





Vierzehn führende europäische Unternehmen gründeten 1988 die European Foundation for Quality Management (EFQM®) als gemeinnützige Organisation auf Mitgliederbasis. Ihre Mission ist es, die treibende Kraft für nachhaltige Excellence in Europa zu sein. Sie sieht als Vision eine Welt, in der europäische Organisationen eine überragende Stellung einnehmen.

Die EFQM ist Partnerschaften mit verwandten nationalen Organisationen eingegangen, um das Gedankengut der nachhaltigen Excellence besser in Europa verbreiten zu können. Diese Nationalen Partnerorganisationen arbeiten mit der EFQM auch in der Förderung des EFQM-Modells für Excellence zusammen. Kontaktadressen sind unter <http://www.efqm.org> zu finden.

Im deutschsprachigen Raum sind die Nationalen Partnerorganisationen:

DGQ-DEC (www.deutsche-efqm.de) in Deutschland,

AFQM (www.afqm.at) in Österreich,

SAQ (www.saq.ch) in der Schweiz.

Bis Januar 2003 sind ca. 800 Organisationen aus den meisten europäischen Ländern und den meisten Tätigkeitsbereichen Mitglied geworden. Einschließlich der Mitglieder der Nationalen Partnerorganisationen erstreckt sich das Netzwerk der Mitglieder über tausende Organisationen, die mehrere Millionen Mitarbeiter beschäftigen. Als Eigentümerin des EFQM-Modells für Excellence (EFQM-Modell) organisiert die EFQM den Europäischen Qualitätspreis (European Quality Award EQA). Darüber hinaus erbringt sie für ihre Mitglieder eine breite Palette an Dienstleistungen.



© 1999 - 2003 EFQM

Vervielfältigungen, Veröffentlichungen und/oder Speichungen jeder Art, ganz oder auszugsweise, elektronisch oder mechanisch, sind ohne vorherige schriftliche Genehmigung der EFQM oder eine Lizenz der EFQM, die die Nutzung durch Dritte regelt, nicht zulässig.

1. Excellence einführen: wie das EFQM-Modell für Excellence zur Verbesserung der Leistung angewendet wird	4
2. Das EFQM-Modell für Excellence	5
3. Grundkonzepte der Excellence	6
4. Selbstbewertung und Leistungsverbesserung	9
5. Das Programm EFQM Levels of Excellence - Stufen der Excellence	10
6. Weitere Information	11
Anhang I	12

1. *Excellence* einführen: wie das EFQM-Modell für *Excellence* zur Verbesserung der Leistung angewendet wird

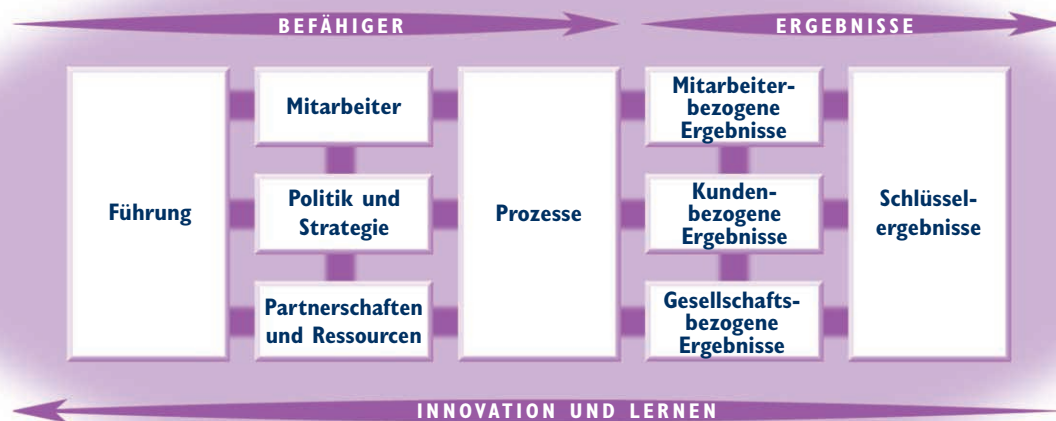
Einführung

Diese Broschüre gibt einen kurzen Überblick über das EFQM-Modell für *Excellence* und die Grundkonzepte, auf denen das Modell beruht. Sie zeigt auch, wie Organisationen das Modell und den Selbstbewertungsprozess zur Verbesserung ihrer eigenen Leistung einsetzen und von

einer Bewerbung um den Europäischen Qualitätspreis profitieren können.

Das EFQM-Modell für *Excellence* ist flexibel und kann für große und kleine Organisationen sowohl im öffentlichen als auch im privatwirtschaftlichen Bereich angewendet werden.

2. Das EFQM-Modell für Excellence



© Das EFQM-Modell für Excellence ist als Warenzeichen eingetragen

Das EFQM-Modell für Excellence ist eine unverbindliche Rahmenstruktur, die aus neun Kriterien besteht. Es kann zur Bewertung des Fortschritts einer Organisation in Richtung Excellence eingesetzt werden. Das Modell berücksichtigt die vielen Vorgehensweisen, mit denen nachhaltige Excellence in allen Leistungsaspekten erzielt werden kann. Es beruht auf folgender Prämisse:

Exzellente Ergebnisse im Hinblick auf Leistung, Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft werden durch eine Führung erzielt, die Politik und Strategie mit Hilfe der Mitarbeiter, Partnerschaften und Ressourcen sowie der Prozesse umsetzt.

