

Inhalt

Vorwort des Vorsitzenden der Initiative Ludwig-Erhard-Preis	5
Vorwort	7
Herausgeber und Autoren	25
Herausgeber	25
Autorinnen und Autoren	26

Vorstellung des EFQM Excellence Modells 2020

ANDRÉ MOLL

Was ist Excellence?	47
Bedeutung von Excellence im Sinne des EFQM-Modells	47
Balance zwischen Aufwand und Nutzen	48
Horizontales Lernen	49
Vertikales Lernen	50
Excellence als Chance für bessere Ergebnisse	53
Der optimale Reifegrad für eine Organisation	54

ANDRÉ MOLL

Das Kriterienmodell 2020	57
Erläuterung zur Struktur	57
Inhaltsübersicht Kriterienmodell	58
Befähiger	60
Ergebnisse	83

ANDRÉ MOLL

Die RADAR-Bewertungslogik 2020	85
Die Struktur der RADAR-Logik	85
Die Anwendung der RADAR-Logik	92

Die Änderungen im Rahmen der Revision 2020	96
Literatur	98

ANDRÉ MOLL

Die Neuerungen des EFQM Modells 2020	101
Wegfall der Grundkonzepte	101
Das Kriterienmodell	102
RADAR	106
Fazit	108

ANDRÉ MOLL

Selbstbewertungsfragebogen der Initiative Ludwig-Erhard-Preis zum neuen EFQM Modell 2020	109
Fazit	110

Inspiration zur Umsetzung des Modells

ANDRÉ MOLL

Ideen zur Anwendung des EFQM Excellence Modells.	115
Historie	115
Excellence als Ergänzung des Auditansatzes.	116
Den Excellence-Ansatz als Review-Instrument einsetzen	120
Die Standortbestimmung als Start eines dauerhaften KVP-Programms	125
Die Verwendung des Excellence-Ansatzes in der Selbstbewertung.	128
Der umfassende Ansatz in der Gegenwart	129
Das Ringen um den Excellence-Preis	129
Fazit	130
Literatur	130

ANDRÉ MOLL

Der Stakeholder-Ansatz der EFQM	131
Definition der Interessengruppen	131
Portfolio der Interessenpartner	132
Verquickung der Stakeholder-Orientierung mit den Prozessen	134
Die Anwendung von Kennzahlen zur Steuerung der Interessengruppenorientierung	136

JÜRGEN FREISL

Leadership 4.0 – mit Führungsexcellence zu

Wettbewerbsvorteilen	137
Neue Führungsmuster für die VUKA-Welt	138
Führung und Kultur als entscheidende Wettbewerbsvorteile	139
Vom Sinn zur Wirkung – ein praktisches Führungssystem	141
Literatur und Quellen	143

FRANK SLAWIK

Strategieentwicklung gekoppelt mit der EFQM-

Selbstbewertung	145
Der Strategieprozess	145
Fazit	150
Literatur	151

DIETER KNON

Die Balanced Scorecard als strategisches

Umsetzungsinstrument	153
SWOT-Analyse	155
Balanced Scorecard	155
Fazit	158
Literatur	160

BIRGIT BEHRENS-OTTO

Das Ende der Kompromisse: Excellence digital.	163
Systemdenken als Managementfähigkeit	163
Dynamik als Lebensrealität	164
Management im Betzeitalter	166
Literatur	167

FRANK VON PABLOCKI

Der Nutzen des Modells aus der Sicht der Mitarbeitenden	169
Personalkonzepte schaffen Orientierung und Transparenz	171
Die Personalentwicklung als Bindungsfaktor	172
Mit Kennzahlen die Personalbindung unterstützen.	175
Leistungsindikatoren als Möglichkeit der Steuerung von Mitarbeitenden und Teams	177
Literatur	178

DIRK KOWALEWSKI

Excellence In der Mitarbeiterinvolvierung	181
Die Schaffung einer Teamkultur als Fundament für qualitatives Wachstum und Agilität.	182
Strategische Klarheit für alle als Katalysator für eine exzellente Mitarbeiterinvolvierung.	185
Fazit	186
Literatur	187

