

# Evolutionäres-Management und das EFQM-Modell



**Name:** Bernd Kolberg

**Lehrgang:** Organisationsmanagement

**Dozenten:** Dr. Ariane Witter, Prof. Dr. Erwin Wagner

**Module:** Qualitätsmanagement, Aktuelle Management Konzepte

**Abgabe Termin:** 31. März 2009

## INHALT

1	Einleitung.....	4
2	Evolutionäres Management.....	5
2.1	Grundgedanke.....	5
2.2	Automobilindustrie in der Krise .....	5
2.3	Systemisch-Evolutionäres Management Konzept .....	7
2.3.1	Ganzheitliches Denken.....	9
2.3.2	Zukuntorientierte Unternehmensstruktur .....	11
2.3.3	Lernende Organisation.....	13
2.3.4	Wirksames Management und Führungswerkzeuge .....	14
2.3.5	Fazit.....	16
3	EFQM-Modell im Vergleich.....	17
3.1	Das DELPHI Business System (DBS) .....	17
3.2	EFQM im Vergleich zum DBS.....	18
3.2.1	Führung.....	20
3.2.2	Politik u. Strategie .....	21
3.2.3	Mitarbeiter .....	22
3.2.4	Partnerschaften und Ressourcen .....	23
3.2.5	Prozesse .....	25
3.2.6	Kundenbezogene Ergebnisse.....	26
3.2.7	Mitarbeiterbezogene Ergebnisse.....	26
3.2.8	Gesellschaftsbezogene Ergebnisse.....	26
3.2.9	Schlüsselergebnisse.....	26
3.2.10	Fazit.....	27
4	EFQM-Modell und das Evolutionäre Management in der Praxis.....	28
4.1	Systemisches Denken .....	28
4.2	Förderung der „Kümmerer“ Organisation.....	28
4.3	Teamreflexion / Kunden- u. Teambefragungen .....	29
4.4	Informelle Struktur vs Prozesse.....	29

4.5 Ausblick ..... 30

5 Literaturverzeichnis ..... 31

## 1 EINLEITUNG

Die vorliegende Arbeit umfasst die vorzustellende Prüfungsleistung zum Modul 1 des Lehrgangs „Organisationmanagement“ mit den Themen „Aktuelle Management Konzepte“ und „Qualitätsmanagement“ im Fachbereich Organization-Studies.

Im Rahmen der Vorlesungs-Präsenzen wurden die Konzepte „ **Evolutionäres-Management**“ und das „**EFQM-Modell**“ vorgestellt. Wie gut passen diese beiden Konzepte ins Management der Automobilindustrie?

Aus diesem Grund möchte ich diese beiden Themen weiter vertiefen um das erarbeitete Wissen für die tägliche Arbeit als Projektleiter im Unternehmen DELPHI zu nutzen.

Ziel der Arbeit ist es Antworten zu den folgenden Fragen zu erarbeiten:

- Was versteht man unter „Evolutionärem-Management“ und dem „EFQM-Modell“?
- Welche Elemente werden aus beiden Management Konzepten bei DELPHI eingesetzt?
- Welche Möglichkeiten habe ich als Projekt-Manager bei DELPHI Elemente aus dem „Evolutionärem Management“ und dem EFQM-Modell in die eigene Praxis der Projektarbeit einfließen zu lassen und wie passen beide Konzepte zusammen?

In den ersten beiden Hauptkapiteln werden die Themen Evolutionäres-Management und das EFQM-Modell unabhängig von einander untersucht und erläutert. Bei beiden Konzepten soll dabei gleich, wenn möglich, mit den vorhandenen Systemen bei DELPHI verglichen werden. Da es zu beiden Themenbereichen sehr viel Literatur gibt, sehe ich den ersten Teil der Arbeit als Zusammenfassung der Literaturarbeit und somit als Steigerung des Lerneffekts.

Im Weiteren geht es im letzten Kapitel um meinen eigenen Tätigkeitsbereich bei DELPHI und das Einbringen des Erarbeitenden in die Praxis. Dazu wird der organisatorische Bereich in dem ich tätig bin kurz beschrieben und zur Vereinfachung eingegrenzt.

## 2 EVOLUTIONÄRES MANAGEMENT

### 2.1 GRUNDGEDANKE

Durch die Analyse der Geschichte von Management Konzepten, von der Theorie des rationalen Handelns in geschlossenen Systemen bis hin zu den Konzepten des sozialen Handelns in offenen Systemen heute, fällt auf, dass sich Management Konzepte stetig verändert haben und sich weiterhin verändern, um sich den sozialen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen der jeweiligen Zeit anzupassen.

Es zeigt sich, dass im 21. Jahrhundert andere Anforderungen an das Management gestellt werden als noch vor 100 Jahren.

Die große Veränderung der Weltwirtschaft durch die Globalisierung, die Steigerung der Komplexität von Produkten, der geringere Einsatz von Ressourcen und die häufigen Änderungen der Rahmenbedingungen müssen zwangsläufig zu sehr flexiblen Strukturen der Organisationen, wie auch zu entsprechend angepassten Management Konzepten führen.

Treffen die genannten Veränderungen der letzten zwei Jahrzehnte auch auf die Automobilindustrie zu?

Gibt es den Bedarf ein selbstregulierendes Management System aufzubauen und entsprechende Werkzeuge zu nutzen?

Im folgendem soll untersucht werden ob auch in der Automobilbranche diese Probleme existieren und ob das evolutionäre Management den Unternehmen eine Lösung bietet um damit das langfristige Überleben zu sichern.

### 2.2 AUTOMOBILINDUSTRIE IN DER KRISE

Von dem Kybernetiker Prof. Dr. Stafford Beer stammt das Zitat:

*„Wer das Problem nicht kennt, wird kein Interesse an seiner Lösung haben“.*

Wo ist also das Problem?

Die Automobilindustrie befindet sich seit Anfang der 90er-Jahre in einem stetigen Veränderungsprozess. Die Produkte und deren Entwicklung werden immer komplexer.

Beispielsweise ist aus einem einfachen Autoradio ein mit vielen Komponenten vernetzter Board-Computer geworden, der die Klimaanlage regelt, bei Reifendruckverlust warnt, Verkehrs-Staumgehung vorschlägt, den Fahrer zum Ziel navigiert, nebenbei für den musikalischen Hörer genuss sorgt und zusätzlich noch mit etlichen Diagnose Funktionen ausgestattet ist um im Falle eines Fehlers der Werkstatt oder auch dem Fahrer detaillierte Auskunft über die Fehlerursache des Systems geben zu können.

Hat die durchschnittliche Entwicklungszeit eines Automobils vor 20 Jahren noch 7-8 Jahre betragen, so werden heute vollständig neue Autos bei gesteigertem Qualitätsanspruch in 3-4 Jahren entwickelt. Sogenannte „Facelifts“ kommen sogar alle 2 Jahre neu auf den Markt.

Zunehmend wird nicht nur die Produktion, sondern auch die technische Entwicklung (Ingenieur-Dienstleistungen) ins Ausland verlagert. Projektteams werden zerteilt, Projektmitglieder müssen mit einem erhöhten Informationsaufkommen umgehen und über

Länder- und Kulturgrenzen hinweg kommunizieren. Gleiche Produkte werden in unterschiedlichen Produktionsstandorten in verschiedenen Ländern und in unterschiedlichen Währungsräumen gefertigt. Entwicklungspartner werden auf Grund von zwingenden Kostenersparnissen zunehmend im asiatischen Raum gewählt. Dies erfordert aufwendige Betreuung in Bezug auf Entwicklung und Qualität.

Die Schnittstellen zum Kunden wurden vielfältiger und verändern sich häufiger als in der Vergangenheit. Der Kunde überhäft den Zulieferer schon kurz nach Beginn des Projekts und während der laufenden Entwicklungsphase mit einer hohen Anzahl von Spezifikationsänderungen, so dass nie eine stabile Entwicklungsgrundlage existiert.

Der Preisdruck seitens der Automobilhersteller auf die Zulieferer wurde in den letzten zwei Jahrzehnten massiv erhöht („Lopez Effekt“), kontinuierlich Einsparpotentiale und Qualitätssteigerungen gefordert, welches zu einem massiven Abbau von Arbeitsplätzen geführt hat.

Durch den hohen Preis- und Kostendruck haben sich betriebswirtschaftliche Ziele in der Zulieferindustrie schon seit geraumer Zeit stark verändert. Es geht nicht mehr primär um Gewinnmaximierung, sondern oft nur noch um das Überleben des Unternehmens.

Verschärft hat sich die Notwendigkeit der Einführung eines wirksamen, selbstregulierenden und flexiblen Management-Konzepts in den letzten Monaten zusätzlich durch die Weltwirtschaftskrise. Überleben jetzt in den Zeiten der Wirtschaftskrise nur diejenigen Unternehmen die ihr Management-Konzept entsprechend weitsichtig den veränderten Rahmenbedingungen der letzten Jahre angepasst haben?

Wenn von Evolution in der Natur gesprochen wird, dann geht es um die fortschreitende Entwicklung, um das Überleben durch kontinuierliches Anpassen an verändernde Umweltbedingungen zu sichern. Gibt es ein Management-Konzept, welches sich dieses Prinzip zum Nutzen macht und dadurch das Überleben der Organisation sichert?

Kann das Systemisch-Evolutionäre Management Konzept bzw. Elemente daraus, gekoppelt mit einem modernen Qualitätsmanagement-Modell eine Lösung sein?

Um nochmals auf Stafford Beer zurück zu kommen mit dem Zitat,

*„Wer das Problem nicht kennt, wird kein Interesse an seiner Lösung haben“,*

fällt mir ein:

*„Das Interesse an einer Lösung muss vorhanden sein, denn das Problem ist schon lange bekannt“.*

## 2.3 SYSTEMISCH-EVOLUTIONÄRES MANAGEMENT KONZEPT

Im folgenden Kapitel soll dargestellt werden, was sich unter einem Systemisch-Evolutionärem Management vorzustellen ist, sogleich werde ich versuchen, die gewonnenen Erkenntnisse am Beispiel der Produktentwicklung in einem Profit-Unternehmen wie DELPHI in der Autoradioentwicklung aufzuzeigen.

