

Das EFQM Excellence Modell im Überblick

Einführung

Herman van Rompuy, Präsident der Europäischen Kommission

"Alle europäischen Organisationen, ob im öffentlichen oder privaten Sektor, begegnen neuen Herausforderungen. Wir alle müssen zusammenarbeiten, um bei dem steigenden Druck des globalen Wettbewerbs bei gleichzeitig begrenzten Ressourcen unsere Zukunft und die der folgenden Generationen zu sichern. Das EFQM Excellence Modell bietet einen Rahmen, der Kooperation, Zusammenarbeit und Innovation fördert – das benötigte Verhalten, um unser gemeinsames Ziel zu erreichen."



Der Bedarf für ein Modell

Die Welt steht nicht still, vielmehr verändert sie sich laufend und mit immer höherer Geschwindigkeit. Die gegenseitigen Abhängigkeiten von Organisationen, Gemeinschaften, Staaten und der Wirtschaftsräume verstärken sich und erhöhen die Komplexität. Um in diesem Umfeld die Wettbewerbsfähigkeit aufrechtzuerhalten, benötigt jede Organisation Innovationen und kontinuierliche Verbesserungen. Jede Organisation muss heute mehr denn je die Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Interessengruppen verstehen, in einen Ausgleich bringen und effektiv in die gesamten operativen Tätigkeiten einbeziehen.

Das EFQM Excellence Modell bietet einen Rahmen zum Verständnis und dem Umgang mit dieser Komplexität. Das Modell unterstützt eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung, ist dabei pragmatisch und greift auf gute Praktiken erfolgreicher Organisationen zurück. Hier wird ein Überblick über das Modell gegeben. Die vollständige Version des Modells ist über den Webshop der EFQM und die nationalen Partnerorganisationen erhältlich.

Das EFQM Excellence Model 2013

Das **EFQM Excellence Modell** erlaubt Führungskräften die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen dem, was die Organisation tut und den resultierenden Ergebnissen besser zu verstehen.

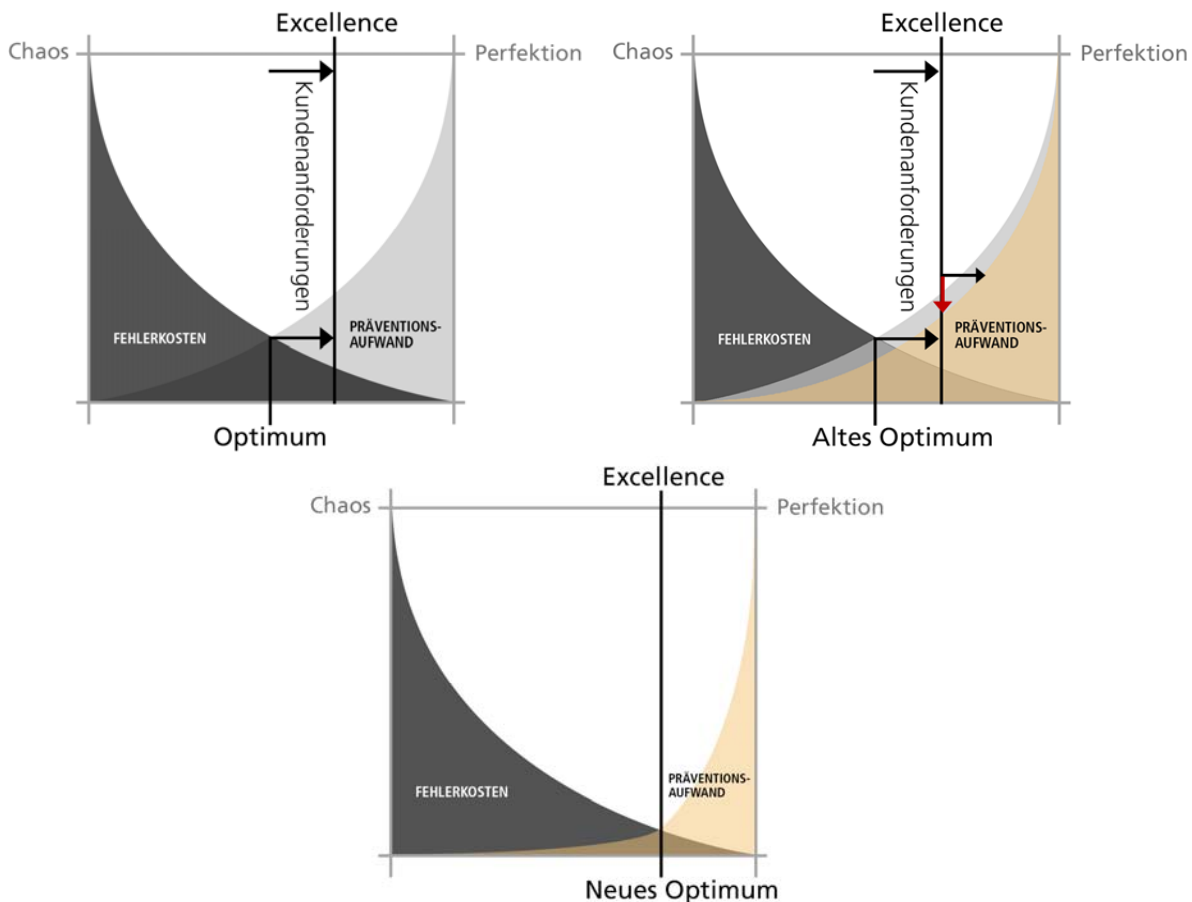
Das Modell besteht aus drei ineinandergreifenden Komponenten:

- Die Grundkonzepte der Excellence: die Grundprinzipien, auf denen nachhaltige Excellence für jede Form von Organisationen beruhen.
- Das Kriterienmodell: die Grundstruktur, mit der die Grundkonzepte der Excellence und die RADAR Logik praktisch umgesetzt werden.
- Die „RADAR Logik“: ein einfaches jedoch wirksames Instrument, um überall in der Organisation systematisch Verbesserungen voranzutreiben.

Der Vorteil des Modells liegt in der Anwendbarkeit für alle Organisationen unabhängig von der Größe, dem Zweck und der Reife. Das Modell ist offen und bezieht eine Reihe verschiedener Ansätze mit ein. Es bietet eine gemeinsame Sprache, die zum Austausch von Wissen und Erfahrung sowohl innerhalb der Organisation als auch zwischen Organisationen genutzt werden kann.

Grundsatzüberlegung der Initiative Ludwig-Erhard-Preis e.V.

Das Modell dient dazu das Handlungsniveau der Anwenderorganisation zu steigern und damit den Unternehmenserfolg zu optimieren.

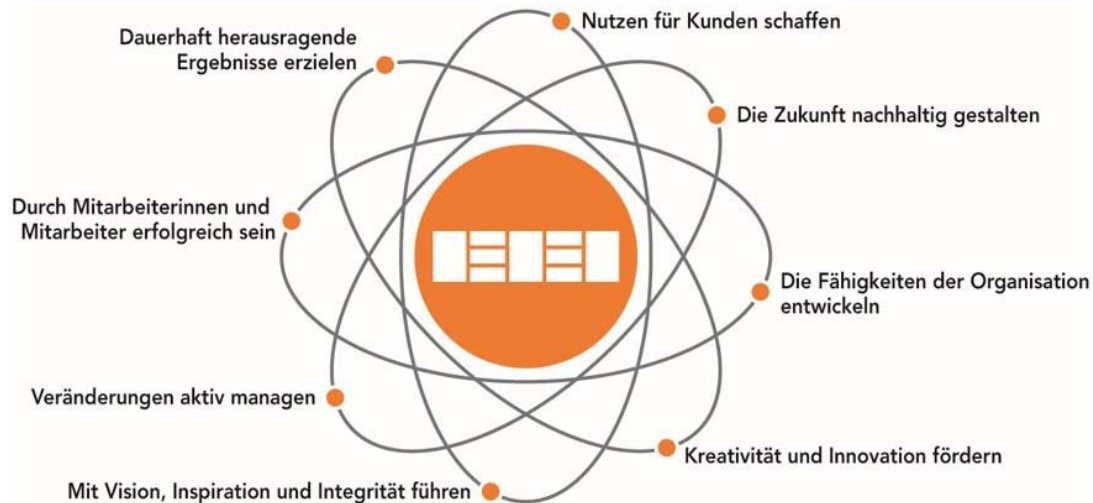


Ausgehend von einem angestrebten Leistungsniveau, welches sich durch die Bedürfnisse und Erwartungen der Interessengruppen ergibt, erarbeitet die Anwenderorganisation unter Zuhilfenahme des Excellence-Modells Strategien, die einerseits drauf hinzielen Chancen nutzen zu können, aber auch das Niveau der Handlungsfähigkeit der Organisation zu verbessern.

