

Exemplarische Erprobung des neuen EFQM-Modells 2020 als Masterplan für Betriebsparteien zur Gestaltung des Arbeitssystems "Organisation/Unternehmen" für eine ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeit

Volker DAVID

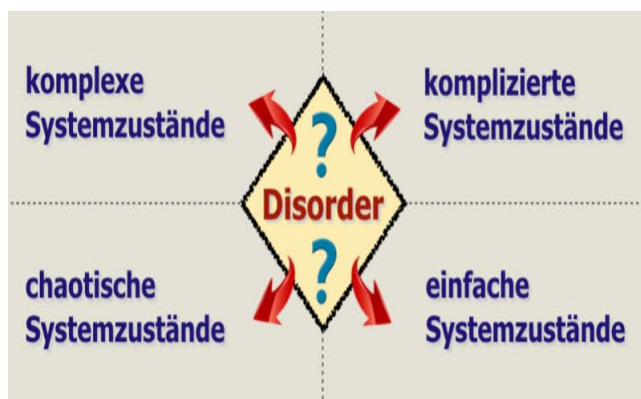
*Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung (FFW) GmbH,
Allersberger Straße 185/F, D-90461 Nürnberg*

Kurzfassung: Das BMWK-geförderte Transformationsprojekt der Automobilwirtschaft in Bayern hat u. a. zum Ziel, Beschäftigte und Betriebsräte zu befähigen, die notwendigen Transformationsprozesse in den Unternehmen, den Städten, den Regionen und im Freistaat auf Augenhöhe mitzugestalten. Ausgangspunkt der Projektaktivitäten ist hierbei, die Situationen der Unternehmen in ihren jeweiligen Ecosystemen zu verstehen, die Veränderungstreiber zu identifizieren und betriebliche Handlungskonzepte zu entwerfen. Das neue EFQM-Modell 2020 könnte dabei für die Betriebsparteien ein guter Masterplan sein, um die eigene Situation realistisch zu diagnostizieren und um eine darauf aufbauende zielgerichtete Organisationsentwicklung u. a. entlang der Themenbereiche Qualifikation, Innovation/Geschäftsmodelle, Beschäftigung und Arbeitsgestaltung in Gang zu setzen. Quod esset demonstrandum!

Schlüsselwörter: Transformation, Nachhaltigkeit, EFQM, Mobilitätswirtschaft, Bayern, Organisationsentwicklung

1. Transformation und Veränderungstreiber

Eine Transformation ist im Unterschied zu einem Changemanagement ein ergebnisoffener Suchprozess und erfordert permanentes Experimentieren, Reflektieren und Korrigieren. Changemanagement findet in einem komplizierten Systemzustand seinen Ausgangspunkt, aber ein Transformationsprozess findet in einem komplexen Systemumfeld statt, um ein sogenanntes „sense-making-model“, den „Cynefin-Framework“, zu bemühen. Ausgehend von einem ungeordneten Systemzustand besteht die Führungsaufgabe darin, u.a. den adäquaten Systemzustand der Organisation zu bestimmen, um adäquates unternehmerisches Handeln in einem Transformationsprozess zu Ergebnissen zu führen.



Wesentlichste Managementaufgabe:
Zuordnung von (Sub-)Systemzuständen
in die jeweils passende Domäne, um
situationsadäquate Maßnahmen
entwickeln zu können

Abbildung 1: Quelle: Peter Frenzel, 14. Februar 2019; <https://www.tao.co.at/test/116-kompliziert-komplex-oder-schon-chaotisch-das-cynefin-framework-als-orientierungshilfe-f%C3%BCr-f%C3%BChrungskr%C3%A4fte.html>

Diese Diagnose, so unsere These nach diesem Ansatz, ist am besten mit dem EFQM-Modell 2020 zu leisten. Neben der Klärung unseres Transformationsverständnisses als Prozess gilt es aber auch die Veränderungstreiber für die Unternehmen zu identifizieren. Die folgende Grafik veranschaulicht die Annahmen im Projekt transform.by.

