

Unternehmensqualität

Die Position der Quality Austria GmbH



qualityaustria

Erfolg mit Qualität



Ausgangssituation, Anspruch	3
Definition, Inhalt	4
Gestaltungsbereiche konkret	5
Bewertung nach dem EFQM Excellence Modell 2010	6
Bewusste Gestaltung von Unternehmensqualität	7
Nutzen	7



Im Januar 2008 wurde im Vorstand der AFQM beschlossen, den Staatspreis Qualität auf Staatspreis „Unternehmensqualität“ umzubenennen. Dies erfolgte mit dem Anspruch der bestmöglichen Klärung von Zusammenspiel und Unterschieden zwischen dem „klassischen“ Produkt- oder ergebnisbezogenen Qualitätsbegriff und dem Begriff „Unternehmensqualität“.

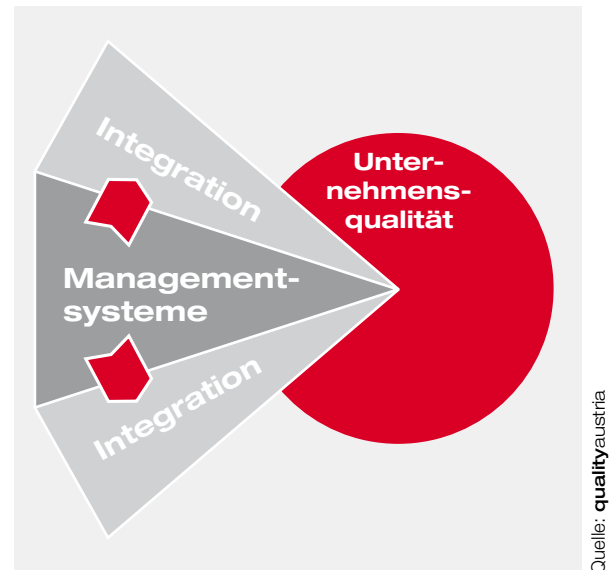
Im Oktober 2008 wurde eine erste ausführende Definition publiziert (Redling, Walder), die einerseits auf die Erkenntnisse umfassender Arbeiten Bezug nimmt und andererseits die dem EFQM Excellence Modell 2010 zugrunde liegenden Prinzipien umfasst.

2009 wurde im Projekt „Die Zukunft der Marke **qualityaustria**“ in der Formulierung des **qualityaustria** Markenkerns klar auf Unternehmensqualität Bezug genommen:

Die Quality Austria GmbH stellt die Verbesserung der Unternehmensqualität durch die Kompetenz für Integrierte Managementsysteme fortlaufend und dauerhaft sicher.

Auch wurde grafisch klar sichtbar gemacht, dass Managementsysteme und insbesondere Integrierte Managementsysteme wesentlich zur Unternehmensqualität beitragen. Auch ist aus der Grafik klar nachvollziehbar, dass bei vollständigem, umfassendem Verständnis Unternehmensqualität über den Inhalt von Managementsystemen hinaus geht, deren Inhalt aber klar mit einschließt.

Beitrag von (Integrierten) Managementsystemen zur Unternehmensqualität



Im Zeitbereich Juni bis November 2009 erfolgte parallel die Überarbeitung des EFQM Excellence Modells. In der Erarbeitung wurden durch die Quality Austria, vertreten durch Dr. Redling, wesentliche Anteile beigetragen. Durch ein Team wurde in Zusammenarbeit mit der DGQ und SAQ die deutsche Übersetzung erarbeitet.

Anspruch, Zielsetzung

Gegenständliches Positionspapier verfolgt den Anspruch eine passende und pragmatisch hilfreiche Definition „Unternehmensqualität“ zu schaffen und dabei den Anforderungen wissenschaftlich fundiert, möglichst einfach kommunizierbar und hilfreich für die Umsetzung zu entsprechen. Als Zielgruppe werden zuerst die Hauptanwender, nämlich Unternehmer und das Top-Management angesprochen. Darüber hinausgehend gilt es Fachleute, Praktiker und Anwender zu erreichen und gleichzeitig dem zunehmenden Interesse der Wirtschaftswissenschaften (Unternehmensführung) nachzukommen. Die Interessierte Öffentlichkeit sowie Medien werden grundsätzlich als Zielgruppe gesehen.

