

# EFQM-Selbstbewertung

«Selbsterkenntnis ist der beste Weg zur Besserung»



## Inhaltsverzeichnis

1	Ziel .....	2
2	Zweck / Nutzen .....	2
3	Modell.....	2
3.1	Grundkonzepte .....	2
3.2	Das Kriterienmodell.....	2
3.3	RADAR-Logik.....	3
4	Vorgehen.....	4
5	Unsere Leistungen .....	4
6	Literatur .....	4

## 1 Ziel

Die Leistung der Organisation mit einem strukturierten Ansatz selbst betrachten und beurteilen können. Dabei erkennen, ob die angestrebten Ergebnisse tatsächlich in der Strategie verankert sind und wie die Organisation, bei dem was sie tut, durch die Einbindung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stetig besser werden kann.

## 2 Zweck / Nutzen

Das Excellence Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM) ermöglicht es Organisationen, unabhängig von der Grösse, den Strukturen oder des Entwicklungsgrades Selbstbewertungen durchzuführen. Auf diese Weise wird geprüft, wo sich die Organisation auf dem Weg zu Excellence befindet. Es ist ein komplexes, jedoch praktisches Instrument für die Bewertung von Organisationen. Stärken werden dabei erkannt und Verbesserungspotenziale aufgezeigt.

Die Selbstbewertung fordert eine starke Auseinandersetzung mit der eigenen Organisation. Die dabei geführten Diskussionen unter den beteiligten Personen zur Konsensbildung bezüglich Stärken und Verbesserungsbereiche dienen gleichzeitig der Teambildung.

Neben der Selbstbewertung kann sich eine Organisation auch fremdbewerten lassen. Dies kann sinnvoll sein, wenn die Organisation beabsichtigt an einem Verpflichtungs- und Anerkennungsprogramm teilzunehmen oder sich um eine nationale Auszeichnung oder gar den EFQM Excellence Award (EEA) der European Organization for Quality (EOQ) bewerben will.

## 3 Modell

Um zu verstehen, wie sich mit dem EFQM Excellence Modell eine Organisation bewerten lässt, wird nachfolgend das Modell mit seinen Teilen »Grundkonzepte der Excellence«, »Kriterienmodell« und »RADAR-Logik« kurz vorgestellt.

### 3.1 Grundkonzepte

Das EFQM-Modell ist offen bezüglich der Vorgehensweise, um nachhaltige Spitzenleistungen zu erzielen. Dennoch liegen dem Modell Prinzipien zugrunde, auf denen nachhaltige Excellence für jede Form von Organisation beruht. Als die »Grundkonzepte der Excellence«, sind diese acht Prinzipien in Abbildung 1 aufgeführt.

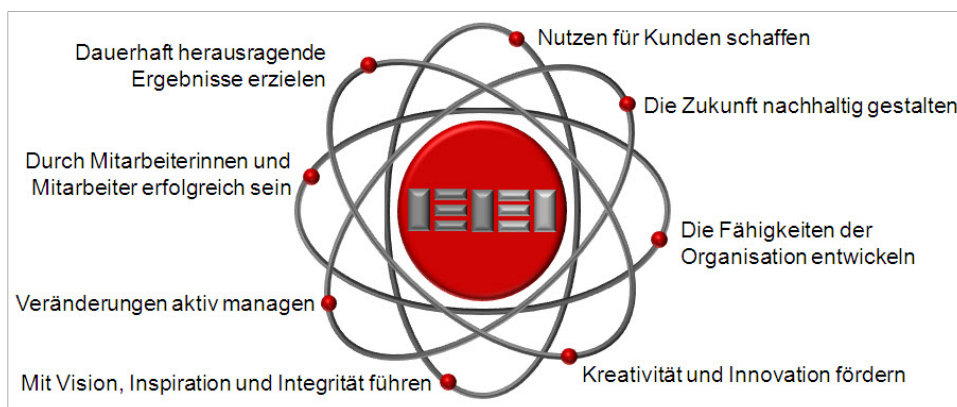


Abbildung 1: Grundkonzepte der Excellence

### 3.2 Das Kriterienmodell

Das »Kriterienmodell« deckt mit neun Kriterien alle Managementbereiche ab. Wird das Kriterienmodell als Wirkungsnetzwerk betrachtet, so besteht es aus fünf aktiven Elementen (Befähiger) und vier passiven Elementen (Ergebnisse). Mit dieser Sichtweise lassen sich, insbesondere für die Führungskräfte, die Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen dem

was die Organisation tut und den daraus resultierenden Ergebnissen nachvollziehen. Die neun Kriterien bestehen aus gesamthaft 32 Teilkriterien. Jedes dieser Teilkriterien hat Ansatzpunkte, die in der Selbstbewertung beachtet werden sollten.

