

Das EFQM-Modell - Management Excellence



Unternehmerische Grundsätze

Herausragende Organisationen und Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie das Thema Zufriedenheit ihrer Kunden und/oder Interessengruppen an oberster Stelle ihrer Grundsätze platzieren. Dabei spielt die Ergebnisorientierung eine dominante Rolle im Zusammenhang mit den dazu notwendigen Vorgehensweisen und Prozessen, den Mitarbeitern und den Zukunftsaussichten.

Die EFQM

1988 gründeten vierzehn führende Unternehmen die *European Foundation for Quality Management* als gemeinnützige Organisation mit dem Ziel die treibende Kraft für nachhaltige Excellence in Europa zu sein und der Vision, dass europäische Unternehmen in der Welt eine überragende Stellung einnehmen. Die EFQM hat sich zur Aufgabe gemacht Weltklasse-Ansätze für das Management europäischer Organisationen bekannt zu machen, die zu weltbesten Qualität und Erfolg führen. Dies soll der Begriff Excellence ausdrücken. Um Excellence zu erreichen, ist absolutes Engagement der Führungsverantwortlichen und eine umfassende Akzeptanz der Konzepte erforderlich. Das EFQM-Modell für Excellence wurde als Grundstruktur zur Bewertung und Verbesserung von Organisationen eingeführt.

Die Grundkonzepte

Ergebnisorientierung

Excellence hat das Ziel überdurchschnittliche Ergebnisse zu erzeugen. Dazu ist es erforderlich die Bedürfnisse und Erwartungen der Interessengruppen zu messen und vorauszusehen, sowie die Leistungsfähigkeit anderer Organisation zu beobachten. Mit der Auswertung und zeitlicher Zuordnungen werden diese Informationen zur Umsetzung und Bewertung von unternehmenspolitischen Strategien, operativen Zielen, Kennzahlen und Planungen herangezogen. Dadurch wird es möglich ein ausgewogenes Ergebnis zu planen und zu erreichen. Dies wiederum führt zu einem übergreifenden Verständnis für eine Organisation und fokussiert den Blick auf das Wesentliche.

Ausrichtung auf den Kunden

Erfolgreiche Unternehmen und Organisationen kennen ihre Kunden und haben ein hohes Verständnis für deren Bedürfnisse. Sie gehen davon aus, dass die Kunden mit ihrem Kaufverhalten letztlich die Entscheider über die Produkt- und Servicequalität sind. Nur eine klare Kundenausrichtung erhöht deren Loyalität und Bindung und führt zu einer Maximierung des Marktanteils. Dabei ist es wichtig auch das Verhalten der Wettbewerber zu analysieren, eigene Stärken hervorzuheben und auszubauen sowie Schwächen zu minimieren. Kundenprobleme werden schnell und effektiv gelöst. Dadurch ergibt sich ein hoher Qualitätsstandard und eine große Kundenzufriedenheit.

Führung und Zielkonsequenz

Organisationen, die Excellence einsetzen, haben Führungskräfte, die eine klare Ausrichtung ihrer Organisation festlegen und kommunizieren. Dadurch überzeugen sie andere Führungskräfte und motivieren sie, ihre Mitarbeiter

für die definierten Ziele zu gewinnen. Sie erarbeiten für die Organisation Werte, ethische Grundsätze und eine Kultur sowie eine Kontrollstruktur, die gegenüber den Interessengruppen eine einzigartige Identität und Attraktivität gewährleisten.

**Management mittels
Prozessen und Fakten**

Excellence bedeutet, die Organisation durch ein Netzwerk untereinander abhängiger und miteinander verbundener Systeme, Prozesse und Fakten zu steuern. Dies führt zu einer maximalen Effektivität bei der Umsetzung der Ziele der Organisation sowie ihrer Produkte und Dienstleistungen. Zusätzlich läßt sich ein effektives Risikomanagement implementieren, das wiederum zu einer Steigerung des Vertrauens der Interessensgruppen führt.

**Mitarbeiterentwicklung und
-beteiligung**

Excellence maximiert den Beitrag der Mitarbeiter durch ihre Weiterentwicklung und Beteiligung. Die Mitarbeiter werden damit in die Lage versetzt, sich an erforderliche Veränderungen hinsichtlich ihrer Tätigkeiten oder ihrer persönlichen Fähigkeiten anzupassen und diese umzusetzen. Die Führungskräfte erkennen die wachsende Bedeutung des intellektuellen Kapitals in ihren Mitarbeitern und nutzen deren Wissen zum Vorteil der Organisation. Sie bemühen sich um Absicherung, Belohnung und Anerkennung der Mitarbeiter für deren Einsatz. Dies erhöht die Wettbewerbsfähigkeit und den Zusammenhalt einer Organisation.

**Kontinuierliches Lernen,
Innovation und Verbesserung**

Exzellente Organisationen lernen kontinuierlich sowohl von ihren eigenen Aktivitäten und Leistungen als auch von Aktivitäten und Leistungen anderer. Sie vergleichen sich permanent sowohl intern als auch extern. Um Lerneffekte innerhalb und quer durch die Organisation zu maximieren, greifen sie das Wissen von Mitarbeitern auf und geben es weiter. Sie sind um den Schutz ihres intellektuellen Eigentums bemüht und um dessen kommerzielle Nutzung, so weit angemessen.

**Entwicklung von Partner-
schaften**

In einer Welt des kontinuierlichen Wandels und der wachsenden Anforderungen erkennen exzellente Organisationen, dass ihr Erfolg von den Partnerschaften abhängen kann, die sie aufbauen. Sie suchen daher andere Organisationen für Partnerschaften aus und entwickeln diese.