Für alle die substantiell am nachhaltigen Werterhalt und Wertzuwachs einer Organisation interessiert sind (Eigentümer, Aufsichtsräte, finanzierende Institute, Öffentlichkeit) ist die Auseinandersetzung mit der Unternehmensqualität ihrer Organisationen von großer Bedeutung.

Definition, Inhalt

Die folgenden Ausführungen zur Definition sind, zugeschnitten auf die unterschiedlichen Zielgruppen, bei gleichem Inhalt in unterschiedlicher Tiefe formuliert.

Definition Kurzfassung

Unternehmensqualität ist der gesamthaft wahrnehmbare Status eines Unternehmens (Organisation), aus Sicht aller Interessengruppen (Mitarbeiter, Kunden, Eigentümer, Lieferanten, Gesellschaft).

Dieser Status umfasst Haltung (Kultur, Verhalten), Gestaltungshebel (Struktur, Abläufe) und Wirkungen (Ergebnisse, Produkte, Nutzen).

Unternehmensqualität bezeichnet die aktuelle Güte, mit der das operative Geschäft umgesetzt und mit nachhaltiger Arbeit an der Zukunft verbunden wird.

(Redling, Walder)

Inhalte und Gestaltungsbereiche

Unternehmensqualität erfordert das operative Geschäft exzellent umzusetzen und dies mit nachhaltiger Arbeit an der Zukunft zu verbinden.

Unternehmensqualität entsteht durch eine fundiert ausgerichtete **Strategie** sowie klar daran orientierten **Prozessen** und wird durch die erzielten **Ergebnisse** nachvollziehbar (Produkte, Dienstleistungen, Nutzen).

Unternehmensqualität basiert auf dem Aufgreifen bestehender **Umfeld-Dynamik**, ausgeprägter **Erneuerungsfähigkeit** und starkem **Veränderungswillen**.

Unternehmensqualität erfordert ausgeprägte **Energie**, außergewöhnliches **Engagement** und **Kompetenz** aller mitwirkenden Menschen sowie die bestmögliche Nutzung von Ressourcen.

Unternehmensqualität liegt in der Verantwortung der **Führung** und wird durch die **Qualität des Managements** beeinflusst.

Unternehmensqualität betrifft, im vollständigen Sinne des Wortes, die „Beschaffenheit“ des gesamten Unternehmens, den aktuellen Zustand sowohl hinsichtlich der Struktur und der Tätigkeiten als auch der Haltung, Werte und Verhaltensweisen und hinsichtlich der konkret erzielten Ergebnisse.

Die Definition Unternehmensqualität berücksichtigt, dass Unternehmen oder Not-for-Profit Organisationen einen Zweck erfüllen (Daseinsberechtigung), der sich aus unterschiedlichen Perspektiven (bezugnehmend auf die Interessengruppen) erklärt. Dieser Zweck jeder Organisation wird in einem lebendigen Umfeld laufend weiterentwickelt. Die bestmögliche Erfüllung des Organisationszwecks umfasst die grundsätzlichen, bestimmenden Merkmale für die optimale Unternehmensqualität. Dies beinhaltet einerseits die konstruktive Bearbeitung von Widersprüchlichkeiten zufolge unterschiedlicher Erwartungen der Interessensgruppen und andererseits den positiven Umgang mit der laufenden Weiterentwicklung dieser Erwartungen und Anforderungen.

Unternehmensqualität ist nicht per se gut oder schlecht, da die Beschaffenheit zunächst wertfrei ist. Um die Unternehmensqualität zu bestimmen, ist somit ein grundsätzlicher, die obige Definition vollständig einbeziehender Maßstab erforderlich.

Der Maßstab für Unternehmensqualität ist durch das international abgestimmte EFQM Excellence Modell gegeben. Exzellenz (im Sinne des EFQM Excellence Modells) wird als das größtmögliche Maß an Unternehmensqualität für eine Organisation definiert. Um dies nachvollziehbar und grundsätzlich vergleichbar zu quantifizieren, sind im EFQM Excellence Modell 2010 die Gewichte der unterschiedlichen Interessengruppen zu einander definiert. Bezugnehmend auf Umfeld, Interessengruppen und jeweils aktuelle Rahmenbedingungen ist jedoch klar, dass sich die konkreten Ausprägungen für ein Optimum an Unternehmensqualität wie in einem Fließgleichgewicht laufend verändern. Ausgeprägte Unternehmensqualität wird nicht durch den Markt diktiert oder ermöglicht, sondern in den Unternehmen und Organisationen geschaffen.

