

pro:concept

Gesellschaft für Qualitätsentwicklung mbH

Business Excellence mit EFQM

Das Erfolgs-Modell für mehr
Effizienz, Innovationskraft und Profitabilität
von Organisationen jeder Art und Größe



Was ist EFQM?

Die European Foundation of Quality Management (EFQM) ist eine sich auf ihre Mitglieder stützende Non Profit Organisation (NPO). Sie wurde 1988 von 14 führenden europäischen Unternehmen gegründet und will in einer Welt von herausragenden europäischen Organisationen (Vison) die treibende Kraft für nachhaltige Business Excellence in Europa sein (Mission). Dazu hat die EFQM das EFQM-Modell für Business Excellence entwickelt, ein aus 9 Hauptkriterien bestehendes fundamentales Qualitätsmanagement-Modell:

- Beurteilung des Reifegrades von Organisationen
- Herausfiltern von Verbesserungspotentialen
- Verstärkung von Innovationen
- zielgerichtete, kontinuierliche Verbesserung
- Benchmarking mit anderen Organisationen



Welches Ziel hat EFQM?

Ziel ist, Organisationen ein System zur Führung, Bewertung, Verbesserung und Orientierung zur Steigerung von Effizienz, Innovation und Profitabilität zur Verfügung zu stellen, das nachhaltig wirkt und schnell und transparent umgesetzt werden kann.

Was sind Sinn und Zweck von EFQM und Business Excellence?

EFQM ist ein flexibles und modulares Qualitätsmanagement-Modell für Organisationen und Organisationseinheiten jeglicher Größe und Ausrichtung. Auf der Basis einer einheitlichen Bewertungsmethode wird die Position einer Organisation auf einer Bewertungsskala (Level of Excellence) eruiert.

Durch eine detaillierte Analyse der Bewertungsergebnisse kann sehr schnell festgestellt werden, in welchen Bereichen der Organisation Handlungsbedarf besteht.

Das EFQM-Modell gibt der Leitung einer Organisation ein vollständiges, praxisnahes Management-System an die Hand, das eine umfassende Steuerung der Prozesse, der Messung von Ergebnissen und der kontinuierlichen Verbesserung auf Grund von Erkenntnissen aus den Messungen und den sich ständig wandelnden Anforderungen an die Organisation von aussen und innen unterstützt.

Durch dieses Vorgehen entsteht automatisch eine Nachhaltigkeit, die dazu führt, dass das EFQM-Modell in der Organisation so verankert ist, dass schon nach kurzer Zeit keine externen Berater benötigt werden (Time to Market).

Die einheitliche Bewertungsmethode des EFQM-Modells stellt sicher, dass die Ergebnisse verglichen werden können. Dieser Vergleich kann sowohl in geschlossenen Gruppen (Benchmark-Community) als auch öffentlich über EFQM-Awards stattfinden. Durch eine genaue Analyse von Ergebnissen solcher Vergleiche bildet sich für die Lösung von bestimmten Fragen oder Problemstellungen ein Best-Practice-Ansatz, der als Standard übernommen werden kann.

Durch eine Teilnahme an einem der jährlich vergebenen EFQM-Awards, der in den Kategorien Großunternehmen, öffentlicher Sektor, Mittelstandsunternehmen und Kleinunternehmen verliehen wird, werden im Allgemeinen zwei Ziele verfolgt:

- durch eine Einordnung in die Level of Excellence zu wissen, wo eine Organisation steht
- das Qualitätssiegel EFQM als Marketinginstrument zu nutzen

Was sind die fundamentalen Business Excellence Konzepte?

Die fundamentalen Konzepte sind auf alle Organisationen anwendbar, unabhängig von Branche, Industriezweig oder Größe. Sie sind die Grundlage, auf der das EFQM Business Excellence Modell aufbaut.

Um Business Excellence umsetzen zu können, ist es notwendig, sich auf eine ganzheitliche Führung und die Akzeptanz dieser Konzepte zu verpflichten.

Sie sind in 8 Teilbereiche untergliedert:



Ausgewogene Ergebnisse erzielen

Exzellente Organisationen erfüllen ihre Aufgabe durch ausgewogene Ergebnisse, die sowohl die langfristigen als auch die kurzfristigen Bedürfnisse ihrer Stakeholder befriedigen und, wenn es von Bedeutung ist, auch übertreffen.

Kundennutzen mehren

Exzellente Organisationen sind sich bewusst, dass ihr Daseinszweck in erster Linie durch ihre Kunden gesetzt ist. Für diese streben sie nach Erneuerung und Wertschöpfung, indem sie deren Bedürfnisse und Erwartungen verstehen und antizipieren.

Mit Vision, Inspiration und Integrität führen

Exzellente Organisationen haben Führungskräfte, die die Zukunft gestalten und verwirklichen, und die vorbildlich für Werte und Ethik stehen.

