

# Das EFQM Modell

## 2. überarbeitete Ausgabe

*Enthält ergänzende Informationen zu Anwendungsbeispielen, RADAR und Bewertungsprofilen*

# Über die EFQM

Die EFQM hat in den letzten 30 Jahren 50.000 Organisationen bei der Steigerung ihrer Leistungsfähigkeit unterstützt. Durch die Anwendung ihrer weltweit führenden Methoden, des EFQM Modells und der EFQM Technologie, unterstützt durch Best Practice, können Organisationen Verbesserungen auf ihre Prioritäten, ihren Zweck und ihre Mitarbeitenden fokussieren.

Durch unser integriertes und sorgfältig konzipiertes Portfolio an Schulungen und Dienstleistungen arbeiten wir Hand in Hand mit Führungskräften, um ihre Teams besser auszustatten, wenn sie herausragende Leistungen, kulturellen Wandel und Transformation vorantreiben. Unser Ziel ist es, Organisationen dabei zu unterstützen, positive Leistungen und bedeutsame Vorteile für alle ihre wichtigsten Interessengruppen und damit für die Gesellschaft als Ganzes zu erbringen.

Indem wir ein erfolgreicher Partner für Organisationen auf der ganzen Welt werden, können wir unsere eigenen Ambitionen verwirklichen – eine bessere Zukunft für Menschen, Gemeinschaften und Organisationen selbst zu schaffen.

# Inhaltsverzeichnis

## Über die EFQM

### Vorwort unseres CEO

## 1 Einführung in das EFQM Modell

- 1.1 Grundlagen für die Gestaltung des EFQM Modells
- 1.2 Anwendungsfelder
- 1.3 Das EFQM Modell: Konzept und Aufbau
- 1.4 Referenzen

## 2 Das EFQM Modell

### Die Ausrichtung

- Kriterium 1: Zweck, Vision und Strategie
- Kriterium 2: Organisationskultur und Organisationsführung

### Die Realisierung

- Kriterium 3: Interessengruppen einbinden
- Kriterium 4: Nachhaltigen Nutzen schaffen
- Kriterium 5: Leistungsfähigkeit und Transformation vorantreiben

### Die Ergebnisse

- Kriterium 6: Wahrnehmungen der Interessengruppen
- Kriterium 7: Strategie- und leistungsbezogene Ergebnisse

## 3 Das EFQM-Diagnosetool: RADAR

- 3.1 Einführung
- 3.2 Anwendung von RADAR für Ausrichtung und Realisierung
- 3.3 Anwendung von RADAR für Ergebnisse
- 3.4 Die Bewertung mit der RADAR Matrix

## 4 EFQM RADAR Leitlinien

- 4.1 RADAR Leitlinien für Ausrichtung & Realisierung
- 4.2 RADAR Leitlinien für Ergebnisse

## 5 EFQM Gesamtbewertung

## 6 EFQM Stimmungsanalyse

## 7 AssessBase

## 9 Glossar

## 9 Danksagung

- 9.1 Einleitung
- 9.2 Das EFQM Kernteam
- 9.3 Teilnehmende einer Befragung
- 9.4 Teilnehmende des Workshops beim EFQM Forum in Wien
- 9.5 Interviewte Entscheider
- 9.6 Organisationen für die gemeinsame Entwicklung und Erprobung
- 9.7 Die Übersetzungsteams
- 9.8 Das EFQM Büro

## 10 Weitere Hilfe

### EFQM: Was wir tun

# Vorwort unseres CEO



Russell Longmuir  
Chief Executive Officer,  
EFQM

Das EFQM Modell gibt es seit mehr als 30 Jahren und es ist heute das weltweit am weitesten verbreitete Managementmodell. Im Jahr 2019 haben wir das EFQM Modell überarbeitet und transformiert, um es „Fit für die Zukunft“ zu gestalten, bereit für ein neues Jahrzehnt der Transformation, des technologischen Fortschritts, des kulturellen Wandels und der Disruption. In dieser Ausgabe der Broschüre über das EFQM Modell hatten wir die Gelegenheit, die inhaltlichen Leitlinien des Modells zu überprüfen, zu verfeinern und einige kleinere Änderungen vorzunehmen, um für die Nutzer klar erkennbar zu machen, wie Interessengruppen berücksichtigt und gewichtet werden sollten.

Darüber hinaus war es uns wichtig, klare Informationen zum RADAR Tool zu geben, das die enorm wichtige zweite Dimension der Anwendung des EFQM Modells darstellt. Wir haben auch einige Fallstudien, Best-Practice-Informationen und die Bewertungsinformationen aus dem ersten Jahr der Nutzung aufgenommen. Die Arbeit, die das Kernteam vor zwei Jahren unter der Leitung von Geoff Carter unternahm, hat sich als weltweit führend erwiesen, wurde allgemein gelobt und hat sich daher nicht geändert.

Das EFQM Modell ist, in Verbindung mit der AssessBase ([efqm.org/assessbase](http://efqm.org/assessbase)), der Technologieplattform der EFQM, ein leistungsstarkes Managementinstrument. Damit können Führungskräfte, Mitarbeitende, Wissenschaftler, Teammitglieder, Studenten und andere Interessengruppen nachvollziehen, wie eine Organisation nachhaltig und wertebasiert ihren Zweck erfüllt und ihre Versprechen einlöst. Und dies auf nachhaltige und ethische Weise. Der Fokus des EFQM Modells liegt weniger auf Bewertung und Anerkennung vielmehr bietet es einen Leitfaden mit Fragen und Ideen, der Sie neugierig machen soll, wie Sie die Leistungen Ihrer Organisation verbessern, Wandel bewältigen, gesellschaftliche Bedürfnisse erfüllen und Mitarbeitenden fördern können.

Wir glauben, dass Sie diese Ausgabe hilfreich und aufschlussreich finden werden. Dennoch sind wir - wie immer - sehr daran interessiert, Ihr Feedback zu hören, auf Ihre Ideen einzugehen und sicherzustellen, dass sich das EFQM Modell entwickelt und weiterentwickelt, da sich Organisationen aller Größen und Sektoren natürlich auch entwickeln und weiterentwickeln werden.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'R Longmuir', with a large, stylized flourish at the end.

Russell Longmuir  
Chief Executive Officer, EFQM

# 1 Einführung in das EFQM Modell

Seit seiner Einführung hat das EFQM Modell Organisationen inner- und außerhalb Europas eine Struktur für die Entwicklung einer Kultur der Verbesserung und Innovation geboten.

Durch die Berücksichtigung aktueller Themen, aufschlussreicher Daten, einer neuen Sprache und eines anderen Blicks auf Megatrends und globale Veränderungen, die die Welt, in der wir leben, beeinflussen, bietet das EFQM Modell nun eine moderne Reflexion dessen, was es heute bedeutet, eine herausragende Organisation zu sein.

Während der Entwicklung des neuen EFQM Modells befragten wir fast 2000 Change-Experten, führten 24 interne Workshops durch, sprachen mit Führungskräften aus über 60 verschiedenen Organisationen und schufen ein Kernteam aus Experten quer durch verschiedene Branchen und der Wissenschaft.

Durch diese einzigartige Zusammenarbeit, in der wir unser kollektives Know-how und unsere Erfahrung vereint haben, waren wir in der Lage einen zukunftsfähigen Orientierungsrahmen zu entwickeln, zu testen und zu perfektionieren, der es Organisationen ermöglicht, diesen flexibel anzuwenden und dadurch ihre Arbeitsweisen sowohl kurz- als auch langfristig neu zu gestalten.



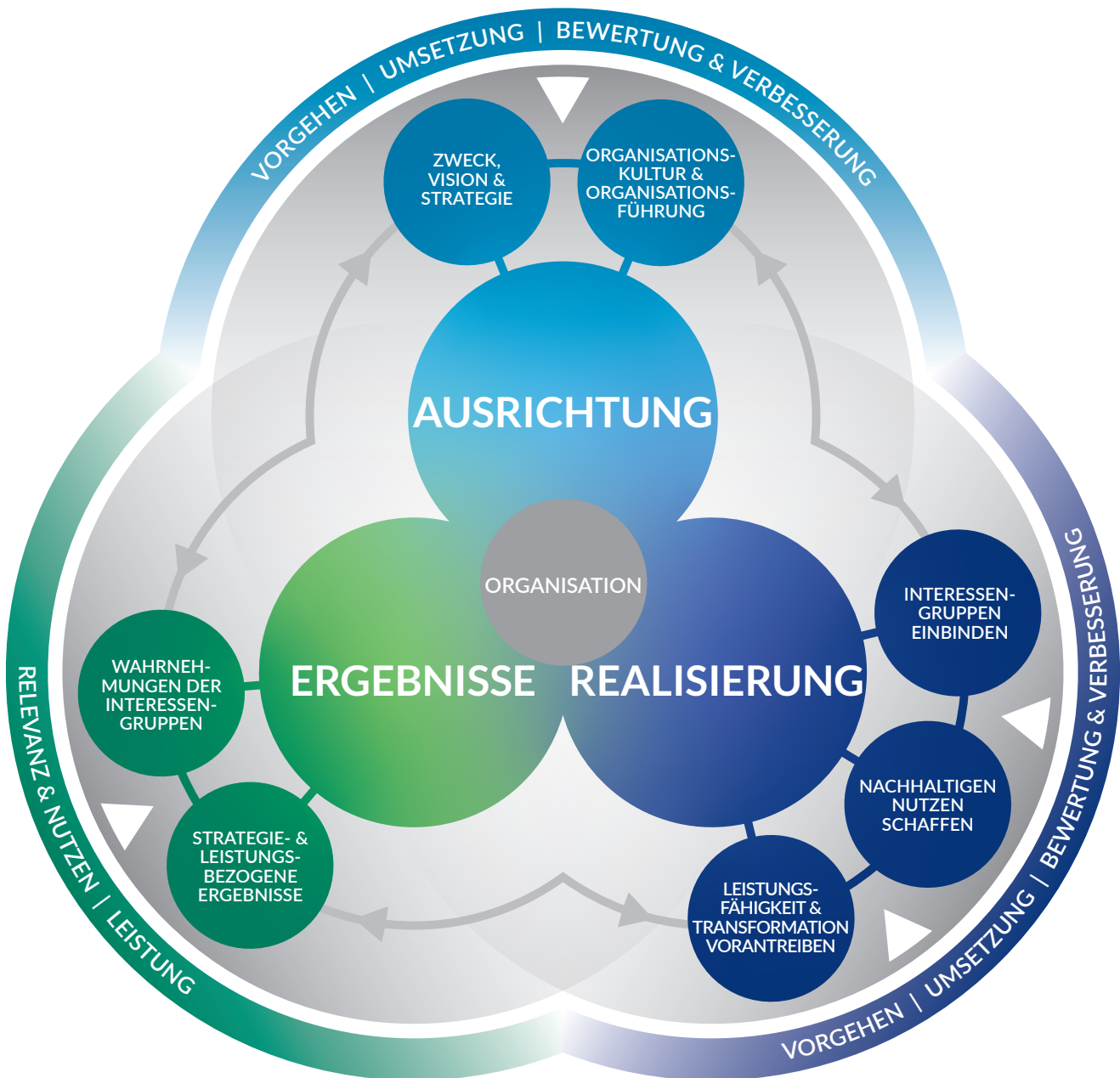
Das EFQM Modell geht auf die sehr realen Probleme moderner Unternehmen ein und bietet datengesteuerte, analysebasierte Werkzeuge, um Organisationen und Einzelpersonen aussagekräftige Einblicke, Daten und Unterstützung zu geben. Zudem hilft es ihnen, sich als Teil des Prozesses zu fühlen, zu lernen und ein Teil der EFQM-Community zu sein.

Aufbauend auf Design Thinking, hat sich das neue Modell von einem einfachen Bewertungstool zu einem Instrument entwickelt, das einen wichtigen Rahmen und eine erprobte Methodik bietet, um Veränderungen, Transformationen und Störungen zu begegnen, mit denen Personen und Organisationen jeden Tag konfrontiert sind.

Einfach ausgedrückt: Das EFQM Modell hilft Ihrer Organisation, erfolgreich zu sein, indem Sie messen können, wo Sie auf dem Weg zur Schaffung eines nachhaltigen Nutzens für Ihre wichtigsten Interessengruppen sowie für sich selbst stehen. Es unterstützt Sie dabei, Lücken und mögliche Lösungen zu erkennen und befähigt Sie, Fortschritte zu erzielen und die Leistung Ihrer Organisation deutlich zu verbessern.

# 1 Einführung in das EFQM Modell

## 1.1 Grundlagen für die Gestaltung des EFQM Modells



Das EFQM Modell bleibt nicht nur relevant, sondern setzt auch weiterhin die Management-Agenda für jede Organisation, die eine langfristige, nachhaltige Zukunft wünscht.



Das EFQM Modell ist ein weltweit anerkannter Handlungsrahmen, der Organisationen dabei unterstützt, Veränderung zu steuern und ihre Leistungsfähigkeit zu verbessern. Im Laufe der Jahre durchlief das Modell eine Reihe von Verbesserungszyklen. Dadurch wurde sichergestellt, dass das Modell nicht nur relevant bleibt, sondern weiterhin maßgeblich die Managementagenda einer jeden Organisation bestimmt, die eine nachhaltige Zukunft anstrebt.

Während sich Inhalt und Form des EFQM Modells im Laufe der Zeit änderten, sind die ihm zugrunde liegenden Grundsätze die gleichen geblieben. Unabhängig von der Größe einer Organisation oder davon, ob sie dem staatlichen, privatwirtschaftlichen oder Dritten Sektor angehört, sind die Grundsätze heute genauso wichtig wie in der Vergangenheit. Daher hebt auch die aktuelle Ausgabe des EFQM Modells die Bedeutung der folgenden Aspekte hervor:

- Vorrang des Kunden und dessen Bedürfnissen vor anderen Zielen
- Notwendigkeit eines langfristigen, auf die Interessengruppen gerichteten Blickwinkels
- Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zwischen dem, was die Organisation tut, wie sie es tut und was sie infolge dieser Handlungen erreicht



[www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/](http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/)

Wenn man bedenkt, dass der Geburtsort der EFQM Stiftung Europa ist, dann ist es nicht verwunderlich, dass die aktuelle Ausgabe des EFQM Modells, wie seine Vorgänger, die Existenz einer Reihe europäischer Werte würdigt, die sich in den folgenden Dokumenten wiederfinden:

- Charta der Grundrechte der Europäischen Union
- Die Europäische Menschenrechtskonvention
- Die Richtlinie 2000/78/EG für die Verwirklichung der Gleichbehandlung in Beschäftigung und Beruf
- Die Europäische Sozialcharta

Die EFQM Stiftung würdigt darüber hinaus die Rolle, die Organisationen spielen können, um die Ziele der Vereinten Nationen (United Nations, UN) zu unterstützen. Diese Ziele haben die aktuelle Ausgabe des EFQM Modells ebenfalls geformt:

- Der UN Global Compact (2000). Zehn Prinzipien für nachhaltige und sozial verantwortliche Geschäftsführung. [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)
- Die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung der Agenda 2030 (Sustainable Development Goals) sind ein Aufruf an alle Länder, soziale Gleichheit, eine wohlüberlegte Regulierung von Verantwortung und Wohlstand zu befördern und gleichzeitig den Planeten zu schützen

Es wird davon ausgegangen, dass jede Organisation, die das EFQM Modell benutzt, die Kernaussagen der oben genannten Texte respektiert, ungeachtet dessen, ob sie rechtlich dazu verpflichtet ist oder nicht.

# 1 Einführung in das EFQM Modell

## 1.2 Anwendungsfelder

Wir wissen, dass das EFQM Modell von Organisationen für verschiedene Ziele und Zwecke genutzt wird. In diesem Abschnitt erhalten Sie, basierend auf Informationen, die wir von erfahrenen Praktikern gesammelt haben, einen Einblick in die unterschiedlichen Anwendungsmöglichkeiten des EFQM Modells, die bereits implementiert wurden und weiterhin umgesetzt werden.



### Den Reifegrad einer Organisation ermitteln und verstehen

Mit dem EFQM Modell und RADAR überprüfen Organisationen ihre aktuelle Leistung, ihre Fähigkeiten, die Effektivität ihrer Strategieumsetzung und die nachhaltige Schaffung von Nutzen für Ihre Interessengruppen. Die Anwendung des EFQM Modells in dieser Form ermöglicht jeder Organisation, eine Momentaufnahme ihrer aktuellen organisatorischen Reife zu erstellen und sie zu verstehen.



### Ein externes Assessment durchführen und Anerkennung erhalten

Organisationen nutzen das EFQM Modell, um sich auf ein externes Assessment, basierend auf dem Portfolio der Anerkennungsverfahren der EFQM, vorzubereiten und dieses dann zu durchlaufen. Mit dem EFQM Modell überprüfen qualifizierte EFQM Assessoren die aktuelle Arbeit und Geschäftstätigkeit eines Bewerbers, identifizieren die wesentlichen Stärken und Potenziale und liefern weitere relevante Erkenntnisse. Die Organisationen werden nach ihrem Reifegrad auf einer Skala von 0 bis 1000 Punkten bewertet und erhalten ein Zertifikat der Anerkennung, das dem erreichten Reifegrad entspricht.



### Programme zur Transformation vorantreiben

Es gibt viele Gründe für eine Organisation, ein Programm zur Transformation voranzutreiben. Unabhängig von den Gründen können das EFQM Modell und RADAR eine wichtige Rolle bei der Gestaltung, Umsetzung und Sicherstellung der Wirksamkeit dieses Programms spielen. Das EFQM Modell und RADAR helfen, das Programm zur Transformation in mehrere konkrete Schritte zu unterteilen und angestrebte Ergebnisse zu definieren, um die Organisation vom Ist-Zustand in den gewünschten Soll-Zustand zu bringen. Die Kriterien des EFQM Modells können dabei als roter Faden für die Transformation dienen.



### Fähigkeiten zur organisatorischen Verbesserung entwickeln

Die Ermittlung der aktuellen Leistungsfähigkeit kann für jede Organisation den Beginn der Reise darstellen, bei der eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung über einen bestimmten Zeitraum etabliert und entwickelt wird - die durch regelmäßige Checks zur Überwachung des Fortschritts weiter verstärkt wird. Das EFQM Modell und die AssessBase bieten jeder Organisation die Möglichkeit, die gewünschte Kultur der kontinuierlichen Verbesserung zu entwickeln.



## Ein neues Geschäft aufbauen

In Situationen, in denen ein neues Geschäft aufgebaut oder ein Unternehmen gegründet wird, sei es ein Großunternehmen oder ein KMU, bieten die Grundlagen, auf denen das EFQM Modell basiert, der neuen Organisation einen Fahrplan für die Einführung dessen, worauf es beim Aufbau einer auf die wichtigsten Interessengruppen ausgerichteten Strategie ankommt, um einen nachhaltigen Nutzen zu schaffen.



## Auswirkungen von disruptiven Entwicklungen des Marktes wahrnehmen und darauf reagieren

Obwohl disruptive Entwicklungen in den Märkten in der Vergangenheit eine allgegenwärtige Tatsache waren, mit der Unternehmen umgehen mussten, sind Geschwindigkeit und Vielfalt der Disruption heute größer und noch weit stärker ausgeprägt. Die Fähigkeit, potenzielle Auswirkungen größerer Marktverwerfungen zu erkennen und darauf zu reagieren, indem priorisierte Maßnahmen zur Minimierung der Bedrohung ergriffen werden, muss eine Kernkompetenz von Organisationen sein, um weiterhin erfolgreich zu sein. Unabhängig von Größe oder Reife von Organisationen hat sich die Anwendung von EFQM Modell und RADAR als hilfreich erwiesen, die disruptiven Entwicklungen in den Märkten besser zu erkennen und darauf zu reagieren.



## Benchmarking der Leistung

Dank seiner einfachen Struktur und der Tatsache, dass es von 50.000 Organisationen weltweit eingesetzt wird, bietet das EFQM Modell Nutzern unabhängig von Größe oder Branche eine gemeinsame Sprache, die den Austausch bewährter Verfahren erleichtert und das Potenzial bietet, von Kollegen und „Best in Class“ Organisationen zu lernen. Der Ausgangspunkt eines solchen Benchmarking Prozesses besteht darin, das EFQM Modell und RADAR zu nutzen, um den Ist-Zustand zu bestimmen und zu verstehen, wo das Unternehmen im Vergleich zu seinem Markt und darüber hinaus steht – um dann auf dieser Basis geeignete Benchmarking-Partner zu suchen.



## Managen von Maßnahmen zur Veränderung von Eigentumsverhältnissen (Corporate Actions)

Die gemeinsame Anwendung von EFQM Modell, RADAR und AssessBase gibt jeder Organisation die Möglichkeit, wichtige Unternehmensereignisse wie Fusionen, Ausgliederungen oder den Verkauf und Kauf von Unternehmen systematisch zu unterstützen. Mit diesen Instrumenten kann eine grundlegende Bewertung des Zielunternehmens vorgenommen werden, um festzustellen, ob es in eine bestehende Unternehmensstruktur passt oder nicht. Aber auch Unterstützung bei der Due Diligence bei Akquisitionen und Gap-Analysen für Integrations- oder Veräußerungspläne kann hierdurch gegeben werden. In einer weiteren Nutzungsform können diese Werkzeuge der Organisation helfen, sich auf Basis der Modellkriterien die Zukunft in Folge solcher unternehmerischen Handlungen vorzustellen.



## Risiken managen - Widerstandsfähigkeit stärken

Die Anwendung des EFQM Modells ermöglicht es Organisationen, ihre Widerstandsfähigkeit beim Umgang mit neu auftretenden Risiken zu verbessern, die das Potenzial haben, erhebliche negative Auswirkungen auf die Organisation zu verursachen. Nachdem ermittelt wurde, welche dieser bedeutenden Risiken vorrangig behandelt werden müssen, kann die RADAR Logik zur Entwicklung und Überwachung der Pläne zur Risikominderung und der nachfolgenden Maßnahmen eingesetzt werden. Dies trägt zum Schutz der Organisation bei, indem sichergestellt wird, dass das Risiko reduziert oder kontrolliert und die Widerstandsfähigkeit weiter gestärkt wird.



