

Bozener Management Gespräche 2002

Interkulturelles Management

Europäische Akademie Bozen

Herbst 2002

Struktur

I. Vortrag

Gliederung

- 1. Paradigmen für die Unternehmensentwicklung**
- 2. Leitgedanken und Werte für die Entwicklung einer interkulturell integrativen, ganz- und gesamtheitlichen Führungs- und Unternehmenskultur**
- 3. Zusammenfassung**

II. Workshop

TQM-Ansatz und EFQM-Modell für Excellence als Richtschnur für die Entwicklung und Umsetzung einer interkulturell integrativen, ganz- und gesamtheitlichen Führungs- und Unternehmenskultur

I. Vortrag

1. Paradigmen für die Unternehmensentwicklung

**„Wir arbeiten
in Strukturen von gestern
mit Methoden von heute
an Strategien von morgen,
vorwiegend mit Menschen,
die in Kulturen von vorgestern
die Strukturen von gestern
aufgebaut haben,
und das Übermorgen
innerhalb des Unternehmens
nicht mehr erleben werden.“**

(Zitat nach Knut Bleicher)

Unser Zeitalter ist geprägt von einem dienstleistungsorientierten und innovativen Umgang mit Information und Wissen. Die notwendigen Rahmenbedingungen hierfür liegen jedoch im ethisch-moralischen, psychologischen und sozialen Bereich.

Erstmals in der Menschheitsgeschichte sind Wachstum und Strukturwandel nicht mehr primär von Rohstoffen, Maschinen und deren Anwendungen sondern von Fortschritten im Umgang miteinander abhängig. Die Basisinnovation besteht in der Erschließung psychosozialer und geistiger Kompetenzen, also im Bereich spezifisch menschlicher Potentiale.

Früher hat es oftmals noch genügt und funktioniert, wenn eine Entwicklung in der Vergangenheit eingehend analysiert und daraus Entwicklungen in der Zukunft prognostiziert wurden. Früher gab es Normen, Vorschriften, Vorgaben, Rituale. Heute müssen wir, dem permanent erlebten Wandel bedingungslos ausgesetzt, auch einen ständigen Wertewandel hinnehmen und eigene, zum Teil neue Werte schaffen, um unserem Denken und Tun, unserem Dasein überhaupt, einen Halt geben zu können. Heute ist die Welt derart komplex und der Wandel derart schnell geworden, daß die bisherige Vorgehensweise der Transponation von Entwicklungen der Vergangenheit in die Zukunft nicht mehr verlässlich angewandt werden kann. Und die Entwicklung schreitet unvermindert, ja sogar weiter beschleunigend, fort. Trotzdem bleibt auch heute die Forderung bestehen, Entwicklungen in der Zukunft einschätzen und das Handeln planvoll und zielgerichtet darauf abstellen zu können.

Im Übergang von der nationalen Industrie- zur globalen und damit multikulturell geprägten, dienstleistungsorientierten Informations- und Wissensgesellschaft sehen sich Unternehmen vor eine Reihe völlig neuartiger Herausforderungen gestellt. Für deren erfolgreiche Bewältigung und damit für ihre eigene Zukunftsfähigkeit werden die sogenannten weichen Faktoren, die in Begriffen wie Führungs- und Unternehmenskultur ihre Ausprägung und ihren Niederschlag finden, immer wichtiger. Desgleichen die Erschließung und Weiterentwicklung der Humanpotentiale. Zu diesen gehören neben Phantasie, Kreativität, Innovationskraft, kommunikativen Fähigkeiten - eben gerade auch in anderen Sprachen als der eigenen Muttersprache - und Integrations- und Teamfähigkeit, immer stärker auch die ethisch-moralische und soziale Kompetenz sowie die interkulturelle Lernbereitschaft und -fähigkeit.

In der Theorie, in vielen Eigendarstellungen von Organisationen und Unternehmen, gleich welcher Art, wird solches auch bereits gezielt vermittelt und propagiert: Der Mitarbeiter als umfassend geforderte, in jeder Hinsicht treibende Kraft sei die wichtigste Ressource und stehe deshalb immer im Zentrum. Die neuen Strukturen würden mit, durch und für die Mitarbeiter aufgebaut, um diese wiederum mittels flacher Hierarchien, Teamarbeit, großer Freiräume und der Möglichkeit zur Übernahme selbstgewählter Verantwortung zu unterstützen.

Die Realität und Praxis sieht jedoch vielfach ganz anders aus: Unter den Mitarbeitern herrschen Angst, Verunsicherung, Frustration, steigender Druck, auch zur Übernahme vorgegebener Verantwortung. Dies führt dann entweder infolge nachlassender Motivation zu innerer Kündigung oder infolge von Überforderung und Orientierungslosigkeit zu sinnentleerter und zielloser Arbeits- und Erledigungswut und damit in beiden Fällen zu sinkender Produktivität. Ellenbogenverhalten und Mobbing, das Sägen an den Stühlen anderer zur vermeintlichen Sicherung des eigenen nehmen zu, das Klima verschlechtert sich. Arbeitslosigkeit und / oder Suchtproblematiken sind häufig ein vorläufiges Endstadium.

Warum also klafft Anspruch und Wirklichkeit soweit auseinander?

Hier lohnt sich eine ausführlichere und differenziertere Betrachtung unterschiedlicher Phänomene.

