

Herzlich Willkommen zur Veranstaltung

# Informationen zur Revision des EFQM Excellence Modells



**DGQ**

Deutsche Gesellschaft  
für Qualität

- 🔍 **Einige Fakten aus 20 Jahren Geschichte**
- 🔍 **Das EFQM-Excellence-Modell 2010**
- 🔍 **Die Gewichtung beim EFQM-Excellence-Award**
- 🔍 **Die neuen Grundkonzepte der Excellence**
- 🔍 **Die Aktualisierung der Ergebnisse**
- 🔍 **Die Aktualisierung der Befähiger**

- 1991**      **Erste Ausgabe**
- 🔍 Erste Nutzung für den EQA 1992
  - 🔍 Nutzt Ideen des Malcom Baldrige National Quality Award und Deming Prize
- 1992 – 1998**      **Jährliche Überarbeitung des Modells**
- 🔍 Einführung von RADAR
- 1999**      **Zweite Generation des Modells**
- 🔍 RADAR Einführung
  - 🔍 Veröffentlichung der 8 Grundkonzepte
- 2003**      **Revision des Modells**
- 🔍 Verbesserung von RADAR
  - 🔍 Änderung der Grundkonzepte
- 2004 – 2005**      **erster Anlauf zur Modelrevision**
- 🔍 Aktualisierung der Grundkonzepte
- 2009**      **Abschluss der Arbeiten am Modell → EFQM-Excellence-Modell 2010**

## Auslöser der Änderung:

- 🔍 Feedback der Mitgliederbefragung und Mitgliederbesuche (April 2009)
- 🔍 Feedback von Partnern, Assessoren, Experten, Trainern, Beratern
- 🔍 Erkanntes Verbesserungspotenzial
- 🔍 Vorstand der EFQM beschließt eine Revision des Modells

## Das Kernteam:

- 🔍 Repräsentanten der EFQM Interessengruppen:
  - > Key Members, öffentlicher Sektor, Nationale Partner, Assessoren, Trainer, Hochschulen und Abteilungen der EU Kommission
- 🔍 Einführung des neuen EFQM Modells beim Forum 2009

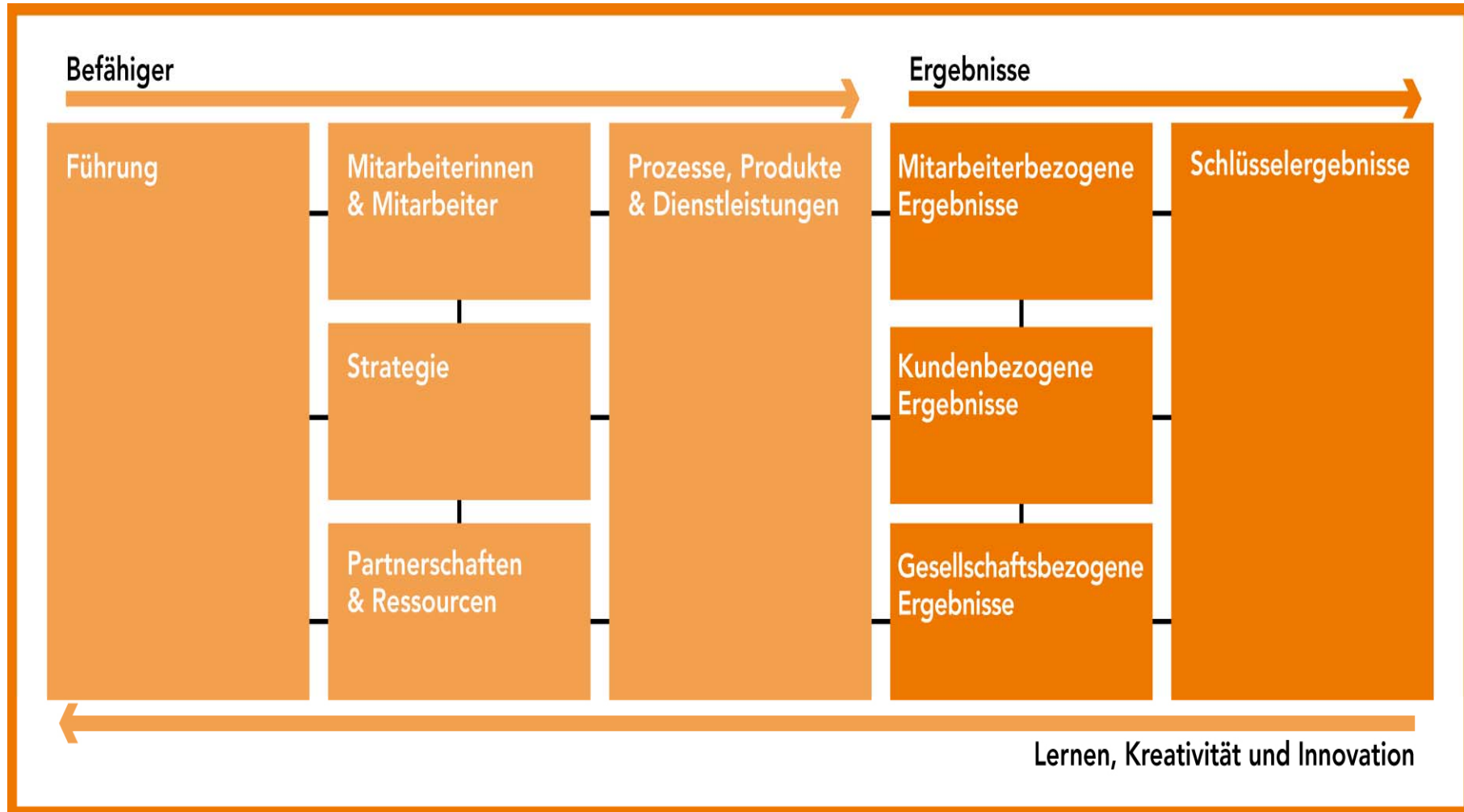
## Beschränkung der Veränderungen:

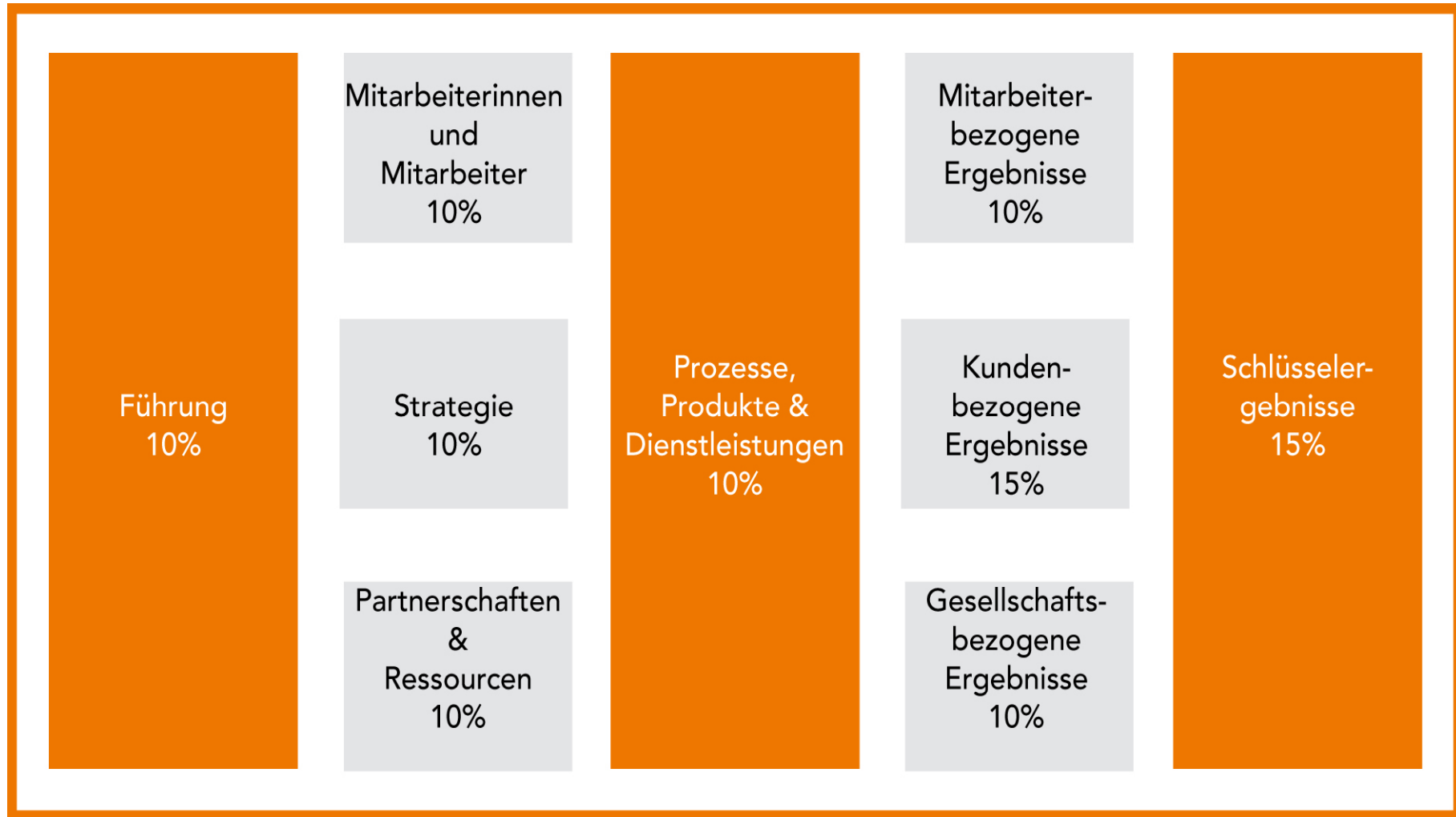
- 🔍 9 Hauptkriterien
- 🔍 8 Grundkonzepte
- 🔍 RADAR Bewertungslogik