In der Literatur werden häufig die Begriffe Systemisch, Kybernetik, und Evolutionär in Zusammenhang gebracht. Jeder einzelne Begriff ist in großem Umfang in vielen Büchern ausgiebig behandelt. Um das ein wenig zu vereinfachen, stelle ich an den Anfang ein Zitat des Mitbegründers der St. Galler Systemtheoretischen Managementlehre und seinem bekanntesten Autor Fredmund Malik, welches mich sehr stark an unsere Projekte und deren Charakter bei DELPHI erinnert.

Malik sagt dazu:

*„Dass alle drei Konzepte, **systemisch** – **kybernetisch** – **evolutionär** – dasselbe bedeuten. „Die Erkenntnisse der Kybernetik beziehen sich immer und ausschließlich auf Systeme, nie auf Objekte. Also sind kybernetisches und systemisches Management identisch. Es wird nur jeweils ein anderer Aspekt betont. Systeme, die sich nicht ändern, die also statisch sind, sind nicht von besonderem Interesse. Daher befassen wir uns mit dynamischen Systemen, also solchen, die sich im Zeitablauf verändern. Es gibt zwei Arten der Änderung: solche die geplant sind, und solche die ungeplant verlaufen. Die wirklich interessanten Änderungen treten nicht dort auf, wo die Änderungen einem vorgefassten Plan entsprechen, sondern dort, wo sie evolutionären Charakter haben.“ (Malik, Message Bord / Komplexität, Systemorientierte Managementlehre, 2004).*

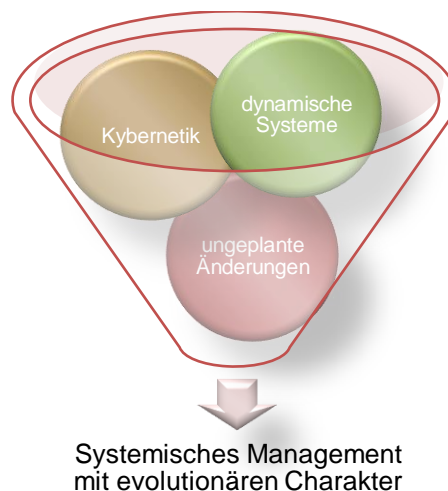


Abbildung 1 "Systemisches Management"

Das Wort „Evolution“ weckt Assoziationen wie: *Natur, Entwicklung des Menschen, Charles Darwin* und seinen Beiträge zur Evolutionstheorie oder den letzten Diavortrag über die *Galapagos Inseln*, nicht aber unbedingt an ein Management Konzept.

Nachgeschlagen im Fremdwörterlexikon findet sich folgendes zur „Evolution“ → „*kontinuierliche Entwicklung, allmähliche Fortentwicklung*“ (Langenscheidt).

Beim Evolutionären Management geht die Organisationsforschung davon aus, dass eine Organisation im 21. Jahrhundert ähnlichen Entwicklungsprozessen ausgesetzt ist wie in der Natur. Die Organisation wird gesehen als ein komplexes soziales Gebilde in einer komplexen

Umwelt, die nicht nur alle 2-3 Jahre gezwungen ist eine Umorganisation vorzunehmen, sondern in der Lage ist kontinuierlich und aufmerksam die Veränderungen der äußeren Rahmenbedingungen zu reflektieren und flexibel darauf zu reagieren.

Das Evolutionäre Management geht im Grundgedanken davon aus, dass sich die wichtigen Planungsparameter, wie z.B. Kosten, Produktspezifikation, Projektmeilensteine etc. sich während der Projektphase stetig verändern und es keine stabile darauf basierende Planung geben kann, die hinreichend genau die Zukunft abbildet.

Das Konzept setzt auf ein weitgehend selbstorganisierendes System, indem Veränderungen schneller vollzogen werden können. Beim Evolutionären Management wird das System als Ganzes betrachtet und ist von einem langfristigen, nachhaltigen Denken geprägt, welches das Überleben des Unternehmens sicher stellen soll.

Veraltete Denkmuster wie Gewinnmaximierung, geringe soziale Verantwortung den Mitarbeitern gegenüber und die kurzfristige Befriedigung der Aktionäre ohne langfristige Strategien und Zielen, haben in einem modernen Management-Konzept keinen Platz.

Für sehr wichtig halte ich den Punkt, dass es sich bei diesem Management Konzept nicht um ein idealisiertes wissenschaftliches Konstrukt handelt, nach dem Motto: „Schon wieder ein neues Management Konzept“, sondern es sich weitgehend um die Ergebnisse aus Untersuchungen von sehr erfolgreichen Unternehmen aus der Praxis handelt.

Während des Literaturstudiums zum Thema „Evolutionäres Management“ bin ich auf vier wichtige Unternehmens-Bausteine gestoßen, die eine große Rolle bei der Betrachtung des Konzeptes spielen und nicht vernachlässigt werden können. Diese vier Themen sind vom Inhalt sehr umfangreich, so dass in den folgenden Unterkapiteln jeweils nur ein kurzer Gedankenanstoß gegeben werden kann.

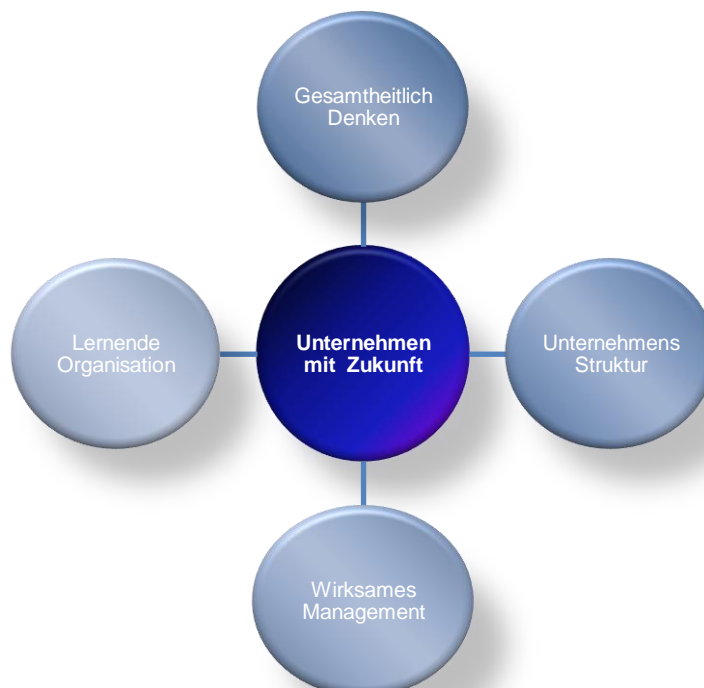


Abbildung 2 "Wichtige Unternehmensbausteine"



### 2.3.1 GANZHEITLICHES DENKEN

Das ganzheitliche Denken setzt die Sicht auf das gesamte System voraus. Für das Beispiel DELPHI als Automobilzulieferer bedeutet dies, dass nicht nur das Produkt Autoradio und dessen Entwicklung und Produktion im Mittelpunkt stehen kann. Geht man vom Lebenszyklus des Produktes aus stößt man sehr schnell auf den Sinn der Systembetrachtung.

Die Sinnhaftigkeit wird durch die gezeigten Abhängigkeiten in der *Abbildung 3* leicht verständlich.

Aus der *Umwelt* werden die *Rohstoffe* für das Produkt Autoradio gewonnen und bei verschiedenen *Lieferanten* in elektrische- oder mechanische Bauteile verarbeitet. Im blauen Kasten dargestellt beginnt nun der direkte Einflussbereich von DELPHI mit der *Produktenwicklung*, dem *Produkt* und der *Produktion*. Das Produkt wird vom Kunden, hier der Automobilhersteller bestellt und verkauft. Der *Kunde*, z.B. Volkswagen, wiederum verbaut das Autoradio in seine Automobile und liefert es an den *Endverbraucher*. Nach einigen Jahren Gebrauch sollte das gesamte Auto mit dem Produkt von DELPHI in das *Recycling* überführt werden. Die Bauteile oder die wieder gewonnen Rohstoffe werden der Umwelt erneut zur Verfügung gestellt und der Kreis schließt sich.

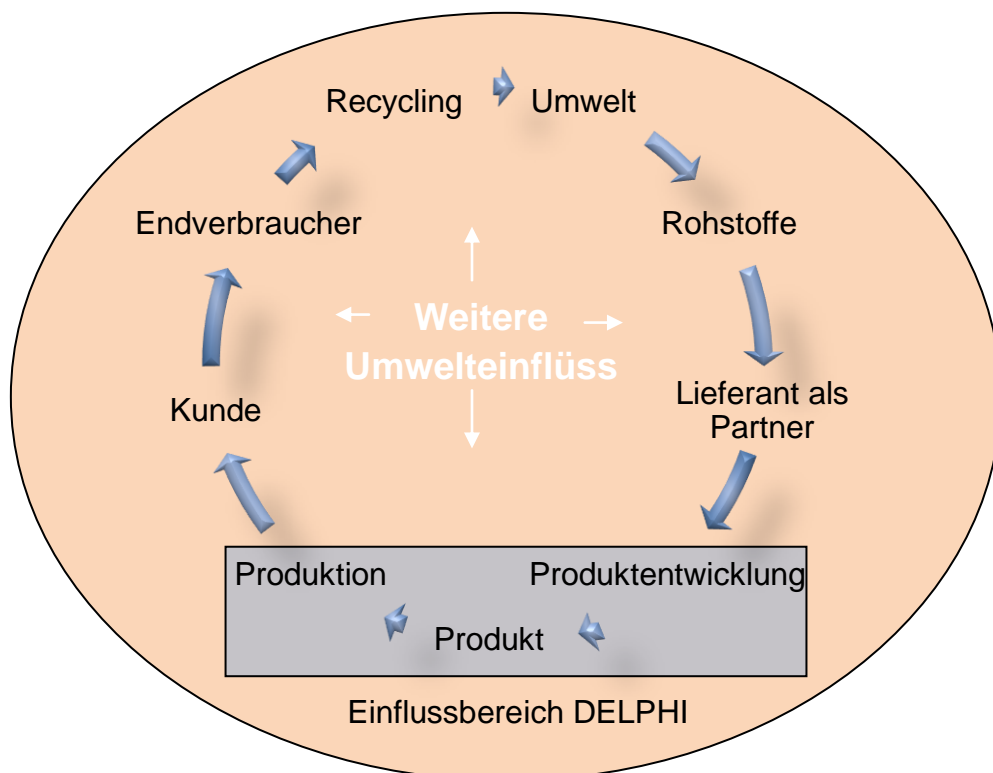


Abbildung 3 "Systemsicht Produktentwicklung"

Das heißt, dass zukunftsorientierte Unternehmen und der gesamtheitlich denkende Mitarbeiter versucht sämtliche Wechselwirkungen des Systems mit in das Handeln und Denken einzubeziehen, auch wenn sie nicht im direkten Einflußbereich des Unternehmen liegt. Nur mit diesem nachhaltigen Ansatz ist das System dauerhaft lebensfähig.

