

io new management, 1. Juli 2010

Unternehmensentwicklung richtig gemacht

Unternehmen, die das EFQM-Modell anwenden, haben eine ganzheitliche Sicht. Das überarbeitete Modell im Überblick. — VON LIBERO DELUCCHI

In Kürze Das von der Europäischen Vereinigung für Qualitätsmanagement (EFQM, European Foundation for Quality Management) entwickelte Modell wird gerne als Werkzeug genutzt, um Stärken und Verbesserungspotenziale zu ermitteln und den Geschäftserfolg zu verbessern. Zahlreiche Schweizer Unternehmen wie Kambly oder Caritas schwören auf das Modell.



PROF. LIBERO DELUCCHI ist Dozent und Berater im Kompetenzzentrum Qualitätsmanagement der Berner Fachhochschule in Bern. Das Kompetenzzentrum QM unterstützt und berät Organisationen und Unternehmen aus allen Branchen in Fragen der Unternehmensentwicklung und des umfassenden Qualitätsmanagements.
libero.delucchi@bfh.ch

Die Geschäftsleitung eines Logistikunternehmens aus der Schweiz will «ein bisschen EFQM machen». Der Leiter des Qualitätsmanagements ist aber selbst nicht sicher, ob dies der richtige Weg ist und wie er dabei vorgehen soll. In einem Stelleninserat wird ein Qualitätsmanager gesucht, der sowohl für die Einführung als auch für die Anwendung des EFQM-Modells verantwortlich sein soll.

Das sind zwei von vielen Beispielen aus der Praxis, die zeigen, dass rund um das EFQM-Modell diverse Missverständnisse, Vorurteile und Unkenntnisse vorhanden sind. Einige halten EFQM für ein Instrument des Qualitätsmanagements wie ISO, KVP oder Dokumentenlenkung. Andere sehen in der EFQM-Philosophie eine Art Doktrin, vor der man sich hüten muss. Im Folgenden wird das EFQM-Modell erläutert und auf die jüngsten Entwicklungen eingegangen.

Die Europäische Vereinigung für Qualitätsmanagement (EFQM, European Foundation for Quality Management, vgl. www.efqm.org) stellt seit Beginn der Neunzigerjahre ein umfassendes Managementmodell zur Verfügung. Es bietet Unternehmen und Organisationen – unabhängig von Branche

und Grösse – Hilfestellung für den Aufbau und die kontinuierliche Weiterentwicklung von umfassenden Managementsystemen. Das EFQM-Modell ermöglicht ferner die Stärken und Verbesserungspotenziale systematisch zu identifizieren und so die Grundlagen für eine Unternehmensentwicklung zu schaffen. Das Modell eignet sich auch als Instrument für den Aufbau eines neuen Unternehmens, einer neuen Organisation: Start-ups wenden das Modell als Checkliste an, um die Bausteine der eigenen Organisation zusammenzustellen. Die konsequente Anwendung des Modells setzt eine offene Kritik- und eine Veränderungskultur voraus. Sind diese Voraussetzungen nicht gegeben, ist die EFQM-Initiative zum Scheitern verurteilt.

Modell orientiert sich am Stakeholderprinzip

Das EFQM-Modell 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 eine gute Führung (Leadership) sowie die Zufriedenheit der Kunden ins Zentrum, was letztlich darauf abzielt, den Kundennut-



zen zu steigern. Das Modell orientiert sich am Stakeholderprinzip, an der Erfüllung der Anforderungen aller Anspruchsgruppen einer Organisation, und stellt den langfristigen und nachhaltigen Erfolg ins Zentrum. EFQM wird europa- und weltweit von einer Vielzahl verschiedenster Organisationen eingesetzt wie beispielsweise von Spitälern, Verwaltungen, Non-Profit-Organisationen, Gemeinden, Arzt- und Zahnarztpraxen, Bildungsinstituten und Beratungsunternehmen. Das EFQM-Modell bildet die Grundlage zur Vergabe vieler Qualitätspreise.

Die dem EFQM-Modell zugrunde liegende TQM-Philosophie ist in den sogenannten Grundkonzepten beschrieben (vgl. Abb. 1 auf Seite 38). Die Inhalte der Grundkonzepte bilden die Philosophie des EFQM-Modells und werden in den einzelnen Kriterien operationalisiert. Als Beispiel eines Grundkonzeptes sei das Thema «Nutzen für den Kunden schaffen» erwähnt. Das wird im Modell im Bereich der Organisationsstrategie von der Führung definiert, von den Mitarbeitenden getragen und in jeder Aktion gelebt, von den Prozessen und von der Struktur unterstützt und in den kundenbezogenen Ergebnissen gemessen.

