

Das EFQM-Modell: Chancen, Risiken und Nebenwirkungen

Das Management-Modell EFQM (European Foundation for Quality Management) soll die Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation erhöhen. Es ist weltweit verbreitet – und trotzdem nicht einfach umzusetzen. Neben Chancen können auch Risiken und Nebenwirkungen auftreten.

Um im Markt zu überleben, müssen Organisationen effektiv und effizient sein. Erfolgreich sein heisst einerseits die richtigen Dinge tun, andererseits müssen die richtigen Dinge auch richtig gemacht werden. Doch wie kann eine Organisation sicherstellen, dass sie das Richtige richtig macht? Mit dem EFQM-Modell wurde ein Managementinstrument entwickelt, welches Organisationen bei diesen Fragen unterstützen soll. Weltweit verwenden heute mehr als 30 000 Organisationen dieses Modell (EFQM, 2013). Doch kann ein solches Modell einer Organisation tatsächlich zum Erfolg helfen und worauf muss eine Organisation achten?

Das Modell

Das EFQM-Modell wurde Ende der achtziger Jahren von CEO`s von 14 europäischen Organisationen gegründet. Das Ziel war, ein Management-Modell zu entwickeln, das die Wettbewerbsfähigkeit europäischer Organisationen erhöht. Ursprünglich wurde es hauptsächlich in grossen Organisationen eingesetzt. Heute ist das Modell ein etabliertes Instrument, welches Organisationen – unabhängig von Branche und Grösse – Hilfe bietet beim Aufbau und bei der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Organisation. Auch Non-Profit und Organisationen im Bildungs-, Gesundheits- und Sozialwesen interessieren sich zunehmend für das Modell.

Die Umsetzung des EFQM-Modells ist jedoch nicht für alle Organisationen gleich leicht bzw. schwierig. Das Modell liefert keine detaillierte "Betriebsanleitung", sondern muss an die individuelle Situation angepasst ("übersetzt") werden. Die Adaption auf die eigene Organisation ist ein aufwendiges Unterfangen, das viele Veränderungen auslöst und langfristige Investitionen nach sich zieht bzw. zur Folge hat. Es stellt sich deshalb hier berechtigterweise die Frage: Lohnt sich dieser Aufwand für die jeweilige Organisation?

Chancen

Mit Hilfe des EFQM-Modells werden in regelmässigen Abständen Stärken und Verbesserungspotenziale der Organisation ermittelt und daraus Massnahmen abgeleitet. Dadurch wird ein gemeinsames Bewusstsein für eine kontinuierliche Weiterentwicklung in der gesamten Organisation gestärkt, zudem wird Transparenz und Offenheit geschaffen.

Die Organisation lernt schneller auf Veränderungen zu reagieren.

Mit der Entwicklung des EFQM-Modells wurde ein umfassendes *Managementsystem* - und kein klassisches Qualitätsmanagementsystem - angestrebt. Der Blick auf die ganze Organisation inklusive der Zusammenhänge wird ermöglicht. Prozesse werden besser aufeinander abgestimmt und zeitlich verkürzt wodurch Ressourcen eingespart und Kosten gesenkt werden können. Die ganzheitliche Betrachtungsweise führt zudem dazu, dass Zusammenhänge besser verstanden werden.

Durch den Top-down-Ansatz werden weitere Chancen ermöglicht. Vision, Mission, Strategien und Organisationsziele werden von der obersten Führungsebene definiert und anschliessend auf einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter "heruntergebrochen". Dadurch orientieren sich alle

an den gleichen Zielen. Zusätzlich werden mit Hilfe des EFQM-Modells ein gemeinsames Vokabular und eine gemeinsame Denkart aufgebaut, einerseits innerhalb der eigenen Organisation, andererseits zwischen verschiedenen Organisationen (Benchmarking) (Michalska, 2008, Santos-Vijande & Alvarez-Gonzalez, 2007). Dadurch können Wettbewerbsvorteile entwickelt werden.

Eine weitere Chance ist, dass das Modell regelmässig überarbeitet und mit den neuesten Erkenntnissen aus Praxis und Gesellschaft aktualisiert wird. Die Konstrukte des EFQM-Modells sind dadurch nicht auf die Sichtweise eines einzelnen Forschers limitiert (Santos-Vijande et al., 2007). Zudem kann es als vertrauensbildende Massnahme eingesetzt werden, indem der Kundin/dem Kunden mit dem Einsatz des EFQM-Modells gezeigt wird, dass die Qualität in der gesamten Organisation thematisiert wird.