Soziale Verantwortung

Excellence bedeutet, die Mindestforderungen der gültigen Gesetze und Regeln zu übertreffen, die die Organisation bei ihrer Geschäftstätigkeit zu berücksichtigen hat, und sie bedeutet das Bemühen, die Erwartungen des gesellschaftlichen Umfeldes zu verstehen und darauf einzugehen.

Verbreitung von Excellence

Der EFQM haben sich viele hundert Unternehmen aus den meisten europäischen Ländern angeschlossen. Einschließlich der Mitglieder der Nationalen Partnerorganisationen erstreckt sich das Netzwerk der Mitglieder über mehrere tausend Organisationen, die wiederum mehrere Millionen von Mitarbeitern beschäftigen. Excellence ist somit keine Theorie, sondern beruht auf den greifbaren Erfolgen sehr vieler Unternehmen. Diese Erfolge drücken sich nicht nur in finanziellen Ergebniszahlen aus, sondern können durch Indikatoren der Kundenzufriedenheit, Kundenloyalität, Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterfähigkeiten und der allgemeinen Zufriedenheit nachgewiesen werden. Um auch zukünftig gute Ergebnisse erreichen zu können, ist es besonders wichtig Vertrauen aufzubauen. Dies kann nur durch Offenlegung von Zielen, Plänen und Vorgehensweisen erreicht werden und muss systematisch und fundiert erfolgen. Auf dieser Grundlage sollten regelmäßige Bewertungen erfolgen und Verbesserungen geplant werden. Das Excellence-Modell wird heutzutage von zehntausenden von Unternehmen eingesetzt. Es findet Anwendung in Unternehmen, Schulen, Gesundheitsorganisationen, bei der Polizei, in Versorgungseinrichtungen und bei Staatsorganen und Ver-

waltungen des Öffentlichen Dienstes.

Gefahren

Die Anwendung von Excellence alleine genügt jedoch nicht um mit der Methode wirklich erfolgreich zu sein. Erst deren Umsetzung in möglichst hohem Grad und in möglichst allen Teilen einer Organisation oder einem Unternehmen führt zu entsprechenden Fortschritten und Erfolgen. Oft besteht die Gefahr, dass Mitarbeiter und Führungskräfte mit dem Ausfüllen entsprechender Excellence-Dokumente (beispielsweise bei Mitarbeitergesprächen oder Ausbildungsplänen) der Meinung sind, dass sie damit die entsprechende Excellence erreichen. Doch das Erstellen von Dokumenten, deren Ablage und quartals- oder halbjährige Reviews sind nur Mittel zum Zweck. Unsere **siebenjährige praktische Erfahrung** mit Excellence hat dies bewiesen und deutlich gemacht, dass es erforderlich ist die Inhalte von Excellence regelmäßig neu zu kommunizieren. Nicht jeder Mitarbeiter beschäftigt sich regelmäßig mit der Methode und nicht jeder ist ohne Unterstützung in der Lage die Anforderung, die Excellence an ihn stellt, entsprechend umzusetzen. Beispielsweise gibt Excellence Führungskräften die Option, dass Mitarbeiter ihre Entwicklungspläne selbständig entwerfen und der Vorgesetzte diese dann nur überprüft und gegebenenfalls ändert oder anpasst. Viele Mitarbeiter sind jedoch mit der Erstellung eines Entwicklungsplans überfordert, da ihnen die Vision in die eigene mögliche Entwicklung fehlt oder sie sich ganz einfach nicht trauen ihre Wünsche zu äußern. Auf Ziele dieser Art muss mit entsprechender Langfristigkeit hin gearbeitet werden. Ähnliches gilt für den Einsatz und die Überwachung von Prozessen. Überschneiden sich beispielsweise die Prozesse von Teilorganisation, so entstehen Konflikte, die einer Klärung bedürfen und zu Anpassungen in der Gesamtorganisation führen können und auch zu Machtkämpfen oder Verschiebungen von Befugnissen. Ein gutes Beispiel ist der Einkauf von Waren oder Dienstleistungen im Zusammenhang mit Beauftragungen an Lieferanten. Sind mehrere Teilorganisationen befugt Waren und Dienstleistungen einzukaufen, so kann dies unter Umständen zu unterschiedlichen Rabattsätzen bei einzelnen Lieferanten für die jeweilige Organisation führen. Nur durch permanente Abstimmung oder die Festlegung eines zentralen Einkaufs lassen sich solche Probleme beheben, die wirtschaftlichen Einfluss auf das Geschäft eines Unternehmens oder einer Organisation haben können. Um Excellence zu erreichen ist es also von entscheidender Bedeutung, dass sich Organisation regelmäßig selbst prüfen und an veränderte Bedingungen anpassen.

Erfahrung

Der richtige Partner



Ein entscheidendes Kriterium für die Einführung von Qualitätssicherungs-Methoden ist die Auswahl des richtigen Partners. Neben Kompetenz, Erfahrung und Fachwissen, sollte er über entsprechende QS und Projektmanagementenerfahrung verfügen. Dies garantiert eine

- optimale Einführung in die Thematik,
- professionelle, ergebnisorientierte Workshops und
- die Akzeptanz der Vorgehensweise durch die Geschäftsleitung des Auftraggebers.

email: info@hoffmann-consultingservices.de
Tel: +49 (71 41) 24 22 473
mobil: +49 ((0)1 72) 83 22 925

Mit der Auswahl der Hoffmann Consulting Services treffen Sie die richtige Entscheidung!