Die Pfeile betonen die Dynamik des Modells und zeigen, dass Innovation und Lernen die Befähiger verbessern, was wiederum zu verbesserten Ergebnissen führt.

Die neun Kriterien und die Teilkriterien werden im Anhang 1 definiert. Zweckmäßigerweise werden die beiden Begriffe „Befähiger“ und „Ergebnisse“ verwendet, um zwei Hauptgruppen zu kennzeichnen. Die Befähiger-Kriterien beschäftigen sich damit, wie die Organisation ihre Hauptaktivitäten abwickelt. Bei den Ergebnis-Kriterien geht es darum, welche Ergebnisse erzielt wurden.

Kernstück des Modells ist die so genannte RADAR-Logik. Die Elemente von RADAR sind Results (Ergebnisse), Approach (Vorgehen), Deployment (Umsetzung), Assessment and Review (Bewertung und Überprüfung). Die Elemente Vorgehen, Umsetzung, Bewertung und Überprüfung dienen zur Bewertung der „Befähiger“-Kriterien, das Ergebnis-Element zur Bewertung der „Ergebnis“-Kriterien.

Innerhalb dieser offen gehaltenen Rahmenstruktur untermauern bestimmte Grundkonzepte das Modell. Die auf diesen Konzepten beruhenden Verhaltensweisen, Tätigkeiten oder Initiativen werden häufig als TQM im Sinne von Umfassendem Qualitätsmanagement bezeichnet. Darauf wird Bezug genommen, wenn in dieser Broschüre von Umfassendem Qualitätsmanagement gesprochen wird.

Die Reihenfolge der Konzepte hat keine besondere Bedeutung, und die Aufzählung erhebt auch keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Die Konzepte werden sich in dem Maße ändern, wie sich exzellente Organisationen weiterentwickeln und verbessern.

3. Grundkonzepte der Excellence

Ergebnisorientierung

Das Konzept

Excellence erzielt Ergebnisse, die alle Interessengruppen der Organisation begeistern.

Wie das Konzept in die Praxis umgesetzt wird

In dem sich schnell ändernden Umfeld der heutigen Welt verhalten sich exzellente Organisationen agil, flexibel und reaktionsfähig entsprechend den veränderten Bedürfnissen und Erwartungen der Interessengruppen. Exzellente Organisationen messen und sehen die Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Interessengruppen voraus, überwachen deren Erfahrungen und Wahrnehmungen und beobachten und bewerten die Leistung anderer Organisationen. Informationen werden sowohl über derzeitige als auch zukünftige Interessengruppen gesammelt. Diese Informationen werden unter kurz-, mittel- und langfristigen Aspekten zur Festlegung, Umsetzung und Bewertung der Politik, Strategien, operativen Ziele, Zielwerte, Kennzahlen und Planungen genutzt. Die gesammelten Informationen helfen der Organisation, für die Interessengruppen ausgewogene Ergebnisse zu planen und zu erzielen.

Ausrichtung auf den Kunden

Das Konzept

Excellence schafft nachhaltigen Kundennutzen.

Wie das Konzept in die Praxis umgesetzt wird

Exzellente Organisationen kennen ihre Kunden und verstehen sie sehr genau. Kunden werden als die letztendlichen Entscheider über Produkt- und Servicequalität betrachtet. Sie wissen, dass die klare Ausrichtung auf die Bedürfnisse und Erwartungen derzeitiger und potenzieller Kunden deren Loyalität und Bindung sowie den Marktanteil maximiert. Sie stellen sich auf die derzeitigen Bedürfnisse und Erwartungen dieser Kunden ein. Sofern erforderlich bilden sie Kundengruppen, um noch effektiver auf die Kundenwünsche eingehen zu können. Sie verfolgen die Aktivität der Wettbewerber und ermitteln deren Wettbewerbsvorteil. Sie sehen die zukünftigen Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden voraus und agieren bereits jetzt, um sie zu erfüllen und wo möglich zu übertreffen. Sie verfolgen und analysieren die Erfahrungen und Wahrnehmungen ihrer Kunden. Wo Probleme auftreten, reagieren sie schnell und effektiv. Sie schaffen und unterhalten exzellente Beziehungen zu allen ihren Kunden.

Führung und Zielkonsequenz

Das Konzept

Exzellenz bedeutet visionäre und begeistern- de Führung, gekoppelt mit Beständigkeit hinsichtlich der Zielsetzung.

