

### 3-stufige MITO-gestützte EFQM-auditierung, -optimierung und Nachweisführung mit dem MITO<sup>®</sup>-Methoden-Tool



#### - Die neue Form des Self-Assessments -

Autor:  
Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner

## 1. Einleitung

Die EFQM (European Foundation for Quality Management) ist eine europäische Organisation von zahlreichen Unternehmen und Institutionen, welche die Auffassung teilen, dass

- durch den Einsatz von TQM-Wettbewerbsvorteile erzielt werden könne und
- durch den Prozess der Selbstbewertung nach dem EFQM-Modell die Verbesserung der Unternehmensleistungen vorangetrieben werden kann.

Die EFQM hat sich zum Ziel gesetzt, den TQM-Gedanken in Europa zu verbreiten und Unternehmen, die sich einer Bewertung nach dem EFQM-Modell unterziehen u. U. mit dem EQA, dem Europäischen Qualitätspreis (Europäischen Quality Award) auszuzeichnen. Das EFQM-Modell besteht aus 5 Befähiger- und 4 Ergebniskriterien mit den dazugehörigen Fragenkatalogen. Die Bewertung nach der RADAR-Logik durch das MITO-Methoden-Tool wird nachfolgend erläutert. Weiter wird in diesem Beitrag eine neu entwickelte dreistufige Vorgehensweise zur ganzheitlichen EFQM-Bewertung, Maßnahmenumsetzung und Nachweisführung vorgestellt. Über das bereitgestellte MITO-Methoden-Tool zusammen mit einem EFQM-Framework und den dazugehörigen EFQM-Audit-Checklisten sowie EFQM-Portfoliomatrizen wird dem Auditor bzw. Assessor eine wesentliche Unterstützung geboten, um sehr einfach und schnell, dabei aber umfassend und compliance-gerecht EFQM-Self-Assessments durchzuführen. Abbildung 1 zeigt zusammengefasst diese Vorgehensweise am Beispiel eines EFQM-Self-Assessment mit:

**Stufe 1:** MITO-Haupt-Audit-Fragen zum EFQM-Framework (Act 1, Plan, Do, Check, Act 2)

**Stufe 2:** MITO-Detail-Audit-Checklisten zu den EFQM-Haupt-Fragen mit Erläuterung der Inhalte an Hand von Beispielen

**Stufe 3:** MITO-Umsetzungs-Portfoliomatrizen zur Beseitigung der lokalisierten Schwachstellen bzw. Abweichungen

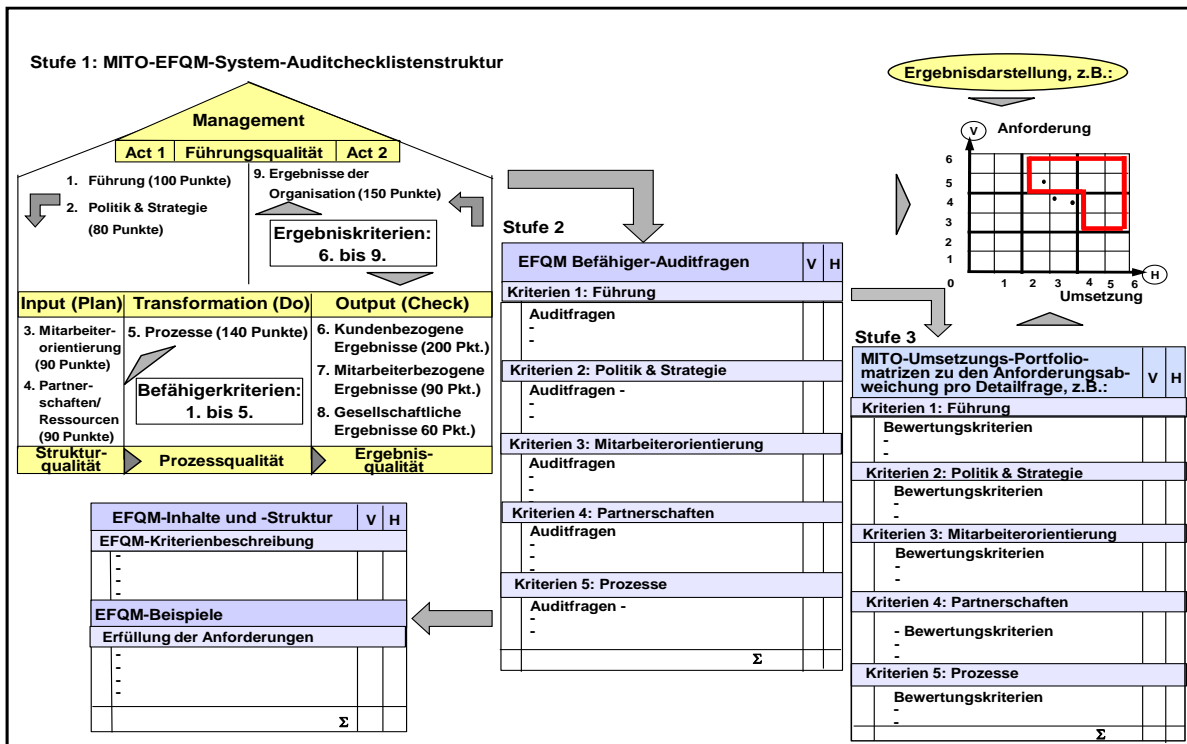


Abbildung 1: MITO-bezogenes EFQM-Selbstbewertungs-Stufenmodell

## 2. Integrierte Prozessevaluierungs-Vorgehensweise

Das neu entwickelte generische MITO®-Methoden-Tool verknüpft eine ganze Anzahl von elementaren Management-, QM- und KVP-Methoden in einem übergeordneten Problemlösungszyklus bestehend aus

### „Analyse, Diagnose, Therapie und Evaluierung“

MITO-Anwendungsbereiche innerhalb vorgegebener Themengebiete sind beispielsweise die Ermittlung, Umsetzung oder Bewertung von:

- Anforderungen
- Erfolgsfaktoren
- Ziele
- Schwachstellen
- Gefährdungen
- Bedrohungen
- Risiken
- Maßnahmen
- Kennzahlen
- Reifegraden

Hierfür stehen je nach Themengebiet ausführliche Referenz-Portfoliomatrizen- und –Checklisten sowie Anforderungs-, Schwachstellen-, Maßnahmen- und weitere Referenzkataloge dem Anwender zur Verfügung. Bei den Themengebieten selber handelt es sich beispielsweise um:

- Strategieableitungsmanagement
- Changemanagement
- Prozessmanagement
- Qualitätsmanagement
- Nachhaltigkeitsmanagement-
- Projektmanagement
- Kennzahlenmanagement
- Umweltmanagement
- Materialeffizienz
- KVP-Management

Die im MITO-Methoden-Tool hinterlegten EFQM-Haupt-Audit-Fragen auf der ersten Stufe beziehen sich auf die 9 Befähiger- und Ergebniskriterien entsprechend der RADAR-Bewertung des EFQM-Modells, d.h. „Results (Act 1), Approach (Plan), Deployment (Do), Assessment (Check) und Review (Act 2)“ um eine compliance-gerechte Umsetzung zu garantieren. Aus der skalierten Beantwortung der Fragen und der sofort abbildbaren grafischen zweidimensionalen Ergebnisdarstellung wird deutlich, ob für den Auditor die Notwendigkeit besteht, eine Stufe tiefer über Detail-Checklisten-Fragen eine genauere EFQM-Analyse durchzuführen.

In der 2. Stufe werden für die EFQM-Kriterien-Audit-Hauptfragen, bei denen eine genauere Betrachtung notwendig ist, Detail-Audit-Checklisten zugeordnet. Aufgrund der detaillierten Audit-Fragen wird damit eine sehr genaue Analyse möglich. Die frei wählbaren zweidimensionalen Bewertungsdimensionen im MITO-Methoden-Tool, wie beispielsweise Relevanz/Häufigkeit, Anforderung/Umsetzung, Wichtigkeit/Dringlichkeit, Aufwand/Nutzen und vieler weiterer Bewertungsvarianten können aus verschiedenen Gesichtspunkten die lokalisierten Abweichungen und die daraus resultierenden Handlungsbedarfe im Portfoliodiagramm grafisch abbilden. Weiter lassen sich bei einem sogenannten 360-Grad-Audit unterschiedliche Beteiligte, wie z. B. Management, QMB, Fachabteilung, Kunde u. a. mit in die Bewertung einbinden. Aus dem grafischen Ergebnisvergleich ist sofort zu erkennen, ob unterschiedliche Auffassungen bei der Beantwortung dieser Fragen bestehen.

Für den lokalisierten Handlungsbedarf in Form von Regelabweichungen oder Schwachstellen im Prozessablauf stehen anschließend auf der 3. Stufe zahlreiche - in Abbildung 2 auszugsweise genannte MITO-Portfolio-Matrizen - zur Verfügung, die dem Anwender exakt aufzeigen, wie er diese Abweichungen zielführend mit dem MITO-Methoden-Tool beseitigen kann.

