

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.

© EFQM 2021

Kein Teil dieser Veröffentlichung darf ohne vorherige schriftliche Genehmigung oder Lizenz vom Herausgeber in irgendeiner Form oder auf irgendeine Weise (elektronisch, mechanisch, durch Fotokopie oder Aufzeichnung oder auf andere Weise) reproduziert, gespeichert oder übertragen werden.

EFQM Modell-sponsoren



SSB CONSULT

Inhaltsverzeichnis

Über die EFQM

Vorwort unseres CEO

1 Einführung in das EFQM Modell

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

Einführung

4 AssessBase

5 KnowledgeBase (Wissensdatenbank)

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), 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.

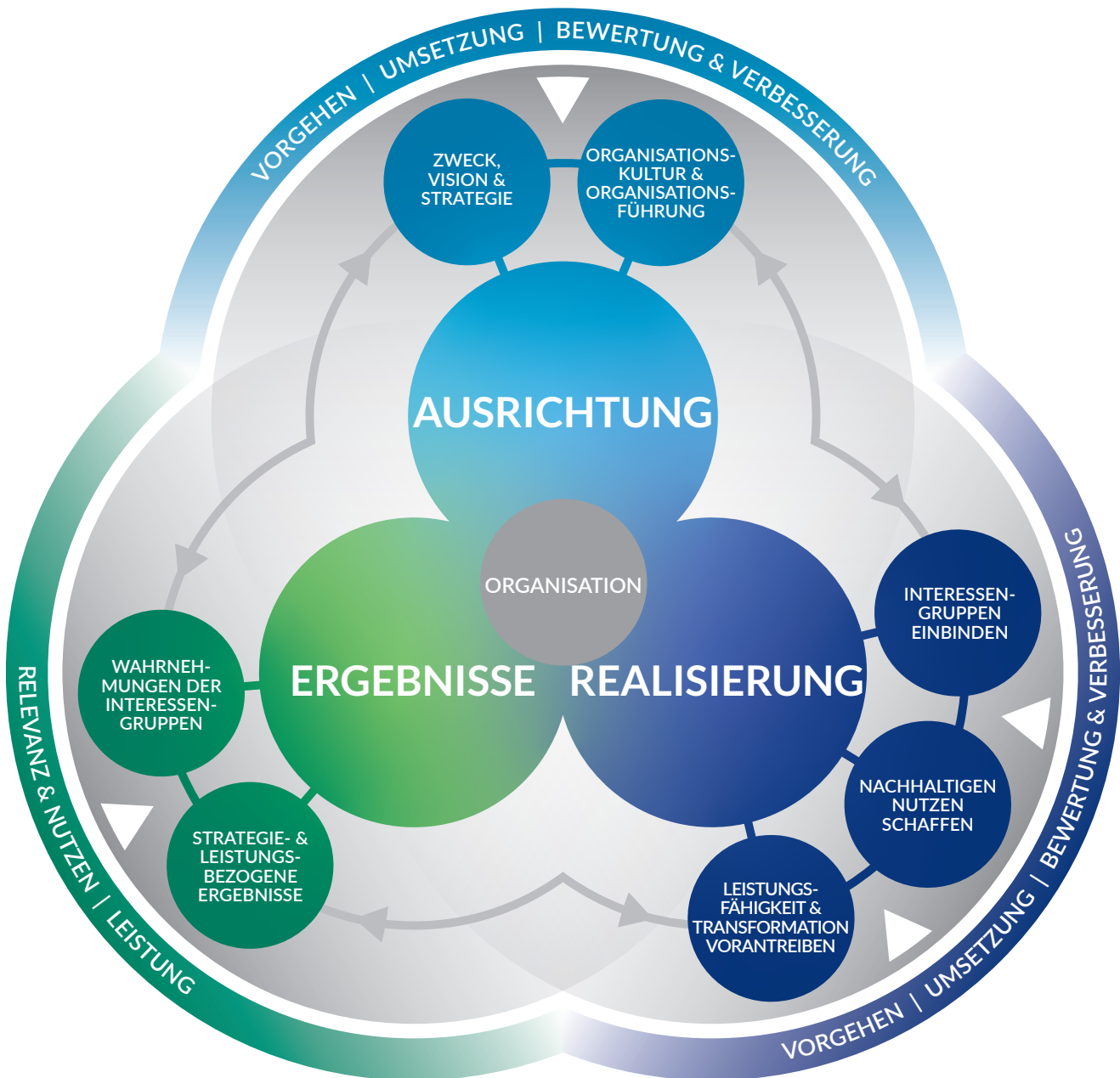
Das EFQM Modell geht auf die sehr realen Probleme moderner Unternehmen ein und bietet datengesteuerte, analysebasierte Werkzeuge, um Organisationen und Einzelpersonen aussagekräftige Einblicke, Daten und Unterstützung zu geben. Zudem hilft es ihnen, sich als Teil des Prozesses zu fühlen, zu lernen und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

