



Sehr geehrte Leserinnen
und Leser

Der ständige Wandel in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik ist erheblich. Märkte und Unternehmen verändern sich in einem rasanten Tempo – aktuell zusätzlich beschleunigt durch die weltweite Pandemie. Der Umgang mit Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit (VUCA) ist eine Challenge für Unternehmen und Mitarbeitende. Was heute gut ist, ist morgen allenfalls noch mittelmässig. Businessmodelle helfen, unternehmerische Herausforderungen zu erkennen, zu analysieren und zu meistern.

Die European Foundation for Quality Management hat die Zeichen der Zeit erkannt und das EFQM-Modell grundlegend erneuert und Anfang 2020 eingeführt. Erste Erfahrungen aus 15 Monaten Einsatz in der Praxis sind vielversprechend. Das Modell ist ganzheitlich, stringent und umfasst die wesentlichen Themen. Ein Führungswerkzeug aus der Praxis für die Praxis.

Graf Hugo
Geschäftsführer GSGI

EFQM-Businessmodell 2020 – mit System zum Erfolg

In der DNA von Unternehmen steckt das Ziel, langfristig herausragende Leistungen zu erzielen, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und auszubauen. Um ihre Leistungsfähigkeit zu prüfen, Veränderungen in ihrem Umfeld zu erfassen und Entwicklung zu steuern, nutzen Unternehmen Management-Systeme oder -Modelle. Das EFQM-Modell wurde mit Blick auf globale Veränderungen und die Berücksichtigung aktueller Themen von Grund auf erneuert und modernisiert. Das Businessmodell ermöglicht eine Reflexion auf die Unternehmung mit dem Fokus auf herausragende Leistungen. Gleichzeitig ist es ein Unternehmens-Entwicklungsmodell mit einem systemischen Ansatz.

Autor: Hugo Graf



EFQM-Modell 2020 (EFQM).

«Die einzige Konstante ist die Veränderung» – dieses Zitat ist nicht etwa in unserer heutigen, modernen Zeit entstanden. Es stammt vom griechischen Philosophen Heraklit von Ephesos, der vor etwa 2500 Jahren lebte und wirkte. Es ist unbestritten, dass unsere Welt permanenten Veränderungen unterworfen ist. Die aktuelle Situation, welche durch die weltweite Pandemie geprägt ist, ist ein treffendes Beispiel dafür. Die Herausforderungen für Wirtschaft, Gesellschaft und Staat sind grösser denn je.

Mehr als Qualitätssicherung

Für Unternehmen bedeutet das, dass gute Qualität ihrer Produkte und Dienstleistun-

gen allein auf den umkämpften Märkten künftig kaum noch genügen. Im Fokus steht immer mehr die ganzheitliche Unternehmensqualität. Das bedeutet eine erfolgversprechende Strategie, zukunftsfähige Geschäftsmodelle, nutzenstiftende Produkte und Dienstleistungen sowie effektive und effiziente Geschäftsprozesse.

Das Angebot an Führungsinstrumenten und -techniken ist gross. Das EFQM-Modell ist ein weltweit anerkannter Handlungsrahmen, welcher Führungskräfte und Unternehmen unterstützt,

Veränderung zu steuern und die Leistungsfähigkeit zu optimieren. 1991 war die Geburtsstunde des ersten EFQM-Modells. Seither durchlief das Modell eine Reihe von Verbesserungszyklen. Dadurch wurde sichergestellt, dass das Modell nicht nur relevant bleibt, sondern weiterhin massgeblich die Managementagenda von Unternehmen bestimmt, die eine nachhaltige Zukunft mit herausragenden Ergebnissen anstreben.

Hintergrund des neuen Modells

Die aktuell gültige Version ist das EFQM-Modell 2020. Diese Version wurde von Grund auf erneuert. Basis dieser Erneuerung sind umfassende Ergebnisse aus qualitativen und quantitativen Forschungs-

initiativen in den Jahren 2018 und 2019. So wurden zum Beispiel mehr als 2000 Führungskräfte und Experten aus der Praxis und der Wissenschaft in die Reflexion einbezogen. Daraus entstand das neue, ganzheitliche Businessmodell. Dieses Modell erfüllt hohe Ansprüche und ist geprägt durch wesentliche Schlüsselthemen wie zum Beispiel:

- Kunden: Vorrang von Kunden und deren Bedürfnisse, Schaffung und Lieferung von Nutzenversprechen
- Führung: Befähigung im Umgang mit VUCA (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit)
- Ecosystem: Kenntnis, Gestaltung und Rollen der Wirtschaftsgemeinschaft, in welchem eine Unternehmung tätig ist
- Megatrends: Einfluss wesentlicher Megatrends erkennen und darauf reagieren
- Leistungsfähigkeit und Transformation: Gleichzeitig sowohl aktuelle Leistungsfähigkeit optimieren und künftige (digitale) Transformationen modellieren
- Kreatives, innovatives und disruptives Denken: offene Grundeinstellung im gesamten Unternehmen, um Mehrwerte zu erzielen
- Nachhaltigkeit: ökonomische, ökologische und soziale Bedingungen wahr- und ernst nehmen
- Agilität: Chancen und Risiken erkennen und diesen agil, effektiv und effizient begegnen
- Zukunftsprognosen: Nutzung vorausschauender Intelligenz (predictive intelligence)
- Diversität: Erkenntnis, dass Vielseitigkeit in der Zusammenarbeit der Menschen in der Unternehmung vorteilhaft ist
- Unternehmenskultur: Pflege einer Kultur des gemeinsamen Tuns (Co-Creation)

Konzept und Aufbau

Das EFQM-Modell ist auf der einfachen, aber machtvollen Logik des «golden circle» von Simon Sinek aufgebaut. Die drei Segmente sind:

- *Ausrichtung (Why)*: Warum existiert die Organisation? Welchen Zweck erfüllt sie? Warum verfolgt sie genau diese Strategie?

- *Realisierung (How)*: Wie werden Zweck und Strategie realisiert und umgesetzt?
- *Ergebnisse (What)*: Welche Ergebnisse erzielen wir heute und welche wollen wir morgen erreichen?

Die drei Segmente sind strukturiert in sieben Kriterien und über 20 Teilkriterien. Zusätzlich sind je Teilkriterium mehrere Orientierungspunkte aufgeführt, welche die Anwender beim Einsatz des Modells in der Praxis unterstützen.

Nutzen

Eine Unternehmung ist nicht linear, mechanistisch oder vorhersehbar. Sondern ein komplexes, wandlungsfähiges System aus voneinander abhängigen Menschen in einer dynamischen, lebendigen Welt. Der strategische Fokus in Kombination mit Blick auf die aktuelle und künftige Marktfähigkeit einer Unternehmung macht das EFQM-Modell zum idealen Handlungsrahmen für Unternehmen. Durch den Einsatz des Modells erhalten die Anwender eine Sicht auf die Unternehmung als Ganzes. Der Gap zwischen Anspruch und Realität kann mit dem Modell nachvollziehbar und systemisch geprüft und aufgezeigt werden. Zusätzlich kann das Leistungsniveau auf einer Punkteskala eingeschätzt und zugeordnet werden.

Fazit

Das neue EFQM-Modell verknüpft Zweck, Vision und Strategie mit den Fähigkeiten und den Ergebnissen einer Unternehmung und stellt damit den Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung dar. Es hilft Unternehmen, vorhandene Lücken aufzuzeigen, mögliche Lösungen zu verstehen und ihre Leistungsfähigkeit voranzutreiben. Das EFQM-Modell 2020 hat den Praxistest bestanden.

EFQM

European Foundation for Quality Management
1140 Brüssel, Belgien
www.efqm.org

GSGI-Mitglieder

BKW Building Solutions AG
www.bkwgt.ch

Bouygues Energies & Services InTec AG
www.bouygues-es.com

Burkhalter Group
www.burkhalter.ch

CKW Gebäudetechnik
www.ckw.ch

Hälg Group
www.haelg.ch

Honeywell AG
www.honeywell-schweiz.ch

Lippuner Energie- und Metallbau-
technik AG
www.lippuner-emt.com

Sauter Building Control
www.sauter-building-control.ch

Schindler Aufzüge AG
www.schindler.ch

Securiton AG
www.securiton.ch

Siemens Schweiz AG
www.siemens.ch

VINCI Energies Schweiz AG
www.vinci-energies.ch

Aktuell

Fachkurs Projektleitung Bauindustrie
Dauer: 10 Tage (3 x 3 + 1)
Zertifikat: Hochschule Luzern
Technik & Architektur
Beginn nächster Kurs: 20.09.2021
www.hslu.ch

CAS Projektmanager/in Bau
Dauer: 25 Tage (5 x 5)
Zertifikat: Hochschule Luzern
Technik & Architektur
Beginn nächster Kurs: 06.09.2021
www.hslu.ch

Kontakt

Gruppe der Schweizerischen
Gebäudetechnik-Industrie GSGI
Telefon 041 227 60 05
info@gsgi.ch | www.gsgi.ch