Auf der einen Seite stehe die Paradigmen, wie:

- Hierarchieabbau
- Die Krise bestehender Institutionen
- Zusammenarbeit und Führung in multikulturell zusammengesetzten Teams und global vernetzten Strukturen
- Die Herausbildung entterritorialisierter und temporärer Arbeitsgemeinschaften
- Die zunehmende Bedeutung von Kontakten, Beziehungen und informeller Kommunikation
- Wachsende Anforderungen an Mobilität, Flexibilität und Arbeitsgeschwindigkeit
- Erhöhung der Komplexität von Aufgaben- und Problemstellungen

All diese Faktoren erfordern eine ganz- und gesamtheitliche Sichtweise, die wiederum die Bereitschaft und Fähigkeit zu vernetztem Denken und Handeln eines jedes Einzelnen und der Organisation, in der er sich bewegt, voraussetzen.

Selbst unter der idealisierten Annahme, daß sich solche Denk- und Verhaltensweisen von selbst entwickeln und etablieren, bleibt doch die Erkenntnis, daß sich solches nicht in der geforderten Schnelligkeit und auch nicht gleichmäßig vollziehen wird. Der Grund ist darin zu suchen, daß der Mensch entwicklungsgeschichtlich betrachtet schlicht nicht in der Lage sein kann, seine Kapazitäten in Bezug auf die Aufnahme und Verarbeitung derartig anwachsender Informationsmengen in so kurzer Zeit so nachhaltig zu steigern. Das bedeutet, daß zur Entscheidungsfindung neben der Ratio die Intuitio an Bedeutung gewinnen wird. Diese ist jedoch infolge der individuellen und kulturellen Prägung in der Art der Wahrnehmung, deren Verarbeitung und deren reflektierend-konkludierende Bewertung wiederum sehr stark von den weichen, auch individuell und kulturell emotionsbehafteten Faktoren abhängig.

Um also mit dem Paradigmenwechsel erfolgreich umzugehen, sind somit nicht nur die weichen Faktoren eines jeden Einzelnen gefragt sondern gleichermaßen eine ethisch-moralisch reflektierte, wertorientierte Führung und Unternehmenspolitik. Insbesondere in interkulturell zusammengesetzten Teams und Organisationen entstehen immer wieder Reibungsverluste und Interaktionsproblematiken, die sich aus differierenden Wertvorstellungen, und damit verbunden, aus dem Fehlen allgemeinverbindlicher ethisch-moralischer und zwischenmenschlicher Verhaltensstandards und -kodizes ergeben. Konfliktpotentiale dieser Art werden dann unter den sogenannten Opportunitätsrisiken subsumiert und sind damit nicht Gegenstand einer betriebswirtschaftlichen Betrachtung. Wegen des schleichenden Charakters ihrer Entstehung und ihres Eindringens in Prozesse werden sie dann rückwirkend anderen Kostenfaktoren zugeordnet. Eine werteorientierte und trotzdem offene Führungs- und Unternehmenskultur stellt also nicht nur den wesentlichen Integrationsfaktor schlechthin dar, sondern ist damit auch unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten zugleich elementare Voraussetzung für ein sinnhaftes, zielorientiertes und erfolgreiches Führen und Arbeiten innerhalb vernetzter Strukturen.

2. Leitgedanken und Werte für die Entwicklung einer interkulturell integrativen, ganz- und gesamtheitlichen Führungs- und Unternehmenskultur

Der grundlegende Schritt besteht in der Anerkennung des Phänomens, daß alle Abläufe, Prozesse und Funktionen von Orientierungen, Haltungen und Einstellungen geprägt sind, d. h. gleichermaßen von den Wertvorstellungen aller Mitarbeiter wie von denen, die den Führungsprinzipien und der Unternehmenspolitik zugrunde liegen. Aufgabe der Führung ist es nun, dies zu erkennen, zu identifizieren, zu analysieren und zu einem möglichst hohen Grad an Kongruenz zu bringen. Dies setzt natürlich voraus, daß Führungsprinzipien und Unternehmenspolitik eine gewisse Kohärenz, Logik und Realisierbarkeit innewohnt. Um diese Kongruenz dann zu halten und ein Auseinanderdriften zu vermeiden, bedarf es einer permanenten Überprüfung und Anpassung. Führung im Unternehmen heißt zudem Orientierung zu geben und Richtung zu weisen und zwar nicht durch Anordnen sondern durch gegenseitiges Vereinbaren, gemeinsames Erfüllen und vorbildhaftes Vorleben. Führungskräfte von heute müssen in erster Linie lernen, durch eigene und / oder gemeinsam entwickelte Visionen und Ideen, durch spürbare eigene Motivation und durch gelebtes Vorbild zu begeistern und mitzureißen. Und dies nicht über äußere Motivierungsanreize sondern über das Sinnstiften und über die Schaffung eines Nährbodens für das Entstehen, Anwachsen und die Verbreitung innerer Motivation. Denn Menschen, die eine Vision oder eine Idee in sich tragen, die sie entweder selbst (mit)entwickelt oder aber sich ihr aus eigener Überzeugung und Entscheidung angeschlossen haben, können und brauchen im herkömmlichen Sinn nicht mehr geführt zu werden. Diese Menschen organisieren sich nämlich selbst, tun voller Energie das, was sie für notwendig erachten, um den Weg zur Realisierung der Vision oder Idee erfolgreich zu beschreiten. Ein derart zielorientiertes Verhalten bedeutet natürlich im Umkehrschluß auch wieder eine enorme Entlastung für die Führungskräfte selbst. Begeisterung kommt nämlich von Geist und nicht von Geld. Denn dann müßte sie „Begelderung“ genannt werden. Reinhard Sprenger schreibt daher zu Recht in seinem Buch „Mythos Motivation“: „Eine Firma, die schon dafür bezahlt, daß der Mitarbeiter Arbeit leistet und mit Prämien noch einmal bezahlt, damit der Mitarbeiter endlich tut, wofür er schon durch sein Gehalt bezahlt wird, muß irre sein. Geld ist also kein Motivationsfaktor, sondern, wie Herzberg schon vor vielen Jahren in seinen Untersuchungen herausfand, eine Hygienefaktor, d. h. ein Faktor, der, wenn nicht ausreichend vorhanden, unzufrieden, aber andererseits, wenn vorhanden, auch nicht zufriedener macht und zu höheren Leistungen anspornt.“ Schließlich müssen Führungskräfte heute eine ausgeprägte Sensibilität für kulturelle Unterschiede entwickeln, d. h. sie müssen ein Bewußtsein für Konfliktpotentiale und die zugrundeliegenden Differenzen in den kulturellen Werten und der damit verbundenen Prägung aufbauen. Dies setzt nicht nur die grundlegende Kenntnis und das Verständnis der beteiligten Kulturen sondern auch den Respekt davor, die Toleranz und die Akzeptanz dafür voraus.

