

BENEDIKT SOMMERHOFF

Herausgegeben von Gerd K. Kamiske

EFQM

ZUR ORGANISATIONS- ENTWICKLUNG

2. Auflage

Pocket Power

HANSER

Der Herausgeber

Prof. Dr.-Ing. Gerd F. Kamiske, ehemals Leiter der Qualitätssicherung im Volkswagenwerk Wolfsburg und Universitätsprofessor für Qualitätswissenschaft an der TU Berlin, verbindet Praxis und Wissenschaft in idealer Weise.

Seine umfangreichen Erfahrungen in verantwortlicher Linien- und Projektarbeit im In- und Ausland einerseits und in Lehre und Forschung andererseits garantieren einen praxisnahen Wissenstransfer in Form dieser Pocket Power-Reihe zum Nutzen jeden Lesers.

Der Autor

Dr. Benedikt Sommerhoff arbeitet als Leiter Innovation & Transformation der Deutschen Gesellschaft für Qualität e.V. (DGQ) in Frankfurt. Als langjähriger Leiter des Deutschen EFQM Centers der DGQ und später des Geschäftsfeldes Exzellente Organisation der DGQ Beratung GmbH sammelte er Praxiserfahrung mit dem Excellence-Ansatz und in der Organisationsentwicklung. Kontakt: www.dgq.de

Benedikt Sommerhoff

EFQM zur Organisations- entwicklung

2. Auflage

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 Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 URG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2018 Carl Hanser Verlag München
<http://www.hanser.de>

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäumli

Herstellung: Katrin Wulst

Umschlaggestaltung: Parzhuber & Partner GmbH, München

Umschlagrealisation: Stephan Rönigk

Satz, Druck und Bindung: Kösel, Krugzell

Printed in Germany

ISBN 978-3-446-45518-4

E-Book ISBN 978-3-446-45607-5

Inhalt

1	Einleitung	5
2	Grundlegendes	8
2.1	Existenz begründen und sichern	8
2.2	Hauptsätze des Qualitätsmanagements	11
2.2.1	Produkt- und Dienstleistungsqualität fokussieren	12
2.2.2	Ganzheitliches Qualitätsmanagement umsetzen	13
2.2.3	QM-System als Leitsystem implementieren	15
2.3	Organisationsentwicklung und QM/EFQM	16
2.3.1	Die Rolle des Qualitätsmanagers als Organisationsentwickler	18
2.3.2	Organisationsentwicklungsziel Reifegrad- entwicklung	19
2.3.3	Organisationsentwicklungsziele Agilität und Resilienz	21
2.3.4	Prozesslandschaft	23
2.3.5	Drei Schritte des Organisationsentwicklungs- prozesses	25
2.3.6	Der Organisationsentwicklungsraum	28
3	Der EFQM-Excellence-Ansatz	29
3.1	Die Grundkonzepte der Excellence	32
3.2	Das EFQM-Excellence-Modell	33
3.2.1	Die Befähigerkriterien	34
3.2.2	Die Ergebniskriterien	39
3.3	Die RADAR-Bewertungsmethodik	40
3.4	Qualitätspreise auf EFQM-Modellbasis	44

4	Marketing und Kommunikation der Organisationsentwicklung	46
4.1	OE-Marketing	47
4.1.1	Marktplatz Unternehmen	48
4.1.2	Potenzial vermarkten	50
4.1.3	Konzept vermarkten	54
4.1.4	Vermarktung von EFQM, ISO und Co.	55
4.2	OE-Kommunikation	56
4.2.1	Kommunikationskultur	57
4.2.2	Kommunikation planen	58
4.2.3	Schlüsselbegriffe und Sprache	59
4.2.4	Kommunikationsanlässe und -formate	61
4.2.5	Externe Kommunikation	63
5	Organisationsentwicklung in der Praxis	64
5.1	Analyse	64
5.1.1	Grundlagen der Analyse	66
5.1.2	Analysemethoden	68
5.1.3	Die (EFQM-)Selbstbewertung als umfassende Analysemethode	80
5.1.4	Zusammenfassung der Erkenntnisse	94
5.2	Konzeption	98
5.2.1	Wissensfelder	98
5.2.2	Der rollierende Excellence-Fahrplan	109
5.3	Umsetzung	113
5.3.1	OE-Projektmanagement	115
5.3.2	Entwicklung der Unternehmenskultur	120
5.3.3	Experimentelle Organisationsentwicklung	123
5.3.4	Interne Beratung	124
5.3.5	Die Zusammenarbeit mit externen Beratern	127
	Literatur	128

