

Excellence-Modelle als Bewertungssystem

Unternehmenssteuerung im PDCA – selbstverständlich oder nicht?

Ein exzellentes Unternehmen wird ausgezeichnet gesteuert und die Mitarbeiter erbringen Spitzenleistungen. Die Anwendung eines Excellence-Modells macht das Vorgehen transparenter und die damit erzielten Ergebnisse nachvollziehbarer. Doch ist eine solche Bewertung immer erwünscht?

Udo Schmidt

ETWAS STEUERN, den PDCA anwenden, erfordert messen zu können. Das gilt für Produkte, Dienste, Projekte und Unternehmen. Insbesondere, wenn das Ganze nachhaltig sein soll. Bei harten Messgrößen, z.B. Gewicht, Leistung ist das einfach, schwieriger bei weiche Messgrößen, z. B. Kundenzufriedenheit.

Für Unternehmen spielt meist die Definition der Nachhaltigkeit für das Messen eine große Rolle. Das Unternehmen soll z.B. nachhaltig im Markt bestehen. Einflussgrößen und relevante Messgrößen dafür sind vielfältige. Unstrittig ist, dass Umsatz und Gewinn wichtig, aber nicht hinreichend sind. Aktuell geben uns Reifegrad, Maturity oder Excellence-Modelle einen Überblick zu den möglichen Einfluss- und Messgrößen.

EFQM-Modell und EFQM-Award sind nicht ein und dasselbe

Recherchen nach Excellence-Modell liefern Millionen von Treffern. Immer wieder taucht jedoch das EFQM-Modell [1] auf: „Das EFQM-Modell für Business Excellence ist ein Unternehmensmodell, das eine ganzheitliche Sicht auf Organisationen ermöglicht“ [2].

Das EFQM-Modell besteht aus einer strukturierten Liste von Betrachtungskriterien, den Bewertungskriterien und einem Bewertungsmaßstab. Diese Bestandteile sind generisch auf alle Unternehmen anwendbar, können/müssen/sollten jedoch für das anwendende Unternehmen angepasst werden.

Zur Verwirrung führt häufig das synonyme Verständnis von EFQM-Modell

und EFQM-Award. Der EFQM-Award nutzt das EFQM-Modell als Maßstab für die Bewertung und Differenzierung der sich bewerbenden Unternehmen. Das EFQM-Modell kann/darf/sollte völlig unabhängig von EFQM-Award genutzt werden.

Für ein Unternehmen im globalen Umfeld ist eine ganzheitliche Betrachtung wichtig, die alle zu steuernden Wechselwirkungen und Einflussgrößen identifiziert. Das EFQM-Modell unterstützt dabei zum Beispiel durch das Abbilden von Wechselwirkungen und Einflussgrößen in den Kriterien der Ausrichtung (1: Zweck, Vision und Strategie) über die Kriterien der Realisierung (4: Nachhaltigen Nutzen schaffen) bis in die Kriterien der Ergebnisse (7: Strategie- und leistungsbezogene Ergebnisse). Das EFQM-Diagnose-tool RADAR [3] ist das Äquivalent des PDCA; ein geschlossenen Regelkreis. So wird auch der risikobasierte Ansatz [4] aus der DIN/EN/ISO 9001:2015 bedient.

Die individuelle Ausprägung der zu steuernden Wechselwirkungen unterliegt einer vielfältigen Dynamik. Die Frage „Welche Wechselwirkungen sind für unsere ganzheitliche Betrachtung wichtig?“ führt entweder zu sogenannten Killerantworten, wie „zu komplex“ oder „Wir haben dringenderes zu tun“ oder zur konstruktiven Nachfrage „... und kennen wir Beispiele für derartige Wechselwirkungen?“. Beispiele für Wechselwirkungen liefern die Excellence-Modelle.

EFQM-Modell hilft bei ganzheitlicher Sicht auf Organisationen

Das EFQM-Modell ist hierfür eine mehrfache Quelle. Zum einen bietet es einen



Udo Schmidt

ist Eigentümer des Beratungsunternehmens us4quality Hamburg. Beratungsschwerpunkte sind alle strategischen und operativen Aspekte des Qualitäts- und Projektmanagements einzeln und besonders in Verbindung. Udo Schmidt ist Ambassador und Senior Official der IAPM, Mitglied u.a. in DGQ, GPM; Mitglied des Lenkungs-teams im Fachkreis Qualität und Projekte, langjähriger Assessor im LEP, Autor von Fachartikeln und Büchern.

© privat

roten Faden für die ganzheitliche Betrachtung und Steuerung des Unternehmens; zum anderen finden sich in der Community der Anwender konkrete Beispiele. Der Anwender kann seine ganzheitliche Betrachtung also beschränken auf zwei Aspekte.

- Trifft das im Modell Genannte für unser Unternehmen zu?
- Was fehlt im generischen Modell für unseren speziellen Fall noch?

Aus den Antworten findet der Anwender seine Variante des Modells zur Steuerung seines Unternehmens mit den Vorteilen:

- Direktes Nutzen von Bewertungskriterien / Bewertungsmaßstab,
- Vergleichbarkeit zu anderen Unternehmen,
- Beispiele aus anderen Unternehmen,
- definierte Kommunikationsbasis für Betroffenen,
- Transparenz im Unternehmen.