Welche Wertelemente eines Unternehmens betrifft dies nun?

- **Ebene der Firmenphilosophie**

- Menschliche (ethisch-moralische und soziale) Werte, wie Würde der Person, Gerechtigkeit, sozialer Frieden, Gemeinwohl, Solidarität, Verantwortung
- Unternehmerische Werte, wie Effektivität, Effizienz, Rentabilität und Gewinn, Innovation, Zukunftsfähigkeit, gesellschaftliche Mitverantwortung

- **Operative Ebene**

- Individuelle Wertorientierungen, wie Sinnerleben, Selbstentfaltung, Erfolg, Anerkennung, Zufriedenheit, finanzielle Absicherung, materieller Wohlstand
- Werte, die zur Realisierung übergeordneter Orientierungen beitragen oder ihr entgegenwirken
- Leistungswerte, wie Kreativität, Mobilität, Flexibilität, Innovationskraft, Eigenverantwortlichkeit, Fleiß, Zuverlässigkeit, Gewissenhaftigkeit, Genauigkeit
- Ethisch-moralische Werte, wie Achtung, Respekt, Toleranz, Fairneß, Offenheit, Aufrichtigkeit, Integrität, Loyalität, Vertrauen, Hilfsbereitschaft, Mitgefühl, Sachlichkeit, Differenziertheit

Weiche Faktoren können sich also auch hier nur dann entwickeln und zur Geltung kommen, wenn die Rahmenbedingungen in Form der jeweiligen Führungs- und Unternehmenskultur dies nicht nur zulassen sondern darauf ausdrücklich abzielen und diese entsprechend befördern. Dies setzt jedoch voraus, daß die Führungs- und Unternehmenskultur nicht nur auf rein materiellen sondern gleichermaßen auch auf ethisch-moralischen, sozialen und zwischenmenschlichen Werten beruhen. Nur dann kann sich ein Zustand der Balance zwischen einer Vielfalt individueller Werte und Wertorientierungen, die von allen getragen werden, einstellen.

Was wir in Unternehmen heute mehr denn je als fruchtbare Rahmenbedingung brauchen, ist Klarheit. Gemeint sind damit eindeutige Werte, ein klares Ziel und eine Zielgruppe, die sich aus Mitarbeitern, Lieferanten, Kunden und Teilen von Gesellschaften zusammensetzt, die bereit ist, diesen Weg mitzutragen und mitzugehen. Dabei ist die Zusammensetzung dieser Zielgruppe zunehmend multikulturell geprägt. Der Begriff „Wert“ bedeutet nach Immanuel Kant Eigenschaften, die wir anstreben und wegen derer wir (hoch) geschätzt werden wollen. Andere Unternehmen, andere Kulturen haben andere Werte. Diese gilt es zu kennen, zu verstehen, zu respektieren, zu tolerieren und zu akzeptieren. Und nur dort und in den Bereichen, wo dieses praktiziert wird und es von allen beteiligten Seiten als sinnvoll und möglich angesehen wird, kann auch erfolgversprechend versucht werden, eine konsensuale Wertegemeinschaft, die sich an gemeinsamen Wertvorstellungen orientiert, zu schaffen und zu etablieren. Es versteht sich von selbst, daß diese Wertegemeinschaften einen temporären und partitionären Charakter haben, der sich zunächst einmal vornehmlich auf die Arbeitswelt bezieht aber auch darüber hinaus gehen kann. Ein weiteres Problempotential ergibt sich auch aus der Tatsache, daß solche meist langfristigen Werte nicht selten in Konflikt zu kurzfristigen monetären Zielen des Unternehmens stehen. Deshalb wird es auch wesentliche Aufgabe von Führungskräften sein, diesen Konflikt aufzulösen.

