

QM-Systeme in der GTZ

Praktische Evaluation

Von Heiko Roehl und Oliver Haas

Immer mehr Organisationen versuchen, sich mit dem EFQM-Modell systematisch von Grund auf zu verbessern. Die Implementierung nimmt oft Jahre in Anspruch. Umso wichtiger wird es, endlich über die Bücher zu gehen und zu erkunden, was genau dabei herausgekommen ist.

Im Jahr 2001 hat die Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GTZ GmbH das EFQM-Modell schrittweise eingeführt. Ziel war es, mit diesem Modell die Zufriedenheit mit den Dienstleistungen der GTZ bei Auftraggebern sowie Akteuren (Projektpartnern) und Zielgruppen im Partnerland zu erhöhen und die Stellung der GTZ im nationalen und internationalen Markt der Entwicklungszusammenarbeit zu stärken. Jetzt entschloss sich das Unternehmen, eine umfassende Evaluation des bisherigen Einsatzes von EFQM vorzunehmen und Empfehlungen für die künftige Gestaltung des Qualitätsmanagements der GTZ abzugeben.

Zum Vorgehen

Um eine hinreichende Bestandsaufnahme zu den Erfahrungen der GTZ mit EFQM zu ermöglichen, wurde ein offenes, interviewbasiertes Untersuchungsdesign gewählt. Über einen Zeit-

raum von zwei Monaten wurden in 51 leitfadengestützten Interviews (siehe Kasten «Leitfragen») Daten bezüglich des Einführungsprozesses, der Anwendungspraxis, der Leistungen und Schwierigkeiten von EFQM erhoben.

Die Interviewpartner sind repräsentativ für alle Unternehmensbereiche ausgewählt worden. Eine erste Verdichtung der Ergebnisse erfolgte in zwei Workshops, in denen die zentralen Aussagen in Kernthesen kommunikativ validiert wurden («Hypothesengalerien»). Anschliessend fand eine offene Diskussion mit ausgewählten Schlüsselpersonen verschiedener Unternehmensbereiche statt. Um die entstehenden Themen, Fragestellungen und Empfehlungen auch aus externer Perspektive beurteilen zu können, erfolgte ein Erfahrungsabgleich mit anderen Organisationen zur Anwendungspraxis des EFQM-Modells.

Kernthesen

Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse der Untersuchung thesenartig vorgestellt:

- Die grundlegende Notwendigkeit eines Qualitätsmanagements für die GTZ ist unstrittig.
- In der GTZ existiert noch kein verbindliches gemeinsames Verständnis von Qualität. Es bedarf des Ausbaus eines gemeinsamen, unternehmensweiten Verständnisses, was Qualität in der GTZ bedeutet, das heisst wie diese de-

Zur GTZ

Als weltweit tätiges gemeinnütziges Bundesunternehmen der internationalen Zusammenarbeit für nachhaltige Entwicklung unterstützt die Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH die Bundesregierung bei der Verwirklichung ihrer entwicklungspolitischen Ziele. Ihr Ziel ist es, die Lebensbedingungen der Menschen nachhaltig zu verbessern. Der Sitz der GTZ ist Eschborn bei Frankfurt am Main. Die GTZ ist in 128 Ländern tätig. In 88 Ländern ist sie mit eigenen Büros vertreten. Weltweit beschäftigt das Unternehmen knapp 15'000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Infos: www.gtz.de

finiert, gesichert und ausgebaut werden kann.

- Durch die Einführung von EFQM wurde ein Denk- und Lern-

Dr. Heiko Roehl und Oliver Haas, Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH, Postfach, D-65760 Eschborn, Tel. +49 (0)6196 797 510, oliver.haas@gtz.de

prozess in Prozess- und Wert-schöpfungskategorien angestossen. EFQM hat es möglich gemacht, organisatorische Themen in Begriffe zu fassen. Es liefert einen entsprechend sinnvollen, professionellen Analyserahmen. Die Beobachtungsfähigkeit für organisationale Problemstellungen ist dadurch signifikant gesteigert

Unternehmensweite Interviews

worden. EFQM ist es entgegen der ursprünglichen Absicht jedoch nur in Teilen gelungen, die vielfältigen vorhandenen qualitätsbezogenen Initiativen zu integrieren und zu bündeln.

