



TQU Verlag

Arbeiten mit dem EFQM Modell 2020

Arbeiten mit dem EFQM Model 2020

[Autor: Jürgen Bläsing](#)

Das Vorgehen wurde von der European Foundation for Quality Management EFQM entwickelt und gepflegt. Es besteht aus dem "EFQM Modell" und dem EFQM Diagnosetool "RADAR". Damit will die EFQM Unternehmungen dabei unterstützen, Erfolge zu erzielen, indem es aufzeigt, wo sich Unternehmen auf dem Weg zum nachhaltigem Nutzen befinden. Es soll dabei helfen Lücken aufzuzeigen, mögliche Lösungen zu verstehen und die Leistungsfähigkeit voranzutreiben. Die Anwendung des Modells kann Unternehmungen unabhängig von ihrer Größe, Branche, Struktur und ihrem Reifegrad große Vorteile bringen. Eine besondere Rolle in diesen Veränderungsprojekten und -prozessen spielen die Assessoren. Sie können das Modell anwenden. Mit den so genannten "Assessments" können sie den aktuellen Stand analysieren und dem Führungskreis wertvolle Die sie b... zur Verbesserung und Weiterentwicklung... Umfr... er... ins... anbieten.

Das EFQM Modell wurde weiterentwickelt. In der Ausgabe 2020 werden sieben (bisher neun) Kriterien verwendet. Diese sind drei Segementen zugeordnet. Die erprobte RADAR Methode wurde angepasst. Globale und internationale Maßstäbe der Nachhaltigkeit wurden in ihren Grundsätzen in das Modell aufgen...
www.tqu-verlag.de

In dieser Applikation wurden die aktuellen Änderungen übernommen und ein Weg vorbereitet, wie Assessoren und andere Interessierte relativ schnell zu einem Bewertungsergebnis kommen können. Es gibt in einer Selbstbewertung einen Überblick wo und wie organisatorische Stärken das Profil im Rahmen des EFQM Modells darstellen. Diese Applikation kann auf keinen Fall sorgfältige und vertiefende Assessments ersetzen. Das APP ist in Excel programmiert und kann sofort eingesetzt werden.

Quellenverweis: Das EFQM Model , EFQM Brussels 2019

TQU Verlag, Magirus-Deutz-Straße 18, 89077 Ulm Deutschland, Telefon 0731/14660200, verlag@tqu-group.com, www.tqu-verlag.com

QUALITY APPS Applikationen für das Qualitätsmanagement

Lizenzvereinbarung

Dieses Produkt "Arbeiten mit dem EFQM Model 2020" wurde von uns mit großem Aufwand und großer Sorgfalt hergestellt. Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt (©). Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Weitergabe, der Übersetzung, des Kopierens, der Entnahme von Teilen oder der Speicherung bleiben vorbehalten.

Bei Fehlern, die zu einer wesentlichen Beeinträchtigung der Nutzung dieses Softwareproduktes führen, leisten wir kostenlos Ersatz. Beschreibungen und Funktionen verstehen sich als Bestrebung, voll Nutzungsmöglichkeiten darzustellen, nicht als verbindliche Zusicherung und bestimmte Eigenschaften. Wir übernehmen keine Gewähr dafür, dass die angebotenen Lösungen für bestimmte vom Kunde selbst festgelegte Zwecke geeignet sind, auf externe Quellen hinweisen.

Sie erklären sich damit einverstanden, dass das Produkt nur für die eigenen Arbeitszwecke in Form einer Kopie in Ihrem Unternehmen zu verwenden. Sollten Sie es in anderer Form, insbesondere in Schulung und Inbetriebnahme bei anderen Unternehmen (z.B. in Form einer Schulungseinrichtung etc.) verwenden wollen, setzen Sie sich unbedingt vorher mit uns wegen einer entsprechenden Vereinbarung in Verbindung. Unsere Produkte werden kontinuierlich weiterentwickelt. Bitte melden Sie sich, wenn Sie ein Update wünschen.

Wir wünschen viel Spaß und Erfolg mit dieser Applikation

TQU Verlag, Magirus-Deutz-Straße 18, 89077 Ulm Deutschland, Telefon 0731/14660200, verlag@tqu-group.com, www.tqu-verlag.com