Ich möchte an dieser Stelle die Definition einer Führungskraft anführen, wie sie sich als Quintessenz einer Befragung eines repräsentativen Querschnitts aus der multikulturell zusammengesetzten Mitarbeiterschaft einer deutschen Großbank formulieren läßt: „Eine vorbildhafte Führungskraft ist jene, die durch ihr an den Werten orientiertes Verhalten und durch ihre Erfolge im Erreichen von Zielen so viel Sog - und eben nicht Druck - auslöst, daß Mitarbeiter in Bezug auf diese genannten Faktoren auch so sein möchten.“ Wertorientierte Führung verlangt also mehr als nur das Führen anderer durch Werte, Visionen und Ideen. Es verlangt als zwingende Voraussetzung das Führen seiner selbst durch eben diese Werte, Visionen und Ideen. Oder anders ausgedrückt, gleichermaßen kreatives wie zielorientiertes Selbstmanagement. Nur daraus kann der Eindruck von Klarheit, Glaubwürdigkeit und Wahrhaftigkeit entstehen. Und nur daraus kann sich der notwendige Sog entwickeln. Managementmodelle und -systeme können allenfalls eine Richtschnur zur Umsetzung darstellen aber niemals die motivierende Kraft und Sogwirkung von Werten, Visionen und Ideen ersetzen, seien sie bereits als Unternehmensphilosophie und -leitbilder formuliert oder erst in den Köpfen der Führungskräfte existent.

