



Qualitätsmanagement

Systematische Unternehmensentwicklung mit dem EFQM-Modell

Praxisbeispiele zeigen, dass rund um das EFQM-Modell viele Missverständnisse und Vorurteile existieren. Das Modell der European Foundation for Quality Management ist keine Norm und kein Standard, sondern ein offenes Konzept, das den systematischen, langfristigen und nachhaltigen Erfolg einer Organisation ins Zentrum stellt.



Prof. Libero Delucchi
Dozent und Projektleiter
Kompetenzzentrum Qualitätsmanagement
Berner Fachhochschule
libero.delucchi@bfh.ch

Vor einiger Zeit kontaktierte ein Schweizer Logistikunternehmen das Kompetenzzentrum Qualitätsmanagement der Berner Fachhochschule. Deren Geschäftsleitung beabsichtigte, sich mit dem EFQM-Modell zu beschäftigen: «Man wolle ein bisschen EFQM machen.» Die Anfrage kam vom dortigen Leiter Qualitätsmanagement, der selber nicht sicher war, ob dies das Richtige sei und wie er dabei vorgehen soll. In einem Stelleninserat wurde ferner ein Qualitätsmanager gesucht, der sowohl für die Einführung als auch für die Anwendung des EFQM-Modells verantwortlich sein sollte.

EFQM-Modell muss adaptiert werden

Diese Situation aus unserer Praxis zeigt, dass rund um das EFQM-Modell diverse Missverständnisse und Vorurteile vorhanden sind. Einige halten EFQM für ein Instrument des Qualitätsmanagements wie beispielsweise ISO, andere sehen in der EFQM-Philosophie eine Art Doktrin, vor der man sich hüten muss.

Die Europäische Vereinigung für Qualitätsmanagement (EFQM, European Foun-

dation for Quality Management) stellt seit Beginn der Neunzigerjahre Unternehmen und Organisationen ein umfassendes Managementmodell zur Verfügung, das den langfristigen und nachhaltigen Erfolg einer Organisation ins Zentrum stellt.

Ziel ist die Verbesserung der Ergebnisse

Das EFQM-Modell ist keine Norm und kein Standard, den es zu erfüllen gilt: «Dem Modell liegt die Idee eines offenen Konzepts zugrunde, in das sich Organisationen aller Art und Grösse einbringen können» (Zink, 2004). Daher muss das Modell zunächst für jede Branche und die jeweilige Organisation adaptiert (übersetzt) werden. Erst dann wird es auch nutzbar. Mit dem Modell werden die wichtigsten Zusammenhänge innerhalb einer Organisation – was die Organisation leistet und was sie tatsächlich erreicht – sichtbar gemacht und so dem Management mögliche Ansätze zur Weiterentwicklung zur Verfügung gestellt.

Die Grundstruktur des 2010 revidierten EFQM-Modells bilden zwei eng verwobene Bereiche: So werden zum einen die so

genannten Befähiger-Kriterien (Potenzialfaktoren) von den Ergebnissen unterschieden (vgl. Abb. 1). Die starke Gewichtung der Ergebnisseite (50 Prozent des Modells) unterstreicht die Ziel-, Nutzen-, Wirkungs- und Ergebnisorientierung des Modells. Beide Bereiche sind in insgesamt neun Kriterien unterteilt.

Untermuert wird die Grundstruktur durch acht Grundkonzepte (vgl. Abb. 2). Diese ermöglichen es Organisationen, sich innerhalb der einzelnen Kriterien systematisch und kontinuierlich zu entwickeln.

Ein Beispiel: Das Grundkonzept «Nutzen für den Kunden schaffen» ist idealerweise in der Strategie der Organisation verankert, wird von der Führung vorgelebt und von den Mitarbeitenden getragen. Der Kundennutzen sollte ausserdem von den Prozessen und der Struktur der Organisation unterstützt werden und wird in den «kundenbezogenen Ergebnissen» messbar gemacht.

Kein kurzfristiges Projekt des Qualitätsmanagers

EFQM wird heute europa- und weltweit von einer Vielzahl verschiedenster Organisationen eingesetzt wie beispielsweise von Spitälern, Verwaltungen, Nonprofit-Organisationen, Bildungsinstituten und Beratungsunternehmen. Die Implementierung des EFQM-Modells darf nicht als kurzfristiges Projekt des Qualitätsmanagers gesehen werden. Die Führung muss überzeugt, ja sogar davon begeistert sein. Die richtige Frage lautet «Wollen wir unsere Organisation systematisch, kontinuierlich und mit Hilfe eines erprobten Modells zu hervorragenden Leistungen und zur Steigerung des Nutzens für alle Anspruchsgruppen führen?» und nicht «EFQM: ja oder nein?». Die zunehmende Anzahl der Organisationen, die das EFQM-Modell anwenden, bestätigt, dass sich das Konzept und der Aufbau dieses Modells durchaus in der Praxis bewähren. ■

Kompetenzzentrum Qualitätsmanagement

Das Kompetenzzentrum Qualitätsmanagement der Berner Fachhochschule unterstützt und berät Organisationen und Unternehmen aus allen Branchen in Fragen der Unternehmensentwicklung und des umfassenden Qualitätsmanagements.

