

## 1. ASSESSORENKONVENT ZUM LUDWIG-ERHARD-PREIS

# Mit neuer Aufbruchstimmung

In eine der fundiertesten Wirtschaftsauszeichnungen Deutschlands kommt Bewegung. Nachdem die Resonanz auf den Ludwig-Erhard-Preis (LEP) seit Jahren hinter den Erwartungen zurückbleibt, wurde jetzt ein Verbesserungsprozess gestartet. Als Auftakt lud die Initiative Ludwig-Erhard-Preis (ILEP) zum ersten Assessorenkonvent. 60 ehrenamtlich aktive Assessoren kamen und sprachen Klartext. Man machte Bestandsaufnahme, nahm den bisherigen Bewerbungs- und Bewertungsprozess kritisch unter die Lupe und entwickelte Perspektiven. Im Nachgang zu der nichtöffentlichen Veranstaltung befragte die QZ Benedikt Sommerhoff, den Leiter des Deutschen EFQM-Centers, zu den Hintergründen und zu seinen Eindrücken.

**QZ: Herr Sommerhoff, Sie sprachen auf dem Assessorenkonvent von einer Zäsur in der Arbeit der ILEP und wecken damit hohe Erwartungen. Was verbirgt sich dahinter?**

Sommerhoff: Einer der am Konvent beteiligten Assessoren analysierte trefflich, dass nach einer Phase des Aufbaus nun die Phase der Konsolidierung und der Struktur folgen muss. Die Gründer des LEP und der bisherige Projektleiter Klaus Schimmelpfennig haben diese Aufbauphase auch mit hohem ehrenamtlichen Engagement gestaltet. So entstand die „Assessorenfamilie“. Der Verein Deutscher Ingenieure (VDI) und die Deutsche Gesellschaft für Qualität (DGQ) als geschäftsführende Organisationen haben diese Phase finanziert. Nun ist es an der Zeit, Strukturen zu schaffen, die zunehmend unabhängig von ehrenamtlichem Einsatz und von Einzelnen dauerhaft wirksam sind. Dazu gehört auch, dass sich dieser Prozess finanziell selbst trägt.

**QZ: Die Kritikpunkte an der Arbeit der ILEP sind ja nicht neu. Warum sind Sie einen solchen Veränderungsprozess nicht bereits früher angegangen?**

Sommerhoff: Weil bisher im Großen und

Ganzen alles funktioniert hat. Bewerber und Assessoren haben bei aller berechtigten Kritik an Details dem LEP-Prozess ein gutes Zeugnis ausgestellt. Was in den letzten Jahren zunimmt, ist die Kritik an der mangelnden Wirkung des LEP auf die deutsche Wirtschaft. Der LEP, eigentlich ja die dahinter stehenden Grundkonzepte der Excellence, werden durch den LEP nicht stark genug propagiert. Öffentlichkeitswirksamkeit erzielt man jedoch nur mit erheblichem Aufwand, dafür reicht ehrenamtliches Engagement nicht aus; hier bedarf es einer grundlegenden Neuorientierung, die jetzt beginnen soll. Als weiterer Treiber für Veränderung kommt der Wechsel der freiberuflichen Projektleitung von Klaus Schimmelpfennig zu einer hauptamtlichen Projektleitung hinzu. Herr Schimmelpfennig sowie auch seine Frau Gudrun standen in Person für die eupho-

für Personal bereitzustellen, ist die ILEP gefolgt. Dr. André Moll hat daraufhin zu Beginn dieses Jahres die Arbeit aufgenommen, unterstützt wird er von Dagmar Stephan. Kollege Moll koordiniert den gesamten Bewerbungsprozess, von der Bewerberbetreuung und Einsatzplanung der Assessoren bis hin zur Berichterstattung vor der Jury. Ich selbst habe den Auftrag, ihn in dieser Funktion zu unterstützen und ihn bei Bedarf zu vertreten. Das passt gut, denn wesentliche Aufgabe des DEC ist die



## „Kritik an mangelnder Wirkung des LEP auf die Wirtschaft wächst“

rische Aufbauphase mit engstem Kontakt zur Assessorenfamilie und zur Bewerberfamilie. Diese Gründerstimmung wird wohl so nie wieder erreicht. Künftig werden die Erwartungen an Bewerberzahlen und Bewerberreifegrad steigen. Die Bewerberbetreuung wird weniger intim, muss aber hochprofessionell sein. Das soll von nun an von einer hauptamtlichen Projektleitung geleistet werden.