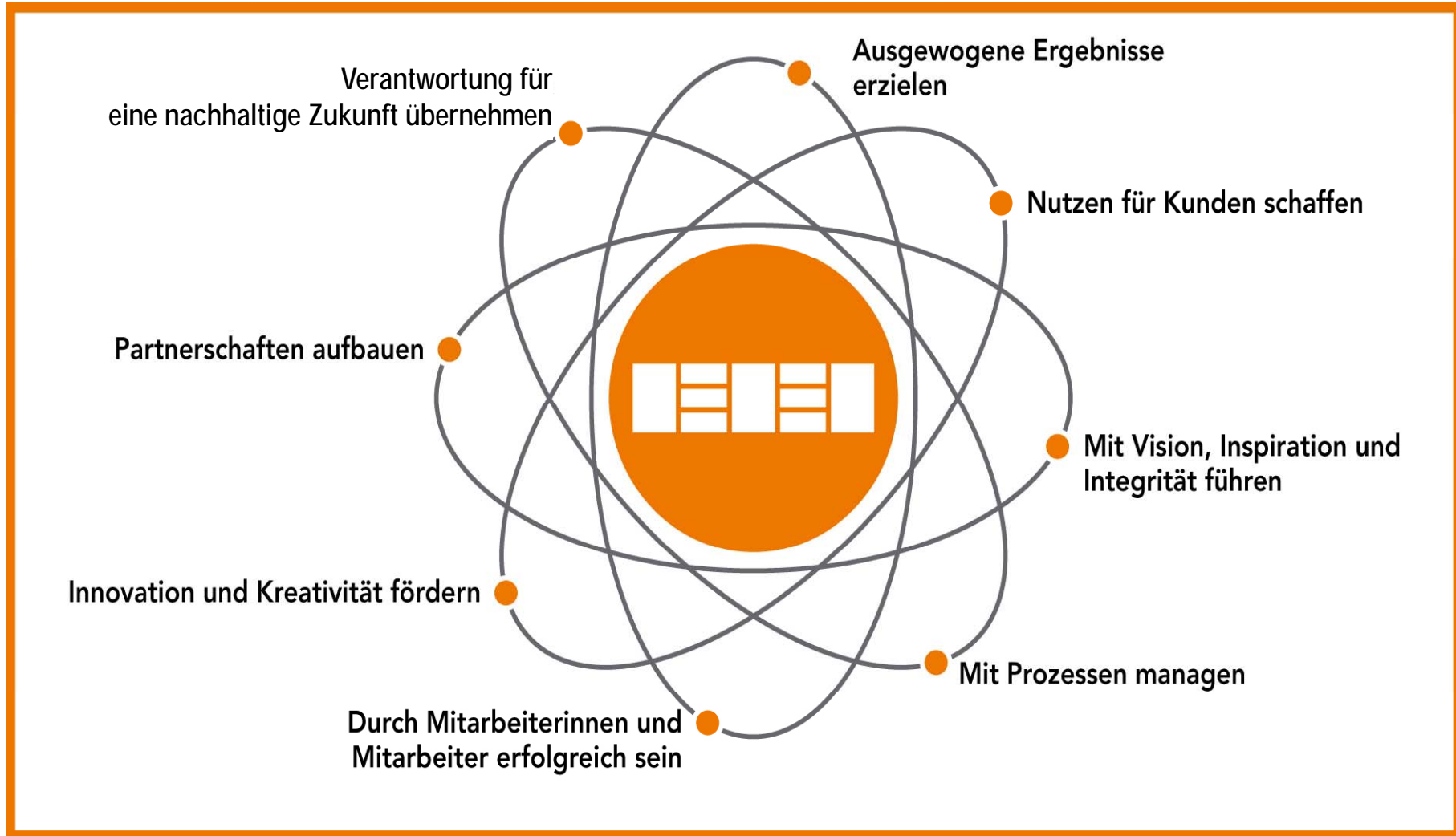
**Das neue Modell fokussiert auf:**

- ⊕ Eingrenzung der Bewertung in weiten Teilen auf strategisch relevante Punkte**
- ⊕ Anstreben der Balance der Interessen anstelle ungebremster Optimierung**
- ⊕ Blick in die Zukunft, um Nachhaltigkeit anstreben zu können**
- ⊕ Reaktionsgeschwindigkeit und Flexibilität als Wettbewerbsvorteil**
- ⊕ Kreativität und Innovation als Erfolgsfaktoren**

- 1. Politik und Strategie → Strategie**
- 2. Prozesse → Prozesse, Produkte und Dienstleistungen**
- 3. Kreativität als dritter Pfad - neben Lernen und Innovation – zur Steigerung der Unternehmensleistung**
- 4. Mitarbeiter → Mitarbeiterinnen & Mitarbeiter**







### Nutzen für Kunden schaffen

Exzellente Organisationen wissen, dass Kunden der Hauptgrund für ihre Existenz sind und streben innovativ nach Wertschöpfung für sie. Dies erreichen sie durch Verständnis und Antizipation der Kundenbedürfnisse und -erwartungen.

