

# Das EFQM Modell

2025



# Über die EFQM

## Gemeinsam nachhaltig erfolgreich

Seit über 35 Jahren fördert die EFQM positive Veränderungen, sie hat mehr als 50.000 Organisationen auf ihrem einzigartigen Weg begleitet. Die heutige Definition von Erfolg verlangt mehr als nur (finanzielle) Ergebnisse; sie erfordert ein Engagement für eine nachhaltige Zukunft für alle.

Das EFQM-Rahmenwerk - das EFQM Modell, die EFQM-Lernpfade und die AssessBase - unterstützt Organisationen dabei, ihren Weg zu nachhaltiger Leistung und nachhaltigen Ergebnissen durch Transformation und kontinuierliche Verbesserung zu beschreiten.

Wir gehen über Best Practices hinaus und helfen Organisationen, ihre Stärken zu erkennen, Verbesserungsmöglichkeiten zu identifizieren und ihr Handeln an ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Zielen auszurichten.

Wir glauben an die gemeinsame Wirkung. Durch integrierte Schulungen und Dienstleistungen arbeiten wir mit Führungskräften und ihren Teams zusammen, um sie in die Lage zu versetzen, den kulturellen Wandel voranzutreiben und eine nachhaltige Transformation anzustoßen.

Unser Auftrag: Organisationen in die Lage zu versetzen, dauerhaft Impact zu erzielen, eine nachhaltigere Zukunft aufzubauen und für alle Interessengruppen einen spürbaren Nutzen zu schaffen.

# Inhalt

Über die EFQM

Vorwort unseres CEO

- 1 Einführung in das EFQM Modell
  - 1.1 Grundlegende Prinzipien, die das EFQM Modell prägen
  - 1.2 Anwendungsbereiche
  - 1.3 Das EFQM Modell: Konzept und Struktur
  - 1.4 Fallstudien
- 2 Das EFQM Modell
  - Ausrichtung
    - Kriterium 1: Zweck, Vision & Strategie
    - Kriterium 2: Organisationskultur & Führung
  - Realisierung
    - Kriterium 3: Interessentengruppen einbinden
    - Kriterium 4: Nachhaltigen Nutzen schaffen
    - Kriterium 5: Leistungsfähigkeit & Transformation vorantreiben
  - Ergebnisse
    - Kriterium 6: Wahrnehmungen der Interessensgruppen
    - Kriterium 7: Strategie- & Leistungsbezogene Ergebnisse
- 3 Das EFQM-Diagnosetool: RADAR
  - 3.1 Einführung
  - 3.2 Nutzung von RADAR für Ausrichtung & Realisierung
  - 3.3 Nutzung von RADAR für Ergebnisse
  - 3.4 Bewertung mit RADAR
  - 3.5 RADAR-Leitlinien für Ausrichtung & Realisierung
  - 3.6 RADAR Leitlinien für Ergebnisse
- 4 Analyse der EFQM-Bewertungen
- 5 AssessBase
- 6 Glossar
- 7 Danksagung
  - 7.1 Einführung
  - 7.2 EFQM-Kernteam
  - 7.3 Umfrageteilnehmer

# Vorwort unseres CEO



Russell Longmuir  
Chief Executive Officer,  
EFQM

Fünf Jahre sind seit der Einführung des EFQM Modells 2020 vergangen. Vor dem Hintergrund der COVID-19-Pandemie, einer globalen Krise in der Lieferkette und einer weltweit hohen Inflation haben Organisationen festgestellt, dass es eine Herausforderung ist, konsistente Ergebnisse zu erzielen.

Daten aus den letzten fünf Jahren, in denen wir Organisationen analysiert und beobachtet haben, zeigen uns, dass Organisationen in der ganzen Welt und in allen Branchen mit zwei zentralen Herausforderungen zu kämpfen haben: Mit der Umsetzung nachhaltiger, kontinuierlicher Verbesserungen und mit dem Aufbau eines tiefgreifenden Verständnis ihres Ecosystems, um gezielt Beziehungen zu den wichtigsten Interessengruppen zu entwickeln und zu pflegen. EFQM bietet bewährte Best Practices, Daten und Methoden, um Organisationen bei der Bewältigung dieser beiden zentralen Herausforderungen zu unterstützen.

Unsere Erkenntnisse haben wiederholt den zentralen Ethos des EFQM Modells untermauert: Organisationen müssen eine Richtung vorgeben, die durch einen klaren Purpose, durch eine entsprechende Kultur und eine klare Strategie verdeutlicht und transportiert wird. Organisationen müssen diesen Fahrplan umsetzen, um Nutzen für ihre Stakeholder zu schaffen, und dabei dennoch flexibel genug zu bleiben, um sich an veränderte Rahmenbedingungen und transformative Technologien anzupassen. Zudem sollen

Organisationen Ergebnisse liefern, die die Bedürfnisse und Vorstellungen ihrer Interessengruppen auf nachhaltige Weise erfüllen.

Dieses aktualisierte EFQM Modell 2025 konzentriert sich auf die Notwendigkeit von Organisationen, einen klaren Purpose zu entwickeln und zu leben, Vertrauen aufzubauen und die Vorteile von nachhaltigem Handeln zu verstehen. Das EFQM Modell wird weiterhin von Kolumbien bis Neuseeland und in allen Ländern und Regionen dazwischen angewendet. Es bietet einen einzigartigen Ansatz, genutzt von Tausenden von Organisationen, der Führungskräften die Möglichkeit gibt, die aktuelle Leistung und Leistungsfähigkeit ihrer Organisation kritisch zu überprüfen und gleichzeitig die Grundlagen für das Erreichen ihrer Vision zu schaffen. Das EFQM Modell bietet Orientierungshilfen, herausragende Ansätze und einzigartige datenbasierte Einblicke, die dabei helfen, eine nachhaltige Zukunft zu schaffen.

Die EFQM bleibt ihrem Zweck treu, Organisationen dabei zu helfen, sich kontinuierlich zu verbessern; eine Mission, die letztendlich zu einem besseren Umfeld für ihre Mitarbeitenden und zu mehr gesellschaftlichem Wohlstand führt.

Willkommen zum EFQM Modell 2025.



Russell Longmuir  
Chief Executive Officer, EFQM

# 1 Übersicht über die wichtigsten Änderungen der Version 2025 des EFQM Modells

## Weiterentwicklung zur Stärkung Ihrer nachhaltigen Zukunft

Das Konzept des 'nachhaltigen Nutzens' in Abgrenzung zu 'Nachhaltigkeit' wurde geschärft. Dabei steht die nachhaltige Leistungssteigerung nun im Mittelpunkt des EFQM Modells. Nachhaltiger Nutzen bedeutet, dass die langfristige Lebensfähigkeit der Organisation und eine kontinuierlich hohe Leistungsfähigkeit sichergestellt werden. Diese Langlebigkeit steht im Mittelpunkt der Ausrichtung, der Realisierung und der Ergebnisse einer Organisation. Diese langfristige Überlebensfähigkeit und der wirtschaftliche Erfolg müssen jedoch mit der Sicherung von ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit einhergehen, die anhand externer Benchmarks und der Einhaltung von Gesetzen und Richtlinien durch die Organisation gemessen werden.

Wie in unserer heutigen Welt nicht anders zu erwarten, wird dem Konzept der Technologieführerschaft (beispielsweise hinsichtlich KI) mehr Bedeutung beigemessen. Darunter versteht man die Fähigkeit, Technologie effektiv zu nutzen, um strategische Ziele zu erreichen, Innovation und Nachhaltigkeit voranzutreiben und einen aus der Strategie resultierenden Nutzen innerhalb und außerhalb der Organisationsgrenzen zu schaffen.