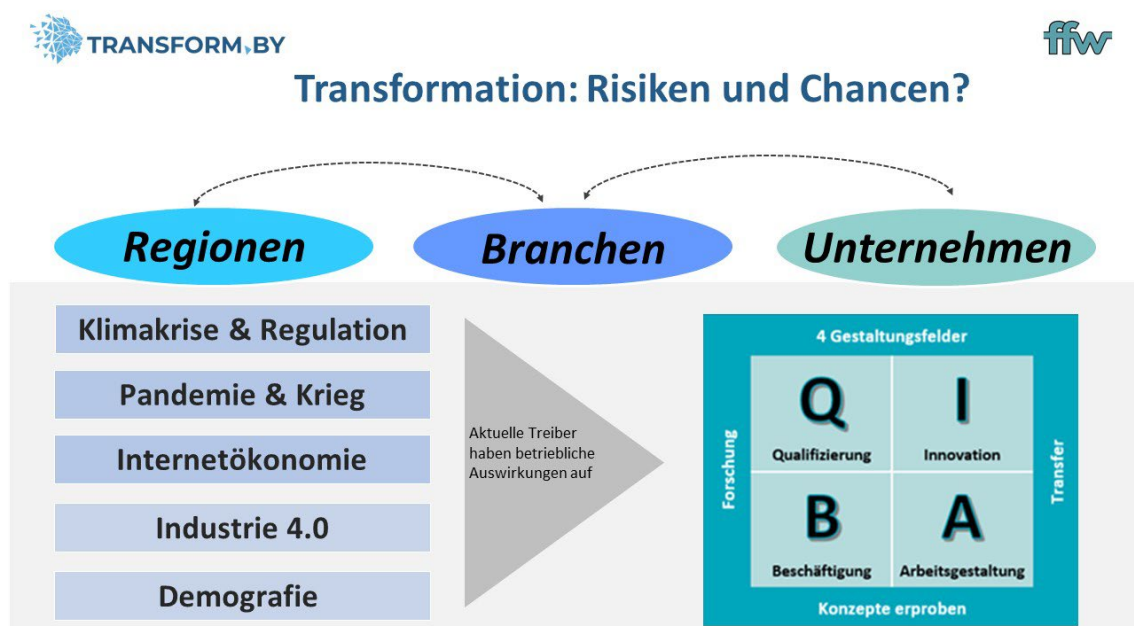


Abbildung 2: Quelle: Wolfgang Anlauff; Projektpräsentation transform.by 01/2023

Diese Veränderungstreiber haben, so der Projektansatz, Wirkungen auf die jeweilige betriebliche Situation bezogen auf die Themenfelder Qualifizierung, Innovation/Geschäftsmodelle, Beschäftigung und Arbeitsgestaltung. Wie genau die Wirkungen und Wechselwirkungen zu beschreiben sind, ist Aufgabe des Projektes, u. a. durch Fallstudien in 50 Betrieben in Bayern exemplarisch zu erheben.

2. Das EFQM-Modell 2020

Vor ca. zwei Jahren hat die European Foundation for Quality Management (EFQM) in Brüssel ein revidiertes Modell 2020 vorgestellt. Die EFQM hat damit auf die vielfältigen Veränderungen und Herausforderungen in Wirtschaft und Gesellschaft reagiert und ein neues Modell vorgelegt, das den in den Unternehmen/Organisationen agierenden Führungskräften und Beschäftigten helfen soll, den eigenen Reifegrad der Organisation zu bestimmen und somit ermöglicht, sich zielgerichtet und strategiekonform weiterzuentwickeln.



Abbildung 2: Quelle: EFQM: Modellbroschüre, 2. Edition, 2022

Ausgehend von einem gesellschaftlich nützlichen Daseinszweck soll die Organisation die Interessen ihrer Stakeholder angemessen ausbalancieren und mithilfe einer offenen, innovativen und partizipativen Organisationskultur und Governance-Struktur (Ausrichtung), unter Beteiligung aller relevanten Stakeholder ressourceneffizient nachhaltige Gebrauchsgüter und/oder Dienstleistungen für ihre Kunden(Ziel-)gruppen und zum Wohle der Gesellschaft erzeugen (Realisierung). Dies muss anhand von Zahlen, Daten und Fakten nachgewiesen werden (Ergebnisse).