In der Praxis kann das zum Beispiel heißen, dass der Kunde und auch der eigene Zulieferer oder Lieferant als Partner der Produktentwicklung gesehen und partnerschaftlich

eingebunden wird. Mitarbeiter können für einige Zeit ausgetauscht werden und bei den jeweiligen Partnern vor Ort mitarbeiten (One-Room-Concept).

Der Mitarbeiter kundenorientiert denkt und klar ist, dass letztendlich nicht der Arbeitgeber, nicht der Automobilhersteller, sondern der Endverbraucher, also der Autokäufer das Arbeitnehmer-Einkommen und die Weiterentwicklung des Unternehmens sichert.

Weiter bedeutet dies, dass schon bei der Entwicklung des Produkts auf Umweltfreundlichkeit, ressourcenschonender Umgang von Material geachtet und die Möglichkeit der späteren Wiederverwertung eingeplant wird.

Fast alle großen Automobilfirmen haben über Jahrzehnte durch übersteigertes Profitstreben den Blick auf das „Ganze“ vollkommen verloren. Die heutige Wirtschaftskrise und der Zusammenbruch im Automobilbereich zeugen von einer extremen Kurzsichtigkeit im Bezug auf das systemische Denken der Automobilehersteller und ihrer Zulieferer.

Die Sicht auf das Gesamtsystem hätte zwangsläufig zu zukunftsweisenden und nachhaltigen Entwicklungen im Automobilbereich geführt, die durch Ressourcen-Schonung (Kraftstoffverbrauch, Rohstoffeinsparungen bei der Produktion) und dem Schutz der Umwelt (Schadstoffausstoß) auch in einer weltweiten Rezession das Überleben ermöglicht hätte.

Als gutes Beispiel für Nachhaltigkeit und Systemsicht, möchte ich das Unternehmen „TWIKE“ erwähnen, die seit 1996 serienmäßig Hybridfahrzeuge herstellen (Elektro-Pedalantrieb), ihre Zukunftsfähigkeit kontinuierlich ausgebaut haben und im Jahr der Weltwirtschaftskrise 2009 die Anzahl der bestellten Fahrzeuge schon jetzt verdoppeln konnten bei gleichzeitigen Einbrüchen der Umsätze von ca. 30% in der konventionellen Fahrzeugindustrie. Homepage der Firma TWIKE, siehe Literaturverzeichnis (TWIKE).

Von Peter Senge zur Systemorientierung stammt in diesem Zusammenhang schon aus dem Jahr 2003 die interessante Aussage, die zur aktuellen CO<sub>2</sub> Diskussion und damit zum Klimaschutz gut passt:

*„Nur wenn viele Unternehmen der Automobilbranche, ja vielleicht sogar alle Unternehmen der Branche zusammenarbeiten, kann es gelingen, Fortbewegungsmittel zu erfinden und zu produzieren, die für die lebenden Systeme, mit denen wir in ständiger Interaktion sehen, insgesamt verträglicher sind“ (Senge, 2003).*

### 2.3.2 ZUKUNFTORIENTIERTE UNTERNEHMENSSTRUKTUR

Evolutionäres Management und eine passende Unternehmensstruktur sind unabdingbar miteinander verknüpft. Aber was ist passend? Dort wo keine Hierarchien existieren und ein hohes Maß an Eigenverantwortung selbstverständlich ist?

Jedes soziales System in dem Menschen tätig sind besteht aus einer formellen und einer informellen Struktur.

Die formelle Struktur gibt Rahmenbedingungen vor und ist z.B. in öffentlichen Verwaltungen mit seinen vielen Paragraphen und Vorschriften stark ausgeprägt. Die informelle Struktur ist in diesem Beispiel die individuelle Auslegung der Mitarbeiter von Vorschriften und Dienstanweisungen, Ausnutzung von Spielräumen und die Übernahme von Eigenverantwortung. Ohne die informelle Seite wäre ein Organisation nicht handlungsfähig.

Ein Verein von freischaffenden Künstlern in dem außer einer minimalen Satzung und die wöchentlichen Sitzungszeiten nichts weiter formal vorgeschrieben ist, wäre ein Beispiel für eine Organisation mit einer stark informell geprägten Struktur. Aber auch hier ist klar, dass das System ohne eine formelle Struktur nicht denkbar wäre.

Die informelle Struktur steht also in Wechselwirkung mit der informellen Struktur. Das eine bedingt das andere und kann allein nicht existieren. Beides wird also benötigt. In welchem Maß wäre zu klären, wenn wir über die Verbindung zu einer zukunftsfähigen Organisationsstruktur mit evolutionärem Charakter nachdenken.

Die *Abbildung 4* zeigt diese Struktur. Der formelle Teil ist minimalistisch gehalten. Auch Leitbild und Leitprinzipien sind so festgeschrieben, dass sie auch noch bei potentiellen Veränderungen eine hohe Abdeckung bieten und ohne eine Anpassung der Struktur bestehen bleiben kann.

Der informelle Teil ist entsprechend nicht vorgegeben. Die Anpassung an Veränderungen geschieht selbstgesteuert. Die Rahmenbedingungen müssen Raum für die Übernahme von Eigenverantwortung geben und das Infrage stellen von Gegebenen wird gefördert.

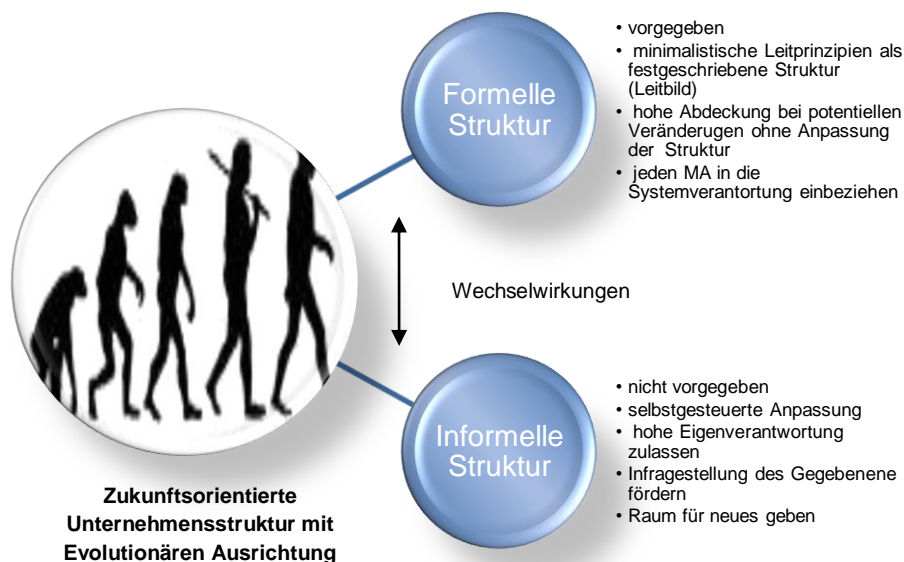


Abbildung 4 "Zukunftsorientierte Unternehmens Struktur"

Zu den sehr interessanten vorgegebenen formellen Strukturen gehören Organigramme, das Baumschema oder auch moderne Netzknotenstrukturen. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage nach der Führungsphilosophie die zu Grunde gelegt ist. Ist das soziale System hierarchisch oder auch heterarchisch organisiert?

Zu den evolutionären Ansätzen zählen, anstatt der klassischen hierarchischen Organigramm Struktur, die Heterarchie mit dem Aufbau von demokratischen Führungsstrukturen mit Führungskräften die zulassen, dass andere führen und die sich auch selbst führen lassen.

Fredmund Malik empfiehlt nach seinen Erfahrungen das von Stafford Beer, dem Begründer der Managementkybernetik entwickelte und laut Malik „mit Abstand die fruchtbarste Organisationsstruktur ist das „Viable System Model“ (Malik, Führen, Leisten, Leben, 2006).

Da das Thema der Organisationsstruktur sehr umfangreich ist, möchte ich es bei der Empfehlung von Malik belassen und das Unterkapitel Unternehmensstruktur abschließen mit einem Zitat aus dem Buch „Evolutionäres Management“ von Sonja Radatz (Hrsg.) zum Thema Heterarchie.

*„Zentrales Erfolgspotential einer Heterarchie ist die Existenz einer leistungsfähigen Führungsgemeinschaft, oder das systemische Zusammenwirken einer Vielzahl von kompetenten und unternehmerisch denkenden Mitarbeitern“ (Rhoden & Reihlen, 2003)*

### 2.3.3 LERNENDE ORGANISATION

Das evolutionäre Management verlangt die kontinuierliche Fortentwicklung von fachlichen und sozialen Kompetenzen des Personals und steht im engen Zusammenhang zur Lernenden-Organisation. Es ist stets im Bewusstsein und steht im Mittelpunkt des Denkens, dass das Wissen der Mitarbeiter das größte Kapital ist und ständig weiterentwickelt werden muss.

Wie auch in den Kapiteln zu anderen Themenbereichen des evolutionären Managements beschrieben, erfordert die stetige Veränderung der Umgebung und die Komplexität der Probleme eine Umgebung mit einer Kultur kontinuierlichen Lernens.