### **Ausrichtung**

- Der Aspekt der Führung wurde durch neue Hinweise auf das Commitment zum Zweck, auf das Vorleben von Kultur und Werten, auf Verhaltensweisen, die den Wandel unterstützen, auf die Beseitigung von Hindernissen für den Wandel und auf die Ermöglichung und Förderung von Kreativität und Innovation verstärkt.
- Als Ergänzung zum Zweck wurde die Formulierung 'positive Wirkung' eingeführt, die 'positive Kraft' ersetzt

### **Realisierung**

- Mit der Zunahme von Remote-, Hybrid- und AR-Arbeitsweisen werden neue Arbeitsansätze und Arbeitsumfelder zu wichtigen Themen, die den sich ändernden Erwartungen der Arbeitskräfte von heute und morgen gerecht werden.
- Resilienz von Lieferketten, Business Continuity (Sicherstellen der geschäftlichen Kontinuität) und Programme für vorausschauendes Agieren werden als wichtige Ansätze eingeführt, die es zu managen gilt.

### **Ergebnisse**

- Einführung einer klaren Segmentierung über strategische und operative Ergebnisse hinweg.
- Das neue Modell führt vier Kategorien ein, anhand derer die strategische und operative Leistung gemessen werden sollte. Diese vier Kategorien werden mit einer Vielzahl von praktischen Beispielen unterfüttert.
  - Erfüllung der Erwartungen der Interessengruppen
  - Wirtschaftliche und finanzielle Aspekte
  - Leistungserbringung und Transformation
  - Nachhaltigkeit

### **RADAR**

- Die Gesamtstruktur von RADAR, die Bewertungslogik und die grundsätzlichen RADAR Regeln sind gleich geblieben. Der Hauptunterschied besteht in der Reduzierung der Anzahl an RADAR-Matrizen. Es gibt jetzt zwei RADAR-Matrizen (eine für Ausrichtung & Realisierung und eine für Ergebnisse) anstelle von drei.

# 1 Einführung in das EFQM Modell

## 1.1 Leitprinzipien, die das EFQM Modell prägen



Das EFQM Modell ist nicht nur nach wie vor bedeutsam, sondern bestimmt auch weiterhin die Management-Agenda für jede Organisation, die eine nachhaltige und durch Leistungsfähigkeit geprägte Zukunft anstrebt.

Das EFQM Modell, ein weltweit anerkannter Rahmen, der Organisationen bei der Bewältigung des Wandels und der Verbesserung ihrer Leistung unterstützt, hat im Laufe der Jahre eine Reihe von Verbesserungszyklen durchlaufen. So stellen wir sicher, dass es nicht nur relevant bleibt, sondern auch weiterhin die Management-Agenda für jede Organisation bestimmt, die eine nachhaltige und durch Leistungsfähigkeit geprägte Zukunft anstrebt.

Auch wenn der spezifische Inhalt und die Darstellung des EFQM Modells im Laufe der Zeit angepasst wurden, so sind die zugrunde liegenden Prinzipien, unverändert. Unabhängig von der Größe der Organisation oder davon, ob es sich um ein Unternehmen des öffentlichen, privaten oder dritten Sektors handelt, sind diese Prinzipien heute genau so wichtig wie eh und je. In diesem Sinne betont die neueste Ausgabe des EFQM Modells weiterhin die Bedeutung folgender Aspekte:

- Der Vorrang des Kunden
- Die Notwendigkeit, eine langfristige, auf Interessengruppen ausgerichtete Perspektive einzunehmen.
- Das Verständnis der kausalen Zusammenhänge zwischen dem, warum eine Organisation etwas tut, wie sie es tut und was sie als Folge ihres Handelns erreicht.

Angesichts der Tatsache, dass der Geburtsort der Stiftung Europa ist, überrascht es nicht, dass diese jüngste Aktualisierung des EFQM Modells, wie auch seiner Vorgänger, die Existenz einer Reihe europäischer Werte anerkennt, die am besten in folgenden Dokumenten zum Ausdruck kommen:

- Die EU-Charta der Grundrechte
- Die Europäische Menschenrechtskonvention
- Die Richtlinie 2000/78/EG der Europäischen Union
- Die Europäische Sozialcharta.

Die Stiftung erkennt auch die Rolle an, die Organisationen bei der Unterstützung der Ziele der Vereinten Nationen spielen können. Diese Ziele haben auch zur Gestaltung dieser neuesten Version des EFQM Modells beigetragen:

- Die 17 Ziele für Nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen sind ein Aufruf an alle Länder, Maßnahmen zur Förderung von sozialer Gerechtigkeit, von solider Regierungsführung und von Wohlstand zu ergreifen und gleichzeitig den Planeten zu schützen.

Es wird davon ausgegangen und erwartet, dass jede Organisation, die das EFQM Modell anwendet, die Kernaussagen der oben genannten Ziele respektiert und danach handelt, unabhängig davon, ob sie rechtlich dazu verpflichtet ist oder nicht.



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

# 1 Einführung in das EFQM Modell

## 1.2 Anwendungsbereiche

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



**Den Reifegrad einer Organisation verstehen**  
Mit Hilfe des EFQM Modells und von RADAR überprüfen Organisationen ihr aktuelles Leistungsvermögen, ihre Potenziale, die Effektivität ihrer Strategieumsetzung und die Schaffung von nachhaltigem Nutzen. Diese Art der Nutzung des EFQM Modells ermöglicht es jeder Organisation, eine Momentaufnahme ihrer aktuellen organisatorischen Reife zu machen und diese tiefgreifend zu verstehen.



**Externe Bewertung und Auszeichnung erlangen**  
Organisationen nutzen das EFQM Modell, um sich auf eine externe Bewertung vorzubereiten und anschließend diese Bewertung auf Basis des EFQM Portfolios für externe Anerkennung zu durchlaufen. Unter Verwendung des EFQM Modells analysieren qualifizierte EFQM-Assessoren die Organisation des Bewerbers um eine EFQM-Anerkennung. Sie identifizieren die wesentlichen Stärken und Verbesserungspotentiale und liefern der Organisation weitere hilfreiche Erkenntnisse. Organisationen werden entsprechend ihres extern überprüften organisatorischen Reifegrads auf einer Skala von 1000 Punkten bewertet und erhalten eine entsprechende Auszeichnung.



**Transformationsprogramme vorantreiben**  
Es gibt viele Gründe, warum Organisationen Transformationsprogramme initiieren. Unabhängig von den Gründen spielen das EFQM Modell und RADAR eine wichtige Rolle bei der Gestaltung, der Implementierung und dem Sicherstellen der nachhaltigen Wirksamkeit des Programms. Das EFQM Modell und RADAR helfen dabei, das Transformationsprogramm in klar umrissene Ansätze und erwartete Ergebnisse zu gliedern, die die Organisation vom 'Ist' zum gewünschten 'Soll' bringen - Transformation zieht sich als roter Faden durch die Kriterien des EFQM Modells.



**Organisatorischen Fähigkeiten zur Verbesserung aufbauen**  
Die Ermittlung der aktuellen Leistungsfähigkeit kann für Organisationen der Ausgangspunkt einer Reise sein, auf der sie eine Mentalität der kontinuierlichen Verbesserung entwickeln. Zusätzlich verstärkt werden kann der Effekt durch regelmäßige Kontrollpunkte zur Überwachung des Fortschritts. Das EFQM Modell und AssessBase bieten Organisationen die Möglichkeit, die gewünschte Mentalität der kontinuierlichen Verbesserung zu verankern.



**Ein neues Unternehmen aufbauen**  
Bei der Gründung eines neuen Unternehmens, unabhängig davon, ob es sich um eine großes, mittelständisches oder kleines handelt, bieten die Grundlagen des EFQM Modells einen Fahrplan für die Etablierung von zentralen Elementen einer auf die wichtigsten Interessengruppen ausgerichteten Strategie, durch deren Realisierung nachhaltiger Nutzen geschaffen wird.



