

Unter die EFQM-Lupe genommen: Circular Economy

Ein Ziel des EFQM-Modells besteht darin, auf nahezu alle Zwecke der Organisationsentwicklung anwendbar zu sein. Die daraus resultierende eher allgemeine Sicht auf Organisationen lässt Spielraum für Konkretisierungen. Genau darauf ist die EFQM-Lens-Series ausgerichtet. Die jüngste Lens fokussiert die Kreislaufwirtschaft.

WIE UNTER EINER LUPE lassen sich mit den Diagnosetools der Lenses spezifische Themen in einer Organisation detaillierter betrachten. Methodisch funktioniert das im Prinzip wie bei dem allgemeinen EFQM-Modell. Basis sind die drei Grundsätze Ausrichtung, Realisierung und Ergebnisse. Die Kriterien weisen dann jeweils eine themenspezifische Ausrichtung auf. Auf der EFQM-AssessBase können einfache (Fragebogen) oder detailliertere (Businessmatrix Advanced) Analysen vorgenommen werden. Zu folgenden Themen hat die EFQM bereits Lenses entwickelt: Circular Economy (Kreislaufwirtschaft), UN Sustainable Development Goals (Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen), Innovation und Disruption. Diese wurden sukzessive mit Partnern der EFQM aus ganz Europa entwickelt. Die jüngste ist die Circular Economy Lens, die in Zusammenarbeit mit Excellence Finland (vormals Laatuokeskus) entstand und im April öffentlich vorgestellt wurde. Mehr und mehr Organisationen legen Wert darauf, ihr Geschäftsmodell mit Aspekten der Nachhaltigkeit zu versöhnen. Wer größere Ambitionen hegt, der versucht gar eine Führungsrolle in Sachen nachhaltiges Wirtschaften anzustreben. Dabei ist jedem klar: Ein forsches Ziel ist schnell



formuliert. Doch heute, in einer Zeit, in der Unternehmen mit Berichten zur Nachhaltigkeit gefühlt die Öffentlichkeit fluten, entsteht schnell der Verdacht, dass es dabei oft nur um „Greenwashing“ geht. Mit der EFQM Circular Economy Lens kann eine Organisation dem Eindruck entgegenreten, „Greenwashing“ zu betreiben.

Bei der Idee des zirkulären Wirtschaftens geht es vorrangig um ein Denken in Kreisläufen – weg vom Ansatz des „take, make, use and throw away“. Es geht nicht allein um Recycling. Vielmehr wird der Zyklus nicht vom Produkt her, sondern aus der Sicht eingesetzter Rohstoffe und Energie gedacht. Alles, was im Rahmen von Circular Economy produziert werden soll, wird mit Blick auf (alle) Möglichkeiten der Nutzung, Wiedernutzung (second life), Wiederverwertung und Reparaturfreundlichkeit betrachtet. Die drei Prinzipien zirkulären Wirtschaftens lauten: Verschwendung und Verschmutzung bereits in der Entwicklung eliminieren, Produkte und Materia-

lien so lange wie möglich nutzen, natürliche Systeme regenerieren (Definition gemäß EFQM). So wird das Denken in geschlossenen Kreisläufen möglich – ein Beitrag zu mehr Nachhaltigkeit.

Kriterien der Circular-Economy-Lens als Wegweiser

Wie unterstützt nun EFQM dabei? Die Kriterien der Circular-Economy-Lens weisen verbindlich den Weg. Wie im EFQM-Modell sind diese den Grundsätzen Ausrichtung, Realisierung und Ergebnisse zugeordnet. Entscheidend für die Frage, wie verbindlich das Thema Circular Economy aus Sicht der EFQM gesehen wird, ist jedoch, dass kein Veränderungsprozess ausschließlich intern betrachtet wird. Was heißt das konkret? Gemäß EFQM reflektiert sich eine herausragende Organisation als Teil eines Ecosystems, auf das sie einwirkt, das aber umgekehrt auch förderlichen oder erschwerenden Einfluss auf die Ziele der Organisation ausübt. Insofern ist die Einbindung der wichtigsten Stakeholder ein zentrales Prinzip im EFQM-Modell. Das gilt auch für die Circular-Economy-Lens.

Zunächst fordert das Kriterium 1.2 (Ausrichtung), die Bedürfnisse der Stakeholder zum Thema Veränderung in Richtung Circular Economy zu identifizieren und zu verstehen. Im Bereich Realisierung fordert die EFQM-Lens, die Beziehung zu Kunden nachhaltig nach zirkulären Prinzipien auszurichten (Kriterium 3.1). Die Mitarbeiter sollen bestärkt werden, den Kurs mitzutragen und mitzugestalten (Kriterium 3.2). Wirtschaftliche und regulatorische Interessengruppen (Anteilseigner, Finanziere, Regierungen und Behörden) werden eingebunden, um den Kurs der Organisation nachhaltig zu sichern (Kriterium 3.3). Eine herausragende Organisation interagiert mit der Gesellschaft (interessierte und betroffene Akteure im näheren oder weiteren Umfeld der Organisation), leistet einen signifikanten Beitrag zur Förderung der Zirkulärwirtschaft und sucht aktiv Feedback zu ihren Aktivitäten (Kriterium 3.4). Beziehungen zu Partnern und Lieferanten werden so gestaltet, dass sie auf die Vision der Organisation und den Zweck der Erfüllung der Prinzipien von Zirkulärwirtschaft einzahlen (Kriterium 3.5). Damit dieses Engagement nachhaltig gesichert werden kann, ist es notwendig, dass sich die Organisation ein umfassendes Bild von der Wahrnehmung ihrer Stakeholder verschafft (Kriterium 6). Dazu können vielfältige Bezugsquellen für Feedback herangezogen werden. Diese Rückmeldung liefert wichtige Informationen, um die Strategie und Ziele sowie die Maßnahmen zu deren Umsetzung zu prüfen, zu bewerten und bei Bedarf anzupassen.

Dieser exemplarische Einblick zeigt auf, wie tiefgreifend und verbindlich Themen mit dem EFQM-Modell und insbesondere mit den Lenses aufgegriffen werden können. Eine Organisation, die sich zum Ziel setzt, ihr Geschäftsmodell auf nachhaltiges Wirtschaften auszurichten, findet in der EFQM Circular-Economy-Lens ein geeignetes Instrument.

joern.cerff@dgq.de