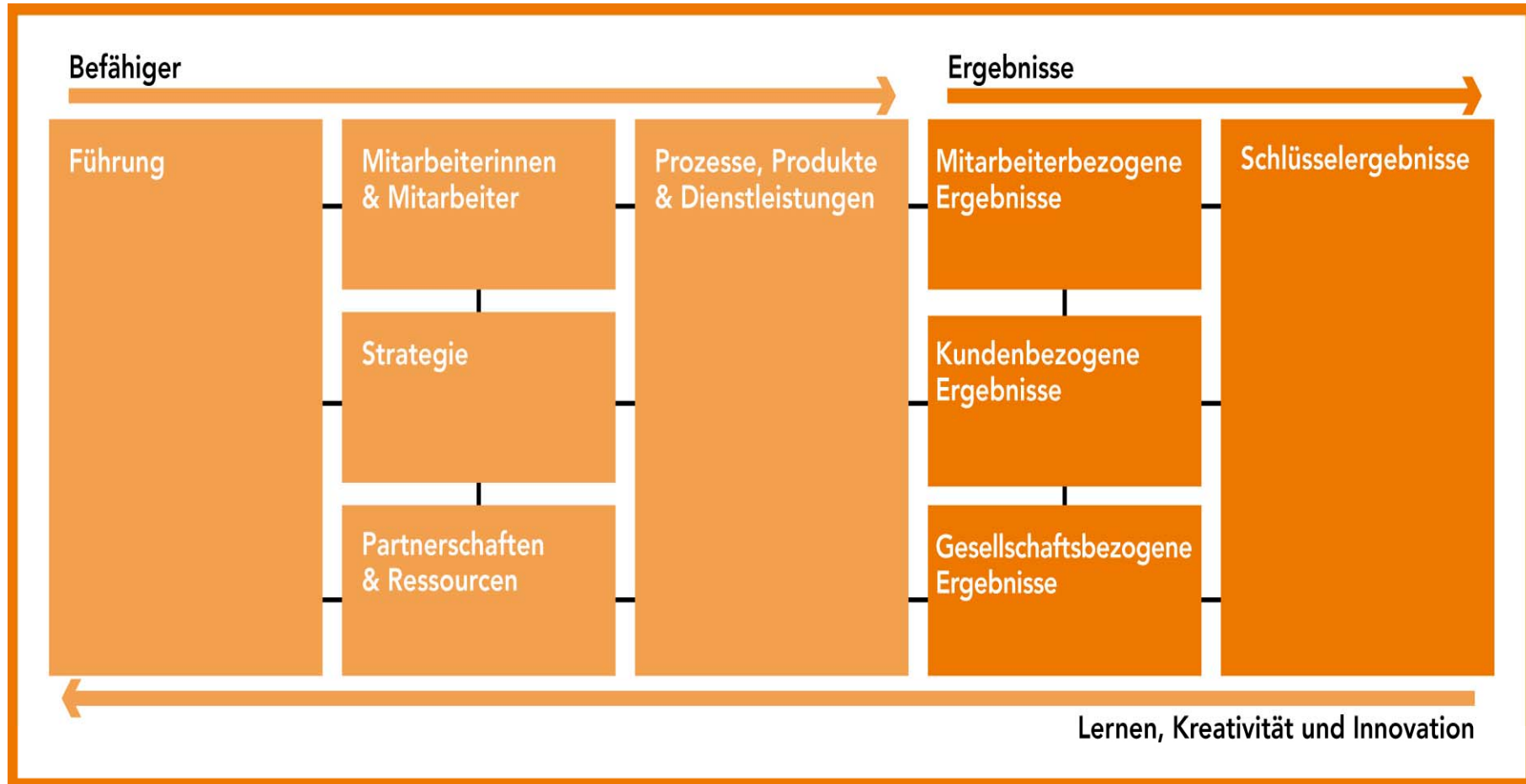
### Exzellente Organisationen:

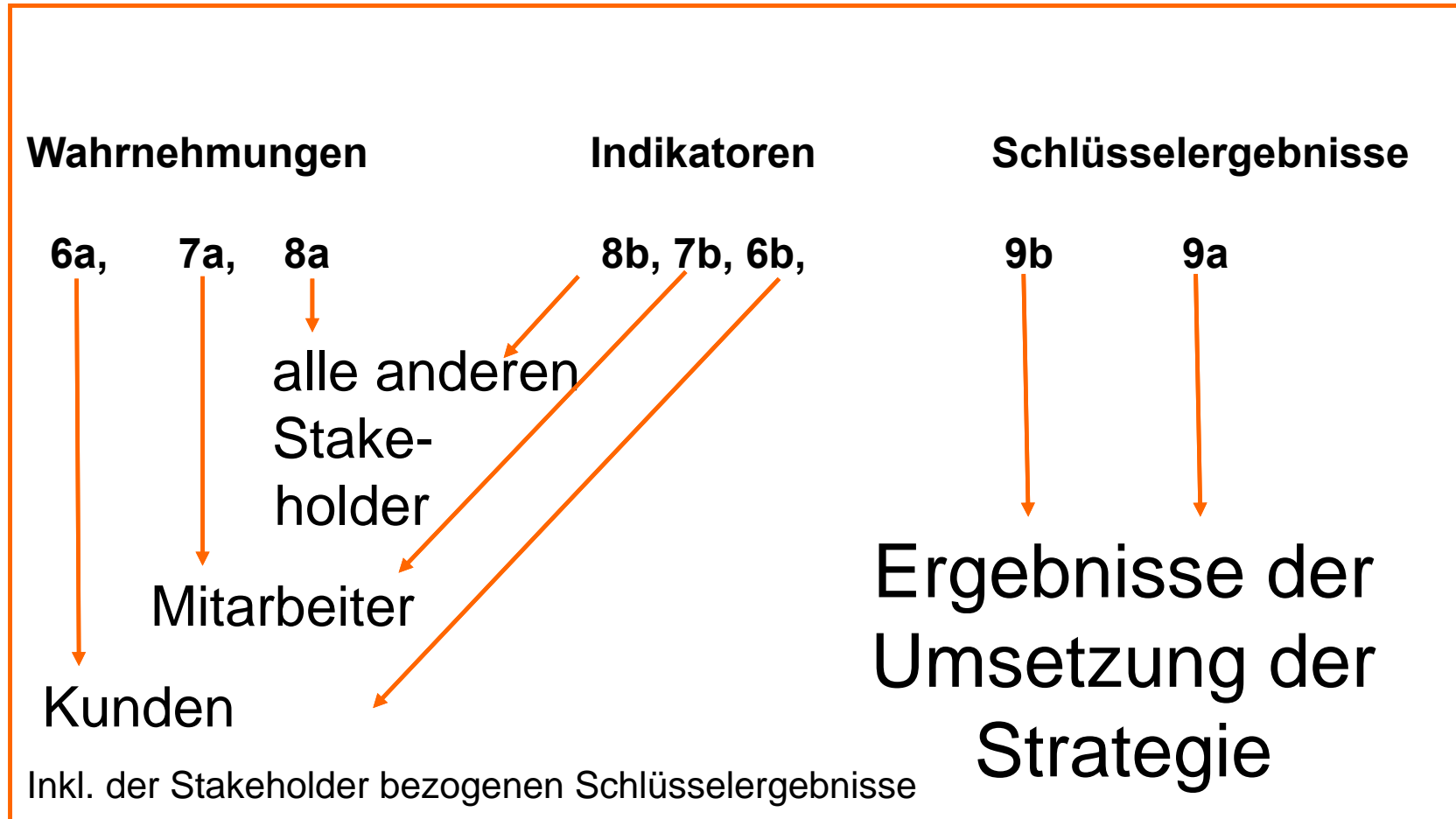
- 🔍 Wissen, wer ihre unterschiedlichen Kundengruppen sind, reagieren auf die verschiedenen Bedürfnisse und Erwartungen und antizipieren sie.
- 🔍 Gestalten und pflegen einen Dialog mit allen Kunden, beruhend auf Offenheit und Transparenz.
- 🔍 Streben nach Innovation und schaffen Nutzen für ihre Kunden.
- 🔍 Stellen sicher, dass die Mitarbeiter die nötigen Mittel, Kompetenzen, Informationen sowie Befugnisse besitzen, um den Kundennutzen zu optimieren.
- 🔍 Überwachen und überprüfen regelmäßig die Erfahrungen und Wahrnehmungen der Kunden und reagieren rasch und effektiv auf Rückmeldungen.
- 🔍 Beziehen ihre Kunden in die Entwicklung neuer und innovativer Produkte, Dienstleistungen und Erlebniswelten mit ein.
- 🔍 Vergleichen ihre Leistung mit relevanten besten Organisationen. Damit verstehen sie ihre Stärken besser, um optimalen Kundennutzen zu schaffen.

# Integration des Modells und der Grundkonzepte

Criterion	1					2				3					4					5					6		7		8		9		
	Führung					Strategie				Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter					Partnerschaften und Ressourcen					Prozesse, Produkte und Dienstleistungen					Kundenbezogene Ergebnisse		Mitarbeiterbezogene Ergebnisse		Gesellschaftbezogene Ergebnisse		Schlüssel-ergebnisse		
Criterion part	A	B	C	D	E	A	B	C	D	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	A	B	A	B	A	B	
Ausgewogene Ergebnisse erzielen		X	X			X		X	X							X	x		X						X	X	X	X	X	X	X	X	
Nutzen für Kunden schaffen			X				X														X	X	X	X	X	X		x					
Mit Vision, Inspiration und Integrität führen	X			X	X			X					X														X		X				
Mit Prozessen managen		X					x		X			X				X	x	x	X	X		x					X		x		x		X
Durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgreich sein	X			X						X	X	X	x	X									X				X	X	x				
Innovation und Kreativität fördern			X				x		X			X						X	X	X	X					x	X	x	X	x	X	x	X
Partnerschaften gestalten			X			x	x								X							x			x	X	x	X	x	X	x	X	
Verantwortung für eine lebenswerte Zukunft übernehmen	X	X	X		X	x	x	X					X	X			X				x		X	x			x		X	X	x		

**X** = Wortlaut der „Grundkonzepte“ in das Teilkriterium übernommen  
 x = Sinngemäße Übertragung aus den „Grundkonzepten“ in das Teilkriterium