**Die Auswirkungen von Umwälzungen im Markt wahrnehmen und darauf reagieren**  
Marktumwälzungen waren bereits in der Vergangenheit eine allgegenwärtige Tatsache, mit der sich Organisationen auseinandersetzen mussten: Jedoch sind Geschwindigkeit und Vielfalt der aktuellen Umwälzungen beispiellos. Die Fähigkeit, potenzielle Auswirkungen größerer Marktumwälzungen zu erkennen und darauf zu reagieren, indem priorisierte Maßnahmen zur Abmilderung der Folgen ergriffen werden, ist eine Kernkompetenz, über die Organisationen verfügen müssen, wenn sie weiterhin erfolgreich sein wollen. Es hat sich gezeigt, dass die Anwendung des EFQM Modells und von RADAR unabhängig von Größe oder Reifegrad einer Organisation eine essentielle Rolle dabei spielt, Marktumwälzungen besser zu erkennen und darauf reagieren zu können.



**Leistungsfähigkeit der Organisation benchmarken**  
Dank seiner klaren Struktur und der Tatsache, dass es weltweit bei 50.000 Organisationen Anwendung findet, bietet das EFQM Modell Nutzern, unabhängig von Größe oder Sektor, eine gemeinsame Sprache, die den Austausch von bewährten Praktiken erleichtert und die Möglichkeit bietet, von Gleichgesinnten und den besten Organisationen zu lernen. Der Ausgangspunkt für ein solches Benchmarking ist die Verwendung des EFQM Modells und von RADAR, um ein Bild des Ist-Zustandes zu erhalten und zu verstehen, wo die Organisation insgesamt steht, bevor sie nach spezifischen Benchmarking-Partnern sucht.



**Strategische Maßnahmen steuern**  
Die gemeinsame Anwendung des EFQM Modells, von RADAR und der EFQM-Diagnoseinstrumente gibt jeder Organisation eine Möglichkeit an die Hand, die die Steuerung von zentralen Unternehmensmaßnahmen wie Fusionen oder Ausgliederungen oder auch den Verkauf und Kauf von Unternehmen unterstützt. So kann anhand dieser Instrumente beispielsweise eine grundlegende Bewertung des Zielunternehmens vorgenommen werden, um festzustellen, ob es zur eigenen Organisation passt oder nicht. Auch bieten die Einblicke Unterstützung bei der Due-Diligence-Prüfung im Rahmen von Akquisitionen sowie bei der Gap-Analyse für Integrations- oder Veräußerungspläne. Zudem können diese Instrumente der Organisation helfen, sich die Zukunft in Folge solcher Unternehmensmaßnahmen vorzustellen - orientiert an den Modellkriterien.



**Risiken managen - Widerstandsfähigkeit aufbauen.**  
Die Anwendung des EFQM Modells ermöglicht es Organisationen, ihre Widerstandsfähigkeit im Umgang mit aufkommenden Risiken zu stärken, die das Potenzial für erhebliche negative Auswirkungen haben. Nachdem identifiziert wurde, welche der wesentlichen Risiken vorrangig behandelt werden müssen, kann RADAR zur Entwicklung und Überwachung von Plänen zur Risikominderung und von Folgemaßnahmen eingesetzt werden. Die Organisation kann geschützt werden, indem sichergestellt wird, dass das Risiko reduziert oder kontrolliert und die Widerstandsfähigkeit weiter verankert wird.



**Lieferanten qualifizieren und den 'Fit' von Lieferanten verbessern**  
Organisationen nutzen das EFQM Modell und RADAR, um ihre bestehenden Beschaffungs- und Finanzierungsprozesse zu ergänzen und die Verbesserung der Fähigkeiten und Leistungen von Lieferanten und von Empfängern der Finanzierungen zu ermitteln, zu akkreditieren und zu verfolgen.

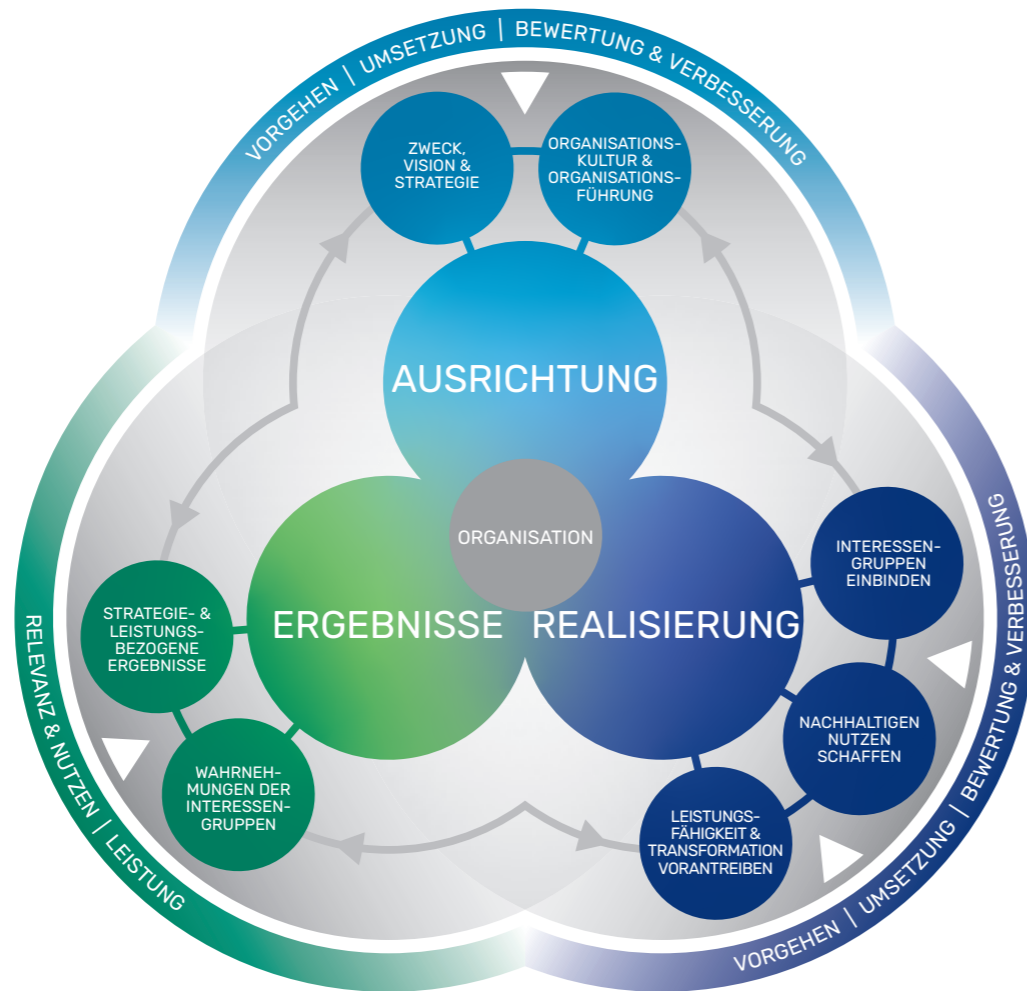


**Pläne für Nachhaltigkeit erstellen und verbessern**  
Seit über 30 Jahren nutzen Organisationen das EFQM Modell zur Bewertung und Entwicklung ihrer Leistungen rund um das Thema Nachhaltigkeit. Die Anwendung des Modells kann dabei helfen, einen ESG- oder Nachhaltigkeitsbericht für Interessengruppen zu erstellen, eine Bewertung der aktuellen Leistung vorzunehmen und einen Plan für Veränderungen und Verbesserungen zu entwickeln. Die EFQM fördert jeden Aspekt der Nachhaltigkeit und bezieht in ihre Akkreditierungsmethode den Umgang jeder Organisation mit Gesetzen und Richtlinien zur Nachhaltigkeit, ihren sozialen Purpose und ihre Ausrichtung auf die UNSDGs ein. Im Laufe ihrer Geschichte hat sich die EFQM immer dafür eingesetzt, dass jede Organisation eine Rolle bei der Förderung umfassender und zweckmäßiger Ziele über die Rendite für die Anteilseigner hinaus verfolgt - damit schaffen Organisationen einen Nutzen für die Gemeinschaft und die Gesellschaft im weiteren Sinne.

