

Hat Excellence doch eine Zukunft?

EFQM-Modell 2020: Neustart für „Excellence“ in Deutschland

Das EFQM-Excellence-Modell dient seit mehr als 30 Jahren als Rahmenkonzept, um reife Organisationen von mittelmäßigen zu unterscheiden. Im Jahr 2020 wurde das Modell umfassend revidiert. Dadurch soll die Aktualität und vor allem die Aufmerksamkeit für das Thema „Excellence“ hoch gehalten werden. Ob dies gelingt, wird die Zukunft zeigen.

Swen Günther und Judith Schulze

Seit seiner erstmaligen Veröffentlichung im Jahr 1991 revidierte die European Foundation for Quality Management (EFQM) das Excellence-Modell in regelmäßigen Abständen (Tabelle 1). Dabei konzentrierten sich die Änderungen jeweils auf ein oder mehrere Kernbestandteile des Modells: Grundkonzepte, Bewertungskriterien oder -vorgehen (z.B. RA-

DAR). Durch die kontinuierliche Überprüfung und Anpassung des Modells soll vor allem den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen Rechnung getragen werden. Gleichzeitig ist das Ziel, noch mehr Organisationen für das Thema „Excellence“ zu begeistern.

Mit der jüngsten Revision, dem *EFQM-Modell 2020*, kommt es zu einer radikalen

Neuausrichtung. Die Kernbestandteile des Modells wurden grundlegend verändert: Statt bisher acht Grundkonzepten gibt es nur noch drei Dimensionen, welche mithilfe von sieben Haupt- und 23 Teilkriterien bewertet werden. Das bekannte Schaubild (und der bisherige Markenkern) des EFQM-Modells mit 9 Befähiger- und Ergebniskriterien gibt es in dieser Form nicht mehr. In den

Vordergrund rückt die Darstellung der drei Dimensionen des EFQM-Modells 2020: *Ausrichtung, Realisierung und Ergebnisse* (Tabelle 2).

Neuerungen des EFQM-Modells führen regelmäßig zu einem Echo in Wissenschaft und Praxis. So wurden die Revisionen des Modells in einschlägigen Fachzeitschriften vorgestellt und diskutiert. Dadurch soll auch die Aufmerksamkeit und das Interesse an dem Produkt EFQM-Modell hochgehalten werden. Gleichzeitig gibt es regelmäßig Pressemitteilungen, z.B. anlässlich großer Events wie der jährlichen Verleihung des *EFQM-Excellence-Awards (EEA)* oder des *Ludwig-Erhard-Preises (LEP)* in Deutschland. Im März 2021 wurden die Awards erstmals auf der Grundlage des neuen EFQM-Modells 2020 verliehen.

Die aktuellen Gewinner zeichnen sich vor allem durch Organisationsstrukturen aus, welche im Einklang mit der ihnen umgebenden Umwelt stehen. Um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, sind die Organisationen gut vernetzt und eingebettet in ein *Ecosystem*. In diesem besteht ein regelmäßiger und partnerschaftlicher Austausch mit allen beteiligten Stakeholdern. Auf Änderungen des Umwelt- bzw. Ecosystems wird proaktiv (agil) reagiert, und zwar in Form angepasster Strukturen und Abläufe. Auch die Wandlungsfähigkeit einer Organisation wird insgesamt als sehr wichtig eingestuft.

Bedeutung des EFQM-Modells hat tendenziell abgenommen

Zur Beurteilung der Wichtigkeit und Aktualität eines Themas werden in der Wissenschaft bibliometrische Analysen durchgeführt. Je nach Studiendesign werden dabei themenbezogene Publikationen zahlenmäßig oder inhaltlich ausgewertet. Im einfachsten Fall wird der wissenschaftliche Output zu einem bestimmten Themengebiet analysiert. Als Indikator dient die Anzahl der veröffentlichten Publikationen,

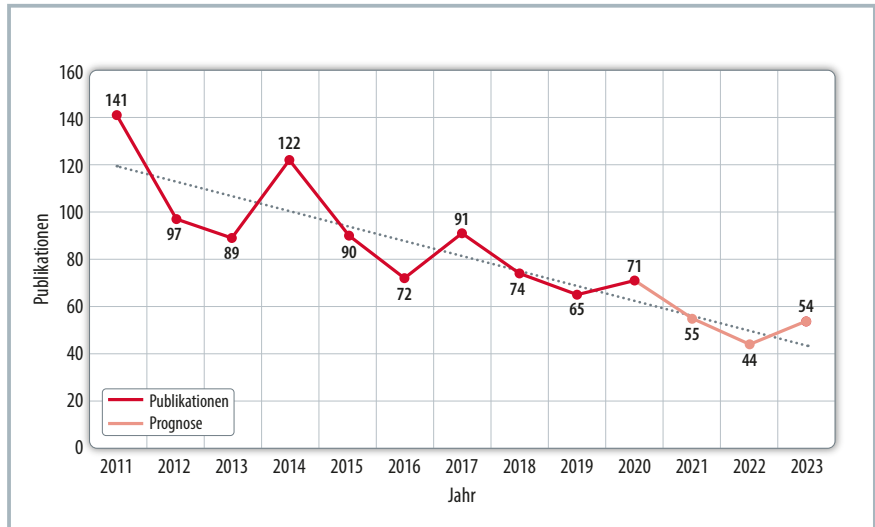


Bild 1. Zeitreihenanalyse zu EFQM-Publikationen in Deutschland. Quelle: HTW Dresden © Hanser