Die Grundstruktur des EFQM-Modells bilden zwei eng verwobene Bereiche: Es werden die sogenannten Befähiger (Potenzialfaktoren) von den Ergebnissen unterschieden (vgl. Abb. 2 auf Seite 38). Gemäss dem Buchautor Klaus Zink müssen auf der Seite der Befähiger wesentliche Einflussgrössen für den langfristigen Erfolg einer Organisation thematisiert werden, während die Ergebnisseite zeigt, dass das Ziel aller

Bemühungen die Verbesserung der Ergebnisse sein muss. Das Grundmodell muss für jede Branche und die jeweilige Organisation angepasst und damit nutzbar gemacht werden. Als Beispiel sei die im Fürstentum Liechtenstein ansässige Firma Hilti erwähnt, die sich auf die Produktion von hochwertigen Bauwerkzeugen konzentriert. Auf der Basis des EFQM-Modells hat das Unternehmen ein eigenes Geschäftsmodell entwickelt (vgl. www.hilti.com).

Als weitere Herausforderung gilt es, die angestrebten Ziele anhand der geeigneten und nötigen Instrumente und Methoden für die eigene Organisation zu entwickeln (z.B. Strategieprozess, MbO-Prozess, Prozess- und Risikomanagement).

Modell als offenes Konzept

Das EFQM-Modell ist kein Standard, den es zu erfüllen gilt. Das Modell stellt mögliche Ansätze für das Management(-modell) der Organisation zur Verfügung. Dem Modell liegt die Idee eines offenes Konzeptes zugrunde, in das sich Organisationen aller Art und Grösse einbringen können. Es zeigt die wichtigsten Zusammenhänge in einer Organisation: Was geleistet und was tatsächlich erreicht wird – es wird deshalb auch als Kausalmodell bezeichnet. Zudem wirkt es integrierend, indem die Teilsysteme in einem Gesamtsystem zusammengefasst werden.

Ins Leben gerufen wurde das EFQM-Modell anfangs der Neunzigerjahre. Nach umfassenden Aktualisierungen in den Jahren 2000 und 2003 folgte im vergangenen Jahr eine erneute Revi-

sion. Das Modell 2010 bleibt in der bewährten Grundstruktur unverändert (8 Grundkonzepte, 9 Kriterien, 32 Teilkriterien). Aktualisiert wurden die Themen der Grundkonzepte sowie deren Verknüpfung zu den Kriterien. Themen wie nachhaltige Unternehmensführung, Ethik, Kreativität und Innovation sind fester Bestandteil.

Die Gewichtung der Kriterien wurde teilweise angepasst, die Befähigerkriterien sind neu gleich gewichtet. In den Befähiger- und in den Ergebniskriterien wurden einige kleine Änderungen vorgenommen. Teils revidiert wurde ebenfalls die sogenannte RADAR-Logik, das Bewertungssystem, mit dem Verbesserungspotenziale eruiert werden.

Mit der neuen Version des Modells hat die EFQM die Philosophie in den Grundkonzepten präzisiert und verschärft, dafür sind einige Beschreibungen (Ansatzpunkte) im Modell aus fachlicher Sicht weniger konkret geworden. Das kann dazu führen, dass die praktische Umsetzung im eigenen Unternehmen oder der eigenen Organisation erschwert wird.

Kambly, Schurter & Co machen es vor

Erfolgreiche Unternehmen und Organisationen in der Schweiz wie die Biscuit-Firma Kambly, der Elektronik- und Elektrobauteilehersteller Schurter, das Beratungsunternehmen pom+, die Adullam-Stiftung, die Gewerblich Industrielle Berufsschule Bern oder die Caritas Schweiz wenden das EFQM-Modell mit Überzeugung und nachweis-



barem Erfolg an. Sie beweisen, dass sich ihre Organisationen mit Hilfe des EFQM-Modells in allen Bereichen weiterentwickeln können.