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:

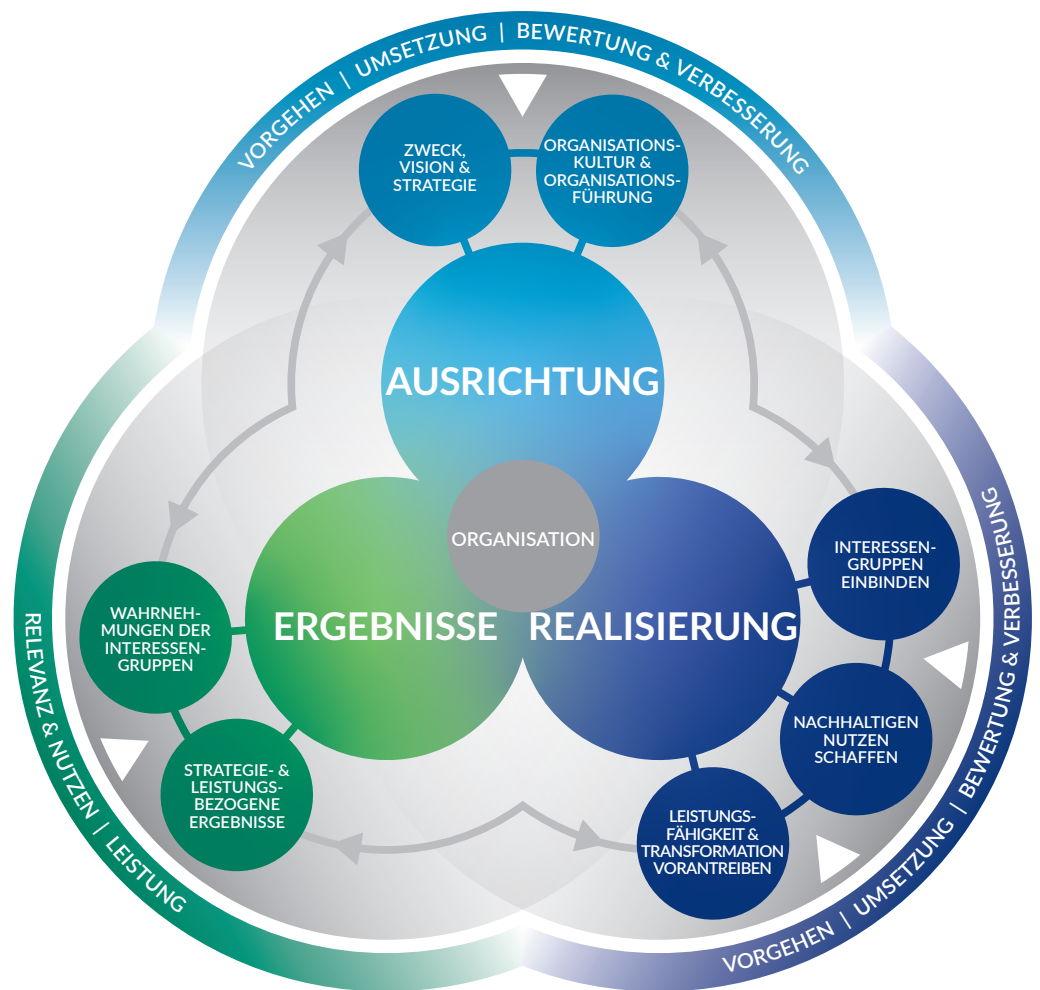
- Der UN Global Compact (2000). Zehn Prinzipien für nachhaltige und sozial verantwortliche Geschäftsführung. www.unglobalcompact.org
- Die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung der Agenda 2030 (Sustainable Development Goals) sind ein Aufruf an alle Länder, soziale Gleichheit, eine wohlüberlegte Regulierung 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 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

1.3 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

Bosch



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

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

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

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

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.