welche unter ausgewählten Suchbegriffen in Datenbanken verzeichnet sind. Dabei gilt „Quantität vor Qualität“, d.h. der inhaltliche Wert bzw. Umfang einer Publikation bezogen auf das Themengebiet spielt zunächst eine untergeordnete Rolle. Erst im Zuge einer Resonanzanalyse, bei der die Texte überprüft werden, lässt sich die themenbezogene Relevanz bestimmen.

Wie eine aktuelle Studie der HTW Dresden zum Thema „Excellence“ zeigt, nimmt die absolute Anzahl der Veröffentlichungen zu „EFQM“ im deutschsprachigen Raum kontinuierlich ab. Dabei zeigen sich deutliche zyklische Schwankungen, die zum Teil mit den Revisionen des EFQM-Modells in Verbindung stehen (Bild 1).

Auf Grundlage der erhobenen Daten lassen sich auch Prognosewerte für die Zukunft bestimmen. In die Zeitreihenanalyse 2021 bis 2023 fließen sowohl Trends als auch (zyklische) Schwankungen der Vergangenheit ein. Danach setzt sich (statistisch gesehen) der negative Trend langfristig fort. Erst für das Jahr 2023 wird ein leichter Anstieg der Publikationszahlen erwartet.

Die Aussagefähigkeit der Studienergebnisse unterliegt methodenbedingt ge-

wissen Einschränkungen, die an dieser Stelle kurz benannt werden sollen:

- In der vorliegenden Studie wurden nur zitierfähige, deutsche Zeitschriften und Publikationen berücksichtigt. Soziale Medien (z.B. Internetforen) welche für die fachbezogene Information und Kommunikation immer wichtiger werden, blieben bei der Analyse außen vor. Hier sind weiterführende Forschungen notwendig. Erste wichtige Hinweise zur Aktualität eines Themas finden sich z.B. bei Google Trends, welches die Entwicklung von „EFQM“ seit 2004 zeigt.
- Es handelt sich um eine rein (chart-)technische Analyse, bei der die Fundamentaldaten zum Untersuchungsobjekt weitestgehend ausgeblendet werden. So erfolgten die Revisionen des EFQM-Modells in der Vergangenheit eher in kleinen Schritten und führten zu einem begrenzten Wiederhall in Wissenschaft und Wirtschaft. Mit der radikalen Neuausrichtung des EFQM-Modells 2020 wird ein wesentlich stärkerer Impuls gesetzt mit zu erwartender höherer Resonanz. >>>

1991	1999	2003	2010	2013	2020
Einführung des EFQM-Modells	1. Revision Radikale Änderungen	2. Revision Signifikante Änderungen	3. Revision Inkrementelle Änderungen	4. Revision Inkrementelle Änderungen	5. Revision Radikale Änderungen
<ul style="list-style-type: none"> ■ Rahmenrichtlinie für organisatorische Selbsteinschätzung ■ Grundlage für European Quality Award (EQA) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Definition der 8 Grundkonzepte ■ Definition der 9 Hauptkriterien ■ Einführung der RADAR-Logik 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Überarbeitung der Grundkonzepte ■ Anpassung des Kriterienmodells ■ Anpassung der RADAR-Logik 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Überarbeitung der Grundkonzepte ■ Anpassung des Kriterienmodells 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Überarbeitung der Grundkonzepte 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Neuausrichtung der Grundkonzepte ■ Verschlankeung des Kriterienmodells ■ Überarbeitung der RADAR-Logik

Tabelle 1. Revisionen des EFQM-Modells über drei Jahrzehnte. Quelle: HTW Dresden © Hanser

Ausrichtung	Realisierung	Ergebnisse
<ul style="list-style-type: none"> ■ Zweck, Vision und Strategie ■ Organisationskultur und -führung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Interessensgruppen einbinden ■ Nachhaltigen Nutzen schaffen ■ Leistungsfähigkeit und Transformation vorantreiben 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wahrnehmung der Interessensgruppen ■ strategie- und leistungsbezogene Ergebnisse

Tabelle 2. EFQM Modell 2020 – Bewertung in drei Dimensionen. Quelle: EFQM © Hanser

Bedeutung des EFQM-Modells 2020 kann wieder zunehmen

In der Organisationsforschung finden sich eine Reihe von Erklärungsansätzen bzw. -theorien zu der Entstehung, Verbreitung und dem Niedergang von Managementkonzepten. Ein Beispiel ist die (Neue) Institutionenökonomik, welche die Transaktionskosten bei der Anwendung bzw. Einführung von Managementkonzepten in den Fokus der Betrachtung stellt. Oder die Neo-Institutionalistische Theorie, die der Frage nachgeht, warum bestimmte Abläufe und Strukturen in Organisationen eingeführt (institutionalisiert) werden und andere nicht.