Ifd Nr.	Teilkriterien pro Kriterium: „Führung	G	Dimensionen	
			Wichtigkeit	Erfüllungsgrad
<u>1</u>	[1a] Führungskräfte sind verantwortlich für die Erarbeitung der Vision und der Werte und Vorbilder für eine Kultur umfassender Qualität			
<u>2</u>	[1b]Führungskräfte sorgen durch ihr persönliches Mitwirken für die Entwicklung, Umsetzung und kontinuierliche Verbesserung des Führungs- und Organisationssystems des Unternehmens und unterstützen so die Realisierung der Ziele			
<u>3</u>	[1c]Führungskräfte kümmern sich um Kunden und externen Partner			
<u>4</u>	[1d]Führungskräfte verankern im Unternehmen zusammen mit den Mitgliedern der Teamgemeinschaft eine Kultur umfassender Qualität			

5	[1e]Führungskräfte erkennen und meistern den Wandel der Organisation		
Skala: 1=niedrig 6=hoch		Gesamt	

Nr.	Referenzportfoliomatrizen, z.B.:	G	Dimensionen	
			Anforderung	Umsetzung
1.MITO-Strategieanalyse-Portfolios				
1.1	Zieleauswahl-Portfoliomatrix			
1.2	Strategische Ziele-Portfoliomatrix			
1.3	Erfolgsfaktoren-Portfoliomatrix			
1.4	Erfolgspotenziale-Portfoliomatrix			
1.5	Erfolgsausrichtung-Portfoliomatrix			
1.6	Gestaltungs-Leitlinien-Portfoliomatrix			
1.7	Geschäftsfeldorientierte Organisationsentwicklungsmerkmale-Portfoliomatrix			
1.8	Organisationsanalyse-Portfoliomatrix			
1.9	Unternehmensnavigation/Organisationsentwicklungs-Portfoliomatr			
1.10	Kommunale Szenario-Eintritts-Portfoliomatrix			
1.11	Prozessmanagt.bezogene Strategieumsetzungs-Portfoliomatrix			
1.12	Strategiebezogene Maßnahmen-Portfoliomatrix			
1.13	Strategiebezogene-Oberzielportfoliomatrix			
C				
Σ C/n				

**Abbildung 2: MITO bezogenes EFQM Selbstbewertungs- / Umsetzungsportfolios**

Beim MITO-Methoden-Tool handelt es sich um eine MS-Office oder SharePoint-Anwendung, in der eine ganze Anzahl von -in der Literatur als japanische Managementmethoden bezeichneten Problemlösungswerkzeugen miteinander über den MITO-Modell-Ordnungs- und Anwendungsrahmen in einem übergeordneten Analyse-, Diagnose-, Therapie- und Evaluierungszyklus verknüpft sind. Gleichzeitig wird dabei der PDCA-Verbesserungskreislauf abgebildet. Enthalten in der Toolfunktionalität sind verschiedenartige Portfolio-, Affinitäts-, Matrix-, Sensitivitäts-, Korrelations- und Relationsdiagramme und -bäume, erweiterte Nutzwert- und Wirkungsanalysen, FMEA- und PDCA-sowie Reifegradbewertungsmodelle. Im Mittelpunkt stehen zielführende Problemlösungsvorgaben und die Wissensvermittlung bei Anwendung dieser verschiedenen Managementmethoden auf der Grundlage von Referenzchecklisten, -Portfolios und -Prozessen. Weiter bildet das MITO-Methoden-Tool auch unterschiedlichste bereits vorhandene oder auch noch selbst zu entwickelnde Evaluierungs-, Assessments- und Reifegradmodelle ab, die ebenfalls über den PDCA-Zyklus umgesetzt werden. Integriert sind Quick Check - Programme zur Potenzialaktivierung oder Schwachstellenbeseitigung für unterschiedliche betriebliche Aufgaben - und Problemstellungen.

### 3. MITO-gestützte RADAR-Bewertung

Neben der Vorgabe von Referenz-Portfoliomatrizen auf der 3-ten Stufe zur Abweichungsbeseitigung ist auch die RADAR-Bewertung im MITO-Methoden-Tool umfassend abgebildet. Hierbei ist klassisch die eindimensionale Erfüllungsgradbewertung aber auch eine zweidimensionale Bewertung, z.B. hinsichtlich Effektivität und Effizienz möglich.