Wie das Konzept in die Praxis umgesetzt wird

Exzellente Organisationen haben Führungskräfte, die eine klare Ausrichtung ihrer Organisation festlegen und kommunizieren. Auf diese Weise überzeugen sie andere Führungskräfte und motivieren sie, ihre Mitarbeiter für die Ziele zu gewinnen. Sie erarbeiten für die Organisation Werte, ethische Grundsätze und eine Kultur sowie eine Kontrollstruktur, die gegenüber den Interessengruppen eine einzigartige Identität und Attraktivität gewährleisten. Führungskräfte aller Ebenen der Organisation verfolgen laufend Excellence und regen andere dazu an. Sie zeigen dabei vorbildliches Verhalten und Leistung. Sie führen durch glaubhaft vorgelebtes Vorbild, sie zollen ihren Interessengruppen Anerkennung und arbeiten mit ihnen in gemeinsamen Verbesserungsprojekten zusammen. In turbulenten Zeiten zeigen sie Beharrlichkeit und Zielkonsequenz und stärken so das Vertrauen und die Verpflichtung der Interessengruppen. Gleichzeitig zeigen sie die Fähigkeit, in Reaktion auf das sich schnell entwickelnde und laufend sich verändernde Umfeld die Ausrichtung der Organisation anzupassen und sie neu zu orientieren. Dabei führen sie die Mitarbeiter so, dass sie der neuen Ausrichtung folgen.

Management mittels Prozessen und Fakten

Das Konzept

Excellence bedeutet, die Organisation durch ein Netzwerk untereinander abhängiger und miteinander verbundener Systeme, Prozesse und Fakten zu steuern.

Wie das Konzept in die Praxis umgesetzt wird

Exzellente Organisationen besitzen ein Managementsystem, das auf den Bedürfnissen und Erwartungen aller Interessengruppen basiert und auf deren Erfüllung ausgerichtet ist. Die systematische Umsetzung von Politik, Strategien, operativen Zielen und Planungen der Organisation wird durch ein klar strukturiertes und integriertes Netzwerk von Prozessen sichergestellt und bewerkstelligt. Diese Prozesse werden im Tagesgeschäft effektiv umgesetzt, gemanagt und laufend verbessert. Entscheidungen beruhen auf faktenbasierten, verlässlichen Informationen, die sich auf derzeitige und geplante Leistung, Prozess- und Systemfähigkeit, Bedürfnisse, Erwartungen und Erfahrungen der Interessengruppen sowie auf die Leistungen anderer Organisationen einschließlich, soweit angemessen, der Wettbewerber beziehen. Auf Basis von verlässlichen Kennzahlen werden Risiken identifiziert und effektiv gemanagt. In einer hoch professionellen Weise, die alle internen und externen Anforderungen erfüllt und übertrifft, wird die Organisation kontrolliert. Geeignete Vorbeugemaßnahmen werden entwickelt und eingeführt, die bei den Interessengruppen Vertrauen auf hohem Niveau schaffen und erhalten.

Mitarbeiterentwicklung und -beteiligung

Das Konzept

Excellence maximiert den Beitrag der Mitarbeiter durch ihre Weiterentwicklung und Beteiligung.

Wie das Konzept in die Praxis umgesetzt wird

Exzellente Organisationen ermitteln und verstehen die heute und in der Zukunft benötigten Kompetenzen zur Umsetzung der Politik, Strategien, operativen Ziele und Planungen der Organisation. Sie schaffen diese Kompetenzen, indem sie ihre Mitarbeiter durchgängig aktiv und mit positiver Grundhaltung rekrutieren, entwickeln und unterstützen. Die persönliche Entwicklung wird gefördert und unterstützt und schafft so für den Einzelnen die Möglichkeit, sein persönliches Potenzial voll auszuschöpfen und einzubringen. Sie versetzen ihre Mitarbeiter in die Lage, sich an erforderliche Veränderungen hinsichtlich der Tätigkeit oder der persönlichen Fähigkeiten anzupassen und sie umzusetzen.

Sie erkennen die wachsende Bedeutung des intellektuellen Kapitals in ihren Mitarbeitern und nutzen das Wissen der Mitarbeiter zum Vorteil der Organisation. Sie bemühen sich um Absicherung, Belohnung und Anerkennung ihrer Mitarbeiter in einer Form, die Verpflichtung schafft und ihre Loyalität zur Organisation weiter ausbaut. Durch die Schaffung von gemeinsamen Werten, einer Kultur des Vertrauens und der Offenheit sowie durch die Unterstützung von Eigeninitiative maximieren sie das Potenzial und die aktive Beteiligung der Mitarbeiter. Sie nutzen diese Beteiligung, um Verbesserungsideen zu generieren und sie umzusetzen.

Kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung

Das Konzept

Excellence nutzt Lernen zur Schaffung von Innovation und Verbesserungsmöglichkeiten, um den status quo in Frage zu stellen und Änderungen zu bewirken.