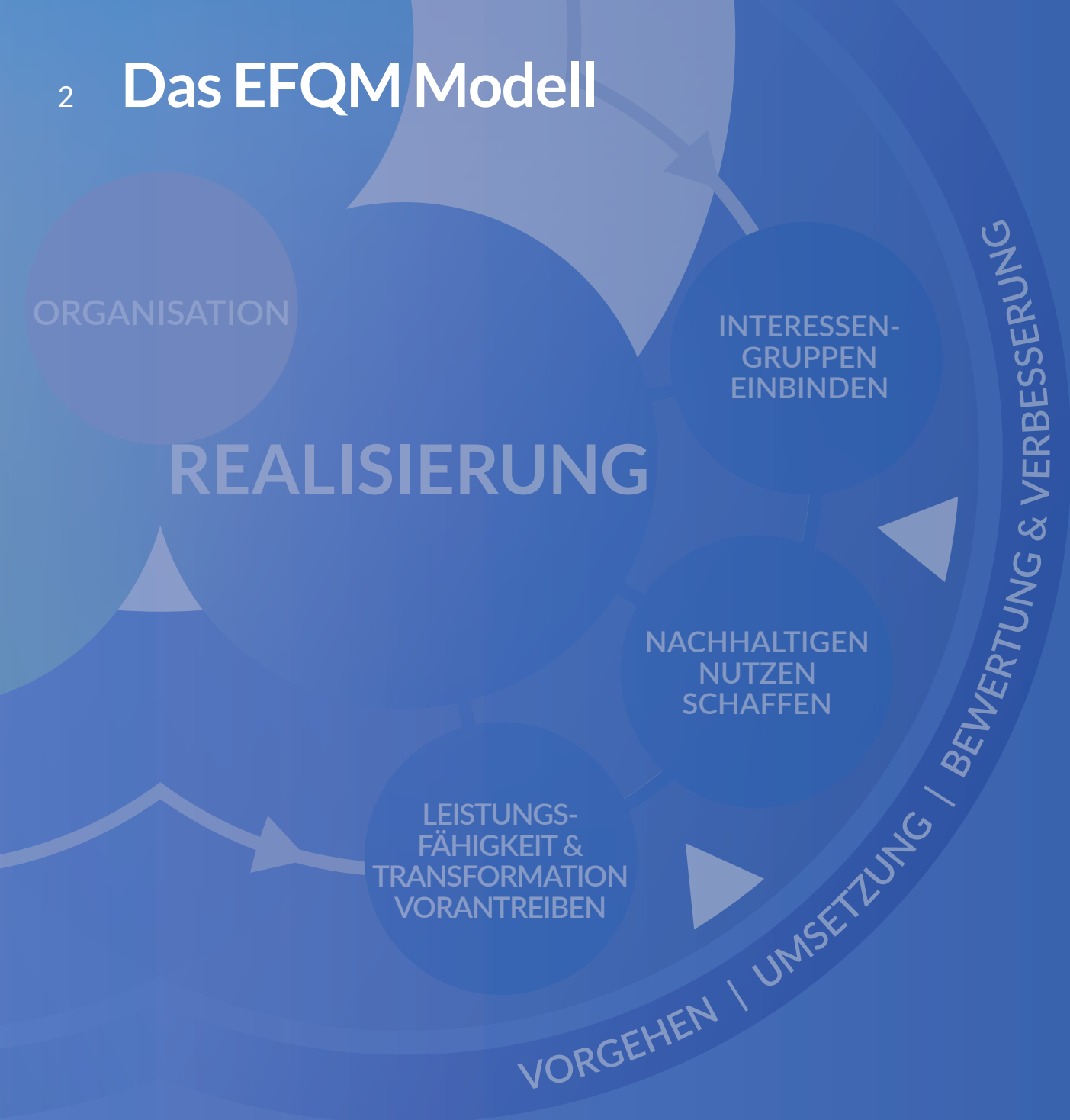
In einer herausragenden Organisation wird Führung als Tätigkeit verstanden, nicht als spezifische Rolle. Geführt wird auf allen Ebenen und in allen Organisationsbereichen. Vorbildliche Führung inspiriert, stärkt und verändert nötigenfalls Werte und Standards und hilft, die Organisationskultur zu entwickeln.