# 1 Einführung in das EFQM Modell

## 1.3 Das EFQM Modell: Konzept und Struktur

Der strategische Charakter des EFQM Modells in Verbindung mit dessen Fokus auf die operative Leistung und auf Ergebnisse machen es zum idealen Rahmen, um die Kohärenz der Ambitionen einer Organisation mit den aktuellen Ansätzen und den Reaktionen auf Herausforderungen und "Schmerzpunkte" zu überprüfen.



Die Anwendung des EFQM Modells bietet die Möglichkeit, eine ganzheitliche Perspektive einzunehmen und zu erkennen, dass eine Organisation ein komplexes, aber gleichzeitig auch ein organisiertes System ist. Wie die Welt insgesamt sollte auch eine Organisation nicht als linear, mechanisch und vorhersehbar betrachtet werden, sondern vielmehr als ein komplexes adaptives System, das aus voneinander abhängigen Menschen in einer dynamischen, lebendigen Welt besteht.

Jede Organisation, die das EFQM Modell anwendet:

- Erkennt an, dass sie nicht in einem Vakuum arbeitet. Versteht, dass sie Teil eines größeren, komplexen Ecosystems ist, in dem andere bekannte und unbekannte Akteure ihren Fortschritt fördern oder behindern können, und dass es in ihrem eigenen Interesse liegt, sich mit anderen Organisationen innerhalb ihres Ecosystems zu engagieren und die Gelegenheit zu nutzen, von ihnen zu lernen und so zu wachsen.
- Nimmt die Gelegenheit wahr, in ihrem Einflussbereich als Vorreiter zu agieren, andere zu inspirieren und zu zeigen, was zum Nutzen anderer und zum eigenen Vorteil erreicht werden kann.
- Versteht, dass sie mit immer schnelleren und umfangreicheren Veränderungen konfrontiert sein wird und dass sie darauf vorbereitet sein muss, diese zu antizipieren und angemessen darauf zu reagieren, indem sie die Herausforderung annimmt, die Gegenwart zu managen und gleichzeitig die Zukunft vorzusehen und sicherzustellen, dass sie auf diese vorbereitet ist.

Die Struktur des EFQM Modells basiert auf der einfachen, aber wirkungsvollen Logik von drei Fragen:

- 'Warum' gibt es diese Organisation? Welchen Zweck erfüllt sie? Warum diese spezifische Strategie? (Ausrichtung).
- 'Wie' beabsichtigt sie, ihren Zweck und ihre Strategie umzusetzen? (Realisierung).
- 'Was' hat sie bis heute tatsächlich erreicht? 'Was' will sie morgen erreichen? (Ergebnisse).

Im Mittelpunkt des EFQM Modells steht als 'roter Faden' die Verbindung zwischen dem Purpose und der Strategie einer Organisation und der Art und Weise, wie diese genutzt werden, um einen nachhaltigen Nutzen für die wichtigsten Interessengruppen zu schaffen, das nachhaltige Leistung demonstriert.

# 1 Einführung in das EFQM Modell

## 1.4 Fallstudien

Lesen Sie aus erster Hand, wie das EFQM-Modell dazu beigetragen hat, Verbesserungen bei diesen führenden Unternehmen voranzutreiben.

Fallstudie

### Polizei Abu Dhabi

Transformation zu einer Stakeholder-zentrierten Organisation



“Das EFQM Modell hilft uns, aktuelle und künftige polizeiliche Herausforderungen auf innovative und integrierte Weise anzugehen und dabei auf weltweit führenden Praktiken aufzubauen.”

Generalmajor Eng Nasser S Al Yabhouni, Abu Dhabi Police, Vereinigte Arabische Emirate

Für die vollständige Fallstudie besuchen Sie [efqm.org/fallstudien/abu-dhabi-polizei/](https://efqm.org/fallstudien/abu-dhabi-polizei/)

Fallstudie

### VAMED-KMB

Mit EFQM den Purpose leben



“Wir sind überzeugt, dass die Arbeit mit dem EFQM Modell einen großen Beitrag zu unserem Erfolg leistet.”

Kai Ostermann, Geschäftsführer, VAMED-KMB, Österreich

Für die vollständige Fallstudie besuchen Sie [efqm.org/fallstudien/vamed-kmb/](https://efqm.org/fallstudien/vamed-kmb/)

Fallstudie

### Die Real Madrid Stiftung

Förderung von Excellence mit dem EFQM Modell



“Real Madrid 'bedeutet, dass wir mit einer Kultur der Exzellenz beginnen müssen”

Julio González Ronco, Geschäftsführer, Fundacion Real Madrid, Spanien

Für die vollständige Fallstudie besuchen Sie [efqm.org/case-studies/fundacion-real-madrid](https://efqm.org/case-studies/fundacion-real-madrid)

Fallstudie

### Sabancı-Gruppe

Unterstützung der Holdinggesellschaften bei der Erreichung ihres vollen Potenzials



“Indem wir es selbst tun, können wir mit einer klaren Anweisung des Exekutivkomitees beginnen. Wir können sicherstellen, dass wir bei jedem Schritt abgestimmt agieren. Wir können vollkommen ehrlich zueinander sein. Und wir können schneller sein.”

Yeliz Erinckan, Direktorin für Strategie und Geschäftsentwicklung, Sabancı-Gruppe, Türkei

Für die vollständige Fallstudie besuchen Sie [efqm.org/case-studies/sabanci-group/](https://efqm.org/case-studies/sabanci-group/)



# Ausrichtung

## Positionierung

Nachhaltige Leistung wird dadurch erreicht, dass eine Organisation ihre Strategie klar und zielgerichtet festlegt, diese effektiv umsetzt und somit kontinuierlich hervorragende Ergebnisse liefert, die die Erwartungen ihrer wichtigsten Interessengruppen erfüllen oder übertreffen.

Eine Organisation:

- Definiert einen inspirierenden Zweck und eine erstrebenswerte Vision
- Bestimmt, wer die wichtigsten Interessengruppen sind, und versteht deren Einfluss auf die Schaffung von nachhaltigem Nutzen
- Entwickelt eine Strategie, die den Purpose und die Vision reflektiert und die Voraussetzungen für nachhaltigen Nutzen schafft
- Schafft eine erfolgreiche Kultur, die Wandel, Transformation, Innovation, Wachstum und Engagement unterstützt
- Übernimmt eine Vorbildfunktion, die andere inspiriert

Durch diese Ausrichtung wird der Führung einer Organisation der Weg in die Zukunft vorgezeichnet, damit die Organisation in ihrem Ecosystem als Vorbild wahrgenommen wird und für die Realisierung ihrer Pläne gut aufgestellt ist.

## 2 Das EFQM Modell AUSRICHTUNG

Kriterium 1

### Zweck, Vision und Strategie

Positionierung

Nachhaltige Leistung wird über die Definition eines inspirierenden Zwecks, einer erstrebenswerten Vision und einer Strategie, die den Weg vorzeichnet, auf dem eine Organisation hervorragende Ergebnisse erzielen kann, erreicht.

Eine Organisation muss ein Fundament schaffen, das auf Zweck und Vision basiert. Die Antizipation von Trends, die Ermittlung von Chancen und Herausforderungen im Ecosystem und das Verständnis der Bedürfnisse und Erwartungen der wichtigsten Interessengruppen bilden die Grundlage für die Entwicklung und Aktualisierung der Strategie.

Die Einrichtung von Performance Management- und Governance Systemen ist der Schlüssel zur Umsetzung der Strategie.