Hilfreiche Eigenschaften

Folgende Eigenschaften sind grundsätzlich in der Umsetzung von Unternehmensqualität hilfreich und als Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg zu sehen.

- Mut zur Schaffung und Nutzung eines Selbstbildes als Grundlage für Selbstbewertung
- Konsequenz in der Umsetzung der Erkenntnisse (beharrlich und folgerichtig realisieren)
- Geduld und Ausdauer, um den Erfolg vieler kleiner Schritte am Ende als großen Unterschied wahrnehmen zu können

Gestaltungsbereiche konkret

Unternehmensqualität umfasst deutlich mehr als die meistens mit den Begriffen Qualität, Qualitätssicherung oder auch Qualitätsmanagement verbundenen Gestaltungsbereiche und Inhalte, bezieht diese aber mit ein. Unternehmensqualität definiert sich zuerst auch durch die Qualität der Produkte und Leistungen bzw. durch den Nutzen, den eine Organisation schafft. Ebenso definiert sich Unternehmensqualität durch die Qualität bzw. Performance in der organisationsspezifischen Wertschöpfung. Die grundsätzliche Fähigkeit einer Organisation zu lernen, zur Innovation bzw. zur kontinuierlichen Verbesserung steht dabei im Vordergrund.

In Abhängigkeit von Zweck und Charakter einer Organisation (Profit/Not-for-Profit, Produktion, Dienstleistung, Verwaltung, etc.) lassen sich folgende Gestaltungsbereiche der Unternehmensqualität konkret identifizieren.

- **Das Management:** Management verstanden als Institution und als Funktion mit den wesentlichen Ausprägungen der Planungs- und Steuerungsqualität sowie der Struktur- und Systemqualität.
- **Die Führung:** Das aktive Einwirken und die Einflussnahme auf die Willensbildung von Individuen oder Gruppen entsprechend der Führungsverantwortung, insbesondere glaubwürdige und vertrauensbildende Kommunikation und Information (Selbstführung, Menschenführung, Organisationsführung).
- **Das Engagement und der „Energiefluss“ der Menschen:** Dies betrifft den intensiven, persönlichen Einsatz für Aufgaben der Organisation bzw. die Organisation als Ganzes. Die Anstrengung aus eigener Motivation bzw. aus freiwilliger Kooperationsbereitschaft hat dabei besondere Bedeutung.