Das Modell erwartet von den Organisationen ebenso eine Haltung und Aktivitäten zu den 17 Nachhaltigkeitszielen der UN, Beiträge zum Thema Kreislaufwirtschaft nach dem Kreislaufwirtschaftsgesetz und Verantwortungsübernahme in der Wertschöpfungskette nach dem Lieferkettengesetz.



Abbildung 3: Quelle: Landfrauen: <https://landfrauen-bw.de/die-glorreichen-17-gemeinsam-sind-wir-stark/> (Abruf 23.01.2023 19:20 Uhr)

Der Anforderungskatalog, der diesem Modell zugrunde liegt, macht es zu einem idealen Masterplan, die eigene Organisation gemäß der selbst gewählten Strategie zu entwickeln.

3. Der Nutzen für die Betriebsparteien (Beispiele)

Das EFQM-Modell erfüllt die Anforderungen an ein Managementsystem, das u. a. die Interessen der Unternehmensleitung, der Eigentümer und der Mitarbeitenden gleichermaßen erfüllen kann. Die konsequente Stakeholderorientierung bewahrt es vor einseitigen Sichtweisen und Interpretationen der Unternehmenssituation, die zu Aktionen und Handlungsoptionen führen, die zulasten bestimmter Interessengruppen ausgenutzt werden. Auch den neueren ESG-Ansätzen der Finanzwelt zur Beurteilung von unternehmensbezogenen Geldanlageformen, wird das Modell gerecht.

Die im Modell verwendete RADAR-Methode erlaubt es, den Nachhaltigkeitsgrad der Organisation zu messen und somit auch über einen längeren Zeitraum gegebenenfalls einen Fortschritt in der Organisationsentwicklung zu konstatieren.

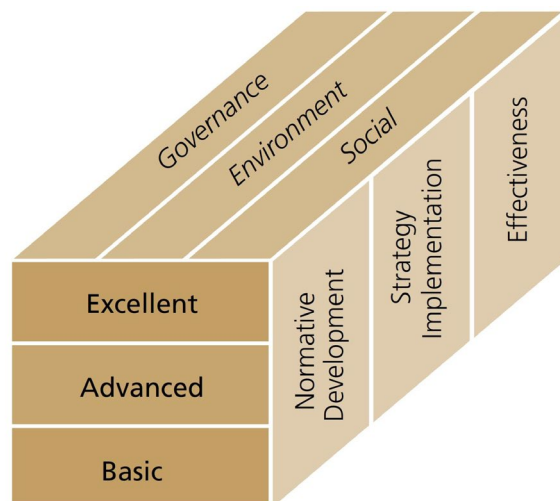


Abbildung 4: Quelle: ILEP: <https://www.ilep.de/2022/07/08/excellence-forum-online-nachhaltigkeit/> (Abruf 06.01.2023 16:20 Uhr)

Einige Unternehmen der Fahrzeugindustrie und der Zulieferer in Bayern nutzen schon jetzt das EFQM-Modell als Rahmen für die Organisationsentwicklung.

So wird das Modell in einigen Werken und Bereichen der BMW AG, wie z. B. in den Werken Dingolfing, Regensburg und München sowie in den Abteilungen des FIZ, des Einkaufs und des Vertriebes angewendet.

“The EFQM Model helps us ensure consistent alignment, realisation and outcomes (why, how and what) and permeates the entire organisation. Regular self and third-party assessments allow potential for improvements to be identified”, so Dr. Robert Engelhorn, Werksleiter BMW Werk München. Das BMW-Werk München war eines der Pilotorganisationen, um das neue EFQM-Modell zu erproben.

