationskultur ist eine schwer zu beeinflussende Eigenschaft einer Organisation, die sich in den Köpfen der Menschen abspielt. Sie ist begrenzt messbar, hat aber großen Einfluss auf den Erfolg der Organisation. In diesem Kontext wird beispielsweise der Bezug zu den Überlegungen von Great Place to Work hergestellt, den die Initiative Ludwig-Erhard-Preis e. V. seit mehreren Jahren aktiv als Erfolgsfaktor für die Umsetzung des EFQM-Modells promotet. Ein Wermutstropfen ist die Tatsache, dass der eigentliche Führungsaspekt im neuen Modell nicht mehr so klar in den Kriterien abgebildet ist wie im Modell 2013. Dadurch wird es für die Assessor-

Der Weg zum EFQM-Modell 2020

Den Auftakt bildete eine Online-Befragung der Anwenderschaft um die Jahreswende 2018/19. In dieser wurde die Eignung des Modells 2013 für die gegenwärtige Anwendung hinterfragt. Beteiligt haben sich neben Assessoren und Systemgestaltern (Qualitätsmanagern, Organisationsentwicklern etc.) auch Geschäftsführer und Berater. Allein in Deutschland haben über 3000 Personen eine Rückmeldung zum Modell 2013 und zum Veränderungsbedarf gegeben.

Wunsch nach Modernisierung

Während die überzeugten Anwender mit dem Modell sehr zufrieden waren, haben die Nicht-Anwender deutliche Kritik geübt. So fühlten sich viele Nicht-Anwender durch die Komplexität des Modells abgeschreckt. Auch wurde der Wunsch nach einer Aktualisierung laut: Nach fast sieben Jahren stehen Unternehmen inzwischen vor Herausforderungen, die zum Zeitpunkt der Konzeption des Modells 2013 noch nicht so akut waren.

Zu diesen Themen gehört die fortschreitende Digitalisierung, aber auch die Weiterentwicklung von Managementkonzepten, wie z.B. die agile Organisation. Außerdem hat die ISO mit den Normrevisionen zwischenzeitlich Themen des Excellence-Ansatzes in die Welt der Normung übernommen. Ein Beispiel ist die Stakeholder-Orientierung, die auch die Basis des EFQM-Modells ist.

Gewinnung neuer Anwender im Fokus

Die EFQM hat daraufhin eine mutige Entscheidung getroffen. Erstmals lag bei der Konzeption der Fokus darauf, Noch-nicht-Anwender für das Modell zu gewinnen. Um das zu schaffen, bekam das Core-Team (Redaktionsteam zur Modellrevision, bestehend aus Vertretern aller relevanten Gruppen wie z.B. Anwender, Trainer, Berater, nationale Partner etc.) alle Freiheiten, die Gestalt des Modells zu verändern. Sogar die Nine-Boxes-Form – fast ein Markenzeichen des EFQM-Modells – wurde zur Disposition gestellt.

Es sollte ein Modell entwickelt werden, welches auch Nicht-Anwender überzeugt. Deshalb wurden auch Gespräche mit einer großen Zahl von Top-Entscheidern geführt. So sprach das Team in Deutschland beispielsweise mit Geschäftsführern und Vorständen von Unternehmen, die mit dem Ludwig-Erhard-Preis ausgezeichnet worden waren, sowie mit einzelnen Mitgliedern der zugehörigen Initiative.

Auch kamen Entscheider von Unternehmen zu Wort, die den Excellence-Ansatz noch nicht verfolgen, um herauszufinden, wie sie das EFQM-Modell wahrnehmen und warum sie den Ansatz bisher nicht nutzen. Diverse weitere Inputs, z.B. aus der Forschung oder von einer eigens dafür gegründeten sog. Community of Practice, boten dem Core-Team einen Strauß von Impulsen, welche die Aktualität und Attraktivität des Modells fördern sollten.

ren schwieriger, die operative Führungsarbeit zu bewerten.

Auch das Personalmanagement als solches ist in der Bedeutung deutlicheingekürzt worden. Im alten Modell war dem Manage-

ment der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein Hauptkriterium gewidmet, was deren Bedeutung für den Erfolg der Organisation angemessen repräsentiert hat. Jedoch wollte das EFQM-Gremium die Interessengruppen

künftig gleich intensiv betrachten. Deshalb ist im neuen Modell das Personalmanagement auf ein Teilkriterium reduziert worden. Das kann sich in Zukunft auf die Intensität der Assessments auswirken. Durch die verringerte Zahl der Teilkriterien wird der Betrachtung des Personalmanagements im Assessment weniger Zeit gewidmet. Die LEP-Assessoren-teams werden diese Änderung im Zeitplan teilweise kompensieren müssen. Es ist vorstellbar, dass manche Organisationen in diesem Bezug das alte Modell dem neuen bevorzugen werden.

Insgesamt bringt die Revision des EFQM-Modells den Anwendern Vereinfachungen und eine Aktualisierung. Strukturell ist das Modell zwar durchgängiger, aber es werden die Mitarbeiter aus dem Fokus genommen. Letztendlich wird die Praxis zeigen, wie viel Akzeptanz die neue Gestaltung genießt. Damit es keine sieben Jahre bis zur nächsten Revision dauert, wird EFQM eine Internetplattform etablieren, um die Inputs für die nächste Anpassung des Modells über die Zeit einzusammeln. ■

Bild 4. Die RADAR-Logik 2020 in Relation zur RADAR-Logik 2013

(Quelle: EFQM)

Element 2013	Attribute 2013	Element 2020	Attribute 2020
Vorgehen	Fundiert	Vorgehen	Fundiert
	Integriert		Abgestimmt
Unsetzung	Eingeführt	Unsetzung	Eingeführt
	Angemessen		Flexibel
Bewertung und Verbesserung	Messung	Bewertung und Verbesserung	Analyse
	Lernen und Kreativität		Lernen und Verbessern
	Verbesserung und Innovation		
Relevanz und Nutzen	Umfang & Relevanz	Relevanz und Nutzen	Umfang & Relevanz
	Integrität		Verwendbare Daten
	Segmentierung		
Leistung	Trends	Leistung	Trends
	Ziele		Ziele
	Vergleiche		Vergleiche
	Tragfähigkeit		Fokus auf die Zukunft

© QZ Qualität und Zuverlässigkeit