1 Einleitung

„Organisation ist ein Mittel, die Kräfte des Einzelnen zu vervielfältigen.“
Peter F. Drucker

Organisationen stehen heute einer zunehmenden Intensität und Frequenz von Veränderungen gegenüber. Die digitale Disruption schreitet rasant voran. Der Begriff Industrie 4.0 soll sogar auf die begonnene vierte industrielle Revolution hinweisen. Die Welt ist VUKA geworden, volatil, unsicher, komplex und ambiguo (mehrdeutig). Bewältigen lassen sich die damit verbundenen Herausforderungen durch einen systematischen, kontinuierlichen Organisationsentwicklungsprozess.

Mithilfe von ganzheitlichem Qualitätsmanagement kann eine Organisation nicht nur ihre Prozesse und die Qualität ihrer Produkte und Dienstleistungen, sondern ihren organisatorischen Reifegrad insgesamt kontinuierlich verbessern. So rücken Qualitätsmanagement (QM) und Organisationsentwicklung (QE) näher zusammen. Der EFQM-Excellence-Ansatz stellt die am weitesten verbreitete moderne Operationalisierung von ganzheitlichem Qualitätsmanagement in Europa dar und bietet einen Rahmen für die Verbindung von Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung.

Dieser Band zeigt, wie ein ganzheitliches Qualitätsmanagement zur Organisationsentwicklung eingesetzt werden kann und wie Qualitätsmanager die Funktion eines Organisationsentwicklers glaubwürdig und wirkungsvoll einnehmen können.

Bei dem EFQM-Excellence-Ansatz handelt es sich um einen ganzheitlichen Qualitätsmanagementansatz. Er fördert einen Zyklus aus Selbstbewertungen und resultierenden Projekten zur Organisationsentwicklung.

Das dabei eingesetzte EFQM-Excellence-Modell hat die EFQM (European Foundation for Quality Management), eine europäische Stiftung renommierter Industrieunternehmen, in Zusammenarbeit mit der EU-Kommission entwickelt. Mission der EFQM ist, europäische Organisationen im internationalen Wettbewerb zu stärken.

Den Einstieg leistet das Kapitel *Grundlegendes*, indem es die unternehmerischen Herausforderungen der Existenzbe-gründung und Existenzsicherung als Auslöser für die Weiterentwicklung des ganzheitlichen Qualitätsmanagements zur Organisationsentwicklung benennt. Es zeigt die Verwandtschaft zwischen Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung auf. Das Kapitel beschreibt Organisationsentwicklung praxisnah als Führungsprozess und geht auf die veränderte Rolle der Qualitätsmanager im Rahmen eines QM-Verständnisses als Organisationsentwicklung ein.

Im Kapitel *Der EFQM-Excellence-Ansatz* erfolgt eine Einführung in diesen ganzheitlichen Qualitätsmanagementansatz, dessen Philosophie und Methodik Grundlage für ein Organisationsentwicklungsverständnis und einen -prozess liefern. Die Zusammenstellung der Ideen und Handlungsempfehlungen in diesem Band orientiert sich allerdings weniger an einer bisher als idealtypisch angesehenen formellen Anwendung des EFQM-Ansatzes, sondern vielmehr am Verständnis seiner Prinzipien und der daraus folgenden pragmatischen, unternehmensindividuellen Umsetzung.

Dann beschreibt das Kapitel *Marketing und Kommunikation der Organisationsentwicklung*, wie Qualitätsmanager und Organisationsentwickler Ressourcen und Akzeptanz für Organisationsentwicklung insgesamt und seine jeweils aktuellen Projekte gewinnen und wie die Verstärkung seiner Wirkung auch durch angemessene Kommunikation erfolgt.