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 eintreten

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.

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.

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

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**

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

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

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

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

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

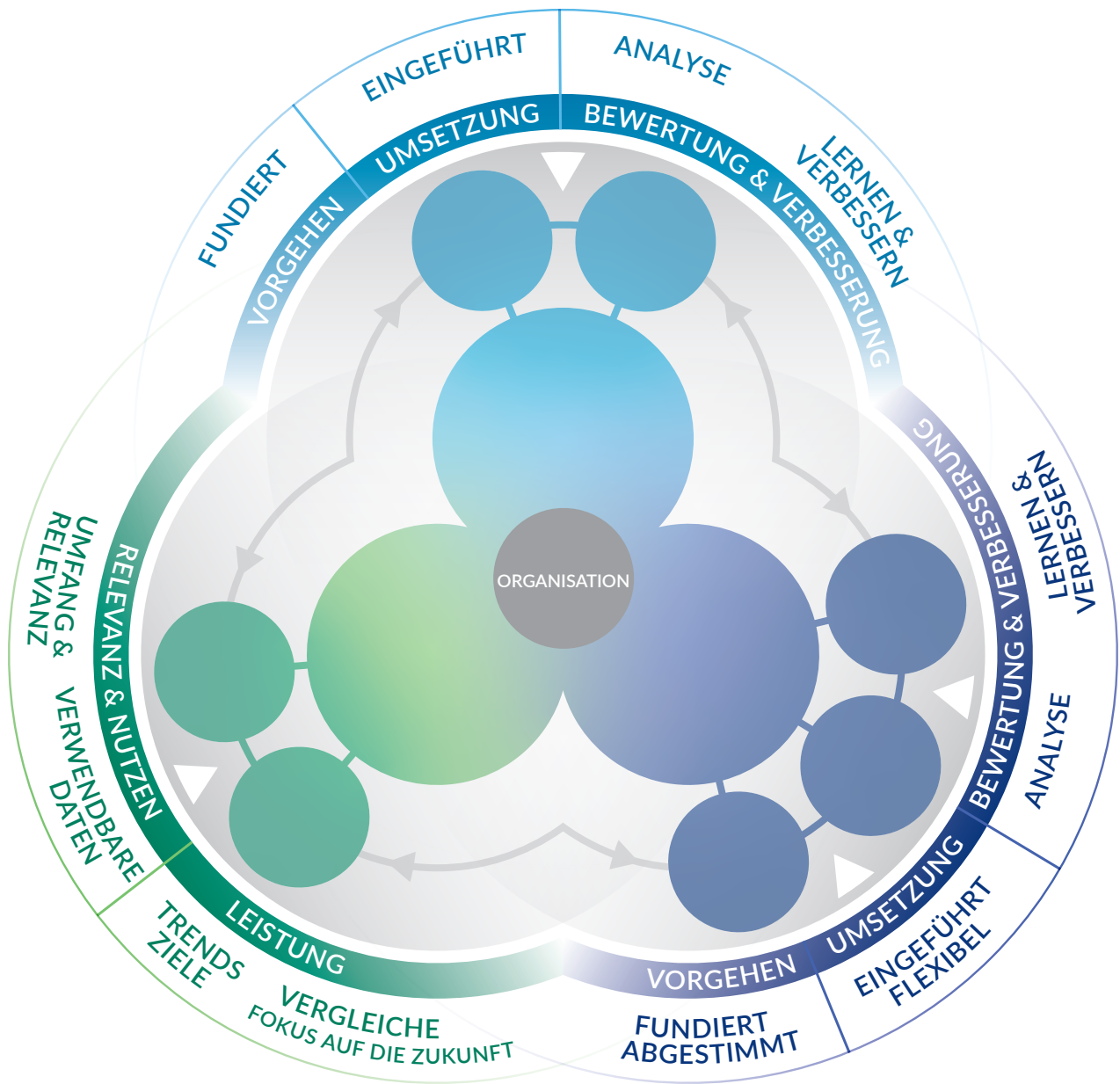
- versteht die Zusammenhänge zwischen den Wahrnehmungen wichtiger Interessengruppen und den leistungsbezogenen Ergebnissen und kann diese mit hoher Sicherheit vorhersagen
- berücksichtigt bei der Auswahl geeigneter Ergebnisindikatoren für die strategischen und operativen Ziele der Organisation aktuelle 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
- Indikatoren zur Erfüllung der Erwartungen wichtiger Interessengruppen
- Indikatoren zu den finanziellen Ergebnissen
- Ergebnisse zum Fortschritt bei Leistungsfähigkeit & Transformation
- Indikatoren zur Vorhersage der Zukunft