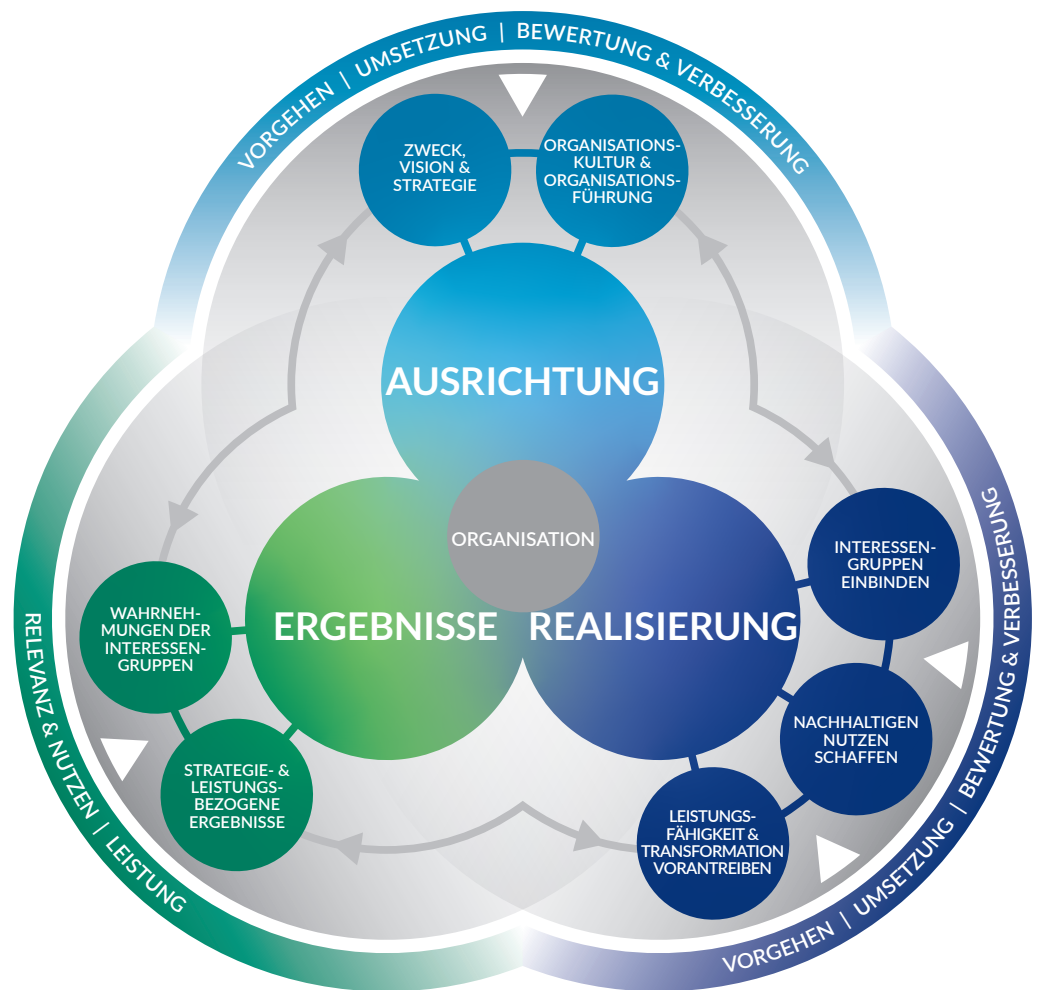
## Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Lieferanten

Organisationen verwenden das EFQM Modell und RADAR, um ihre bestehenden Beschaffungs- und Finanzierungsprozesse zu ergänzen und nutzen sie, um die Verbesserung der Fähigkeiten und Leistungen von Lieferanten und Empfängern von Finanzierungen zu überprüfen, zu verifizieren und zu verfolgen.

# 1 Einführung in das EFQM Modell

## 1.3 Das EFQM Modell: Konzept und Aufbau

Die strategische Ausrichtung des EFQM Modells - in Kombination mit dem Fokus auf die Leistungsfähigkeit einer Organisation - macht es zum idealen Handlungsrahmen, um aktuelle und zukünftige Herausforderungen zu erkennen und Lösungsansätze ausgewogen zu bewältigen.



Durch den Einsatz des EFQM Modells erhalten die Nutzer eine holistische Perspektive auf die Organisation als Ganzes. Sie gewinnen die Erkenntnis, dass eine Organisation ein komplexes System ist. Die Organisation sollte demgemäß nicht linear und mechanistisch gedacht, sondern als komplexes, wandlungsfähiges System aus voneinander abhängigen Menschen in einer dynamischen Welt verstanden werden.

Jede Organisation, die das EFQM Modell nutzt:

- versteht, dass sie Teil eines größeren, komplexen Ecosystems ist (Definition siehe Glossar); ein Spielfeld, in dem bekannte und fremde Mitwirkende zum Fortschritt beitragen oder diesen behindern. Es ist daher im Interesse der Organisation, sich in dieses Ecosystem aktiv einzubringen und so die Chancen zu erhöhen, von Anderen zu lernen und zu wachsen
- ergreift die Gelegenheit, um Vorbild in ihrem Einflussbereich zu werden, andere durch ihr Handeln zu inspirieren und zu zeigen, was man zum Wohle Aller und für sich selbst erreichen kann
- versteht, dass Veränderung sie in zunehmendem Tempo und Umfang treffen wird, und dass sie darauf aktiv eingeht, Anforderungen vorhersieht und darauf angemessen reagiert. Sie sichert die ausgewogene Verbindung aus dem Management des Heute und der Gestaltung für das Morgen

Die Struktur des EFQM Modells ist auf der kraftvollen Logik folgender drei Fragen aufgebaut:

- **Warum** existiert die Organisation? Welchen Zweck erfüllt sie? Warum verfolgt sie genau die aktuell bestehende Strategie? (Die Ausrichtung)
- **Wie** beabsichtigt sie, ihren Zweck zu erreichen und ihre Strategie umzusetzen? (Die Realisierung)
- **Was** hat sie bisher erreicht? Was will sie künftig erreichen? (Die Ergebnisse)

Das Grundprinzip (der „Rote Faden“) des EFQM Modells ist die Verknüpfung von Zweck, Vision und Strategie einer Organisation und wie sie dadurch für die von ihr als wichtig erkannten Interessengruppen nachhaltigen Nutzen schafft und herausragende Ergebnisse erzielt.



# 1 Einführung in das EFQM Modell

## 1.4 Referenzen

Lesen Sie aus erster Hand, wie das EFQM Modell führenden Unternehmen dabei hilft, Verbesserungen voranzutreiben.

### BMW Werk München



Alles fing mit einer Idee an...

Individuelle Mobilität ganzheitlich und nachhaltig neu denken



Dr. Robert Engelhorn,  
Werkleiter, BMW Werk München

“Das EFQM Modell hilft uns, eine konsistente Ausrichtung, Umsetzung und Ergebnisse (warum, wie und was) sicherzustellen und durchdringt die gesamte Organisation. Regelmäßige Selbst- und Fremdbewertungen lassen Verbesserungspotenziale erkennen.”



Für die vollständige Fallstudie: [efqm.org/bmw](https://efqm.org/bmw)

### Bosch



Eine Kultur schaffen, in der Innovationen gedeihen können



Melanie Albrecht, Koordinatorin  
Kontinuierlicher Verbesserungsprozess  
(CIP)

“Das neue Modell konzentriert sich jetzt auch darauf, wie Organisationen ihre Organisationskultur fördern. Meiner Meinung nach ist dies sehr wichtig, da Kultur einen großen Einfluss auf die Produktivität hat, aber noch viel mehr auf Innovation und Kreativität.”



Für die vollständige Fallstudie: [efqm.org/bosch](https://efqm.org/bosch)



## Skills Development Scotland

Skills  
Development  
Scotland

Landesweit Fähigkeiten entwickeln und aufbauen



Damien Yeates,  
CEO, Skills Development Scotland

“Einer der Vorteile von Assessoren aus anderen Sektoren besteht darin, dass sie dazu neigen, immer frisches Denken mitzubringen und ihre Erfahrung ist wie Goldstaub. Sie sind wie ein kritischer Freund – sie ermutigen uns, über unser eigenes Umfeld hinaus und noch weiter auf internationale Best Practices zu blicken.”



Für die vollständige Fallstudie: [efqm.org/sds](https://efqm.org/sds)

## Signify

Signify

Den Schalter umlegen, um dauerhafte Änderungen zu erreichen

Unterstützung einer Strategie der kontinuierlichen Verbesserung, die auf die Kundenzufriedenheit ausgerichtet ist

Thomas Lazer, Global Head of Quality and Business Excellence at Signify



“Mit der EFQM Methodik vergleichen Sie sich und Ihre Ambitionen mit den Besten, um sich dadurch hohe Ziele zu stecken und Ihre strategischen Ziele zu erreichen.”



Für die vollständige Fallstudie: [efqm.org/signify](https://efqm.org/signify)

# DIE AUSRICHTUNG

### Vorbemerkung

Eine Organisation, die dauerhaft herausragende Ergebnisse erzielt, die die Erwartungen ihrer Interessengruppen erfüllen oder übertreffen:

- definiert einen inspirierenden Zweck
- erschafft eine erstrebenswerte Vision
- entwickelt eine auf die Schaffung von nachhaltigem Nutzen ausgerichtete Strategie
- gestaltet eine erfolgsorientierte Kultur

Durch diese Ausrichtung bereitet sie sich den Weg, um in ihrem Ecosystem als Vorbild zu gelten und um für die Umsetzung ihrer Zukunftspläne gut positioniert zu sein.



## 2 Das EFQM Modell

# DIE AUSRICHTUNG

### Kriterium 1

---

## Zweck, Vision und Strategie

### Vorbemerkung

---

Eine herausragende Organisation definiert sich über einen inspirierenden Zweck, eine erstrebenswerte Vision und eine wirksame Strategie.

### Der Zweck der Organisation:

- beschreibt, weshalb ihre Tätigkeit wichtig ist
- bezieht sich auf Schaffung und Lieferung eines nachhaltigen Nutzens für ihre Interessengruppen
- erschafft den Handlungsrahmen, für den sie Verantwortung übernimmt in Bezug auf ihren Beitrag zum und ihre Auswirkung auf ihr Ecosystem

### Die Vision der Organisation:

- beschreibt, was die Organisation langfristig erreichen möchte
- ist klarer Wegweiser für Entscheidungen bei gegenwärtigen wie zukünftigen Handlungsoptionen
- bildet, zusammen mit dem Zweck der Organisation, die Basis für die Strategieerstellung

### Die Strategie der Organisation:

- beschreibt, wie die Organisation beabsichtigt, ihren Zweck zu erfüllen
- konkretisiert die Pläne der Organisation, um strategische Schwerpunkte zu erfüllen und ihrer Vision näherzukommen

#### 1.1 Zweck und Vision definieren

#### 1.2 Interessengruppen identifizieren und ihre Bedürfnisse verstehen

#### 1.3 Ecosystem, eigene Fähigkeiten und wichtige Herausforderungen verstehen

#### 1.4 Strategie entwickeln

#### 1.5 Governance-Struktur und Steuerungssystem für die Leistungsfähigkeit der Organisation entwickeln und implementieren

## 1.1 Zweck und Vision definieren

---

Eine herausragende Organisation:

- erkennt, wie wichtig es ist, dass ihr Zweck als positive Kraft innerhalb ihres Ecosystems anerkannt wird
- definiert einen Zweck, der Bedeutung und Nutzen ihrer Tätigkeit erstrebenswert erscheinen lässt und alle ihre Interessengruppen anspricht
- leitet aus ihrem Zweck eine erstrebenswerte Vision ab, die ihre Interessengruppen anspricht
- bezieht ihre Interessengruppen bei Definition, Gestaltung und Kommunikation ihres Zwecks und ihrer Vision ein
- identifiziert jene Bereiche, in denen herausragende und nachhaltige Leistungen erzielt werden müssen, um die Vision zu verwirklichen

## 1.2 Interessengruppen identifizieren und ihre Bedürfnisse verstehen

---

Eine herausragende Organisation:

- identifiziert Interessengruppen innerhalb ihres Ecosystems und priorisiert die ihr wichtigen, also jene, die das Potenzial haben, die Erfüllung von Zweck, Vision und Strategie zu fördern oder zu erschweren
- versteht, wie sich ihr Zweck und ihre Vision auf die für Zweck, Vision und Strategie wichtigen Interessengruppen auswirken
- identifiziert die Bedürfnisse und Erwartungen der für Zweck, Vision und Strategie wichtigen Interessengruppen und reagiert auf diese Interessengruppen, je nachdem, wie diese ihren Zweck und ihre Vision beeinflussen können
- analysiert das Verhalten und die Beziehungen der für Zweck, Vision und Strategie wichtigen Interessengruppen und wie sie davon betroffen sein könnte
- beobachtet und versteht Fähigkeiten und Strategien der für Zweck, Vision und Strategie wichtigen Interessengruppen und reagiert entsprechend, je nach Einfluss dieser Interessengruppen auf Zweck, Vision, Strategie und Geschäftsmodell der Organisation.

## 1.3 Ecosystem, eigene Fähigkeiten und wichtige Herausforderungen verstehen

---

Eine herausragende Organisation:

- erforscht und versteht das Ecosystem, inklusive Megatrends, sowie die Konsequenzen, die sich für dieses aus den UN Nachhaltigkeitszielen der Agenda 2030 und den Global Compact Bestrebungen ergeben
- kennt das Potenzial ihrer aktuellen Fähigkeiten und entwickelt Ansätze, um deren Wirkung auf ihren Zweck, ihre Vision, ihre Strategie und ihre Ergebnisse zu verbessern
- analysiert unterschiedliche Szenarien und reagiert angemessen auf mögliche Auswirkungen für ihren Zweck, ihre Vision, ihre Strategie und ihre Ergebnisse
- recherchiert und versteht aktuelle und zukünftige Marktentwicklungen, deren mögliche Auswirkungen auf ihren Zweck, ihre Vision sowie ihre Strategie und erarbeitet angemessene Reaktionen

- wertet die aus dem Ecosystem gesammelten Daten, Informationen und Kenntnisse aus, um wichtige aktuelle wie künftige Herausforderungen zu verstehen

## 1.4 Strategie entwickeln

---

Eine herausragende Organisation:

- entwickelt eine Strategie, setzt strategische Schwerpunkte für als wichtig erkannte Herausforderungen und stellt angemessenes und vorbildliches Handeln in ihrem Ecosystem sicher
- übersetzt ihre Strategie und strategischen Schwerpunkte in Leistungsziele und Transformationsinitiativen
- bezieht die für Zweck, Vision und Strategie wichtigen Interessengruppen in die Definition ihrer Strategie ein, um danach Engagement, Umsetzung und Kommunikation zu ermöglichen
- entwickelt Geschäftsmodelle im Einklang mit ihrem Zweck, ihrer Vision und ihrer Strategie
- aktualisiert und adaptiert ihre strategischen Schwerpunkte, damit diese Markttrends, soziale Netzwerke, eigene Lernerfolge und Information von den für Zweck, Vision und Strategie wichtigen Interessengruppen berücksichtigen

## 1.5 Governance-Struktur und Steuerungssystem für die Leistungsfähigkeit der Organisation entwickeln und implementieren

---

Eine herausragende Organisation:

- entwickelt und verwirklicht ein System zu Übertragung und Überwachung von Verantwortung sowie zur Steuerung ihrer Leistungsfähigkeit, das sich an ihrem Anspruch, ihrer Strategie, den Entwicklungen im Ecosystem, ihren eigenen Fähigkeiten sowie den wichtigsten Herausforderungen ausrichtet
- etabliert ihr Governance-System so, dass für Zweck, Vision und Strategie wichtige Interessengruppen zur Strategie- und Entscheidungsfindung beitragen können
- definiert und verwirklicht einen Governance Bewertungsmechanismus, der auf die Geschwindigkeit im Ecosystem abgestimmt ist und die Strategieverwirklichung überwacht sowie die Prioritäten für Leistungsfähigkeit und Transformation begleitet
- stellt sicher, dass die Berichtssysteme zu Leistungsfähigkeit und Transformation sowie die Kennzahlensysteme so in ihrer Arbeitsweise eingebettet sind, dass die Organisation gegenüber wichtigen Interessengruppen zeitgerecht und transparent Rechenschaft ablegen kann
- sichert die Einhaltung aller relevanten behördlichen, gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen

## 2 Das EFQM Modell

# DIE AUSRICHTUNG

### Kriterium 2

---

## Organisationskultur und Organisationsführung

### Vorbemerkung

---

Unter Organisationskultur werden die Werte und die Verhaltensnormen einer Organisation verstanden, die ihre Mitarbeitenden und Gruppen in der Organisation teilen und die im Laufe der Zeit sowohl ihr Verhalten untereinander als auch gegenüber den für Zweck, Vision und Strategie wichtigen Interessengruppen außerhalb der Organisation prägen.

Organisationsführung bezieht sich nicht nur auf eine Person oder eine Gruppe, die von oben die Richtung vorgibt, sondern auf die Organisation als Ganzes.

In einer herausragenden Organisation wird Führung als Tätigkeit verstanden, nicht als spezifische Rolle. Geführt wird auf allen Ebenen und in allen Organisationsbereichen. Vorbildliche Führung inspiriert, stärkt und verändert nötigenfalls Werte und Standards und hilft, die Organisationskultur zu entwickeln.

In herausragenden Organisationen ist damit ein klarer Unterschied im Vergleich zu traditionell geführten Organisationen erkennbar.

Eine Organisation, die als herausragend anerkannt und in ihrem relevanten Umfeld führend sein möchte, erreicht Erfolge durch folgende Aktivitäten:

- 2.1 Organisationskultur lenken und ihre Werte fördern
- 2.2 Rahmenbedingungen für erfolgreiche Veränderung gestalten
- 2.3 Kreativität und Innovation ermöglichen
- 2.4 Gemeinsam und engagiert für Zweck, Vision und Strategie der Organisation einstehen



## 2.1 Organisationskultur lenken und ihre Werte fördern

---

Eine herausragende Organisation:

- versteht und formt ihre Kultur im Einklang mit dem Zweck der Organisation und erkennt, wann die Kultur angepasst werden muss
- pflegt ihre Werte und übersetzt diese in gewünschte Normen und Verhaltensweisen, die gefördert, kommuniziert und durch Taten vorgelebt werden
- veranschaulicht gewünschte Verhaltensweisen für ethisches Handeln durch Integrität und soziales Bewusstsein und stellt sicher, dass ihre Mitarbeitenden diese gewünschten Verhaltensweisen in ihren Taten zeigen
- zeigt ihre Fürsorge für die Umwelt und knappe Ressourcen, indem sie das Bewusstsein für die Bedeutung eines verantwortungsvollen Umgangs mit der Umwelt schärft
- richtet die Bewertungs-, Anerkennungs- und Belohnungssysteme an ihren Werten aus, um sich in Richtung der gewünschten Organisationskultur zu lenken und feiert Erfolge auf dem Weg dahin
- identifiziert, erkennt und fördert andere Vorbilder im eigenen Ecosystem, die den Weg in eine nachhaltige Zukunft für alle bereiten

## 2.2 Rahmenbedingungen für erfolgreiche Veränderung gestalten

---

Eine herausragende Organisation:

- arbeitet mit den für Zweck, Vision und Strategie wichtigen Interessengruppen zusammen, um die Rahmenbedingungen zu gestalten, unter welchen erfolgreiche Veränderung gelingt
- schafft Verhältnisse, die eine Haltung frei von Schuldzuweisung fördern und Raum geben zum Ausprobieren, Fehlermachen und Lernen
- fördert eine Haltung des Lernens, die zur Verbesserung und bei Bedarf zur Transformation der Organisation ermutigt
- bestimmt das Tempo des Wandels und zeigt in ihrem Handeln die Notwendigkeit, den Nutzen und die Folgen von Veränderungen in Bezug auf den Zweck, die Vision und die Strategie der Organisation auf
- lernt aus früheren Erfahrungen aus Veränderung und entwickelt Strategien, um Veränderung erfolgreich zu steuern

## 2.3 Kreativität und Innovation ermöglichen

---

Eine herausragende Organisation:

- versteht die Bedeutung und den Nutzen von Kreativität, Innovation und disruptivem Denken für das Erreichen von Zweck, Vision und Strategie
- formuliert herausfordernde Ziele, die kreatives, innovatives und disruptives Denken anregen
- ermöglicht eine Kultur, in der Kreativität, Innovation und disruptives Denken gefördert und, wenn Fehler offenbar werden, ihre Ursachen schnell identifiziert und geteilt werden, um ihre Wiederholung zu vermeiden
- entwickelt eine Kultur und baut Fachwissen für den Einsatz von Werkzeugen und Techniken auf, um Verbesserung zu ermöglichen
- nimmt an Lern- und Kollaborationsnetzwerken teil, um Möglichkeiten für Kreativität, Innovation und disruptives Denken zu identifizieren
- sucht Gelegenheiten für externes Benchmarking, um mit aktuellen Innovationsmöglichkeiten Schritt zu halten