Das Kapitel *Organisationsentwicklung in der Praxis* bildet den Kern dieses Bandes und liefert für die drei zentralen Schritte **Analyse, Konzeption** und **Umsetzung** Hinweise und Praxistipps. Sie erlauben die individuelle Ausgestaltung eines auf die eigene Organisation angepassten Organisationsentwicklungsprozesses.

Ambitionierte **Qualitätsmanager** sowie erfahrene **Organisationsentwickler, Berater** und **Führungskräfte** können gleichermaßen von der hier geleisteten Verknüpfung des etablierten Themas Qualitätsmanagement – in seiner ganzheitlichen Ausprägung – mit der Organisationsentwicklung profitieren. Erstere erfahren eine Möglichkeit der Weiterentwicklung ihres Fachgebietes, die zur Verbesserung seiner Bedeutung und Wirkung führt. Alle lernen einen neuen **Organisationsentwicklungsansatz** kennen, der an etablierte Schulen systemischer Organisationsentwicklung anknüpft und durch die Anbindung an das Qualitätsmanagement Verstärkung und Unterstützung erfährt.

2 Grundlegendes

2.1 Existenz begründen und sichern

WORUM GEHT ES?

Die beiden globalen Herausforderungen für jedes Unternehmen, für jede Organisation sind die Begründung der eigenen Existenzberechtigung und die nachhaltige Sicherung dieser Existenz. Eine Existenzberechtigung begründen bedeutet:

- ▶ einen Bedarf erkennen und daraus einen Auftrag (Mission) ableiten,
- ▶ den eigenen Auftrag erfüllen und für Art und Grad der Erfüllung Ziele haben (Vision),
- ▶ diese eigenen Ziele erreichen.

In der Erfüllung ihres Auftrages muss die Organisation zunächst einmal effektiv sein. Mission und Vision, insbesondere das Konzept für die Art der Erfüllung der Mission, die Strategie, bestimmen das Dienstleistungs- oder Produktqualitätsniveau.

WAS BRINGT ES?

Die Existenz nachhaltig sichern bedeutet:

- ▶ unternehmerische Risiken überstehen,
- ▶ in einem sich schnell und weitreichend verändernden, disruptiven Umfeld bestehen,
- ▶ massivem Wettbewerb standhalten und
- ▶ manchmal einfach Glück haben.

Unter dem externen Druck reicht es nicht, effektiv zu sein, die Organisation muss zudem effizient sein. Plakativ gesagt

bedeutet effektiv und effizient sein mit Peter F. Drucker: „das Richtige richtig tun“ [Drucker 1967]. Dieses Motto hat auch seit Langem das Qualitätsmanagement für sich adaptiert.

Um effektiv zu sein und Existenz zu sichern, muss das Unternehmen

- ▶ Entwicklungen und Entwicklungsrichtungen verstehen, d.h.
 - heutige Bedürfnisse und Erwartungen aller Interessengruppen kennen und zukünftige antizipieren,
 - heutige externe und interne Entwicklungen verstehen und zukünftige antizipieren,
- ▶ sein eigenes Potenzial genau kennen, d.h.
 - Stärken, Schwächen, Verbesserungs- und Entwicklungspotenziale verstehen,
 - seinen Reifegrad im Vergleich zu anderen und seine Alleinstellung richtig einschätzen.



Qualitätsmanager und Organisationsentwickler müssen die grundlegende unternehmerische Herausforderung verstehen. Gelingt es, die eigene Arbeit unternehmerisch zu begründen, ist es leichter, die so notwendige Akzeptanz der eigenen Arbeit bei Leitung und Gesellschaftern zu finden.

Das Qualitätsmanagement leistet folgende Beiträge zur Existenzbegründung und Existenzsicherung eines Unternehmens:

- ▶ die Erwartungen und Bedürfnisse aller Interessengruppen verstehen und in Qualitätsmerkmale übersetzen,
 - ▶ die Erreichung des Qualitätsniveaus von Produkt oder Dienstleistung, das dem Marktbedarf und der darauf abgestimmten Strategie entspricht, gewährleisten,
-

- ▶ die Effektivität des Unternehmens in der Erfüllung des Auftrags und in der Erreichung der eigenen Ziele durch das Design von Prozessen und die Gestaltung eines Regelwerkes sicherstellen,
- ▶ Verschwendung und Fehler reduzieren helfen, um die Effizienz des Ressourceneinsatzes zu verbessern,
- ▶ die kontinuierliche Verbesserung stimulieren und managen, um Effizienz zu steigern und ein temporäres Monopol zu erreichen und zu verteidigen.