**QZ: Wer wird diese Aufgabe übernehmen?**

Sommerhoff: Dem Vorschlag der DGQ, da-

Betreuung des EFQM-Programms Levels of Excellence in Deutschland, und genau damit lassen sich Organisationen hervorragend mittelfristig so weit entwickeln, dass sie sich für den LEP bewerben können.

**QZ: Trotz der personellen Verstärkung wird der ILEP-Veränderungsprozess wie jeder KVP Zeit beanspruchen. Was sind die nächsten großen Schritte und wann erwarten Sie Resultate?**

Sommerhoff: Größere Eingriffe in den Prozess sind im ersten Jahr der Übernahme

nicht geplant. Für 2005 hat die Aufrechterhaltung des Prozesses auf dem bisher erreichten Niveau deshalb oberste Priorität. Dazu kommt, dass sich die wesentlichen Ziele – Verbesserung der Bekanntheit des LEP, Erhöhung der Zahl leistungsstarker Bewerber – nicht kurzfristig erreichen lassen. Allerdings werden wir bereits in diesem Jahr wichtige methodische Verbesserungen einführen können. Durch das Assessorentraining mit Prüfung für alle neuen LEP-Assessoren soll die Erweiterung des Assessorpools bei hoher Qualifikation erreicht werden. Für Assessoren wird ein systematisches 360-Grad-Feedback eingeführt, eine Erleichterung für die neue Projektleitung, die die Assessoren noch nicht so gut kennt, aber auch ein Nutzen für die Assessoren, die damit eine fundierte Rückmeldung zu ihrer Bewertungsleistung erhalten.

**QZ: Das Assessorenkonvent war für alle Beteiligten ein Novum und daher auch ein Experiment. Wie haben Sie das Assessorenkonvent ganz persönlich erlebt?**

Sommerhoff: Am meisten gefreut hat mich die positive Resonanz, die sich in einer Teilnehmerzahl von mehr als 60 von 200 Assessoren der LEP-Jahrgänge 2002 bis 2004 widerspiegelt. Erleichtert hat mich, dass die Assessoren ihre berechtigte Kritik an vielen Dingen und vor allem an der bisherigen Kommunikation ihnen gegenüber so professionell sachlich – eben in bester Assessorenmanier – vorgetragen haben. Herzklopfen verursachte auch die

der ILEP mit den Assessoren, um deren Erfahrung und Sichtweisen einzuholen, hat eine große Wirkung erzielt. Ich hatte auch den Eindruck, den Assessoren war es wichtig, einmal mit so vielen Kollegen und den maßgeblichen Verantwortlichen im direkten Austausch zu stehen. Ich habe das Gefühl, auch die zweite Phase der ILEP beginnt mit einer Art Aufbruchstimmung. Wir freuen uns auf die Zusammenarbeit mit Bewerbern und Assessoren.

**QZ: Sie sprachen es an: Der ohnedies erhebliche Aufwand, den die ILEP treibt, wird noch zunehmen müssen. Andere Wirtschaftspreise sind wesentlich sparsamer und erfreuen sich gleichwohl hoher Beteiligung und öffentlicher Resonanz.**

Sommerhoff: Die Öffentlichkeit nimmt eher gut präsentierte als gut fundierte Wirtschaftspreise wahr. Die Komplexität der Bewertungsgrundlage des LEP beeinträchtigt die öffentliche Aufnahmewilligkeit aber erheblich. Der Preis ist ja nur ein Ve-