Quality APPS Applikationen für das Qualitätsmanagement

Hintergrund

Seit seiner Einführung im Jahr 1988 hat sich das Business Excellence Modell der European Foundation for Quality Management EFQM zu einer anerkannten und vielfach angewendeten Form der Unternehmensbewertung bewährt. In größeren zeitlichen Abständen wurde es überarbeitet und den Gegebenheiten der Zeit angepasst. Aktuell wird die Überarbeitung 2020 propagiert. "Mit nunmehr drei Segmenten – Ausrichtung, Realisierung, Ergebnisse – sowie der angepassten RADAR-Logik präsentiert sich das EFQM Modell zeitgemäß, relevant und aufgeräumt. Das Ziel der Erneuerung war es, mit dem Modell Antworten auf Fragen geben zu können, die Organisationen im Zeitalter von Digitalisierung, Transformation und anhaltender Veränderung beschäftigen. Die Grundkonzepte der Exzellenz entfallen. Damit wird ein weiteres Ziel erreicht: das neue Modell ist weniger komplex. Die RADAR-Logik wurde grafisch direkt an die drei Segmente angebunden (Quelle DGQ)". Unternehmensbewertungen (Assessments) werden dadurch nicht unbedingt einfacher. Die geringere Komplexität erfordert erhöhtes Know-how und Engagement der Assessoren. Gefordert ist die Fähigkeit im Ecosystem einer Organisation bestehende Chancen und Gefahren zu erkennen und zu bewerten, um dem Management Hinweise zu geben diesen Herausforderungen agil, effektiv und effizient zu begegnen.

Lösung

In dieser Applikation wird auf Basis des EFQM Modells 2020 eine Vorgehensweise entwickelt, in der sich eine selbst bewertende Einheit im Hinblick wo und wie organisatorische Stärken das Profil im Rahmen des EFQM Modells dargestellt werden. Diese Applikation kann auf keinen Fall sorgfältige und vertiefende Assessments ersetzen. In jedem der drei Handlungsfelder Ausrichtung, Realisierung und Ergebnisse werden zu den insgesamt sieben Kriterien entsprechend der EFQM RADAR Analyse Skalen von 0 bis 10 angeboten, die in der Regel auf zwei erste und zweite Prioritätsbestimmungen in der Applikation programmiert sind, um zu unterstützen dabei.

Anwendung

Das APP unterstützt in der Theorie und Praxis die Anwendung des Bewertungsmodells. Das APP ist in Excel programmiert und kann sofort eingesetzt werden. Diese Applikation liefert Hintergrundinformation und mögliche Anwendungshinweise. Sie unterstützt Personen und Gruppen, die sich in das interessante Thema einarbeiten wollen.

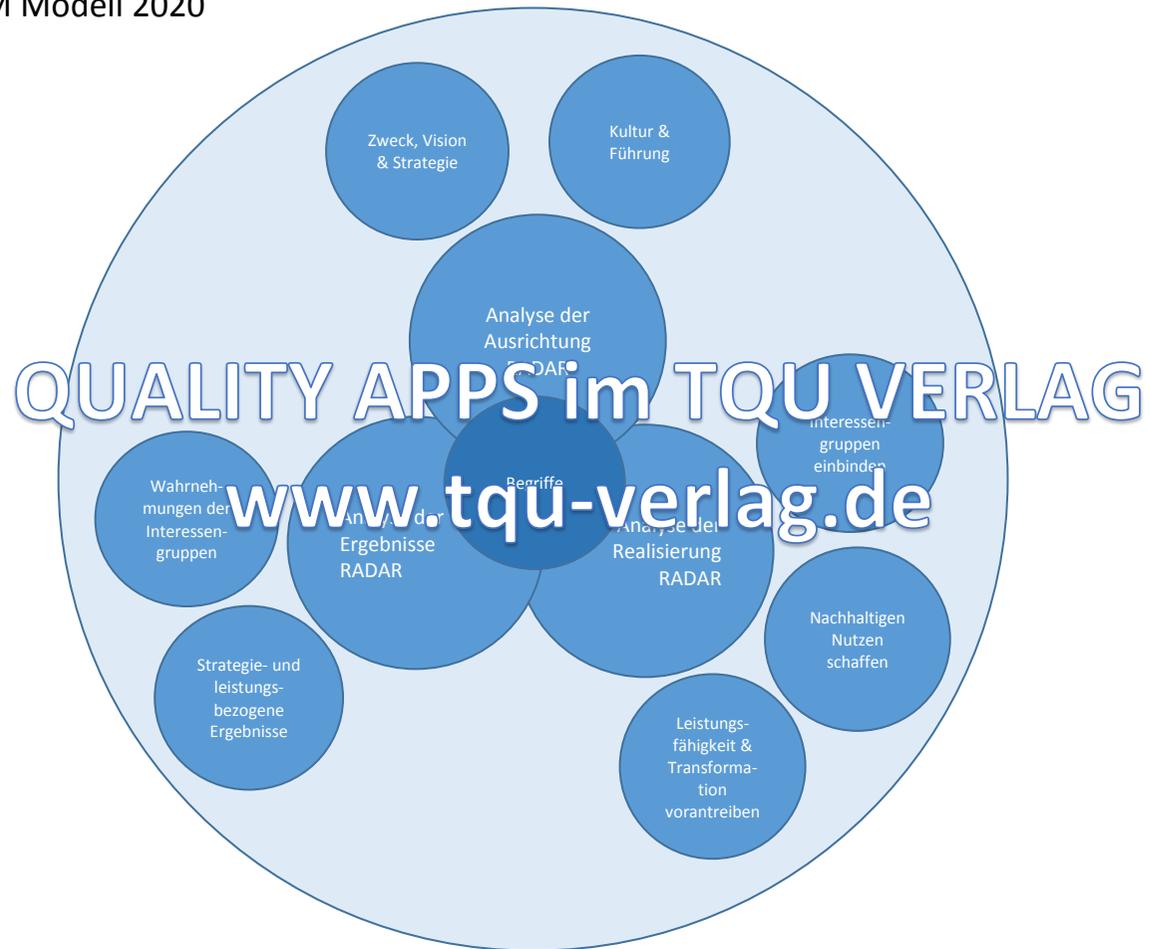
Schutz:

Dieses APP ist lauffähig unter Excel. Bei den eingetragenen Daten handelt es sich um Vorschläge und Testdaten, sie müssen vor der Anwendung vom Benutzer entsprechend verändert oder gelöscht werden. Es wird empfohlen das Original vorher zu sichern. Die Mappe ist insgesamt geschützt. Der Schutz kann nicht aufgehoben werden. Die einzelnen Zellen und Blätter der Mappe sind durch einfachen Excel-Schutz geschützt. Einzelne Zellen, Blätter oder Zeilen wie Spalten können zum Schutz gesperrt oder ausgeblendet sein. Werden vom Anwender die eingerichteten Schutzmaßnahmen aufgehoben, lehnen der Autor und der Verlag alle weiteren Verpflichtungen ab. Quellen sind benannt und übernommene Inhalte sind gekennzeichnet. Für benannte Links wird keinerlei Haftung übernommen.

Ergebnisse

Alle Ergebnisse beruhen auf den vom Autor eingesetzten Regeln und Berechnungen, sie müssen vom Anwender sorgfältig auf ihre Eignung geprüft werden. Die berechneten Ergebnisse sind als Vorschläge, Hinweise oder Anregungen zu verstehen. Auf die Quellen wird verwiesen.

Das EFQM Modell 2020



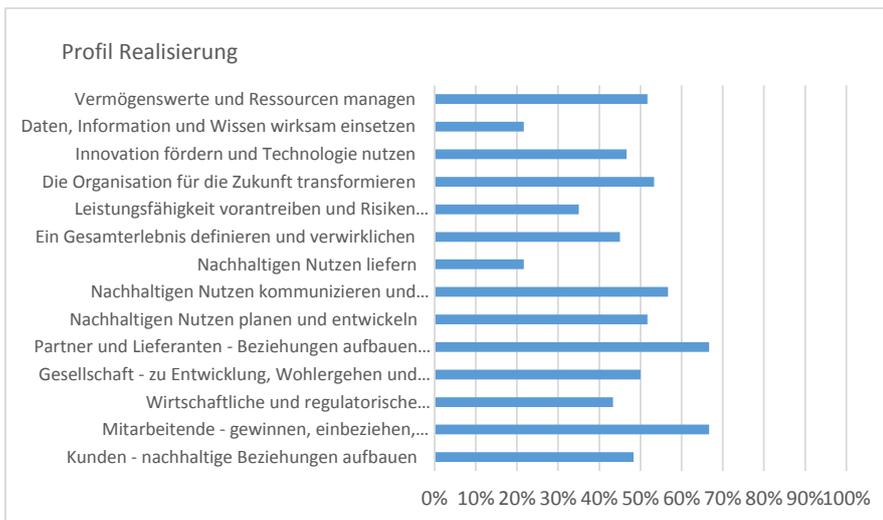
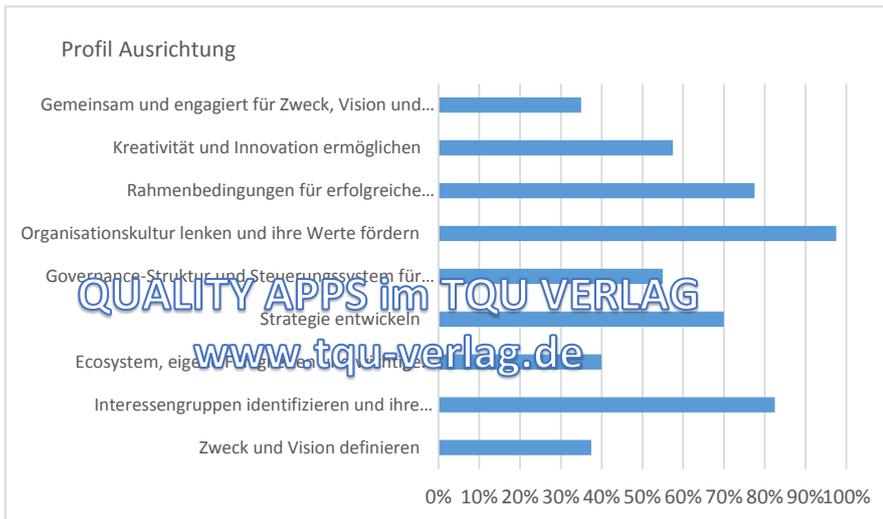
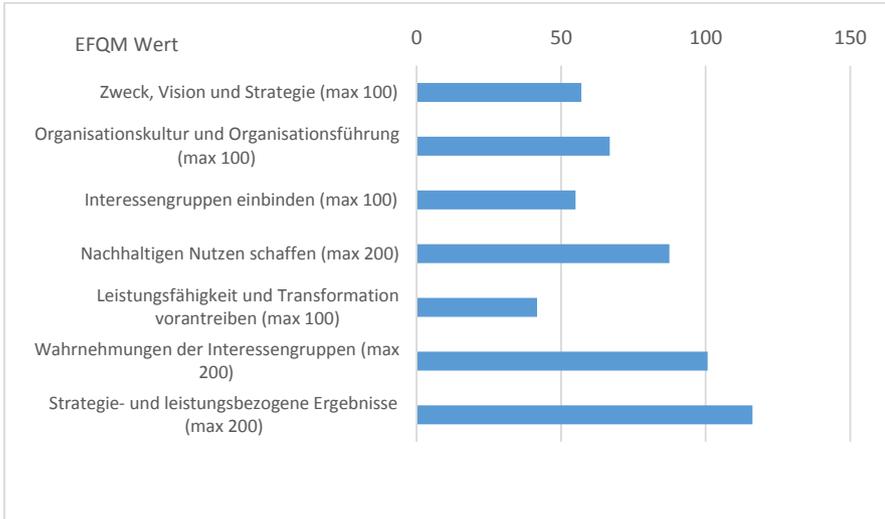
Das EFQM Modell 2020

