

Das Excellence-Modell der EFQM

EFQM ist

ein TQM- (Total-Quality-Management-) System. Es bezieht die gesamte Organisation mit allen seinen Aktivitäten, MitarbeiterInnen, Kunden und auch die Organisations-Umwelt mit ein.

EFQM heißt

European Foundation for Quality Management und wurde 1988 von 14 Unternehmen (u.a. Bosch, Ciba, Fiat, Nestlé, Philips, Renault, Sulzer, VW) gegründet.

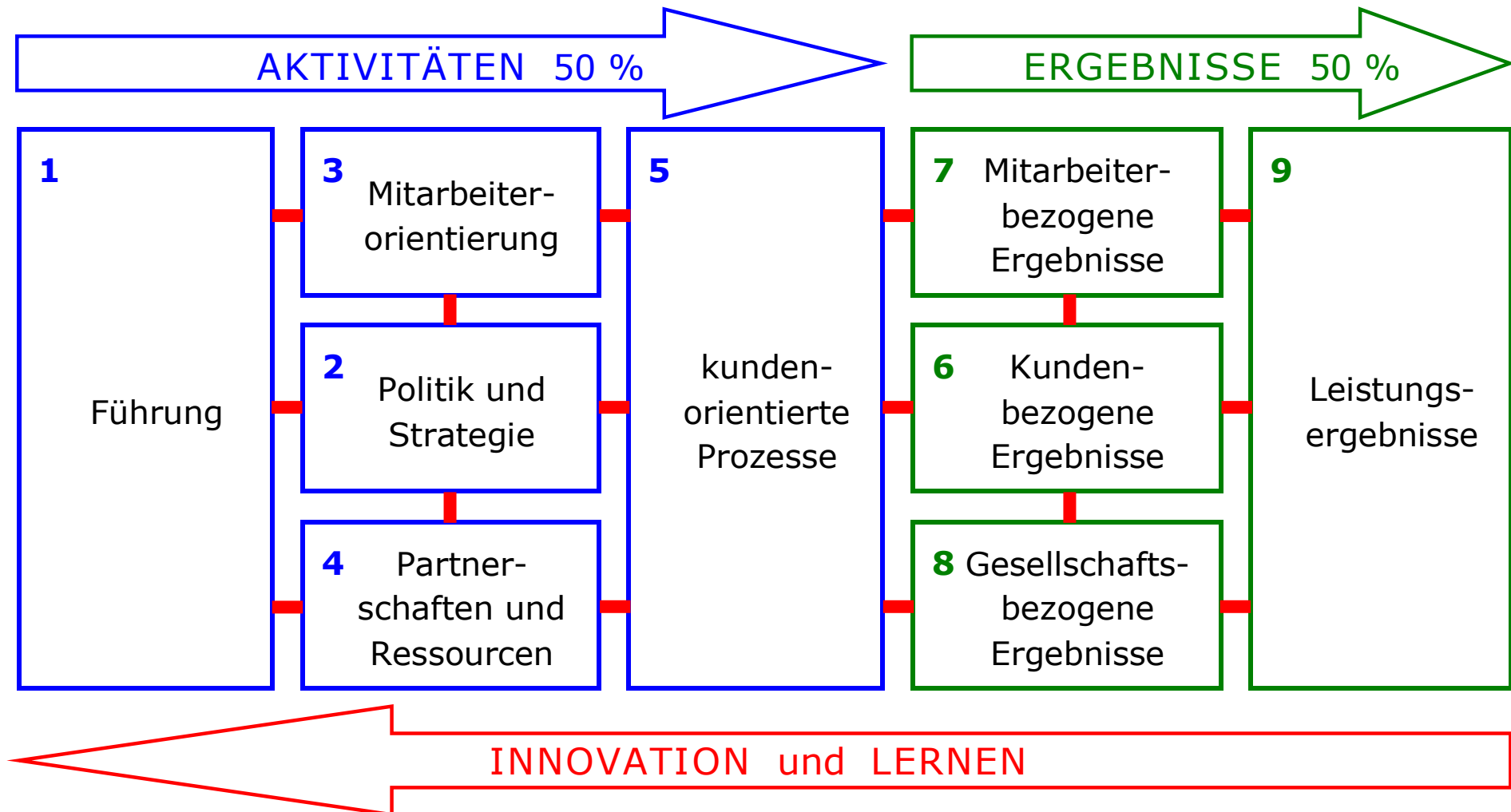
EFQM bietet

eine Basis-Version, die für möglichst viele unterschiedliche Betriebe gelten soll. Jede Branche muss das Modell an ihre Eigenheiten und Bedürfnisse anpassen.