Sommerhoff: Das hat viel mit der noch geringen Bekanntheit zu tun. Der Preis ist bisher nur Eingeweihten bekannt. Viele Entscheider, die Geschäftsführer und Vorstände, vermuten hier eine Initiative der „Qualitäter“. Sie haben noch nicht erkannt, dass Grundkonzepte der Excellence und das EFQM-Modell für Excellence ihnen helfen, ihr Unternehmen zu entwickeln und dessen Leistung zu steigern. Manchmal drängt sich sogar die Vermutung auf, dass nachhaltige Managemententwicklung im Zielkonflikt zu den Karriereplänen von Topentscheidern steht. Diese können noch viel zu sehr mit kurzfristigen Erfolgen auf sich aufmerksam machen, ohne dass hinterfragt und beobachtet wird, ob diese Bestand haben. Dazu braucht man dann keine Modelle, sondern nur ein dickes Fell. Die ILEP muss Wege finden, ihre Ziele und Konzepte besser an die eigentliche Zielgruppe, die Geschäftsleitungen, zu vermitteln. Gute Erfahrungen hat die DGQ mit dem Excellence Barometer (ExBa) gemacht, einer Studie, die auf einer Befragung von über 1000 Top-Entscheidern basiert und in genau dieser Klientel auf großes Interesse stößt. Fazit: Es dürfen nicht die Qualitäter und die Funktionäre

sein, die das Thema gegenüber dieser Gruppe kommunizieren. Es müssen die erfolgreichen Top-Entscheider sein, die ihre Kollegen für diese Ideen gewinnen.

**QZ: Und welche Rolle weisen Sie engagierten Qualitätsmanagern zu?**

Sommerhoff: Die Idee einer Bewerbung muss im Leitungsteam verstanden, akzeptiert und ihre Umsetzung gewollt sein. Dazu können die gut informierten und häufig bereits schon zu Assessoren ausgebildeten Qualitätsmanager einen wichtigen Beitrag leisten. Sie können helfen, Aufwand und Nutzen zu bewerten. Sie können ihre geballte Methodenkompetenz einbringen. Sie können im besten Sinne interner Dienstleister für diesen Prozess sein. Dazu muss manchmal die eigene Ambition zugunsten der Organisationen zurückgestellt werden. Jene Qualitätsmanager, die die LEP-Teilnahme als Krönung ihrer QM-Arbeit im Alleingang angestrebt haben, sind immer gescheitert. Die Kollegen hingegen, die interne Dienstleister und Berater für ihre Leitungsteams waren, standen zunächst zwar in der öffentlichen Wahrnehmung zurück, genießen aber seitens der Leitung hohen Respekt für ihren Beitrag. □

## „Wichtige methodische Verbesserungen kommen“

hikel. Der ILEP geht es um die Weiterentwicklung der deutschen Organisationen. Es geht ihr darum, den Reifegrad, den Grad der Excellence zu erhöhen. Deshalb gilt es, nicht vordergründig den Preis zu vermarkten, sondern mit Hilfe des Preises Vorbilder zu identifizieren, die wiederum andere Organisationen auf die Grundkonzepte der Excellence stoßen. Deswegen muss die ILEP sehr darauf achten, dass Finalisten und Gewinner nachhaltig gute Organisationen sind. Nicht wenige Wirtschaftspreise haben Eintagsfliegen ausgezeichnet, Manager des Jahres sind in Schimpf und Schande durch den Blätterwald gejagt worden. Die Vergabe des LEP, basierend auf der RADAR-Bewertungsmethodik, dem Einsatz hoch qualifizierter ehrenamtlicher Assessorenteams und einer Jury ist den Nichtspezialisten schwer zu vermitteln, führt aber zur einer äußerst rigorosen Unternehmensbewertung. Die unternehmerische Excellence der Gewinner ist das Pfund, mit dem wir in der Öffentlichkeit stärker wuchern müssen.

**QZ: Trotz des hohen Nutzens ist das Interesse an der Teilnahme seitens der Unternehmen bisher zurückhaltend geblieben. Worauf führen Sie das zurück?**

### Benedikt Sommerhoff

geb. 1967, sammelte QM-Praxiserfahrung in der Automobilzulieferindustrie, bevor er 1998 zur DGQ wechselte. Seit 2002 leitet er dort das Deutsche EFQM Center.



Frage, wie von den bisher so eng an die Schimmelpfennigs gebundenen Assessoren die neue Projektleitung auf- und angenommen wird. Da haben wir in freundlicher Atmosphäre erlebt: Die Erwartungen sind hoch, die Chance auf Bewährung wird gewährt. Das direkte Zusammentreffen der Geschäftsführung und Projektleitung