			RADAR Bewertung						EFQM Wert				
			Vorgehen ist fundiert	Vorgehen ist abgestimmt	Umsetzung ist eingeführt	Umsetzung ist flexibel	Bewertung und Verbesserung: Analyse	Bewertung und Verbesserung: Lernen und Verbessern					
Die Ausrichtung	Zweck, Vision und Strategie	1	1 Zweck und Vision definieren	1		5		7	2	57			
			2 Interessengruppen identifizieren und ihre Bedürfnisse verstehen	8		10		6	9				
			3 Ecosystem, eigene Fähigkeiten und wichtige Herausforderungen verstehen	0		7		4	5				
			4 Strategie entwickeln	3		7		8	10				
			5 Governance-Struktur und Steuerungssystem für die Leistungsfähigkeit der Organisation entwickeln und implementieren	10		5		3	4				
	Organisationskultur und Organisationsführung	2	1 Organisationskultur lenken und ihre Werte fördern	9		10		10	10		67		
			2 Rahmenbedingungen für erfolgreiche Veränderung gestalten	7		8		7	9				
			3 Kreativität und Innovation ermöglichen	6		7		10	0				
			4 Gemeinsam und engagiert für Zweck, Vision und Strategie der Organisation eintreten	10		1		2	1				
			5 Kundenerwartungen verstehen und in die Geschäftsstrategie einbinden	4		4		2	10				
Die Realisierung	Interessengruppen einbinden	3	1 Kundenerwartungen verstehen und in die Geschäftsstrategie einbinden	4		4		2	2	55			
			2 Mitarbeiterbeziehungen, einbeziehung und Einbindung	4		4		2	2				
			3 Mitarbeiterbeziehungen, einbeziehung und Einbindung	4		4		2	2				
			4 Mitarbeiterbeziehungen, einbeziehung und Einbindung	4		4		2	2				
			5 Mitarbeiterbeziehungen, einbeziehung und Einbindung	4		4		2	2				
	Nachhaltigen Nutzen schaffen	4	1 Nachhaltigen Nutzen definieren und in die Geschäftsstrategie einbinden	8		7		9	1		88		
			2 Nachhaltigen Nutzen kommunizieren und erreichen	9		9		8	9				
			3 Nachhaltigen Nutzen liefern	0	2	5	1	0	5				
			4 Ein Gesamterlebnis definieren und verwirklichen	9	0	0	6	9	3				
			5 Nachhaltigen Nutzen sichern	8	7	6	9	1	0				
Leistungsfähigkeit und Transformation vorantreiben	5	1 Leistungsfähigkeit vorantreiben und Risiken managen	2	8	3	4	4	0	42				
		2 Die Organisation für die Zukunft transformieren	10	1	3	8	3	7					
		3 Innovation fördern und Technologie nutzen	8	7	0	2	5	6					
		4 Daten, Information und Wissen wirksam einsetzen	0	10	3	0	0	0					
		5 Vermögenswerte und Ressourcen managen	7	1	5	6	4	8					
Die Ergebnisse	Wahrnehmungen der Interessengruppen	6	1 Wahrnehmung der Kunden	2	1	1	8	10	7	101			
			2 Wahrnehmung der Mitarbeitenden	8	4	5	8	6	8				
			3 Wahrnehmung wirtschaftlicher und regulatorischer Interessengruppen	9	5	2	1	7	1				
			4 Wahrnehmung der Gesellschaft	4	0	9	5	2	6				
			5 Wahrnehmungen der Partner und Lieferanten	0	6	8	3	10	5				
	Strategie- und leistungsbezogene Ergebnisse	7	1 Indikatoren bezogen auf nachhaltigen Nutzen im Sinne des Zwecks der Organisation	9	7	4	5	0	4	116			
			2 Indikatoren zu den finanziellen Ergebnissen	0	2	7	3	10	5				
			3 Indikatoren zur Erfüllung der Erwartungen wichtiger Interessengruppen	10	10	1	10	10	6				
			4 Indikatoren bezogen auf die Erreichung strategischer Ziele	9	8	9	10	4	8				
			5 Indikatoren zur Messung und Verbesserung der Leistungsfähigkeit	8	2	10	9	5	3				
			6 Indikatoren zum Fortschritt der Transformation	6	1	9	6	4	8				
			7 Indikatoren zur Vorhersage der Zukunft	1	10	9	2	-	0				
						Relevanz & Nutzen: Umfang & Relevanz	Relevanz & Nutzen: Verwendbare Daten	Leistung: Trends	Leistung: Ziele		Leistung: Vergleiche	Leistung: Fokus auf die Zukunft	
						Regeln						Summe	525

