

Das EFQM Excellence Modell im Überblick



EFQM[®]
Leading Excellence

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 eine Balance 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.

Nachfolgend ein Modellüberblick.

Das EFQM Excellence Modell

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: Grundprinzipien, auf denen nachhaltige Excellence für jede Form von Organisationen beruhen.
- Das Kriterienmodell: 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. Basierend auf der Erfahrung und den Erkenntnissen führender Organisationen wird das EFQM Excellence Modell in einem 5jährigen Zyklus bewertet und überarbeitet. Das vorliegende Dokument beschreibt die Version 2013. Das Modell 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 im Webshop der SAQ www.saq.ch erhältlich.

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.

Die acht Grundkonzepte der Excellence:



Exzellente Organisationen

Nutzen für Kunden schaffen

... schaffen konsequent Kundennutzen durch Verstehen, Voraussehen und Erfüllen von Bedürfnissen, Erwartungen und Chancen.

Nachhaltig die Zukunft gestalten

... üben einen positiven 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

... entwickeln ihre Fähigkeiten durch effektives Management von Veränderungen innerhalb und ausserhalb der Organisation.

Kreativität und Innovation fördern

... 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

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

Veränderungen aktiv managen

...zeichnen sich durch ihre Fähigkeit aus, Chancen und Gefahren zu erkennen und darauf effektiv und effizient zu reagieren.

Durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgreich sein

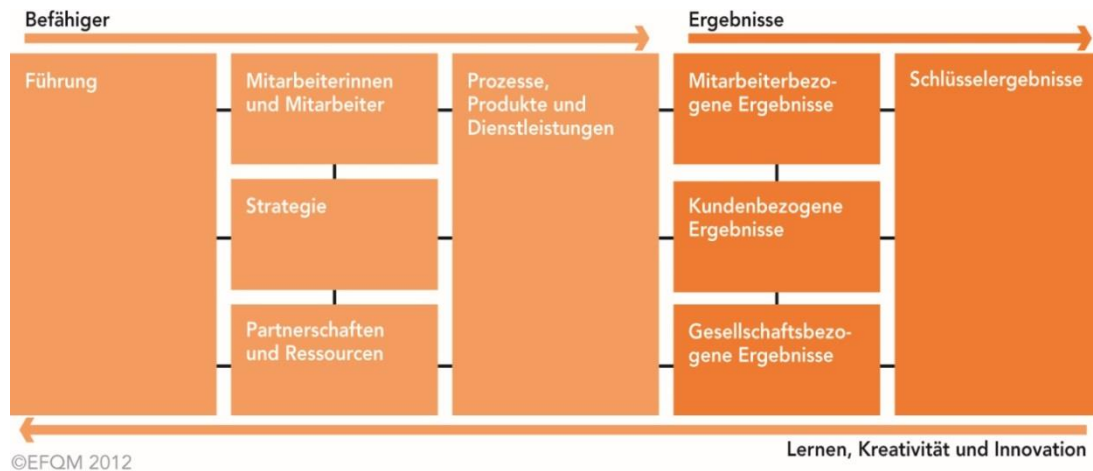
... achten ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie schaffen eine Kultur der aktiven Mitwirkung, um sowohl die Ziele der Organisation als auch die der Mitarbeitenden zu erreichen.

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 der Mitarbeitenden, der 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 Befähiger Kriterien berücksichtigen die Aktivitäten/Prozesse der Organisation, die sie zur Entwicklung und Umsetzung der Strategie benötigt.

Exzellente Organisationen

1. Führung

... 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 einen anhaltenden Erfolg der Organisation zu gewährleisten.

2. Strategie

...verwirklichen ihre Mission und erreichen ihre Vision, indem sie eine auf die Interessengruppen ausgerichtete Strategie entwickeln. Dieses Vorgehen wird durch Leitlinien, Pläne, Zielsetzungen und Prozesse unterstützt.

3. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

... 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 Mitarbeitenden in die Lage versetzt, ihr Können und ihr Wissen zum Nutzen der Organisation einzusetzen.

4. Partnerschaften und Ressourcen

... 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 & Dienstleistungen

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

Ergebnis Kriterien

In Übereinstimmung mit den strategischen Zielen sind dies die Ergebnisse, welche die Organisation zu erreichen hat. Die Inhalte der Ergebnis Kriterien sind nachfolgend beschrieben.

Exzellente Organisationen

- ...nutzen ein Set von Messgrößen und damit verbundener Leistungsindikatoren. Mit ihnen wird die Umsetzung der Strategie, basierend auf den Bedürfnissen und Erwartungen der Kunden, ermittelt;
- ...setzen sich für die wesentlichen Ergebnisse der Interessengruppen klare Ziele, im Einklang mit ihrer Strategie;
- ...segmentieren Ergebnisse, um die Erfahrungen, Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Interessengruppen zu verstehen;
- ...weisen positive Trends oder anhaltend gute Ergebnisse über die letzten drei Jahre nach;
- ...verstehen, welche Ursachen und Treiber die beobachteten Trends und welche Auswirkung diese Ergebnisse auf andere Leistungsindikatoren, Wahrnehmungen und damit verbundene Ergebnisse haben;
- ...wissen, wie ihre wesentlichen Ergebnisse im Vergleich zu ähnlichen Organisationen ausfallen und verwenden diese Erkenntnis, falls relevant, um eigene Ziele zu setzen