Mittels Prozessen lenken

Exzellente Organisationen werden mittels strukturierter und strategisch ausgerichteter Prozesse gelenkt. Sie begründen ihre Entscheidungen auf Fakten, um ausgewogene und nachhaltige Ergebnisse zu erzielen.

Durch Menschen erfolgreich sein

Exzellente Organisationen achten ihre Mitarbeiter und schaffen eine Kultur der Verantwortung, damit persönliche Ziele und Ziele der Organisation in ausgewogenem Umfang erreicht werden.

Innovation und Kreativität fördern

Exzellente Organisationen mehren Wertschöpfung und Leistung durch beständige und systematische Erneuerung, indem sie auch die Kreativität ihrer Stakeholder nutzbar machen.

Partnerschaften aufbauen

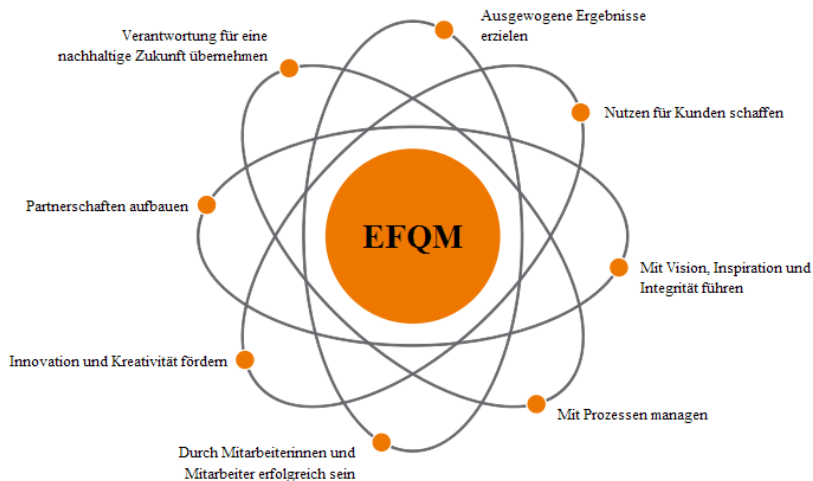
Exzellente Organisationen erstreben, entwickeln und erhalten vertrauensvolle Beziehungen zu unterschiedlichen Partnern, um wechselseitigen Erfolg zu erzielen. Sie können mit Kunden, der Gesellschaft, wichtigen Lieferanten, Bildungseinrichtungen oder Nicht-Regierungsorganisationen aufgebaut werden.

Verantwortung für eine nachhaltige Zukunft übernehmen

Exzellente Organisationen integrieren in ihre Kultur eine ethische Geisteshaltung, klare Werte und höchste Verhaltensstandards als Organisation, um nach wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit zu trachten.

Quelle: EFQM (2010). Fundamental Concepts. Verfügbar unter <http://www.efqm.org/en/Home/aboutEFQM/TheEFQMexcellenceModel/FundamentalConcepts/tabid/169/Defaults.aspx> (Mai 2010)

Grafik zur Tabelle auf Seite 3.



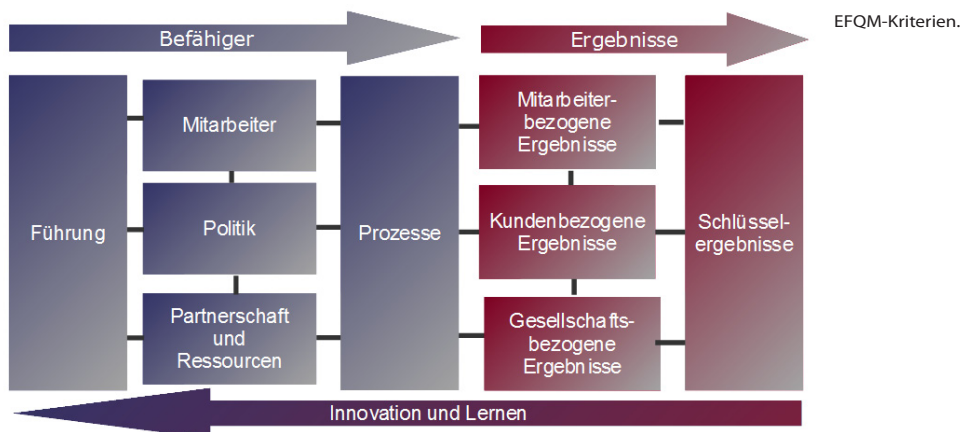
EFQM-Modell 2010.

Quelle: EFQM (2010). Fundamental Concepts.

Verfügbar unter <http://www.efqm.org/en/Home/aboutEFQM/TheEFQMexcellenceModel/FundamentalConcepts/tabid/169/Defaults.aspx> (Mai 2010)

Wie stellen sich EFQM-Modell und EFQM-Excellence-Modell dar?