Langfristiges Ziel ist die Ausrichtung der Organisation auf die vorgegebene Zielstellung, um den inhaltlichen Anspruch (z.B. der Marktdominanz in bestimmten Bereichen) mit dem finanziellen Erfolg in Einklang zu bringen. Die exzellente Organisation verdient in diesem angestrebten Zustand mehr Geld als in jedem Anderen. Wichtig ist die Erkenntnis dass jeseits des konzipierten Zustand optimaler Handlungsfähigkeit die Markttauglichkeit der Organisation wieder abnimmt.

Die Grundkonzepte der Excellence

Die Grundkonzepte der Excellence sind Leitlinien für dauerhaft exzellente Leistungen einer jeden Organisation. Sie sind als Bezugspunkte zur Beschreibung der Ausprägungen einer exzellenten Organisationskultur hilfreich. Dem Führungsteam können sie als gemeinsame Sprache dienen. Folgend die 8 Grundkonzepte der Excellence:



Nutzen für Kunden schaffen

Exzellente Organisationen schaffen konsequent Kundennutzen durch Verstehen, Voraussehen und Erfüllen von Bedürfnissen, Erwartungen und Opportunitäten Nachhaltig die Zukunft gestalten.

Nachhaltig die Zukunft gestalten

Exzellente Organisationen üben einen günstigen Einfluss auf ihr Umfeld aus. Sie steigern ihre Leistung und verbessern gleichzeitig die ökonomischen, ökologischen und sozialen Bedingungen der Gesellschaftsgruppen, mit denen Sie in Kontakt stehen.

Die Fähigkeiten der Organisation entwickeln

Exzellente Organisationen entwickeln ihre Fähigkeiten durch effektives Management von Veränderungen innerhalb und außerhalb der Organisation.

Kreativität und Innovation fördern

Exzellente Organisationen schaffen Mehrwert und steigern ihre Leistung durch kontinuierliche und systematische Innovation, indem sie die Kreativität all ihrer Interessengruppen nutzbar machen.

Mit Vision, Inspiration und Integrität führen

Exzellente Organisationen haben Führungskräfte, die die Zukunft gestalten und verwirklichen. Sie agieren als Vorbilder für Werte und Moral.

Veränderungen aktiv managen

Exzellente Organisationen sind für ihre Fähigkeit bekannt, Möglichkeiten und Bedrohungen zu erkennen und darauf effektiv und effizient zu reagieren.

Durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgreich sein

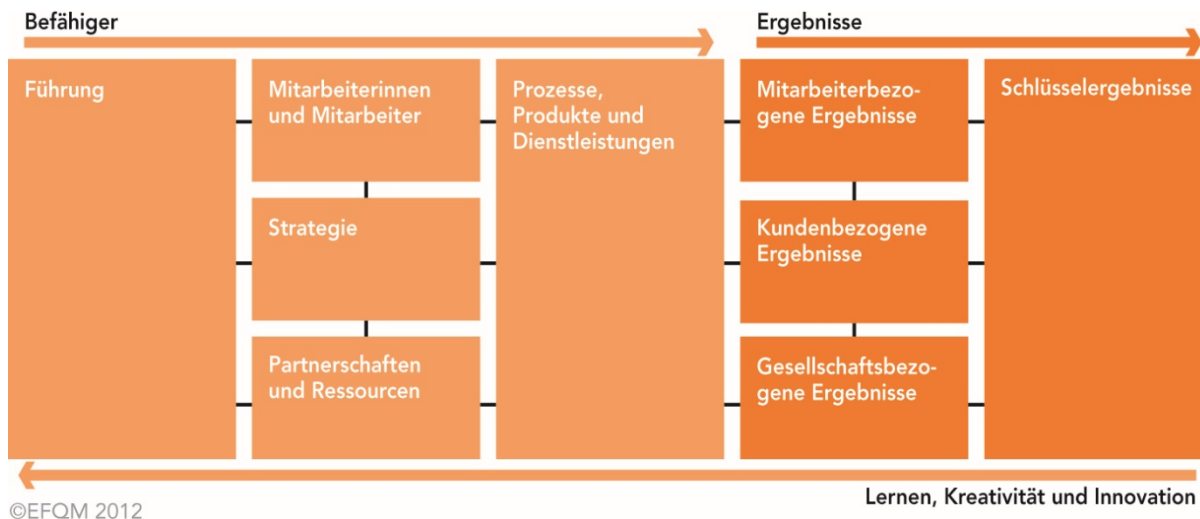
Exzellente Organisationen achten ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und schaffen eine Kultur der aktiven Mitwirkung, um sowohl die Ziele der Organisation als auch die der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erreichen.