■ EFQM hat in Einzelfällen sinnvolle Verbesserungsprozesse angeregt. In einer Reihe von problemorientierten Anwendungen wurden durch das EFQM-kriterienbasierte Vorgehen Defizite erkennbar und es konnten sinnvolle Massnahmen abgeleitet werden.

■ Die Projekte und GTZ-Landesbüros nutzen EFQM produktiver. Die Aussenstruktur passt EFQM ihren situativen Bedarfen an und orientiert sich stärker an Kosten-Nutzen-Überlegungen. Das Ergebnis des Selbstbewertungsprozesses und der daraus folgenden

Veränderungen ist dadurch für die Beteiligten greifbar und führt eher zu nachvollziehbaren Veränderungen.

■ Innovation und Qualitätsmanagement werden bislang noch nicht integrativ gedacht. Erkenntnisse aus der Durchführung des Qualitätsmanagements korrespondieren in Ansätzen mit Veränderungsprozessen von unternehmensweiter Relevanz. Diese Entwicklung muss ausgebaut werden.

■ EFQM wird sowohl inhaltlich als auch zeitlich bislang nicht als kontinuierlicher Verbesserungsprozess gesteuert. EFQM findet als jährliches Ereignis statt; es wird selten an frühere Ziele und Ergebnisse angeknüpft. Obwohl die Anwendung von EFQM stellenweise durchaus erfolgreich ist (Aussenstruktur), erfolgt keine Auswertung und Übernahme von «good practices» in anderen Bereichen. Die Nichterreichung gesetzter Ziele/Nichtbearbeitung identifizierter prioritärer Massnahmen hat keine Konsequenzen. Dies führt zu Frustrationen und einem immensen Bedeutungsverlust von EFQM als Instrument des Qualitätsmanagements.

Steuerungsparameter des Qualitätsmanagements

Um mit Blick auf die bisherigen Anwendungserfahrungen mit

EFQM in der GTZ fundierte und umfassende systematische Empfehlungen zur Gestaltung des Qualitätsmanagements geben zu können, stellten sich verschiedene Fragen: Was sind die grundlegenden Stellgrössen, die einem Qualitätsmanagement zugrunde liegen? Welche Entscheidungen stehen beim Aufbau eines Qualitätsmanagements an? Worauf müssen wir bei der Gestaltung eines Qualitätsmanagements achten?

Aus den Kernergebnissen der empirischen Analyse sowie der weiteren Diskussion und Reflexion der erarbeiteten Thesen wurden daher Steuerungsparameter entwickelt, die gestaltbare Variablen des Qualitätsmanagements repräsentieren. Die Steuerungsparameter sind als heuristische Kriterien, als Denkhilfen zu verstehen, mit denen sich ein Qualitätsmanagement konzeptualisieren lässt (Grafik 1).

Externer Erfahrungsabgleich

Mit anderen Organisationen fand ein Erfahrungsabgleich zur Anwendungspraxis des EFQM-Modells statt. Dazu wurden Gespräche mit Vertretern der Privatwirtschaft sowie gemeinnützig orientierten Organisationen geführt. Die Gespräche orientierten sich an den bis dahin definierten Steuerungsparametern und dienten dazu, die bisherigen erarbeiteten Ergebnisse zur Anwendung von EFQM in der GTZ und zu zukünftigen Handlungsbedarfen zu verifizieren.

Ein zentrales Ergebnis der Gespräche war der klare Trend, das Qualitätsmanagement eindeutig auf die Kernprozesse zu fokussieren. Die Verantwortlichkeiten sollten dezentral definiert sein, wobei dennoch ein gewisser Grad an Steuerung vorliegen sollte. Das Qualitätsmanagement ist zudem auf die Bedarfe des Unternehmens/der Organisation wie

Leitfragen

- Interviews zum EFQM-Prozess:
- Was hat EFQM für die GTZ bisher geleistet?
 - Wie sehen und bewerten Sie den Einführungsprozess von EFQM in der GTZ?
 - Wie führen Sie den Selbstbewertungsprozess in Ihrer Organisationseinheit durch und wie bewerten Sie seine Ergebnisse?
 - Wie nehmen Sie die Kopplung von Jahresziel- und Selbstbewertungsprozess wahr?
 - Was sind in Ihrer Wahrnehmung die wesentlichen Instrumente und Verfahren, die im Rahmen von EFQM im Unternehmen eingeführt wurden?
 - Wie nehmen Sie die Anwendung von EFQM in der Aussenstruktur/Zentrale wahr?
 - Wie würden Sie die Einstellung der Führungskräfte im Unternehmen zu EFQM charakterisieren?
 - Sollen wir mit EFQM weitermachen wie bisher? Wenn anders, wie?

auch der einzelnen Einheiten (Bereiche/Abteilungen/Gruppen) auszurichten. Dabei sollten die Ergebnisse und Erkenntnisse des Qualitätsprozesses auch in der weiteren Unternehmensplanung berücksichtigt werden.