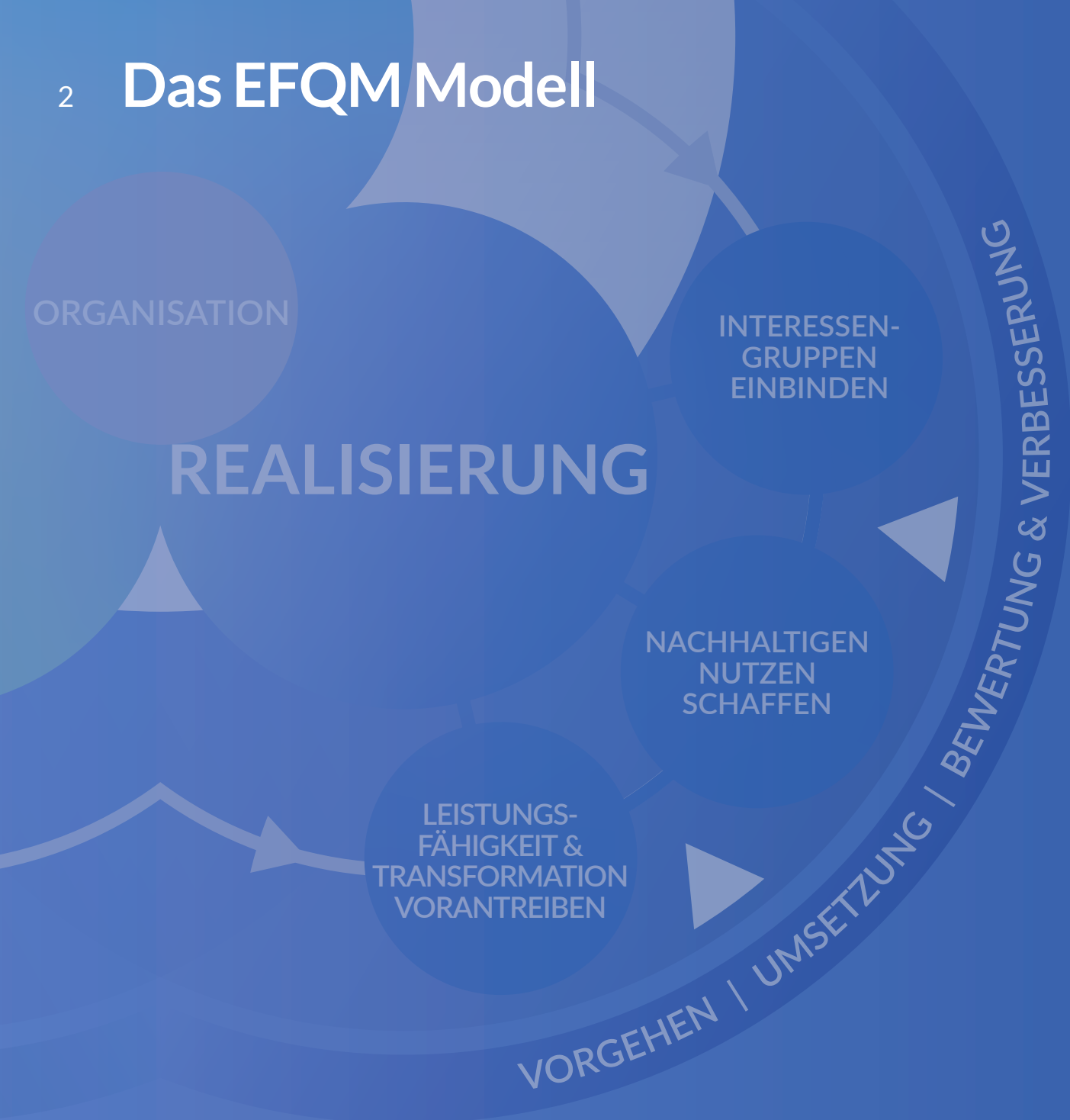
## 2.4 Gemeinsam und engagiert für Zweck, Vision und Strategie der Organisation einstehen

---

Eine herausragende Organisation:

- investiert in eine wirkungsvolle Kommunikation mit wichtigen Interessengruppen über ihren Zweck, ihre Vision und ihre Strategie, um so eine Atmosphäre von Offenheit, Vertrauen, Zuversicht und Engagement zu schaffen
- ermutigt und schätzt ehrliche Rückmeldungen und Bedenken in Bezug auf ihren Zweck, ihre Vision und ihre Strategie
- führt den für Zweck, Vision und Strategie wichtigen Interessengruppen Auswirkung und Relevanz ihres Beitrags auf Zweck, Vision und Strategie der Organisation vor Augen, um ihnen damit die Bedeutung ihres Engagements klar zu machen und es zu erhalten
- stellt sicher, dass wichtige Interessengruppen die Bedeutung einer engen Verbundenheit mit Zweck, Vision und Strategie der Organisation erkennen
- erkennt, feiert und teilt Erfolgserlebnisse mit ihren für Zweck, Vision und Strategie wichtigen Interessengruppen, um damit erwünschtes Verhalten zu verstärken

## 2 Das EFQM Modell



# DIE REALISIERUNG

## Vorbemerkung

---

Um dauerhaft herausragende Ergebnisse zu erzielen, die die Bedürfnisse der Interessengruppen erfüllen oder übertreffen ist es notwendig, aber nicht ausreichend, dass eine Organisation:

- einen inspirierenden Zweck definiert
- eine erstrebenswerte Vision ableitet
- eine Strategie entwickelt, die auf die Schaffung von nachhaltigem Nutzen fokussiert
- eine gewinnbringende Kultur formt

Mit der oben beschriebenen Ausrichtung, bereitet die Organisation den Weg vor. Um die Strategie effektiv und effizient umzusetzen, muss die Organisation:

- die Interessengruppen in ihrem Ecosystem kennen, und sich umfassend mit denjenigen befassen, die für ihren Erfolg wichtig sind
- nachhaltigen Nutzen kreieren
- die Leistungsniveaus verbessern, die für den Erfolg von heute erforderlich sind und zugleich die notwendige Verbesserung und Transformation sicherstellen, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein

## 2 Das EFQM Modell

# DIE REALISIERUNG

### Kriterium 3

---

## Interessengruppen einbinden

### Vorbemerkung

---

Im Kriterium 1 wird der Zweck, die Vision und die Strategie einer Organisation mit der Identifikation und dem Verständnis der Bedürfnisse der Interessengruppen im Rahmen des spezifischen Ecosystems verbunden.

Es besteht auch ein klarer Zusammenhang zwischen der Art und Weise, wie eine Organisation ihre Strategie zur Einbindung von Interessengruppen (Kriterium 3) umsetzt, und der Wahrnehmung ihrer Leistung durch die Interessengruppen (Kriterium 6), denen sie dient.

Da wir in einer immer dynamischeren und sich verändernden Welt leben, benötigen wir Flexibilität bei der Beurteilung und Bewertung, wie ein Unternehmen seine Strategie zur Einbeziehung von Interessengruppen umsetzt.

Da zwischen Kriterium 3 und Kriterium 6 eine klare Verbindung besteht, benötigen wir die gleiche Flexibilität bei der Beurteilung und Bewertung, nicht nur der aktuellen Wahrnehmungsergebnisse, sondern auch hinsichtlich der zukünftigen wirtschaftlichen Entwicklung und Prioritäten einer Organisation.

Um diese Flexibilität bei der Beurteilung und Bewertung sowohl bei Kriterium 3 als auch bei Kriterium 6 zu ermöglichen, wird für jede der fünf identifizierten Interessengruppen ein Gewichtungsfaktor angewendet.

Der genaue Wert des Gewichtungsfaktors, der für jedes der Teilkriterien innerhalb von Kriterium 3 und Kriterium 6 anzuwenden ist, liegt in der Entscheidung der Organisation, muss jedoch den Regeln hinsichtlich Mindest- und Höchstgewichtung für die fünf genannten Interessengruppen entsprechen:

- Keine der fünf genannten Interessengruppen kann eine Gewichtung von weniger als 10% der maximal verfügbaren Punktzahl haben.
- Keine der fünf genannten Interessengruppen kann eine Gewichtung von mehr als 40% der maximal verfügbaren Punktzahl erhalten.
- Zwischen dem minimalen Gewichtungsfaktor von 10 % und maximalen Gewichtungsfaktor von 40 % können Organisationen Gewichtungsfaktoren in Schritten von 5 % vergeben.

Nachdem entschieden wurde, welcher Gewichtungsfaktor für jede dieser fünf Stakeholder-Gruppen anzuwenden ist und welche Stakeholder für die Organisation am wichtigsten sind, unabhängig von den spezifischen Gruppen, die identifiziert wurden, ist es sehr wahrscheinlich, dass es ein gewisses Maß an Ähnlichkeit bei der Anwendung der folgenden Prinzipien gibt, wenn man mit den wichtigsten Stakeholdern zusammenarbeitet.

### **Eine herausragende Organisation:**

- identifiziert innerhalb der für Zweck, Vision und Strategie wichtigen Interessengruppen die spezifischen Typen und Kategorien
- beteiligt wichtige Interessengruppen an der Realisierung ihrer Strategie sowie der Schaffung von nachhaltigem Wert und würdigt deren Beitrag
- nutzt ihr Verständnis von den Bedürfnissen und Erwartungen wichtiger Interessengruppen, um deren dauerhaftes Engagement für die Organisation zu sichern
- baut Beziehungen zu wichtigen Interessengruppen auf, pflegt sie und entwickelt sie auf Basis von Transparenz, Verantwortlichkeit, ethischem Verhalten und Vertrauen weiter
- arbeitet mit wichtigen Interessengruppen zusammen, um über das gemeinsame Verständnis und eine kooperative Entwicklung zu den Nachhaltigkeitszielen der Vereinten Nationen und den Global Compact Bestrebungen beizutragen und sich von diesen inspirieren zu lassen
- erkundigt sich aktiv über die Wahrnehmungen wichtiger Interessengruppen anstatt abzuwarten, bis diese den Kontakt zu ihr herstellen.
- bewertet die eigene Leistung in Bezug auf die Bedürfnisse wichtiger Interessengruppen und trifft aus deren Blickwinkel geeignete Maßnahmen zur eigenen Zukunftssicherung

## 2 Das EFQM Modell

# DIE REALISIERUNG

Üblicherweise zieht eine herausragende Organisation die folgenden Gruppen zur Bestimmung ihrer für Zweck, Vision und Strategie wichtigen Interessengruppen in Erwägung:

### 3.1 Kunden - nachhaltige Beziehungen aufbauen

### 3.2 Mitarbeitende – gewinnen, einbeziehen, entwickeln und halten

### 3.3 Wirtschaftliche und regulatorische Interessengruppen – kontinuierliche Unterstützung sicherstellen

### 3.4 Gesellschaft – zu Entwicklung, Wohlergehen und Wohlstand beitragen

### 3.5 Partner und Lieferanten - Beziehungen aufbauen und Beitrag für die Schaffung nachhaltigen Nutzens sicherstellen

### 3.1 Kunden - nachhaltige Beziehungen aufbauen

---

Kunden sind die Empfänger der Produkte, Dienstleistungen oder Lösungen der Organisation. Es können sein:

- direkte und indirekte Kunden
- Nutzer und andere Personen, die an den verschiedenen Kontaktpunkten der Kundenerfahrung beteiligt sind
- Personen in der Doppelrolle als Konsument und Produzent
- Personen oder Gruppen, die an Kaufentscheidungen beteiligt sind

Eine herausragende Organisation:

- identifiziert und segmentiert ihre Kunden anhand definierter Kriterien, z.B. soziale Merkmale, Bedürfnisse und Erwartungen, Kauf- und Nutzerverhalten
- unterhält in allen Phasen der Schaffung nachhaltigen Nutzens eine Beziehung zu ihren Kunden, auch in Zeiten in denen keine Leistungserbringung stattfindet
- versteht die Kommunikations- und Kontaktbedürfnisse der verschiedenen Kundengruppen
- errichtet Kommunikationskanäle, die es den Kunden leicht machen, sich mit ihr auszutauschen sowie Feedback über ihre Erfahrungen zu geben und es der Organisation ermöglichen, darauf zeitlich angemessen zu reagieren

### 3.2 Mitarbeitende – gewinnen, einbeziehen, entwickeln und halten

---

Mitarbeitende sind Einzelpersonen oder Personengruppen, die von der Organisation beschäftigt werden.

Eine herausragende Organisation:

- entwickelt eine Personalstrategie und -pläne, die ihre Gesamtstrategie und -pläne unterstützen
- passt sich den jeweiligen Bedürfnissen und Erwartungen der aktuellen und zukünftigen Mitarbeitenden an, z.B. bezüglich sich verändernder Erwartungen an die Organisationskultur und -führung, Ausgewogenheit und Gleichstellung der Geschlechter, kulturelle Vielfalt und Inklusion sowie an das gewünschte Arbeitsumfeld
- befähigt ihre Mitarbeitenden, die Notwendigkeit zur Veränderung in Bezug auf Zweck, Vision und Strategie der Organisation zu verstehen und die darin liegende Chance auf Weiterentwicklung ihres Wissens und ihrer Fähigkeiten zu erkennen
- ermächtigt und befähigt ihre Mitarbeitenden zur Kommunikation und zum effektiven Austausch von Erfahrungen und Erkenntnissen mit Anderen innerhalb des Ecosystems der Organisation
- schafft eine Arbeitsatmosphäre, in der sich Mitarbeitende entfalten und entwickeln können und ihr Wohlergehen gefördert wird
- stellt sicher, dass ihre Mitarbeitenden proaktiv angeleitet, belohnt, anerkannt und betreut werden



### 3.3 Wirtschaftliche und regulatorische Interessengruppen – kontinuierliche Unterstützung sicherstellen

---

Wirtschaftliche und regulatorische Interessengruppen sind Personen oder Gruppen, gegenüber denen die Organisation in allgemeiner, ethischer, rechtlicher und steuerlicher Hinsicht verantwortlich ist.

- wirtschaftliche Interessengruppen können Gruppen sein, deren Eigentum die Organisation ist, an der sie Anteile halten, in die sie investiert haben, der sie Kapital gegeben haben oder die sie finanzieren
- regulatorische Interessengruppen können gesetzgebende oder regierende, regionale oder lokale Körperschaften (durch Gesetz, Verordnung oder Statut) sowie halbstaatliche Institutionen sein

Eine herausragende Organisation:

- identifiziert für Zweck, Vision und Strategie wichtige, wirtschaftliche und regulatorische Interessengruppen, die ein finanzielles, rechtliches oder bezogen auf die allgemeine Verwaltung relevantes Interesse an der Organisation haben und versteht deren Erwartungen
- bezieht wichtige wirtschaftliche und regulatorische Interessengruppen in ihre Bestrebungen nach Verbesserung und Transformation und ihre generelle strategische Richtung ein
- gewährleistet, dass die wechselseitigen Beziehungen mit wirtschaftlichen und regulatorischen Interessengruppen von beiderseitigem Nutzen sind
- ist transparent und verlässlich gegenüber diesen wichtigen Interessengruppen und achtet jederzeit auf ein hohes Maß an gegenseitigem Vertrauen

### 3.4 Gesellschaft – zu Entwicklung, Wohlergehen und Wohlstand beitragen

---

Gesellschaft wird durch Personen oder Gruppen außerhalb der Organisation vertreten, die das lokale Gemeinwesen oder die Gesellschaft im weiteren Sinn repräsentieren oder ein spezifisches Anliegen verfolgen, z.B. den Umweltschutz.

Eine herausragende Organisation:

- nutzt ihren Zweck, ihre Vision und ihre Strategie, um ein klares Verständnis und einen Fokus für ihren Beitrag für die Gesellschaft zu entwickeln
- etabliert, entwickelt und pflegt Beziehungen zu den wichtigen Interessengruppen der Gesellschaft, die sowohl für die Organisation als auch die Gesellschaft vorteilhaft sind
- nutzt Kommunikationskanäle, die der Gesellschaft Austausch und Rückmeldung sowie der Organisation eine schnelle und angemessene Reaktion erleichtern
- ist transparent und verlässlich gegenüber diesen wichtigen Interessengruppen der Gesellschaft und achtet auf ein hohes Maß an gegenseitigem Vertrauen

### 3.5 Partner und Lieferanten - Beziehungen aufbauen und Beitrag für die Schaffung nachhaltigen Nutzens sicherstellen

---

Partner und Lieferanten sind externe Parteien, mit denen die Organisation zusammenarbeitet, um ihren Zweck zu erfüllen, ihre Vision zu verwirklichen, ihre Strategie umzusetzen und gemeinsame Ziele zum gegenseitigen Vorteil zu erreichen.

Eine herausragende Organisation:

- segmentiert die für ihren Zweck, ihre Vision und ihre Strategie wichtigen Partner und Lieferanten
- stellt sicher, dass diese wichtigen Partner und Lieferanten im Einklang mit der Strategie der Organisation handeln und in der Beziehung gegenseitige Transparenz, Integrität und Verantwortlichkeit geschaffen wird
- baut eine vertrauensvolle Beziehung zu ihren wichtigen Partnern und Lieferanten auf, um das Ziel der Schaffung nachhaltigen Nutzens zu fördern
- arbeitet proaktiv mit ihren für ihren Zweck, ihre Vision und ihre Strategie wichtigen Partnern und Lieferanten zusammen, um Kultur und Expertise beider Parteien zum gegenseitigen Nutzen einzusetzen

## 2 Das EFQM Modell DIE REALISIERUNG

### Kriterium 4

---

# Nachhaltigen Nutzen schaffen

### Vorbemerkung

---

Eine herausragende Organisation versteht, dass die Schaffung nachhaltigen Nutzens für ihren langfristigen Erfolg und ihre finanzielle Stärke von entscheidender Bedeutung ist.

Ihr klar definierter Zweck, ergänzt um ihre Strategie, bestimmt, für wen die Organisation nachhaltigen Nutzen schafft. In den meisten Fällen sind entsprechend segmentierte Kundengruppen die Zielgruppe, für die nachhaltiger Nutzen geschaffen wird. Einige Organisationen können auch ausgewählte, für ihren Zweck, ihre Vision und ihre Strategie wichtige Interessengruppen ihrer Interessengruppensegmente aus Gesellschaft, Wirtschaft oder regulierenden Institutionen ins Auge fassen.

Einer herausragenden Organisation ist bewusst, dass sich die Bedürfnisse solcher wichtiger Interessengruppen im Laufe der Zeit ändern können und dass die Sammlung und Analyse von Rückmeldungen wichtig ist, um ihre Produkte, Dienstleistungen oder Lösungen zu verbessern und zu verändern.

In den hier folgenden Teilkriterien werden die verschiedenen Elemente, um nachhaltigen Nutzen zu schaffen, Schritt für Schritt dargestellt. Selbstverständlich können die Pläne der Organisation für die Gegenwart und die Zukunft je nach Geschäftsmodell parallel verlaufen oder sich überschneiden.

- 4.1 Nachhaltigen Nutzen planen und entwickeln
- 4.2 Nachhaltigen Nutzen kommunizieren und vermarkten
- 4.3 Nachhaltigen Nutzen liefern
- 4.4 Ein Gesamterlebnis definieren und verwirklichen

## 4.1 Nachhaltigen Nutzen planen und entwickeln

---

Eine herausragende Organisation:

- versteht, worin sie sich von anderen, auch von ihren Mitbewerbern, unterscheidet und macht diese Einzigartigkeit zum integralen Bestandteil des von ihr geschaffenen Nutzens
- bezieht wichtige Interessengruppen in einen gemeinsamen Entwicklungsprozess ein, um den Nutzen zu maximieren
- entwickelt das Portfolio ihrer Produkte, Dienstleistungen und Lösungen in Übereinstimmung mit ihrem Zweck sowie den gegenwärtigen und zukünftigen Bedürfnissen bestehender und potenzieller Zielgruppen
- entwickelt den Nutzen und das Vorgehen in der Wertschöpfungskette, so dass im gesamten Lebenszyklus die verantwortungsbewusste Berücksichtigung möglicher Auswirkungen auf Gesundheit, Sicherheit und Umwelt erfolgt
- nutzt quantitative und qualitative Marktforschung, (Kunden-)Befragungen und andere Formen des Feedbacks sowie Kenntnisse, um den zu schaffenden Nutzen und seine Erstellung zu entwickeln und zu verbessern

## 4.2 Nachhaltigen Nutzen kommunizieren und vermarkten

---

Eine herausragende Organisation:

- beschreibt die Alleinstellungsmerkmale und das Nutzenversprechen in attraktiven und ansprechenden Botschaften und kommuniziert diese an bestehende und potenzielle Kunden sowie andere Zielgruppen
- setzt die Kraft von Netzwerken und des Influencings sowohl online als auch offline auf verantwortungsvolle Weise ein, um das positive Image der Organisation zu steigern und ihre Alleinstellungsmerkmale sowie ihr Nutzenversprechen auszubauen
- verwendet spezifische Strategien und Ansätze, um ihre Alleinstellungsmerkmale, ihr Nutzenversprechen sowie ihre Produkte, Dienstleistungen und Lösungen an Zielgruppen zu vermarkten
- hält den durchgängigen Kontakt mit ihren Zielgruppen, indem sie diesen unabhängig von der Entscheidung zu konkreter Zusammenarbeit Unterstützung anbietet und so die erfolgreiche Vermarktung des Nutzenversprechens fördert

## 4.3 Nachhaltigen Nutzen liefern

---

Eine herausragende Organisation:

- entwickelt effektive und effiziente Wertschöpfungsketten, um ihren Zweck zu erfüllen und den versprochenen Nutzen konsequent zu schaffen
- liefert, wie versprochen, nachhaltigen Nutzen durch ihr Portfolio an Produkten, Dienstleistungen und Lösungen, indem sie die Erwartungen ihrer Zielgruppen erfüllt oder übertrifft
- liefert ihre Produkte, Dienstleistungen und Lösungen so, dass negative soziale und ökologische Auswirkungen minimiert werden
- berät ihre Zielgruppen im verantwortungsvollen Umgang mit ihren Produkten, Dienstleistungen und Lösungen

## 4.4 Ein Gesamterlebnis definieren und verwirklichen

---

Eine herausragende Organisation:

- nutzt Erkenntnisse über ihre Zielgruppen, um deren Gesamterlebnis während der Zusammenarbeit mit der Organisation zu definieren und umzusetzen
- gestaltet einen durchgängigen, nahtlosen und effektiven Verlauf durch die Phasen des Gesamterlebnisses, inklusive definierter Maßnahmen an den passenden Kontaktpunkten
- nutzt Möglichkeiten, das Gesamterlebnis für ihre Zielgruppen zu personalisieren und ihnen individualisierte Produkte, Dienstleistungen und Lösungen anzubieten
- stellt die erforderlichen Ressourcen, Kompetenzen sowie den Freiraum zum Handeln und Entscheiden für die Mitarbeitenden sicher, damit diese das Gesamterlebnis für ihre Zielgruppen maximieren können
- entwickelt, implementiert und nutzt zeitnahe Rückmeldesysteme, um die verschiedenen Phasen des Gesamterlebnisses sowie die angebotenen, Produkte, Dienstleistungen und Lösungen zu verbessern

## 2 Das EFQM Modell

# DIE REALISIERUNG

### Kriterium 5

---

## Leistungsfähigkeit und Transformation vorantreiben

### Vorbemerkung

---

Um heute und in Zukunft erfolgreich zu sein, muss eine Organisation zwei wichtige Anforderungen gleichzeitig erfüllen können.

Einerseits gilt es, das laufende Tagesgeschäft erfolgreich zu führen und zu verbessern ("Leistungsfähigkeit vorantreiben").

Andererseits gilt es, Veränderungen, die fortlaufend innerhalb und außerhalb der Organisation auftreten, zu bewerkstelligen, um erfolgreich zu bleiben ("Transformation vorantreiben").

Nur durch die konsequente Kombination von Verbesserung der Leistungsfähigkeit und Transformation gelingt es der Organisation, gleichzeitig heute erfolgreich und für morgen gewappnet zu sein.

Wichtige Elemente für Leistungsfähigkeit und Transformation sind Innovation und Technologie, die ständig wachsende Bedeutung von Daten, Informationen und Wissen sowie der gezielte Einsatz kritischer, wichtiger Anlagegüter und Ressourcen.