Risiken und Nebenwirkungen

Wieso scheitern trotzdem so viele Organisationen bei der Anwendung des EFQM-Modells?

Da es sich um ein *Managementmodell* handelt, ist das Ganze komplex und nicht einfach auf die eigene Organisation zu übertragen. Es stellt keine klaren Anforderungen, sondern liefert flexible Ansatzpunkte (McAdam, Hazlett & Casey, 2005). Viele Organisationen sind mit diesem Handlungsspielraum überfordert und finden es schwierig, überhaupt zu wissen, wo und wie sie beginnen sollen und wie sie daraus resultierende Ergebnisse sichtbar machen können (George, Copper & Douglas, 2003). Zudem lässt sich das Modell nicht für alle Organisationen gleich einfach einsetzen. Gerade bei Dienstleistungsorganisationen ist die Anwendung des EFQM-Modells meist mit erheblichen Veränderungen der internen Strukturen verbunden.

Die Organisation sollte deshalb möglichst systematisch vorgehen, sonst besteht das Risiko, dass Massnahmen angestossen werden, die anschliessend vergessen oder unkontrolliert umgesetzt werden. Der Entscheid, das EFQM-Modell in der eigenen Organisation anzuwenden, muss von der obersten Führungsebene getroffen werden. Sie nimmt eine Vorbildfunktion ein, deshalb ist es unabdingbar, dass sie die Philosophie der EFQM versteht und danach lebt. Ist die Führung vom Ansatz nicht überzeugt oder delegiert die damit verbundenen Entscheide und Aufgaben, wird es schwierig sein, Business Excellence zu erreichen.

Das EFQM-Modell basiert auf dem Total Quality Management Ansatz. Dieser Ansatz geht davon aus, dass die kontinuierliche Verbesserung unerlässlich ist und dass alle Organisationsmitglieder gemeinsam die Verantwortung dafür tragen (Bruhn, 2008). Ziel ist es, eine *exzellente Organisation* zu werden. Das EFQM-Modell ist somit kein Qualitätsmanagement-Modell im klassischen Sinne, es handelt sich auch nicht um ein Projekt, sondern bedeutet eine umfassende Veränderung der Organisation. Die Führung muss sich über die Konsequenzen der Anwendung des Modells im Klaren sein und verstehen, was das für ihre Führungsarbeit und ihre Organisation bedeutet. Sie muss sich die Frage stellen, ob die Organisation überhaupt die entsprechende Kultur mitbringt. Ist die Organisation offen für Veränderungen, Transparenz und Selbstevaluation? Ist die Führung bereit, alle Mitarbeitenden ins Boot zu holen und die nötigen personellen und finanziellen Investitionen zu tätigen?

Ist der Entscheid für das Modell gefallen, folgen weitere Hürden. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Organisation für Business Excellence zu begeistern, ist für viele Organisationen eine Herausforderung (George et al., 2003). Bei einer falschen oder unvollständigen Kommunikation kann viel Unruhe in der Organisation ausgelöst werden. Dazu kommt, dass die Messlatte der EFQM sehr hoch ist. Bei einer erfolglosen Bewerbung für einen Qualitätspreis besteht das Risiko, dass die abgelehnte Bewerbung die Motivation bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dämpft.

Dazu kommt, dass auch bei optimalen Bedingungen der Einsatz des Modells keine Garantie für Erfolg ist, u.a. wegen der Komplexität der Organisationen und der externen Einflüsse. Das Modell ist und bleibt lediglich eine Hilfe bzw. ein Instrument.

Literatur:

George, C., Copper F. & Douglas, A. (2003). Implementing the EFQM excellence model in a local authority. *Managerial Auditing Journal*, 18, S. 122-127.

McAdam, R., Hazlett, S. & Casey, C. (2005). Performance management in the UK public sector. Addressing multiple stakeholder complexity. *International Journal of Public Sector Management*, 18, S. 256-273.

Michalska, J. (2008). Using the EFQM excellence model to the process assessment. *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, 27, S. 203-206.

Santos-Vijande, M. L. & Alvarez-Gonzalez, L. I. (2007). TQM and firms performance: An EFQM excellence model research based survey. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 2, S.21-41.

Prof. Libero Delucchi, Dozent Berner Fachhochschule Bern

Rebekka Kurz, wissenschaftliche Mitarbeiterin, Berner Fachhochschule Bern

Bern, 2012