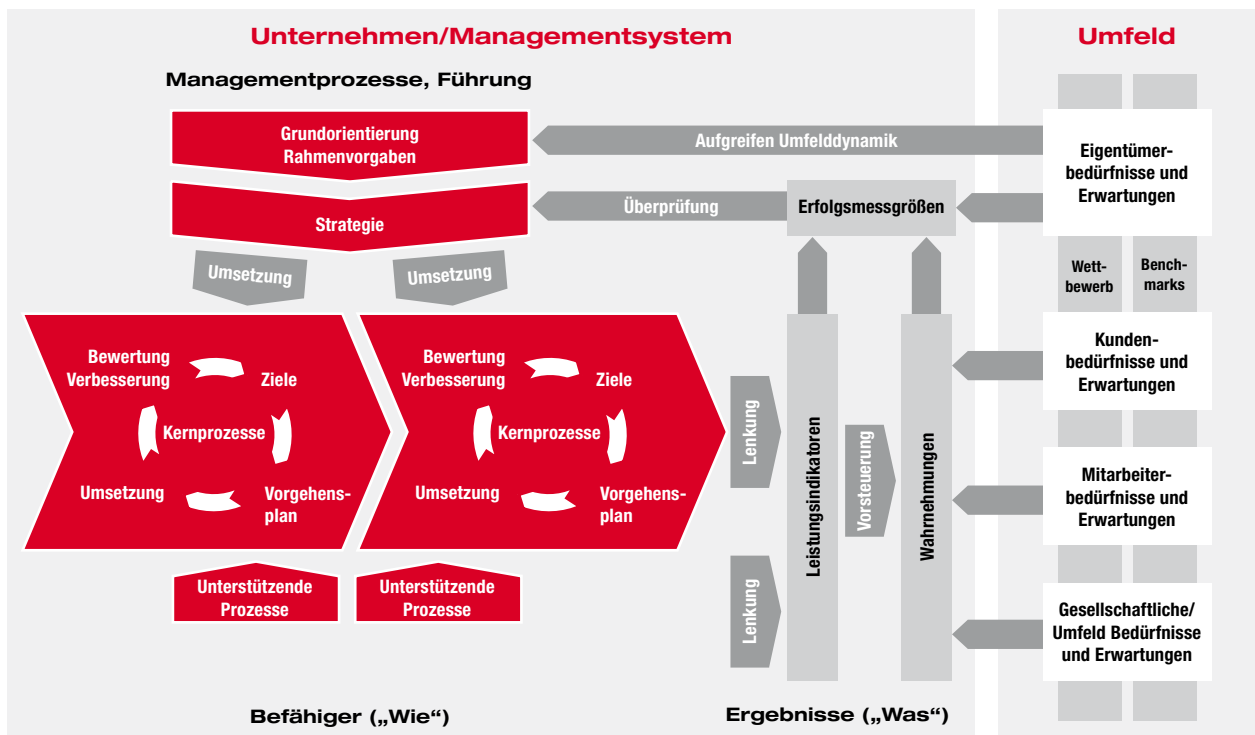
- **Der Veränderungswille:** Der Veränderungswille der Menschen in der Organisation beginnt beim Anerkennen des Bedarfs an Veränderung und umfasst die klare Absicht zu Veränderungen mit dem bewussten aktiven Aufgreifen der bestehenden Umfeld-Dynamik.
- **Die Erneuerungsfähigkeit:** Die Fähigkeit und Bereitschaft einer Organisation substanzielle Veränderung bzw. Verbesserung umzusetzen – bis hin zum bewussten Abschaffen. Hierbei gilt es den aktuellen Status im Lebenszyklus der Organisation zu verstehen und zu akzeptieren.
- **Die Strategie:** Die Strategie gibt der laufenden Erneuerung die passende Ausrichtung und sorgt für die erforderliche Richtungsklarheit und Gelassenheit durch die aktive Arbeit an den zukünftigen Erfolgspotenzialen. Eine fundierte Strategie beruht auf der aktiven Berücksichtigung des Umfelds, der Bedürfnisse der relevanten Interessengruppen und der Antizipation möglicher Entwicklungen (Szenarien).
- **Die Prozesse:** Die Prozesse sind entsprechend der Strategie bzw. dem darin fixierten Leistungsversprechen bewusst gestaltet und werden laufend an aktuelle Erfordernisse angepasst. Prozesse umfassen die Wertschöpfung bzw. Leistungserbringung sowie die Erhaltung der Leistungsfähigkeit der Organisation.

Eine weitere hilfreiche Unterscheidung bei der Konkretisierung von Unternehmensqualität ist die Differenzierung in

- operative Unternehmensqualität und
- strategische Unternehmensqualität.

Die nachfolgende Grafik erläutert die Zusammenhänge aus der prozessorientierten Darstellung der wesentlichen Gestaltungsbereiche für Unternehmensqualität („unternehmerischer Regelkreis“).

Unternehmerischer Regelkreis



Bewertung nach dem EFQM Excellence Modell 2010

Die Bewertung der Unternehmensqualität erfolgt nach dem EFQM Excellence Modell.

Das EFQM Excellence Konzept umfasst drei Säulen, die in Abhängigkeit von Umfeld und Kontext bei Anwendung konkretisiert werden:

- Grundkonzepte der Excellence
- EFQM Excellence Modell (Kriterienmodell)
- RADAR-Logik bzw. RADAR Bewertungstabellen

Die 8 Grundkonzepte der Excellence bilden die Grundlage des Gesamtmodells.