#### Der Zweck der Organisation:

- Erläutert, warum die Arbeit der Organisation die grundlegende Existenzberechtigung ist
- Bildet die Voraussetzungen dafür, dass die Organisation nachhaltigen Nutzen für ihre Interessengruppen schafft.
- Bietet einen Rahmen, in dem die Organisation Verantwortung dafür übernimmt, einen Beitrag zum Ecosystem, in dem sie tätig ist, zu leisten und dieses zu beeinflussen

#### Die Vision der Organisation:

- Beschreibt, was die Organisation langfristig zu erreichen versucht
- Dient als klarer Leitfaden für die Durchführung aktueller und zukünftiger Maßnahmen
- Bildet, gemeinsam mit dem Zweck, die Basis für die Erarbeitung und Umsetzung der Strategie der Organisation

#### Die Strategie der Organisation:

- Beschreibt, wie sie ihren Zweck erfüllen möchte
- Legt die Pläne und Maßnahmen der Organisation fest, um kurz- und langfristige Prioritäten und Ergebnisse zu erreichen und ihrer Vision näher zu kommen
- Gestaltet die Organisation so, dass sie in ihrem Ecosystem gedeiht

In der Praxis weist eine Organisation, die nachhaltig leistungsfähig ist, folgende Eigenschaften auf:

- 1.1 Definiert Zweck & Vision
- 1.2 Versteht das Ecosystem, die eigenen Fähigkeiten und die größten Herausforderungen
- 1.3 Identifiziert und versteht die Bedürfnisse der wichtigsten Interessengruppen
- 1.4 Entwickelt eine Strategie und passt sie an
- 1.5 Entwirft und implementiert ein Performance Management- und Governance-System

#### 1.1 Zweck und Vision definieren

In der Praxis weist eine Organisation, die nachhaltig leistungsfähig ist, folgende Eigenschaften auf:

- Die Bedeutung ihres Zwecks versteht und positiv auf ihr Ecosystem wirkt
- Attraktivität und Inspiration für alle wichtigen Interessengruppen bietet
- Das Commitment der Führung für den Zweck durch Worte und Taten sicherstellt und so Vertrauen, Authentizität und Glaubwürdigkeit fördert
- Ihren Zweck nutzt, um eine erstrebenswerte Vision abzuleiten, die bei den wichtigsten Interessengruppen Anklang findet
- Die wichtigsten Stakeholder bei Bedarf in die Definition und Ausgestaltung von Zweck und Vision einbindet
- Identifiziert, wo herausragende und nachhaltige Leistungen erreicht werden müssen, um die Vision zu erfüllen

*Hinweis: Manche Organisationen entscheiden sich für eine Mission zusätzlich zu oder anstelle eines Zwecks.*

## 2 Das EFQM Modell AUSRICHTUNG

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

In der Praxis weist eine Organisation, die nachhaltig leistungsfähig ist, folgende Eigenschaften auf:

- Ihr Ecosystem identifiziert, das ihre relevanten Megatrends, das Umfeld, in dem sie tätig ist, und ihre verschiedenen Interessengruppen widerspiegelt
- Das Ecosystem sowie die Auswirkungen von Veränderungen analysiert und versteht sowie aktuelle und zukünftige Herausforderungen schnell erkennt
- Aktuelle und zukünftige Marktdynamiken und Wettbewerbssituationen sowie deren mögliche Auswirkungen auf Zweck, Vision und Strategie der Organisation analysiert, versteht und adäquat darauf reagiert
- Die Bedeutung und die Auswirkungen der Nachhaltigkeitsziele der UN für die Organisation analysiert, versteht und entsprechend darauf reagiert
- Die aktuellen und potenziellen Fähigkeiten der Organisation und deren Auswirkungen auf Zweck, Vision, Strategie und Ergebnisse der Organisation versteht.
- Verschiedene Szenarien analysiert und angemessen auf die Auswirkungen reagiert, die diese auf Zweck, Vision, Strategie und Ergebnisse der Organisation haben können

### 1.3 Bedürfnisse der wesentlichen Interessengruppen identifizieren und verstehen

In der Praxis weist eine Organisation, die nachhaltig leistungsfähig ist, folgende Eigenschaften auf:

- Die wichtigsten Interessengruppen innerhalb des Ecosystems, die einen Einfluss auf die Strategie der Organisation haben werden, priorisiert
- Versteht und antizipiert, wie sich die Wettbewerbslandschaft verändern kann, wenn neue Akteure in das Ecosystem eintreten und zu wichtigen Interessengruppen werden
- Die Kategorien innerhalb jeder der wichtigsten Stakeholder-Gruppen identifiziert und versteht
- Die wichtigsten Bedürfnisse und Erwartungen der Interessengruppen identifiziert und sie im Kontext von Purpose, Vision und Strategie der Organisation berücksichtigt
- Die Faktoren und deren Auswirkungen analysiert, die Verhalten, Beziehungen und Entscheidungsfindung der wichtigsten Interessengruppen beeinflussen
- Die Kompetenzen und Strategien der wichtigsten Interessengruppen versteht und wie diese Zweck, Vision, Strategie und Geschäftsmodell des Unternehmens beeinflussen können
- Den Einfluss der wichtigsten Interessengruppen und ihren Beitrag zur Schaffung von Nutzen durch das Unternehmen versteht.

### 1.4 Strategie entwickeln und anpassen

In der Praxis weist eine Organisation, die nachhaltig leistungsfähig ist, folgende Eigenschaften auf:

- Eine Strategie und eine Reihe von strategischen Prioritäten, Möglichkeiten und Plänen entwickelt, die direkt auf der Analyse des Ecosystems, den Fähigkeiten der Organisation und den Bedürfnissen und Erwartungen der wichtigsten Interessengruppen aufbauen
- Strategie und strategische Prioritäten in Leistungsziele und Initiativen übersetzt, die eine erfolgreiche Schaffung von Nutzen heute und in der Zukunft ermöglichen
- Entsprechende Ressourcen zur Verfügung stellt, um die Realisierung der Strategie der Organisation zu unterstützen
- Die Anforderungen der zahlreichen Initiativen, Vorschriften, Best Practices und Richtlinien in den Bereichen Umwelt, Soziales, Nachhaltigkeit und Unternehmensführung berücksichtigt und befolgt.
- Die wichtigsten Interessengruppen in Definition, Umsetzung, Kommunikation und Anpassung der Strategie einbindet.
- Sicherstellt, dass das Geschäftsmodell mit Zweck, Vision und Strategie übereinstimmt.
- Ihre Vorgehensweise zur Überprüfung und Aktualisierung der Strategie festlegt, wobei Geschwindigkeit und Umfang der Veränderungen im Ecosystem Berücksichtigung finden und strategische Risiken vorhergesehen, identifiziert und gemanagt werden

### 1.5 Performance Management- und Governance-System entwickeln und einführen

In der Praxis weist eine Organisation, die nachhaltig leistungsfähig ist, folgende Eigenschaften auf:

- Ein Performance Management System entwirft und implementiert, das auf Zweck, Vision und Strategie aufbaut und deren Realisierung vorantreibt
- Sicherstellt, dass das Performance Management System der Organisation auf allen relevanten Ebenen in die Arbeitsweise der Organisation integriert wird, um Transparenz, Verantwortlichkeit und rechtzeitige Entscheidungsfindung zu ermöglichen
- Regelmäßige Leistungsüberprüfungen im Einklang mit dem Performance Management System fördert und gestaltet
- Eine Governance-Struktur einführt, die es den wichtigsten Interessengruppen ermöglicht, zu Strategieumsetzung und Entscheidungsfindung beizutragen
- Klare Zuständigkeiten festlegt, die eine angemessene Kontrolle, Compliance und strategische Ausrichtung gewährleisten
- Die relevanten staatlichen, rechtlichen und regulatorischen Anforderungen versteht, sie einhält und (sofern angemessen) darüber hinaus geht
- Die Grundsätze und Anforderungen der Nachhaltigkeit versteht und diese in die Performance Management und Governance-Systeme integriert

## 2 Das EFQM Modell AUSRICHTUNG

### Kriterium 2

## Organisationskultur & Führung

### Positionierung

Die Organisationskultur ist gekennzeichnet durch sichtbare Artefakte, gemeinsame Werte und Normen sowie Überzeugungen, die das Verhalten der Menschen innerhalb und außerhalb der Organisation beeinflussen.