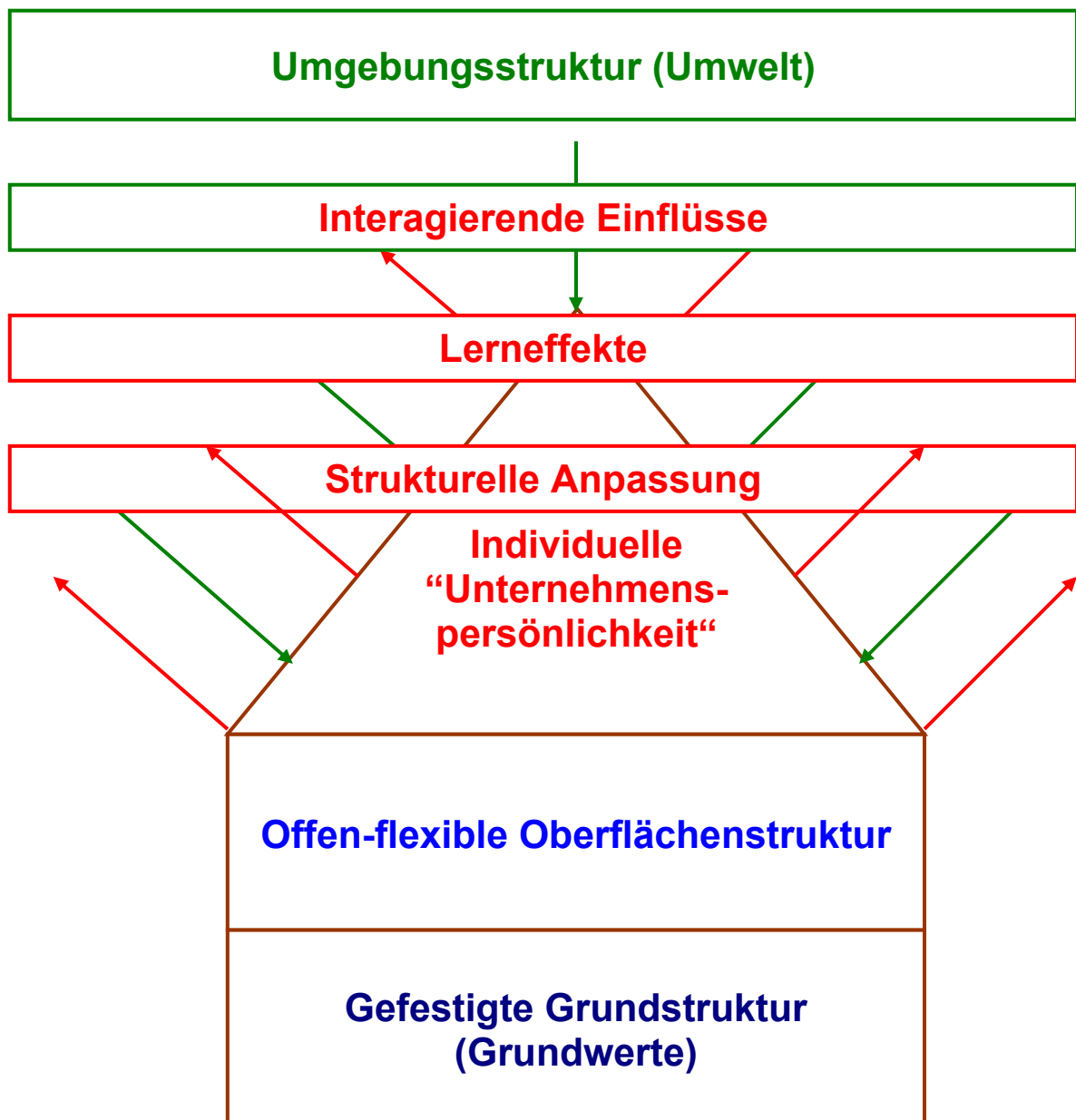
3. Zusammenfassung

Die Qualität der Arbeits- und Organisationsstruktur ist zum zentralen Erfolgsfaktor für Unternehmen geworden. Eine wertorientierte und partnerschaftliche Führungs- und Unternehmenskultur schafft Vorteile im Wettbewerb, schafft Vertrauen und fördert Mut zu Eigeninitiative, eigenverantwortlichem wie teamorientiertem Handeln und ermöglicht die Entfaltung der Persönlichkeit und ihrer Fähigkeiten. Die Leitvorstellungen zukunftsweisender Führungs- und Unternehmenskulturen sind geprägt von der Lust am Erproben innovativer Lösungsansätze, durch die Bereitschaft und Fähigkeit, Fehler und Schwachstellen offen zu legen und zu analysieren. Dies, um daraus zu lernen und im Sinne des Hauptmerkmals und -ziels von lernenden Organisationen, die Kompetenz zur Lösung von internen Aufgaben- und externen Problemstellungen kontinuierlich zu erhöhen. Sie sind geprägt von Offenheit und Wachsamkeit, Neugier und dem Wunsch, das Denken und Handeln anderer Organisationen, Unternehmen und Kulturen kennen und verstehen zu lernen.

II. Workshop

TQM-Ansatz und EFQM-Modell für Excellence als Richtschnur für die Entwicklung und Umsetzung einer interkulturell integrativen, ganz- und gesamtheitlichen Führungs- und Unternehmenskultur

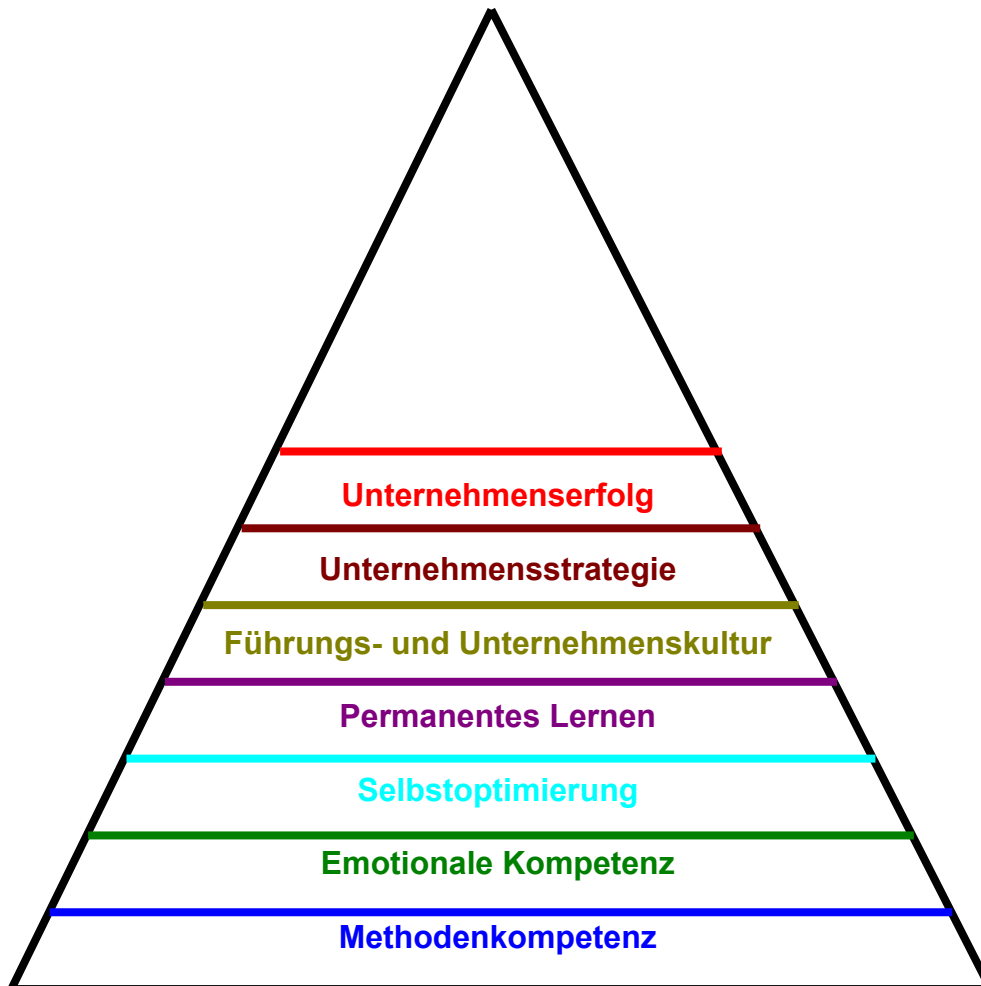
Unternehmen und Umwelt



KMU: Strukturfunktionalistische Ausrichtung (DIN EN ISO-Qualitätsmanagement)

GU: Interaktionistische Ausrichtung (TQM, EFQM)

Pyramide des Unternehmenserfolgs



Mindestanforderungen zur erforderlichen internen und externen Akzeptanz für die erfolgreiche Etablierung und Aufrechterhaltung einer beispielgebenden Unternehmenskultur basierend auf allgemeingültigen und unternehmensspezifischen Spielregeln

1. Transparenz der Spielregeln hinsichtlich Informationsvermittlung und inhaltlicher Verständlichkeit
2. Gleiche Spielregeln für alle zu jeder Zeit
3. Problemlösungs-, Ziel- und Zweckorientierungscharakter der Spielregeln

Die Wahl des Weges muß so flexibel gehandhabt werden dürfen bzw. können, daß auf möglichst kurzer Strecke die jeweiligen Entscheidungen herbeigeführt werden, ohne die Spielregeln zu verletzen.