Rahmenbedingungen:

- Freundliche Lernumgebung schaffen
- Einstellungen der Mitarbeiter zum lebenslangen Lernen fördern (Unternehmenskultur)
- Gesunde Art des Umgangs mit Fehlern schaffen (Fehlerkultur)

Lernen des Einzelnen:

- Anbieten von Fort- und Weiterbildungen zur freien Wahl
- Mitarbeiter Entwicklungsgespräche und die Planung von Weiterbildung
- Möglichkeiten zum Mentoring
- Hospitier-Möglichkeiten beim Kunden und Zulieferer fördern
- Voraussetzungen schaffen, das Wissen von Fremdfirmen (Consultants) „abzusaugen“
- Kultur der Selbstreflexion fördern

Lernen in der Organisation:

- Vortragsreihen für Interessierte installieren
- Räume schaffen in denen Wissen ausgetauscht werden kann
- Team Reflexion moderieren und fördern

Zur Reflexion:

Eines der wichtigsten Instrumente für das Lernen des Individuums und der Organisation, ist die Reflexion. Die Reflexion und die Infragestellung des Gegebenen führen zur Erarbeitung von Handlungsalternativen, zu Entscheidungen und es vollzieht sich ein Lernprozess.

Die Selbstreflexion beginnt auf der eigenen persönlichen Ebene mit der Infragestellung des eigenen Handelns. Die Infragestellung der eigenen Person als Vorbild und das Eingestehen von Fehlern schafft Vertrauen und eine Kultur der Reflexion auch über Hierarchien hinweg.

### 2.3.4 WIRKSAMES MANAGEMENT UND FÜHRUNGSWERKZEUGE

„Das Grundprinzip für richtiges und gutes, also kybernetisches Management heißt: Organisiere ein komplexes System so, dass es sich weitgehend selbst organisieren, selbst regulieren und evolvieren kann. Das ist das Funktionsgesetz der Natur, das sich in allen biologischen Systemen zeigt“ (Malik, Führen, Leisten, Leben, 2006).

An vielen Stellen wird in der Literatur darauf verwiesen, dass es sich beim „Evolutionärem Management“ nicht um ein aus der Wissenschaft entwickeltes idealisiertes Konzept handelt, sondern, dass es sich um das Ergebnis der Erfolgsanalyse von realen Unternehmen handelt.

Aus meiner Praxis möchte ich im Folgenden ein erfolgreiches Beispiel von „Evolutionärem Management“ vorstellen. Hierbei handelt es sich um eine informelle Struktur die sich im Laufe von ca. 6 Jahren entwickelt hat. Formelle Strukturen sind die etablierten Unternehmensprozesse wie z.B. Changemanagement, Datenbanken, Kommunikationsmedien, Teammeeting etc.

Es handelte sich um ein international arbeitendes Software-Entwicklungsteam (SW) für eine Autoradioeinheit mit der Projektverantwortung des Team-A in Bad Salzdetfurth. Im Beispiel sind die im Ausland arbeitenden Projektteams enger, die Projektleitung lose und der Kunde naturgemäß auch lose an das Projekt-Team gekoppelt.

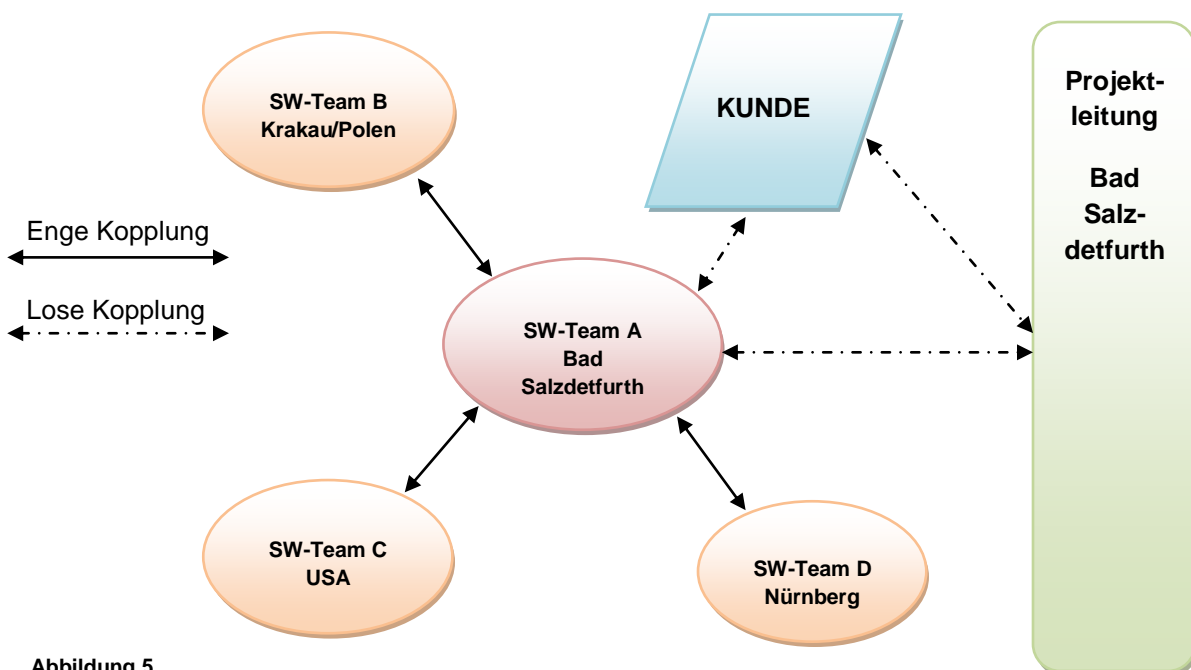


Abbildung 5

In diesem Beispiel konnte die Steuerung und Kontrolle seitens der Projektleitung in den Hintergrund verlagert werden und die Projektleitertätigkeit wurde zur Begleitung. Es wurde fast ausschließlich mit der Vorgabe von längerfristigen Zielen gearbeitet. Das SW-Team A übernahm die Eigenverantwortung für das Erreichen der Ziele. Die Schnittstellen zum Kunden und zu anderen Teams wurden definiert und entwickelten sich im Laufe des Projekts weiter. Im Team A, welches aus 5 Projektmitgliedern bestand wurde die Führung fachlich gleichmäßig verteilt. Durch viele Veränderungen seitens der Produktspezifikation während der Entwicklung bekam die Planung und das Change-Management einen hohen Stellenwert.

Die Auswahl der Mitglieder für das Kern-Team zu Beginn des Projekts ist für die eigenständige Teamentwicklung, aus dem Inneren des Unternehmens, zu einem sich weitgehend selbst organisierenden kleinem System (Team) von großer Bedeutung.

Die für das Kern-Team (SW-Team A) ausgewählten Mitglieder, nenne ich „die Kümmerer“. Diese Teammitglieder bringen alle sehr auffällige Eigenschaften mit in das Team. Eine dieser Eigenschaften ist es, sich auch ohne Aufforderung um alles kümmern zu wollen, also selbständig Eigenverantwortung übernehmen und das auch über den eigenen Aufgabenbereich hinaus, sobald es notwendig erscheint.

Die persönlichen Besonderheiten der „Kümmerer“ würde ich wie folgt charakterisieren:

- Überblick und Interesse am Gesamtprojekt (Systemsicht)
- Das Bestreben Eigenverantwortung zu übernehmen
- Gute Kommunikationsfähigkeiten
- Pro-Aktivität
- Teamfähigkeit
- Verantwortungsbewusstsein
- Sozialkompetent
- Kundenorientiert
- Diplomatisch veranlagt – Kunden und Teammitgliedern gegenüber
- Zielorientiert
- Loyalität zum eigenen Unternehmen
- Hohe fachliche Kompetenz
- Positive Grundeinstellung

Für die internationale Projektarbeit in einem sehr komplexen Umfeld mit ständig ändernden Rahmenbedingungen, wie im Kapitel 2.2 beschrieben, ist diese Gruppe von Projektmitgliedern sehr wertvoll und die Basis für die erbrachten Resultate und den Erfolg des Projekts.

Die Gruppe der „Kümmerer“ wirkt zusätzlich sehr positiv auf die gesamte Projekt-Organisation und das Management:

- Hohe Motivation der gesamten Projektgruppe
- Positiver Arbeitsumgebung
- Geringer Steuerungs- und Kontrollaufwand durch die Projektleitung nötig
- Flexible und schnelle Reaktion auf Schwierigkeiten
- Sensibilität für die Notwendigkeit von Eskalation
- Vertrauensvolle Zusammenarbeit aller Bereiche
- Effiziente Zielerreichung
- Geringer Widerstand bei Veränderungen

Negative Auswirkungen sind, dass die Gruppe der „Kümmerer“, die meistens in der Unterzahl sind, sehr viele Stunden arbeiten, für sich persönlich fast keine Grenzen setzen und die „Work-Life- Balance“ leicht aus den Fugen geraten kann.

Die negativen Auswirkungen könnten abgemildert werden, indem die Quote der „Kümmerer“ zur Gesamtanzahl der Projektmitglieder maximiert wird. Das Gesamtprojekt würde effizienter und die Arbeitsbelastung sich auf viele Teammitglieder verteilen.

### 2.3.5 FAZIT

In Projekten mit vielen Veränderungen, Schwierigkeiten und komplexen Problemstellungen in der Industrie, halte ich das Evolutionäre Management als ein zukunftsweisendes Konzept.

Das Beispiel der „Kümmerer“ aus meiner eigenen Praxis zeigt, dass erfolgreich und sehr effizient mit geringem Ressourcenaufwand, jedenfalls im Kleinen, viel erreicht werden kann. Das Ziel müsste sein, diese Struktur langsam auch auf größere Teile der Organisation zu übertragen.

Mir ist bewusst, dass angepasste Rahmenbedingungen des Unternehmens die Entwicklung des Konzepts fördern (z.B. Entlohnungssystem) und ein sinnstiftendes, wirksames Management etabliert sein muss, um ein weitgehend selbstregulierendes System zu schaffen.