In Abbildung 3 ist die MITO-EFQM-Bewertungsmodell gezeigt. Auf diese Weise lässt sich aus der Zeilen- und Spaltenauswertung der EFQM-Portfoliomatrix sehr gut erkennen, bei welchen EFQM-Kriterien noch Erfüllungsschwächen bestehen oder welche Anforderungen zurzeit nicht erfüllt werden.

Exzellenz der Befähiger																														
Befähigerkriterien	Max. Pkt.-zahl	Teiler (Frage)	Einz. Pkt. pro Frage	A Vorgehen						D Umsetzung						AR Bewertung und Verbesserung						Gesamt								
				Fundiert			Integriert			Σ %	Eingeführt			Systematisch			Σ %	Messung			Lernen & Kreativität			Verbesserung & Innovation			Σ %	Σ %	Σ Pkt.	Σ
				0	25	50	75	100	0		25	50	75	100	0	25		50	75	100	0	25	50	75	100	0				
1 Führung	100	4	25																											
				X				X										X				X								
					X					X					X								X							
2 Mitarbeiter	90	5	18																											
					X					X							X					X								
						X					X			X				X					X							
3 Politik und Strategie	80	5	16																											
4 Ressourcenpotenziale	90	5	18																											
5 Prozesse	140	5	28																											
Σ	500																													

R Excellence der Ergebnisse																													
Ergebniskriterien	Max. Pkt.-zahl	Teiler	Einz. Pkt. [Pkt.]	Leistungen						Relevanz und Nutzen						Gesamt													
				Trends			Ziele			Vergleiche			Ursachen			Σ %	Umfang und Relevanz			Integrität			Segmentierung			Σ %	Σ %	Σ Pkt.	Σ
				0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	0	25		50	75	100	0	25	50	75	100	0				
6 Mitarbeiterbezogen	90	2	75 %/67,5			X																							
						X						X									X								
7 Kundenbezogen	200	2	75 %/150							X											X								
												X											X						
8 Gesellschaftsbezogen	60	2	25 %/45																										
9 Schlüsselergebnisse	150	2	50 %/75																										
Σ	500																												

Efigm-109a.PPT

**Abbildung 3 : Bewertungsbeispiel nach dem EFQM-Modell pro Befähiger- und Ergebniskriterien**  
 Dem Anwender ist freigestellt, welche Evaluierungsmodelle er in MITO hinterlegen möchte. Auch die Bewertungsvarianten lassen sich von ihm frei wählen.

**4. Zusammenfassung**

Um Führungskräfte und Mitarbeiter, Prozessorganisatoren und Auditoren bei der Durchführung von EFQM-Self-Assessments zu unterstützen, wurde das MITO-Methoden-Tool als standardisierter Werkzeugkasten entwickelt, der eine einheitliche Vorgehensweise aller Beteiligten ermöglicht und dabei systematisch eine Qualifizierung der Beteiligten in Bezug auf das Erkennen von Gesamtzusammenhängen bei der Methodenanwendung nach vorgegebenen Audit-Fragestellungen ermöglicht. Auch der Austausch und die Förderung der Wissensanwendung bei den Auditoren werden gefördert. Hierbei wird im Wesentlichen von einem kybernetischen Prozessmanagement-Systemverständnis ausgegangen. Die Bereitstellung der umfangreichen Prozess-Detail-Checklisten und MITO-Portfolio-Referenzmatrizen zu bestimmten Fragestellungen bei gleichzeitiger automatisierter Nachweiserstellung erleichtert die Prozessoptimierung erheblich und garantiert dabei gleichzeitig eine lückenlose Abdeckung der Normenanforderungen.

Das MITO-EFQM-Template wurde speziell für die Selbstbewertung in der:

- Schule, Hochschule
- Öffentliche Verwaltung
- Industrie
- und für das Krankenhaus

mit den jeweils spezifischen Fragestellungen, Ziel- und Maßnahmenkatalogen entwickelt. Bei Bedarf zeigt ein erfahrener EFQM-Assessor die Anwendung und Umsetzung mit dem MITO-EFQM-Template.

Weitere Informationen dazu finden Sie unter [www.pbaka.de](http://www.pbaka.de)  
**PROF. BINNER AKADEMIE GmbH**  
 Berliner Str. 29 30966 Hemmingen,  
 Telefon (0511) 84 86 48-12, Fax (0511) 84 86 48-19,  
 eMail: [info@pbaka.de](mailto:info@pbaka.de), Internet: [www.prof-binner-akademie.de](http://www.prof-binner-akademie.de)  
 Akademieleiter: Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner, UST-ID: DE 115464106