Das EFQM-Diagnosetool: RADAR



Einführung

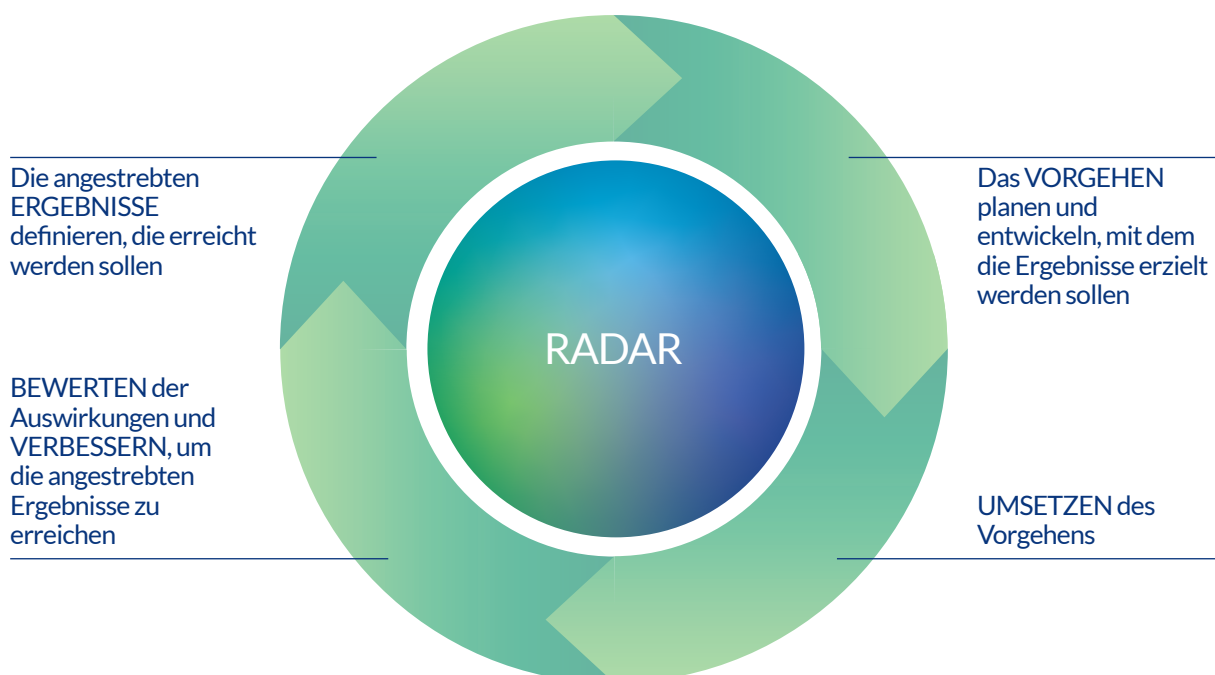
RADAR ist ein Akronym, durch das die EFQM die Logik beschreibt, die einer Organisation dabei hilft, bestehende Stärken und Verbesserungspotenziale zu erkennen und die aktuelle Arbeitsweise besser zu steuern.