Was daraus für die GTZ folgt

Vor dem Hintergrund der Kernergebnisse der empirischen Analyse sowie des Erfahrungsaustausches mit anderen Unternehmen und Organisationen wurden anhand der definierten Steuerungsparameter Modelle zur weiteren Gestaltung des Qualitätsmanagements der GTZ entwickelt.

Auf der Grundlage einer sachlichen Einschätzung des im Rahmen eines vernünftigen Ressourceneinsatzes Machbaren wurden zwei realistische Zielmodelle erarbeitet, die sich vor allem in ihrem Bezug auf das EFQM-Format unterscheiden. Im ersten Modell «Let's be realistic»

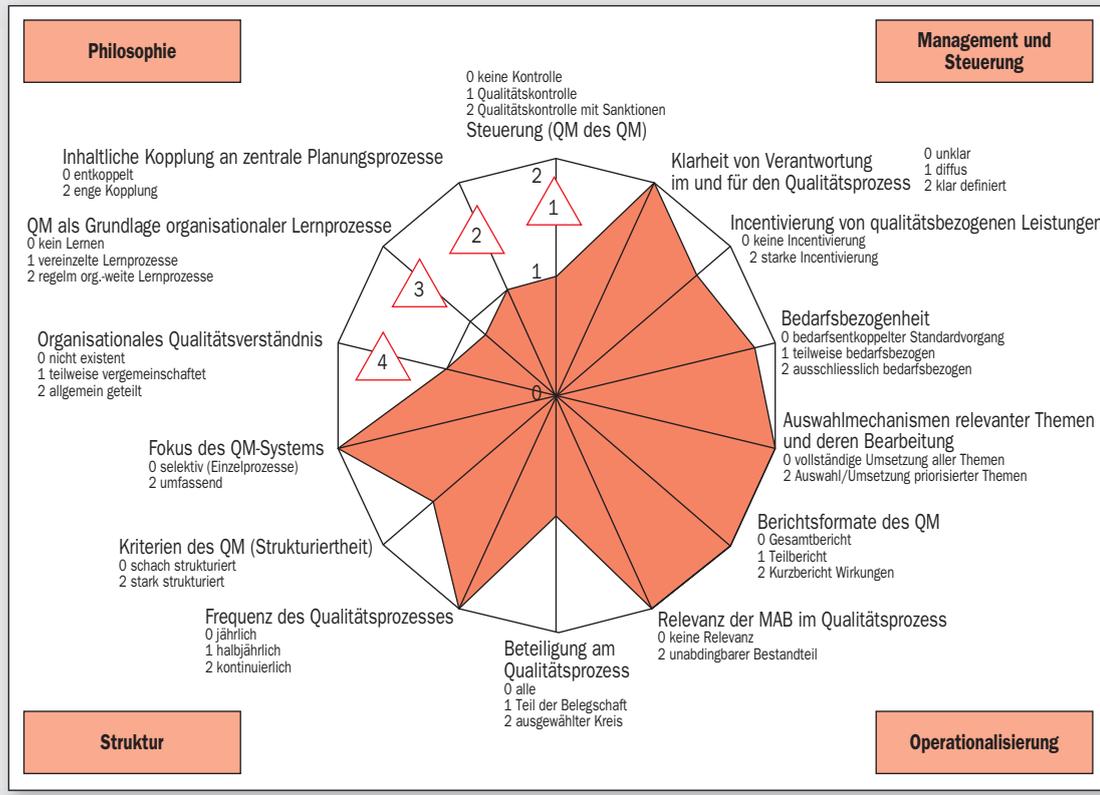
Steuerungsparameter

Grafik 1

Philosophie	Management und Steuerung	Operationalisierung und Struktur
<ul style="list-style-type: none"> - Fokus/Gegenstand des QM-Systems (bezüglich Kern- und Unterstützungsprozessen) - Organisationales Qualitätsverständnis - QM als Grundlage organisationaler Lernprozesse - Inhaltliche Kopplung an zentrale Planungsprozesse 	<ul style="list-style-type: none"> - Steuerung des QM - Klarheit von Verantwortung im und für den Qualitätsprozess - Incentivierung von qualitätsbezogenen Leistungen - Bedarfsbezogenheit des QM - Auswahlmechanismen relevanter Themen und deren Bearbeitung 	<ul style="list-style-type: none"> - Berichtsformate des QM - Relevanz der MAB im Qualitätsprozess - Grad der Beteiligung am Qualitätsprozess - Frequenz des Qualitätsprozesses - Kriterium des QM (Strukturiertheit)

Zielmodell

Grafik 2



Practices» im Rahmen des Wissensmanagements. Um dies zu realisieren, muss die Handhabung von EFQM und damit der organisatorische Aufbau des Qualitätsmanagements substantziell verändert werden.

Implikationen der Evaluation

Die Ergebnisse der Evaluierung von EFQM wurden im Frühjahr 2008 der Leitung der GTZ vorgestellt. Folgende Hauptpunkte und Empfehlungen einer Reform des Qualitätsmanagements wurden daraufhin diskutiert und entschieden:

- Die Anwendung von EFQM im Rahmen des Qualitätsmanagements soll zukünftig stärker bedarfs- und wirkungsorientiert ausgerichtet werden und, wo zweckmässig, auch andere Qualitätsmanagementansätze und -instrumente berücksichtigen. Die grundsätzliche Möglichkeit, die GTZ als Unternehmen zu bezeichnen, in dem ein Qualitätsmanagement nach EFQM-Standard betrieben wird, bleibt davon unberührt.
- Der Selbstbewertungsprozess soll vom Jahreszielprozess entkoppelt werden und in den jeweiligen Organisationseinheiten bedarfsorientiert und dezentral realisiert werden. Die Verantwortung für das Qualitätsmanagement wird wieder in die Linie zurückverlagert.

- Das im EFQM-System zentrale Element der Kundenbefragung soll wieder aufgegriffen werden. Es ist ein entsprechendes Konzept zu entwickeln und die Möglichkeit der Umsetzung zu prüfen.
- Der Einführung eines Qualitätstages als jährlichem Kulminationspunkt aller Qualitätsmanagementaktivitäten und der Weiterentwicklung des Qualitätspreises wird zugestimmt.

Die Durchführung der Evaluation hat sich daher für die weitere kon-

wird ein Qualitätsmanagement empfohlen, bei dem die Qualitätsverantwortung nicht wie zuvor bei explizit benannten Kriterienverantwortlichen, sondern wieder in die unternehmensweite Führungslinie zurückverlagert wird. Alternativ wurde mit «GTZ-Q» ein Modell aufgezeigt, das nicht mehr auf der Basis von EFQM organisiert ist, sondern Qualitätsmanagement auf einzelne zielführende Initiativen in der GTZ beschränkt. In beiden Modellen kommen die in der Evaluation festgestellten Verbesserungspotenziale zum Tragen. Hierzu gehören insbesondere:

- der Fokus auf Kernprozesse,
- die Orientierung auf Wirkung, effektives Lernen und auf Managementprozesse sowie ihre Einpassung in bestehende Management- und Steuerungsinstrumente und
- ihre inhaltliche Kopplung an zentrale Planungsprozesse der GTZ.

Das endgültige Zielmodell

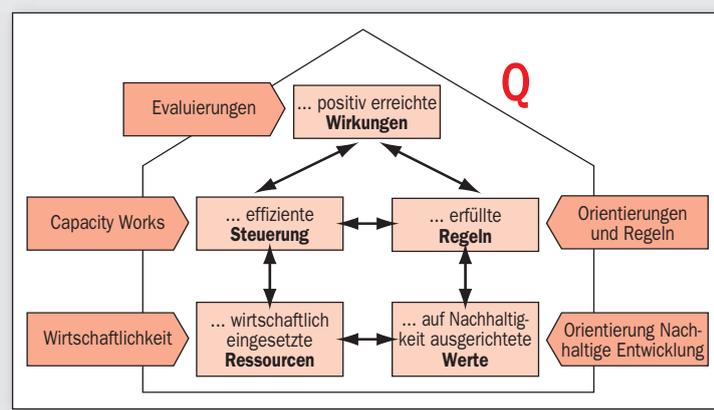
Im folgenden Abschnitt soll nun das finale Zielmodell für ein Qualitätsmanagement in der GTZ («Let's be realistic») dargestellt und näher erläutert werden (Grafik 2).