- 5.1 Leistungsfähigkeit vorantreiben und Risiken managen
- 5.2 Die Organisation für die Zukunft transformieren
- 5.3 Innovation fördern und Technologie nutzen
- 5.4 Daten, Information und Wissen wirksam einsetzen
- 5.5 Vermögenswerte und Ressourcen managen

### 5.1 Leistungsfähigkeit vorantreiben und Risiken managen

---

Eine herausragende Organisation:

- nutzt ihr Steuerungssystem für das Management ihrer Leistungsfähigkeit, um die Durchgängigkeit zwischen Ausrichtung, Realisierung und Ergebnissen sicherzustellen
- nutzt ihr Steuerungssystem für das Management der Leistungsfähigkeit, um sachkundig, wirksam, bedarfsabhängig und faktenbasiert Verbesserungen zu erzielen
- steuert Projekte und verbessert Prozesse basierend auf Informationen aus ihrem Steuerungssystem für das Management der Leistungsfähigkeit
- identifiziert Chancen und Risiken und bewertet deren mögliche Auswirkungen auf Ausrichtung, Realisierung und Ergebnisse
- entwickelt und verwirklicht Pläne, um Risiken aus unterschiedlichen Perspektiven heraus zu managen, etwa aus kultureller, strategischer, operativer, finanzieller, rechtlicher, regulatorischer, gesellschaftlicher oder technischer Perspektive (inklusive IT-Security und Cyberkriminalität)

## 5.2 Die Organisation für die Zukunft transformieren

---

Eine herausragende Organisation:

- identifiziert Transformations- und Veränderungsbedarf, berücksichtigt dabei Ausrichtung, Realisierung und Ergebnisse und durchleuchtet das Ecosystem, um wesentliche Herausforderungen und Chancen für die Zukunft vorzusehen
- passt vorhandene Strategien und Geschäftsmodelle künftigen Anforderungen an und gestaltet neue Geschäftsmodelle gemäß den prognostizierten Herausforderungen und Möglichkeiten
- baut ihre Organisationsstruktur so auf, dass sie am besten ihrem Zweck, ihrer Vision und ihrer Strategie dient und nutzt innovative Ansätze in der laufenden Anpassung
- schafft und verwendet agile Arbeitsweisen und stellt gleichzeitig die notwendige Stabilität der aktuellen Geschäftsabläufe sicher
- überarbeitet rechtzeitig ihre Vorgehensweise zur Schaffung des Nutzens und andere organisatorische Prozesse, basierend auf aktuellen wie künftigen Anforderungen

## 5.3 Innovation fördern und Technologie nutzen

---

Eine herausragende Organisation:

- stellt Fähigkeiten, Ressourcen und Werkzeuge bereit, die Kreativität, Innovation und disruptives Denken fördern und aufrecht halten
- macht sich Innovationen zunutze, die sowohl die aktuelle Leistungsfähigkeit als auch die notwendige Transformation für die Zukunft fördern
- bewertet und nutzt das Potenzial, das neue Technologien haben, um die aktuelle Wertschöpfung, Verbesserungen ihrer Infrastruktur und die Reaktions- und Anpassungsfähigkeit ihrer Prozesse und Projekte zu unterstützen
- führt relevante, technologische Entwicklungen in einem Tempo ein, das den erzielbaren Nutzen maximiert
- bewertet und steuert gemäß den Prinzipien der Kreislaufwirtschaft den gesamten Lebenszyklus bestehender und neu aufkommender Technologien, um den Nutzen für alle zu maximieren

## 5.4 Daten, Information und Wissen wirksam einsetzen

---

Eine herausragende Organisation:

- kennt die notwendigen Daten sowohl zur Unterstützung ihrer Transformationspläne als auch zur Bereitstellung der aktuellen Produkte, Dienstleistungen und Lösungen und ist in der Lage, möglicherweise fehlende Information zu beschaffen
- verwendet fortgeschrittene Analysemethoden (Advanced Analytics) inklusive Prognosemodelle, um relevante Erkenntnisse zu gewinnen und fundierte Entscheidungen zu treffen
- wandelt Daten in Information und Wissen um, um Potenziale zu erkennen und nachhaltigen Nutzen zu schaffen
- nutzt das Wissen wichtiger Interessengruppen, um daraus Ideen und Innovationen entstehen zu lassen, inklusive der Möglichkeit einer gemeinsamen Entwicklung von Produkten, Dienstleistungen und Lösungen
- behandelt und verwendet Daten, Information und Wissen in ethischer Weise und respektiert die Bedürfnisse und Rechte derjenigen, die Daten, Information und Wissen bereitstellen
- sichert, schützt und maximiert spezifisches Wissen, wie beispielsweise das geistige Eigentum der Organisation

## 5.5 Vermögenswerte und Ressourcen managen

---

Eine herausragende Organisation:

- verwendet finanzielle Ressourcen ausgewogen und nachhaltig, um aktuellen Erfolg und Investition in die Zukunft abzusichern
- identifiziert und steuert die erfolgskritischen Vermögenswerte und Ressourcen, die sie für Strategie, Leistungsfähigkeit und Transformation benötigt, inklusive Finanzvermögen (Bargeld, Kapital, Kapitalanlagen), Sachanlagen (veränderbare Infrastruktur wie die Wertschöpfungskette, Immobilien, Technologie) und Anlagen und immaterielle Anlagewerte (firmeneigene Daten, selbst entwickelte Software/Technologie, Markenrechte, Goodwill, Patente)
- bezieht innovative Möglichkeiten zur Maximierung der Vermögenswerte und Ressourcen ein, um ihre Leistungsfähigkeits- und Transformationsziele in Balance mit sich ändernden Anforderungen aus der Organisation und dem Markt kurz- und langfristig weiterzuentwickeln
- legt die Vermögenswerte und Ressourcen fest, die für aktuelle und zukünftige Geschäfte nicht mehr benötigt werden und baut diese verantwortungsvoll unter Berücksichtigung der Prinzipien der Kreislaufwirtschaft ab

# DIE ERGEBNISSE

### Vorbemerkung

---

Im Abschnitt Ergebnisse geht es darum, was die Organisation in Bezug auf das in den Segmenten Ausrichtung und Realisierung Beschriebene erreicht hat, inklusive einer Prognose für die künftige Entwicklung. Eine herausragende Organisation verfügt über Daten hinsichtlich:

- der Wahrnehmungen der Interessengruppen
- der Schaffung nachhaltigen Nutzens
- des gleichzeitigen Vorantreibens von Leistungsfähigkeit und Transformation





## 2 Das EFQM Modell

# DIE ERGEBNISSE

### Kriterium 6

---

## Wahrnehmungen der Interessengruppen

### Vorbemerkung

---

Dieses Kriterium fokussiert auf jene Ergebnisse, die auf Rückmeldungen wichtiger Interessengruppen beruhen und damit deren persönliche **Wahrnehmung** der Organisation beschreiben.

Diese Wahrnehmungen können sich auf ehemalige und aktuelle Interessengruppen beziehen und aus einer Reihe unterschiedlicher Quellen stammen: Umfragen, Fokusgruppen, Bewertungen, Presse oder soziale Medien, externe Anerkennungen, Referenzen, strukturierte Feedbacksitzungen, Anlegerberichte und Lob / Beschwerden sowie Rückmeldungen, die Kundenbetreuungsteams sammeln.

Zusätzlich zu den Wahrnehmungen dieser wichtigen Interessengruppen, denen persönliche Erfahrung zugrunde liegt, können Wahrnehmungen auch vom Image der Organisation hinsichtlich ihrer ökologischen und sozialen Auswirkung geprägt sein. Zum Beispiel die Wahrnehmungen dieser wichtigen Interessengruppen, inwieweit die Organisation erfolgreich zu einem oder mehreren Nachhaltigkeitszielen der Vereinten Nationen (Sustainable Development Goals) und Global Compact Bestrebungen beiträgt.

Wie in Kriterium 3 ausführlich beschrieben, besteht ein klarer Zusammenhang zwischen der Art und Weise, wie eine Organisation ihre Strategie zur Einbindung von Interessengruppen umsetzt, und den Wahrnehmungen der Interessengruppen, denen sie dient (Kriterium 6). Der von der Organisation für jede der fünf verschiedenen Interessengruppen angewendete Gewichtungsfaktor wird in Kriterium 3 festgelegt und in Kriterium 6 ebenfalls zugrunde gelegt

Eine herausragende Organisation:

- weiß, wie gut es ihr gelingt, ihre Strategie umzusetzen, und die Bedürfnisse und Erwartungen ihrer für Zweck, Vision und Strategie wichtigen Interessengruppen zu erfüllen
- verwendet Analysen vergangener und aktueller Leistungen, um zukünftige Leistungen zu prognostizieren
- verwendet relevante Ergebnisse der Wahrnehmung der für Zweck, Vision und Strategie wichtigen Interessengruppen, um auf dem Laufenden zu bleiben und ihre gegenwärtige Ausrichtung und Realisierung entsprechend zu ändern

# 2 Das EFQM Modell

## DIE ERGEBNISSE

Nachfolgend einige Beispiele, welche Themen eine Organisation als Ergebnisse für die Wahrnehmungen durch ihre Interessengruppen berücksichtigen könnte. *Ihre Reihenfolge stellt weder eine Priorisierung dar, noch erhebt sie Anspruch auf Vollständigkeit:*

- 6.1 Wahrnehmung der Kunden
- 6.2 Wahrnehmung der Mitarbeitenden
- 6.3 Wahrnehmung wirtschaftlicher und regulatorischer Interessengruppen
- 6.4 Wahrnehmung der Gesellschaft
- 6.5 Wahrnehmungen der Partner und Lieferanten

### 6.1 Wahrnehmung der Kunden

---

Die Wahrnehmung der Kunden, beispielweise in Bezug auf:

- das von der Organisation angebotene Gesamterlebnis für Kunden
- die Kultur der Organisation, die Einstellung und das Maß des Engagements ihrer Mitarbeitenden für die Kunden
- Marke, Image und Ansehen der Organisation, auch hinsichtlich ihrer sozialen wie ökologischen Leistungsfähigkeit
- die von der Organisation angebotenen Produkte, Dienstleistungen und Lösungen
- die Innovationsfähigkeit der Organisation, um Prozesse, Produkte, Dienstleistungen und Lösungen weiterzuentwickeln
- den Technologieeinsatz bei der Schaffung von nachhaltigem Nutzen
- Lieferung und Kundendienst in den unterschiedlichen Vertriebskanälen
- Wirksamkeit und Effizienz der verwendeten Kommunikationskanäle

### 6.2 Wahrnehmung der Mitarbeitenden

---

Die Wahrnehmung der Mitarbeitenden, beispielweise in Bezug auf:

- die Kultur der Organisation
- die Erfahrung, die sie bei ihrer Arbeit in der Organisation machen, inklusive der Art und Weise, wie Veränderung gesteuert wird
- Engagement und Erfolge der Organisation in Bezug auf Ausgewogenheit und Gleichstellung der Geschlechter, Vielfalt und Inklusion
- Art und Weise, wie sich die Organisation an zukünftige Arbeitsweisen anpasst, zum Beispiel das Zusammenwirken von Mitarbeitenden und Robotern, der Einsatz Künstlicher Intelligenz sowie virtueller Technologien (Virtuelle Realität, Erweiterte Realität)
- Unterstützung der Organisation für das Familien- und Privatleben
- Freiraum zum Handeln und Entscheiden, für Anerkennung und Entwicklung
- Arbeitsumfeld, Bezahlung und Zusatzleistungen
- Steuerung und Verbesserung der eigenen Leistungsfähigkeit
- Ansehen der Organisation, auch bezüglich ihrer Vorbildfunktion innerhalb ihres Ecosystems
- Kommunikation innerhalb der Organisation
- Anziehungskraft für Talente und Attraktivität als Arbeitgeber
- Art und Weise, wie die Strategie umgesetzt ist, ihren eigenen Beitrag dazu und den Grad ihres Vertrauens in die Zukunft der Organisation

### 6.3 Wahrnehmung wirtschaftlicher und regulatorischer Interessengruppen

---

Die Wahrnehmung wirtschaftlicher und regulatorischer Interessengruppen (z.B. Inhaber, Aktionäre, Investoren, Gläubiger und Geldgeber, Regierung, Aufsichtsbehörde, Körperschaften durch Gesetz oder Statut sowie halbstaatliche Institutionen) beispielweise in Bezug auf:

- das Finanzmanagement, die Sicherheit und die Nachhaltigkeit der Organisation
- die Governance-Struktur, Transparenz, Verantwortlichkeit und ethisches Verhalten der Organisation
- die soziale und ökologische Verantwortung der Organisation
- das Risikomanagement und die Einhaltung behördlicher und regulatorischer Anforderungen (Compliance)
- Marke, Image und Ansehen der Organisation
- von der Organisation angebotene Produkte, Dienstleistungen und Lösungen und ihr Ansatz zur Innovation von Prozessen, Produkten, Dienstleistungen und Lösungen
- die Fähigkeit des Unternehmens, das Umfeld zu beobachten, Megatrends zu erkennen und erfolgreich mit diesen umzugehen
- ihre allgemeine Erfahrung im Umgang mit der Organisation

### 6.4 Wahrnehmung der Gesellschaft

---

Die Wahrnehmung der Gesellschaft, beispielweise in Bezug auf:

- die Fähigkeit der Organisation, die Erwartungen der Gesellschaft zu erfüllen
- die Auswirkung der Governance-Struktur der Organisation, der Transparenz und des ethischen Verhaltens auf die Gesellschaft
- die Auswirkungen der Aktivitäten der Organisation auf die Gesellschaft
- die Nachhaltigkeit der Beiträge der Organisation zur Gesellschaft, bezogen auf ihre ökonomischen, sozialen und ökologischen Aktivitäten
- Engagement und Fortschritt der Organisation hinsichtlich der Kreislaufwirtschaft
- Engagement und Erfolge der Organisation zur Verringerung von Ungleichheit, Steigerung von Vielfalt und Inklusion sowie Erreichung eines ausgewogenen Geschlechterverhältnisses

### 6.5 Wahrnehmungen der Partner und Lieferanten

---

Die Wahrnehmungen der Partner und Lieferanten, beispielsweise in Bezug auf:

- ihre Erfahrungen im Umgang mit der Organisation
- Engagement und Erfolge der Organisation in der übergreifenden Zusammenarbeit und im Streben nach beiderseitigem Nutzen
- Umsetzungsgrad neuer Technologien und Veränderungen
- Soziale Verantwortung der Organisation
- Engagement und Fortschritt der Organisation hinsichtlich der Kreislaufwirtschaft
- Steuerung und Verbesserung der Leistungserbringung der Partner und Lieferanten
- Kommunikations- und Beziehungsmanagement mit der Organisation
- Governance-Struktur, Transparenz und Ethik der Organisation und ihrer Praktiken
- Nachhaltigkeit der Beziehung zwischen der Organisation und den für ihren Zweck, ihre Vision und ihre Strategie wichtigen Partnern und Lieferanten

## 2 Das EFQM Modell

# DIE ERGEBNISSE

### Kriterium 7

## Strategie- und leistungsbezogene Ergebnisse

### Vorbemerkung

Dieses Kriterium fokussiert Ergebnisse im Zusammenhang mit der Leistungsfähigkeit der Organisation bezüglich:

- der Fähigkeit, ihren Zweck zu erfüllen, die Strategie umzusetzen und nachhaltigen Nutzen zu schaffen
- der Fitness für eine erfolgreiche Zukunft

Diese Ergebnisse verwendet die Organisation, um ihre Gesamtleistung zu überwachen, zu verstehen und zu verbessern. Sie nutzt diese Ergebnisse auch, um die Auswirkungen ihrer Leistungsfähigkeit auf die Wahrnehmungen durch für ihren Zweck, ihre Vision und ihre Strategie wichtige Interessengruppen und auf strategische Bestrebungen für ihre Zukunft vorherzusehen.

Eine herausragende Organisation:

- verwendet sowohl finanzielle als auch nichtfinanzielle Ergebnisse, um die strategische und operative Leistungsfähigkeit zu messen
- versteht die Zusammenhänge zwischen den Wahrnehmungen wichtiger Interessengruppen und den leistungsbezogenen Ergebnissen und kann diese mit hoher Sicherheit vorhersagen
- berücksichtigt bei der Auswahl geeigneter Ergebnisindikatoren für die strategischen und operativen Ziele der Organisation aktuelle und zukünftige Bedürfnisse und Erwartungen ihrer wichtigen Interessengruppen
- versteht die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge, die Ergebnisse beeinflussen und nutzt diese Ergebnisse, um auf dem Laufenden zu sein und die gegenwärtige Ausrichtung und Realisierung zu beeinflussen
- nutzt die erzielten Ergebnisse, um ihre zukünftige Leistungsfähigkeit mit hoher Wahrscheinlichkeit vorauszusagen



Die strategie- und leistungsbezogenen Ergebnisse könnten die Ergebnisse und Prognosen umfassen, die verwendet werden, um zu zeigen, wie gut die Organisation ihre strategischen und operativen Ziele erreicht.

Die Ergebnisse könnten die folgenden Beispiele umfassen, sind aber nicht darauf beschränkt:

### **Ergebnisse hinsichtlich der Erreichung von Zweck und Strategie sowie hinsichtlich der Schaffung nachhaltigen Nutzens**

---

- Ergebnisse zu strategischen Zielen und Schlüsselleistungsindikatoren
- Ergebnisse hinsichtlich der Erreichung der Transformationsziele

### **Indikatoren zur Erfüllung der Erwartungen wichtiger Interessengruppen**

---

- Indikatoren für die Produkt- und Servicebereitstellung
- Kundendienst
- Umgang mit Beschwerden
- Marktanteile
- Ausbildung und Karriereentwicklung
- Personalmanagement und -beurteilung
- Umweltbezogene und gesellschaftliche Aktivitäten
- Leistungen hinsichtlich Gesundheitsmanagement und Arbeitssicherheit
- Leistungsfähigkeit von Partnern und Lieferanten

### **Indikatoren zu den finanziellen Ergebnissen**

---

- Umsatz/Einnahmen
- Gewinn
- Cash flow
- Lagerumschlag/Umschlaghäufigkeit
- Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA)
- Investitionen/Investitionsrendite
- Projektkosten
- Budgeteinhaltung
- Effizienz im Umgang mit finanziellen Mitteln

### **Ergebnisse zum Fortschritt bei Leistungsfähigkeit & Transformation**

---

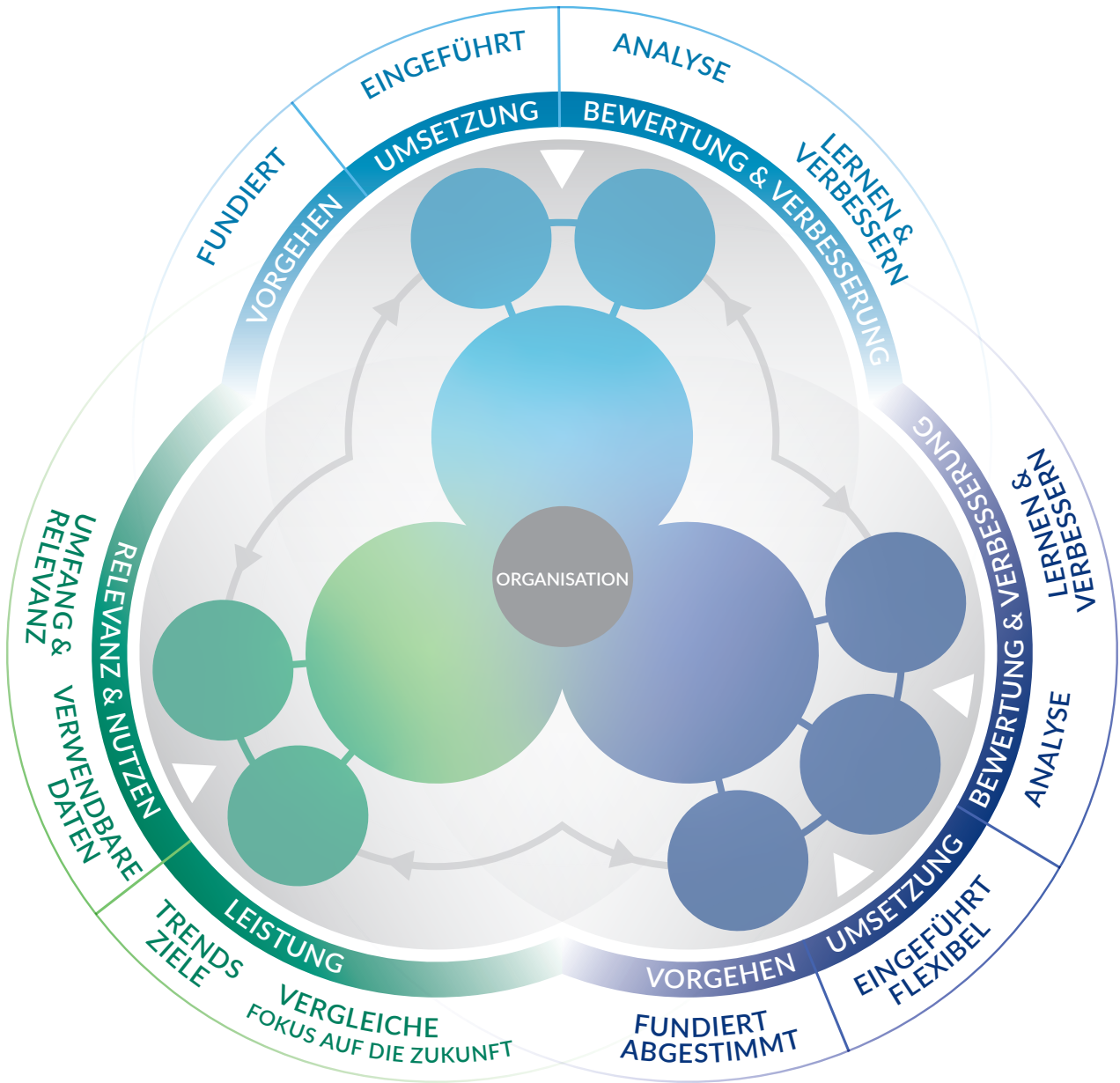
- Leistungsindikatoren
- Indikatoren zu Schlüsselprozessen (Effizienz, Effektivität)
- Leistungsfähigkeit des Change Managements
- Innovationsergebnisse

### **Indikatoren zur Vorhersage der Zukunft**

---

- Analyse von Leistungsmustern und Datensätzen
- Prognosen auf Basis bestehender Ergebnisse
- Früh- und Spätindikatoren und ihre Dynamik
- Prognosen für die Zukunft

# Das EFQM-Diagnosetool: RADAR



## 3.1 Einführung

RADAR ist ein Akronym, durch das die EFQM die Logik beschreibt, die einer Organisation dabei hilft, bestehende Stärken und Verbesserungspotenziale zu erkennen und die aktuelle Arbeitsweise besser zu steuern.