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)

Eine Einzelperson oder ein Team kann die RADAR Logik 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



4 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

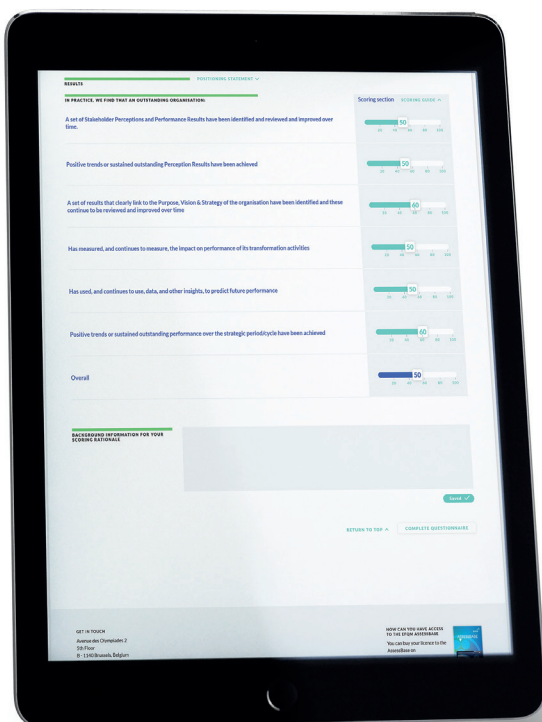
Eine "einfache" Bewertung anhand eines einfachen Fragebogens, um "neugierigen/weniger reifen" Organisationen zu helfen, ihre aktuelle Position zu bestimmen und mögliche Verbesserungspotenziale zu ermitteln.

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
- Sie können auch kostenlos auf den AssessBase-Fragebogen zugreifen unter efqm.org/assessbase
- Sie können eine Lizenz für die AssessBase erwerben, die Ihnen den vollen Zugang gibt. efqm.org/assessbase/shop

5 KnowledgeBase (Wissensdatenbank) Best-Practice-Standards setzen

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.

Von der Entwicklung einer Innovationskultur in einer Non-Profit-Organisation bis hin zur Anwendung der UN SDGs in einem multinationalen Unternehmen - die KnowledgeBase enthält und verweist auf das Fachwissen der weltweit führenden Organisationen und auf entsprechende Publikationen. Ganz gleich, ob Sie Unterstützung zu bestimmten Themen suchen oder recherchieren möchten, was die Branchenführer in Ihrem Sektor tun, die KnowledgeBase kann Ihnen helfen, die neuesten Denkansätze zu finden. Diese Erkenntnisse können Sie dann in Ihrer täglichen Arbeit anwenden.

Im Rahmen des EFQM-Bewertungsprozesses sammeln wir Best Practices. Diese Erkenntnisse von herausragenden Organisationen werden von unseren erfahrenen Award Assessoren während des EFQM Global Award Prozesses erfasst. Diese Award Assessoren arbeiten in internationalen Teams aus erfahrenen Fachleuten, alle im anspruchsvollen EFQM-Bewertungsprozess geschult, um zu analysieren, wie effektiv eine Organisation bei der Umsetzung ihrer strategischen Ziele vorgeht.



Best Practice

Im Rahmen des EFQM Global Award 2021 wurden rund 50 Best Practices ermittelt. Sie stammen von großen bis hin zu kleinen Organisationen und repräsentieren ein breites Spektrum von Branchen und Ländern. Einige der besten Erkenntnisse, die ein hohes Maß an EFQM-Anerkennung erreicht haben, betreffen Themen wie:

Definition und Verankerung des Zwecks – Wie eine Organisation einen Sinn vermittelnden und von Herzen kommenden Zweck definiert und ihn bei allen Mitarbeitenden tief verankert.

Blended Culture – Durch die Einbindung aller Mitarbeitenden in fünf gemeinsame Werte, die die Richtschnur für das tägliche Verhalten bilden, wurde eine einzigartige “Blended Culture” geschaffen, die als Katalysator für die Erzielung herausragender Ergebnisse dient.

Projektmanagement für kontinuierliches Wachstum und Kapazitätserweiterung – Der Ansatz für die Planung und Durchführung von Großprojekten, insbesondere im Zusammenhang mit der Kapazitätserweiterung, berücksichtigt den Zweck, die Strategie, das Risikomanagement und die Nachhaltigkeit der Organisation.

Lebensphasenorientiertes Personalentwicklungskonzept und Beteiligung der Mitarbeitenden - Wie sich die Herausforderung meistern lässt, das steigende Alter und die Vielfalt der Mitarbeitenden mit den Anforderungen an Unternehmen in einem dynamischen Markt in Einklang zu bringen.