Der Systemlieferant Bosch nutzt das Modell ebenfalls in den Werken Bamberg und Blaichach. Das Bosch Werk in Blaichach hat sogar im Jahr 2017 den EFQM Global Award gewonnen und wurde 2021 mit sieben Sternen als Sonderpreis für vorbildliche Leistungen im Bereich für „Führen über Sinn“, also „Purpose & Vision“, ausgezeichnet.

"Das neue Modell konzentriert sich nun auch darauf, wie Organisationen ihre Organisationskultur pflegen. Meiner Meinung nach ist das sehr wichtig, denn die Kultur hat einen großen Einfluss auf die Produktivität, aber noch viel mehr auf Innovation und Kreativität." (Melanie Albrecht, Co-Koordinatorin des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses). So wird diese Einschätzung auf der Homepage der EFQM zitiert. Im Jahr 2022 wurden die strategischen Ziele, u. a. mithilfe des EFQM-Ecosystems, erneuert.

Aber auch kleinere Zulieferer, wie die ZMT Automotive GmbH & Co. KG aus Bruck in der Oberpfalz und ZBG Zerspanungstechnik Bruck GmbH ebenfalls in Bruck, wissen den Nutzen des Modells zu schätzen. Ein bayerisches Autohaus, die Auto Niedermayer GmbH in Neukirchen, nutzt das Modell ebenfalls.

Die Möglichkeit auf der Modellgrundlage öffentliche Auszeichnungen wie den deutschen Excellence Award und den EFQM Global Award zu bekommen, ist für diese bayerischen Betriebe ein weiterer Grund diesen Masterplan zu verwenden.

Die Validierung dieses Ansatzes im Projekt transform.by und in der betrieblichen Praxis steht noch am Anfang. Es konnten noch keine hinreichenden Erfahrungen gesammelt werden. Es steht nach wie vor zur Überprüfung an, ob der gewählte Ansatz in der mikropolitischen Arena in den Unternehmen Bestand haben wird. Er setzt auf Konsensbildung, wie es ja auch direkt im Betriebsverfassungsgesetz gemäß § 2 Abs. 1 BetrVG mit der Ausrichtung am Wohle des Betriebes und dem Wohlergehen der Beschäftigten benannt wird. Insofern ist die Anwendung des EFQM-Modells 2020 auch BetrVG kompatibel.

4. Diskussion

Es besteht derzeit keine Einigkeit in der Einschätzung der Nützlichkeit des EFQM-Modells für die Bewältigung der Transformationsprozesse auf betrieblicher Ebene.

Allerdings benötigen komplexe Situationen auch Instrumente, die die Komplexität nicht unnötig reduzieren, sondern adäquat abbilden, gemäß dem Einsteinschen Motto „Wir machen alles so einfach wie möglich, aber nicht einfacher.“