Das EFQM-Modell ist eine Rahmenstruktur, die aus 9 Kriterien besteht. Es kann zur Bewertung des Fortschritts einer Organisation in Richtung Excellence eingesetzt werden. Das Modell berücksichtigt die vielen Vorgehensweisen, mit denen nachhaltige Excellence in allen Leistungsaspekten erzielt werden können. Es beruht auf folgender Prämisse: Excellente Ergebnisse in Hinblick auf Leistung, Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft werden durch eine Führung erzielt, die Politik und Strategie mit Hilfe von Mitarbeitern, Partnerschaften und Ressourcen sowie der Prozesse umsetzt, die eine Integrationsfunktion zwischen den **Befähigern** und den **Ergebnissen** darstellen. Die Pfeile betonen die Dynamik des Modells und zeigen, dass Innovation und Lernen die Befähiger verbessern, was wiederum zu verbesserten Ergebnissen führt. Somit bildet sich ein geschlossener Regelkreislauf der kontinuierlichen Optimierung. Der Begriff „Mitarbeiter“ wird nicht als reine „Human Ressource“ verstanden, noch unter „Ressourcen“ geführt, der Mensch steht im Vordergrund! Das Modell stärkt per Definition und Regelmechanismus Kommunikation, soziale Verantwortung, Kreativität und Innovation, schärft die Sicht von / nach innen und außen und fördert Nachhaltigkeit.



Was versteht man unter der Bewertungsmethode RADAR?

Kernstück des Modells ist die so genannte RADAR-Logik. Die Elemente von RADAR sind:

1. R = Results (Ergebnisse) /
 2. A = Approach (Vorgehen) /
 3. D = Deployment (Umsetzung)
 4. A = Assessment (Einschätzung) /
 5. R = Review (Überprüfung).
- Die Elemente 2, 3 und 5 dienen zur Bewertung der „Befähiger-Kriterien“, das Element 1 dient zur Bewertung der „Ergebnis-Kriterien“. Innerhalb dieser offen gehaltenen Rahmenstruktur untermauern bestimmte Grundkonzepte das Modell. Die auf diesen Konzepten beruhenden Verhaltensweisen, Tätigkeiten oder Initiativen werden häufig als TQM (Total Quality Management) im Sinne von umfassendem Qualitätsmanagement bezeichnet. Die Reihenfolge der Konzepte hat keine besondere Bedeutung, und die Aufzählung erhebt auch keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Die Konzepte werden sich in dem Maße ändern, wie sich exzellente Organisationen weiterentwickeln und verbessern.

Wozu EFQM im Benchmarking?

Der Erreichungsgrad von Business Excellence kann durch die Selbstbewertung, mit Hilfe der Bewertung durch externe Assessoren sowie durch Benchmarking (Vergleich mit anderen) ausgelotet werden.

Benchmarking heißt: sich etwa mit den Besten (Best Practices), mit dem Branchen-Besten (Best in Class) oder mit dem Branchendurchschnitt zu vergleichen, dabei voneinander zu lernen und die Erfolgspotentiale zu nutzen.

Benchmarking kann - sofern dies sinnvoll erscheint - auch zwischen Organisationen verschiedener Branchen erfolgen. In jedem Fall schafft Benchmarking weitergehende Impulse für die Entwicklung der Organisation hin zu Excellence.



Warum setzt pro:concept gmbh auf EFQM?

pro:concept gmbh ist ein Dienstleister zur Qualitätssteigerung in mittelständischen Organisationen und wendet die Performance-Messung mittels EFQM seit über 20 Jahren erfolgreich für mehr Effizienz, Innovationskraft und Profitabilität von Industrie- und Medienunternehmen an.

Die Entscheidung, EFQM anderen Qualitätsmanagement-Modellen (z.B. ISO 9000) vorzuziehen, ist für pro:concept gmbh eine Frage der Zukunftsorientierung. Während andere Modelle durch richtiges Aufstellen vor allem der Prozesse in einem Unternehmen eher kurzfristiger Qualitätssteigerung dienen, strebt EFQM nach Erneuerung und Wertschöpfung und geht durch nachhaltiges Ableiten von Maßnahmen und Ergebnissen in ganzheitlicher Betrachtung einer Organisation einen Schritt weiter.

pro:concept gmbh

Sitz: Gernerstr. 19, 80638 München

Bereich Süd (München)

pro:concept gmbh, Gernerstr. 19, 80638 München

Tel. + 49 (0) 89 - 620 21 - 065

Fax + 49 (0) 89 - 620 21 - 189

Bereich Ost (Berlin)

pro:concept gmbh, Rungestr. 22-24, 10179 Berlin

Tel. + 49 (0) 30 - 400 559 2 - 0

Fax + 49 (0) 30 - 400 559 2 - 29

Bereich Süd-West (Karlsruhe)

pro:concept gmbh, Vogesenstr. 118, 76461 Muggensturm

Tel. (0) 7222 - 968 76 - 48

Fax (0) 7222 - 968 76 - 51

eMail für alle Standorte: sekretariat@proconcept.net

Internet: <http://www.proconcept.net>