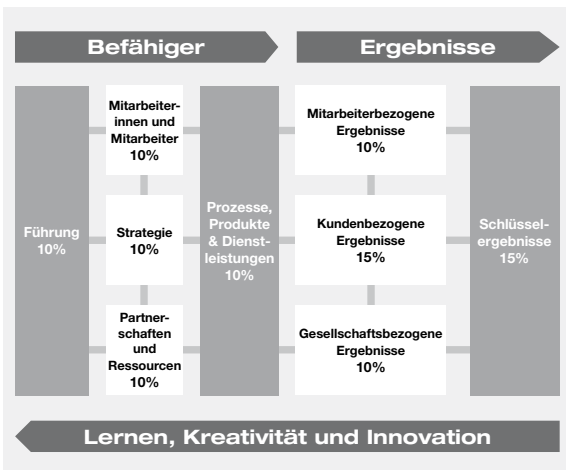
Grundkonzepte



© EFQM

Die neun Kriterien und 32 Teil-Kriterien des EFQM Excellence Modells stellen den inhaltlichen Raster für die Erarbeitung des Selbstbildes jeder Organisation dar.

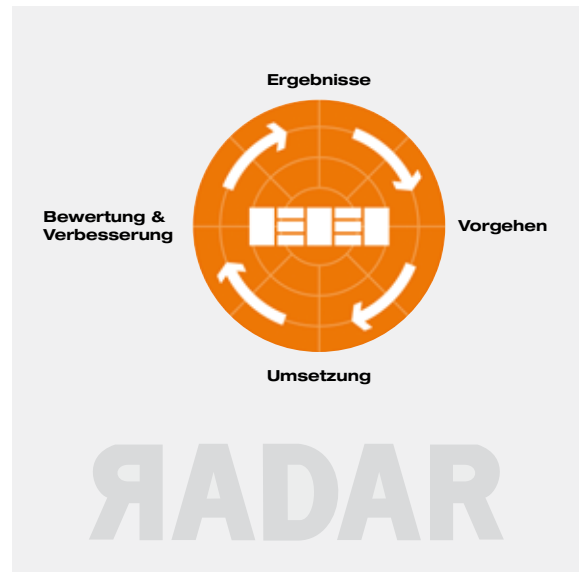
Hauptkriterien, Gewichtung



© EFQM

Die Analyse und Bewertung der Unternehmensqualität erfolgt im EFQM Excellence Modell nach der RADAR-Logik (RADAR: **R**esults / **A**pproach / **D**eployment / **A**ssessment and **R**efinement).

RADAR-Logik



© EFQM

Die RADAR-Logik ist ein praxiserprobtes fundiertes Werkzeug für die Erzielung valider Bewertungsergebnisse auf Basis detaillierter Bewertungstabellen. Die grundlegenden Betrachtungsbereiche der Analyse und Bewertung sind durch die 32 Teilkriterien des EFQM Excellence Modells gegeben. Mit Hilfe der RADAR-Tabellen wird jeder Betrachtungsbereich fokussiert aber auch in seinen Zusammenhängen mit anderen Bereichen analysiert.

- Unternehmensqualität wird dadurch bewertet, dass ein theoretisch erreichbares Ideal angenommen wird, das sich durch ...
 - Berücksichtigung der Grundkonzepte der Excellence, angewendet auf den betrachteten Bereich (d.h. das jeweilige Teilkriterium) bzw.
 - die Beschreibung des jeweiligen Teilkriteriums,
 - interpretiert für die betrachtete Organisation,
 - in ihrem aktuellen Umfeld, ergibt.
- Gegenüber diesem Ideal wird eine Einschätzung (beruhend auf Nachweisen und Wahrnehmungen) vorgenommen, die ...
 - aufgrund der aktuellen Tätigkeiten oder Ergebnisse erfolgt,
 - wobei sowohl die Stärken (Status nahe dem Ideal)
 - als auch die Verbesserungspotenziale (Status weit vom Ideal entfernt) konkretisiert werden.