und

6. Kundenbezogene Ergebnisse

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

7. Mitarbeiterbezogene Ergebnisse

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

8. Gesellschaftsbezogene Ergebnisse

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

9. Schlüsselergebnisse

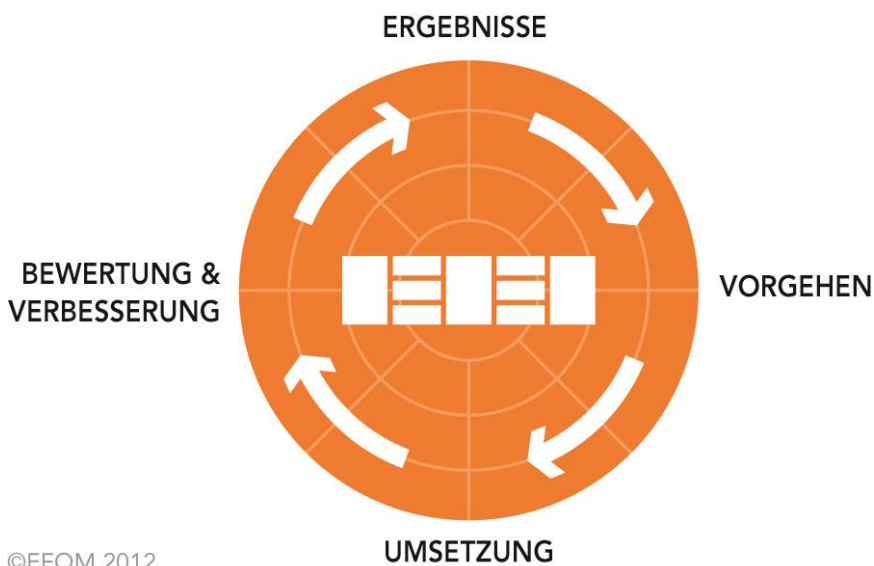
... erzielen dauerhaft herausragende Ergebnisse, welche die Bedürfnisse und Erwartungen der Interessengruppen, welche Einfluss auf die Mission der Organisation sowie ein berechtigtes Interesse an ihr haben, erfüllen oder übertreffen.

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 Anwendung der RADAR-Logik ermöglicht zu beurteilen, ob die Organisation

- die angestrebten **Ergebnisse** in ihrer Strategie 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

Die EFQM

Die EFQM unterstützt Unternehmen auf ihrem Weg der kontinuierlichen Verbesserung und nutzt dafür das EFQM Excellence Modell. Das Modell bietet einen umfassenden Management Rahmen, der von mehr als 30 000 Organisationen in Europa genutzt wird. Über die letzten 25 Jahre ist die EFQM federführend bei der Entwicklung dieses Modells im Hinblick auf Realitätsbezug durch Nutzung der Erfahrungen und «lessons learned» der das Modell anwendenden Organisationen.

Zur Unterstützung der Modellanwendung bietet die EFQM Trainings, Bewertungs-Werkzeuge und das Anerkennungsverfahren (Stufen der Excellence) an. Ihre Stärke liegt in der Sammlung guter Praktiken und deren Umsetzung in ihrem Portfolio. Die EFQM nutzt Fallstudien, Online-Seminare, Arbeitsgruppen, Konferenzen und themenbezogene Veranstaltungen, um diese Informationen zu verbreiten. Die EFQM pflegt ein Netzwerk von Führungskräften von weltweit führenden Unternehmen.

Die SAQ Swiss Association for Quality

Die SAQ Swiss Association for Quality ist seit 1994 die nationale Partnerorganisation der EFQM in Brüssel. SwissBEx, das Kompetenzzentrum für Business Excellence der SAQ, steht für nationale und internationale Partnerschaften sowie branchenspezifische Netzwerke und Expertengruppen. Die Zusammenarbeit mit ausgewählten Partnern unterstützt Unternehmen und Organisationen in der Schweiz und Liechtenstein auf ihrem Weg zu nachhaltigem Unternehmenserfolg auf der Basis des EFQM Excellence Modells. Mit vielen Organisationen, die jedes Jahr erfolgreich am EFQM Anerkennungsprogramm teilnehmen, gehört die SAQ zu den führenden Partnerorganisationen der EFQM.

Detaillierte Informationen rund um die Anwendung des Excellence Ansatzes sowie die EFQM Produkte und Dienstleistungen finden Sie auf www.swissbex.ch

Die SAQ wurde 1965 gegründet und ist ein Verband mit rund 1'800 Mitgliedern, die sich flächendeckend über die ganze Schweiz verteilen. Sie vermittelt, gemeinsam mit ihren Beteiligungsgesellschaften SAQ-QUALICON AG, Olten und ARIAQ SA, Yverdon-les-Bains, fundiertes Know How im gesamten Fachbereich Qualität (Managementsysteme, Umwelt, Sicherheit und Risiko) und Business Excellence. Die SAQ begleitet und unterstützt seit 50 Jahren Organisationen in ihrer Unternehmensentwicklung und ist der grösste und einflussreichste Schweizer Verband im Bereich Qualität.

Unsere 11 regionalen Sektionen können speziell auf die Bedürfnisse in Ihrem Markt eingehen. Besuchen Sie einen der vielen Sektionsanlässe in Ihrer Region: Aargau-Solothurn, Basel Regio, Bern, Genève, Nord-Romande, Ostschweiz, Svizzera italiana, Valais, Vaud, Zentralschweiz, Zürich.

EFQM

Avenue des Olympiades 2

5th Floor

B-1140 Brussels – Belgium

Tel : +32 2 775 3511

Fax : +32 2 775 3535

Email : info@efqm.org

<http://www.efqm.org>

SAQ Swiss Association for Quality

Stauffacherstrasse 65/42

3014 Bern

Tel: +41 31 330 99 00

Fax: +41 31 330 99 10

info@saq.ch

www.saq.ch



EFQM[®]
Leading Excellence

©EFQM 2017

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.