HERMANN ZIEGLER, ANDREAS FRANKE

Excellence In der Personalentwicklung	189
Nachhaltiges Personalassessment als Ziel	190
Kompetenzentwicklung in KMU ausbaufähig.	191
Umfassender Handlungsbedarf	192
Positive Auswirkung auf Mitarbeitergewinnung und -bindung	194
Fazit	195

KLAUS RADERMACHER

Exzellente Unternehmen – exzellente Prozesse!?	197
Minimalanforderungen	198
Exzellente Prozesse erfordern ganzheitliches Denken	199
Prozesse müssen „leben“ und „gelebt werden“	200
Prozessmanagement im operativen Tagesgeschäft	201
Fazit	203

KLAUS RADERMACHER

Digital Excellence: Managementkompetenz bleibt unverzichtbar!	205
Ein Schlagwort mit Durchschlagskraft	206
Daten versus Informationen	207
Digitale Excellence und Prozesse	208
Digitale Excellence als strategischer Mehrwert	210
Ein konkretes Beispiel	211
Fazit	212

MATTHIAS BARTELS, HOLGER DOERING

Digital Roadmap	215
Fazit	221
Literatur und Quellen	222

C.-ANDREAS DALLUEGE, HANS-DIETER SCHINNER

Assessmentbasierte Analyse von Potenzialen und Unterstützungsbedarf bei der digitalen Transformation von KMU	223
Digitale Transformation als globale Herausforderung für die Wirtschaft [2]	224
Das BITTMAS-Projektkonsortium	224
Herangehensweise des EU-Forschungsprojekts BITTMAS	225
Assessment der Digitalisierungspotenziale	227
Die BITTMAS-Lernplattform	229
Assessment des spezifischen Unterstützungsbedarfs bei der Umsetzung	230
Fazit: die frei zugänglichen Methoden und Werkzeuge	232
Literatur und Quellen	233

HUBERT VOGL

Schlüsselkompetenz Agilität – das EFQM-Modell in der Führungskräfteentwicklung mittelständischer Logistikunternehmen	235
Führungskräfteentwicklung in mittelständischen Logistikunternehmen	237
Relevanz des EFQM Excellence Modells in der Führungskräfteentwicklung mittelständischer Logistikunternehmen	238
Fazit	240
Literatur	240

SABINE RICHTER

Public Value im EFQM-Excellence-Ansatz	243
Was ist Public Value?	243
Wie viel Public Value steckt im EFQM-Excellence-Ansatz?	244
Wie sieht Public Value in der Praxis aus?	245
Ist Public Value bezahlbar?	247
Fazit	248
Literatur und Quellen	249

C.-ANDREAS DALLUEGE, RITA BERGER

Umsetzung einer excellencebasierten Stressvermeidung	251
Stress als Wirtschaftsfaktor	251
Das Forschungsprojekt IMPRESS	252
Potenzielle individuelle und organisatorische Stressfaktoren	253
Individuelle und organisatorische Ressourcen	254
Selbstbewertung von potenziellen Stressfaktoren und Ressourcen	255
Integration von psychologischen und organisatorischen Assessments	258
Interventionen	259
Nutzen für Anwender und Gesellschaft	259
Schlussbemerkung	260
Literaturreferenzen	260

Verknüpfung mit anderen Managementansätzen

LARS VOGEL

Soziale Marktwirtschaft: Wirtschaftsordnung für Spitzenleistungen im Wettbewerb	265
Unternehmen im Wettbewerb – und ihre Rolle in der Gesellschaft	266
Unternehmerische Spitzenleistungen durch innere Stärke	267
Literatur	269

HEINZ-MICHAEL DICKMANN

Projekte und Programme – Vorgehen und Umsetzungsinstrumente in Zusammenhang mit dem EFQM Excellence Modell	271
Projekte und Projektmanagement	271
Programm-, Multiprojekt- und Projektportfoliomanagement	275
Beispiel für die Anwendung von Projekt- und Programmmanagement	276
Fazit	278
Literaturverzeichnis	278

ANDREAS SCHUBERT

Unternehmenskultur als entscheidender Wettbewerbsfaktor ...	281
Mitarbeiterorientierung als Kernkompetenz	282
Unternehmerische Excellence nach EFQM und Great Place to Work®-Methodik	283
Philosophie der Excellence-Orientierung	283
Systematik der Kulturentwicklung	284