Quellenverweis: Das EFQM Modell , EFQM Brussels 2019

TQU Verlag, Magirus-Deutz-Straße 18, 89077 Ulm Deutschland, Telefon 0731/14660200, verlag@tqu-group.com, www.tqu-verlag.com

Bewertungsvorschlag	von	bis
Keine oder kaum Nachweise	0	1
Einzelne Nachweise	2	3
Mehrere Nachweise	4	6
Klare Nachweise	7	8
Durchgängig vorbildlich	9	10





Das EFQM Modell 2020

Tabelle 1: Analyse der Ausrichtung (Kriterien 1 und 2)

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.
Umsetzung	Eingeführt	Das Vorgehen wird in den relevanten Bereichen in angemessenem Zeitraum und effektiver Weise umgesetzt.
Bewertung und Verbesserung	Analyse	Rückmeldungen zu Effizienz und Effektivität des Vorgehens und der Umsetzung werden eingeholt, verstanden und geteilt.
Bewertung und Verbesserung	Lernen und 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.

Tabelle 2: Analyse der Realisierung (Kriterien 3, 4 und 5)

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.
Vorgehen	Abgestimmt	Das Vorgehen unterstützt die Ausrichtung der Organisation und ist mit anderen relevanten Vorgehensweisen verknüpft und abgestimmt.
Umsetzung	Eingeführt	Das Vorgehen wird in relevanten Bereichen in angemessenem Zeitraum und effektiver Weise umgesetzt.
Umsetzung	Flexibel	Die Art der Umsetzung ermöglicht Flexibilität und Anpassung.
Bewertung und Verbesserung	Analyse	Rückmeldungen zu Effizienz und Effektivität des Vorgehens und der Umsetzung werden eingeholt, verstanden und geteilt.
Bewertung und Verbesserung	Lernen und 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.

Tabelle 3: Analyse der Ergebnisse (Kriterien 6 und 7)

Relevanz und Nutzen	Umfang und 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.
Relevanz und Nutzen	Verwendbare Daten	Die Ergebnisse werden zeitgerecht erhoben, sind aussagekräftig, genau und angemessen segmentiert. Sie ermöglichen aussagekräftige Einblicke und Erkenntnisse in Leistungsverbesserungen und Transformationen.
Leistung	Trends	Es liegen positive Trends oder nachhaltig herausragende Leistung über einen strategischen Zyklus vor.
Leistung	Ziele	Angemessene, im Einklang mit der Strategie stehende Ziele werden gesetzt und durchgängig erreicht.
Leistung	Vergleiche	Es werden relevante externe Vergleiche angestellt, um die eigene Leistung in Bezug auf die strategische Richtung beurteilen zu können. Diese fallen günstig aus.
Leistung	Fokus auf die Zukunft	Basierend auf den aktuellen Ursache-Wirkungs-Beziehungen sowie der Analyse der Daten, Leistungsmustern und Vorhersagen versteht die Organisation die Treiber für herausragende Leistungsfähigkeit in der Zukunft.