Abschließend ein Zitat von Nietzsche, welches zum sinnstiftenden Management unter schwierigen Bedingungen passt:

*„Wer ein Warum zu leben hat, erträgt fast jedes Wie“* (Friedrich Nietzsche)



### 3 EFQM-MODELL IM VERGLEICH

#### 3.1 DAS DELPHI BUSINESS SYSTEM (DBS)

Das Unternehmen DELPHI ist ein weltweiter Anbieter von mobilen Elektronik-Systemen. DELPHI entwickelt und produziert für alle namenhaften Automobilhersteller (OEM's) und ist im Automobilbereich mit Antriebs-, Sicherheits-, Kontroll-Systemen, Elektro-/ Elektronik-Architektur und Unterhaltungs-Technologien vertreten.

DELPHI's Hauptsitz ist in Troy, Michigan, USA. DELPHI hat rund 146.600 Mitarbeiter und produziert in 150 Produktionsstätten in 34 Ländern mit einem Umsatz von 18,1 Milliarden US\$ im Jahr 2008.

Der Unternehmensbereich in dem ich tätig bin heißt DELPHI DELCO Electronics GmbH und entwickelt und produziert im Automotivebereich Antennen- und Telematiksysteme, Navigation- und Radiogeräte als Erstausrüster. In den Standorten Nürnberg, Bad Salzdetfurth und Wuppertal arbeiten ca. 1500 Mitarbeiter. Die Produktionsstätte die zum Geschäftsbereich gehört ist in BRAGA (Portugal) angesiedelt.

DELPHI hat ein im Konzern weltweit gültiges Qualitäts-Management System, dass so genannte „DELPHI Business System“, kurz DBS, entwickelt und in einem Handbuch dem „DELPHI Business System Policy Manual“ beschrieben und im Konzern veröffentlicht. Das DBS deckt mehr als die ISO/ TS16949:2002 und ISO 14001:2004 ab.

Der Konzern und auch alle Geschäftsbereiche sind ISO/ TS16949:2002 zertifiziert, welcher als der führende Q-Standard in der Automobilindustrie gilt. Das DELPHI Qualitätshandbuch ist sehr umfangreich und hat folgende Hauptkapitel (zur Vereinfachung sind Zitate und Namen aus dem DBS in den folgenden Kapiteln nicht übersetzt):

1. Management Responsibility
2. Customer Management
3. Product - Process Development
4. Manufacturing Systems
5. Production Control and Logistics
6. Problem Solving and Improvement
7. People Systems
8. Financial Development and Administration
9. Purchasing - Supply Management
10. Growth Management
11. Information
12. Environmental Management
13. Facility - Real Estate Management
14. Government Relations
15. Media Relations
16. Community Relations
17. Legal Staff Corporate Policy
18. Business Review
19. Branding

Die DELPHI Dokumenten -Struktur ist in folgender Pyramiden-Hierarchie aufgebaut:

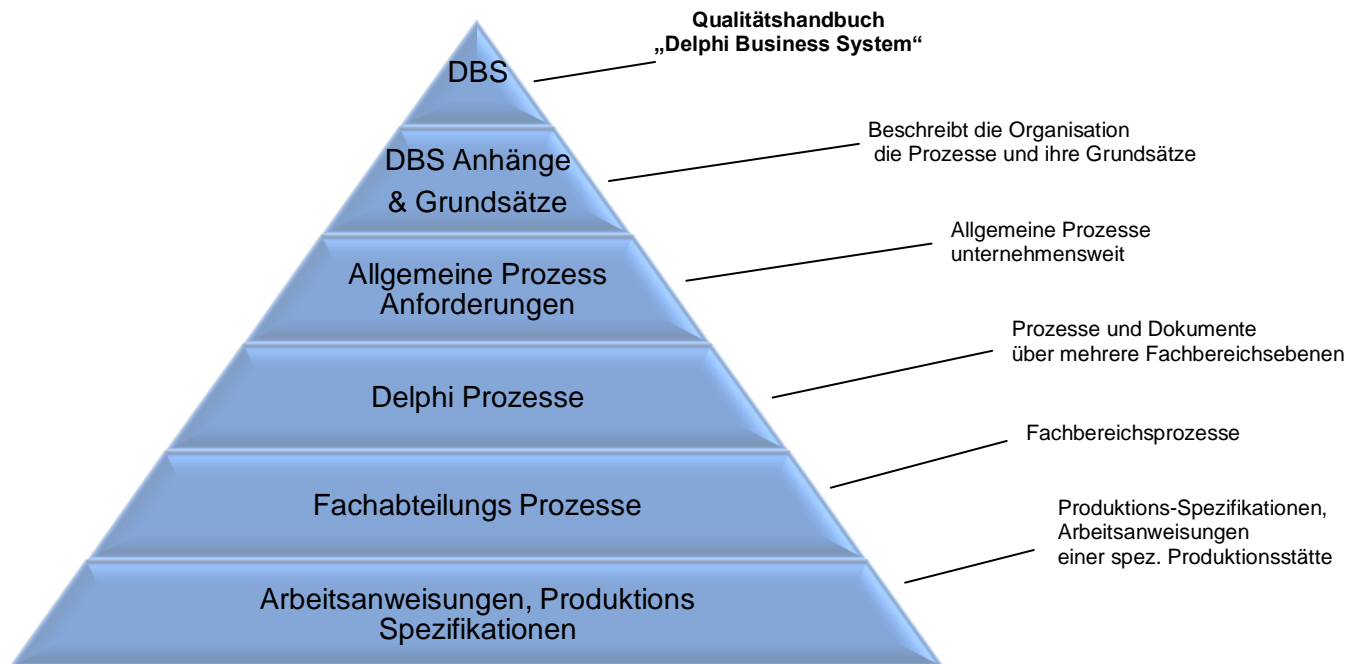


Abbildung 6 “DBS Pyramide”

Die Motivation für das DBS System ist die Globalisierung. Hier liegt ein erster Unterschied vor. Im EFQM spricht man eher von einer allgemeine Zunahme von Komplexität und Dynamik, was natürlich auch auf die Globalisierung zurückgeführt werden kann, aber eben nicht ausschließlich.

**Business System Drivers.** *Globalization has created the need for a business system that enables Delphi Corporation to manage a global business with ever-increasing effectiveness and efficiency while assuring the needs of our customers, employees, stockholders, suppliers and communities in which we operate are met (DBS/Section1, 2007).*

### 3.2 EFQM IM VERGLEICH ZUM DBS

Das EFQM-Modell ist ein Qualitätsmanagement-System des Total Quality Management. Es wurde 1988 von der European Foundation for Quality Management (EFQM) entwickelt und nach Schätzungen arbeiten ungefähr 10.000 Unternehmen danach.

Das EFQM-Modell ist in der Literatur ausgiebig beschrieben, so dass ich an dieser Stelle darauf verzichten möchte das EFQM-Modell detailliert vorzustellen. Die zum Vergleich hinzugezogene Quelle für das EFQM-Modell ist das Buch von Klaus J. Zink (Zink, 2004), sowie Schriften der EFQM-Organisation.

Im Gegensatz zur ISO/ TS16949:2002 verzichtet das EFQM-Modell auf eine detaillierte Beschreibung der einzelnen Elemente und begreift sich als offenes Konzept.

Interessant für mich ist, welche Unterschiede oder Gemeinsamkeiten zwischen den beiden Modellen existieren und ob es sich beim DELPHI DBS um ein modernes und vollständiges TQM im klassischen Sinn handelt und in wie weit es mit dem EFQM vergleichbar ist.

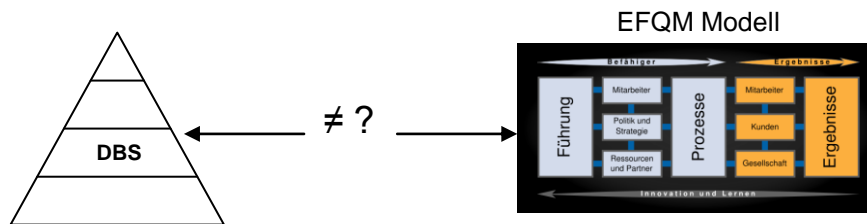


Abbildung 7 "Vergleich DBS und EFQM"

Im Folgenden werde ich die Bausteine des EFQM-Modells kurz erklären und mit den Kapiteln des „DELPHI Business Systems“ (DBS) vergleichen.

EFQM-Modell besteht aus folgenden Bausteinen:

- Führung
- Politik und Strategie
- Mitarbeiter
- Partnerschaften und Ressourcen
- Prozesse
- Kundenbezogene Ergebnisse
- Mitarbeiterbezogene Ergebnisse
- Gesellschaftsbezogene Ergebnisse
- Schlüsselergebnisse

Im Vergleich zwischen dem EFQM-Modell und dem DBS habe ich häufig die Textteile aus dem DBS Q-Handbuch in der original englischen Fassung zur Vereinfachung des Verständnisses belassen und nicht in die deutsche Sprache übersetzt.

### 3.2.1 FÜHRUNG

Die Definition von Führung lautet im EFQM-Modell wie folgt:

*„Exzellente Führungskräfte fördern und vermitteln die Umsetzung der Mission und Vision. Sie entwickeln die für den nachhaltigen Erfolg der Organisation benötigten Werte und Systeme und setzen diese durch ihr Handeln und ihre Verhaltensweisen um. In Phasen der Veränderung bewahren sie die Konstanz der Zielsetzungen. Wenn nötig, sind solche Führungskräfte in der Lage, die Ausrichtung der Organisation zu ändern und begeistern Andere, ihnen zu folgen“ (EFQM, 2003).*

In der Beschreibung des Bausteins „Führung“ im EFQM-Modell liegt der Fokus in der Vorbildfunktion der Führungskräfte um eine Veränderung der Kultur zu erwirken im Sinne von Excellence und de Mitarbeitern als wichtigstes Kapital des Unternehmens. Unter der Führungskraft verstehe ich den Vorgesetzten bis auf die unterste Führungsebene herab.