Dauerhaft herausragende Ergebnisse erzielen

Exzellente Organisationen erreichen in ihrer Branche dauerhaft herausragende Ergebnisse, die die kurz- und langfristigen Bedürfnisse ihrer Interessengruppen erfüllen.

Das Kriterienmodell

Das EFQM Excellence Modell erlaubt Führungskräften die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen dem, was die Organisation tut – Befähiger - und den resultierenden Ergebnissen – Ergebnisse - besser zu verstehen.



Um nachhaltig erfolgreich zu sein, benötigt eine Organisation eine starke Führung und eine klare strategische Ausrichtung. Um den Kunden wertbringende Produkte und Dienstleistungen zu liefern, ist die Entwicklung und Verbesserung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Partnerschaften und Prozesse eine wesentliche Voraussetzung. Wenn die geeigneten Prozesse effektiv eingeführt sind, werden die Organisation die Ergebnisse erreichen, die sie selbst und ihre Interessengruppen erwarten.

Befähiger Kriterien

Die linke Seite des Modells besteht aus fünf Befähiger Kriterien. Darin sind die Aktivitäten/Prozesse der Organisation angesprochen, die sie zur Entwicklung und Umsetzung der Strategie benötigt. Diese sind:

1. Führung

Definition: Exzellente Organisationen haben Führungskräfte, die die Zukunft konsequent gestalten und verwirklichen. Sie agieren als Vorbilder in Bezug auf geltende Werthaltungen und ethische Grundsätze und schaffen kontinuierlich Vertrauen. Sie sind flexibel und ermöglichen der Organisation, vorausschauend zu agieren und rechtzeitig zu reagieren, um anhaltenden Erfolg der Organisation zu gewährleisten.

2. Strategie

Definition: Exzellente Organisationen verwirklichen ihre Mission und erreichen ihre Vision, indem sie eine auf die Interessengruppen ausgerichtete Strategie entwickeln. Leitlinien, Pläne, Zielsetzungen und Prozesse werden entwickelt und umgesetzt, um diese Strategie zu realisieren.

3. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Definition: Exzellente Organisationen achten ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – wertschätzen sie – und schaffen eine Kultur, die es erlaubt, wechselseitig nützliche Ziele für die Organisation und für die Menschen zu erreichen. Sie entwickeln die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und fördern Fairness und Gleichberechtigung. Sie kümmern sich um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sie kommunizieren, belohnen und erkennen in einer Art an, die Menschen motiviert, Engagement fördert und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Lage versetzt, ihr Können und ihr Wissen zum Wohl der Organisation einzusetzen.

4. Partnerschaften und Ressourcen

Definition: Exzellente Organisationen planen und steuern externe Partnerschaften, Lieferanten und eigene Ressourcen, um ihre Strategie und Leitlinien sowie die wirkungsvolle Durchführung von Prozessen zu unterstützen. Sie gewährleisten, dass sie ihren Einfluss auf die Umwelt und die Gesellschaft wirksam steuern.

5. Prozesse, Produkte & Services

Definition: Exzellente Organisationen entwerfen, managen und verbessern Prozesse, Produkte und Dienstleistungen, um Wertschöpfung für Kunden und andere Interessengruppen zu generieren.

Ergebnis Kriterien

Der rechte Teil des Modells beinhaltet vier Ergebnis Kriterien. In Übereinstimmung mit den strategischen Zielen sind das die Ergebnisse, welche die Organisation zu erreichen hat. Alle vier Ergebnis Kriterien beschreiben das Vorgehen exzellenter Organisationen wie folgt: exzellente Organisationen:

- Nutzen ein Set von Messgrößen zur Wahrnehmung und damit verbundener Leistungsindikatoren, um die erfolgreiche Umsetzung ihrer Strategie und der sie unterstützenden Leitlinien unter Berücksichtigung der Bedürfnisse und Erwartungen der relevanten Interessengruppen zu ermitteln.
- Setzen sich für die wesentlichen Ergebnisse der Interessengruppen klare Ziele im Einklang mit ihrer gewählten Strategie.
- Segmentieren Ergebnisse, um die Erfahrungen, Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Interessengruppen zu verstehen.
- Zeigen positive Trends oder anhaltend gute Ergebnisse über die letzten drei Jahre.
- Verstehen, welche Ursachen und Treiber die beobachteten Trends und welche Auswirkung diese Ergebnisse auf andere Leistungsindikatoren, Wahrnehmungen und damit verbundene Ergebnisse haben.
- Vermitteln Vertrauen in ihre künftige Leistungsfähigkeit, indem sie den Ursache-Wirkungszusammenhang von Strategie und Ergebnis verstehen.
- Wissen, wie ihre wesentlichen Ergebnisse im Vergleich zu ähnlichen Organisationen ausfallen und verwenden diese Erkenntnis, falls relevant, um eigene Ziele zu setzen.