Mindestanforderungen auf dem Weg zum erstklassigen Unternehmen in Bezug auf Mitarbeiterorientierung

1. Unternehmen

Das Unternehmen weiß seine Mitarbeiter zu schätzen und die Mitarbeiter wissen ihr Unternehmen zu schätzen.

Alle Interaktionen sind durch Vertrauen und offene Kommunikation gekennzeichnet.

Jeder Mitarbeiter steht voll hinter den Zielen des Unternehmens und alle sind stolz darauf, am Erfolg teilzuhaben.

2. Arbeit

Die Mitarbeiter müssen ihre Arbeit mögen und sie müssen die Menschen mögen, mit denen sie zusammenarbeiten.

Eine erstklassige Arbeit stellt hohe Ansprüche, ist aber auch interessant und füllt den Mitarbeiter aus.

Ein Mitarbeiter ist dann mit seiner Arbeit zufrieden, wenn er das Gefühl hat, daß er seine ganz persönlichen Fähigkeiten und Begabungen einbringen kann und diese entsprechend gewürdigt werden.

3. Führungs- und Unternehmenskultur

Die Führungs- und Unternehmenskultur ist ein wesentliches Element der Mitarbeiterorientierung.

Ein starker Leistungswille, also das nie nachlassende Bestreben, besser zu sein, bewirkt in Verbindung mit einem Klima der Offenheit und des Vertrauens ein Höchstmaß an Zufriedenheit mit dem Unternehmen und seiner Kultur.

Diese Leistungsethik verbessert nicht nur das Betriebsklima sondern trägt auch wesentlich zur Steigerung des wirtschaftlichen Erfolgs des Unternehmens bei.

4. Personaleinsatz und Mitarbeiterförderung

In jedem Unternehmen liegt ein riesiges menschliches Potential verborgen, das darauf wartet, gehoben, richtig eingesetzt und gezielt gefördert zu werden.

5. Mitarbeitermotivation

Oft kann man gute Leute schon allein dadurch bei der Stange halten und motivieren, daß man sie spüren läßt, wie wichtig ihr Beitrag für die erfolgreiche Zukunft des Unternehmens ist.

Das EFQM-Modell für Excellence

Allgemeines

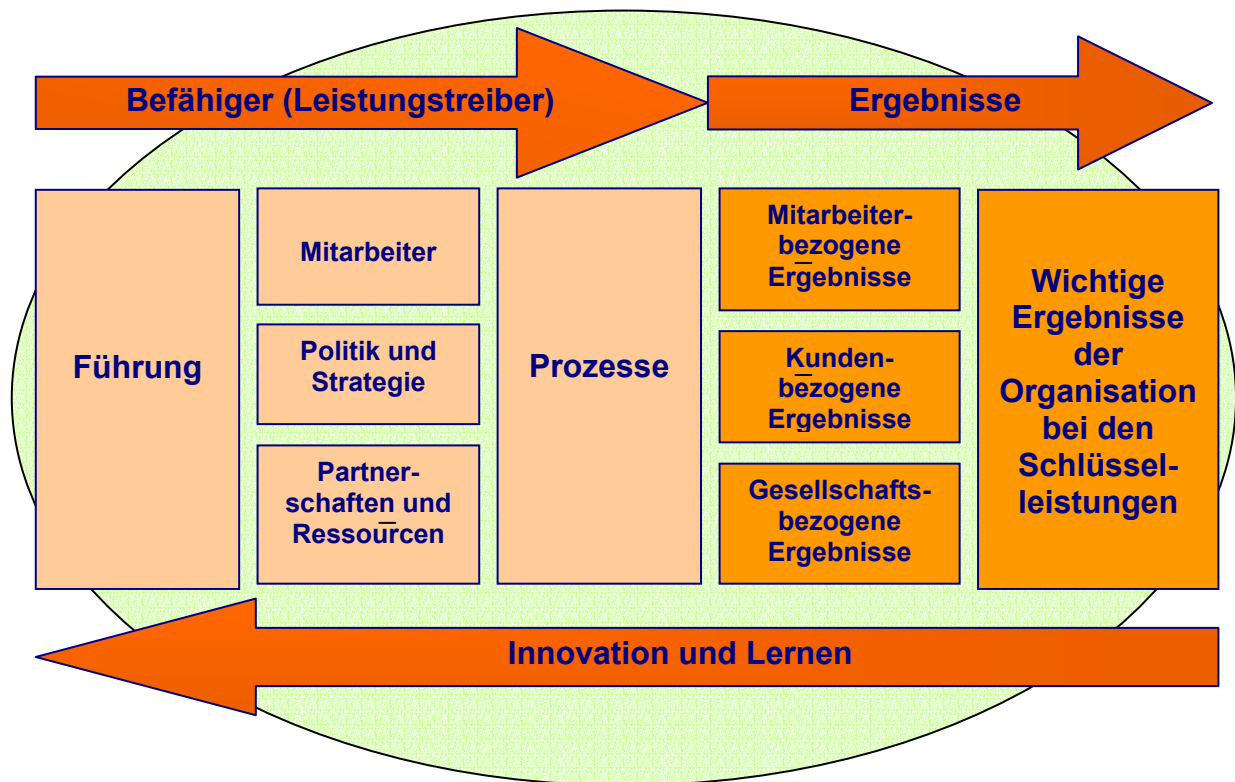
Das EFQM-Modell hat eine modulare Struktur, die es ermöglicht, verschiedene Vorgehensweisen anzuwenden, um nachhaltig Excellence zu erzielen. Es beruht auf folgender Prämisse:

Definition:

„Excellence hängt davon ab, daß man die Interessen aller relevanten Interessengruppen in ein ausgewogenes Verhältnis bringt (dazu gehören Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und die Gesellschaft im allgemeinen, sowie diejenigen, die ein finanzielles Interesse an der Organisation haben).“

Das EFQM-Modell kennt acht Eckpfeiler der Excellence. Sie lauten:

- Kundenorientierung
- Führung und Zielkonsequenz
- Mitarbeiterentwicklung und -beteiligung
- Kontinuierliches Lernen in Richtung „Lernende(s) Organisation / Unternehmen“ sowie ständige Innovation und Verbesserung
- Management mit Prozessen und Fakten
- Aufbau von Partnerschaften
- Verantwortung gegenüber der Öffentlichkeit
- Ergebnisorientierung



Die **European Foundation for Quality Management (EFQM)** ist eine gemeinnützige Organisation auf Mitgliederbasis, welche 1987 von vierzehn führenden europäischen Unternehmen gegründet wurde.

Seit 1991 ist das EFQM-Modell für Excellence mit den neun Leistungskriterien auf dem Markt.

Das EFQM-Modell für Excellence basiert auf dem Gedanken der **periodischen Selbstbewertung (self-assessment)**, um Stärken und Verbesserungsmöglichkeiten zu ermitteln. Als einer der vorgesehenen Maßstäbe dient dabei ein Vergleich mit den gemäß den Kriterien des EFQM-Modells für Excellence jeweils als Branchen-Besten angesehenen Unternehmen im Rahmen von **Benchmarking-Prozessen**.

Die Akzeptanz in der Wirtschaft ist ständig gestiegen und die Erfahrungen der Assessoren mit der Anwendung des Modells sind überwiegend positiv. Aufgrund dieser erfreulichen Entwicklung stellte die European Foundation for Quality Management im Jahr 2000 ein neues erweitertes Modell vor.

Damit können wichtige inhaltliche Forderungen noch präziser erfüllt und das Modell differenzierter angewendet werden. Das Bewertungsverfahren wird mit dem neuen Modell ebenfalls verbessert. Durchgängige Basis hierfür ist das „RADAR-Prinzip“. „**RADAR**“ (ins Deutsche übersetzt) steht als Abkürzung für Ergebnisse - Vorgehen - Umsetzung - Bewertung und Rückschau (**R**esults - **A**pproach - **D**eployment - **A**ssessment and **R**eview).

Das EFQM-Modell für Excellence ist in den vergangenen Jahren zu einem weitgehend anerkannten Instrument der Unternehmensbewertung und Unternehmensausrichtung bezüglich eines umfassenden Qualitätsmanagements im Sinne der Philosophie von Total Quality Management (TQM) geworden. Es basiert somit auf der gleichzeitigen und gleichwertigen Betrachtung von Menschen, Prozessen und Ergebnissen. Oberstes Unternehmensziel ist demnach durch die den jeweiligen Fähigkeiten der Mitarbeiter entsprechende verantwortliche Einbindung aller Beteiligten im Rahmen von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen (KVPs) in jeder Hinsicht bessere Unternehmensergebnisse zu erzielen.

Die Einführung von Total Quality Management im Rahmen des EFQM-Modells für Excellence kann auch ein Weg zu kultureller und wirtschaftlicher Integration für global denkende und agierende Unternehmen im Sinne eines **Interkulturellen Managements** sein.

Im Gegensatz zu Qualitätsmanagement-Modellen, wie demjenigen nach der DIN EN ISO 9000:2000-Reihe, ist beim EFQM-Modell für Excellence keine Zertifizierung sondern die freiwillige Bewerbung um eine Bewertung im Rahmen von Preisverleihungen vorgesehen.

Seit 1992 wird auf europäischer Ebene jährlich der **European Quality Award (EQA)** vergeben. In Deutschland vergibt die deutsche Sektion der EFQM deren Statthalter die **Deutsche Gesellschaft für Qualität (DGQ)** ist, den inhaltsgleichen **Ludwig-Erhard-Preis**. Als Vorbild für beide Preise diente der amerikanische **Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)**.

Betrachtung und Analyse des EFQM-Modells für Excellence

Unschwer sind die drei Hauptsäulen in den senkrechten Kästen zu erkennen, welche die Grundbestandteile des Modells bilden. Die jeweils dazwischenliegenden, waagrecht angeordneten Kästen stellen eine weitere Unterteilung dar und geben an, mit welchen Mitteln (Ressourcen) die Umsetzung des Modells erreicht werden soll und welche Zwischenschritte und Zwischenergebnisse dafür erforderlich sind. Grundsätzlich soll das Modell erklären, wie ein Unternehmen durch Erkenntnis und Umsetzung seiner Fähigkeiten, Aufgaben und Verantwortungen in Bezug auf strategisches Denken und Handeln, Mitarbeiter- und Prozeßorientierung sowie Management von Partnerschaften und Ressourcen gleichermaßen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit wie auch positiven Einfluß auf die Gesellschaft erreichen und somit alle relevanten Anspruchsgruppen zufriedenstellen kann. Dies führt dann auch automatisch zu sogenannter **Excellence** in allen Unternehmensergebnissen.