Wie das Konzept in die Praxis umgesetzt wird

Exzellente Organisationen lernen kontinuierlich sowohl von ihren eigenen Aktivitäten und Leistungen als auch von Aktivitäten und Leistung Anderer. Sie vergleichen sich rigoros sowohl intern als auch extern. Um Lerneffekte innerhalb der und quer durch die Organisation zu maximieren, greifen sie das Wissen von Mitarbeitern auf und geben es weiter. Gegenüber allen Interessengruppen der Organisation besteht Unvoreingenommenheit, ihre Ideen aufzugreifen und zu nutzen. Mitarbeiter werden ermutigt, über das Heute und ihre heutigen Fähigkeiten hinaus zu blicken. Sie sind um den Schutz ihres intellektuellen Eigentums bemüht und um dessen kommerzielle Nutzung, so weit angemessen. Ihre Mitarbeiter hinterfragen laufend den status quo und suchen nach Gelegenheiten für wertbringende Innovationen und Verbesserungen.

Entwicklung von Partnerschaften

Das Konzept

Excellence entwickelt und erhält wertschöpfende Partnerschaften.

Wie das Konzept in die Praxis umgesetzt wird

In einer Welt des kontinuierlichen Wandels und der wachsenden Anforderungen erkennen exzellente Organisationen, dass ihr Erfolg von den Partnerschaften abhängen kann, die sie aufbauen. Sie suchen daher andere Organisationen für Partnerschaften aus und entwickeln diese. Partnerschaften versetzen sie in die Lage, durch Optimierung der Kernkompetenzen verstärkte Wertschöpfung für ihre Interessengruppen zu erzielen. Diese Partnerschaften können mit Kunden, Gesellschaft, Lieferanten oder sogar Wettbewerbern eingegangen werden und beruhen auf einem klar definierten gegenseitigen Nutzen. Zur Erreichung gemeinsamer Ziele arbeiten Partner zusammen und unterstützen sich gegenseitig mit Erfahrungen, Ressourcen und Wissen. Sie bauen so eine nachhaltige Beziehung auf, die auf gegenseitigem Vertrauen, Respekt und Offenheit beruht.

Soziale Verantwortung¹

Das Konzept

Excellence bedeutet, die Mindestforderungen der gültigen Gesetze und Regeln zu übertreffen, die die Organisation bei ihrer Geschäftstätigkeit zu berücksichtigen hat, und sie bedeutet das Bemühen, die Erwartungen des gesellschaftlichen Umfeldes zu verstehen und darauf einzugehen.

Wie das Konzept in die Praxis umgesetzt wird

Exzellente Organisationen stellen sich einen hohen ethischen Anspruch, indem sie als verantwortungsbewusste Organisation ihr Handeln gegenüber ihren Interessengruppen transparent machen und darüber Rechenschaft ablegen. Soziale Verantwortlichkeit und ökologische Nachhaltigkeit beachten und betreiben sie aktiv heute und für die Zukunft. Die soziale Verantwortung der Organisation drückt sich in ihren Werten aus und ist ein integraler Bestandteil der Organisation. Durch ihr offenes und die Interessengruppen einschließendes Engagement erfüllen und übertreffen sie die Bestimmungen und Erwartungen der regionalen und, soweit zutreffend, der globalen Gemeinschaft. Sie betreiben auf der einen Seite aktives Risiko-Management und suchen und verfolgen auf der anderen Seite Gelegenheiten für wechselseitig vorteilhafte Projekte mit der Gesellschaft. Auf diese Weise wird ein hohes Niveau des Vertrauens bei den Interessengruppen geschaffen und erhalten. Sie sind sich des derzeitigen und zukünftigen Einflusses der Organisation auf die Gemeinschaft bewusst und bemühen sich um Minimierung jeglicher negativer Einflüsse.

¹ Corporate Social Responsibility

4. Selbstbewertung und Leistungsverbesserung

Die von der EFQM empfohlene Strategie zur Verbesserung der Leistung heißt Einführung des Selbstbewertungsprozesses. Die EFQM ist davon überzeugt, dass eine konsequente Anwendung der Selbstbewertung zu effektiverer Arbeit führt, ganz gleich, wie groß die Organisationen sind, ob sie privatwirtschaftlich orientiert sind oder dem öffentlichen Sektor angehören.

Eine Selbstbewertung nach dem EFQM-Modell für Excellence ist eine umfassende, systematische und regelmäßige Überprüfung der Tätigkeiten und Ergebnisse einer Organisation.

Durch den Selbstbewertungsprozess werden die Stärken und Verbesserungspotenziale einer Organisation deutlich sichtbar. Nach dem Beurteilungsprozess werden Verbesserungspläne realisiert und deren Fortschreiten überwacht. Um tatsächliche und nachhaltige Verbesserungen zu erzielen, erfolgt regelmäßig die Bewertung und Überprüfung von Maßnahmen und bei Bedarf ein geeignetes Eingreifen.

Organisationen, die nach dem EFQM-Modell für Excellence arbeiten, bekunden, dass das Modell ihnen eine breite Palette von Vorteilen bietet, insbesondere:

- bietet es einen klar strukturierten und auf Fakten beruhenden Ansatz, um die Stärken und Verbesserungspotenziale einer Organisation zu identifizieren und zu bewerten und um den Fortschritt periodisch zu messen;
- schult es die Mitarbeiter in den Grundkonzepten und den Rahmenbedingungen zum Managen und Verbessern der Organisation und zeigt auf, welche Verantwortlichkeiten wie zusammenhängen;
- integriert es die verschiedenen Verbesserungsinitiativen in das normale Betriebsgeschehen;
- erleichtert es den Vergleich mit anderen ähnlichen oder auch unterschiedlichen Organisationen durch die Anwendung von Kriterien, die in ganz Europa eine breite Akzeptanz gefunden haben. Weiterhin ermöglicht es, so genannte „Gute Praxis“ in einer Organisation zu identifizieren und allgemein anzuwenden.