Regeln

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.

Beim Segment "Ergebnisse (Kriterien 6 und 7)" darf die Gesamtbewertung die Bewertung für "Umfang und Relevanz" nicht übersteigen. Unabhängig davon, wie gut die anderen Attribute bewertet wurden, limitiert die Bewertung für "Umfang und Relevanz" die Gesamtbewertung.

Quellenverweis: Das EFQM Modell, EFQM Brussels 2019

[zurück zum Arbeitsblatt](#)

[zurück zur Übersicht](#)

TQU Verlag, Magirus-Deutz-Straße 18, 89077 Ulm Deutschland, Telefon 0731/14660200, verlag@tqu-group.com, www.tqu-verlag.com

Das EFQM Modell 2020

Vorrang des Kunden und dessen Bedürfnissen vor anderen Zielen

Notwendigkeit eines langfristigen, auf Interessengruppen gerichteten Blickwinkels

Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zwischen dem, was die Organisation tut, wie sie es tut und was sie infolge dieser Handlungen erreicht

Die Ausrichtung

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 nachhaltigen Nutzen ausgerichtete Strategie, gestaltet eine erfolgsorientierte Kultur. Durch diese Ausrichtung bereitet sie sich den Weg, um ihrem Ecosystem als Vorbild zu gelten und um für die Menschheit ihre Zukunftspfade zu identifizieren.

Kriterium

Zweck, Vision und Strategie

Eine herausragende Organisation definiert sich über einen inspirierenden Zweck, eine erstrebenswerte Vision und eine wirksame Strategie. Der Zweck der Organisation beschreibt, was sie existenziell existieren will; bezieht sich auf die Funktion, die sie im nachhaltigen Nutzen für die Interessengruppen; erschafft den Handlungsrahmen, für den sie Verantwortung übernimmt im Bezug auf ihre Beziehung zum Ecosystem. Die Vision ist das, 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 näher zu kommen.

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

[zurück zur Übersicht](#)

Quellenverweis: Das EFQM Modell, EFQM Brussels 2019

TQU Verlag, Magirus-Deutz-Straße 18, 89077 Ulm Deutschland, Telefon 0731/14660200, verlag@tqu-group.com, www.tqu-verlag.com

Das EFQM Modell 2020

Vorrang des Kunden und dessen Bedürfnissen vor anderen Zielen

Notwendigkeit eines langfristigen, auf Interessengruppen gerichteten Blickwinkels

Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zwischen dem, was die Organisation tut, wie sie es tut und was sie infolge dieser Handlungen erreicht

Die Ausrichtung

Eine Organisation, die dauerhaft herausragende Ergebnisse erzielt, die die Erwartungen ihrer Interessengruppen erfüllen oder übertreffen definiert einen inspirierenden Zweck, erschafft eine erstrebenswerte Vision, entwickelt ein Geschäftsmodell, das nachhaltig und ausgerichtet ist, und setzt eine erfolgsorientierte Kultur durch diese Ausrichtung. Je mehr Organisationen im Wettbewerb im Ökosystem als Vorbild zu gelten und um für die Umsetzung ihrer Zukunftspläne gut positioniert zu sein.

Kriterium 2

Organisationskultur und Organisationsführung

Unter Organisationskultur werden die Werte und Verhaltensweisen einer Organisation verstanden, die im Laufe der Zeit von den 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.

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 eintreten

[zurück zur Übersicht](#)

Quellenverweis: Das EFQM Modell, EFQM Brussels 2019

Das EFQM Modell 2020

Vorrang des Kunden und dessen Bedürfnissen vor anderen Zielen

Notwendigkeit eines langfristigen, auf Interessengruppen gerichteten Blickwinkels

Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zwischen dem, was die Organisation tut, wie sie es tut und was sie infolge dieser Handlungen erreicht

Die Realisierung

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 anhaltendem 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.

Kriterium 3

Interessengruppen einbinden

Obwohl jede Organisation ihre ganz spezifischen Interessengruppen festlegt und über deren Priorität entscheidet, ist es sehr wahrscheinlich, dass es Ähnlichkeiten in der Anwendung der hier folgenden Grundlagen zur Einbindung von Interessengruppen gibt.

Eine herausragende Organisation identifiziert in ihrem Umfeld die wichtigsten Interessengruppen, die sie zu Geschäftszielen beitragen; 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.