Oft sind sich Unternehmen nicht bewusst, welche Konsequenzen die Anwendung des Modells mit sich bringt. Firmen, die das EFQM-Modell als ein Tool wie die ISO-Normen anwenden, sehen früher oder später ein, dass es bei der richtigen Anwendung Konsequenzen auf jeder Stufe der Organisation hat. Die Kenntnisse und das Verständnis der TQM-Philosophie, das Vorleben der Prinzipien, die Unterstützung der Unternehmensleitung, ein systematisches Vorgehen und die Freistellung der nöti-

gen Ressourcen für die Umsetzung sind Voraussetzungen für die erfolgreiche Implementierung des EFQM-Modells.

Für die Organisationen und Unternehmen, die sich mit dem EFQM-Modell weiterentwickeln wollen, bleibt die Aufgabe sehr anspruchsvoll. Es geht nicht darum minimale Anforderungen zu erfüllen, sondern das Unternehmen zum Branchenführer zu machen. Nicht EFQM, sondern Effizienz, Effektivität und in erster Linie der Kundennutzen müssen das Ziel sein.

Die Implementierung des EFQM-Modells darf nicht als kurzfristiges Projekt des Qualitätsmanagers gesehen werden. Die Führung muss überzeugt, ja sogar da-

von begeistert sein. Die richtige Frage lautet: Wollen wir unsere Organisation systematisch und mit Hilfe eines erprobten Modells weiterbringen? Das EFQM-Modell kann nur mit Erfolg in eine Organisation eingebettet werden, wenn die Geisteshaltung, die Kultur fruchtbar ist. Die zunehmende Anzahl der Organisationen, die das EFQM-Modell anwenden, bestätigt, dass sich das Konzept und der Aufbau des Modells in der Praxis bewähren. ■

Literatur

Zink, K.J. (2004): *TQM als integratives Managementkonzept*. Carl Hanser Verlag, München.