EFQM Knowledge Base

KNOWLEDGE BASE EFQM.ORG

PROJECT MANAGEMENT FOR CONTINUOUS GROWTH AND CAPACITY EXTENSION

BBT - EFQM Global Award 2021 7 star and Outstanding Achievement in Sustainability

31 MAR 2022

1 MIN READ

BOOKMARK

CRITERIA

STRATEGY, VISION & STRATEGY

LEADING INDICATORS

GOVERNANCE, PERFORMANCE & MANAGEMENT

STAKEHOLDER PERCEPTION

STRATEGIC & OPERATIONAL FINANCIALS

CATEGORY

INDUSTRY

REGION

SUSTAINABILITY & PERFORMANCE

ABOUT THE ORGANISATION

The Technology and Manufacturing division (BMT) has become the biggest production base within BMW production network and covers 40% of BMW cars produced across from 39 emerging production lines. The core function of the BBT is the production of BMW vehicles and powertrains in the three Shenyang plants - Dading, Taoli and Powertrain. The strategy and logistics function (BET) is Total Vehicle & Quality Management (BET) is and Technical Planning (BET) 7) are central functions and help prepare and support production in the plants, ensuring top quality and strategic development. Furthermore, Purchasing and Parts Quality (BET) 10 and Research and Development (BET) 11 are located as a unit of function under the roof of the BBT to ensure cooperation is optimized.

Number of employees: 18.000

Geographical spread of activities: The activities are local in China.

Complexity of products/services: BMW Brilliance Technology and Production Base currently manufactures the BMW 3 Series Sedan, BMW 2 Series Long wheelbase and standard wheelbase, BMW 5 Series long wheelbase and plug-in hybrid variant, BMW X1 long wheelbase and plug-in hybrid variant, BMW X2, BMW X3 and the all electric BMW iX, which is the first BEV model to be exported to the world market. In 2020, more than 400.000 BMW vehicles were produced across BBT's two vehicle plants - Plant Dading and Plant Taoli. The Powertrain plant produces BMW Group latest generation of 2 and 4 cylinder engines and latest Gen 5 high-voltage batteries. BBT applies leading-edge manufacturing technologies and processes to produce high quality premium products in the most efficient, flexible and sustainable way, and it continues to develop its capabilities together with its partners.

This good practice has been endorsed by their EFQM Global Award 2021 Assessor Team (Assessor Raymond Robert Booth), Assessor Katerina Katerina Council, First Assessor (Mehmet Gurel), Mada Khanna (Jawahar Lal Nehru Centre for Advanced Research and Development (BET) 11), Michael Lambert (Stemmler), Jose Felipe Perez (Porsche), Chlo Lemaire (Renault Volvo Car Group)

APPROACH (WHAT)

In the face of upholding continuous growth for over more than 17 years, BBT has developed a key capability in the planning and management of capacity extension projects that integrate not only BBT's purpose but also strategy, risk management and sustainability principles of People, Planet and Prosperity. Risk assessments lead to budgeting that ensures resources are available to cover possible risks to the project. Program planning and material management experts are involved throughout. Furthermore, resources are sourced from competitors with Tesla and other BMW plants in order to continuously improve the planning and implementation of expansion projects. This detailed and effective project management has resulted in excellent use of budgets and achieving all project targets in time.

WHY AND HOW WAS THE APPROACH IMPLEMENTED

Continuous growth of both the Chinese and international markets require that BBT manage capacity and flexibility to meet future production requirements in a volatile environment, with an influence on BBT strategy and the preparations for the future. Responding to future volume developments was a strategic initiative "Further Development of Production Network" leading to the new plant in Taoli and the Dading extension. Structured project circles take on such projects.

The extension projects Taoli and Dading Extension were planned by the corporate planning division based on the experience of former plant construction projects involving technical planning and cost aspects. With start of construction, there is a clear handover of responsibility to the site project managers, who break down responsibilities to the sub-project managers. English is spoken on projects to ensure continuity of experienced project members from former construction projects at BBT, so that the actual projects are implemented by highly skilled people as the latest extension projects. A lessons learned book with experiences and recommendations from former plant construction projects in the whole BMW group is widely used in every project phase.