GABRIELE GRALLA

Von der Macht in Unternehmen im Kontext der Business

Excellence	287
Blicken wir in die Unternehmen.	288
Machtinstrumente	289
Die Kinderzimmer-Anekdote	290
„Denken ist Probe-Handeln“ (Neuberger)	291
Beispiele von Machtspielen auf politischer Ebene	292
Literatur	292

KARSTEN SCHULTE-DEUSSEN

Mitarbeiterbefragungen als Impuls für einen nachhaltigen

Change-Prozess	293
Follow-up-Prozess: Worauf kommt es wirklich an?	294
Beim Topmanagement fängt der Change-Prozess an!	294
Nur wer kommuniziert, kommt zum Ziel	295
Mitarbeitende zu Change-Agents der Kulturentwicklung machen	295
Einsteigen in einen kontinuierlichen Kulturverbesserungs- prozess	296
Nutzen einer mitarbeiterorientierten Arbeitsplatzkultur	297

DETLEF KAHR, UWE EHRHORN

Die „Wissensbilanz – Made in Germany“ als praxisnahes

Qualitäts-, Innovations- und Managementinstrument für KMU ..	299
Wissensbilanz – Made in Germany	299
Die Methodik der Wissensbilanz	301
Kapitalarten eines Unternehmens	301
Interne und externe Zielgruppen einer Wissensbilanz [5]	303
Fazit	304
Literatur und Quellen	304

ULRIKE DOLLE

Service-Leitbild als Auftakt zur Fünf-Sterne-Kultur	307
Wo stehen Unternehmer?	307
Was ist das Ziel?	308
Service-Excellence als Lösung	308
Ein stimmiges Service-Leitbild entwickeln	309
Beispiel: In vier Schritten zum Service-Leitbild	310
Worauf sollten Sie achten?	312
Fazit	313
Literatur und Quellen	314

RALF NEUHAUS

Das EFQM-Modell um Aspekte der Resilienz ergänzen – das EFQMplusR-Modell	315
Resilienz – was ist das?	316
Das EFQMplusR-Modell – Resilienz und EFQM-Modell verknüpfen	316
EFQMplusR – Selbstbewertung und Identifikation von Handlungsbedarfen	317
Das EFQMplusR-Modell zur systematischen Erfassung von Resilienzaspekten nutzen	318
Fazit	321
Literatur	321

TANJA ROTHKEGEL

Betriebliches Gesundheitsmanagement: Mitarbeitergesundheit als strategischer Erfolgsfaktor	323
Von Einzelmaßnahmen und Projekten zu einem ganzheitlichen BGM	327
Wie viel Wissen in Bezug auf Gesundheit ist notwendig, um Prozesse gesundheitsfördernd zu gestalten?	329
Ideengenerierung: Lernen, Kreativität und Innovation	330
Literatur	333

DETLEV BOHLE, OLIVER DERSCH UND RICHARD SCHIEFERDECKER

Unternehmerische Verantwortung	335
Was ist eigentlich das Problem und warum existiert es?	336
Ein Lösungsansatz	338
Drei neue Grundkonzepte	342
Fazit	344
Literatur und Quellen	345

ROLAND RAUSCH

Zukunftsorientiertes Ideenmanagement einfach machen	347
Was ist Ideenmanagement?	348
Wie funktioniert Ideenmanagement in der Praxis?	348
Wo wirkt Ideenmanagement?	349
Zukunftsfähigkeit und Excellence im Ideenmanagement steigern	350
EFQM-Modell als Mittel der Wahl	350

WIEBKE ANTON

EFQM und Beziehungsmanagement	353
Was hat das EFQM-Modell mit Beziehungen zu tun?	354
So gelingt Familiennachfolge im Unternehmen optimal	355
Kick-off-Workshop mit Selbsteinschätzung anhand des EFQM-Modells	356
Fazit	358

Anwendung des EFQM Excellence Modells In der Praxis – Erfahrungsberichte

MEIKE WILMOWICZ

Dauerhafte Umsetzung des EFQM Excellence Modells – Meike Wilmowicz Im Gespräch mit Klaus Kobjoll	361
Literatur	369