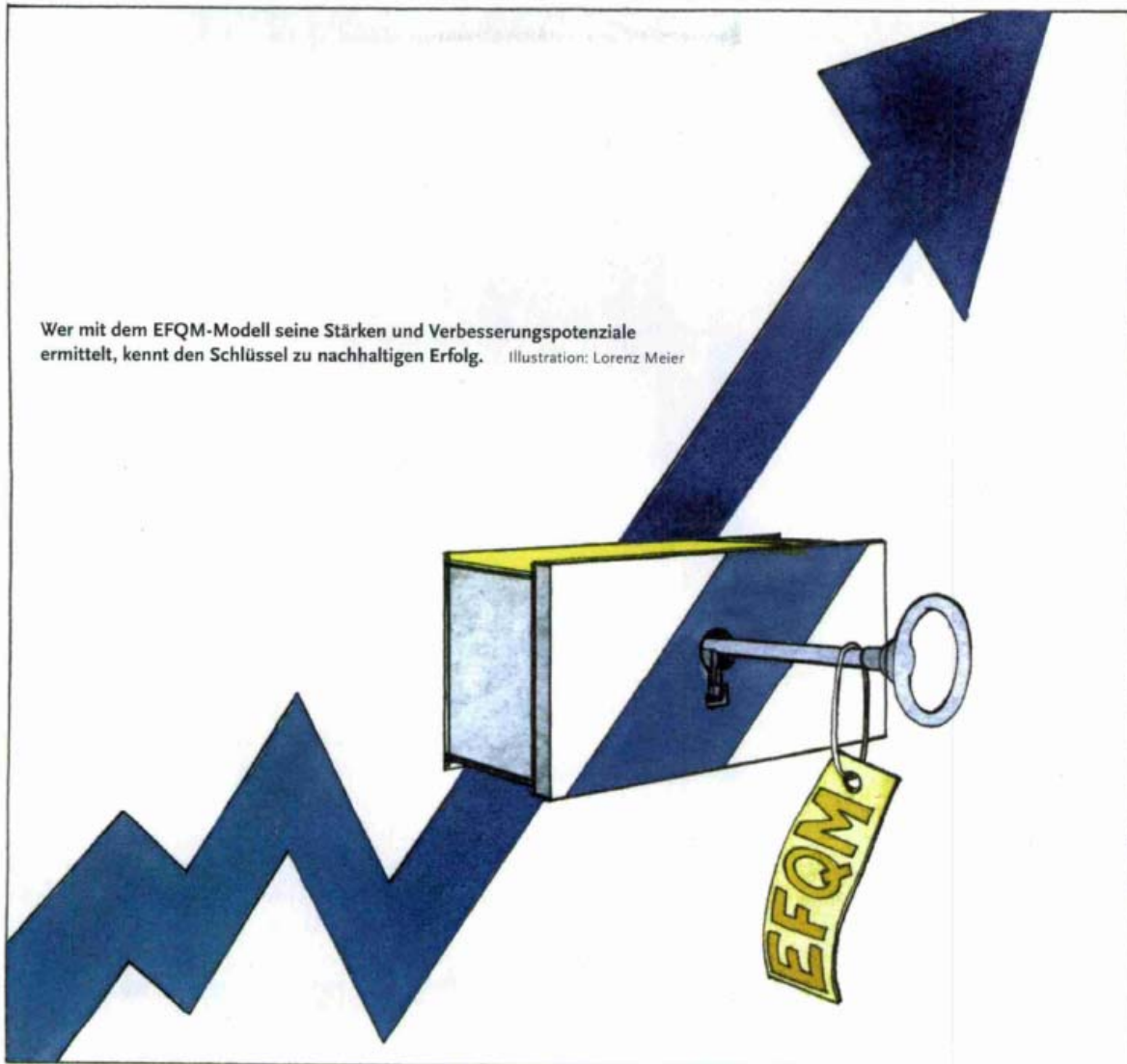
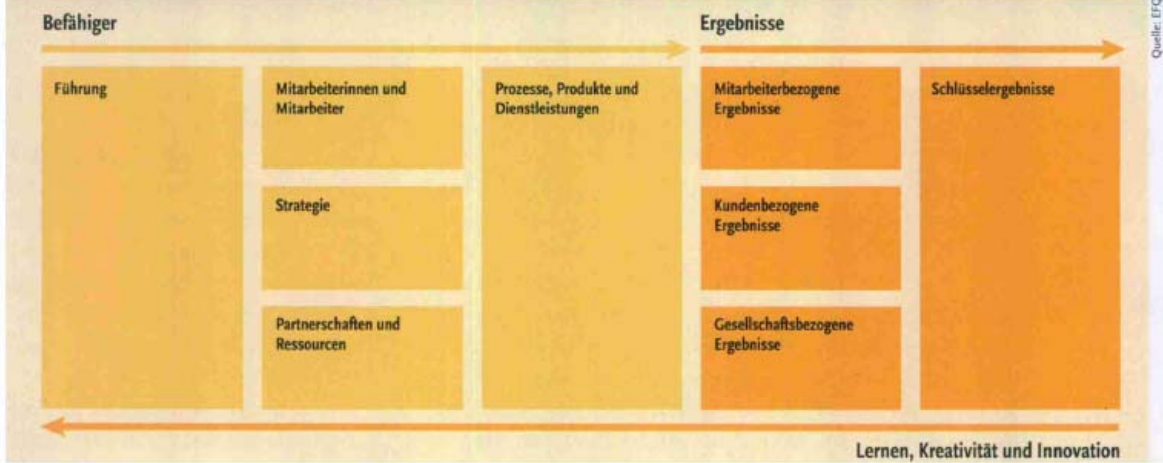


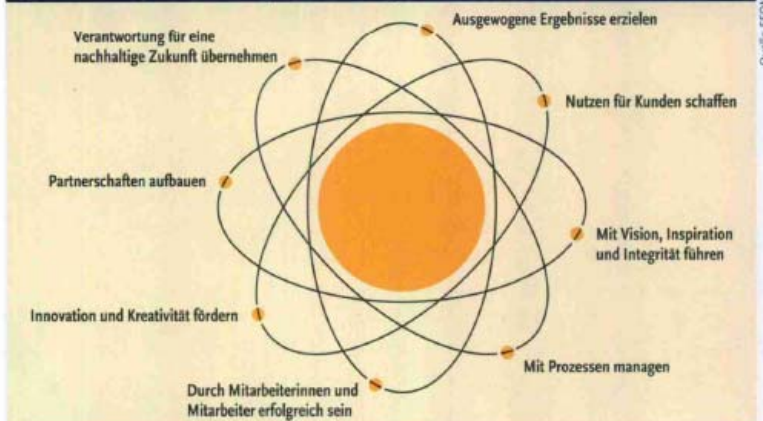


Abb. 2: Grundstruktur eines EFQM-Modells



Das Ziel aller Bemühungen ist die Ergebnisverbesserung.

Abb. 1: Die Grundkonzepte des EFQM-Modells



Das Modell basiert auf acht Grundprinzipien.