



# Entwicklungspotenzial besser nutzen

**In einer Zeit wachsender Umweltdynamik und zunehmender Wettbewerbsintensität sind Konzepte gefragt, die Organisationen zu mehr Effizienz und Effektivität verhelfen. Das EFQM-Modell bietet dies. Zudem sei es in Organisationen und Betrieben jeder Grösse und aller Branchen anwendbar, sagt Libero Delucchi im Interview. Er leitet den neuen CAS-Studiengang Management und ganzheitliche Qualitätsentwicklung.**

Interview: Marius Schären



**Marius Schären**  
Kommunikationsfachmann  
marius.schaeren@bfn.ch

### Warum braucht es diesen Studiengang?

Libero Delucchi: Eine grundsätzliche Begründung ist: Es gibt brachliegendes Potenzial in der Entwicklung von Organisationen. Der Studiengang vermittelt die nötigen Konzepte und Werkzeuge, um die Organisation, das Unternehmen weiterzuentwickeln. Das EFQM-Modell (European Foundation for Quality Management, vgl. Kasten) beispielsweise zieht sich wie ein roter Faden durch den ganzen Studiengang.

Ausserdem existiert in der Schweiz kein vergleichbares Angebot – insbesondere auch, weil unser Zielpublikum nicht primär Qualitätsmanagerinnen und -manager, sondern Führungskräfte sind. Denn Unternehmensentwicklung ist Chefsache. Ohne die Entscheide und den Willen der Führung, Ressourcen einzusetzen, haben die klassischen Qualitätsmanager keine Chance, etwas zu machen.

### Sie sprechen also vor allem Führungskräfte an. Wie machen Sie diesen klar, dass sie selbst kommen sollen?

Das betrachten wir als die grosse Herausforderung. Indem wir einerseits das Schwergewicht auf die Entwicklung von Organisationen legen und andererseits betonen, dass das EFQM-Modell nicht ein Qualitätsmanagement-Modell ist, sondern ein Unternehmensentwicklungsmodell. Schaut man es nämlich genau an, sieht man, dass es sehr wenig mit dem klassischen Qualitätsmanagementansatz zu tun hat, da es alle Elemente einer Organisation einschliesst und so zu einem ganzheitlichen Managementmodell wird.

### Das EFQM-Modell ist schon ziemlich verbreitet. Weshalb soll jemand ausgerechnet diesen CAS-Studiengang absolvieren?

Wir haben eine Marktanalyse gemacht und

gesehen: So etwas existiert nicht in der Schweiz. Es gibt zwar einen MAS-Studiengang mit ähnlichen Zielen, aber ich habe viele Anfragen von potenziellen Teilnehmenden, die sagen: Das Thema ist okay, aber ein MAS dauert zu lang und ist zu umfangreich. Wir hätten gerne etwas Kompaktes, Kurzes, Effizientes. Hier passt unser einsemestriger CAS-Studiengang perfekt. Unter anderem auch dank der integrierten Winterschool, in der wir ein ganzes Modul kompakt während einer Woche an einem anderen Ort absolvieren.

### **Gibt es bereits Interessentinnen und Interessenten für den Studiengang?**

Wir fragten natürlich schon bei der Entwicklung potenzielle Kundinnen und Kunden an, organisierten einen Kundenworkshop, eruierten Bedürfnisse und Erwartungen. Diese liessen wir ins Konzept einfließen. Und bei unseren Kontakten, die wir permanent pflegen, stösst ein solches Angebot auf grosses Interesse.



**Libero Delucchi** ist eidgenössisch diplomierter Organisator und Dozent am Fachbereich Soziale Arbeit. [libero.delucchi@bfh.ch](mailto:libero.delucchi@bfh.ch)

### **Was bringt der Studiengang, wenn jemand nicht sicher ist, ob das EFQM-Modell in der eigenen Organisation zum Einsatz kommen soll?**

Vielleicht kommt die Organisation dann zum Schluss, dass die Weiterentwicklung mit dem EFQM-Modell das Richtige ist. Abgesehen davon bezieht sich nicht restlos alles im Studiengang darauf. Wir bieten beispielsweise ein Modul zur Kunden- und Mitarbeiterorientierung an. Darin geht es grundsätzlich darum, die Relevanz dieses Themas in einer Organisation zu verstehen. In einem anderen Modul geht es um Führungsgrundsätze; diese gelten ganz allgemein.