CHRISTIAN FORSTNER

Weltweite praktische Anwendungen des EFQM-Modells	371
Automobilwerke (China)	372
Kernphysikalische Forschungseinrichtung im Bau (Nordeuropa)	372
Große Stahlfirma (Mittlerer Osten)	373
Mittelständischer Handwerksbetrieb (Bayern)	373
Kleines Start-up-Unternehmen (China)	374
Großer Ölkonzern (Mittlerer Osten)	375
Start-up als Teil eines internationalen Großkonzerns	375
Security-Organisation (Asien)	376

JENS HARDE

Das EFQM-Modell im Kontext der Digitalisierung – Industrie 4.0.	377
Veränderungsprozesse im Zeichen des digitalen Wandels	378
Literatur	384

WILFRIED PETERS

Das Ziel lautet „Qualität“	385
Committed to Idea Management Excellence – warum eigentlich?	385

THOMAS FINKEWIRTH

Das EFQM-Modell als System zur ganzheitlichen Ausrichtung der Führungskräfte in Verbesserungsprozessen	389
Das Unternehmen	389
Ausgangssituation	389
Einführung des EFQM-Modells zur einheitlichen Ausrichtung	390

CARINA SCHNEPPENHEIM

Ein Kleinunternehmen (Im Handwerk) auf dem Weg zur exzellenten Organisation	395
Der Bedarf nach einer strategischen Ausrichtung im Handwerk	396
Die Ausrichtung nach dem EFQM Excellence Modell im Handwerk	397
Literatur und Quellen	401

FRANK LOCK, CARSTEN WIESNER

Lock Antriebstechnik – Anwenderbericht EFQM-Modell	405
Ausgangssituation	405
Unser Weg zur Exzellenz	408

JENS OVERRATH

EFQM-Ansatz bei der thyssenkrupp Electrical Steel GmbH	417
Durchgeführte Maßnahmen	419

JÜRGEN FREISL

Der Excellence-Weg – ein Abenteuer mit Plan	425
Wettbewerbsfähigkeit und Nutzen für die Interessengruppen ...	425
„Unser Weg der Excellence“ – Organisationsentwicklung bei Herth+Buss mit dem Excellence-Modell der EFQM	426
Das Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung – eine geplante Excellence-Reise	426
Excellence einführen und umsetzen – praktische Schritte auf dem Weg	429
Excellence ist eine Lernreise mit Herausforderungen und Chancen	433
Fazit: Die Top Ten der wesentlichen Erfolgsfaktoren	434

MATTHIAS KRIEGER

Auf dem Weg in den „blauen Ozean“ (Blue Ocean vs. Red Ocean).	437
Ziele als Wegweiser	438
KVP und lebenslanges Lernen.	439
Aus Mitarbeitern Mitunternehmer machen	440
Kundenorientierung: Kundennutzen maximieren + sichtbar machen	440

MARTIN KUGELMANN, ELMAR ZELLER

Fünf Jahre auf dem Weg zur Excellence	441
Kein Managementsystem von der Stange	442
Ein Business Management System soll es richten	443
Ohne Ziel- und Ergebnisorientierung läuft nichts.	445
Ein Leadership Model regelt Verantwortlichkeiten.	447
Layered Process Audit (LPA) stellt Prozesssicherheit her	448
S.P.A.R.C – eine Online-Plattform zündet die nächste Stufe	448
Nur enthusiastische Kunden bringen das Unternehmen weiter.	450
In Zeiten des Arbeitskräftemangels müssen Mitarbeiter gebunden und die Potenziale genutzt werden	452
Ergebnisse sind keine Zufall – das Motto zur Excellence	453
Literatur.	455

REINHOLD HEPP

Pollzeipräsidium Ulm – der Weg zur Excellence	457
Garant für die Sicherheit in der Region.	457
Implementierung eines systematischen QM-Systems	457
Changemanagement – die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einbinden!	462
Selbst- und Fremdbewertungen	463
Fazit und Ausblick.	464

STEVEN RERES

Das EFQM-Modell als Schulentwicklungsinstrument	465
Ist Qualitätsmanagement an Schulen wirklich mit Pädagogik in Einklang zu bringen?	467
Doch an der Schule gibt es noch andere Beteiligte	468
Was passiert alles an der Schule? (Kriterium 5)	469