Kontakt

Berner Fachhochschule
Kompetenzzentrum
Qualitätsmanagement
Prof. Philipp Schneider, Leiter
T +41 31 848 36 50
qm@bfh.ch

www.qm.bfh.ch

Abbildung 1: Das EFQM-Modell 2010

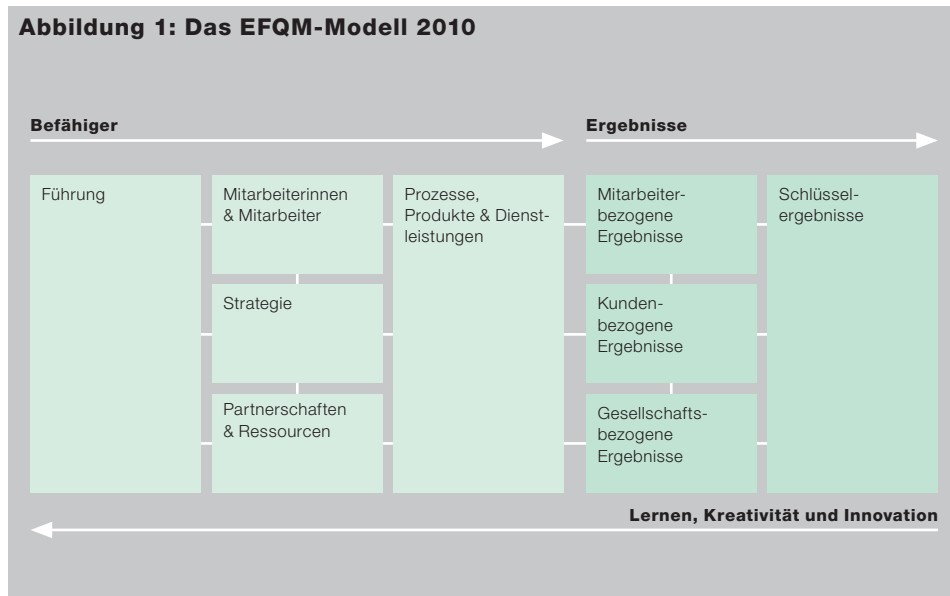
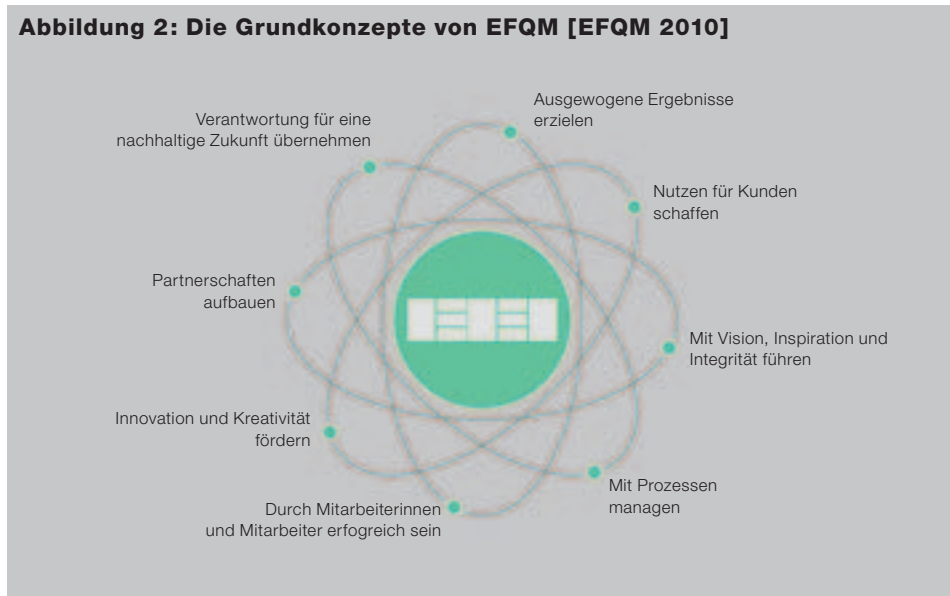


Abbildung 2: Die Grundkonzepte von EFQM [EFQM 2010]



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 Kunden (Klienten, Patienten) 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

EFQM Member
Shares what works.