⊕ **Alle haben die gleiche Definition, die die RADAR Attribute widerspiegelt**

⊕ **Es wird auf Schlüsselkennzahlen fokussiert**

⊕ **Aufteilung der Schlüsselergebnisse**

**9a Effektivität: Ergebnisse, die sich aus der Umsetzung der Strategie ergeben**

**9b Effizienz: Leistungsindikatoren, die Vorhersagen zum Erfolg der Umsetzung der Strategie erlauben.**

⊕ **Klärung der Inhalte von Kriterium 8**

**Klarer Bezug zu strategischen Interessenpartnern in der Gesellschaft**

## 6. Kundenbezogene Ergebnisse

### Definition

#### Exzellente Organisationen:

- 🔍 **Entwickeln und vereinbaren ein Set von Leistungsindikatoren und damit verbundenen Ergebnismessgrößen, um die erfolgreiche Umsetzung ihrer Strategie und der unterstützenden Vorgehensweisen zu bestimmen, basierend auf den Bedürfnissen und Erwartungen ihrer Kunden.**
- 🔍 **Setzen klare Ziele für Schlüsselergebnisse sowohl basierend auf den Bedürfnissen und Erwartungen ihrer Kunden, als auch im Einklang mit ihrer gewählten Strategie.**
- 🔍 **Zeigen positive Trends oder anhaltend gute kundenbezogene Ergebnisse über die letzten 3 Jahre.**

## 6. Kundenbezogene Ergebnisse

### Definition

#### Exzellente Organisationen:

- 🔍 **Verstehen die zugrunde liegenden Ursachen und Treiber der beobachteten Trends und die Auswirkung, die diese Ergebnisse auf andere Kennzahlen und verbundene Ergebnisse haben.**
- 🔍 **Antizipieren zukünftige Leistung und Ergebnisse. Verstehen, wie die Schlüsselergebnisse, die sie erzielen, im Vergleich zu ähnlichen Organisationen liegen und verwenden diese Daten, falls relevant, um eigene Ziele zu setzen.**
- 🔍 **Segmentieren Ergebnisse, um die Erfahrungen, Bedürfnisse und Erwartungen spezifischer Kundengruppen zu verstehen.**

### 6a. Wahrnehmungen

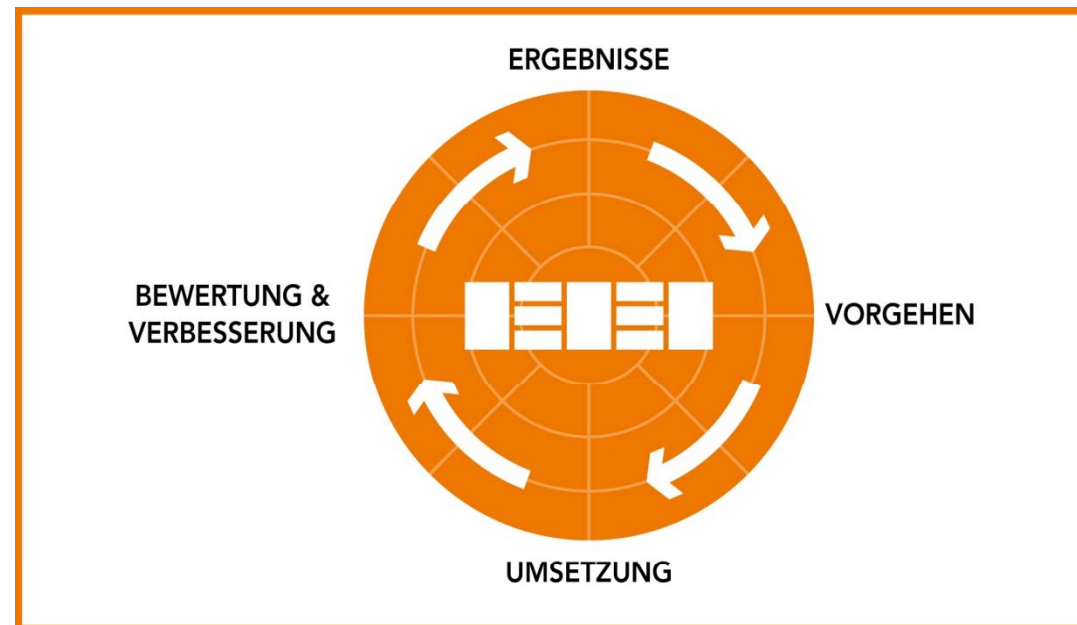
- 🔍 **Diese Messergebnisse zeigen, wie die Kunden die Organisation wahrnehmen (z.B. anhand von Kundenbefragungen, Fokusgruppen, Lieferantenbewertungen, Lob und Anerkennung sowie Beschwerden).**
- 🔍 **Diese Wahrnehmungen sollten aus Sicht der Kunden ein klares Verständnis der Effektivität des Einsatzes und der Umsetzung der Kundenstrategie und der unterstützenden Politik und Prozesse der Organisation geben.**
- 🔍 **Abhängig vom Zweck der Organisation können Messergebnisse der Kundenwahrnehmung folgende Aspekte umfassen:**
  - › Reputation und Image
  - › Wert von Produkten und Dienstleistungen
  - › Produktbereitstellung und Dienstleistungserbringung
  - › Kundenservice, -beziehungen und -unterstützung
  - › Kundenloyalität und Engagement