Die generellen Aussagen beider Theorien lassen sich sehr gut auf die im Zusammenhang mit dem EFQM-Excellence-Modell gewonnenen Studienergebnisse übertragen. Als Ausgangspunkt dienen die zwei grundsätzlichen Ziele bei der Einführung von (neuen) Managementkonzepten:

- **Effizienzsteigerung:** Die Entscheidung, ob das EFQM-Modell im Unternehmen angewendet wird oder nicht, basiert auf Kosten-Nutzen-Überlegungen der verantwortlichen Manager. Dabei wird die Anwendung des Modells als Transaktion gesehen, deren finanzielle Wirkung zu beurteilen ist. Während die Kosten relativ einfach zu bestimmen sind (z. B. Kosten für Qualifikationen), lässt sich der finanzielle Nutzen meistens nur indirekt ermitteln (z. B. Kosten für vermiedene Reklamationen). In diesem Zusammenhang sind häufig Opportunitätskostenbetrachtungen anzustellen. In beiden Punkten, also bezogen auf die Ergebnishöhe und -bewertung, gestaltete sich die Entscheidungsfindung für oder gegen das EFQM-Modell in der Vergangenheit eher schwierig. Entscheidungsträger begründeten ihre Ablehnung häufig mit der hohen Modellkomplexität und dem langen Umsetzungszeitraum. Beide Kritikpunkte wurden in der neues-

ten Revision des EFQM-Modells aufgegriffen. So soll die radikale Verschlan-
kung der Bewertungsdimensionen und -kriterien einen unmittelbar positiven Effekt auf das Effizienzkalkül der Entscheider haben.

- **Legitimitätssteigerung:** Neben der Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit von Managementkonzepten liegt ein besonderes Augenmerk auf dem mit der Einführung verbundenen Legitimations- bzw. Reputationsgewinn. So stellen sich auch bei der Anwendung des EFQM-Modells viele Entscheidungsträger zunächst die Frage, ob und inwieweit das „Streben nach Excellence“ in der Branche bzw. bei wichtigen Stakeholdern (z.B. Kunden) anerkannt bzw. honoriert wird. Ist dies nicht gegeben, dann sinkt die Anwendungswahrscheinlichkeit üblicherweise deutlich.

Wie einschlägige Untersuchungen zeigen, entsprechen erfolgreiche Managementkonzepte stets dem „Zeitgeist“ und geben Antworten auf die dringlichsten Fragen der Unternehmenstätigkeit. Im Rückblick betrachtet standen die Gründung der EFQM und die Auslobung des *European Quality Awards (EQA)* im Zeichen der Total Quality Management (TQM) -Offensive der 1980er-Jahre. Auf Qualität liegt zwar auch heute ein Fokus, jedoch stellt dieses Thema für viele Unternehmen nicht mehr das vordringliche Problem dar. Vielmehr bestimmen Themen wie Digitalisierung und Klimawandel die heutige Agenda.

Fazit: Es wird spannend sein, zu sehen, ob das EFQM-Modell 2020 in Zukunft einen konkreten Beitrag zur Lösung dieser neuen Herausforderungen liefern kann. Und ob die Verantwortlichen in den Unternehmen und Organisationen dieses Potenzial erkennen. Wenn ja, dann wird auch die Anzahl der Publikationen, die sich mit dem (Erfolgs-)Modell-EFQM beschäftigen, wieder zunehmen. ■

INFORMATION & SERVICE

STUDIE

Im Rahmen einer bibliometrischen Analyse der Publikationen zum Thema EFQM wurden über 900 Veröffentlichungen eruiert. Untersucht wurden zitierfähige Publikationen im deutschsprachigen Raum für die Jahre 2011 bis 2020.

QUELLEN

- Moll, A.: Spitzenleistung ohne Excellence? QZ 11/ 2019, S. 36-39.
- EFQM Global Award Winners 2021: www.efqm.org
- Kieser, A.; Ebers, M. (Hg.): Organisations-theorien. Kohlhammer, Stuttgart 2006

AUTOREN

Prof. Dr. Swen Günther ist Inhaber der Professur für Prozess- und Innovationsmanagement an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden. Er ist spezialisiert im Bereich Qualitätsmanagement/ Six Sigma und leitet aktuell das vom BMBF geförderte Verbundforschungsprojekt Transfer_i.

B.A. Judith Schulze arbeitet an der Professur für Prozess- und Innovationsmanagement und hat an der empirischen Studie zur Verbreitung von EFQM 2020 mitgewirkt.

KONTAKT

Prof. Dr. Swen Günther
swen.guenther@htw-dresden.de