MARKUS NITSCH

Der Caritasverband für die Diözese Speyer	473
Einstieg und Planung der Arbeit mit dem EFQM-Modell	473
Der Nutzen der Arbeit mit dem EFQM-Modell.	474
Wesentlich für den Erfolg: die internen Assessor*innen.	476
Der Prozess der Selbstbewertung der Einrichtungen	477
Das Feedback der zuständigen Fachabteilung	478
Änderungen im Vorgehen.	479

UWE EHRHORN

Ludwig-Erhard-Preis 2018 in Bronze – Ehrhorn Vermessung frisch abgesteckt	481
Millenniumwechsel = Erneuerung der Ehrhorn Vermessung	482
Zukunft: Familienstrategie+.	485
Business Excellence	486

HOLGER BODMANN, CARSTEN SCHULZ

Das Geschäftsfeld Steuerberatung im EFQM-Modell – ein Erfahrungsbericht	489
--	------------

HEINZ NIEDERMAYER

Die Excellence-Reise von Auto Niedermayer Neukirchen	497
Über Auto Niedermayer	500
Meilensteine der Excellence-Reise	501

VOLKER DAVID

Mit dem EFQM-Modell auch schwierige Situationen in Organisationen meistern	503
Der Weg zu Committed to Excellence 2015	504
Rekordverdächtig zu Recognised for Excellence (R4E) in einem Jahr in 2016	506
Mit Anstrengung Recognised for Excellence (R4E) 3 Sterne im Jahr 2019 gehalten	507
Fazit	508

MARTIN HOLZWARTH

Einstieg in die Arbeit mit dem EFQM-Modell – Nutzung und Nutzen einer C2E-1S-Zertifizierung am Beispiel der vhs Wasserburg	511
Der Excellence-Gedanke und Committed to Excellence 1 Star (C2E 1S)	512
Rahmenbedingungen und spezifische Aspekte kleiner Organisationen am Beispiel der vhs Wasserburg	517
Vorgehensweisen, Instrumente und Bewertung an der vhs Wasserburg	520
Erkenntnisse und Nutzen für die vhs Wasserburg	525
Fazit	528
Literatur	529

Anhang: Digitale Bestandteile **531**

Anwendung des EFQM Modells 2020

- Selbstbewertungsfragebogen der Initiative Ludwig-Erhard-Preis zum neuen EFQM Modell 2020
- Bewertungstool 2019 zum neuen EFQM Modell
- R4E-Assessmentbericht 2019 – Vorlage in PowerPoint
- EFQM Management Dokument

Ludwig-Erhard-Preis

Leitfaden für Bewerber

- Deutscher Excellence Preis – Leitfaden für Bewerber
- Leitfaden für Bewerber – EFQM Verpflichtung zu Excellence (C2E) 2 Stern

Bewerbung um den Ludwig-Erhard-Preis 2020

- Bewerbung der Firma xyz um den Ludwig-Erhard-Preis 2020 – Vorlage in Word

Beispiel aus der Praxis

- DRK-Krankenhaus Clementinenhaus – Bewerbungsbroschüre für den Ludwig-Erhard-Preis 2017

Ludwig-Erhard-Preis – Ergebnisbände

- Deutscher Excellence Preis – Ergebnisband 2019
- Deutscher Excellence Preis – Ergebnisband 2018
- Deutscher Excellence Preis – Ergebnisband 2017
- Deutscher Excellence Preis – Ergebnisband 2016
- Deutscher Excellence Preis – Ergebnisband 2015
- Deutscher Excellence Preis – Ergebnisband 2014
- Deutscher Excellence Preis – Ergebnisband 2013

Studien

- University of Leicester: Report on EFQM and BQF Funded Study
- University of Leicester: Bericht zur Studie „Auswirkungen einer wirksamen Implementierung von Excellence- Strategien im Unternehmen auf die Schlüsselleistungsergebnisse“ (deutsche Übersetzung)

Layered Process Audit (LPA)

- Broschüre: LPA – Prozesse konsequent führen und Ergebnisse verbessern, TQU
- Broschüre: LPA – Standards werden zur Routine – Präsentation Elmar Zeller, TQU