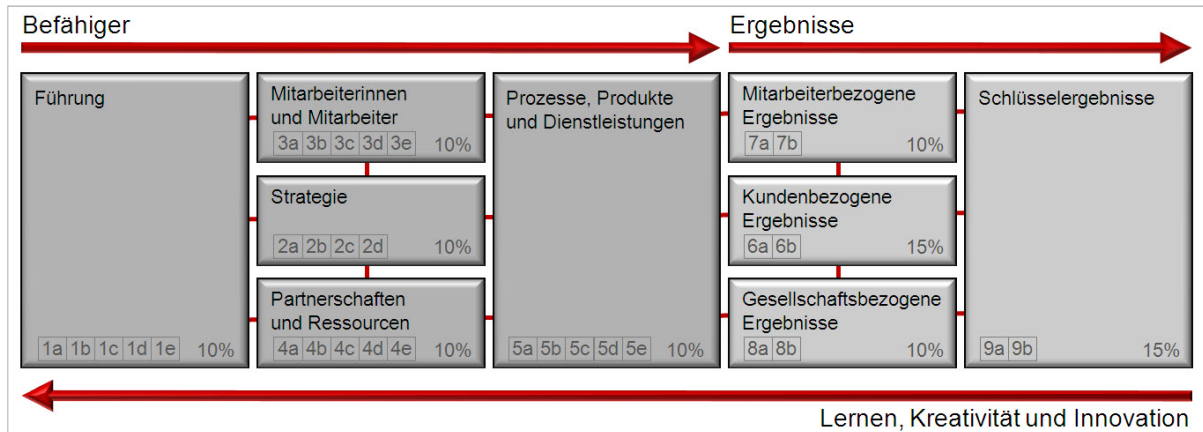


Abbildung 2: Kriterienmodell mit Gewichtung der einzelnen Kriterien und der Anordnung der Teilkriterien

### 3.3 RADAR-Logik

Der dritte Teil des EFQM Excellence Modells stellt die »RADAR-Logik« dar. Damit lässt sich die Leistung der Organisation strukturiert auf Basis der Teilkriterien beurteilen.



Abbildung 3: RADAR-Logik

Eine maximale Bewertung von 100 Prozent eines Teilkriteriums der Befähigerkriterien erfordert die absolute Perfektion bezüglich der Elemente »Vorgehen«, »Umsetzung« und »Bewertung & Verbesserung« der normativen, strategischen und operativen Aktivitäten. Dabei darf die Gesamtbewertung für ein Teilkriterium die Bewertung für das Element »Vorgehen« nicht übersteigen.

Eine maximale Bewertung von 100 Prozent eines Teilkriteriums der Ergebniskriterien bedeutet, dass die erreichten Ergebnisse betreffend der Elemente »Relevanz & Nutzen« sowie »Leistung« nachweisbar im Vergleich zu anderen Organisationen hervorragend sind. Dabei darf die Gesamtbewertung für ein Teilkriterium die Bewertung für das Attribut »Umfang & Relevanz« des Elementes »Relevanz & Nutzen« nicht übersteigen.

Bei der Errechnung der Gesamtpunktzahl sind, wie in Abbildung 2 dargestellt, je 50 Prozent der erreichbaren Punktzahl bei Ergebnis und Befähigerseite verteilt. Innerhalb eines Kriteriums trägt jedes Teilkriterium bis auf zwei Ausnahmen in gleichem Ausmass zu Bewertung bei.

- Teilkriterium 6a trägt 75 Prozent zu den Gesamtpunkten für Kriterium 6 bei, Teilkriterium 6b hingegen 25 Prozent
- Teilkriterium 7a trägt 75 Prozent zu den Gesamtpunkten für Kriterium 7 bei, Teilkriterium 7b hingegen 25 Prozent

Wie in Abbildung 4 ersichtlich, gelten bereits Gesamtwertungen um die 300 Punkte als gute Ergebnisse. Dies ist eine Folge der hohen Anforderungen, die die RADAR-Logik vorgibt. Bei der Selbstbewertung sollte jedoch statt der Punktzahl eher der Prozess der kontinuierlichen Verbesserung der eigenen Organisation im Fokus behalten werden.



Abbildung 4: Einordnung der Punktzahl im Vergleich zu anderen Organisationen

## 4 Vorgehen

Der Entscheidung, die gesamte Organisation oder Teile davon auf der Grundlage der RADAR-Logik zu bewerten, muss von der obersten Leitung getragen werden. Nur so kann sichergestellt werden, dass sich mit den Erkenntnissen aus der Bewertung Aktionen auslösen lassen. Mögliche Verbesserungsbereiche nur zu kennen und vorhandene Stärken nicht zu nutzen hilft niemandem. Im Gegenteil, das Vertrauen in die Organisation und die Führungspersonen kann nachhaltig darunter leiden. Schlussendlich ist zu überlegen, wie die Ergebnisse den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und möglicherweise wichtigen Interessensgruppen zu kommunizieren sind.

Eine Selbstbewertung nach dem EFQM Excellence Modell ist in die bestehenden Modelle der Organisation zu integrieren. Nutzt die Organisation im Rahmen des Strategieprozess zum Beispiel Balanced Scorecard (BSC), so können sich die Modelle BSC und EFQM bei richtiger Vorgehensweise ideal ergänzen. Statt Einzelsichten kann so eine ganzheitliche Sichtweise auf die Organisation ermöglicht werden.

Bei der Gestaltung der Selbstbewertung sind verschiedene Möglichkeiten gegeben. Häufig wird eine Gruppe von Assessoren gebildet, die geleitet von einem Leadassessor, mit strukturierten Interviews die nötigen Daten und Informationen sammelt. Dabei sollte sie beachten, dass auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne Führungsfunktion (von der Selbstführung abgesehen) befragt werden. Eine andere Möglichkeit bieten Grossgruppenveranstaltung oder Online-Befragungen. Diese Vorgehensweisen ermöglichen den Einbezug von vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

## 5 Unsere Leistungen

Wir können Sie in der Funktion Prozess-Berater bei der Durchführung der Selbstbewertung begleiten und Sie dabei unterstützen, das Verfahren in Ihre bestehenden Prozesse zu integrieren.

## 6 Literatur

EFQM (2012). EFQM Excellence Modell 2013. Brüssel.