Die RADAR Logik legt dar, wie die Organisation:

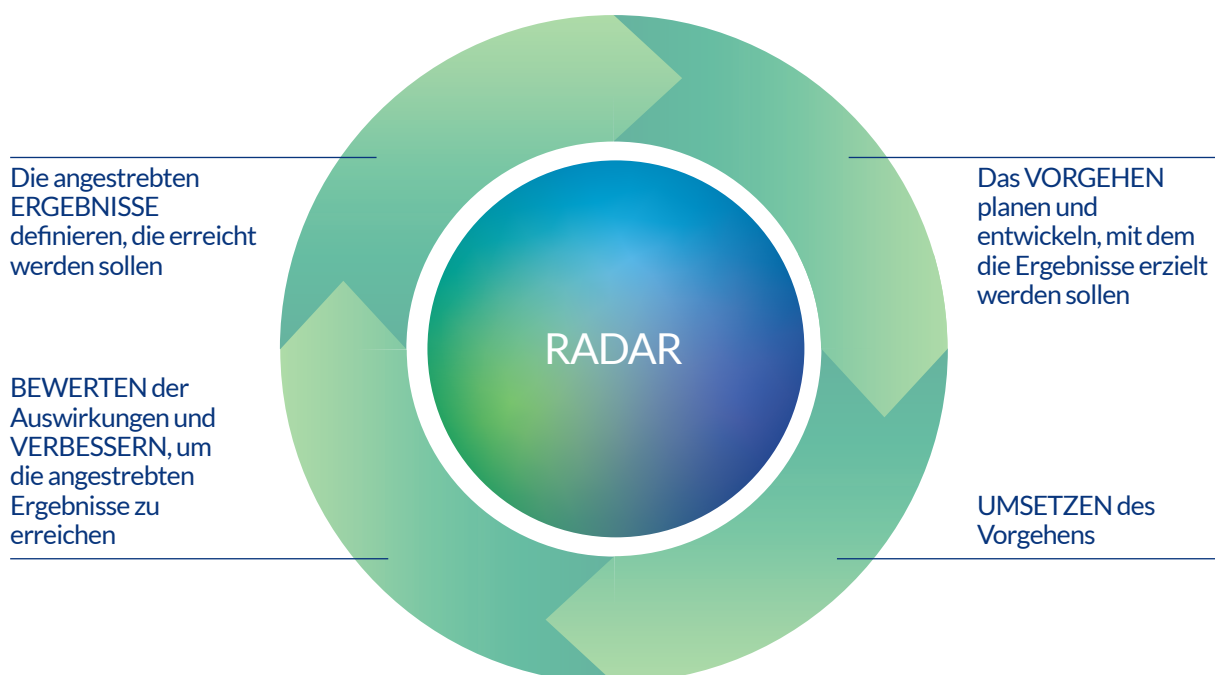
- die angestrebten Ergebnisse definiert, die sie durch ihre Strategie erreichen möchte (**R**esults - Ergebnisse)
- eine Reihe von Vorgehensweisen festgelegt hat, durch die die angestrebten Ergebnisse jetzt und in Zukunft erzielt werden sollen (**A**pproaches - Vorgehensweisen)
- diese Vorgehensweisen angemessen umsetzt (**D**eployment - Umsetzung)
- die umgesetzten Vorgehensweisen bewertet und verbessert, um zu lernen, sich weiterzuentwickeln (**A**ssess and **R**efine - **B**ewerten und **V**erbessern)

Um eine solide Analyse zu ermöglichen, sind jedem RADAR Element Attribute zugeordnet. Für jedes Attribut gibt es eine Beschreibung und Hinweise, was die Organisation dabei erreichen sollte.

Siehe Tabellen 1 – 3 auf den nachfolgenden Seiten.

Eine Einzelperson oder ein Team kann die RADAR Logik auf Attribut-Ebene in Verbindung mit dem EFQM Modell anwenden:

- um mit ihrer Hilfe die aktuellen Stärken und Verbesserungspotenziale einer Organisation zu identifizieren
- um einer Organisation zu helfen, ihre Zukunft in Form von erwünschten Ergebnissen und den dazu erforderlichen Handlungen zu beschreiben



## 3.2 Das EFQM-Diagnosetool: RADAR

### Anwendung von RADAR für Ausrichtung und Realisierung

Tabelle 1 (siehe unten) wird zur Analyse des Vorgehens für das Kriterium 1 (Zweck, Vision & Strategie) und das Kriterium 2 (Organisationskultur und Organisationsführung) verwendet.

Tabelle 1: Analyse der Ausrichtung		
Element	Attribute	Beschreibung
Vorgehen	Fundiert	Das Vorgehen ist klar begründet und zielt darauf ab, die Bedürfnisse der für Zweck, Vision und Strategie wichtigen Interessengruppen zu erfüllen. Es ist angemessen beschrieben und zukunftsfähig gestaltet.
	Abgestimmt	<i>Achtung: Kommt bei Ausrichtung nicht zur Anwendung.</i>
Umsetzung	Eingeführt	Das Vorgehen wird in den relevanten Bereichen in angemessenem Zeitraum und effektiver Weise umgesetzt.
	Flexibel	<i>Achtung: Kommt bei Ausrichtung nicht zur Anwendung.</i>
Bewertung & Verbesserung	Analyse	Rückmeldungen zu Effizienz und Effektivität des Vorgehens und der Umsetzung werden eingeholt, verstanden und geteilt.
	Lernen & Verbessern	Erkenntnisse aus Trendanalysen, Messungen, Lernen und Benchmarking werden genutzt, um Kreativität anzuregen und in angemessenen Zeitabschnitten innovative Lösungen für die Verbesserung der Leistungsfähigkeit zu entwickeln.

#### Bewertung: RADAR für Ausrichtung

		Teilweise erreicht			Erreicht			Umfassend erreicht		Herausragend erreicht		
		Nicht erreicht	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Vorgehen	Fundiert	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Umsetzung	Eingeführt	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Bewertung & Verbesserung	Analyse	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
	Lernen & Verbessern	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Gesamtpunktzahl (nicht höher als die Bewertung für „Fundiert“)		0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

N.B. RADAR für Ausrichtung: Weitere Informationen zum Scoring finden Sie in Abschnitt 3.4.

Tabelle 2 (siehe unten) wird zur Analyse des Vorgehens für das Kriterium 3 (Interessengruppen einbinden), Kriterium 4 (Nachhaltigen Nutzen schaffen) und Kriterium 5 (Leistungsfähigkeit und Transformation) vorantreiben verwendet.

Nutzer der RADAR Logik wenden die Attribute, die in den nachfolgenden, jeweiligen Tabellen beschrieben werden, auf die Information an, die ihnen zu den beiden Modellteilen Ausrichtung und Realisierung vorliegt.

Die Beschreibung der Attribute gibt Hinweise, was jeweils aufgezeigt werden sollte.

Tabelle 2: Analyse der Realisierung		
Element	Attribute	Beschreibung
Vorgehen	Fundiert	Das Vorgehen ist klar begründet und zielt darauf ab, die Bedürfnisse der für Zweck, Vision und Strategie wichtigen Interessengruppen zu erfüllen. Es ist angemessen beschrieben und zukunftsfähig gestaltet.
	Abgestimmt	Das Vorgehen unterstützt die Ausrichtung der Organisation und ist mit anderen relevanten Vorgehensweisen verknüpft und abgestimmt.
Umsetzung	Eingeführt	Das Vorgehen wird in den relevanten Bereichen in angemessenem Zeitraum und effektiver Weise umgesetzt.
	Flexibel	Die Art der Umsetzung ermöglicht Flexibilität und Anpassung.
Bewertung & Verbesserung	Analyse	Rückmeldungen zu Effizienz und Effektivität des Vorgehens und der Umsetzung werden eingeholt, verstanden und geteilt.
	Lernen & Verbessern	Erkenntnisse aus Trendanalysen, Messungen, Lernen und Benchmarking werden genutzt, um Kreativität anzuregen und in angemessenen Zeitabschnitten innovative Lösungen für die Verbesserung der Leistungsfähigkeit zu entwickeln.

### Bewertung: RADAR für der Realisierung

		Nicht erreicht			Teilweise erreicht			Erreicht			Umfassend erreicht		Herausragend erreicht	
		0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%		
Vorgehen	Fundiert	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%		
	Abgestimmt	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%		
Umsetzung	Eingeführt	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%		
	Flexibel	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%		
Bewertung & Verbesserung	Analyse	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%		
	Lernen & Verbessern	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%		
<b>Gesamtpunktzahl</b> (nicht höher als die Bewertung für „Fundiert“)		0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%		

N.B. RADAR für der Realisierung: Weitere Informationen zum Scoring finden Sie in Abschnitt 3.4.

### 3.3 Das EFQM-Diagnosetool: RADAR

## Anwendung von RADAR für Ergebnisse

Die RADAR Tabelle für Ergebnisse wird für die Analyse des Kriteriums 6 (Wahrnehmungen der Interessengruppen) und des Kriteriums 7 (Strategie- und leistungsbezogene Ergebnisse) genutzt.

Nutzer der RADAR Logik wenden die in der nachfolgenden Tabelle beschriebenen Attribute auf die erbrachten Nachweise an. Typischerweise bestehen diese Nachweise aus Daten, die - passend zur Überschrift des jeweiligen Ergebniskriteriums - die strategische und operative Leistung einer Organisation belegen. Die Beschreibung der Attribute gibt Hinweise, was jeweils betrachtet werden sollte.

Tabelle 3: Analyse der Ergebnisse		
Element	Attribute	Beschreibung
Relevanz & Nutzen	Umfang & Relevanz	Ein Set von Ergebnissen, welche klar mit dem Zweck, der Vision und der Strategie der Organisation verbunden sind, ist identifiziert. Es wird im Laufe der Zeit überprüft und angepasst.
	Verwendbare Daten	Die Ergebnisse werden zeitgerecht erhoben, sind aussagekräftig, genau und angemessen segmentiert. Sie ermöglichen aussagekräftige Einblicke und Erkenntnisse in Leistungsverbesserungen und Transformation.
Leistung	Trends	Es liegen positive Trends oder nachhaltig herausragende Leistungen über einen strategischen Zyklus vor.
	Ziele	Angemessene, im Einklang mit der Strategie stehende Ziele werden gesetzt und durchgängig erreicht.
	Vergleiche	Es werden relevante externe Vergleiche angestellt, um die eigene Leistung in Bezug auf die strategische Richtung beurteilen zu können. Diese fallen günstig aus.
	Fokus auf die Zukunft	Basierend auf den aktuellen Ursache-Wirkungs-Beziehungen sowie der Analyse von Daten, Leistungsmustern und Vorhersagen versteht die Organisation die Treiber für herausragende Leistungsfähigkeit in der Zukunft.

### Bewertung: RADAR für der Ergebnisse

		Nicht erreicht				Teilweise erreicht				Erreicht				Umfassend erreicht		Herausragend erreicht	
		0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%					
Relevanz & Nutzen	Umfang & Relevanz	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%					
	Verwendbare Daten	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%					
Leistung	Trends	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%					
	Ziele	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%					
	Vergleiche	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%					
	Fokus auf die Zukunft	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%					
Gesamtpunktzahl		0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%					
(nicht höher als die Bewertung für Umfang & Relevanz)		0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%					

N.B. RADAR für der Ergebnisse: Weitere Informationen zum Scoring finden Sie in Abschnitt 3.4.

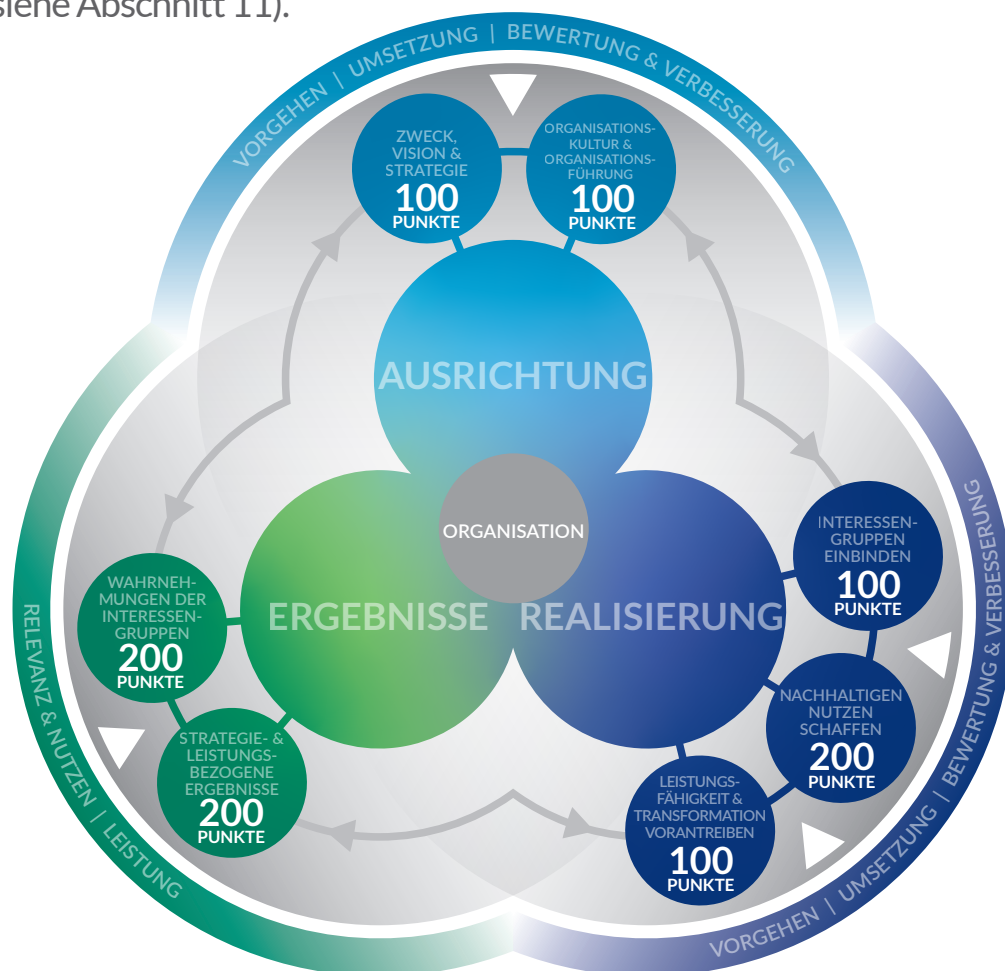


## 3.4 Die Bewertung mit der RADAR Matrix

Sie sehen am unteren Rand der Radar Matrix 1-3 eine einfache Bewertungstabelle in 10 %-Schritten, die an den RADAR-Attributen ausgerichtet ist. Wir haben diese Diagramme aufgenommen, weil viele Organisationen Wert darauf legen, ihre kontinuierlichen Verbesserungsmaßnahmen durch eine numerische Bewertung zu quantifizieren. Wir weisen aber explizit darauf hin, dass es nicht zwingend erforderlich ist, dass eine Organisation sich selbst mit Punkten bewertet, wenn sie das EFQM Modell und RADAR zur Selbstbewertung einsetzt. Nur wenn eine Organisation bei der EFQM oder einer ihrer Certified Recognition Organisationen eine externe Anerkennung beantragt, ist eine Bewertung zwingend notwendig (siehe Abschnitt 11).

Die EFQM und ihre Certified Recognition Organisationen realisieren Verfahren, mit denen diejenigen Organisationen anerkannt werden, die bei einer Bewertung anhand der Kriterien des EFQM Modells nachhaltig herausragende Leistungen vorweisen können.

Organisationen, die sich um eine Anerkennung bewerben, werden bei der Bewertung nach dem EFQM Modell mit maximal 1000 Punkten bewertet. Die 1000 Punkte verteilen sich auf die sieben Kriterien, wie in der folgenden Grafik dargestellt.



## 3.4 Das EFQM-Diagnosetool: RADAR

# Die Bewertung mit der RADAR Matrix

Auf die Bewertung von Kriterium 3 und Kriterium 6 wurde bereits auf den vorhergehenden Seiten dieser Broschüre eingegangen.

Bei der Verwendung der RADAR-Matrizen zur Bewertung der Leistungsfähigkeit einer Organisation in den verbleibenden Kriterien gibt es eine unterschiedliche Herangehensweise zwischen der Bewertung der Kriterien 1, 2, 4, 5 und der Bewertung von Kriterium 7.

In Kriterium 7 (Strategie- und Leistungsbezogene Ergebnisse) gibt es keine Teilkriterien, so dass die verfügbaren 200 Punkte auf Ebene des Kriteriums 7 vergeben werden.

Da die Kriterien 1, 2, 4 und 5 in Teilkriterien untergliedert sind, werden die für jedes Teilkriterium vergebenen Punkte, wie in der Grafik auf der vorherigen Seite dargestellt, innerhalb dieses Kriteriums gleichmäßig verteilt.

Zum Beispiel:

- Jedes der fünf Teilkriterien im Kriterium 1 Zweck, Vision und Strategie trägt maximal 20% der insgesamt im Kriterium 1 zu erreichenden 100 Punkte bei:
  - a. 1.1 = 20 Punkte
  - b. 1.2 = 20 Punkte
  - c. 1.3 = 20 Punkte
  - d. 1.4 = 20 Punkte
  - e. 1.5 = 20 Punkte

- Jedes der 4 Teilkriterien in Kriterium 4 Nachhaltigen Nutzen schaffen trägt maximal 25% der insgesamt im Kriterium 4 zu erreichenden 200 Punkte bei:
  - a. 4.1 = 50 Punkte
  - b. 4.2 = 50 Punkte
  - c. 4.3 = 50 Punkte
  - d. 4.4 = 50 Punkte

Wer dem EFQM Assessmentansatz folgen und die RADAR Logik für die Punktevergabe anwenden möchte, muss zwei Regeln befolgen. Die eine bezieht sich auf die Segmente "Ausrichtung" und "Realisierung", die andere auf das Segment "Ergebnisse":

- Sowohl beim Segment Ausrichtung als auch beim Segment Realisierung darf die Gesamtbewertung eines Teilkriteriums dessen Bewertung für Vorgehen "fundiert" nicht übersteigen. Unabhängig davon, wie gut die anderen Attribute in diesem Teilkriterium bewertet wurden, limitiert die Bewertung für Vorgehen "fundiert" die Gesamtbewertung.
- Bei der Bewertung der Ergebnisse (Kriterium 6 & 7) darf die Gesamtbewertung in den Teilkriterien 6.1 bis 6.5 und die Gesamtbewertung in Kriterium 7 nicht höher sein als die Bewertung für "Umfang und Relevanz". Unabhängig davon wie gut die anderen Attribute bewertet wurden, limitiert die Bewertung für Umfang und Relevanz die Gesamtbewertung.

Organisationen, die an einer externen Anerkennung ihrer Leistungen interessiert sind, werden von einem Team geschulter EFQM-Assessoren unter Anwendung dieser RADAR-Matrizen bewertet.

Die drei Bewertungstabellen können auch von Organisationen verwendet werden, die eine Selbstbewertung nach dem EFQM Modell durchführen möchten. Sie erhalten dadurch eine wertvolle Rückmeldung, die sowohl einen quantitativen, aktuellen Status festlegt als auch Stärken und Verbesserungspotenziale aufzeigt.

Es werden sowohl die Gesamtpunktzahl auf der 1000-er Skala als auch die Punkteprofile entlang der sieben Modellkriterien ermittelt. Das hat den Vorteil, dass sich Organisationen, die das EFQM Modell anwenden, miteinander vergleichen können. Außerdem kann auch in künftigen Selbstbewertungen Fort- oder Rückschritt gegenüber der Ausgangslage festgestellt werden.

