

Qualitätstag Kompakt

Best Practice EFQM-Modell

5.DGQ-Qualitätstag in Nürnberg, 06.11.2018



Wie das EFQM-Modell beim Polizeipräsidium Ulm für exzellente Ergebnisse sorgt.

Die Polizeistrukturereform in Baden-Württemberg führte im Jahr 2014 zur Zusammenlegung von 35 landkreisorientierten Polizeidirektionen und 4 Mittelbehörden zu 12 regionalen Polizeipräsidiën. Das neue Polizeipräsidium Ulm mit rund 1.700 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern führte seit 2014 ein umfassendes Qualitätsmanagement nach dem EFQM-Modell ein.

Im Jahr 2017 erfolgte erstmals ein Assessment durch die DGQ. Dabei erreichte das Polizeipräsidium Ulm im ersten Anlauf die Stufe Recognised for Excellence 4 star. Erreichtes, Gelerntes und Erfahrungen stellte Polizeipräsident Christian Nill in seinem Vortrag vor.

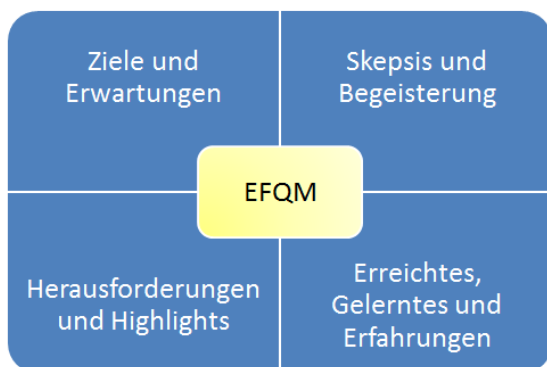


Abbildung 1 Wesentliche Inhalte des Vortrags

Mit welcher Zielsetzung haben wir uns für das EFQM-Modell entschieden, welche Erwartungen hatten wir?

Die Polizeireform 2014 bedeutete für uns eine der größten Organisationsverände-

rungen seit mehreren Jahrzehnten. Vier bis dahin eigenständige Polizeidirektionen mussten aufgelöst und zu einem Polizeipräsidium verschmolzen werden. Wo aber Polizei drauf stand, war oft unterschiedliche Polizei drin. Ein WEITER SO war aufgrund extrem knapper Ressourcen nicht möglich und erforderte zunächst viel Grundlagenarbeit. Das Ganze musste im Regelbetrieb erfolgen, was eine große Herausforderung darstellte. Dennoch musste der Start des neuen Präsidiüms gelingen, weshalb wir von Beginn an auf ein umfassendes Qualitätsmanagement und Prozessorientierung setzten. Im Wesentlichen gingen wir damit nachfolgende Ziele strukturiert an:

- Schnelles Zusammenwachsen der bisher selbstständigen Polizeidirektionen nach der Polizeireform 2014
- Verbesserung von Führung und Zusammenarbeit
- Weiterentwicklung von Organisation, Personal und Prozessabläufen
- Bessere Bewältigung des demographischen Wandels
- Erzielung sehr guter Ergebnisse im Vergleich mit anderen
- Anerkennung der Leistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Erhöhung der Mitarbeiter- und „Kunden“-Zufriedenheit

Weshalb herrschte anfänglich Skepsis und später doch Begeisterung für den Ansatz des EFQM-Modells?

Zunächst war die Skepsis immens groß. Verständnis für Aufwand und Nutzen fehl-

te sowohl bei den Führungskräften als auch bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die Erklärung des Systems gestaltete sich extrem schwierig. Begriffe, wie beispielsweise „Kunden, Interessengruppen, Produkte und Prozesse“ waren fremd und viele taten sich sehr schwer damit. Das Verständnis kam jedoch zunehmend mit der Anwendung des Modells. Das strukturierte Vorgehen mit EFQM als Leitfaden überzeugte und Sinn und Zweck wurden zunehmend erkannt. Aufgeschlossene Führungskräfte und Beschäftigte für Neues sahen nun darin die einmalige Chance selbst etwas zu gestalten.

Was waren besondere Herausforderungen, was waren die Highlights?

Die Projektphase parallel zum Alltag über zwei Jahre hinweg bis zur Umsetzung der Reform 2014 war eine große Herausforderung. Schwerpunkte hierbei waren:

- Grundlagenplanung und Schaffung von einheitlichen Strukturen
- Gewinnen der Führungskräfte für den Wandel
- Mitnehmen und überzeugen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Umgang mit Kritikern und Bremsern
- Projektinformationen mit Botschaften aus einer „anderen Welt“

Das mit einer „Roadmap“ geplante und konsequente Vorgehen über einen Zeitraum von mehreren Jahren bei der Einführung von EFQM zeigte Wirkung. Vielen ging mit der Zeit ein „Licht“ auf. Als Highlights können genannt werden:

- Hohe Anerkennung der Polizeiarbeit bei den Sicherheitspartnern und in der Öffentlichkeit
- Polizeipräsidium Ulm als Vorreiter und Beispielgeber in der Polizei des Landes Baden-Württemberg
- Hervorragendes Ergebnis bei der Fremdbewertung R4E im Februar 2017 mit 415 Punkten

Was haben wir erreicht?