6. Kundenbezogene Ergebnisse

Definition: Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Ergebnisse, welche die Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Kunden erfüllen oder übertreffen.

7. Mitarbeiterbezogene Ergebnisse

Definition: Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Ergebnisse, welche die Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfüllen oder übertreffen.

8. Gesellschaftsbezogene Ergebnisse

Definition: Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Ergebnisse, welche die Bedürfnisse und Erwartungen der Gesellschaft erfüllen oder übertreffen.

9. Schlüsselergebnisse

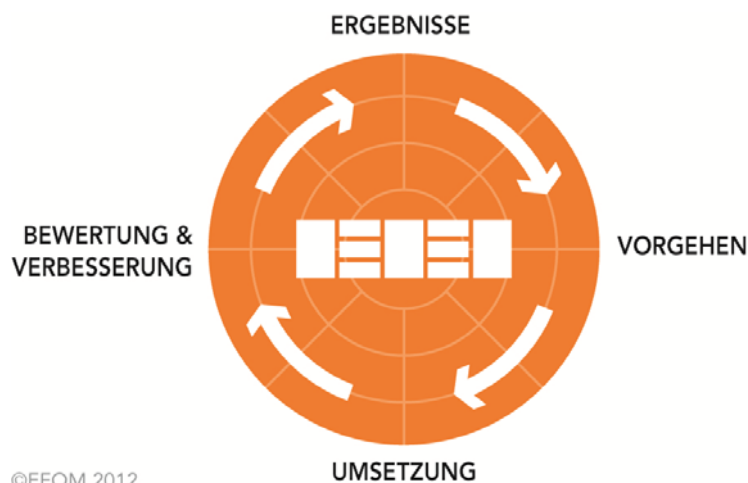
Definition: Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Ergebnisse, welche die Bedürfnisse und Erwartungen der Interessengruppen, welche Einfluss auf die Mission der Organisation sowie ein berechtigtes Interesse an ihr haben, erfüllen oder übertreffen.

Die RADAR-Logik

Die RADAR-Logik ist ein dynamisches Bewertungsinstrument und leistungsfähiges Managementwerkzeug. Es stellt einen strukturierten Ansatz dar, um die Leistungen einer Organisation zu hinterfragen.

Die RADAR-Logik legt allgemein dar, dass eine Organisation:

- die angestrebten **Ergebnisse** in der Strategie der Organisation verankert;
- integrierte Ansätze für ein fundiertes **Vorgehen** plant und entwickelt, um die angestrebten Ergebnisse jetzt und in Zukunft zu erzielen;
- ihre Vorgehen systematisch **umsetzt** und anwendet;
- die umgesetzten Vorgehen durch kontinuierliche **Überprüfung** und Analyse der erzielten Ergebnisse **bewertet** und verbessert, sowie Lernprozesse aufrechterhält.



©EFQM 2012

Über die Initiative Ludwig-Erhard-Preis e.V.

Die Initiative ist ein Verein, der mit dem Ziel gegründet wurde den Excellence-Gedanken in der deutschen Wirtschaft zu verbreiten. Dazu wird seit 1997 der Ludwig-Erhard-Preis als Auszeichnung für Spitzenleistungen im Wettbewerb vergeben.

Die Initiative ist Partner der EFQM und bietet alle wesentlichen Leistungen der EFQM in Lizenz in deutscher Sprache an.

Dazu zählt die **deutsche Übersetzung des EFQM-Modells**, eine zweisprachige Variante oder das englische Original. Sowie weitere **Publikationen der EFQM**.

Die wesentliche Publikation in deutscher Sprache zum Excellence-Ansatz ist das „**Excellence Handbuch**“, welches im Symposium-Verlag erschienen ist. Ergänzend dazu finden Sie dort den „**Excellence-Leitfaden**“ mit Hinweisen zur erfolgreichen Einführung des Excellence-Ansatzes und das neue Buch „**Management der Kundenbegeisterung**“, welches den Sinnzusammenhang zwischen dem EFQM-Modell und dem Modell der CEN/TS 16880 erörtert.