Innovation und Lernen umfassen dabei den gesamten Modellzyklus und werden auf alle Kriterien angewandt. Dies bedingt somit auch ein aktiv betriebenes **Informations- und Wissensmanagement**.

Das EFQM-Modell für Excellence ist außerdem in zwei große Abschnitte eingeteilt, nämlich die **Befähiger (Leistungstreiber)** und die **Ergebnisse**. Diese machen jeweils die Hälfte des Gesamtmodells in dessen Bewertung aus. Eine grundlegende Forderung der TQM-Philosophie ist es nämlich, daß es nicht ausreicht, sich vorrangig auf die anzustrebenden und zu erreichenden Ergebnisse zu konzentrieren, sondern gleichermaßen die Vorgehensweise zu deren Umsetzung in die Betrachtung mit einzubeziehen. Und diese sind untrennbar mit den beteiligten Menschen, den Prozessen und Ressourcen verbunden und daher von ihnen abhängig.

Eine weitere Differenzierung erfolgt durch die relative Gewichtung der einzelnen Kriterien in Form von prozentualen Einflußanteilen am Gesamtmodell. Diese Gewichtung wurde bei der Entwicklung und Schaffung dieses Modells von den Gründungsmitgliedern der EFQM als Erfahrungswerte aus der unternehmerischen Praxis eingebracht. Sie besteht seit der ersten Fassung in unveränderter Form.

Das Modell liefert im Gegensatz zum DIN EN ISO-Qualitätsmanagement keine konkreten Vorgaben und Anweisungen. Denn Ziel ist die Entwicklung unternehmensindividueller Ansätze und Wege zur Umsetzung und Erreichung von im Rahmen dieses Modells selbst definierter und vereinbarter Unternehmensziele. Durch dieses Modell wird also ein Bewertungsrahmen mit dem Charakter einer Richtschnur vorgegeben, innerhalb dessen die Unternehmen jedoch freie Hand haben. Dies soll letztendlich zur Entwicklung von individuellen Unternehmenskulturen auf der Basis von flexiblen und lernenden Organisationen führen, die in der Lage sind, gleichermaßen vorausschauend und verantwortungsvoll wie effizient und erfolgreich zu agieren und ihre Kompetenz zur Lösung selbst vorgegebener Aufgabenstellungen und von außen einwirkender Problemstellungen ständig zu steigern.

Aufbau der RADAR-Bewertung nach der PDSA-Logik

Jedes der Kriterien des EFQM-Modells für Excellence ist in mehrer Unterkriterien aufgeteilt, deren Bewertung nach dem **RADAR-Prinzip** erfolgt. Die Bewertung selbst ist nach einer inhärenten **PDSA-Logik (Plan - Do - Study - Act = Planen - Ausführen - Reflektierendes Überprüfen - Umsetzendes Handeln)** des US-amerikanischen Professors **W. E. Deming (siehe auch Deming-Circle)** aufgebaut. Sie geht von den Ergebnissen aus und entwickelt dazu Strategie, Vorgehensweise, Umsetzung und Bewertung als konsekutive Schritte einer Kausalkette. Diese werden als in sich schlüssiger Regelkreis wie folgt aufgebaut:

Results (Ergebnisse)

Das Unternehmen muß zuerst die Ergebnisse festlegen, die sie mit Hilfe der danach auszurichtenden und darauf abzustimmenden Unternehmenspolitik und -strategie anstreben und erreichen will. Dabei müssen die Interessen aller relevanten Interessengruppen (Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten sowie Gesellschaft) gleichermaßen Berücksichtigung finden.

Approach (Ansatz und Vorgehensweise)

Strategisch ausgerichtete Planung und Entwicklung von Vorgehensweisen, um die vereinbarten Ergebnisse zu erreichen.

Deployment (Umsetzung)

Aus den entwickelten Vorgehensweisen abgeleitete Umsetzungsschritte und deren systematische Anwendung.

Assessment (Bewertung) und Review (Überprüfung)

Ständig begleitende Begutachtung und Bewertung der durchgeführten Maßnahmen unter den Aspekten Zielerreichung, Umsetzbarkeit und Richtigkeit der Ziele. Daraus werden im Rahmen eines stetigen Lernprozesses, Verbesserungspotentiale identifiziert und entsprechende Maßnahmen ab- und eingeleitet.

Bewertungen

Befähiger (Leistungstreiber):	500 Punkte (50%)
➤ Führung:	100 Punkte (10%)
➤ Mitarbeiterorientierung:	90 Punkte (9%)
➤ Politik & Strategie:	80 Punkte (8%)
➤ Ressourcen:	90 Punkte (9%)
➤ Prozesse:	140 Punkte (14%)
Ergebnisse:	500 Punkte (50%)
➤ Mitarbeiterzufriedenheit:	90 Punkte (9%)
➤ Kundenzufriedenheit:	200 Punkte (20%)
➤ Gesellschaftliche Verantwortung / Image:	60 Punkte (6%)
➤ Geschäftsergebnisse:	150 Punkte (15%)
Gesamt:	1000 Punkte (100%)