# 4 EFQM RADAR Leitlinien

## 4.1 RADAR Leitlinien für AUSRICHTUNG & REALISIERUNG

VORGEHEN	Leitlinien	Der Bewerber muss Folgendes erreichen:
Fundiert	Das Vorgehen ist klar begründet und zielt darauf ab, die Bedürfnisse der für Zweck, Vision und Strategie wichtigen Interessengruppen zu erfüllen. Es ist angemessen beschrieben und zukunftsfähig gestaltet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es gibt einen klaren Grund, der für die Auswahl des Vorgehens spricht – aus welchen Gründen wurde ein bestimmtes Vorgehen gewählt bzw. übernommen, z.B. durch Forschung/ Entwicklung, Lernen oder Benchmarking?</li> <li>• Das Vorgehen ist für diejenigen, die es verstehen müssen, angemessen beschrieben. Ist es bspw. visualisiert, haben sich die "Arbeitsweisen" im Laufe der Zeit geändert?</li> <li>• Das Vorgehen ist auf die Erwartung der wesentlichen Interessengruppen und aller an seiner Umsetzung Beteiligten ausgerichtet (sowohl strategisch als auch operational, z.B. diejenigen, die davon profitieren und diejenigen, die das Vorgehen anwenden).</li> <li>• Das Vorgehen zeigt bereits Anzeichen von Reife oder hat sich in der Praxis bewährt, z.B. weil im Laufe der Zeit nur noch kleiner werdende Änderungen vorgenommen wurden oder das Vorgehen sich auch unter ungewöhnlichen oder schwierigen Umständen bewährt hat.</li> <li>• Das Vorgehen ist zukunftsfähig gestaltet und kann an sich verändernde Bedingungen und Umstände angepasst werden.</li> </ul>
Abgestimmt	Das Vorgehen unterstützt die Ausrichtung der Organisation und ist mit anderen relevanten Vorgehensweisen verknüpft und abgestimmt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Vorgehen ist darauf ausgelegt, die gewünschten Ergebnisse (heutige und zukünftige) zu erreichen, und ist auf die Ausrichtung der Organisation abgestimmt.</li> <li>• Es besteht eine sichtbare/logische Verbindung zur Strategie und das Vorgehen unterstützt ein oder mehrere strategische Ziele.</li> <li>• Die Personen, die sich für ein Vorgehen entscheiden, richten dieses an einem oder mehreren Aspekten der Strategie aus und berücksichtigen dabei auch die Abhängigkeiten von und/ oder die Auswirkungen auf andere Vorgehensweisen.</li> </ul>
<b>UMSETZUNG</b>		
Eingeführt	Das Vorgehen wird in den relevanten Bereichen in angemessenem Zeitraum und effektiver Weise umgesetzt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Ausmaß, in dem das Vorgehen angewendet und in die Praxis umgesetzt wurde. Dies kann sich auf verschiedene hierarchische Ebenen der Organisation, verschiedene Standorte, das Ausmaß der tatsächlichen Umsetzung auf Basis des geplanten Vorgehens, die Anzahl der aktiv beteiligten Mitarbeitenden oder die verschiedenen Produkte, Dienstleistungen und Lösungen, die angeboten werden, beziehen.</li> <li>• Ein Bewusstsein für das weitere Potenzial bei einer vertieften und/oder breiteren Umsetzung ist vorhanden.</li> <li>• Es gibt verschiedene Zahlen und Fakten, die zeigen, wie häufig das Vorgehen verwendet wird, wie und warum sich die Anwendung im Laufe der Zeit verändert hat.</li> </ul>
Flexibel	Die Art der Umsetzung ermöglicht Flexibilität und Anpassung.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es gibt einen Plan (inkl. Zeitplan) für die tatsächliche Umsetzung. Dieser ermöglicht Flexibilität und Anpassung an sich ändernde Umstände.</li> <li>• Es gibt (ein) Beispiel(e) für vorübergehende oder dauerhafte Weiterentwicklungen - kleine oder große - wenn es die Umstände erfordern.</li> </ul>
<b>BEWERTUNG &amp; VERBESSERUNG</b>		
Analyse	Rückmeldungen zu Effizienz und Effektivität des Vorgehens und der Umsetzung werden eingeholt, verstanden und geteilt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Für das spezifische Vorgehen ist die Effektivität (Erreichen des gewünschten Ergebnisses) und die Effizienz (Aufwand in Form von Ressourcen/Zeit/Geld) ersichtlich.</li> <li>• Die Erkenntnis lässt sich gewinnen, wie häufig Feedback gemessen und eingeholt werden sollte, z.B. welche Zyklen gut passen.</li> <li>• Das Feedback wird analysiert, verstanden und mit relevanten Interessengruppen innerhalb und außerhalb der Organisation geteilt.</li> </ul>
Lernen & Verbessern	Erkenntnisse aus Trendanalysen, Messungen, Lernen und Benchmarking werden genutzt, um Kreativität anzuregen und in angemessenen Zeitabschnitten innovative Lösungen für die Verbesserung der Leistungsfähigkeit zu entwickeln.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es werden Maßnahmen ergriffen, um sich abzeichnende Trends und ihre potenziellen Auswirkungen zu verstehen.</li> <li>• Es gibt Erkenntnisse aus Lernaktivitäten und Vergleichen, um zu verstehen, ob das Vorgehen als "überholt", "normal", "besser" oder "herausragend" angesehen werden kann.</li> <li>• Es besteht ein Bewusstsein für das Potenzial weiterer Verbesserungen (schrittweise oder radikaler Durchbruch, z. B. kontinuierliche Verbesserung - Veränderung - Transformation).</li> <li>• Das oben genannte Messen &amp; Lernen führt zu echten Verbesserungen und ist in den Ergebnissen erkennbar.</li> <li>• Es gibt einen Ansatz, um - anstatt alle - nur die besten Ideen und Vorschläge auszuwählen und darauf zu reagieren. Grundlage hierfür ist beispielsweise das Verständnis für die Begrenztheit von Zeit, Ressourcen und Fähigkeiten bei der Umsetzung von Ideen in die Praxis.</li> </ul>



## 4.2 RADAR Leitlinien für ERGEBNISSE

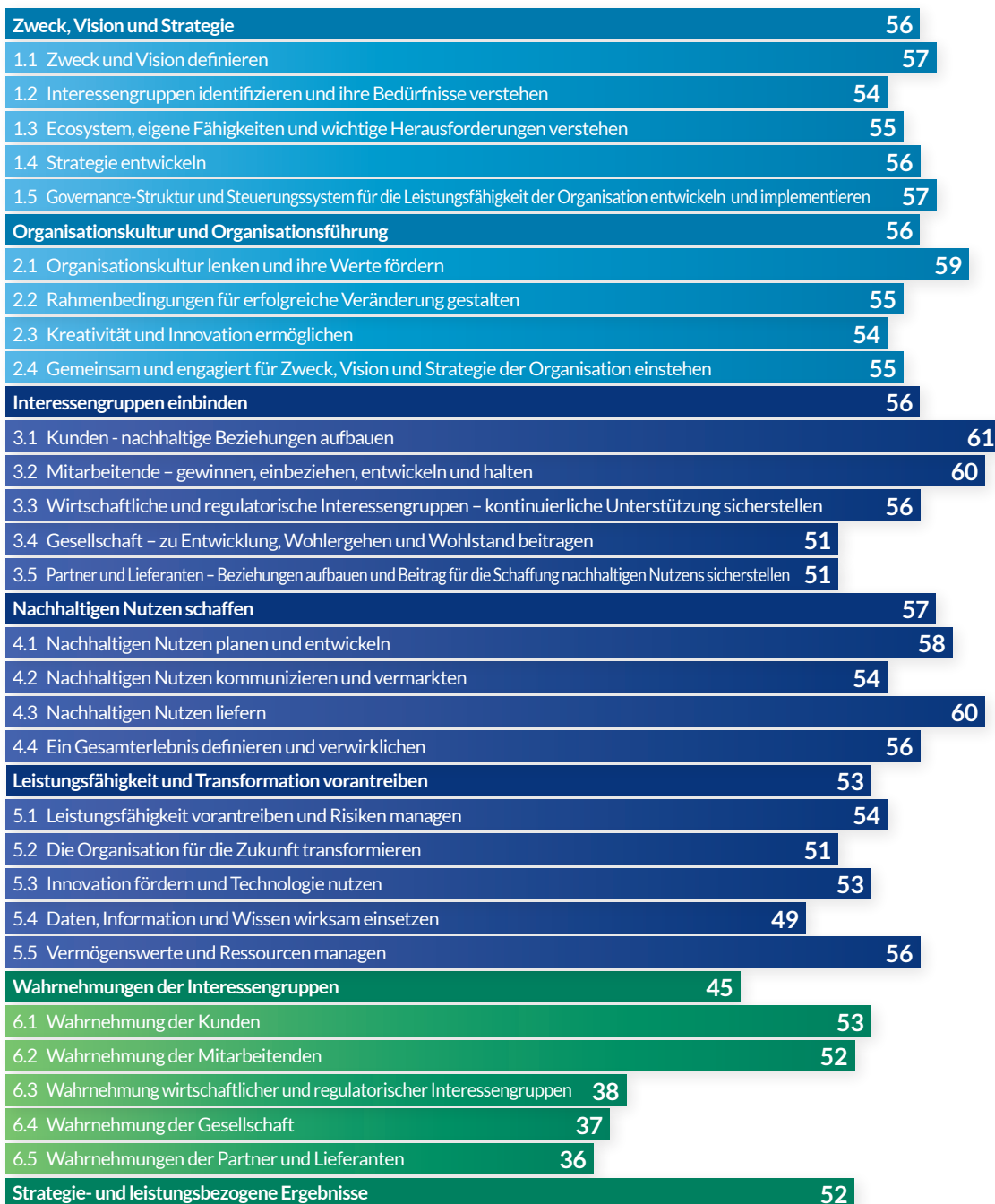
RELEVANZ & NUTZEN	Leitlinien	Der Bewerber muss Folgendes erreichen:
Umfang & Relevanz	Ein Set von Ergebnissen, welche klar mit dem Zweck, der Vision und der Strategie der Organisation verbunden sind, ist identifiziert. Es wird im Laufe der Zeit überprüft und angepasst.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Organisation ist sich darüber im Klaren, was sie messen/erreichen/managen muss, um ihre Strategie umzusetzen und deren Auswirkungen auf die Wahrnehmung der wichtigsten Interessengruppen und die strategie- und leistungsbezogenen Ergebnisse zu verstehen (verstehen, wie über die Auswahl und Priorisierung der Ergebnisse entschieden wird).</li> <li>Die verwendeten priorisierten Messgrößen/ Ergebnisse sind im Kontext von Ausrichtung und Strategie aussagekräftig.</li> <li>Wie wird im Rahmen der Nutzung der Ergebnisse zwischen wesentlichen, weniger wesentlichen und unwichtigen Ergebnissen unterscheiden, um "den Fußabdruck", die Auswirkungen und die Leistungen der Organisation zu verstehen?</li> <li>Welche verständlichen und nützlichen Erkenntnisse gibt es darüber, wie die verschiedenen Ergebnisse zueinander in Beziehung stehen?</li> <li>Wenn es sowohl den Aspekt der Effektivität und der Effizienz gibt, ist dann das Bewusstsein vorhanden, wie diese korrelieren/ zusammenhängen?</li> <li>Wie wird das Kennzahlen-Set überprüft und angepasst, wenn sich strategische/operative Änderungen ergeben?</li> </ul>
Verwendbare Daten	Die Ergebnisse werden zeitgerecht erhoben, sind aussagekräftig, genau und angemessen segmentiert. Sie ermöglichen aussagekräftige Einblicke und Erkenntnisse in Leistungsverbesserungen und Transformation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Schnelligkeit, Konsistenz, Vollständigkeit oder andere Qualitätsaspekte der als Quelle verwendeten Daten und Informationen sind für die Organisation angemessen.</li> <li>Daten, einschließlich prognostischer Messungen, werden gesammelt und in Informationen und Erkenntnisse umgewandelt, um die Entscheidungsfindung zu unterstützen sowie Leistungsverbesserungen und Transformationen voranzutreiben.</li> <li>Was ist der Grund für eine spezifische Segmentierung bei der Analyse von Leistungen/ Ergebnissen?</li> </ul>
LEISTUNG		
Trends	Es liegen positive Trends oder nachhaltig herausragende Leistungen über einen strategischen Zyklus vor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wie schnell verändert sich die Branche / das Tätigkeitsumfeld, in dem die Organisation tätig ist?</li> <li>Was zeigt die Trendentwicklung im Laufe der Zeit - verbessert, stabilisiert oder verringert sich die Leistung im Einklang mit den strategischen und operativen Zielen?</li> <li>Ein bestimmter Trend ist stärker, vergleichbar oder schwächer als andere relevante Trends in der Branche - wie heftig oder schnell passiert die Veränderung?</li> </ul>
Ziele	Angemessene, im Einklang mit der Strategie stehende Ziele werden gesetzt und durchgängig erreicht.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Für ausgewählte Schlüsselergebnisse wird ein Niveau angestrebt, das an der Strategie ausgerichtet ist und von den relevanten Interessengruppen verstanden wird.</li> <li>Wenn das gewünschte künftige Leistungsniveau für ein Schlüsselergebnis festgelegt ist - was ist oder war der Grund für die Festlegung auf dieses spezifische Niveau?</li> <li>Wie weit diese angestrebten Leistungsniveaus in der Realität erreicht, übertroffen oder nicht erreicht werden und wie sich dies auf die Anpassung der Ziele für die Zukunft auswirkt.</li> </ul>
Vergleiche	Es werden relevante externe Vergleiche angestellt, um die eigene Leistung in Bezug auf die strategische Richtung beurteilen zu können. Diese fallen günstig aus.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ob es (beginnend mit den Ergebnissen hinsichtlich der strategischen Ausrichtung) Kenntnis zu ähnlichen Messungen gibt, die von "anderen" innerhalb oder außerhalb der Branche oder der Organisation verwendet werden.</li> <li>Inwieweit die Informationen, mit denen man sich vergleicht, z.B. fundiert, vertrauenswürdig, einfach anzuwenden sind, um die eigene Leistung einschätzen/ positionieren zu können.</li> <li>Was sagt der Vergleich über eine bestimmte Messung aus? Ist die Organisation ein bisschen oder viel besser, vielleicht sogar "die Beste", oder nur auf vergleichbarem Niveau, oder ein bisschen/viel schlechter, und wie wirkt sich dies auf die Zielsetzung aus?</li> <li>Hinweis: Es können Durchschnittswerte von Mitbewerbern und der Branche herangezogen werden, aber herausragende Organisationen werden auch Vergleiche mit Branchenführern oder der Weltspitze aufzeigen - sie können zeigen, dass sie "der Maßstab" sind, dass sie Leistungen auf einem Niveau erbringen, auf dem andere gerne wären.</li> </ul>
Fokus auf die Zukunft	Basierend auf den aktuellen Ursache-Wirkungs-Beziehungen sowie der Analyse von Daten, Leistungsmustern und Vorhersagen versteht die Organisation die Treiber für herausragende Leistungsfähigkeit in der Zukunft.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Welche Erkenntnisse wurden in Bezug auf Ursache-Wirkungs-Beziehungen gewonnen? Inwiefern gab es z.B. beim Vorgehen einen signifikanten Unterschied und welches Ergebnis wäre ohne eine oder mehrere spezifische Maßnahmen, Projekte, Initiativen usw. niemals erreicht worden?</li> <li>Bei welchen Ergebnissen bestehen ein hohes Vertrauen und ausgeprägte Fähigkeiten, andere davon zu überzeugen, dass die erzielten Leistungssteigerungen nachhaltig sein werden? Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich die Leistung weiter verbessert oder stabilisiert?</li> <li>Welches sind relevante Prognosen angesichts der Branche und des Arbeitsumfelds der Organisation?</li> <li>Wie werden vorausschauende Messungen eingesetzt, um die zukünftige Leistung zu verstehen und vorherzusagen?</li> <li>Wie ausgeprägt ist das Verständnis für Verknüpfungen und Hierarchien in den wesentlichen Leistungsindikatoren (KPIs), z. B. der Beziehung zwischen vor- und nachgelagerten Indikatoren?</li> </ul>

# 5 EFQM Gesamtbewertung

Dieses Diagramm zeigt die Bewertungsergebnisse der ersten zwölf Monate mit dem neuen EFQM Modell.

Auf der Grundlage von Daten aus der EFQM AssessBase (beinhaltet Organisationen, die eine Anerkennung anstreben und eine

Gesamtpunktzahl von 300 bis über 700 erreichen) zeigt die untenstehende Grafik die durchschnittlichen Bewertungsprofile, die sich sowohl auf die Kriterien als auch auf die Teilkriterien des neuen EFQM Modells beziehen.





Generell lässt sich festhalten, dass die meisten Nutzer des neuen EFQM Modells in den ersten zwölf Monaten nach seiner Markteinführung bereits mit der Vorgängerversion vertraut waren und daher gut auf ihre nächste Bewertung vorbereitet waren. Dies erklärt, warum die durchschnittlichen Bewertungen eher hoch sind.

Auf der Grundlage dieser Daten sind wir der Meinung, dass die meisten Organisationen mit ähnlichen Leistungen wie bei früheren EFQM-Bewertungen abgeschnitten haben. Wir können deshalb davon ausgehen, dass ein konsistenter Übergang von einem Modell zum anderen möglich ist (auf Ebene des gesamten Modells mit der maximalen Gesamtpunktzahl von 1000 Punkten), wenn Nutzer dies für hilfreich halten.

Auf aggregierter Ebene können wir einige Beobachtungen über Organisationen machen, die sich gut entwickeln. Diese Organisationen haben in den letzten zwölf Monaten gezeigt, dass sie:

- bessere Fähigkeit besitzen, große Veränderungsprozesse und das Tagesgeschäft parallel bewältigen zu können.
- einen einfachen, klaren Zweck (Purpose) definiert haben, den jeder in der Organisation versteht und der sich durch die gesamte DNA der Organisation zieht.
- die Fähigkeit besitzen, künftige Veränderungen zu antizipieren und flexibel sowie anpassungsfähig mit ihren Mitarbeitenden, mit Prozessen und Ressourcen sowie insbesondere mit Daten und Technologie umzugehen.

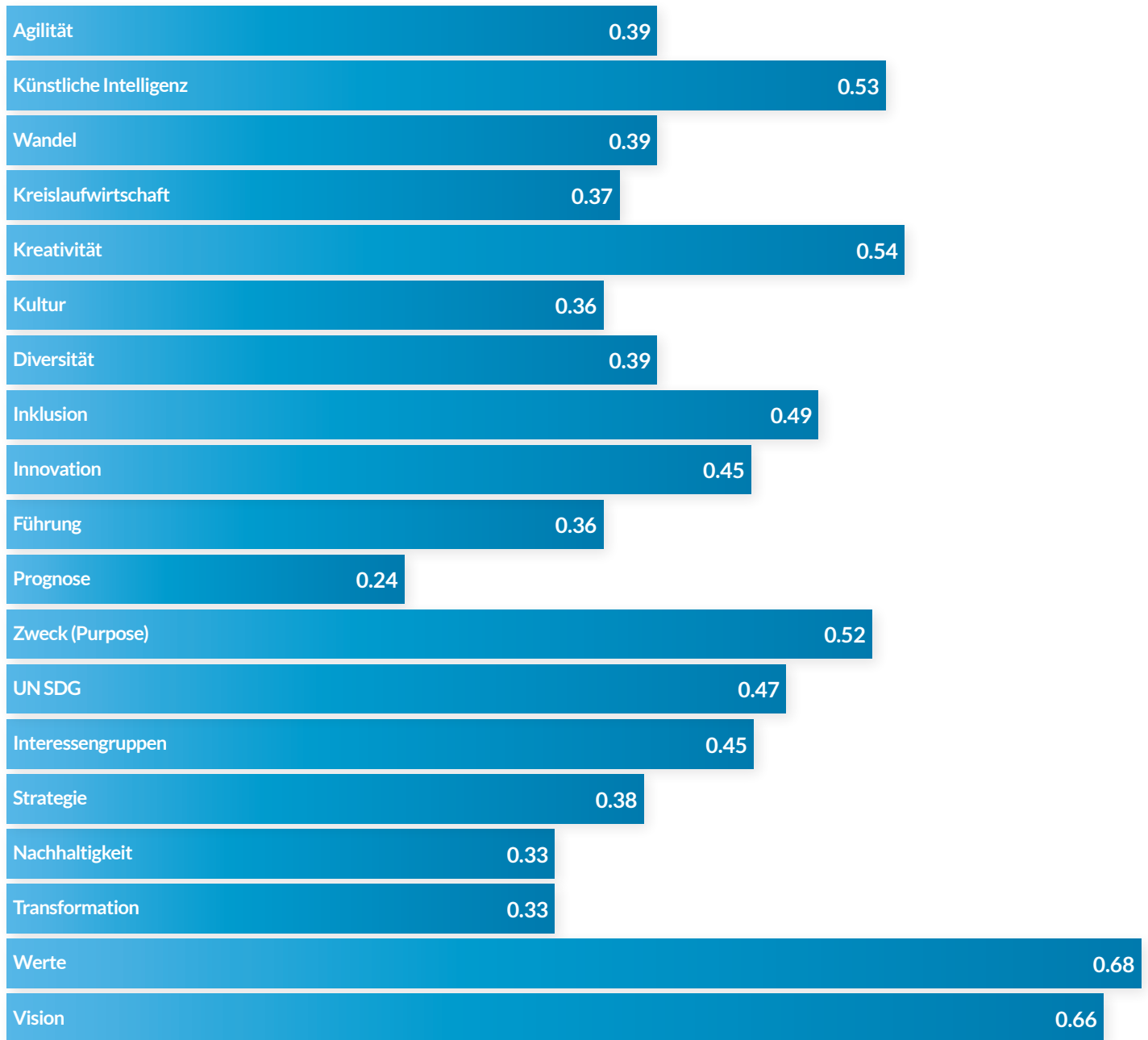
Aus den Daten geht hervor, dass es den Organisationen gut gelingt, ihren Zweck und ihre Strategie festzulegen und einen nachhaltigen Nutzen für ein breites Spektrum von Interessengruppen zu schaffen. Es besteht noch Verbesserungsbedarf darin, die Prioritäten

aus dem Tagesgeschäft mit Disruption, Veränderungen und Transformation in Einklang zu bringen. Weiterhin gibt es noch Möglichkeiten zur Verbesserungen durch die Umgestaltung der Organisation für die Zukunft, die stärker auf der Nutzung von Daten und digitaler Technologie basiert.

Am niedrigsten schneiden die Ergebnisse hinsichtlich der Wahrnehmungen durch die Interessengruppen ab. Dies ist eine große Chance für Unternehmen, die ihre Leistung deutlich steigern wollen. Unsere Hypothese ist, dass Organisationen die Anforderungen ihrer wichtigsten Stakeholder vielleicht tatsächlich nicht erfüllen, aber wir halten es für wahrscheinlicher, dass die Erwartungen nicht gut gemanagt wurden und dass die Ergebnisdaten und die Art und Weise, wie sie erhoben und gemessen werden, verbessert werden müssen. So werden beispielsweise kaum Echtzeitdaten der Wahrnehmung von wichtigen Partnern und Lieferanten genutzt, und es gibt keine Hinweise darauf, dass Stimmungsanalysen (Sentiment Analysis, Freitextanalyse) durchgeführt werden. Darüber hinaus scheint es weniger Einsatz und Fokus darauf zu geben, wie man diese weiteren Interessengruppen zu Fürsprechern machen könnte, so wie dies bei Mitarbeitenden und Kunden der Fall ist.

Die EFQM ist jederzeit gerne bereit, detaillierte Aufschlüsselungen der Bewertungsergebnisse nach Kriterien, Unternehmensgröße oder Branche zu liefern. Dies ist nur mit der Unterstützung unserer Partner möglich, die weltweit Bewertungen nach dem EFQM Modell durchführen. Wir sind ihnen zu Dank verpflichtet und bedanken uns für die wertvolle Zusammenarbeit.

## 6 EFQM Stimmungsanalyse



Diese Analyse basiert auf den Assessments, die in englischer Sprache unter Verwendung des Business Matrix Advanced Tools in der EFQM AssessBase durchgeführt wurden.

Die Stimmungsanalyse (Sentiment Analysis, Freitextanalyse) ist die Verwendung der Sprachanalyse zur systematischen Identifizierung, Extraktion, Quantifizierung und Untersuchung von Gefühlszuständen und subjektiven Informationen. Sie verwendet einen Algorithmus, der die Emotion hinter den Wörtern eines Satzes bestimmt. Einem Text wird eine kombinierte Punktzahl gegeben, die darauf beruht, wie positiv, negativ oder neutral die einzelnen verwendeten Wörter sind, wenn sie im gegebenen Kontext stehen.