Fazit:

Durch den Selbstbewertungsprozess lernen die Organisationen ihre Stärken und Verbesserungspotenziale kennen; sie lernen, was „Excellence“ für sie bedeutet, welche Fortschritte sie auf dem Weg zu Excellence bereits gemacht haben, welchen Weg sie noch vor sich haben und wie sie im Vergleich mit anderen abschneiden.

Der Prozess der Selbstbewertung wird im Detail in der EFQM-Broschüre „Excellence bewerten“ beschrieben.

5. Das Programm EFQM Levels of Excellence – Stufen der Excellence

Das Programm EFQM Levels of Excellence wurde als europaweites Anerkennungsprogramm für Organisationen konzipiert. Einige Organisationen suchen einfache, praktikable Ansätze, ihren Weg in Richtung Excellence zu beginnen, wohingegen reifere Organisationen weitergehende Unterstützung ihrer Anstrengungen beim Erreichen höherer Stufen der Excellence erwarten. Nun können sich Organisationen auf der Stufe bewerben, die ihrem Reifegrad entspricht. Das Programm wird von der EFQM selbst und von ihren Nationalen Partnerorganisationen umgesetzt. Dadurch können Bewerbungen in der jeweiligen Landessprache erfolgen. In allen Stufen erfolgt eine Bewertung nach dem EFQM-Modell für Excellence.

Die wichtigsten Ziele des Programms sind:

- Die Anerkennung für Organisationen auf alle Reifegradstufen ausdehnen;
- die Anzahl der Organisationen, die die Prinzipien des EFQM-Modells für Excellence zur organisationellen Verbesserung anwenden maximieren;
- die unabhängige Bewertung und Analyse durch praxiserfahrene Führungskräfte zur Unterstützung der Verbesserungsaktivitäten von Organisationen beisteuern;
- Produkte und Dienstleistung zur Verfügung stellen, die Organisationen helfen, einen höheren Excellence-Reifegrad zu erreichen.

Das Programm EFQM Levels of Excellence in drei Stufen

I. European Quality Award (EQA)

Der European Quality Award ist der prestigeträchtigste Preis für Excellence von Organisationen und steht an der Spitze der Stufen der Excellence. Der EQA wurde seit 1992 jährlich ausgeschrieben. Die Anerkennung durch einen prestigeträchtigen Preis ist nach wie vor ein wichtiger Ansporn für Excellence. Zielgruppe für den EQA sind Organisationen, die Weltklassestandards in Bezug auf Qualität erreichen, sie sind potenzielle Bewerber für den EQA. Die Teilnahme ist offen für Mitglieder und

Nicht-Mitglieder der EFQM, unabhängig von Größe oder Branche. Es gibt eigene Kategorien für Großunternehmen (large business) Organisationseinheiten (operational units), den Öffentlichen Dienst (public sector) und kleine und mittlere Unternehmen, KMUs (SMEs).

II. Recognised for Excellence – Anerkennung für Excellence

Auch diese Stufe ist für Mitglieder der EFQM und für Nicht-Mitglieder zugänglich. Sie basiert auf dem vollständigen EFQM-Modell für Excellence. Recognised for Excellence ermöglicht Bewerbern, die Vorteile eines strukturierten Ansatzes zur Identifikation von Stärken und Verbesserungspotenzialen zu nutzen und erkennt erfolgreiche Bemühungen zur Einführung von Excellence und Guter Praxis an. Die Bewerbung für Recognised for Excellence erfordert eine weniger umfangreiche Dokumentation als der EQA und wird nach einem modifizierten Bewertungsprozess vorgenommen. Organisationen, die mehr als 400 Punkte nach der RADAR-Bewertungsmethodik erzielen, erhalten eine formale Anerkennung. Bewerber, die diese Stufe erreichen, gelten als gutgeführte Organisationen und können diese Anerkennung zu kommerziellen und Werbezwecken verwenden.

III. Committed to Excellence – Verpflichtung zu Excellence

Committed to Excellence wurde für Organisationen am Beginn des Wegs zu Excellence geschaffen. Hier lernen Organisationen, ihre gegenwärtige Leistungsfähigkeit einzuschätzen und Verbesserungspotenziale zu finden und daraus resultierende Projekte zu priorisieren. Committed to Excellence basiert auf einem zweischrittigen Prozess. Bewerber durchlaufen zunächst eine fundierte Selbstbewertung, die alle Kriterien des EFQM-Modells für Excellence umfasst. Dadurch verschafft sich der Bewerber einen Überblick über seinen Leistungsstand gemessen an der Rahmenstruktur, die auch vorbildliche Organisationen zugrunde legen. Das Ergebnis der Bewertung besteht darin, eine

begrenzte Anzahl von Verbesserungsprojekten zu identifizieren, die für die Organisation relevant sind. Der zweite Schritt erfordert den Nachweis, dass die Organisation die Verbesserungsprojekte umsetzt. Organisationen, die erfolgreich Committed to Excellence eingehen, können die formale Anerkennung zu kommerziellen und Werbezwecken verwenden.

