

Karin Hohmann

Unternehmens Excellence Modelle

Das EFQM-Modell



Diplomica Verlag

Karin Hohmann

Unternehmens Excellence Modelle: Das EFQM-Modell

ISBN: 978-3-8366-3036-8

Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2009

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und der Verlag, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH

<http://www.diplomica-verlag.de>, Hamburg 2009

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	2
2. Definitionen.....	3
3. Business Excellence durch Total Quality.....	7
3.1 Integrative Managementsysteme.....	7
3.2 Das japanische TQM – Modell.....	9
3.3 Das amerikanische TQM – Modell.....	10
3.4 Das europäische TQM – Modell.....	12
4. Wettbewerbe zu Qualitätsmanagement.....	16
4.1 Der EFQM Excellence Award.....	16
4.2 Der Ludwig – Erhard – Preis.....	18
4.3 Die beste Fabrik.....	20
5. Die Bausteine des EFQM – Modells.....	20
5.1 Führung.....	23
5.2 Politik und Strategie.....	24
5.3 Mitarbeiter.....	26
5.4 Partnerschaften und Ressourcen.....	28
5.5 Prozesse.....	29
5.6 Kundenbezogene Ergebnisse.....	30
5.7 Mitarbeiterbezogene Ergebnisse.....	32
5.8 Gesellschaftsbezogene Ergebnisse.....	34
5.9 Schlüsselergebnisse.....	36
6. Das Selbstbewertungssystem.....	34
7. Zusammenfassung und Ausblick.....	41
9. Anhang.....	44

1. Einleitung

Qualität wird als Wettbewerbsfaktor immer wichtiger, da der Markterfolg von Produkten davon abhängt, wie gut es einem Marktteilnehmer gelingt, sich auf die Bedürfnisse eines bestimmten Kundenkreises einzustellen und diesen zufrieden zu stellen. Der Qualitätsbegriff bezieht sich dabei nicht lediglich auf die Einhaltung von Produktspezifikationen, sondern umfasst alle vom internen wie auch externen Kunden gestellten Anforderungen.

Zentraler Erfolgsfaktor ist der Kunde. Unternehmen, die sich strikt am Kunden orientieren, sind nachweisbar deutlich erfolgreicher als der Branchendurchschnitt.

Doch trotz der Bedeutung des Faktors Qualität stehen viele Firmen vor dem Problem der ganzheitlichen Implementierung im Unternehmen. Es existiert eine Reihe von Werkzeugen, um Qualität zu verbessern, jedoch fehlt eine einheitliche Strategie, um alle einzelnen Aspekte miteinander zu verbinden, um ein ganzheitliches Konstrukt daraus zu machen. Auch ist der direkte Bezug zwischen durchgeführten Qualitätsmaßnahmen und erzieltm Erfolg meist nur schwer nachvollziehbar.

Qualität als Unternehmensstrategie ist eine typische Top-Down-Aufgabe. Sie muss von der Unternehmensleitung gewollt werden und in den Köpfen der Spitzenmanager ihren Ausgangspunkt finden. Qualität als Unternehmenskultur beginnt dagegen im Kopf eines jeden Mitarbeiters und hat, was ihre Einführung und dauerhafte Implementierung betrifft, einen typischen Bottom-Up-Charakter.

Das EFQM-Modell für Business Excellence bietet einen wichtigen Ansatz zur operativen Umsetzung von TQM und somit von Qualität.

In der heutigen Zeit sind Begriffe wie Qualität, Excellence, usw. in aller Munde, doch stellt sich immer wieder die Frage, wie diese Begriffe im konkreten Fall zu definieren, umzusetzen und zu erreichen sind.

Kernaufgabe dieser Studie ist es, ein Unternehmens – Excellence – Modell, hier das Modell nach der European Foundation of Quality Management, zu beschreiben. Weiter wird erklärt, aus welchen Faktoren und Werkzeugen es

sich zusammensetzt, wie es umgesetzt werden kann und auch welche Schwierigkeiten bei der Implementierung in einem Unternehmen auftreten können.

Dafür werden zuerst bestimmte Begrifflichkeiten zum besseren Verständnis definiert. Darauf aufbauend wird erläutert, wie Business Excellence erreicht werden kann und was genau darunter verstanden wird. Ein kleiner Überblick, angefangen bei schon lange existierenden TQM Modellen wie dem japanischen und dem amerikanischen führt im vierten Kapitel hin zum eigentlichen Thema dieser Studie, dem europäischen Modell der EFQM. Dabei wird auch kurz auf den Ludwig – Erhard – Preis und den Preis „Die beste Fabrik“ eingegangen.

Der Hauptteil dieser Studie besteht aus der Beschreibung der Bausteine des EFQM – Modells.

Diese setzen sich zusammen aus den „Befähiger“ - Kriterien und den „Ergebnisse“- Kriterien

Im sechsten Kapitel wird das System der Selbstbewertung innerhalb des EFQM – Modells erläutert. Es wird die Methodik beschrieben, wie die Selbstbewertung zeitlich und organisatorisch durchgeführt werden muss, um ein qualitativ gutes und erfolgreiches Ergebnis zu bekommen.

Zum Ende der Studie werden Schwierigkeiten aufgezeigt, die bei der Implementierung eines Business Excellence Modells auftreten können.

2. Definitionen

Für ein einheitliches Verständnis in dieser Studie werden zu Beginn bestimmte Begrifflichkeiten genau definiert.