Aber selbstverständlich basiert vieles auf EFQM, ganz einfach auch, weil es ein gutes und in der Praxis etabliertes Modell für die Entwicklung von Organisationen ist. Doch ein Zwang, es bereits während des Studiums oder danach anzuwenden, besteht selbstverständlich nicht. Es kann also

durchaus jemand kommen, der oder die noch nie etwas von EFQM gehört hat.

Im Übrigen ist das Modell ja nicht etwas Abstraktes. Einfach gesagt beschreibt es, wie eine Organisation funktioniert. Wenn also eine Führungskraft das Modell anschaut, sieht sie ihre Organisation darin, sieht, wie sie funktioniert. Von daher kann man im Grunde den Titel EFQM einfach vergessen und es als Modell des eigenen Unternehmens anschauen.

### **Was ist das Ziel des Studiengangs?**

Die Teilnehmenden sollen nach dem Studiengang in der Lage sein, das EFQM-Modell selbstständig umzusetzen. Das beinhaltet zuerst eine Standortbestimmung mit den Einsichten, was gut läuft und wo Verbesserungen möglich sind. Und danach sollen sie die Verbesserungen vornehmen können, die Organisation selbst optimieren.

### **Das EFQM-Modell soll also ohne Unterstützung von aussen umgesetzt werden können?**

Richtig: Man kann es anwenden, ohne zusätzlich Geld für Externe ausgeben zu müssen. Und wichtig ist sicher auch: Das EFQM-Modell ist sowohl branchen- als auch grössenunabhängig. Zwar wurde es Ende der 80er-Jahre für grosse Unternehmen entwickelt, aber heute wird es im Gesundheits-, Bildungs- und Sozialwesen, in Verwaltungen und natürlich in der Wirtschaft erfolgreich angewendet. Und das ist durchaus auch in Kleinstfirmen möglich: Kürzlich habe ich eine Zahnarztpraxis beraten, die mit dem EFQM-Modell arbeitet – das geht genauso gut wie bei grossen Konzernen. Weil das Modell keine Norm vorgibt, die zu erfüllen ist; man macht daraus, was für die eigene Organisation sinnvoll und nützlich ist.

### **Wie steht es um die zusätzlichen Kosten, den Mehraufwand bei der Einführung des Modells? Dass es offenbar einen CAS-Studiengang braucht, um mit der Umsetzung überhaupt beginnen zu können, zeigt doch schon, dass es nicht ganz gratis ist.**

Ich nenne das nicht Kosten, sondern Investitionen. Es ist eine Investition in die Unternehmensentwicklung. Die Frage ist ja nicht: EFQM ja oder nein, sondern: Will ich meine Organisation weiterentwickeln oder nicht? Dass gewisse Start- und Aufbaukosten oder eben Investitionen notwendig sind, ist klar: Eine Ausbildung, eine Standortbestimmung, der Aufbau von Instrumenten, vielleicht Weiterbildungen für Mitarbeitende sind nicht völlig umsonst zu haben.

## **Das EFQM-Modell**

Das Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM) ist ein ganzheitliches Managementmodell, das auf der Philosophie des Total Quality Management (TQM) basiert. Um den Erfolg einer Organisation zu gewährleisten, stellt das TQM als zentrale Grundlagen in erster Linie eine gute Führung (Leadership) und die Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden ins Zentrum. Ziel dabei ist, den Kundennutzen zu steigern. Das Modell orientiert sich am Stakeholder-Prinzip (Erfüllung der Anforderungen aller Anspruchsgruppen einer Organisation) und stellt den langfristigen und nachhaltigen Erfolg einer Organisation ins Zentrum.

[www.efqm.org](http://www.efqm.org)

**EFQM** Member

Shares what works.

### **Und diese Investitionen lohnen sich?**

Es gibt zahlreiche Beispiele, die belegen, dass es sich auszahlt – darunter sogar Unternehmen, die sagen, dass sie ohne das EFQM-Modell gar nicht mehr existieren würden.

### **Was gibt es für Interessierte im Bereich Management, die sich zwar fürs EFQM-Modell interessieren, aber noch weitergehen möchten?**

An der Berner Fachhochschule ist beispielsweise die Integration in MAS-Studiengänge zugesichert, und zwar bei den MAS Integratives Management (Fachbereich Soziale Arbeit) sowie Leadership und Management (Fachbereich Wirtschaft). ■

Weitere Informationen zum Studiengang finden Sie unter [www.soziale-arbeit.bfh.ch/weiterbildung](http://www.soziale-arbeit.bfh.ch/weiterbildung) (Web-Code: C-QM-11)