Eine Bewertung von +1,0 wäre ein Kommentar voller positiver Emotionen und überschwänglicher Unterstützung. Ein Wert von -1,0 würde dagegen sehr starke negative Emotionen ausdrücken. Der Wert dieser Analyse besteht darin, dass sie die Nuancen einfängt und versucht, dem Leser einen besseren Einblick in die Aussagen des Verfassers gegenüber einer vergleichbaren Bewertung zu geben.

Die EFQM nutzt einen Algorithmus zur Stimmungsanalyse, der uns einen guten Einblick in unsere Organisation gibt, z. B. bei der Sammlung von Feedback von unseren Schulungsteilnehmern. Wir analysieren ihre Textantworten, anstatt eine einfache Skala 1-5 zu verwenden. Dadurch erhalten wir einen umfassenderen Einblick in das, was die Menschen über ihre Schulungserfahrung "empfinden".

Darüber hinaus haben wir mit Hilfe dieser Stimmungsanalyse alle 2021 eingereichten EFQM Global Award (EGA) Bewerbungen analysiert, um herauszufinden, welche Worte wirklich starke positive Gefühle bei den Organisationen hervorrufen, wenn sie über sich selbst schreiben. Es war erfreulich zu sehen, dass solch positive Gefühle ausgedrückt wurden, wenn Organisationen über Werte, Vision, Zweck (Purpose) und Kreativität sprachen. Wir hoffen, dass diese Erkenntnisse den Führungskräften aller Organisationen einen Hinweis darauf geben, was Menschen motiviert, in eine Organisation einzutreten und dort zu bleiben.

# 7 AssessBase

## Kontinuierliche Gewinnung organisatorischer Erkenntnisse

Die AssessBase ist ein flexibles und maßgeschneidertes Tool zur Unterstützung von Organisationen, sich zu verbessern und Veränderungen zu bewältigen. Die AssessBase hilft Organisationen bei der Messung, Verfolgung und Verbesserung der Leistung in den Bereichen, die sie am meisten interessieren.

Anfangen von Start-ups, die ein schnelles Wachstum anstreben, über erfolgreiche Unternehmen, die mit einer Krise zu kämpfen haben, bis hin zu multinationalen Unternehmen, die eine Nachhaltigkeitskultur einführen wollen, kann die AssessBase helfen.

Die AssessBase bietet drei Stufen bewährter Diagnoseinstrumente, die für Organisationen jeder Größe und jedes Reifegrades geeignet sind. Sie können einzeln oder kombiniert eingesetzt werden, um einen ganzheitlichen Überblick zu erhalten. Organisationen können ihren Fortschritt verfolgen und den Einsatz ihrer Ressourcen anpassen, um ihre Ziele besser zu erreichen, indem sie ihre Leistung in zeitlichen Abständen bewerten.

### Fragebogen

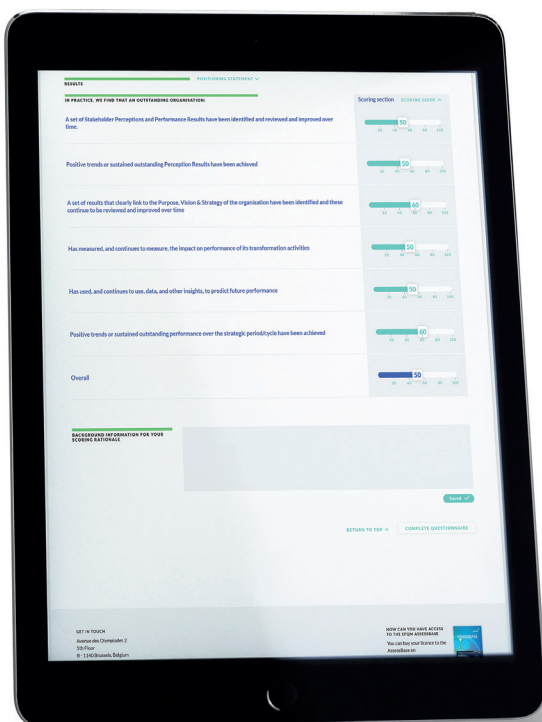
Eine "einfache" Bewertung anhand eines einfachen Fragebogens, um "neugierigen/weniger reifen" Organisationen zu helfen, ihre aktuelle Position zu bestimmen und mögliche Verbesserungspotenziale zu ermitteln.

### Business Matrix

Eine gründlichere Bewertung, die sich auf alle Kriterien des EFQM Modells bezieht und eine Bepunktung für die RADAR-Elemente zur Verfügung stellt. Mit diesem Instrument können Organisationen ein detaillierteres Verständnis für ihre Leistung entwickeln.

### Business Matrix Advanced

Eine vollständige Bewertung auf Ebene der Teilkriterien des EFQM Modells, der zugehörigen Orientierungspunkte und der Punktzahl für die vollständigen RADAR-Attribute. Mit diesem Instrument können Organisationen eine detaillierte Ausgangsbasis für ihre Leistung ermitteln und feststellen, wo sie derzeit herausragend sind und wo es noch Verbesserungspotenziale gibt.



Die Diagnoseinstrumente der AssessBase befassen sich mit Themen wie Zweck, Organisationskultur & Führung, Einbindung und Zufriedenheit der Interessengruppen, Nachhaltigen Nutzen schaffen, Leistungsfähigkeit und Transformation vorantreiben sowie Strategie- und leistungsbezogene Ergebnissen.

## Die EFQM "Lenses" – Konzentration auf ausgewählte Betrachtungsfelder

Unter Verwendung derselben zugrundeliegenden Prinzipien und der sieben Kriterien des EFQM Modells bietet die AssessBase auch mehrere "Lenses", die als Diagnoseinstrumente verwendet werden können – maßgeschneidert für die Messung und Verbesserung der Leistung unter Konzentration auf ein bestimmtes Thema, wie z. B. die Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen (UN SDGs), Kreislaufwirtschaft oder einen bestimmten Sektor, z. B. Bildung.

Für herausragende Organisationen ist es wichtig, bestimmte Managementthemen zu integrieren und zu verankern oder gute Praktiken in den Bereichen Zweck, Ecosystem, Führung, Kultur, in ihrer Kernaufgabe und bei den Ergebnissen sicherzustellen.



## Nach Thema

### Kreislaufwirtschaft

Bietet eine Methode, mit der Organisationen messen und verbessern können, um ihren derzeitigen Ansatz, gekennzeichnet durch "take-make-dispose"-Wirtschaftsmodell (Ressourcen beschaffen - Produkte erstellen - Produkte entsorgen) zu einem nachhaltigen System mit regenerativen Ansätzen zu transformieren.

### UN-Ziele für nachhaltige Entwicklung

Bietet eine Methode, mit der Organisationen ihre Fortschritte bei der Einbindung der relevanten UN-Nachhaltigkeitsziele und der damit verbundenen Ziele in ihre Arbeit messen können.

### Innovation

Es wird gezeigt, wie Organisationen eine stärkere Innovationskultur schaffen und entsprechende Erfolge erzielen können.

### Disruption

Unterstützt Organisationen bei der Analyse, wie gut sie auf Disruption und grundlegende Veränderungen vorbereitet sind und wie wirksam Führung in der heutigen Zeit von Disruption managt.

## Nach Sektor

### Bildung

Unterstützt Leitungsteams von Schulen bei der Messung der aktuellen Leistung und bei der Gestaltung zukünftiger Aktivitäten, um die Leistungen zu verbessern.

## WO KANN ICH MEHR ERFAHREN?

- Um eine Live-Demo der AssessBase zu vereinbaren oder wenn Sie Fragen haben, senden Sie uns bitte eine E-Mail an [assessbase@efqm.org](mailto:assessbase@efqm.org)
- Sie können auch kostenlos auf den AssessBase-Fragebogen zugreifen unter [efqm.org/assessbase](https://efqm.org/assessbase)
- Sie können eine Lizenz für die AssessBase erwerben, die Ihnen den vollen Zugang gibt. [efqm.org/assessbase/shop](https://efqm.org/assessbase/shop)



# 8 Glossar

*Hinweis: Die Begriffserklärungen beziehen sich auf ihre Bedeutung im Kontext des EFQM Modells und im Blick auf eine das Modell anwendende Organisation. Das deutsche Glossar berücksichtigt die Erfahrung deutschsprachiger Leserinnen und Leser mit den hier genannten Begriffen. Zum besseren Verständnis kann die Erklärung vom englischen Text abweichen oder ihn ergänzen*

**Agil:** Fähigkeit einer Organisation und ihrer Mitarbeitenden, angesichts aufkommender Chancen oder Risiken zeitnah und gezielt Richtung und Fokus zu wechseln

**Belegschaft (people):** Die Gesamtheit aller Mitarbeitenden, die die Organisation anstellt (Vollzeit, Teilzeit, Zeitarbeit, Ehrenamt, in Führungs- oder anderen Rollen)

**Benchmarking:** Der systematische Vergleich eigener Vorgehensweisen mit denen anderer Organisationen und dem Ziel, Erkenntnisse über Maßnahmen zur Steigerung der eigenen Leistungsfähigkeit zu gewinnen

**Big Data:** Große Datenmengen, die mit digitalen Lösungen gespeichert, verarbeitet und ausgewertet werden

**Daten (data):** Durch Messung oder Beobachtung gewonnene, unstrukturierte Fakten für Bericht und Analyse

**Datensatz (data set):** In einer Datei gespeicherte Daten in einer bestimmten Struktur, z.B. Steuernummer

**Disruptives Denken (disruptive thinking):** Aus den Beschränkungen der aktuellen Denkroutinen ausbrechen, eine neue, weitere oder andere Perspektive einnehmen, die Dinge aus einem anderen Blickpunkt betrachten oder in anderem Licht sehen

**Diversität (diversity):** Vielfalt und Verschiedenheit der Menschen, die sich z.B. durch Zugang zu Ressourcen, Bildungschancen, Altersunterschiede, kulturelle Herkunft, ethnische Herkunft, Glaube, Klasse, körperliche und geistige Fähigkeiten oder sexuelle Orientierung ergibt

**Dritter Sektor (third sector):** Zusammenfassender Begriff aus Volkswirtschaft und Politik für Organisationen, die weder eindeutig dem Markt (Gewinnorientierung) noch dem Staat (hoheitliche Aufgaben) zugeordnet werden können, durch Regeln geordnet sind und meist gemeinnützige Ziele verfolgen, z.B. Vereine oder Stiftungen

**Ecosystem:** Das Umfeld und die Systeme außerhalb der Organisation, von denen die Organisation beeinflusst wird oder die die Organisation beeinflussen. Eine Organisation kann als System betrachtet werden, das durch die Bedürfnisse von Interessengruppen und Prozesse bestimmt ist, durch die Wechselbeziehungen entstehen. Darüber hinaus beeinflussen viele externe Faktoren ihre Arbeitsweise, die die Organisation jedoch nicht unmittelbar steuern kann. Dies können Gesetze, Wirtschafts- und Gesellschaftsformen der Region und Gemeinde sein, wie die vorherrschenden, religiösen und kulturellen Erwartungen der Gemeinschaften, Forderungen nach Nachhaltigkeit und vorhandene Finanzierungsmöglichkeiten ebenso wie das Netzwerk aus Organisationen, mit denen sie eng zusammenarbeitet. Das alles macht das Ecosystem einer Organisation aus. Die gegenseitige Abhängigkeit zwischen der Organisation und ihrem Ecosystem gut zu steuern, ist wesentlich für Leistungsfähigkeit und Transformation

*Hinweis: Der Begriff wird in seiner englischen Schreibweise verwendet, um ihn von dem Begriff Ökosystem abzugrenzen, mit dem in der deutschen Sprache bisher eher die ökologische Gesamtheit von Menschen, Tieren und Pflanzen verstanden wird, ohne Einbeziehung der ökonomischen und sozialen Bedeutung (People, Planet, Profit / Mensch, Erde, Gewinn)*

**Empowerment:** siehe Freiraum zum Handeln und Entscheiden  
**Erweiterte Realität (augmented reality AR):** Die Kombination realer Dinge mit virtueller Information

**Ethisches Verhalten:** Ethik (oder Moral) sind grundlegende Standards einer Kultur, nach welchen die Handlungen einer Einzelperson bewertet und eingeordnet werden. Sie beeinflussen das Verhalten und helfen dem Einzelnen, verantwortungsvoll zu handeln

**Fähigkeit (competence):** Die intellektuelle oder praktische Anlage, um etwas erfolgreich und effizient zu tun

**Freiraum zum Handeln und Entscheiden (empowerment):** Das bewusste Übertragen von Verantwortung und Entscheidungs- und Handlungsspielraum mit Zugang zu Ressourcen und der Möglichkeit der Selbststeuerung. Durch diesen Freiraum besteht die Möglichkeit, höchstpersönlichen und gemeinschaftlichen Ansprüchen und Zielen gerecht zu werden. Freiraum für Handeln und Entscheiden führt zu einem höheren Maß an Motivation und Selbstvertrauen

**Führung, führen (leadership, to lead):** Im Sinne des EFQM Modells eine Tätigkeit in einer Rolle, nicht zwingend eine hierarchische Position und Funktion

**Geistiges Eigentum (intellectual property):** Der Wert einer Organisation, der nicht in den traditionellen Finanzkonten abgebildet wird. Es repräsentiert die immateriellen Werte einer Organisation und erklärt häufig den Unterschied zwischen Marktwert und Buchwert.

**Gemeinschaft (community):** Typischerweise verschiedene Einzelpersonen, Gruppen und Institutionen, die ein begründetes Interesse am Wohl und Erfolg der Organisation haben oder mit ihr nachbarschaftlich verbunden sind

**Geschäftsmodell (business model):** Elemente einer Geschäftstätigkeit, die nachhaltigen Nutzen schaffen und liefern; diese Elemente enthalten normalerweise das Nutzenversprechen, Kundengruppen und die damit verbundenen Beziehungen, die Wertschöpfungsarchitektur für Produkte, Dienstleistungen und Lösungen, die Erlöse und Kostenflüsse, Partner sowie die für Zweck, Vision und Strategie wichtigen Ressourcen und Prozesse der Organisation

**Geschäftszweck (purpose statement):** Eine Erklärung, die den Zweck der Organisation - was sie tut und warum - so beschreibt, dass ihre Interessengruppen ihn verstehen

**Geschlechterneutralität (gender balance):** Die Gleichstellung von Mann und Frau, z.B. in Bezug auf Recht, Karriere und Vertretung in Entscheidungsgremien

**Gesellschaft (society):** Die soziale Infrastruktur außerhalb der Organisation, die durch die Organisation beeinflusst werden oder auf diese einwirken kann. Dies können Vertreter der unmittelbaren Gemeinschaft oder der Gesellschaft im weiteren Sinn sein z.B. eine Interessenvertretung

**Global Compact:** <https://www.unglobalcompact.org>

**Good Practice:** Beispielhaft vorbildliches Vorgehen, Grundsätze, Prozesse oder Methoden, durch die herausragende Ergebnisse erzielt werden. Benchmarking und externes Lernen sind Methoden, um Good Practice Beispiele außerhalb der Organisation zu finden  
*Hinweis: Auf das in der Vergangenheit verwendete "best practice" wird verzichtet*

**Governance-Struktur:** Regeln und Prozesse zur Ausübung von Anweisung und Kontrolle in einer Organisation, die sie in die Lage versetzen, ihre gesetzlichen, finanziellen und ethischen Verpflichtungen zu erfüllen

**Holistisch:** ganzheitlich, gesamtheitlich



**Indirekter Kunde:** Empfänger, dem der direkte Kunde der Organisation Produkte, Dienstleistungen oder Lösungen liefert, in denen Leistungssteile der Organisation enthalten sind

**Information:** Daten mit Kontext und Perspektive, die vom Empfänger als wertvoll erachtet werden

**Inklusion:** Das Ausmaß, in dem Mitarbeitende der Organisation die Eigenschaften anerkennen, wertschätzen und nutzen, die einen Menschen einzigartig machen. Inklusion setzt die Anerkennung von Diversität als Vorteil für die Organisation voraus

**Innovation:** Die Überführung von Ideen in neue oder bestehende Produkte, Dienstleistungen, Lösungen, Prozesse, Systeme, organisationsinterne oder gesellschaftliche Interaktionen

**Integrität (integrity):** Menschliche Eigenschaft, sich im Einklang mit ethischen Ansprüchen zu verhalten. Typische, damit verbundene Werte sind Respekt, Fairness, Vertrauenswürdigkeit und Ehrlichkeit

**Interessengruppe (stakeholder):** Einzelperson, Gruppe oder Organisation, die ein Interesse an der Organisation, ihren Aktivitäten und ihrer Leistungsfähigkeit hat, weil sie entweder auf die Organisation einwirken oder von dieser beeinflusst werden kann. Beispiele für externe Interessengruppen sind Eigentümer (shareholder), Kunden, Lieferanten, Partner, Behörden und Vertreter einer lokalen Gemeinschaft oder der Gesellschaft. Beispiele für interne Interessengruppen sind die Belegschaft oder Teile der Belegschaft

**Interessengruppe, wichtige:** Wichtige Interessengruppen haben maßgeblich Einfluss auf Ausrichtung, Realisierung und Ergebnisse und damit auf die Erfüllung von Zweck, Vision und Strategie der Organisation

**Kreativität (creativity):** Die Fähigkeit, mit Hilfe von Ideen neue oder verbesserte Prozesse, Produkte, Dienstleistungen, Lösungen, Systeme oder gesellschaftliche Interaktionen zu erschaffen

**Kreislaufwirtschaft (circular economy):** Die Kreislaufwirtschaft verfolgt einen regenerativen Ansatz und steht im Kontrast zur traditionell linearen Wirtschaft, bei der die Produktion durch "kaufen, nutzen, wegwerfen" gekennzeichnet ist. Kreislaufwirtschaft hat den ganzen Lebenszyklus im Blick und zeichnet sich durch langlebiges Design, Wartung, Reparatur, Wiederverwendung, Wiederaufarbeitung, Sanierung und Recycling aus. [http://ec.europa.eu/environment/circular-economy/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/circular-economy/index_en.htm)

**Künstliche Intelligenz (KI, artificial intelligence AI):** Begriff aus der Informatik zur Automatisierung von intelligentem Verhalten und maschinellem Lernen

**Kultur (culture):** Ein bestimmter Wertekanon und die Verhaltensnormen einer Organisation, die ihre Mitarbeitenden und Gruppen teilen und die sowohl ihr Verhalten untereinander als auch gegenüber wichtigen Interessengruppen außerhalb der Organisation beeinflusst

**Kunde (customer):** Empfänger von Produkten, Dienstleistungen und Lösungen, die eine Organisation zur Verfügung stellt. Kunden sind eine der wichtigen Interessengruppen, für die die Organisation die Schaffung von nachhaltigem Nutzen anstrebt

**Leistungsfähigkeit (performance):** Voraussetzung oder Möglichkeit, eine Leistung grundsätzlich und in günstiger Weise auch über einen langen Zeitraum zu erbringen. Hinweis: das englische Wort "performance" kann beides bedeuten, Leistung und Leistungsfähigkeit

**Lernen (learning):** Der Vorgang, durch Theorie und Praxis Fertigkeiten und Fähigkeiten, Wissen sowie Verständnis zu erwerben

**Lernverbund (learning network):** Eine Personengruppe mit gemeinsamem Ziel oder Interesse, die ihre individuellen Informationen, Kenntnisse und Erfahrungen zusammenführt, um gemeinsam aktiv zu lernen

**Managementsystem:** Ein Handlungsrahmen aus Prozessen mit Kennzahlen über deren Leistungsfähigkeit und einem System zu ihrer Steuerung und Verbesserung, der absichert, dass die Organisation ihren Zweck und ihre Vision erfüllt

**Megatrend:** Ein Thema, das erwartbar oder vorhersagbar globalen Einfluss in den kommenden Jahren haben wird. Es ist ein langfristiger, transformierender Prozess mit weltweiter Reichweite, viele Bereiche erfassend und von relevanter Wirkung. Solche Themen erachten Vordenker als die dominanten Faktoren, die jede Organisation unabhängig von Größe, Einfluss, sei sie privat oder öffentlich, über den Horizont der nächsten drei bis fünf Jahre im Blick haben sollte, wenn sie relevant bleiben will

**Mitarbeitende (people):** Einzelpersonen, die für die Organisation tätig sind (Vollzeit, Teilzeit, Zeitarbeit, unterschiedliche Vertragsformen, Ehrenamt, in Führungs- oder anderen Rollen)

**Nachhaltiger Nutzen (sustainable value):** Leistungen und Mehrwerte, die über Produkte, Dienstleistungen und Lösungen für wichtige Interessengruppen dauerhaft geschaffen werden

**Nachhaltigkeit (sustainability):** Die langfristige Zukunft der Organisation, wie sie von ihren wichtigen Interessengruppen wahrgenommen wird, d.h. von wirtschaftlichen und behördlichen Interessengruppen, ihrer Belegschaft, ihrer lokalen Umgebung, ihren Partnern und Lieferanten.