Natürlich sind die Vorteile ambivalent als Chance und Risiko zu sehen. Zum Beispiel wird das Stichwort „Transparenz“ häufig risikobehaftet besetzt. Diese Einschätzung führt bei einer fundierten Risikovorsorge und in Verbindung mit der „Kommunikation“ zur Wandlung in die überwältigende Chance überall mit Allen über dasselbe sprechen zu können.

Bewertungsmaßstab des EFQM-Modells ist in beide Richtungen transparent

Der Bewertungsmaßstab des EFQM-Modells zeigt die erzielten Ergebnisse auf einer Skala von 0 bis 1000 Punkten. Die Skala ist transparent in beide Richtungen. Vom einzelnen Bewertungskriterium lässt sich zum Gesamtwert kumulieren, wie auch vom Gesamt- zum Einzelwert herunterbrechen. Damit wird das Steuern der Werte für jedes Unternehmen möglich und findet im geschlossenen Regelkreis (PDCA) statt [5]: von der Planung der Ziel-Werte (Plan) über das zielgerichtete Realisieren (Do) mit der Überprüfung des Erreichten (Check) bis hin zur folgerichtigen Reaktion auf die Soll/Ist-Vergleiche (Act).

Jedem Betroffenen wird deutlich, wie was wann beigetragen wurde und wie was bis wann noch beizutragen ist. Jeder Betroffene kann direkt selbst steuern und beitragen (Selbstbewertung). Auch jede Art einer Fremdbewertung, zum Beispiel durch interne/externe Auditoren, ist möglich.

Das Vereinbaren einer einvernehmlichen Bewertung über die individuellen Zahlenwerte und die begleitenden Klartextbeschreibungen funktioniert faktenbasiert. Visualisierungen in Balken-, Spinnen- oder ähnlichen Diagrammen erleichtert den Vergleich von Plan und Ist. Im Sinne der DIN/EN/ISO 9001:2015 kann das Unternehmen damit die Funktion, den Status und die Überprüfung des Managementsystems zeigen.

Die Sustainable Development Goals [6] sind im EFQM-Modell berücksichtigt und damit für Unternehmen als Aspekte der Nachhaltigkeit in diversen Facetten operativ handhab- und nachweisbar. Trotzdem sind Zertifikate zur Norm DIN/EN/ISO 9001:2015 bei viel mehr Unternehmen vorhanden als Nachweise auf den Gebrauch von Excellence-Modellen. Diese reduzieren sich weiter, wenn Beteiligungen an Excellence-Preisen

außen vor bleiben. Diese Situation ist verwunderlich, aber vor-dergründig leicht erklärbar, z.B. durch:

- Zertifizierung gemäß DIN/EN/ISO 9001:2015 ist Stand der Technik.
- Vorhandene Zertifikate werden in den seltensten Fällen als nicht (mehr) relevant identifiziert und als Verschwendung vermieden.
- Der Aufwand zum Erhalt des Zertifikates ist oft optimiert, delegiert und in einem periodischen Prozess abgebildet,
- Ein Zertifikat gemäß DIN/EN/ISO 9001:2015 weist nur die Konformität des Vorgehens absolut (konform oder nicht konform) aus. Die Güte der Unternehmensführung ist nicht ableitbar.

Das Nutzen eines Excellence Modells

- ist eine Entscheidung der Unternehmensführung (oder der Führung einer „unabhängigen“ Unternehmenseinheit),
- bedarf des ständigen beispielhaften Verhaltens der Führung und der fundierten Teilhabe aller Betroffenen,
- spiegelt sich in allen Prozessen des Unternehmens wieder und ist eine kontinuierliche Anwendung. erübrigt in der Regel jeden weiteren Aufwand zur Erlangung und Aufrechterhaltung einer Zertifizierung nach DIN/EN/ISO 9001:2015,
- zeigt deutlich Ursache-/Wirkzusammenhänge auf und gibt direkte Hinweise zur Steuerung des Unternehmens,
- liefert eine kommunizierbare Transparenz und zeigt die Güte der Unternehmensführung. Jeder kann seinen Beitrag sehen, in Erwartungen und Erfüllungen.

Für ein Unternehmen hat der Nachweis der Konformität (Zertifikat) zur Norm DIN/EN/ISO 9001:2015 offensichtlich weniger operativen Nutzen als der Nachweis einer effektiven Unternehmenssteuerung über ein Excellence-Modell.

Die Anwendung eines Excellence-Modells macht die Dienstleistung der Unternehmenssteuerung im PDCA deutlich transparenter und für alle Betroffenen nachvollziehbarer. Und möglicherweise ist genau das die Hauptursache für seine zurückhaltende Nutzung. ■

INFORMATION & SERVICE

WEITERFÜHRENDE LINKS

- 1 <http://www.efqm.de/efqm-modell.html> und <https://ilep.de/Artikel/autowert-cmx4f13656068d35>
- 2 <https://de.wikipedia.org/wiki/EFQM-Modell>
- 3 <http://www.efqm.de/radar-logik.html>
- 4 <https://de.wikipedia.org/wiki/Qualit%C3%A4tsmanagementnorm>
- 5 <https://de.wikipedia.org/wiki/Demingkreis>
- 6 <https://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/>