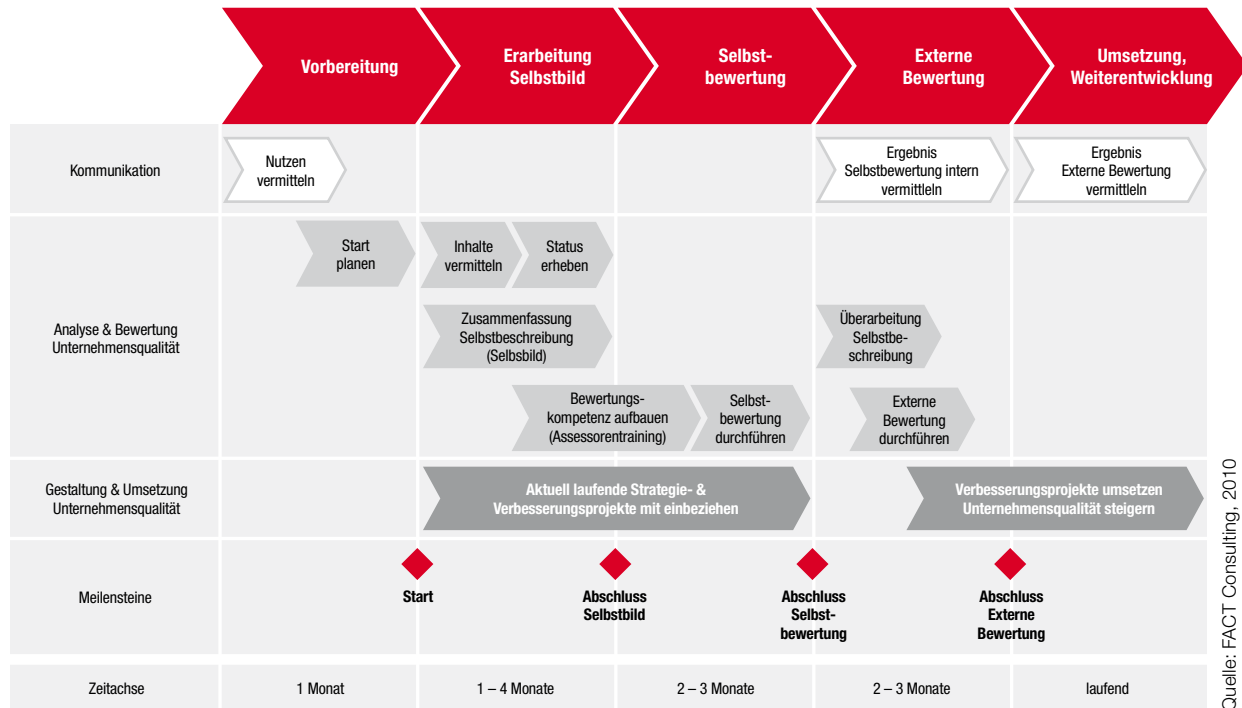
Die Bewertung von Unternehmensqualität beruht damit auf der Schaffung eines „Profils“ von Stärken und Verbesserungspotenzialen, die nach den 32 Teilkriterien des EFQM Excellence Modells gegliedert sind. Durch die RADAR-Tabellen kann dieses Profil auch in %-Werten der Erfüllung des angenommenen Ideals ausgedrückt werden. Durch die Gewichtung der Teilkriterien und Kriterien zueinander kann dieses Profil in einen einzigen Punktewert (auf einer Skala von 0-1000 Punkten) umgerechnet werden.

Bewusste Gestaltung von Unternehmensqualität

Organisationen können Unternehmensqualität nicht „einführen“ oder wie auch häufig gesagt wird „EFQM machen“. Jede Organisation hat, wie bereits ausgeführt, „einen aktuellen Status ihrer Unternehmensqualität“. Um diese Unternehmensqualität zu gestalten werden die Gestaltungsbereiche fokussiert, aber nicht isoliert voneinander betrachtet und bearbeitet.

Gestaltungsmaßnahmen lassen sich sehr gut von folgendem Phasenkonzept zum Gestaltungsprogramm ableiten. Diese Vorgehensweise schließt immer an den aktuellen Status der jeweiligen Organisation an und bindet bestehende Initiativen zur Verbesserung und Weiterentwicklung bestmöglich mit ein.

Phasenkonzept zum Gestaltungsprogramm



Nutzen

Mehrere Aussagen beschreiben bildhaft den Weg mit Unternehmensqualität.