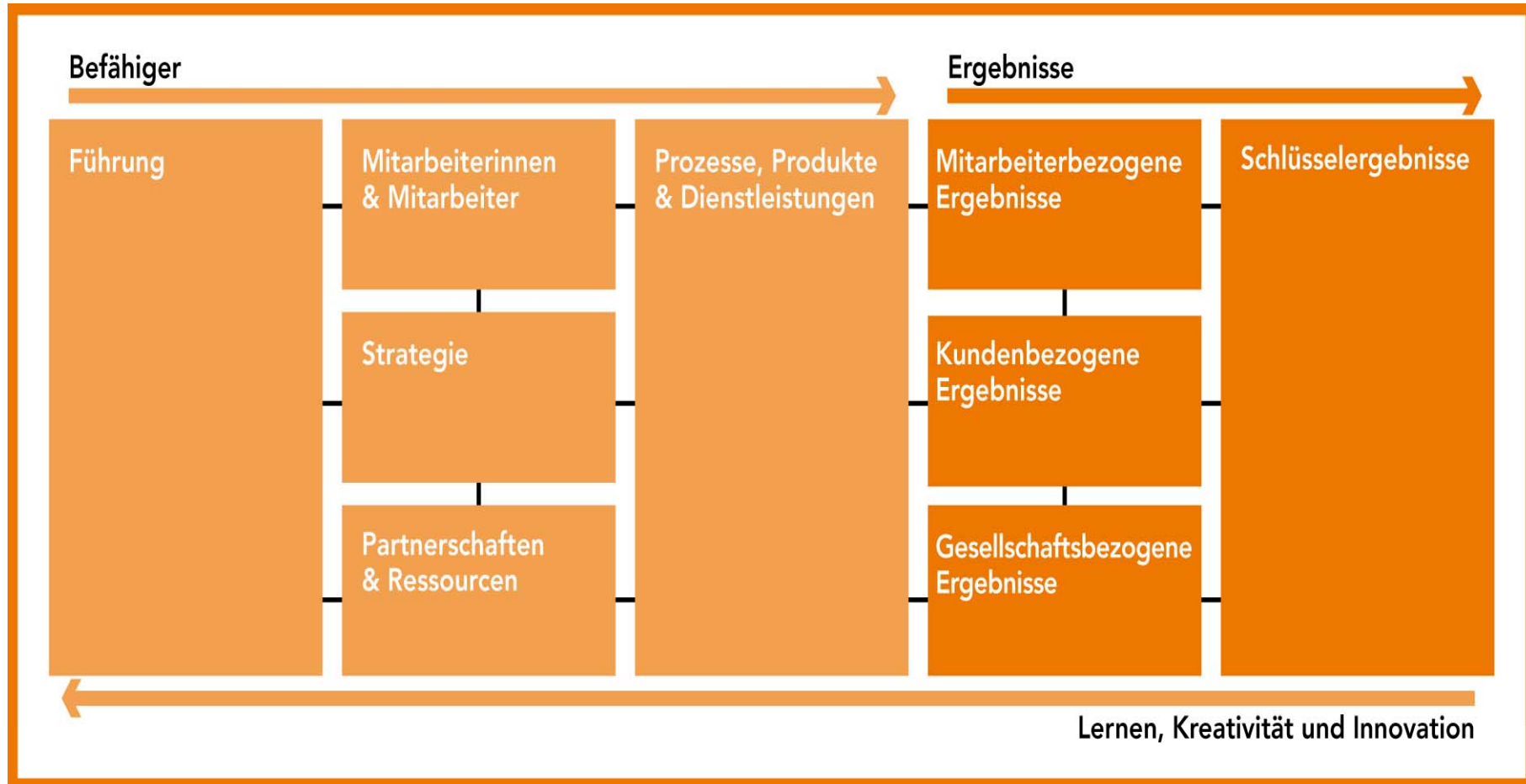
## Relevanz und Nutzen

- 🔍 Umfang und Relevanz
- 🔍 Integrität
- 🔍 Segmentierung

## Leistungen

- 🔍 Trends
- 🔍 Ziele
- 🔍 Vergleiche
- 🔍 Ursachen





### Definition

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

- 5a. Prozesse werden entwickelt und gemanagt, um den Nutzen für die Interessengruppen zu optimieren.
- 5b. Produkte und Dienstleistungen werden entwickelt um optimale Werte für Kunden zu schaffen.
- 5c. Produkte und Dienstleistungen werden effektiv beworben und vermarktet.
- 5d. Produkte werden erstellt, geliefert und gemanagt, um den laufenden Erfolg der Organisation zu sichern.
- 5e. Kundenbeziehungen werden gemanagt und vertieft.

### Definition

**Q Exzellente Organisationen planen und steuern externe Partnerschaften, Lieferanten und eigene Ressourcen, um die 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.**

- 4a. Partner und Lieferanten werden zu nachhaltigem Nutzen gemanagt.
- 4b. Finanzen werden zum nachhaltigen Erfolg gemanagt.
- 4c. Gebäude, Sachmittel und Material werden zur Unterstützung der Strategie nachhaltig gemanagt.
- 4d. Technologie wird gemanagt, um die Realisierung der Strategie zu unterstützen.
- 4e. Informationen und Wissen werden gemanagt, um die effektive Entscheidungsfindung zu unterstützen und um die Fähigkeiten der Organisation aufzubauen.