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

[zurück zur Übersicht](#)

Quellenverweis: Das EFQM Modell, EFQM Brussels 2019

Das EFQM Modell 2020

Vorrang des Kunden und dessen Bedürfnissen vor anderen Zielen

Notwendigkeit eines langfristigen, auf Interessengruppen gerichteten Blickwinkels

Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zwischen dem, was die Organisation tut, wie sie es tut und was sie infolge dieser Handlungen erreicht

Die Realisierung

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 anhaltigem Nutzen fokussiert, eine gewinnbringende Kultur formt. Mit der oben beschriebenen Ausrichtung bereitet die Organisation ein Vorgehen vor. Um die Strategie effektiv und effizient auszuführen, muss die Organisation die Interessengruppen in ihrem System einbeziehen und sich umfassen mit denjenigen befassen, die für ihren Erfolg wichtig sind. Nachhaltige Nutzen erreichen, die Leistung in realer Welt, für die Erde, wo heute forderlich sind und zugleich die Verbesserung und Transformation sicherstellen, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein.

Kriterium 4

Nachhaltigen Nutzen schaffen

Eine herausragende Organisation versteht, was die Leistung nachhaltigen Nutzen langfristigen Erfolg und Wachstum in stark wettbewerbsfähiger 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. 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

[zurück zur Übersicht](#)

Quellenverweis: Das EFQM Modell , EFQM Brussels 2019

TQU Verlag, Magirus-Deutz-Straße 18, 89077 Ulm Deutschland, Telefon 0731/14660200, verlag@tqu-group.com, www.tqu-verlag.com

Das EFQM Modell 2020

Vorrang des Kunden und dessen Bedürfnissen vor anderen Zielen

Notwendigkeit eines langfristigen, auf Interessengruppen gerichteten Blickwinkels

Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zwischen dem, was die Organisation tut, wie sie es tut und was sie infolge dieser Handlungen erreicht

Die Realisierung

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 anhaltigem 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, nicht nur den Nutzen kreieren, die Leistung nivellieren, die für den Erfolg von heute erforderlich sind, sondern auch die notwendigen Veränderungen und Transformation sicherstellen, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein.

Kriterium 5

Leistungsfähigkeit und Transformation vorantreiben

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

[zurück zur Übersicht](#)

Quellenverweis: Das EFQM Modell, EFQM Brussels 2019

TQU Verlag, Magirus-Deutz-Straße 18, 89077 Ulm Deutschland, Telefon 0731/14660200, verlag@tqu-group.com, www.tqu-verlag.com

Das EFQM Modell 2020

Vorrang des Kunden und dessen Bedürfnissen vor anderen Zielen

Notwendigkeit eines langfristigen, auf Interessengruppen gerichteten Blickwinkels

Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zwischen dem, was die Organisation tut, wie sie es tut und was sie infolge dieser Handlungen erreicht

Die Ergebnisse

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 Wahrnehmung der Interessengruppen, der Schaffung nachhaltigen Nutzen, des gleichzeitigen Vorantreibens von Leistungsfähigkeit und Transformation.

Kriterium 6

Wahrnehmungen der Interessengruppen

Dieses Kriterium fokussiert auf jene Ergebnisse, die auf Rückmeldungen wichtiger Interessengruppen beruhen und damit deren persönliche Wahrnehmung der Organisation beschreiben. Beispiele für Themen, nicht unbedingt vollständig.

Diese Wahrnehmungen können sich auf ehemalige und aktuelle Interessengruppen beziehen und sind in der Regel durch öffentliche Kommunikation, Fokusgruppen, Bewertungen, Presse, oder soziale Medien, externe Anerkennungen, Referenzen, strukturelle Feedbacksituationen, Umfragen/Beschwerden, Online-Rückmeldungen und Kundendienstteams sammeln. Zusätzlich zu den Wahrnehmungen dieser wichtigen Interessengruppen, denen persönliche Erfahrung zugrunde liegt, können Wahrnehmungen auch vom Image der Organisation hinsichtlich ihrer ökologische 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. 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 ihr gegenwärtige Ausrichtung und Realisierung entsprechend zu ändern.

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

[zurück zur Übersicht](#)

Quellenverweis: Das EFQM Modell , EFQM Brussels 2019

TQU Verlag, Magirus-Deutz-Straße 18, 89077 Ulm Deutschland, Telefon 0731/14660200, verlag@tqu-group.com, www.tqu-verlag.com

Das EFQM Modell 2020

Vorrang des Kunden und dessen Bedürfnissen vor anderen Zielen

Notwendigkeit eines langfristigen, auf Interessengruppen gerichteten Blickwinkels

Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zwischen dem, was die Organisation tut, wie sie es tut und was sie infolge dieser Handlungen erreicht

Die Ergebnisse

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 erfüllt über Daten und Fakten hinaus die Erwartungen der Interessengruppen, der Schaffung nachhaltigen Nutzes, des Leistungsfortschritts, der Leistungsfähigkeit und Transformation.