*Hinweis: Die EFQM betont mit dem Begriff der Nachhaltigkeit (anders als die UN) auch die Einschätzung der Leistungsfähigkeit einer Organisation durch ihre Interessengruppen sowie das Ausbalancieren unterschiedlicher Interessen*

**Nutzen (value),** siehe Nachhaltiger Nutzen

**Nutzenversprechen (value proposition):** Der Mehrwert der Produkte, Dienstleistungen und Lösungen einer Organisation, den sie ihren Kunden bietet

**Partner:** Eine externe Partei, mit der die Organisation zusammenarbeitet, um gemeinsame Ziele und gegenseitigen Nutzen zu erreichen

**Partnerschaft:** Eine strategische, langfristige Arbeitsbeziehung zwischen der Organisation und einem oder mehreren Partnern, durch die für alle Beteiligten ein höherer Mehrwert geschaffen und miteinander geteilt wird. Sie können zum Beispiel mit Lieferanten, Zwischenhändlern, Kunden, Bildungseinrichtungen, Beratungsunternehmen oder Forschungseinrichtungen gebildet werden

**Produkt:** Waren, Dienstleistungen oder Lösungen, die das Arbeitsergebnis der Organisation sind und über verschiedene Vertriebskanäle ausgeliefert werden

**Prozess:** Eine Folge von Aktivitäten, die zeitlich wiederholt werden und sich gegenseitig beeinflussen, da der Output der einen zum Input für andere wird. Prozesse schaffen Mehrwert für interne wie externe Kunden, indem sie mit Hilfe von Ressourcen Inputs in Outputs verwandeln. Typischerweise gibt es mehrere Arten von Prozessen: Kern-, Management- und Unterstützungsprozesse

**Regulatorische Interessengruppen:** Siehe Wirtschaftliche und regulatorische Interessengruppen

# 8 Glossar

**Strategie:** Ein Plan, der auf hoher Ebene die Vorgehensweise beschreibt, mit deren Hilfe eine Organisation ihre Vision erreichen möchte. Die Strategie wird in strategische Ziele und Zielvorgaben übertragen, die darstellen, was die Organisation erreichen muss, damit sich ihre Ansprüche erfüllen. Eine Strategie besteht aus zeitlich gestaffelten Aktivitäten, um Ziele zu erreichen, die nach der sorgfältigen Analyse des Ecosystems der Organisation aufgestellt wurden in der Absicht, die Organisation von da, wo sie jetzt ist, dorthin zu bewegen, wo sie sein möchte

**Transparenz:** Ein Zustand, gekennzeichnet dadurch, dass umfassende Information vorhanden ist, um zusammenzuarbeiten, zu kooperieren und gemeinschaftliche Entscheidungen zu treffen

**UN Nachhaltigkeitsziele:** siehe <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>

**UNSDG:** Abkürzung für United Nations Sustainable Development Group, siehe <https://undg.org>

**Veränderung steuern (manage change):** Ein Vorgehen, um Einzelpersonen, Gruppen und Organisationen von ihrem aktuellen Zustand in einen definierten, erwünschten künftigen Zustand zu führen. Es ist ein Prozess der Organisation, um jenen Interessengruppen zu helfen, die von der Veränderung betroffen sind, damit diese die Veränderung verstehen, akzeptieren und annehmen

**Verbesserung (improvement):** Schrittweise Veränderung, die zu höheren Niveaus in der Leistungsfähigkeit führt  
**Vergleiche (comparisons):** Daten, die zum Vergleich der Leistungsfähigkeit zwischen Organisationen oder Prozessen herangezogen werden

**Virtuelle Realität (VR, virtual reality):** Eine Technologie zur Darstellung virtueller Welten unter Ausblendung der Außenwelt

**Vision:** Beschreibung dessen, was die Organisation auf lange Sicht erreichen möchte. Die Vision dient als Leitfaden, um heutige und künftige Handlungsoptionen auszuloten, und bildet gemeinsam mit dem Organisationszweck die Grundlage für Strategie und Richtlinien

**Vorgehen:** Die Gesamtheit einer Reihe von Vorgehensweisen, z.B. könnte das Vorgehen in Bezug auf Reklamationen aus mehreren Vorgehensweisen bestehen. Ein Vorgehen umfasst Prozesse und systematisches Tun im Rahmen von Grundsätzen und Richtlinien und wird bei EFQM mit Hilfe von RADAR ganzheitlich betrachtet

**Vorgehensweise(n) (approach, approach(es)):** Die Art und Weise oder der Ansatz, wie im Allgemeinen ein Ergebnis herbeigeführt wird

**Vorhersage:** Prognose, was in der Zukunft passiert oder notwendig sein wird

**Wahrnehmung (perception):** Die Vorstellung, die sich Interessengruppen von der Organisation machen und sich dadurch eine Meinung über sie bilden

**Werte (values):** Philosophie und Grundsätze, die das Verhalten einer Organisation sowohl im Inneren wie auch in Verbindungen mit der externen Welt prägen. Werte dienen der Belegschaft als Leitplanken für das, was gut oder wünschenswert ist und was nicht. Sie haben großen Einfluss auf das Verhalten von Einzelpersonen sowie Gruppen und dienen in allen Situationen als allgemeine Richtschnur

**Wirtschaftliche und regulatorische Interessengruppen:** Damit sind z.B. Inhaber, Aktionäre, Investoren, Gläubiger und Geldgeber, Regierung, Aufsichtsbehörde, Körperschaften durch Gesetz oder Statut sowie halbstaatliche Institutionen gemeint

**Wissen:** Gesamtheit von Fachwissen und Fertigkeiten einer Person oder Gruppe für ein Sachgebiet, die durch Theorie und/oder Praxis erworben werden. Wissen dient als Leitlinie für zielgerichtetes Handeln

# 9 Danksagung

## 9.1 Einleitung

---

Fast 2000 Menschen haben sich an der Überarbeitung des EFQM Modells in der Version von 2013 beteiligt. Dieser Prozess begann im Juni 2018 und endete mit der Vorstellung des EFQM Modells der nächsten Generation beim EFQM Forum in Helsinki vom 23. bis 24. Oktober 2019.

Die EFQM möchte sich für die Unterstützung, die sie von den nachfolgend genannten Personen und Organisationen erhielt, sehr herzlich bedanken. Ohne ihre Mithilfe wäre es uns nicht gelungen, ein – aus Sicht der EFQM – erstklassiges Modell zu erschaffen, das sich alle Organisationen zunutze machen können, um für sich herausragende Leistungsfähigkeit zu erreichen.

## 9.2 Das EFQM Kernteam

---

Die Ersten, denen für die Herausgabe der jüngsten Version des EFQM Modells Anerkennung auszusprechen ist, sind die Mitglieder des EFQM Kernteams, das die EFQM ins Leben rief, um ihr bei dem gesamten Entwicklungsprozess zu helfen. Die EFQM möchte sich für den Einsatz eines jeden Kernteam-Mitglieds bedanken, den es über den Projektverlauf erbracht hat. Ihre professionelle Einstellung und ihr Vorgehen gegenüber der Herausforderung, vor die sie gestellt wurden, waren beispielhaft. Ihr Einsatz und ihre Hingabe, damit die EFQM Stiftung das bestmögliche, auf die Zukunft gerichtete EFQM Modell erschaffen konnte, werden von dieser in hohem Maße wertgeschätzt.

Dr. Andreas SCHMIDT: SSB Consult: Germany  
Carola MENZER: T-Systems Multi Media Solutions: Germany  
Diane DIBLEY: British Quality Foundation: UK  
Ehrtfried BAEUMEL:  
Robert Bosch GmbH, Plant Bamberg: Germany  
Gail TUTCHER: British Quality Foundation: UK  
Professor Hadi EI TIGANI:  
Dubai Electricity & Water Authority: UAE  
Hakan KILITÇIOĞLU: ARGE Consulting: Turkey  
Ignacio BABÉ: CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN: Spain  
Johann SAUERMANN: Quality Austria: Austria  
Matt BYROM: Siemens: UK  
Peter BROWNING: Signify: The Netherlands  
Rebecca KELLY: West Lothian Council: Scotland  
Sabine KERN: Vamed: Austria  
Stéphane VERDOUX: Strateis: France  
Susana FÁBREGAS: CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN: Spain  
Dr. Thomas BÄUERLE: SSB Consult: Germany  
Professor Vittorio CESAROTTI:  
University of Rome Tor Vergata: Italy

## 9.3 Teilnehmende einer Befragung

---

86 Fragen zu beantworten war ganz sicher kein 5-Minuten-Job und die über 1200 Antworten wurden von der EFQM als klarer Hinweis für das hohe Interesse an der Erneuerungsinitiative für das EFQM Modell gedeutet. Mit Hilfe der Antworten aus dieser Befragung gelang dem Kernteam ein erfolgreicher Start.

## 9.4 Teilnehmende des Workshops beim EFQM Forum in Wien

---

Die dritte Gruppe, der die EFQM ihren Dank aussprechen möchte, sind die etwa 60 Personen, die am zweiten Tag des EFQM Forums 2018 in Wien an einem Workshop teilnahmen, um sich die ersten Gedanken des Kernteams anzuhören und auf einige herausfordernden Kommentare antworteten, die aus der oben erwähnten Befragung hervorgegangen waren.

## 9.5 Interviewte Entscheider

---

Die vierte Gruppe, der die EFQM danken möchte, sind Entscheidende der Vorstandsebene, die sich zu einem Interview mit Kernteam-Mitgliedern bereit erklärten. Nicht alle Teilnehmenden wollten namentlich erwähnt werden. So haben wir uns darauf beschränkt, die verschiedenen Branchen aufzulisten, die an diesem Teil des Prozesses beteiligt waren:

- Automobilindustrie
- Beratung
- Bildungswesen
- E-Commerce
- Elektronik & Halbleitertechnologie
- Energiebranche
- Finanzdienstleistungen
- Gemeinnützige Einrichtungen
- Gesundheitswesen (öffentlich und privat)
- Gewerkschaften
- Industrieautomation
- Informations- und Kommunikationstechnologie
- Kreislaufwirtschaft
- Luftfahrtindustrie
- Online Business
- Pharmazeutische Industrie
- Staatliche Einrichtungen
- Stahlverarbeitendes Gewerbe
- Süßwaren- und Lebensmittelindustrie
- Verarbeitendes Gewerbe
- Verkehrsgewerbe

# 9 Danksagung

## 9.6 Organisationen für die gemeinsame Entwicklung und Erprobung

Die fünfte Gruppe, die es wert ist, erwähnt zu werden, sind 24 Organisationen, die sich freiwillig zu einer gemeinsamen Entwicklung und Erprobung bereit erklärten. Durch die unschätzbaren Rückmeldungen dieser Organisationen konnten sich in den Gedanken des Kernteams die finalen Anpassungen heraus kristallisieren, die sicherstellen, dass das EFQM Modell zukunftsfest ist. Wir bedanken uns sehr herzlich bei den folgenden Organisationen, die die Erprobung in ihren europäischen Werken durchführten:

- Bosch Rexroth S.p.A: Italien
- CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN: Spanien
- Enagas: Spanien
- ESBAS: Türkei
- Geriatric Health Centres of the City of Graz (GGZ): Österreich
- Helsana Versicherungen AG: Schweiz
- Robert Bosch GmbH, Plant Bamberg: Deutschland
- Robert Bosch GmbH, Plant Blaichach: Deutschland
- Robert Bosch Car Multimedia GmbH: Deutschland
- Siemens: Digital Factory: Vereinigtes Königreich
- Signify: Niederlande
- TetraPak: Italien
- UNOPS: Dänemark
- Vamed: Österreich
- West Lothian Council: Schottland
- Wheatley Group: Schottland
- Wiener Konzerthaus: Österreich

Unser Dank geht auch an die folgenden Organisationen aus den Vereinigten Arabischen Emiraten (VAE), die an der gemeinsamen Entwicklungs- und Erprobungsphase des Modells teilnahmen und wertvolle Rückmeldungen gaben.

- Abu Dhabi Police
- Dubai Airport Free Zone Authority
- Dubai Electricity & Water Authority
- Dubai Municipality
- Dubai Police
- Knowledge & Human Development Authority (KHDA)

Namentlich möchten wir uns bei Isra'a MOBIDEEN aus dem EFQM Büro in den VAE bedanken, die jene sechs Organisationen im Erprobungsprozess unterstützte.

Die EFQM bedankt sich beim Team des BMW Mexico Operations Departments am Standort San Luis Potosi in Mexiko, unterstützt von Hans-Joachim SCHNEIDER, QMS GmbH.

Besonders seien auch die Mitglieder des Französischen Benchmarking Clubs erwähnt, die in zwei separaten, halbtägigen Workshops in Lyon und Toulouse den Modellentwurf kritisch prüften.

## 9.7 Übersetzungsteams

Die Arbeitssprache des Modells ist Englisch, dennoch wird es in vielen Ländern weltweit verwendet, in denen Englisch nicht Muttersprache ist. Das ist die Leistung einer Vielzahl von Übersetzern, nicht zuletzt unter unseren Nationalen Partnern. Die EFQM spricht diesen ihren Dank für ihren Einsatz aus, um das Modell in vielen verschiedenen Sprachen zugänglich zu machen. Unser Dank für die deutsche Übersetzung geht an:

- Thomas Bäuerle, SSB Consult, Deutschland
- Heike Mühlbauer, Partners4Excellence
- Norbert Kohlscheen, Partners4Excellence
- Birgit Behrens-Otto, BO Consult, Deutschland
- Jörn Cerff, DGQ, Deutschland
- Michaela Drascher, Quality Austria, Österreich
- Jürgen Frei, freisl Beratung, Training, Coaching, Deutschland
- Walter Ludwig, Excellence Coaching, Deutschland
- Nicole Mayer, Quality Austria, Österreich
- André Moll, Initiative Ludwig-Erhard-Preis, Deutschland
- Johann Saueremann, Quality Austria, Österreich
- Siegfried Schmidt, SAQ Swiss Association for Quality, Schweiz
- Franz-Peter Walder, Quality Austria, Österreich
- Priska Wyser, ESPRIX Excellence Suisse, Schweiz

Diese Übersetzung ist eine Gemeinschaftsleistung deutschsprachiger EFQM-Experten aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Ziel ist es, dem englischen Original so nah wie möglich zu kommen und gleichzeitig für deutschsprachige Lesende die wesentlichen EFQM Begriffe und Ideen klar zu vermitteln - so viel Deutsch wie möglich, so wenig Englisch wie nötig. Bei Drucklegung gab es keinen Standard für geschlechterneutrales Deutsch. Wir geben der aktuellen Entwicklung durch bereits gängige Formulierungen Ausdruck, soweit diese die Verständlichkeit des Textes für Lesende nicht beeinträchtigen. Das Glossar wurde gegenüber dem englischen Original um Erläuterungen erweitert und berücksichtigt die gelegentlich abweichende Tradition der Wortinhalte im deutschsprachigen Raum.

## 9.8 Das EFQM Büro

Nicht zuletzt gilt unser Dank diesen Mitgliedern aus dem EFQM Büro, die sich für den Modell- Entwicklungsprozess engagierten, und deren Einsatz und Unterstützung die wesentlichen Zutaten für den Erfolg des Projektes waren.

Geoff CARTER: Model Development Core Team Leader & Programme Advisor

Gianluca MULÉ: Chief Operating Officer

Samuli PRUIKKONEN: Senior Manager – Assessment & Recognition

Vinciane BEAUDUIN: Global Head of Digital Services

Ihnen allen danke ich sehr herzlich für ihre Zeit, ihre Gedanken und ihr Interesse, die EFQM bei der eigenen Transformation und der Transformation dieses weltweit anerkannten, Spitzen-Modells zu unterstützen.

Russell LONGMUIR  
Chief Executive Officer  
EFQM

## Mitwirkung und Beteiligung

---

Wenn Ihre Organisation Mitglied der EFQM wird, eröffnen Sie sich die Chance, einem Netzwerk beizutreten, das Organisationen weltweit verbindet, unabhängig von ihrer Größe oder Branche und erhalten die Gelegenheit, sich mit Gleichgesinnten auszutauschen, gemeinsam zu lernen und sich zu unterhalten. Als EFQM Mitglied erhalten Sie professionelle Unterstützung, um Ihren Plan für die Verbesserung der Leistungsfähigkeit Ihrer Organisation zu entwickeln und auszuführen. Sie erhalten Zugang zu einer Reihe exklusiver Leistungen, die Ihre Organisation dabei unterstützen jede Herausforderung zu meistern, Veränderung zu steuern und nachhaltigen Nutzen für Ihre Interessengruppen zu schaffen.

Verbinden Sie sich mit der EFQM Community über die Software Lösung TOTEM. Das ist eine App, mit der Sie interessante Artikel teilen, Fragen stellen oder Fotos von Aktivitäten Ihrer Teams posten können – von Ihrer Arbeit, wo sie waren, was sie tun und an was sie sich erfreuen.

## Zugang zu weiteren Ressourcen

---

Die "EFQM Knowledge Base" (Datenbank) ist eine Quelle mit kuratiertem und validiertem Inhalt für eine Vielzahl an Themen, Bereichen und Material. Sie können durch Erfolgsgeschichten, Einsichten und Artikel, Videos, Podcasts, Werkzeuge und Datenanalyse surfen. Mit den gewonnenen Erkenntnissen fördern Sie die Verbesserungsreise Ihrer Organisation sowie Ihre persönliche Entwicklung. [www.knowledgebase.efqm.org](http://www.knowledgebase.efqm.org)

## Training

---

Das Trainingsportfolio der EFQM bietet Kurse an, die Sie unterstützen und Ihnen helfen, die Anwendung des EFQM Modells zu beherrschen. Sie beginnen mit dem Grundlagenkurs, der Ihnen das grundsätzliche Verständnis für das EFQM Modell vermittelt. Danach können Sie drei untereinander wechselbare Laufbahnen verfolgen - ganz nach Ihren Bedürfnissen:

- Die Laufbahn Assessment, wenn Sie an einem internen oder externen Assessment teilnehmen möchten
- Das EFQM-Training "Organisational Change Leader" richtet sich an diejenigen, die Wandel mit Zuversicht vorantreiben wollen, indem sie das EFQM Modell nutzen, um die gewünschten Veränderungen zu steuern und zu realisieren
- Die Laufbahn Themenfokus, wenn Sie mit Hilfe des EFQM Modells ein spezielles Managementthema anpacken wollen, z.B. Innovation und wenn Sie lernen möchten, wie Sie das Modell als Diagnosetool verwenden, um Stärken und Verbesserungsmöglichkeiten für dieses Thema nutzen.

## Anerkennung

---

EFQM Anerkennung ist ein großartiger Weg, um Ihren Interessengruppen zu zeigen, dass Ihre Organisation sich verpflichtet, ihre Leistungsfähigkeit zu verbessern und für die Zukunft fit zu sein. Die verschiedenen Anerkennungsstufen stellen Meilensteine in dieser Reise da, unterstützen die Motivation der Belegschaft und erhalten das Momentum für ihre Organisation.

Der "EFQM Global Excellence Award" ist der härteste Wettbewerb um eine Anerkennung als herausragende Organisation weltweit. Wenn Ihre Organisation an diesem Wettbewerb teilnimmt, spielt sie bereits in der "Champions League" und unterwirft sich einem rigorosen Prozess, den ein Team von erfahrenen Assessoren und Assessorinnen ausführt, die in Summe in verschiedenen Branchen erfahren sind und aus unterschiedlichen Kulturen stammen.

Alle EFQM Assessments, interne wie externe, werden durch eine Online Plattform unterstützt: Die "EFQM Assess Base". Diese Plattform unterstützt Ihre Organisation effizient über den ganzen Assessmentverlauf. Vom Beginn bis zur Reife werden Sie das jeweilige Tool finden, das Ihnen und Ihrem Team hilft, die Stärken und Potenziale Ihrer Organisation während des Assessmentprozesses zu erkennen. Thematische Werkzeuge (lenses / „Linsen“) sind auf dieser Plattform auch erhältlich, um spezielle Information zu erhalten sowohl über den Prozess als auch die Leistungsfähigkeit in den jeweiligen, wichtigen Teilbereichen. [www.assessbase.efqm.org](http://www.assessbase.efqm.org)

Folgen Sie EFQM auf LinkedIn, Twitter, Facebook, Instagram oder TOTEM, um stets auf dem neuesten Stand zu sein in Bezug auf aktuelle Nachrichten und was in der Community so los ist.

Sollten Sie weitere Information oder Hilfe benötigen, so zögern Sie nicht, uns zu kontaktieren unter [info@efqm.org](mailto:info@efqm.org) oder [www.efqm.org](http://www.efqm.org)



# EFQM: Was wir tun

## TRAINING

### Managen, Innovationen, verändern.

Lernen Sie, Transformation und Wandel mit dem EFQM Modell zu managen

Ganz gleich, ob Sie sich zum ersten Mal mit dem EFQM Modell befassen, sich als Experte positionieren wollen oder beabsichtigen, das EFQM Modell zur Verbesserung Ihrer Organisation einzusetzen - wir können Ihnen helfen, Ihr Ziel zu erreichen.

Erfahren Sie mehr darüber und entdecken Sie mehr unter [efqm.org/training](https://efqm.org/training)

## INSIGHT

### Benchmarking, Verbesserung ... und immer noch ein bisschen tiefer eintauchen ...

Immer verbessern, immer lernen

Die AssessBase ist ein flexibles und maßgeschneidertes Tool, das Organisationen bei der Verbesserung und bei der Steuerung von Veränderungen unterstützt. Die KnowledgeBase ist unsere Drehscheibe für Wissen und Ressourcen, die Ihre Organisation und Sie in Ihrer Rolle unterstützt, indem sie direkten Zugang zu umfassenden und individualisierten Inhalten bietet.

Erfahren Sie mehr darüber und entdecken Sie mehr unter [efqm.org/insight](https://efqm.org/insight)

## ANERKENNUNG

### Werden Sie weltweit führend

Die EFQM-Gemeinschaft möchte Erfolg anerkennen und belohnen

Wir bieten eine globale Plattform für Anerkennung und Unterstützung.

Erfahren Sie mehr darüber und entdecken Sie mehr unter [efqm.org/recognition](https://efqm.org/recognition)



# Kontakt

**Wenden Sie sich an die EFQM, wenn Sie Ihre Arbeit verbessern und Ihr Unternehmen sich entwickeln lassen wollen.**

Um einer Managementphilosophie zu folgen, die von Tausenden von Menschen auf der ganzen Welt geteilt wird. Eine Philosophie, die Purpose (Zweck), Menschen, unseren Planeten und Gewinn miteinander verbindet, mit einem globalen Netzwerk von Mitgliedern, die stolz darauf sind, sich gegenseitig zum Erfolg zu verhelfen.



**BRÜSSEL**  
Avenue des Olympiades 2  
1140 Brüssel,  
Belgien

T +32(2) 775 35 11

[info@efqm.org](mailto:info@efqm.org)



**NAHER OSTEN**  
Dubai Knowledge Park  
Block 13, Office G21  
P.O. Box 500772, Dubai  
Vereinigte Arabische Emirate

T +971 4 365 81 70

[efqmmiddleeast@efqm.org](mailto:efqmmiddleeast@efqm.org)



**LONDON**  
Parkshot House, 5 Kew Rd  
Richmond TW9 2PR  
United Kingdom

T +32(2) 775 35 11

[info@efqm.org](mailto:info@efqm.org)

# EFQM Modell-sponsoren



شرطة أبوظبي  
ABU DHABI POLICE

**afnor**  
GROUPE



Technology & Manufacturing of  
BMW Brilliance Automotive Ltd.

**BMW  
GROUP**



**CAQ** 中国质量协会  
China Association for Quality

**DGQ**

Deutsche Gesellschaft  
für Qualität

**excellence  
finland**

**KAN**  
KURDISTAN AGENCY  
FOR NORMALIZATION

**KEOLIS**  
LYON



**rexroth**  
A Bosch Company



**SSB CONSULT**

**SPIRIT**  
SLOVENIA



**VAMED**  
health.care.vitality.