An wen richtet sich das Programm?

Teilnahmeberechtigt sind alle Organisationen – Großunternehmen, Organisationen des Öffentlichen Dienstes, kleine und mittlere Unternehmen und Organisationseinheiten. (Für den EQA ist die Teilnahme auf europäische Organisationen beschränkt.) Das Programm bietet angemessene, praktikable Ansätze, den Weg einer Organisation in Richtung Excellence zu beginnen und richtet sich deshalb besonders an Organisationen, die:

- mehr darüber wissen möchten, wie sie ihr Geschäft oder eine operative Einheit in ihrem Geschäftsbereich managen, und die Wert auf eine unabhängige Analyse durch aktive, externe Führungskräfte legen;
- eine ganzheitliche Vorgehensweise zur Verbesserung suchen;
- eine einfachen und praktikable Vorgehensweise suchen, mehr darüber zu erfahren, wie führende Organisationen ihre Aktivitäten managen und verbessern;
- die für ihre Leistungen auf dem Weg zu Excellence eine Form der Anerkennung wünschen.

Wenn Sie mehr erfahren möchten

Wenn Sie mehr über EFQM Levels of Excellence erfahren möchten, finden Sie unter www.efqm.org (in englischer Sprache) oder www.afqm.at, www.deutsche-efqm.de oder www.saq.de (jeweils in deutscher Sprache) weitergehende Information über das Programm sowie Bewerbungsformulare. Die EFQM Internetseite veröffentlicht auch eine Liste der Organisationen, die im European Quality Award und in den andern Stufen des Programms anerkannt wurden.

6. Weitere Information

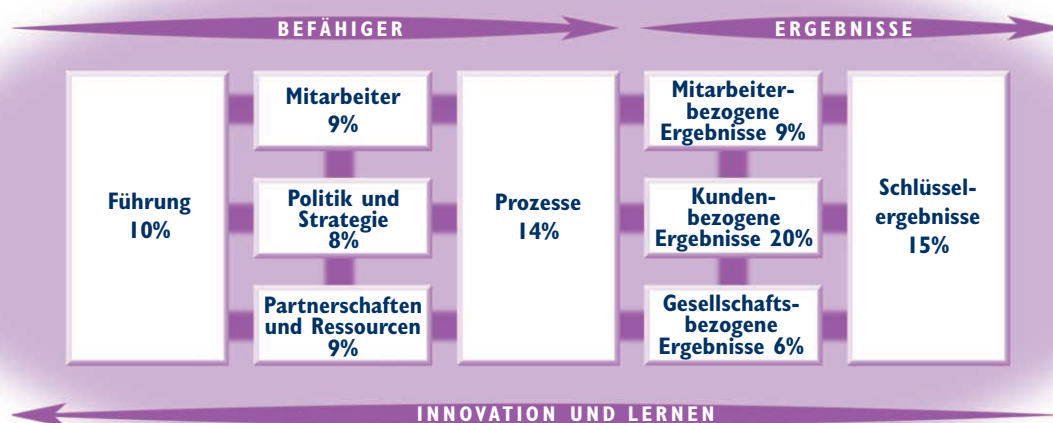
11

Die EFQM arbeitet mit vielen nationalen Organisationen in Europa partnerschaftlich zusammen und vergibt Lizenzen an Institutionen, die Schulungskurse zum EFQM-Modell für Excellence durchführen. Die EFQM organisiert auch eine Reihe von Veranstaltungen über das EFQM-Modell für Excellence in ganz Europa. Weitere Informationen zu diesen Organisationen und Veranstaltungen sind auf der EFQM-Internetseite (www.efqm.org) zu finden. Im deutschsprachigen Raum finden Sie entsprechende Informationen unter www.afqm.at, www.deutsche-efqm.de und www.saq.ch.