Im Kapitel „Management Responsibility“ des DBS wird ebenso die Entwicklung von Visionen, die Mission, Werte und ethische Grundsätze vom Management gefordert. Hier unterscheidet sich allerdings, dass fast ausschließlich vom „Topmanagement“ gesprochen wird und nicht von der Führungskraft wie im EFQM-Modell. Warum sollte nur das Topmanagement Werte vorleben? Warum soll nur durch das Topmanagement die Kommunikation die Veränderung der Kultur im Sinne von Excellence bewirkt werden?

**Excellence – The Culture.** *Excellence is the basic cultural philosophy of the business and the keystone for customer enthusiasm. Excellence is the basis for the Quality, Health and Safety, and Environmental Policies. [Top management ensures that these policies are established, communicated and understood throughout Delphi Corporation](#) (DBS/Section1, 2007).*

Im DBS System fehlt der Bezug zum Mitarbeiter als wichtigstes Kapital und die Einbeziehung der Mitarbeiter in das unternehmerische Denken und Handeln durch die Führungskräfte.

Als Zielvorstellung definiert das DBS Handbuch schon in den ersten Kapitel „Management Responsibility“, unter „Vision, Mission and Objectives“ Ziele wie die Steigerung von Umsatzwachstum und überdurchschnittliche Erträge für die Interessengruppen.

Diese Zielvorstellung unterscheidet sich grundlegend von den Philosophien des EFQM und auch des evolutionären Managements. Evo-Mgm und EFQM gehen davon aus, dass durch die professionelle und richtige Durchführung der beiden Management Konzepte sich Erträge und Umsatzsteigerungen einstellen.

**Objectives.** *The Delphi Corporation Objective areas are* (DBS/Section1, 2007):

<b>Customer:</b>	<i>Passionate pursuit of customer satisfaction through technology, quality, cost, responsiveness and attitude.</i>
<b>Capability:</b>	<i>Global systems supplier with component excellence.</i>
<b>Growth:</b>	<u><a href="#">Grow revenue across a diversified customer base.</a></u>
<b>Value:</b>	<u><a href="#">Increase stakeholder value through revenue growth and superior returns.</a></u>

<b>People:</b>	<i>Create an environment where every employee can contribute and excel.</i>
----------------	-----------------------------------------------------------------------------

Als Mission ist fraglich "Wer" mit „We must work together with employees.....“ gemeint ist. Ist hier das Topmanagement gemeint, welches mit den Mitarbeitern zusammenarbeiten soll? Wäre dies so zu verstehen hebt sich in diesem Fall das Topmanagement von den Mitarbeitern ab.

**Mission.** *The Delphi Corporation Mission is: To be the global leader in automotive systems and components and to apply certain of these technologies in non-automotive markets where sustainable competitive advantages can be achieved. We must work together with employees, suppliers and stakeholders to profitably provide high value solutions to our customers (DBS/Section1, 2007).*

Bei K.J.Zink heißt es „*Führungskräfte arbeiten mit Kunden, Partnern und Vertretern der Gesellschaft zusammen*“ (Zink, 2004).

Abschließend fällt auf, dass der Aspekt des ständigen Wandels der Umwelt und der Achtsamkeit auf Veränderungen als Aufgabe der Führungskraft im DBS System nicht vorgesehen ist.

Im DBS System ist zwar eine starke Kundenorientierung zu erkennen, das EFQM-Modell aber geht ein Schritt weiter und bindet auch die Gesellschaft mit in das Führungs-Konzept ein. In diesem Fall kann im Kapitel „Management Responsibility“ des DBS nicht von einem „Total Quality Management“ gesprochen werden.

### 3.2.2 POLITIK U. STRATEGIE

Der Baustein Politik u. Strategie im EFQM-Modell wird wie folgt beschrieben:

*„Exzellente Organisationen setzen ihre Mission und ihre Vision durch Entwicklung einer auf die Interessengruppen ausgerichteten Strategie um, die die Märkte und Branchen berücksichtigt, in denen die Organisation tätig ist. Politik, Pläne, Ziele und Prozesse werden zur Entfaltung der Strategie entwickelt und umgesetzt“ (EFQM, 2003).*

Nach EFQM sollte definiert sein wie die Unternehmens-Strategie und Politik entwickelt werden soll, sowie deren Umsetzung in eine Handlung.

Im DBS findet sich keine Beschreibung wie eine Firmenstrategie entwickelt und umgesetzt werden könnte oder welcher Prozess dazu führt. Nur die Verantwortung für die Entwicklung Unternehmensstrategie ist wie folgt festgelegt:

**Corporate Staffs.** *Core corporate staffs are responsible for corporate policy, strategy development, governance, regulatory, compliance and legal issues across the company. Corporate staffs include Legal, Human Resources, Finance, Communications and Information Technology (DBS/Section1, 2007).*

„Core Corporate Staffs“ würde ich als Konzern-Mitarbeiterstab oder Konzern-Kernteam übersetzen, evtl. auch als Topmanagement. Leider ist diese Definition in meinen Augen sehr ungenau.

Weiter wird im Kapitel „Management Responsibility“ in dieser Hinsicht nur auf den jährlich neu zu entwickelten „Business Plan“ verwiesen der lang- und auch kurzfristige Ziele festlegt aber nicht strategisch arbeitet. Zusätzlich wird in einem anderen Zusammenhang ein „Strategy Board“ erwähnt, die Funktion aber nicht weiter erläutert.

### 3.2.3 MITARBEITER

Der Baustein Mitarbeiter im EFQM-Modell wird wie folgt beschrieben:

*„Exzellente Organisationen managen, entwickeln und entfalten das gesamte Potenzial ihrer Mitarbeiter auf der Individual-, Team und Organisationsebene. Fairness und Chancengleichheit werden aktiv gefördert, die Mitarbeiter werden eingebunden und zum Handeln ermächtigt. Die Organisation sorgt für die Mitarbeiter, kommuniziert, zollt Anerkennung und belohnt in einer die Mitarbeiter motivierenden Weise. Sie schafft so die Selbstverpflichtung der Mitarbeiter, ihre Fähigkeiten und ihr Wissen zum Vorteil der Organisation einzusetzen“ (EFQM, 2003).*

Das Kapitel „People Management“ im DBS ist sehr umfangreich und deckt die Anforderungen des EFQM-Modells ab.

Im Einzelnen beschreibt und definiert es:

- Die Schaffung einer Umgebung zur Förderung der Motivation und Innovationkraft der Mitarbeiter
- Mitarbeiterentwicklung durch Schulungen und Schulungspläne die von HR und dem Mitarbeiter selbst erarbeitet werden
- Die Förderung der Zufriedenheit der Mitarbeiter als ein grundlegendes Prinzip der Unternehmensführung
- Schulungen der Excellence Kultur im Unternehmen
- Die kontinuierliche Messung der Mitarbeiterzufriedenheit im Einklang mit dem Exzellenz-Konzept
- Interner Wissensaustausch über die einzelnen Unternehmenseinheiten hinaus, auch international
- Messung der Effektivität von Schulungen durch Befragung
- Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeiter
- Entwicklung von internen Kommunikationsplänen
- Messungen und Umfragen zur Effektivität der Unternehmens Kommunikation
- Entlohnungssystem bei Zielerreichung

Es fehlt im DBS die Entwicklung von Personalstrategien, Karrierestrukturen und ein Konzept zur Klassifizierung von Kompetenzen. Letzteres wird durch die international verteilte Entwicklung und Zusammenarbeit im Konzern immer wichtiger, die Kompetenzen der Mitarbeiter zu klassifizieren. Weiterhin fehlen im DBS Kriterien die Sozialleistungen festlegen, wie z.B. Renten, Gesundheitsfürsorge, Kinderbetreuung.

Als sehr gut bewährt hat sich der PBP „Personal Business Plan“ im Unternehmen, der wie folgt im DBS definiert und auch gelebt wird.

**Personal Business Plan.** *The Delphi Personal Business Plan is used to assess salaried employees (see Personal Business Plan). The plan includes specific job requirements and ties annual performance objectives to the business plan. It also consistently communicates the Absolutes of Excellence that are expected from Delphi personnel (DBS/Section7, 2007).*

Im PBP Gespräch werden Trainings geplant, Zielvereinbarung und die Beurteilung der Leistungen dokumentiert. Der PBP ist in 3 Phasen aufgeteilt und beginnt mit der Ziel- und Schulungsvereinbarung. Phase 2 ist die Überprüfung der Vereinbarung und endet mit dem Abschluss und der Überprüfung der Zielerreichung und der Leistungsbeurteilung des Vorgesetzten.

Für Verbesserung von Chancengleichheit und Fairness, gegen Mobbing und ethische Verstöße in einem multikulturellen Konzern ist eine „Ethik Line“ etabliert. Hier kann jeder jederzeit rund um die Uhr Hilfe und Unterstützung anfragen.

---

### 3.2.4 PARTNERSCHAFTEN UND RESSOURCEN

Der Baustein Partnerschaften und Ressourcen im EFQM-Modell wird wie folgt beschrieben:

*„Exzellente Organisationen planen und managen externe Partnerschaften, Lieferanten und interne Ressourcen zur Unterstützung ihrer Politik und Strategie und der effektiven Prozessabläufe. Durch Planung und Management von Partnerschaften und Ressourcen sorgen sie für Ausgleich zwischen den aktuellen und zukünftigen Bedürfnissen der Organisation, der Gemeinschaft und der Umwelt“ (EFQM, 2003).*

Im EFQM-Modell versteht man unter den Partnern einen sehr weiten Kreis von Gruppen. Diese externen Partnerschaften wurden 2000 erweitert und umfassen die Beziehungen zu den direkten Zulieferern, im Engeren, und auch im erweiterten Sinn wie Universitäten, Regierungsstellen, Vertriebspartner, öffentliche Verwaltungen, Presse, Medien, Regionalentwicklungsgesellschaften, Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände, Norminstitute etc. (Zink, 2004).

Im DBS werden die Beziehung zu direkten Lieferanten im Kapitel „Purchasing/Supply Management“, zu den Medien „Media Relations“, zur Politik im Kapitel „Government Relation“ und zur Gesellschaft im Kapitel „Community Relation“ beschrieben. Zu den Ressourcen wie Management von Gebäuden, Einrichtungen, Finanzen, Material, Rohstoffen und Umwelt, findet sich im DBS Q-Handbuch einiges im Kapitel „Facility and Real Estate Management“, „Financial Development and Administration“ und „Environmental Management“.