Auch wenn wir nach nunmehr fünf Jahren feststellen müssen, dass wir noch nicht alle Beschäftigten erreicht haben, so haben sich unsere eingangs erwähnten Erwartungen doch zu einem großen Teil erfüllt. Unser strategisches Vorgehen hat nachweislich zu einer Verbesserung der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit geführt. Unsere Schlüsselergebnisse haben sich kontinuierlich verbessert, auch im Benchmarking mit anderen Polizeipräsidi- en und der Qualitätsanspruch und das Qualitätsdenken haben sich in der gesamten Organisation verstetigt.



Abbildung 2 Fremdbewertung DGQ 2017

Was haben wir gelernt und können wir anderen Organisationen empfehlen?

Man braucht ein **schlüssiges Konzept**, **Zeit**, viel **Energie** und **einen ganz langen Atem**.

Man braucht **Commitment** auf der oberen Führungsebene, das bedeutet:

- Das Bewusstsein haben, dass Führungskräfte die treibenden Kräfte sind

und dass es ohne geschlossene Führung als treibende Kraft nicht einmal ansatzweise geht

- Die Überzeugung haben, dass strategisches Management mit EFQM zum Erfolg führen kann (Erfahrungen)
- Immer den Nutzen in den Vordergrund stellen: „Was bringt uns das?“

Die **mittlere Führungsebene** bringt sich auf der Grundlage eines Konzepts und mit guter **Überzeugungsarbeit** überwiegend gut ein.

Eine große **Herausforderung** ist, gegen „Kritiker“ zu bestehen, die offen oder im Hintergrund gegen Veränderungen und den Wandel arbeiten.

Meilensteine, wie R4E sind wichtig. Sie zeigen auf, wo man steht und geben neuen Schub.

Erfolge stellen sich nach und nach ein und können sich nachhaltig entwickeln.

Erfolge tun allen gut, sie werden nach außen und innen gerne gezeigt.

Kontaktdaten

Wenn Sie Fragen zum Vortrag haben, schreiben Sie eine E-Mail an:

com@dgg.de

Team Community Management der DGQ

Darstellung „Roadmap“ aus dem Vortrag

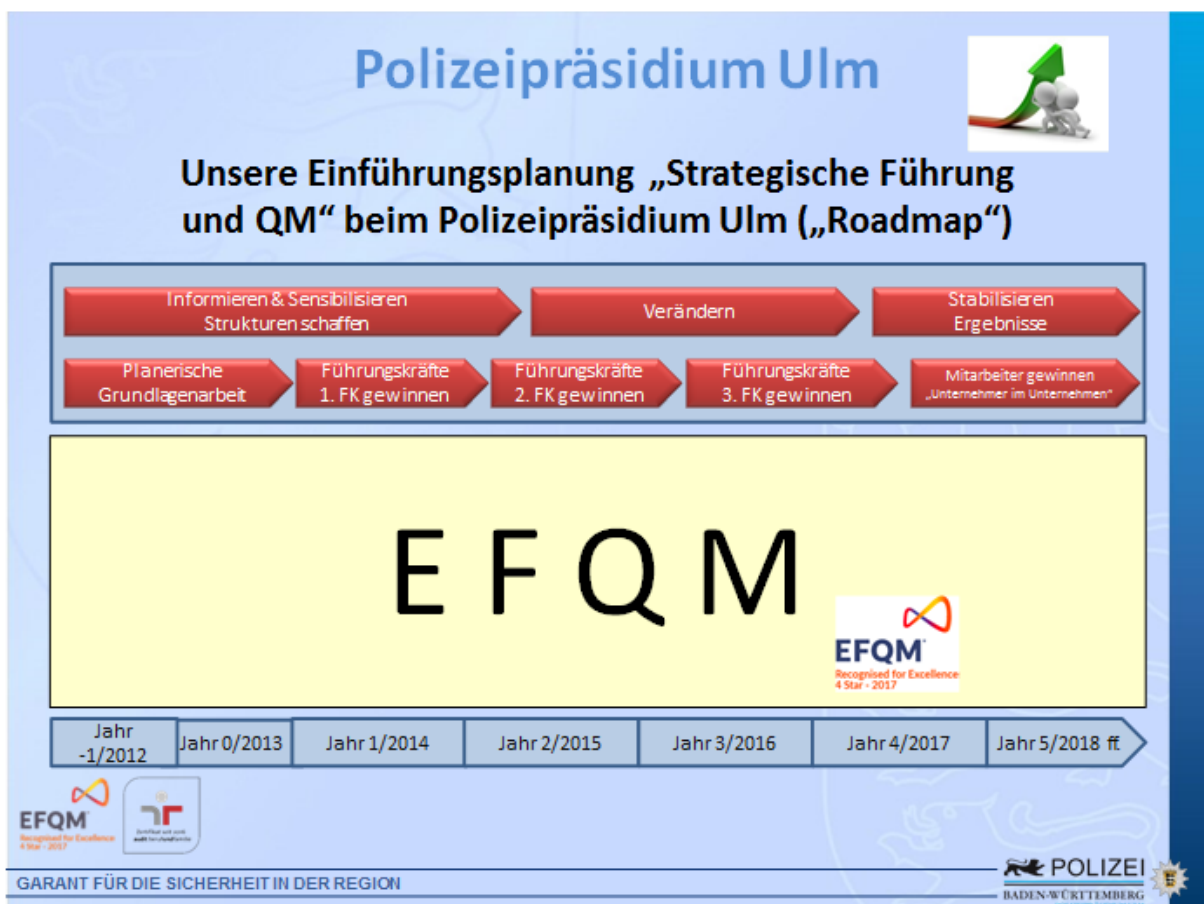


Abbildung 3 „Roadmap“ – FK = Führungskreis