#### 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 die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Lage versetzt, ihr Können und ihr Wissen zum Wohl der Organisation einzusetzen.**

- 3a. Personalpläne unterstützen die Strategie der Organisation.
- 3b. Das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden entwickelt.
- 3c. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter handeln abgestimmt, werden eingebunden und zu selbständigem Handeln ermächtigt.
- 3d. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommunizieren wirkungsvoll in der gesamten Organisation.
- 3e. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden belohnt, anerkannt und betreut.

### Definition

**Q Exzellente Organisationen verwirklichen ihre Mission und 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.**

- 2a. Die Strategie beruht auf dem Verständnis der Bedürfnisse und Erwartungen der Interessengruppen und des externen Umfelds.
- 2b. Die Strategie beruht auf dem Verständnis der eigenen Leistungen und Fertigkeiten.
- 2c. Die Strategie und unterstützende Leitlinien werden entwickelt, überprüft und aktualisiert, um ökonomische, gesellschaftliche und ökologische Nachhaltigkeit sicherzustellen.
- 2d. Die Strategie und die unterstützende Leitlinien werden kommuniziert und durch Pläne, Prozesse und Zielsetzungen umgesetzt.

## Definition

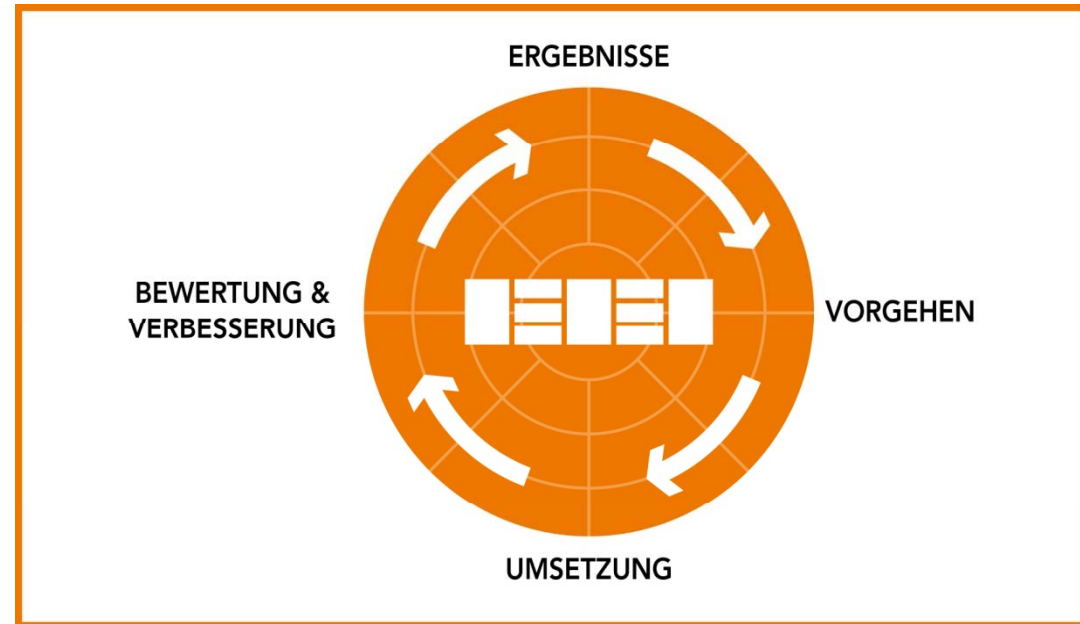
- Q Exzellente Organisationen haben Führungskräfte, die die Zukunft konsequent gestalten und verwirklichen. Sie agieren als Vorbilder für Werte und Moral und schaffen kontinuierlich Vertrauen. Sie sind flexibel und ermöglichen der Organisation, vorausschauend zu agieren und rechtzeitig zu reagieren, um anhaltenden Erfolg der Organisation zu gewährleisten.**
- 1a. Führungskräfte entwickeln die Vision, Mission, Werte und ethischen Grundsätze und sind Vorbilder.
  - 1b. Führungskräfte definieren, überprüfen und verbessern das Managementsystem und die Leistung der Organisation.
  - 1c. Führungskräfte befassen sich persönlich mit externen Interessengruppen.
  - 1d. Führungskräfte stärken zusammen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Organisation eine Kultur der Excellence.
  - 1e. Führungskräfte gewährleisten, dass die Organisation flexibel ist und Veränderungen effektiv gemanagt werden.

## Vorgehen:

- 🔍 Fundiert
- 🔍 Integriert

## Umsetzung:

- 🔍 Eingeführt
- 🔍 Systematisch



## Bewertung und Verbesserung:

- 🔍 Messung
- 🔍 Lernen und Kreativität
- 🔍 Verbesserung und Innovation

# VIELEN DANK FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT.

Lassen Sie uns diskutieren!



## Kontaktdaten

Dr. André Moll  
Deutsche Gesellschaft für Qualität  
August-Schanz-Straße 21A  
60433 Frankfurt am Main  
T + 49(0)69-954 24-168  
F + 49(0)69-954 24-153

**DGQ**

Deutsche Gesellschaft  
für Qualität