Die Qualitätsnorm DIN EN ISO 9000 beschreibt Qualität traditionell als

„Vermögen einer Gesamtheit inhärenter Merkmale eines Produkts, eines Systems oder eines Prozesses zur Erfüllung von Forderungen von Kunden und anderen interessierten Parteien.“

Diese Definition macht deutlich, dass der Kunde mit seinen Anforderungen im Mittelpunkt der Betrachtung stehen muss, aber auch andere Parteien wie Lieferanten nicht außer acht gelassen werden dürfen. Denn wenn Vorleistungen von Lieferanten bereits schlechte Qualität aufweisen, wird es nahezu unmöglich, das eigentliche Produkt qualitativ hochwertig zu gestalten. Daher muss in der ganzen Supply Chain zur Erstellung des Endproduktes die Erfüllung der geforderten Anforderungen gesichert sein.

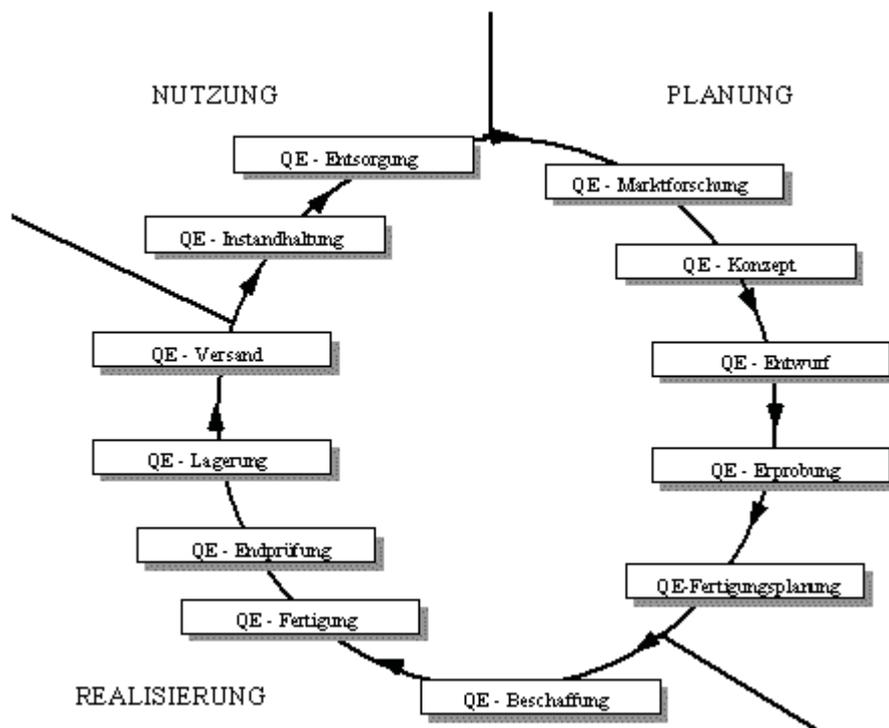


Abb. 1: Qualitätskreis als Phasenkonzept der Qualitätssicherung

Der Qualitätskreis entspricht dem Lebenszyklus des Produktes von der Planung und Realisierung beim Herstellen bis zur Anwendung beim Verbraucher. Er zeigt, dass Qualität nicht auf Grund von Prüfungen entstehen kann sondern schrittweise erzeugt werden muss. Es wird deutlich gemacht, dass an jeder Stelle des Lebenszyklus die Qualität „gelebt“ und umgesetzt werden muss und dass alle Beteiligten der Prozesskette gefordert sind, Qualität zu erbringen. Sobald die Qualitätskette unterbrochen wird, geht auch ein Teil der Endqualität verloren, die kaum wieder wettzumachen ist.

TQM oder auch Total Quality Management ist eine Führungsphilosophie, deren Idee in den 50er und 60er Jahren in japanischen Firmen entwickelt wurde. Es ist eine Unternehmensstrategie, die neben der Zufriedenheit des Kunden die Mitarbeiter in den Mittelpunkt aller Tätigkeiten im Unternehmen stellt. Ziel ist es also, Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter gezielt weiter zu entwickeln und so ihr Potenzial freizusetzen.

Das in dieser Studie betrachtete EFQM – Modell stellt ein in der Praxis erprobtes Umsetzungs- und Bewertungsmodell für TQM dar.

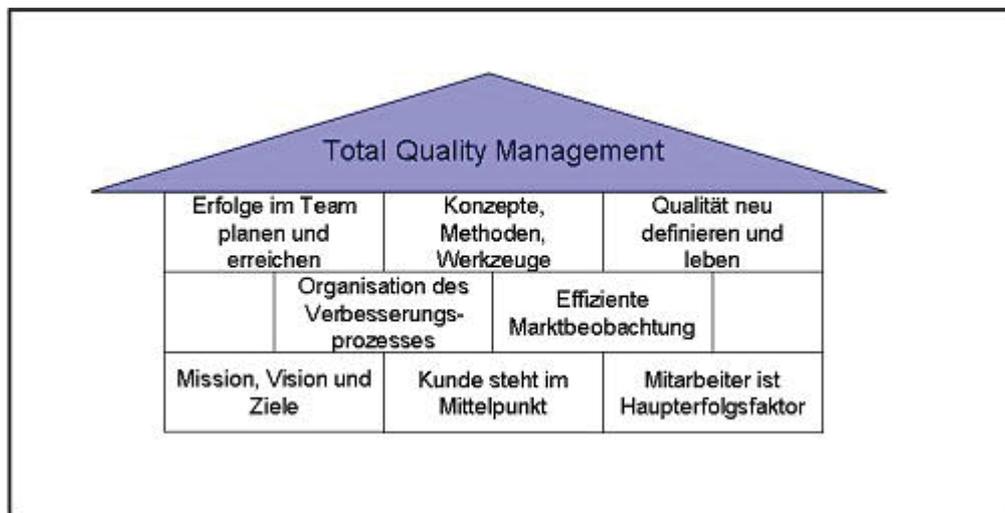


Abb. 2: Bausteine des TQM