- Unternehmensqualität bedeutet: „Raus aus dem Mittelmaß“ und das Verlassen der „Koalition der Mittelmäßigkeit“. Dabei steht der Mut zum Selbstbild am Anfang.
- Erfolgreich entwickelte Unternehmensqualität ist selten mit sensationellen Einzelereignissen verbunden sondern fußt meist auf vielen kleinen Schritten, die geduldig zu einem Gesamtbild verbunden wurden.
- Unternehmensqualität ist als Analogie mit der „Gesundheit“ eines Unternehmens vergleichbar. Ausgeprägte Unternehmensqualität bedeutet: Die Organisation ist seelisch und körperlich gesund, fit, leistungsstark und im gegebenen Rahmen sehr agil!

Nutzen konkret

Unternehmen mit hoher Unternehmensqualität unterscheiden sich von Vergleichsunternehmen signifikant (auszugsweise): Aus einer Langfriststudie des Center of Quality Excellence der University of Leicester lassen sich folgende Nutzenaspekte klar nachweisen:

- Aktienwert steigt deutlich stärker (um 36% stärker)
- Umsatz steigt signifikant stärker (um 77% stärker)
- Kosten zeigen eine günstigere Entwicklung (um 4,4% günstiger)
- Mitarbeiterzahl wächst deutlich stärker (um 10% mehr)

Zusammenfassung aus mehreren Studien: Aus mehreren weiteren Studien lassen sich folgende Kernaussagen zusammen fassen:

- Leistungen und Wert werden mittel- und langfristig klar gesteigert (deutlich stärker gegenüber Vergleichsunternehmen)
- Wachstum, Effizienz und Effektivität (Profitabilität im Sinne der Zielsetzung) nehmen zu (Voraussetzung: Konsequenz)
- Leistungsfähigkeit, Motiviertheit und damit Leistungswilligkeit der Mitarbeiter wird klar gefördert (Selbstständigkeit, Einbindung, Beteiligung, geringere Absenzen)
- Emotionale Kundenbindung, Weiterempfehlungsbereitschaft und damit Attraktivität am relevanten Markt steigen

Quellen

- EFQM Excellence Modell, 2010
- forum! Marktforschung, Studie EXBA Österreich, 2007
- Gallup-Studie, 2006
- **qualityaustria**, Markenkern, März 2009
- The impact of the effective implementation of organisational excellence strategies on key performance results, Univ. of Leicester, 2005
- Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen in Österreich – Erfahrungen mit Managementkonzepten; Studie Management Center Innsbruck, 2007

Autoren



Dr. Franz-Peter Walder ist Unternehmer und Managing Partner der FACT Consulting. Er befasst sich seit der Gründung der AFQM 1995 mit dem Thema Unternehmensqualität und bringt dieses Know-how aktuell in viele Veränderungsprojekte in Unternehmen ein.

Als Geschäftsführender Vorstand der AFQM ist er Mitglied im Board der Quality Austria GmbH, die er seit Jahren in der strategischen Weiterentwicklung unterstützt.



Dr. Andreas Redling ist Senior Consultant der FACT Consulting und seit vielen Jahren der verantwortliche Manager des Staatspreises Unternehmensqualität. Als Assessor ist er in Europa und im Arabischen Raum tätig, als Fachexperte vertritt er die

Quality Austria GmbH im Core Team zur Weiterentwicklung des EFQM Excellence Modells und war in dieser Rolle auch an der Überarbeitung des EFQM Excellence Modells 2010 beteiligt.



qualityaustria

Erfolg mit Qualität

Quality Austria

Trainings-, Zertifizierungs- und Begutachtungs GmbH

Direktion

Gonzagagasse 1/24
1010 Wien, Austria
Tel.: (+43 1) 274 87 47
Fax: (+43 1) 274 87 47-100

Customer Service Center

Am Winterhafen 1/1
4020 Linz, Austria
Tel.: (+43 732) 34 23 22
Fax: (+43 732) 34 23 23
E-Mail: office@qualityaustria.com

www.qualityaustria.com

Impressum

Für den Inhalt verantwortlich:
Quality Austria Trainings-, Zertifizierungs- und Begutachtungs GmbH.
Druckfehler und Änderungen vorbehalten.
Ausgabe: Mai 2010