In einer Organisation, die nachhaltig Leistung erbringt, ist Führung gekennzeichnet durch verschiedene Verhaltensweisen und nicht nur durch eine Rolle. Führungsverhalten zeigt sich auf allen Ebenen und in allen Bereichen der Organisation. Eine Führungspersönlichkeit und ein umfassendes Führungsverhalten inspirieren und vereinen andere, stärken die Werte und Normen und passen sie bei Bedarf an und tragen zur Steuerung der Organisationskultur bei.

Organisationskultur und Führung bereiten den Boden für die erfolgreiche Realisierung der Strategie, für die Zusammenarbeit mit den wichtigsten Interessengruppen und für die Förderung von Leistungsfähigkeit und Transformation.

Als Teil der gesamten Organisationskultur und Führung sind die Unterstützung und Umsetzung von Veränderungen sowie die Förderung von Kreativität und Innovation spezifische Schwerpunkte von Organisationen, die nachhaltig Leistungen erbringen.

Um Zweck, Vision und Strategie erfolgreich zu realisieren, müssen die Herzen und die Köpfe der wichtigsten Interessengruppen gewonnen werden und diese so zu Fans gemacht werden.

Eine Organisation, die für ihre nachhaltige Leistung anerkannt werden will, muss daher:

- 2.1 Die Organisationskultur steuern und ihre fundamentalen Werte pflegen
- 2.2 Die Voraussetzungen für die Umsetzung von Veränderungen schaffen
- 2.3 Kreativität und Innovation ermöglichen
- 2.4 Die wichtigsten Interessengruppen vereinen und in ihren Zweck, ihre Vision und ihre Strategie einbinden

### 2.1 Organisationskultur lenken & Grundwerte fördern

In der Praxis zeigt sich, dass eine Organisation, die nachhaltig Leistung erbringt:

- Ihre angestrebte Kultur definiert, um ihren Zweck und ihre Vision zu erfüllen und ihre Strategie zu realisieren
- Ihre Kultur kontinuierlich bewertet und versteht, um sicherzustellen, dass sie mit dem angestrebten Zustand übereinstimmt oder sich diesem annähert
- Ihre Werte pflegt und diese in gewünschte Normen und Verhaltensweisen umsetzt, die gefördert, kommuniziert und durch Worte und Taten deutlich gemacht werden
- Neue Arbeitsweisen und die sich ändernden Anforderungen von Mitarbeitenden und Führungskräften reflektiert und sich diesen anpasst
- Führungsverhalten entwickelt und vorlebt, das die Kultur und die gewünschten Werte der Organisation unterstützen
- Die Mitarbeitenden in Verstehen, Definition, Entwicklung und regelmäßige Überprüfung der Kultur einbindet und sie dazu befähigt.
- Die gewünschten Verhaltensweisen für ethisches und nachhaltiges Handeln mit Integrität und sozialem Gewissen demonstriert und sicherstellt dass ihre Mitarbeitenden diese Verhaltensweisen in ihrem Handeln vorleben
- Die Beurteilungs-, Entwicklungs-, Anerkennungs- und Belohnungssysteme an ihren Werten ausrichtet, um die Organisation in Richtung der gewünschten Kultur zu lenken und gleichzeitig den Erfolg regelmäßig anzuerkennen

## 2 Das EFQM Modell AUSRICHTUNG

### 2.2 Rahmenbedingungen für erfolgreiche Veränderung gestalten

---

In der Praxis zeigt sich, dass eine Organisation, die nachhaltig Leistung erbringt:

- Das Tempo des Wandels bestimmt und den wichtigsten Interessengruppen die Vorteile der Veränderung im Hinblick auf die Erreichung ihrer Ziele aufzeigt.
- Den relevanten wesentlichen Interessengruppen Gründe, Nutzen und Ziele des Wandels sowie den Ansatz für den Wandel kommuniziert
- Ein Führungsverhalten fördert, das Veränderung und Agilität in den Mittelpunkt stellt
- Den wichtigsten Interessengruppen zuhört und auf sie eingeht, wenn der Wunsch und der Grund besteht, die derzeitigen Normen zu ändern.
- Für psychologische Sicherheit in der gesamten Organisation sorgt, eine 'No Blame'-Kultur schafft sowie zu Innovation und Lernen, auch über Scheitern, ermutigt
- Den Geist des Lernens, der kontinuierlichen Verbesserung, der Agilität, der Veränderung und der Kreativität zur besseren Realisierung der Strategie fördert
- Frühere Erfahrungen und die Erfahrungen anderer Organisationen innerhalb und außerhalb des eigenen Ecosystems reflektiert und daraus lernt
- Eine Feedback-Kultur schafft, die das Lernen der Mitarbeitenden unterstützt und die Veränderung sowie persönliche Entwicklung und persönliches Wachstum fördert

### 2.3 Kreativität und Innovation ermöglichen

---

In der Praxis zeigt sich, dass eine Organisation, die nachhaltig Leistung erbringt:

- Sich ehrgeizige Ziele setzt, die kreatives, innovatives und bahnbrechendes Denken fördern und den Zweck, die Vision und die Strategie der Organisation unterstützen
- Einen Führungsansatz sicherstellen, der Kreativität und Innovation ermöglicht und vorsieht und Hindernisse für Veränderungen beseitigt
- Eine Kultur fördert, in der Kreativität, Innovation und bahnbrechendes Denken gefördert, belohnt und anerkannt werden und in der Lehren schnell gezogen und weitergegeben werden
- Ein Umfeld entwickelt, in dem die Vielfalt der Menschen, Erfahrungen, Denkweisen, Fähigkeiten und Kulturen sowie die funktionsübergreifende Zusammenarbeit zu Kreativität und Innovation beitragen
- Die richtigen Instrumente, Ressourcen, Fähigkeiten und Fachkenntnisse bereitstellt, um Verbesserungen zu erzielen und Innovationen zu fördern
- Sich an Lern-, Benchmarking- und Kooperationsaktivitäten beteiligt, um Möglichkeiten für Kreativität, Innovation und bahnbrechendes Denken innerhalb und außerhalb des Ecosystems zu identifizieren und zu teilen

### 2.4 Wesentliche Interessengruppen in Zweck, Vision und Strategie einbinden und dahinter vereinen

---

In der Praxis zeigt sich, dass eine Organisation, die nachhaltig Leistung erbringt:

- Sicherstellt, dass alle wichtigen Interessengruppen in Zweck, Vision und Strategie eingebunden werden, um eine Beziehung zu schaffen, die auf Offenheit, Vertrauen, Zuversicht und Commitment beruht
- Einen überzeugenden Ansatz demonstriert, ihre Fortschritte bei der Erreichung von Zweck, Vision und Strategie zu kommunizieren und zu visualisieren
- Sicherstellt, dass die wichtigsten Interessengruppen den Zweck, die Vision und die Strategie kennen und sich dafür engagieren
- Der gesamten Organisation die Bedeutung und die Wirkungen ihres Zwecks, ihrer Vision und ihrer Strategie vermittelt und sicherstellt, dass diese verstanden werden
- Wichtigen externen Interessengruppen Auswirkungen und Relevanz ihrer Beiträge zu Zweck, zur Vision und zur Strategie vermittelt und sicherstellt, dass diese sie verstehen und sich, wenn möglich, einbringen
- Zu ehrlichem Feedback zu Zweck, Vision und Strategie ermutigt, dieses ermöglicht und darauf reagiert
- Erfolge anerkennt, diese feiert und sie mit den wichtigsten Interessengruppen teilt, um die gewünschten Verhaltensweisen weiter zu verstärken

# Realisierung

## Positionierung

Mit der Ausrichtung wird der Weg für die Organisation bereitet, um darauf basierend ihre Strategie effektiv und effizient zu realisieren. Dazu muss die Organisation sicherstellen, dass sie:

- Die wichtigsten Interessengruppen umfassend einbezieht
- Für ihre wichtigsten Interessengruppen auf nachhaltige und vereinbarte Weise Nutzen schafft
- Die für den heutigen Erfolg erforderliche Leistung erbringt und gleichzeitig die notwendige Verbesserung, Veränderung und Transformation voran treibt, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein

## 2 Das EFQM Modell REALISIERUNG

### Kriterium 3

## Interessengruppen einbinden

### Positionierung

In Kriterium 1 werden Zweck, Vision und Strategie einer Organisation mit der Identifizierung und dem Verständnis der Bedürfnisse der Interessengruppen im Kontext ihres Ecosystems verbunden.