EFQM ermöglicht

- internes Self-Assessment: Die Gesamtorganisation oder eine Abteilung analysiert und beurteilt die betrieblichen Abläufe nach den vorgegeben Kriterien selbst.
- externes (Third-Party-) Assessment: Speziell dafür ausgebildete Experten analysieren und beurteilen die betrieblichen Abläufe. Die von der EFQM vorgegebenen Kriterien bilden einen Standard; dadurch ist es möglich, Organisationen miteinander zu vergleichen. Wer möchte, kann sich um einen Qualitätspreis, den European Quality Award oder den Austrian Quality Award (Österreichischer Staatspreis Qualität), bewerben.
- Qualitätsverbesserung: Aufgrund der umfassenden Analyse werden Maßnahmen ergriffen, um die Stärken der Organisation zu fördern und Schwächen zu beheben.

Die Bewertungs-Kriterien der EFQM



Kurzbeschreibung der Kriterien

Die ersten fünf Kriterien zeigen die Aktivitäten, die dazu beitragen, hohe Leistung und Qualität zu erzeugen („Vorgehen“). Die weiteren vier Kriterien zeigen die Resultate („Ergebnisse“). Bei den Kriterien 1 bis 5 ist nachzuweisen, was **getan** wird, bei den Kriterien 6 bis 9 ist nachzuweisen, was tatsächlich **erreicht** wurde.

- Kriterium 1 **Führung** heißt im Original „Leadership“ und meint die Art und Weise, wie die gesamte Organisation geleitet wird. Dazu gehören auch Formen der Selbstorganisation und der Unternehmenskultur.
- Kriterium 2 **Politik und Strategie** gelten der Ausrichtung der gesamten Organisation – einschließlich der Visionen, Leitbilder und Umsetzungsverfahren.
- Kriterium 3 Die Führung der **MitarbeiterInnen** umfasst die Personalpolitik und die Personalentwicklung – einschließlich der innerbetrieblichen Führungsinstrumente.
- Kriterium 4 **Partnerschaften und Ressourcen** sprechen alle Grundlagen an, aus denen die Organisation ihren Nutzen zieht – von den Finanzmitteln über das fachliche Können der MitarbeiterInnen bis zur Energie, den Standortvorteilen und den Interaktionen mit der Umwelt.
- Kriterium 5 **Prozesse** sind betriebliche Abläufe. Dazu gehören z.B. die Schnittstellen zwischen Management und Verwaltung oder Produktion, Produktions- und Verwaltungsabläufe, die Wege bei der Entwicklung eines neuen Angebotes usw..
- Kriterium 6 **Kundenbezogene Ergebnisse** ist mehrstufig zu verstehen. Dies gilt sowohl für die Auswahl der befragten Personengruppen wie auch für die Methoden der Zufriedenheitsmessung. Die mehrstufige Erfassung beginnt mit der systematischen Sammlung von spontanen Rückmeldungen und endet bei breiten Überblickserhebungen.
- Kriterium 7 **Mitarbeiterbezogene Ergebnisse:** Zufriedenheit sollte möglichst gemessen und nicht nur behauptet werden. Dazu gehört auch ein Konzept, die Zufriedenheit zu erfassen.
- Kriterium 8 **Gesellschaftsbezogene Ergebnisse:** Im englischen Original spricht man von „impact on society“.
- Kriterium 9 **Leistungsergebnisse:** In wirtschaftlich selbstständigen Unternehmen rangiert hier an erster Stelle der Betriebserfolg. Er ist Voraussetzung, dass die Organisation weiter existieren kann. Bei Einrichtungen der öffentlichen Hand oder bei Non-Profit-Organisationen geht es nicht in allen Fällen um Existenzfragen. Es folgt daher die Frage nach dem Zweck der Organisation, der Qualitätspolitik und ähnlichen Referenzgrößen, die vorgegeben sind.

Zu allen neun Kriterien gibt es Unterpunkte, so genannte Subkriterien. Es sind zwischen zwei und acht pro Kriterium und sie bezeichnen im Detail, was bei Total Quality vorhanden sein muss. Diese ca. 50 Subkriterien sind die zweite Ebene des Systems (second level).