Wir bieten **Trainings** zum Excellence-Ansatz an. Die **Ausbildung zum Assessor** in Lizenz der EFQM ist die übliche Einstiegsausbildung. Wir haben dazu nationale Beispielunternehmen, anhand derer man die Logik des Excellence-Ansatzes versteht. Das **EFQM-Sommercamp** ist das wichtigste Anwendertraining mit Besuchen in namhaften Anwenderorganisationen.

Der Verein bewertet aber auch Unternehmen. Auf unterschiedlichem Anspruchsniveau wird die Reife der Umsetzung des Excellence-Ansatzes betrachtet. In diesem Jahr hat die Initiative das tausendste Unternehmen für Spitzenleistungen ehren. Die Anerkennungen „**Committed to Excellence**“, „**Recognised for Excellence**“, sowie Fokusbetrachtungen „**Committed to Service Excellence**“ oder „**Committed to Sustainability**“ warden angeboten.

Schließlich finden **Best-Practice-4-Excellence-Workshops** statt, in denen einzelne Organisationen über ihre Umsetzungserfolge berichten.

Mehr zum Excellence-Ansatz finden Sie auf unserer **Webseite** www.ilep.de
oder auf unserer **Online-Trainingsplattform** www.excellence-initiative.de
oder in **Youtube** https://www.youtube.com/watch?v=h6_1bG-1jcA

Oder kontaktieren Sie uns doch einfach:

Dr. André Moll
Geschäftsführendes Vorstandsmitglied

Initiative Ludwig-Erhard-Preis e.V.

Ludwig-Erhard-Straße 16a
61440 Oberursel
T +49 6171 - 88 76 88-1
F +49 6171 - 88 76 88-9
M +49 175 - 932 22 73
E-Mail am@ilep.de
www.ilep.de



Über EFQM

EFQM steht für die Unterstützung, Verbesserungen der Organisationen durch das EFQM Excellence Modell voranzubringen. Das EFQM Excellence Modell bietet einen umfassenden Management Rahmen, der von mehr als 30 000 Organisationen in Europa genutzt wird. Über die letzten 25 Jahre sind wir federführend bei der Entwicklung dieses Modells im Hinblick auf Realitätsbezug durch Nutzung der Erfahrungen und „lessons learnt“ der das Modell anwendenden Organisationen.

Zur Unterstützung der Modellanwendung bieten wir Trainings, Bewertungs-Werkzeuge und Anerkennungsverfahren an. Unsere Stärke liegt in der Sammlung guter Praktiken und deren Umsetzung in unser Portfolio. EFQM, eine gemeinnützige mitgliederbasierte Stiftung, nutzt Fallstudien, Online-Seminare, Arbeitsgruppen, Konferenzen und themenbezogene Veranstaltungen, um das, was nachweislich nützlich ist, zu verbreiten. Wir pflegen ein Netzwerk von Führungskräften von Organisationen mit Weltrang, die auch für unsere Leidenschaft der exzellenten Organisationen stehen.

Wir sind von der Wirksamkeit des EFQM Excellence Modell überzeugt, als ein gestaltender Rahmen der Tätigkeiten aller Organisationen zu verbessern. Wir bei EFQM stehen für die Verbreitung des Enthusiasmus unserer Mitglieder, ihrer Motivation und der erzielten Ergebnisse.

Das EFQM Excellence Modell

Basierend auf der Erfahrung und den Erkenntnissen führender Organisationen wird das EFQM Excellence Modell in einem 5jährigen Zyklus bewertet und überarbeitet. Es soll als pragmatisches Werkzeug den Organisationen einen ganzheitlichen Blick auf das erzielte Niveau der Exzellenz vermitteln und helfen, die Verbesserungsaktivitäten für eine maximale Wirksamkeit zu priorisieren.

Die vollständige Version des Modells ist als Broschüre unter info@ilep.de schnell erhältlich.



EFQM

Avenue des Olympiades 2

1140 Brussels, Belgium

Tel: +32 2 775 35 11

Fax: +32 2 775 35 96

info@efqm.org

www.efqm.org

© EFQM 2012

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means (be this electronically, mechanically, through photocopy, or recording or otherwise) without either the prior written permission of, or a licence permitting restricted copying, and use for a third party, from the publisher.