Mit dem Modell «Let's be realistic» wurde empfohlen, das Qualitätsmanagement der GTZ in die Linie zurück zu verlagern und damit wiederzurgenuinen Führungsaufgabe zu machen. Das

Modell sieht damit vor, der Führungskraft Instrumente zur Verbesserung der Arbeits- und Prozessqualität an die Hand zu geben, um Qualitätsprobleme im eigenen Bereich sinnvoll angehen zu können. Hierzu gehören a) ein verschlanktes Berichtsformat b) ein unternehmensweit stattfindender Qualitätspreis c) eine klare auf Defizite verweisende Mitarbeiterbefragung und d) «Best

Das GTZ-Qualitätshaus

Grafik 3



zeptionelle und operative Entwicklung des Qualitätsmanagementsystems in der GTZ als zielführend erwiesen. Anhand der Ergebnisse konnten bestehende Verbesserungspotenziale identifiziert und adressiert werden sowie Stärken des Systems ausgebaut werden.

Das QM-System heute

Bei all ihren Aktivitäten ist die GTZ bestrebt, ihre Leistungen und Prozesse kontinuierlich zu verbessern. Das QM-System umfasst daher Massnahmen, um einerseits die inhaltlichen Qualitätsanforderungen zu erreichen, die mit den Auftraggebern vereinbart wurden, und andererseits das Qualitätsniveau zu erfüllen, das in den hauseigenen Regelsystemen verankert ist. So erreicht die GTZ einen hohen Grad an Nachhaltigkeit, Wirtschaftlichkeit, Effizienz und Wirksamkeit ihrer Arbeit.

Qualität wird anhand eines Modells – dem «Qualitätshaus der

Hohe Nachhaltigkeit als Ziel

GTZ» – dargestellt (Grafik 3). Es bildet Strukturmerkmale der GTZ ab und orientiert sich am Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung. Das Modell stellt einen internen Referenzrahmen zur Beobachtung und dem Ausbau von Qualität dar. Es orientiert sich an den Kriterien des EFQM-Modells und den Erfolgsfaktoren von «Capacity Works», dem GTZ-eigenen Managementmodell. Die GTZ ist somit ein Unternehmen, in dem Qualitätsmanagement nach dem EFQM-Standard betrieben wird.

Das unternehmenspolitische Ziel des Qualitätsmanagements besteht darin, über einen kontinuierlichen Nachweis von

Qualität in der Leistungserbringung die reputatorische Stärke des Unternehmens sicherzustellen und auszubauen. Hierfür gibt es verschiedene Instrumente:

Qualitätsbericht

Der Qualitätsbericht der GTZ gibt einen Überblick über den Stand der Qualität wichtiger Leistungsprozesse. Anhand konkreter Beispiele aus der Praxis stellt er positive Entwicklungen und zukünftige Herausforderungen für die GTZ dar. Thematisch folgt er den fünf Qualitätsmerkmalen.

Mitarbeiterbefragung

Über die jährliche Mitarbeiterbefragung gewinnt die GTZ Erkenntnisse darüber, wie zufrieden die Mitarbeiterschaft mit dem Unternehmen ist und in welchen Bereichen Verbesserungen anzustreben sind.

Qualitätspreis/Qualitätstag

Der GTZ-Qualitätspreis wird jährlich am Qualitätstag verliehen. Mit dem Qualitätspreis sollen innovative Ideen, Instrumente, Prozesse und Produkte, mit denen die Mitarbeiterschaft zum Unternehmenserfolg beiträgt, sichtbar gemacht und gewürdigt werden. Der Qualitätstag dient auch dem internen Austausch zum Thema Qualitätsmanagement. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten so Anregungen, sich mit dem Thema Qualität auseinanderzusetzen.

Auftraggeberdialog

Im Rahmen des Qualitätsmanagements sucht die GTZ den Dialog mit den Auftraggebern. Durch diesen Dialog gewinnt das Unternehmen einen evidenzbasierten Eindruck davon, wie die GTZ von ihren Auftraggebern wahrgenommen wird. ■