Im Einzelnen geht es um das Management der:

- externen Partnerschaften
- finanziellen Ressourcen
- Gebäuden, Einrichtungen, Material, Technologie
- Wissen und Informationen

Management Partnerschaften:

Im DBS Kapitel „Purchasing/Supply Management“ wird der direkte Zulieferer, also das Unternehmen welches Material und Bauteile liefert (Lieferant), und die Beziehung zu DELPHI beschrieben.

Das Unternehmen sieht die die Beziehung zum Zulieferer und die gemeinsame Zielerreichung ganzheitlich und begreift den Erfolg des Zulieferers als ein „Muss“, so dass auch DELPHI erfolgreich ist (frei übersetzt), siehe auch unten das Unterkapitel des DBS „Suppliers are Integral“.

**Suppliers are Integral.** *Delphi believes that to achieve its objectives, which include, "Exceed Customer Expectations," its suppliers are integral to its success. It therefore seeks the most capable suppliers on a global basis. Delphi recognizes that its suppliers must be successful for Delphi to be successful. Delphi wants to be recognized by its suppliers as their customer of choice (DBS/Section9, 2007).*

Im Weiteren führt das DBS Handbuch den Weg und das „Wie“ zum Aufbau des beidseitigen Erfolgs aus:

- Initiativen zur kontinuierlichen Verbesserung der Kommunikation
- Klarheit der gegenseitigen Erwartungen und Leistung
- Achtung des geistigen Eigentums des Lieferanten
- Schaffung eines positiven Umfelds, so dass die Lieferanten ihre Technik und Innovationen zuerst bei DELPHI einsetzen
- Regelmäßiges Lieferanten-Feedback

Es fällt auf, dass nicht differenziert wird zwischen externen Partnerschaften und Lieferanten. Lieferanten werden erwähnt und liegen im Fokus der Organisation. In den Kapiteln zu den Beziehungen zu Medien und Regierungen geht es sich hauptsächlich um den Nutzen und die Verhaltensregeln auf die ich aus Gründen des Umfangs nicht weiter eingehen möchte. Weitere externe Partnerschaften werden nicht erwähnt.

Management von finanziellen Ressourcen:

Im DBS findet sich kein Hinweis auf die Entwicklung finanzieller Strategien. Finanzplanung und Berichterstattung an die Interessengruppen sind entwickelt und beschrieben (fordert allerdings auch schon das Aktiengesellschaftsrecht ein). Risikomanagement und Mechanismen zur Berichterstattung sind beschrieben und in Kernsteuerungs-Prozesse umgesetzt.

Management von Gebäuden, Einrichtungen, Material, Technologie:

Das Dokument „Facility Management“ beschreibt das DBS Handbuch nur im geringen Umfang die Verantwortung der unternehmensinternen Institution „Operations Support Group“ und die Verantwortung dieser Gruppe für alle Gebäude und Einrichtungen im Bezug auf Wartung, Unterhaltung, Unterstützung von Bauprojekten, Leasing etc.

Das Kapitel „Environmental Management“ beschreibt sehr detailliert die ökologischen Prinzipien und den umweltbewussten Umgang mit Material und der Schonung von Rohstoffen und Ressourcen im DELPHI Konzern weltweit.

Hier nur ein kleiner Ausschnitt aus dem DBS Handbuch zu den Verpflichtungen und Prinzipien zur Orientierung für DELPHI-Mitarbeiter:

- Wir sind verpflichtet Maßnahmen zur Wiederherstellung und Erhaltung der Umwelt zu ergreifen
- Wir sind verpflichtet Abfälle und Schadstoffe zu vermeiden und zur Schonung von Ressourcen in jeder Phase des Produktlebenszyklus beizutragen



- Wir werden weiterhin aktiv an der Aufklärung der Öffentlichkeit in Bezug auf den Umweltschutz beitragen
- Wir werden weiterhin auf konsequente Weise die Entwicklung und Umsetzung von Technologien zur Minimierung der Schadstoffemissionen voran treiben
- Wir werden ständig die Auswirkungen unserer Anlagen und Produkte auf die Umwelt und der Gesellschaft in denen wir leben überprüfen und an dem Ziel der kontinuierlichen Verbesserung arbeiten

frei übersetzt, BK, (DBS/Section12, 2007)

Weiter wird die Funktionsweise des aufgebauten Umweltmanagement-Systems im Konzern beschrieben, das weltweit etabliert ist und entsprechend der geltenden Gesetze der einzelnen Länder angepasst werden muss.

Management Wissen und Informationen:

Hier befinden sich im DBS außer im schon beschriebenen DBS Kapitel „People Management“ zu Schulungen keine weiteren Ansätze.

### 3.2.5 PROZESSE

Der Baustein Prozesse im EFQM-Modell wird wie folgt beschrieben:

„Exzellente Organisationen gestalten, managen und verbessern Prozesse, um Kunden und andere Interessengruppen voll zufrieden zu stellen und die Wertschöpfung für diese zu steigern“ (EFQM, 2003).

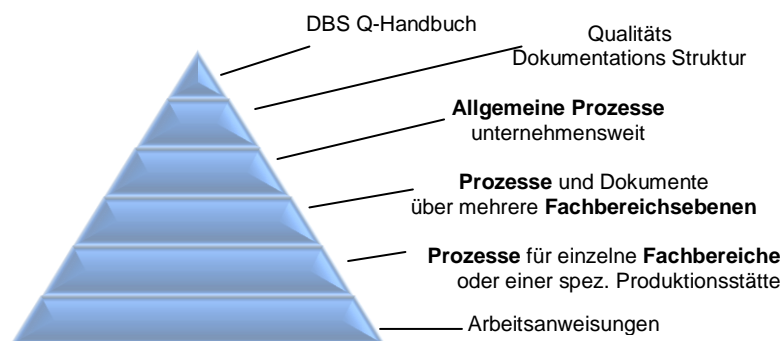


Abbildung 8 "DBS Pyramide"

Das „DELPHI Business System“, siehe Abbildung 8 „DBS Pyramide“, wird bei DELPHI von einer Abteilung von Mitarbeitern systematisch verbessert, angepasst und weiterentwickelt. Drei Ebenen in der DBS-Pyramide beinhalten in sehr großer Anzahl die Dokumentation zu den einzelnen Prozessen, die weltweit über eine Datenbank jedem Mitarbeiter zu Verfügung stehen. Von allgemeinen Prozessen die unternehmensweit gelten, über Prozess-Beschreibungen auf Fachbereichsebenen bis hin zu individuellen Prozessen die nur örtlich begrenzt und spezifisch in einem kleinem Bereich Anwendung finden, wie z.B. Arbeitsanweisungen.

In der Hierarchie unter dem DBS Q-Handbuch existiert ein Dokument mit dem Namen „Quality Manual Supplement to the DBS Policy Manual“. In diesem Dokument findet sich der Überblick über alle elf Prozessbereiche mit den entsprechenden Bereichsnummern der Prozesse, die dann dadurch in der Datenbank „GES“ gesucht werden können.

### 3.2.6 KUNDENBEZOGENE ERGEBNISSE

Der Baustein Kundenbezogene Ergebnisse im EFQM-Modell wird wie folgt beschrieben:

*„Exzellente Organisationen führen bezüglich ihrer Kunden umfangreiche Messungen durch und erzielen dabei ausgezeichnete Ergebnisse“ (EFQM, 2003).*

Das DBS beschreibt im Kapitel „Customer Management“ sehr rudimentär auf zwei Seiten die Verantwortung für die Kundenzufriedenheit, Kundenkommunikation und Vertrags-Reviews. Dies genügt in keinster Weise den Anforderungen des EFQM.

### 3.2.7 MITARBEITERBEZOGENE ERGEBNISSE

Der Baustein Mitarbeiterbezogene Ergebnisse im EFQM-Modell wird wie folgt beschrieben:

*„Exzellente Organisationen führen bezüglich ihrer Mitarbeiter umfangreiche Messungen durch und erzielen dabei ausgezeichnete Ergebnisse“ (EFQM, 2003).*

Das DBS beinhaltet kein Kapitel mit Anweisungen oder Beschreibungen zu Umfragen und Zufriedenheitsmessungen. Dies genügt in keinster Weise den Anforderungen des EFQM.

### 3.2.8 GESELLSCHAFTSBEZOGENE ERGEBNISSE

Der Baustein Gesellschaftsbezogene Ergebnisse im EFQM-Modell wird wie folgt beschrieben:

*„Exzellente Organisationen führen bezüglich ihrer Beziehung zur Gesellschaft umfangreiche Messungen durch und erzielen dabei ausgezeichnete Ergebnisse“ (EFQM, 2003).*

Das DBS beschreibt im Kapitel „Community Relation“ sehr rudimentär auf zwei Seiten die Möglichkeiten und Kriterien unter denen gesellschaftliche Zuwendungen fließen können. Gemessen wird nur die Effektivität der Zuwendungen. Dies genügt in keinster Weise den Anforderungen des EFQM.

### 3.2.9 SCHLÜSSELERGEBNISSE

Der Baustein Schlüsselergebnisse im EFQM-Modell wird wie folgt beschrieben:

*„Exzellente Organisationen führen bezüglich der Schlüsselemente ihrer Politik und Strategie umfangreiche Messungen durch und erzielen dabei ausgezeichnete Ergebnisse“ (EFQM, 2003).*

Unter Schlüsselergebnissen versteht man die Messung von Faktoren die zur dauerhaften Erhöhung des Unternehmenswertes abzielen (Zink, 2004) wie z.B.:

- Prozessorientierte Umstrukturierung der Organisation
- Änderungen des Belohnungssystems
- Integration der Excellence Philosophie

Das DBS beinhaltet kein Kapitel zur Überprüfung von Schlüsselementen. Dies genügt in keinsten Weise den Anforderungen des EFQM.