Es besteht auch ein klarer Zusammenhang zwischen der Art und Weise, wie eine Organisation mit ihren Interessengruppen umgeht (Kriterium 3) und der Wahrnehmung ihrer Leistung durch diese Gruppen (Kriterium 6), denen sie dient.

Die Schaffung des Nutzens für bestehende und künftige Kunden wird in Kriterium 4 behandelt; für alle anderen wesentlichen Interessengruppen bedeutet Einbindung, dass sie entsprechend ihrer Bedürfnisse und Erwartungen einen Mehrwert erhalten.

Es ist unrealistisch, die Erwartungen aller wichtigen Interessengruppen ständig zu erfüllen. Für Organisationen geht es darum, die Bedürfnisse der einzelnen Interessengruppen auszubalancieren, um sicherzustellen, dass keine Gruppe die Aufmerksamkeit und die Schaffung von Nutzen durch die Organisation dominiert. Es geht darum, konkurrierende Interessen zu managen, um sicherzustellen, dass Zweck, Vision und die Strategie auf nachhaltige Weise erreicht werden.

Bei der Zusammenarbeit mit den wesentlichen Interessengruppen gelten die folgenden gemeinsamen Grundsätze.

Eine Organisation, die nachhaltige Leistung zeigt:

- Identifiziert die operativen Bedürfnisse und Erwartungen der verschiedenen Segmente innerhalb ihrer wichtigsten Interessengruppen
- Nutzt ihr Verständnis für die Bedürfnisse und Erwartungen der wichtigsten Interessengruppen, um ein kontinuierliches Engagement zu erreichen
- Bezieht die wichtigsten Interessengruppen in die Realisierung der Strategie und die Schaffung von nachhaltigem Nutzen ein und erkennt ihre Beiträge an
- Baut Beziehungen zu den wichtigsten Interessengruppen auf der Grundlage von Transparenz, Verantwortlichkeit, ethischem Verhalten und Vertrauen auf, pflegt diese und entwickelt sie weiter
- Unterstützt und befähigt wichtige Interessengruppen, ihre Kompetenzen, Fähigkeiten und Leistungen weiter zu verbessern, sofern dies mit der Erreichung der Ziele der Organisation im Einklang steht
- Arbeitet mit ihren wichtigsten Interessengruppen zusammen, um sich von den UNSDGs inspirieren zu lassen und zu deren Erfolg beizutragen
- Ermittelt aktiv die Wahrnehmungen ihrer wichtigsten Interessengruppen

## 2 Das EFQM Modell REALISIERUNG

In der Praxis stellen wir fest, dass eine Organisation, die eine nachhaltige Leistung vorweisen kann, die folgenden Gruppen bei der Einteilung ihrer wichtigsten Interessengruppen berücksichtigt:

- 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

Da wir in einer immer dynamischeren und sich verändernden Welt leben, brauchen wir Flexibilität bei der Beurteilung und Bewertung der Art und Weise, wie eine Organisation mit ihren wesentlichen Interessengruppen umgeht.

Da zwischen Kriterium 3 und Kriterium 6 eine klare Verbindung besteht, benötigen wir die gleiche Flexibilität bei der Beurteilung und Bewertung der Ergebnisse hinsichtlich der Wahrnehmung durch die Interessengruppen.

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

Der genaue Wert des Gewichtungsfaktors, der für jedes der Teilkriterien in Kriterium 3 und Kriterium 6 angewandt wird, wird durch die Organisation festgelegt. Er muss jedoch den nachfolgend beschriebenen Regeln für Mindest- und Höchstgewichtung für die fünf Interessengruppen entsprechen:

- Keine der fünf genannten Interessengruppen darf weniger als 10 % der maximal erreichbaren Punktzahl erhalten
- Keine der fünf genannten Interessengruppen kann mit mehr als 40 % der maximal erreichbaren Punkte bewertet werden
- Zwischen dem unteren Schwellenwert von 10 % und dem oberen Schwellenwert von 40 % können die Organisationen über die Verwendung von Gewichtungsfaktoren in Stufen von 5 % entscheiden

### 3.1 Kunden – Nachhaltige Beziehungen aufbauen

Dies sind die Empfänger der Produkte, Dienstleistungen und Lösungen der Organisation. Dazu gehören:

- Direkte und indirekte Kunden
- Nutzer und andere Personen, die an den verschiedenen Berührungspunkten einer Customer Journey beteiligt sind
- Personen oder Gruppen, die an Kaufentscheidungen beteiligt sind

In der Praxis zeigt sich, dass eine Organisation, die eine nachhaltige Leistung vorweisen kann:

- Seine aktuellen und potenziellen Kunden anhand definierter Kriterien (z. B. Bedürfnisse und Erwartungen, Kauf- und Nutzungsverhalten, soziale Merkmale) weiter segmentiert, um spezifische Strategien für deren Einbindung zu entwickeln
- Die Kommunikations- und Kontaktbedürfnisse der verschiedenen Kundensegmente versteht
- Verschiedene Kommunikationskanäle etabliert, die es Kunden leicht machen, zu interagieren, Feedback zu ihren Erfahrungen zu geben und die dem Unternehmen die Möglichkeit geben, schnell, angemessen und transparent zu reagieren
- Durch angemessene persönliche Kontakte und den Einsatz neuer Technologien eine positive Beziehung zu seinen Kunden pflegt und aufrecht erhält
- Sicherstellt, dass sowohl die Organisation als auch die Kunden über die notwendigen Fähigkeiten verfügen, um eine kontinuierliche Beziehung zu pflegen
- Sicherstellt, dass die Informationen über die Kunden auf dem neuesten Stand gehalten werden und für das Management der Kundenbeziehungen zur Verfügung stehen
- Communities schafft und managt, in denen Kunden miteinander in Kontakt treten, Erfahrungen austauschen und sich gegenseitig unterstützen können

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

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

In der Praxis zeigt sich, dass eine Organisation, die nachhaltig Leistung erbringt:

- Eine Personalstrategie entwickelt, die die Gesamtstrategie und die Ziele der Organisation im Hinblick auf aktuelle und zukünftige Herausforderungen unterstützt
- Eine Arbeitgebermarke ("Bevorzugter Arbeitgeber") etabliert, die dazu beiträgt, Mitarbeitende zu gewinnen und einzustellen, die den aktuellen und zukünftigen Anforderungen entsprechen
- Neue Arbeitsweisen und -umgebungen versteht, gestaltet und implementiert, die die sich verändernden Erwartungen der aktuellen und zukünftigen Belegschaft widerspiegeln und gleichzeitig die Erreichung der Ziele und der Strategie der Organisation unterstützen
- Ein Umfeld schafft und Ansätze etabliert, die die verschiedenen Dimensionen von Vielfalt, Integration, Gleichberechtigung und Zugehörigkeitsgefühl fördern und in dem sich die Menschen entfalten können
- Es seinen Mitarbeitenden ermöglicht – basierend auf Zweck, Vision und Strategie – die Notwendigkeit von Veränderungen zu verstehen, ihr Wissen und ihre Fähigkeiten weiterzuentwickeln und persönlich zu wachsen
- Sicherstellt, dass seine Mitarbeitenden proaktiv angeleitet, belohnt, anerkannt und betreut werden