LITERATUR ZUM THEMA

TITLE	ZWECK	ZIELGRUPPE
Excellence einführen	Überblick über das EFQM-Modell, den European Quality Award und Selbstbewertung.	Alle Interessenten an EFQM, EFQM-Modell für Excellence und modellbezogenen Aktivitäten.
Grundkonzepte der Excellence	Detaillierte Information über die Grundkonzepte der Excellence vermitteln. Führungskräften den Nutzen des EFQM-Modells aufzeigen und überzeugen, dass das Gedankengut auf gesundem Geschäftssinn beruht.	Interessenten am grundlegenden Gedankengut, auf dem das EFQM-Modell basiert. Führungskräfte und alle, die Leitungen vom Excellence-Gedankengut überzeugen möchten.
Das EFQM-Modell für Excellence	Beschreibt die Einzelheiten des EFQM-Modells für Excellence und stellt die Verknüpfungen zwischen Grundkonzepten und Teilkriterien dar.	EQA-Bewerber, Bewerber der Nationalen Preise (jeweils ab 2004). Durchführende von Bewertungen (inkl. Selbstbewertungen), Interne und Preis-Assessoren. Führungskräfte, die sich mit dem EFQM-Modell für Excellence vertraut machen möchten. Teilnehmer an EFQM-Assessorentrainings und Selbstbewertungstrainings.
Das EFQM-Modell für Excellence Ausgabe für den Öffentlichen Dienst	Wie oben, aber mit spezifischen Aussagen für den Öffentlichen Dienst.	Wie oben, aber speziell für Personen, die das Modell im Öffentlichen Dienst anwenden.
Excellence bewerten – Praxisleitfaden für die Selbstbewertung	Erläutert, wie eine Selbstbewertung abläuft, ihren Nutzen, verschiedene Methoden und deren jeweilige Vor- und Nachteile.	Projektleiter Selbstbewertung, Führungskräfte, die Strategien für die Selbstbewertung in einer Organisation entwickeln sollen. Mitarbeiter, die die gegenwärtige Vorgehensweise zur Selbstbewertung mit anderen Methoden vergleichen möchten. Teilnehmer am EFQM Selbstbewertungstraining.
Ratgeber	Eine Sammlung von Erläuterungen, Tipps und Praxisbeispielen zur Anwendung des EFQM-Modells für Excellence in einer Organisation.	Interessenten, die eine einfache Beschreibung und Praxisbeispiele für die Anwendung des EFQM-Modells für Excellence benötigen.
CD-ROM Selbstbewertung	Eine strukturierte Liste von 90 Fragen, die auf den Kriterien des EFQM-Modells für Excellence basieren.	Organisationen, die eine einfache Fragebogen-Methode für ihre Selbstbewertung einsetzen möchten.
Excellence One Tool Box and CD-ROM (Internetbasierte Lern- und Kommunikationsplattform, nur in englischer Sprache)	A comprehensive, interactive, online learning platform for Performance Excellence.	Any organisation or individual wishing to have access to regular news updates, latest management practices and tools and discussion forums on Performance Excellence topics.

Das EFQM-Modell für Excellence



© 1999 - 2003 EFQM

Die angegebenen Prozentsätze werden auch bei der Bewertung von Bewerbungen um den Europäischen Qualitätspreis zu Grunde gelegt.

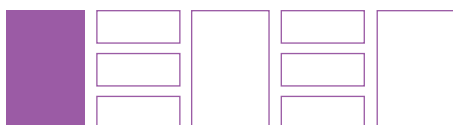
Organisationen können bei ihrer Selbstbewertung die gezeigten Prozentsätze verwenden, aber auch den Eigenheiten ihrer Organisation besser angepasste Prozentsätze wählen. Einige Organisationen ziehen es

vor, bei ihrer internen Selbstbewertung keine Punktbewertung zu vergeben. Sie konzentrieren sich auf die aus „Stärken“ und „Verbesserungspotenzialen“ resultierenden Aspekte (siehe auch die EFQM-Broschüre: „Excellence bewerten – Praxisleitfaden zur Selbstbewertung“).

Nachfolgend werden die Kriterien und Teilkriterien des EFQM-Modells definiert. Eine detailliertere Beschreibung des Modells in Bezug auf die Ansatzpunkte ist in der Broschüre „Das EFQM-Modell für Excellence“ zu finden, die über die EFQM oder ihren Partnerorganisationen (in Österreich über die AFQM, in Deutschland über die DGQ und in der Schweiz über die SAQ) bezogen werden kann.

Die Kriterien des Modells

1. FÜHRUNG



Exzellente Führungskräfte fördern und vermitteln die Umsetzung der Mission und Vision. Sie entwickeln die für den nachhaltigen Erfolg der Organisation benötigten Werte und Systeme und setzen diese durch ihr Handeln und ihre Verhaltensweisen um. In Phasen der Veränderung bewahren sie die Konstanz der Zielsetzungen. Wenn nötig, sind solche Führungskräfte in der Lage, die Ausrichtung der Organisation zu ändern und begeistern Andere, ihnen zu folgen.

1a. Führungskräfte entwickeln die Vision, Mission, Werte und ethischen Grundsätze und sind Vorbilder für die Kultur der Excellence

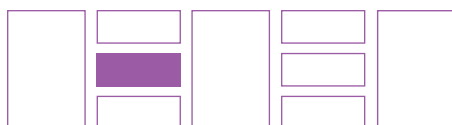
1b. Führungskräfte sichern durch ihre persönliche Mitwirkung die Entwicklung, Umsetzung und kontinuierliche Verbesserung des Managementsystems der Organisation

1c. Führungskräfte arbeiten mit Kunden, Partnern und Vertretern der Gesellschaft zusammen

1d. Führungskräfte verankern in der Organisation zusammen mit den Mitarbeitern eine Kultur der Excellence

1e. Führungskräfte erkennen und meistern den Wandel der Organisation

2. POLITIK UND STRATEGIE



Exzellente Organisationen setzen ihre Mission und ihre Vision durch Entwicklung einer auf die Interessengruppen ausgerichteten Strategie um, die die Märkte und Branchen berücksichtigt, in denen die Organisation tätig ist. Politik, Pläne, Ziele und Prozesse werden zur Entfaltung der Strategie entwickelt und umgesetzt.