### 3.2.10 FAZIT

Beim DELPHI DBS handelt es sich um ein Qualitätsmanagement System aber nicht um ein weiterführendes modernes TQM Konzept. Im DBS liegt die Konzentration auf den Prozessen, Kunden und die Organisation allgemein. Im DBS System fehlt, im Vergleich zum EFQM weitgehend der gesamtheitliche oder systemische Denkansatz. Dadurch beschränken sich zum Beispiel Partnerschaften fast ausschließlich auf den Lieferanten. Der Mitarbeiter steht nicht im Mittelpunkt und wird auch nicht als wichtigstes Kapital betrachtet, jedenfalls laut DBS. Die Entwicklung von Personalstrategien, Karrierestrukturen und ein Konzept zur Klassifizierung von Kompetenzen fehlen gänzlich.

Weiterhin fehlt ein grundlegender und meiner Meinung für ein Unternehmen in der Automobilbranche existenziell wichtiger Punkt – die langfristige Unternehmensstrategie und Politik. Die rechte Hälfte des EFQM-Modells wie gesellschafts-, kunden- und mitarbeiterbezogene Ergebnismessungen, sowie Messungen der Schlüsselemente wie Strategie und Politik sind auch nicht im DBS bedacht.

## 4 EFQM-MODELL UND DAS EVOLUTIONÄRE MANAGEMENT IN DER PRAXIS

Wie können die Erkenntnisse aus den vorherigen Kapiteln in die Praxis übertragen werden?

Um den Umfang zu begrenzen beziehen sich die Überlegungen in diesem Kapitel auf ein Projekt und das Projektteam in dem ich als Projektleiter zurzeit bei DELPHI tätig bin.

Das Projektteam ist international tätig und weit über den eigentlichen Geschäftsbereich in der „DELPHI-Welt“ verteilt. Wir entwickeln mit ca. 50 Teammitgliedern in 5 Ländern, 6 verschiedene Varianten eines Autoradios für den VW-Konzern, welches später nach dem Serienanlauf in fast allen Auto-Modellen des VW Konzerns ab Modelljahr 2009 verbaut wird. Das Team entwickelt die mechanische- und elektrische Hardware, sowie die benötigte Software.

### 4.1 SYSTEMISCHES DENKEN

Das ganzheitliche Denken in einem lebenden System ist ein wichtiger Baustein im EFQM-Modell und auch im Evolutionären Management. Ziel muss es sein alle Projektmitglieder mit den nötigen Informationen zu versorgen, so dass eine ganzheitliche Sicht entstehen kann.

In der Praxis kann dies umgesetzt werden durch eine gute Kommunikationsstruktur und effizienten Werkzeugen wie Chat-Rooms, Teammeetings, Team-Newsletter der z.B. Informationen über das Gesamt-Projekt, Kunden-Feedbacks, allg. Marktstudien und Unternehmensnachrichten etc. enthält.

Denkbar wäre auch ein räumlicher Austausch von Mitarbeitern für eine bestimmte Zeit mit Mitarbeitern der Entwicklungspartner wie dem Kunden Volkswagen oder den Lieferanten.

### 4.2 FÖRDERUNG DER „KÜMMERER“ ORGANISATION

Wie schon im Kapitel 2.3.4 ausführlicher beschrieben, sollte es das Ziel der Projektleitung sein, die Projektmitglieder zu involvieren statt nur zu informieren und gleichzeitig so zu fördern, dass sich die gewünschten Eigenschaften der erwähnten „Kümmerner“ Mentalität ausbildet.

So muss versucht werden die Anzahl der „Kümmerner“ eines Projekts zu maximieren.

Zusätzlich sollte zu Beginn des Projekts mehr Zeit auf die Auswahl der Teammitglieder und deren Kompetenzen verwendet werden. Eine ausgeprägte soziale Kompetenz ist entscheidend für den Aufbau der „Kümmerner“ Organisation.

Die Führung sollte Verantwortung abgeben um die Übernahme von Eigenverantwortung im Team zu fördern und zum Handeln ermächtigen.

### 4.3 TEAMREFLEXION / KUNDEN- U. TEAMBEFRAGUNGEN

Das höchste Kapital für die Organisation ist das Wissen, das in den Köpfen der Mitarbeiter konzentriert. Beide Konzepte, das EFQM-Modell, sowie auch das Evolutionäre Management stimmen in dieser Ansicht überein.

Für das Projekt bedeutet das, dass neben den Schulungen der fachlichen- und sozialen Kompetenz auch Teamreflexionen stattfinden müssen um sich weiter zu entwickeln.

Im DELPHI Konzern wird erst nach ca. 2-3 Jahren, nachdem das Projekt beendet ist, ein sogenanntes „Lessons Learnt“ Meeting durchgeführt. Dieser Prozess ist meiner Meinung nach viel zu spät und die Ergebnisse fließen oft nicht in neue Projekte ein.

Es sollte versucht werden mehrmals während der Projektphase Teamreflexionen, z.B. während oder anstatt des Teammeetings durchzuführen. Neue Erkenntnisse könnten dann sofort in das laufende Projekt einfließen.

Zusätzlich zu den Teamreflexionen benötigt das Projektteam ein besseres Feedback vom Kunden, sowie von den Mitarbeitern. Diese Maßnahme könnte sofort durch eine Team- und Kundenbefragung umgesetzt werden (Fragebogen oder ähnliches).

### 4.4 INFORMELLE STRUKTUR VS PROZESSE

In der Praxis kollidieren häufig die geförderten informellen Strukturen mit hoher Eigenverantwortung und der Ermächtigung zum selbständigen Handeln mit den hohen Ansprüchen des Qualitätsmanagements zusammen – Stichwort: Prozesse. Passt das EFQM-Modell auch unter diesem Gesichtspunkt zum Evolutionären Management?

Ja, es passt auch hier!

In einem internationalen Umfeld sind gute angepasste Prozesse entscheidend zu Erzielung von Resultaten. Ich denke es kommt ganz stark darauf an, wie die Prozesse im Unternehmen eingeführt wurden und dann gelebt werden.

Die formellen Strukturen, wie die Prozesse, müssen einen Sinn für alle ergeben.

In der Praxis sollte darauf geachtet werden, dass jeder Prozess zu Beginn des Projekts verstanden und mit allen Projektmitgliedern auf die individuelle Situation abgestimmt und entsprechend dokumentiert wird. Weiterhin muss die kontinuierlich Infragestellung und Überprüfung der Sinnhaftigkeit der Prozesse während des Projekts stattfinden um die Akzeptanz und Effizienz der Prozesse sicher zu stellen.

## 4.5 AUSBLICK

In der Vorlesung des zweiten Moduls geht es um die Themen „Human Resource Management“ und „Teamentwicklung“.

Während der Überlegung Elemente aus dem Evolutionären Management und dem EFQM-Modell in die Praxis umzusetzen, ist mir klar geworden, wie wichtig es für die „Projekt(beg)leitung“ ist viel Energie in Personalauswahl, Mitarbeiter- u. Teamentwicklung zu investieren.

In der zweiten Studienarbeit werde ich diese Punkte, unter Berücksichtigung der schon gewonnenen Erkenntnisse dieser Arbeit mit einbeziehen.

Zum Abschluss der Studienarbeit im Lehrgang „Organisationsmanagement“ ein Zitat der Organisationsforscherin Margaret Wheatley zum Thema Führung, in einer Zeit weltweiter Rezession und der Diskussion über verfehltes Management der Vergangenheit:

*„Wir brauchen Lebenserhaltende und lebensspendende und nicht zerstörerische arbeitende Führungskräfte. Wen wir nicht rasch herausfinden, wie diese neue Form der Führung aufgebaut werden kann, werden wir die Hoffnung auf einen friedlichen Wandel begraben können – und werden zunehmend mit Anarchie und sozialem Verfall konfrontiert werden. Die Suche nach einer neuen Führung wird so zu einer zentralen und schwerwiegenden Herausforderung unserer Zeit“ (Wheatley, 2003).*

Motivation genug mich persönlich und fachlich weiterzuentwickeln, um in Zukunft eine neue Form der Führung mit aufzubauen zu können.

Giesen, 31.03.2009

Bernd Kolberg

## 5 LITERATURVERZEICHNIS

DBS/Section1. (2007). Management Responsibility. In *Delphi Business System Policy Management*. Troy: DELPHI.

DBS/Section12. (2007). Environmental Management. In DELPHI. Troy: DELPHI.

DBS/Section7. (2007). People Systems. In *Delphi Business System Policy Management*. Troy: DELPHI.

DBS/Section9. (2007). Purchasing-Supply Management. In *Delphi Business System Policy Management*. Troy: DELPHI.

EFQM. (2003). *Excellence Einführen; Broschüre; S.13-14*. EFQM.

Langenscheidt. (n.d.). *Langenscheidt Fremdwörterbuch*. Retrieved 02 21, 2009, from <http://services.langenscheidt.de/fremdwb/fremdwb.html>

Malik, F. (2006). *Führen, Leisten, Leben*. Frankfurt/Main: Campus.

Malik, F. (2004, 03 2005). *Message Bord / Komplexität, Systemorientierte Managementlehre*. Retrieved 02 10, 2009, from [http://www.malik-mzsg.ch/corporate/htm/432/de/Message\\_Board\\_Detail.htm?Message=71510&page=10](http://www.malik-mzsg.ch/corporate/htm/432/de/Message_Board_Detail.htm?Message=71510&page=10)

Rhoden, A., & Reihlen, M. (2003). Das heterarchische Unternehmen: Ein flexibles Organisationsmodell. In S. Radatz (Hrsg.), *Evolutionäres Management*. Systemisches Management.

Senge, P. (2003). Die Schaffung zukunftsorientierter Unternehmensstrukturen. In S. Radatz (Hrsg.), *Evolutionäres Management*. Systemisches Management.

TWIKÉ. (n.d.). *TWIKÉ Produktion in 2009 verdoppelt*. Retrieved 03 23, 2009, from <http://www.twike.de/index.512.de.html>

Wheatley, M. (2003). Die Verbreitung einer neuen Leadership-Haltung durch Communities of Practice. In S. Radatz (Hrsg.), *Evolutionäres Management*. Systemisches Management.

Zink, K. J. (2004). *TQM als integratives Managementkonzept. Das EFQM Modell und seine Umsetzung*. München: Carl Hanser Verlag.