Kriterium 7

Strategie- und leistungsbezogene Ergebnisse

Dieses Kriterium fokussiert Ergebnisse im Zusammenhang mit der Leistungsfähigkeit der Organisation bezüglich der Fähigkeit, die Strategie umzusetzen und nachhaltigen Nutzen zu schaffen; der Fitness für eine erfolgreiche Zukunft. Strategische Leistungsindikatoren können finanzielle Ergebnisse sein.

Diese Ergebnisse verwendet die Organisation, um ihre Gesamtleistung zu überwachen, zu verstehen und zu verbessern. Sie nutzt die Ergebnisse auch, um die Auswirkungen ihrer Leistungsfähigkeit auf die Wahrnehmungen durch für ihren Zweck, ihre Vision und ihre Strategie wichtige Interessengruppen und 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 beeinflussen; nutzt die erzielten Ergebnisse, um ihre zukünftige Leistungsfähigkeit mit hoher Wahrscheinlichkeit vorauszusagen.

- 7.1 Indikatoren bezogen auf nachhaltigen Nutzen im Sinne des Zwecks der Organisation
- 7.2 Indikatoren zu den finanziellen Ergebnissen
- 7.3 Indikatoren zur Erfüllung der Erwartungen wichtiger Interessengruppen
- 7.4 Indikatoren bezogen auf die Erreichung strategischer Ziele
- 7.5 Indikatoren zur Messung und Verbesserung der Leistungsfähigkeit
- 7.6 Indikatoren zum Fortschritt der Transformation
- 7.7 Indikatoren zur Vorhersage der Zukunft

[zurück zur Übersicht](#)

Quellenverweis: Das EFQM Modell, EFQM Brussels 2019

TQU Verlag, Magirus-Deutz-Straße 18, 89077 Ulm Deutschland, Telefon 0731/14660200, verlag@tqu-group.com, www.tqu-verlag.com

Das EFQM Modell 2020

agil	Fähigkeit einer Organisation und ihrer Mitarbeitenden angesichts aufkommender Chancen oder Risiken zeitnah und gezielt Richtung und Fokus zu ändern
Benchmarking	Der systematische Vergleich eigener Vorgehensweisen mit denen anderer Organisationen und dem Ziel, Erkenntnisse über Maßnahmen zur Steigerung der eigenen Leistungsfähigkeit zu gewinnen
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 zum Beispiel 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, zum Beispiel 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 die Leistungsfähigkeit und Transformation
Empowerment	Freiraum zum Handeln und Entscheiden. Das bewusste Übernehmen von Verantwortung und Entscheidungsspielraum mit Zugang zu Ressourcen und der Möglichkeit der Selbststeuerung. Durch diesen reinen menschlichen Willen, die Möglichkeit hoch zu sein, eine und gemeinschaftlichen Ansprüchen und Zielen gerecht zu werden. Freiraum für Handeln und Entscheiden führt zu einem höheren Maß an Motivation und Selbstvertrauen
Geschäftsmodell (business model)	Elemente einer Geschäftstätigkeit, die nachhaltigen Nutzen schaffen und liefern: diese Elemente enthalten normalerweise das Nutzenversprechen, die Wertschöpfungskette und die damit verbundenen Geschäftsprozesse. Wirtschaftliche Architektur für Produkte, Dienstleistungen und Lösungen, die Erlöse und Kostenmasse, Partner sowie die für Zweck, Vision und Strategie wichtigen Ressourcen und Prozess der Organisation
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
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
Integrität (integrity)	Menschliche Eigenschaft, sich im Einklang mit ethischen Ansprüchen zu verhalten. Typische, damit verbundene Werte sind Respekt, Fairness, Vertrauenswürdigkeit und Ehrlichkeit

QUALITY APPS im TQU VERLAG

www.tqu-verlag.de

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. Beispiel für interne Interessengruppen sind die Belegschaft oder Teile der Belegschaft
Leistungsfähigkeit (performance)	Voraussetzung oder Möglichkeit, eine Leistung grundsätzlich und in günstiger Weise auch über einen längeren Zeitraum zu erbringen
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 umfassend und von relevanter Wirkung
Strategie	Ein Plan, der auf hoher Ebene die Vorgehensweise beschreibt, mit deren Hilfe eine Organisation ihre Vision erreichen möchte
Vision	Beschreibung dessen, was eine 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
Vorgehensweise (approach)	Art und Weise oder Ansatz, wie im Allgemeinen ein Ergebnis herbeigeführt wird
Werte (values)	Philosophie und Grundsätze, die das Verhalten einer Organisation sowohl im Inneren wie auch in Verbindung 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

[zurück zur Übersicht](#)

Quellenverweis: Das EFQM Model , EFQM Brussels 2019

TQU Verlag, Magirus-Deutz-Straße 18, 89077 Ulm Deutschland, Telefon 0731/14660200, verlag@tqu-group.com, www.tqu-verlag.com