Tabelle 1 zeigt grundlegende Forderungen der wichtigsten Interessengruppen an das QM-System.

	Extern		Intern	
	Kunde	Gesellschaft	Mitarbeiter	Gesellschafter/ Führungskräfte
Negativ	Keine schädlichen Effekte durch Produkt/ Dienstleistung		Keine Behinderung	
Positiv	Erfüllung des Leistungs-/ Werteversprechens	Einhalten von Gesetzen, Regeln; Ressourceneffizienz	Unterstützung bei der Aufgabenerfüllung	Unterstützung bei der Zielerreichung
Fazit	Produktqualität Dienstleistungsqualität		Prozessqualität	

Tabelle 1: Grundlegende Anforderungen der wichtigsten Interessengruppen an das Qualitätsmanagement

WIE GEHE ICH VOR?

In Reaktion auf Entwicklungen und Potenziale muss eine Leitung ihre Organisation zielgerichtet entwickeln. Viele der resultierenden Projekte sind Veränderungsprojekte, sodass diese Entwicklungsarbeit Veränderungsmanagement (Change Management) erfordert.



Die Einbindung aller Veränderungsprojekte in ein ganzheitliches, langfristiges Gesamtkonzept bedeutet Organisationsentwicklung.

2.2 Hauptsätze des Qualitätsmanagements

WORUM GEHT ES?

Es gibt eine im Qualitätsmanagement verbreitete Betrachtungsweise, dass in der frühen Entwicklung des Fachgebiets die Produktqualität, später die Prozessqualität und heute die Unternehmensqualität im Fokus stehen. Und ganzheitliches Qualitätsmanagement äußere sich als Management der Unternehmensqualität. Das mag nicht falsch sein, ist aber potenziell irreführend. Hier soll stattdessen die Produktqualität (damit ist auch Dienstleistungsqualität gemeint) wieder mehr im Fokus stehen und gezeigt werden, dass diese um ihrer selbst willen bereits eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements bedarf. Dazu dienen die nun vorgestellten Hauptsätze des Qualitätsmanagements. Das Kapitel führt zudem das EFQM-Modell als Konkretisierung von ganzheitlichem Qualitätsmanagement ein.

WAS BRINGT ES?

In Organisationen herrscht bei unterschiedlichen Interessengruppen, Mitgliedern der Leitung sowie weiteren Führungskräften, QM-Mitarbeitern und Mitarbeitern anderer Bereiche häufig ein unterschiedliches Verständnis rund um Qualitätsbegriffe und -themen.

Die hier formulierten Hauptsätze des Qualitätsmanagements geben Orientierung und sollen Qualitätsmanagern und Organisationsentwicklern helfen, eine eigene klare Position zu entwickeln. Entlang der Hauptsätze des Qualitätsmanagements lässt sich der eigene Qualitätsmanagementansatz hinterfragen und bei Bedarf neu positionieren.

WIE GEHE ICH VOR?

2.2.1 Produkt- und Dienstleistungsqualität fokussieren

Erster Hauptsatz des Qualitätsmanagements

Qualitätsmanagementhandeln hat als oberstes Ziel das Erreichen oder das Erhalten eines angestrebten Niveaus der Produktqualität unter Berücksichtigung der nachhaltigen existenziellen Organisationsziele.

Qualität steht hier im Kontext der Organisationsziele, also auch der Strategie und des Geschäftsmodells. Es geht explizit nicht um eine Maximierung der Produkt- oder Dienstleistungsqualität. Das könnte sogar je nach Geschäftsmodell unternehmensschädigend sein. Stattdessen kommt es auf das Einpegeln auf das angestrebte Qualitätsniveau an, also auf die richtige Dosierung von Qualität, welche ja auch immer eine Dosierung von Ressourcen bedeutet.