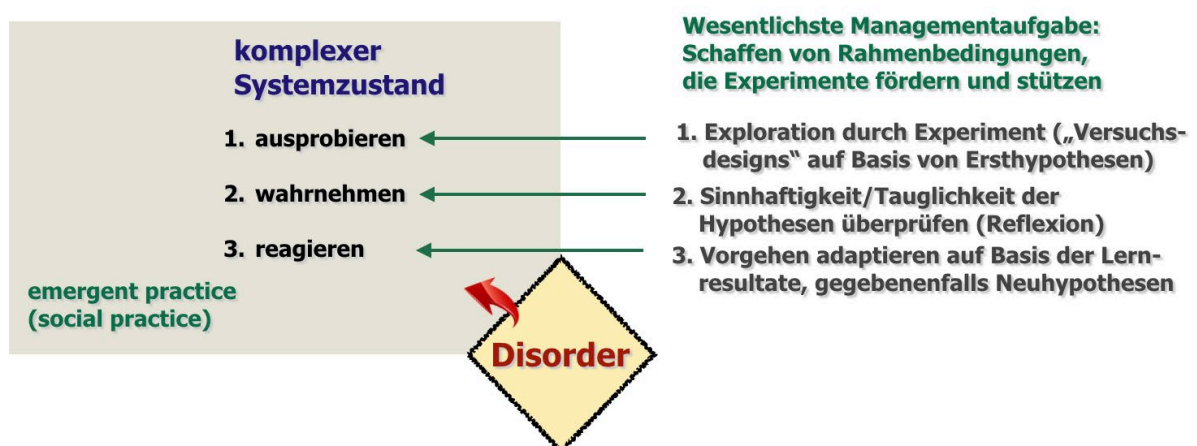


Abbildung 5: Quelle: Peter Frenzel, 14. Februar 2019; <https://www.tao.co.at/test/116-kompliziert-komplex-oder-schon-chaotisch-das-cynefin-framework-als-orientierungshilfe-f%C3%BCr-f%C3%BChrungskr%C3%A4fte.html>

Dabei kann eine Selbst- und Fremdbewertung der Organisation nach dem Modell den Betriebsparteien helfen, eine diagnostische Positionsbestimmung des Unternehmens im jeweiligen Ecosystem durchzuführen. Im Nachgang liefert ein solches Vorgehen eine Vielzahl von zu nutzenden Potenzialen, die angemessen priorisiert, eine Agenda zur weiteren Entwicklung der Organisation bietet.

Die regelmäßige Nutzung des EFQM-Modells für eine Selbst- und Fremdbewertung würde es den Betriebsparteien ermöglichen, transparent den Fortschritt des Betriebsgeschehens zu beobachten.

Die unterschiedlichen Interessen der Betriebsparteien werden dadurch nicht negiert, sondern als Gestaltungsaufgabe zum Ausbalancieren derselben verstanden. Das Ergebnis kann die Basis für einen Zukunftstarifvertrag darstellen.

5. Literatur

Anlauff W und Projektteam (2023) Präsentation zum Projekt transform.by.

Bosch Werk Blaichach: Digital Transformation: <https://www.youtube.com/watch?v=bQ20iUxWZdc>

European Foundation for Quality Management (EFQM) (2022), EFQM-Modell-Broschüre 2. Edition.

European Foundation for Quality Management (2023): <https://efqm.org/de/case-studies/bosch-a-case-study-de/>. (Abruf 08.01.2023 15:20 Uhr)

European Foundation for Quality Management (2023): <https://efqm.org/case-studies/bmw/>. (Abruf 15.01.2023 16:40 Uhr)

Faschingbauer M (2021): Effectuation, 4. Auflage, Stuttgart

Frenzel P (2021): <https://www.tao.co.at/test/116-kompliziert-komplex-oder-schon-chaotisch-das-cynefin-framework-als-orientierungshilfe-f%C3%BCr-f%C3%BChrungskr%C3%A4fte.html>. (Abruf 06.01.2023, 14:30 Uhr)

Initiative Ludwig Erhard-Preis e.V. (2023): <https://www.ilep.de/2022/07/08/excellence-forum-online-nachhaltigkeit/> (Abruf 06.01.2023 16:20 Uhr).

Projekt transform.by (2022): Vorhabensbeschreibung vom 08.03.2022



Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Nachhaltig Arbeiten und Lernen

**Analyse und Gestaltung lernförderlicher
und nachhaltiger Arbeitssysteme
und Arbeits- und Lernprozesse**

69. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover

01. – 03. März 2023

GfA-Press

Bericht zum 69. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 01. – 03. März 2023

**Fakultät Maschinenbau, Institut für Berufswissenschaften der Metalltechnik (IBM) und
Institut für Fabrikanlagen und Logistik (IFA), Leibniz Universität Hannover**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.
Sankt Augustin: GfA-Press, 2023
ISBN 978-3-936804-32-4

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle (s. u.) erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© GfA-Press, Sankt Augustin

Schriftleitung: Prof. Dr. Rolf Ellegast

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Geschäftsstelle der GfA

Simone John, Tel.: +49 (0)30 1300-13003

Alte Heerstraße 111, D-53757 Sankt Augustin

info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de · www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de

Screen design und Umsetzung

© 2023 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de