2a. Politik und Strategie beruhen auf den gegenwärtigen und zukünftigen Bedürfnissen und Erwartungen der Interessengruppen

2b. Politik und Strategie beruhen auf Informationen aus Leistungsmessung, Untersuchungen, lernorientierten und nach außen gerichteten Aktivitäten

2c. Politik und Strategie werden entwickelt, bewertet und aktualisiert

2d. Politik und Strategie werden kommuniziert und durch ein Netzwerk von Schlüsselprozessen umgesetzt

3. MITARBEITER



Exzellente Organisationen managen, entwickeln und entfalten das gesamte Potenzial ihrer Mitarbeiter auf der Individual-, Team- und Organisationsebene. Fairness und Chancengleichheit werden aktiv gefördert, die Mitarbeiter werden eingebunden und zum Handeln ermächtigt. Die Organisation sorgt für die Mitarbeiter, kommuniziert, zollt Anerkennung und belohnt in einer die Mitarbeiter motivierenden Weise. Sie schafft so die Selbstverpflichtung der Mitarbeiter, ihre Fähigkeiten und ihr Wissen zum Vorteil der Organisation einzusetzen.

3a. Mitarbeiterressourcen werden geplant, gemanagt und verbessert

3b. Das Wissen und die Kompetenzen der Mitarbeiter werden ermittelt, ausgebaut und aufrechterhalten

3c. Mitarbeiter werden beteiligt und zu selbstständigem Handeln ermächtigt

3d. Die Mitarbeiter und die Organisation führen einen Dialog

3e. Mitarbeiter werden belohnt, anerkannt und betreut

4. PARTNERSCHAFTEN UND RESSOURCEN



Exzellente Organisationen planen und managen externe Partnerschaften, Lieferanten und interne Ressourcen zur Unterstützung ihrer Politik und Strategie und der effektiven Prozessabläufe. Durch Planung und Management von Partnerschaften und Ressourcen sorgen sie für Ausgleich zwischen den aktuellen und zukünftigen Bedürfnissen der Organisation, der Gemeinschaft und der Umwelt.

4a. Externe Partnerschaften werden gemanagt

4b. Finanzen werden gemanagt

4c. Gebäude, Einrichtungen und Material werden gemanagt

4d. Technologie wird gemanagt

4e. Informationen und Wissen werden gemanagt

5. PROZESSE



Exzellente Organisationen gestalten, managen und verbessern Prozesse, um Kunden und andere Interessengruppen voll zufrieden zu stellen und die Wertschöpfung für diese zu steigern.

5a. Prozesse werden systematisch gestaltet und gemanagt

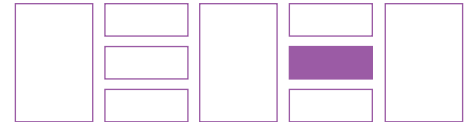
5b. Prozesse werden nach Bedarf und unter Nutzung von Innovationen verbessert, um Kunden und andere Interessengruppen voll zufrieden zu stellen und die Wertschöpfung für sie zu steigern

5c. Produkte und Dienstleistungen werden auf Basis der Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden entworfen und entwickelt

5d. Produkte und Dienstleistungen werden hergestellt, vermarktet und betreut

5e. Kundenbeziehungen werden gemanagt und vertieft

6. KUNDENBEZOGENE ERGEBNISSE



Exzellente Organisationen führen bezüglich ihrer Kunden umfangreiche Messungen durch und erzielen dabei ausgezeichnete Ergebnisse.

6a. Messergebnisse über die Wahrnehmung

6b. Leistungsindikatoren

7. MITARBEITERBEZOGENE ERGEBNISSE



Exzellente Organisationen führen bezüglich ihrer Mitarbeiter umfangreiche Messungen durch und erzielen dabei ausgezeichnete Ergebnisse.

7a. Messergebnisse über die Wahrnehmung

7b. Leistungsindikatoren

8. GESELLSCHAFTSBEZOGENE ERGEBNISSE



Exzellente Organisationen führen bezüglich ihrer Beziehung zur Gesellschaft umfangreiche Messungen durch und erzielen dabei ausgezeichnete Ergebnisse.

8a. Messergebnisse über die Wahrnehmung

8b. Leistungsindikatoren

9. SCHLÜSSELERGEBNISSE



Exzellente Organisationen führen bezüglich der Schlüsselemente ihrer Politik und Strategie umfangreiche Messungen durch und erzielen dabei ausgezeichnete Ergebnisse.

9a. Folgeergebnisse der Schlüsselleistungen

9b. Schlüsselleistungsindikatoren

ISBN 90-5236-424-9



Brussels Representative Office
Avenue des Pléiades, 15
1200 Brussels, Belgium
Tel: + 32 2 775 35 11
Fax: + 32 2 775 35 35
<http://www.efqm.org>
e-mail: info@efqm.org