The management of the project and all related sub-projects and work packages is effectively supported by the Digital Project Cockpit, an impressive digital tool to organize and monitor a huge and complex project comprehensively and very transparently.

Green Plant requirements, such as those in infrastructure building, energy facilities, measuring systems and lighting, energy and resource input, environmental protection, etc., are included in the planning of the extension projects with demanding targets. Also, inclusion of critical economy principles are addressed when planning new building and off-site network and that the materials for the construction of plant extensions are chosen based on their responsibility and reusability. This reinforces the environmental sustainability approach that BBT demonstrates in the efficient management of energy consumption and use of green energy. Therefore, there is also a link to the Zero Waste Production System.

The consistent implementation of the highest compliance guidelines, which BBT is committed to, is also convincingly evident in the construction projects. BBT defines clear rules and conditions for all suppliers involved, carries out transparent safety and compliance checks and reacts consistently to violations. This culture is also positively supported by a monthly award of the best supplier based on adherence to the compliance rules.

RESULTS ACHIEVED

In the current extension projects, BBT has met all interim targets and milestones regarding time, compliance and budget.

The approved budget for the expansion projects has so far been underused by 13%, due to the consideration of risks in budget planning and allocation as well as excellent negotiation by the purchasing department.

The excellent project work also in the previous projects certainly influenced the decision to invest 3 Billion € capacity extensions in China.

BBT has achieved the Green Plant Certificate since 2017, with reaching a score of 92.85 in 2021 as well as media coverage highlighting the BBT plants as "models of excellent green plant".

In the Green Development Index Ranking BBT achieved No. 1 benchmark in the automotive industry.

They received several awards for construction projects, with 6 awards in 2019.

Sustainable design features of the new Taoli Plant (Influencing Green Plant & Green Development Index) include:

- Combined cooling, heating and power on-generation
- A distributed photovoltaic system
- Green building Design
- Floating green space and
- A connection to the metro line

FURTHER READING

PURPOSE, VISION & STRATEGY

CREATING SUSTAINABLE VALUE

CREATING SUSTAINABLE VALUE

GET IN TOUCH

Amsterdam Olympestraat 2
1017 CA Amsterdam, The Netherlands
Tel: +31 (0)20 700 3000
Email: info@efqm.org

HOW CAN YOU MAKE ACCESS TO THE EFQM KNOWLEDGE BASE YOUR OWN? Register to the Knowledge Base on

EFQM GROUP

© EFQM Terms of Use Privacy Statement

Engagement und Einsatz der Mitarbeitenden – Einführung einer starken Führungskultur auf der Grundlage der Unternehmenswerte (aufmerksam, offen und engagiert), um das Verhalten gegenüber den Kunden zu erarbeiten.

Professionelle interne Kommunikation und Umsetzung der Strategie – Professionelle interne Kommunikation und Umsetzung der Strategie unter der Prämisse "Kommunizieren mit Kopf, Herz und Hand". Umfassende Kommunikation war ausschlaggebend für das erfolgreiche Onboarding aller Mitarbeitenden in den Veränderungs- und Verbesserungsprozess.

Ein an ein KMU angepasster, systemischer Ansatz – Strukturierte Prozesse und kontinuierliche Verbesserung bei gleichzeitiger Wahrung der Agilität und eines großen Handlungsspielraums für jeden Mitarbeitenden.

Blueprint für "Positive Führung" – Die Elemente der Führungskultur, die im Weißbuch veröffentlicht werden, das allen Führungskräften ausgehändigt wird, setzen den Standard für Führung und bieten eine Leitlinie für Menschen, die Führungskräfte werden wollen.

Innovation und Zukunft – Wie eine innovationsbasierte Strategie effektiv umgesetzt wird. Die Schaffung einer Abteilung für Innovation & Zukunft sowie eines Innovations-Ecosystems, das die Innovationskultur unterstützt und die Art und Weise festlegt, wie alle Beteiligten, alle Systeme und alle Initiativen miteinander verbunden und integriert sind.

Die vollständigen Berichte - und vieles mehr - können nachgelesen werden auf efqm.org/knowledgebase

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

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

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

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



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



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

T +32(2) 775 35 11

info@efqm.org



www.efqm.org