## 2 Das EFQM Modell REALISIERUNG

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

Dies sind die Personen oder Gruppen, denen gegenüber die Organisation für ihre steuerlichen, rechtlichen, ethischen und sonstigen relevanten Managementanforderungen verantwortlich ist:

- Wirtschaftliche Interessengruppen können Eigentümer, Investoren, Fördermittelgeber oder Finanzierungsorganisationen sein
- Regulatorische Interessengruppen können staatliche Institutionen, gesetzliche und regulatorische Stellen, Behörden oder andere Institutionen mit regulatorischen Funktionen sein

In der Praxis zeigt sich, dass eine Organisation, die eine nachhaltige Leistung vorweisen kann:

- Die Bedürfnisse und Erwartungen der wesentlichen wirtschaftlichen und regulatorischen Interessengruppen in Bezug auf Engagement, Zusammenarbeit und Kommunikation identifiziert
- Die wesentlichen wirtschaftlichen und regulatorischen Interessengruppen in die Entwicklung von Verbesserungs- und Transformationszielen und die allgemeine strategische Ausrichtung einbezieht
- Sicherstellt, dass die Beziehungen, die mit den wesentlichen wirtschaftlichen und regulatorischen Interessengruppen aufgebaut werden, für beide Seiten von Nutzen sind
- Sich selbst transparent und verantwortlich gegenüber diesen wichtigen Interessengruppen macht, indem sie kontinuierlich ein hohes Maß an Vertrauen und Transparenz aufbaut und aufrechterhält
- Die wesentlichen wirtschaftlichen und regulatorischen Interessengruppen einbezieht und mit ihnen zusammenarbeitet, um den Wandel zu unterstützen und die Nachhaltigkeit zu fördern

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

Dies sind Einzelpersonen oder Gruppen außerhalb der Organisation, die das lokale Gemeinwesen oder die Gesellschaft im weiteren Sinne repräsentieren.

In der Praxis zeigt sich, dass eine Organisation, die nachhaltig Leistung erbringt:

- Pläne und Aktivitäten entwickelt und fördert, die auf der Grundlage der UNSDGs einen positiven Beitrag zur Gesellschaft leisten
- Beziehungen zu den wichtigsten Interessengruppen in der Gesellschaft aufbaut, entwickelt und pflegt, die zu einem beiderseitigen Nutzen für die Organisation und die Gesellschaft führen
- Initiativen umsetzt und Ressourcen zur Verfügung stellt, die einen positiven Beitrag zur Gesellschaft leisten, und die Beteiligung der Mitarbeitenden an ehrenamtlichen Aktivitäten fördert und unterstützt
- Kommunikationskanäle nutzt, die es der Gesellschaft leicht machen, zu interagieren und Feedback zu ihren Erfahrungen zu geben, und die es der Organisation ermöglichen, schnell und adäquat zu reagieren
- Gegenüber dieser wichtigen Interessengruppe Transparenz zeigt, verantwortlich handelt und ein hohes Maß an Vertrauen schafft und hält sowie die entsprechenden Berichtsanforderungen berücksichtigt
- Vorbilder innerhalb der Organisation und ihres Ecosystems identifiziert, anerkennt und fördert, die den Weg zu einer nachhaltigeren Zukunft für alle vorantreiben
- Sich der Notwendigkeit bewusst ist, dass bei der Umsetzung von Zweck, Vision und Strategie Nachhaltigkeit im Mittelpunkt von Verhalten, Kultur, Praktiken, Abläufe und der Auswirkungen auf Menschen, Gesellschaft und Umwelt stehen muss

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

Dies sind die externen Parteien, mit denen die Organisation zusammenarbeitet, um ihren Zweck zu erfüllen, die Vision zu verwirklichen, die Strategie umzusetzen und gemeinsame Ziele zu erreichen, von denen beide Parteien profitieren.

In der Praxis zeigt sich, dass eine Organisation, die eine nachhaltige Leistung vorweisen kann:

- Ihre wesentlichen aktuellen und potenziellen Partner und Lieferanten entsprechend ihres Zwecks, ihrer Vision und ihrer Strategie auswählt und qualifiziert.
- Ihre wesentlichen Partner und Lieferanten nach ihren spezifischen operativen Bedürfnissen und Erwartungen segmentiert
- Sicherstellt, dass ihre wesentlichen Partner und Lieferanten im Einklang mit der Strategie der Organisation handeln und dass gegenseitige Transparenz, Integrität und Verantwortlichkeit in der Beziehung aufgebaut und verbessert werden
- Eine vertrauensvolle Beziehung zu ihren wesentlichen Partnern und Lieferanten aufbaut, um das Ziel der Schaffung von Nutzung zu unterstützen
- Mit ihren wichtigsten Partnern und Lieferanten zusammenarbeitet, um die Kultur und die Expertise beider Parteien zum gemeinsamen Nutzen einzusetzen und die Fähigkeiten und Leistungen gemeinsam zu verbessern
- Ethische Beschaffungs- und Nachhaltigkeitsgrundsätze bei seinen Partnern und Lieferanten fördert
- Die Wirksamkeit seiner Partnerschaften und Lieferanten bewertet, konstruktives Feedback in beide Richtungen gibt und annimmt sowie gemeinsame Erfolge feiert

## 2 Das EFQM Modell REALISIERUNG

### Kriterium 4

# Nachhaltigen Nutzen schaffen

### Positionierung

Eine Organisation, die nachhaltige Leistungen erbringt, erkennt an, dass die Schaffung von nachhaltigem Nutzen für ihren langfristigen Erfolg und ihre finanzielle Stärke von entscheidender Bedeutung ist. Nachhaltigen Nutzen schaffen bedeutet, dass sowohl die langfristige Lebensfähigkeit und Leistungsfähigkeit der Organisation gewährleistet ist, als auch, dass Nachhaltigkeit im Kern von Ausrichtung, Realisierung und Ergebnissen steht. Mit anderen Worten: Sie muss wirtschaftliche Nachhaltigkeit für die Organisation schaffen und gleichzeitig ökologische und soziale Nachhaltigkeit gewährleisten.

Sie entwickelt, verbessert und erfindet sich kontinuierlich neu und schafft nachhaltigen Nutzen.

Sie kommuniziert den geschaffenen Nutzen und bietet ein zielgerichtetes Erlebnis in der Zusammenarbeit mit der Organisation.

Der Zweck und die Strategie der Organisation legen fest, für wen die Organisation nachhaltigen Nutzen schafft. In den meisten Fällen sind die Kunden, entsprechend segmentiert, die Zielgruppe für die Schaffung von nachhaltigem Nutzen. Allerdings können sich Organisationen auch auf ausgewählte wesentliche Interessengruppen in der 'Gesellschaft' oder bei 'wirtschaftlichen oder regulatorischen Interessengruppen' konzentrieren.

Eine Organisation, die nachhaltige Leistung erbringt, erkennt an, dass sich die Bedürfnisse der bestehenden und der zukünftigen Kunden im Laufe der Zeit ändern können und dass es wichtig ist, Feedback zu sammeln und zu analysieren, um Produkte, Dienstleistungen oder Lösungen zu verbessern oder zu verändern.

Die verschiedenen Elemente der nachhaltigen Schaffung von Nutzen werden im Folgenden in einer schrittweisen Abfolge dargestellt. Es ist jedoch nachvollziehbar, dass die Pläne einer Organisation für die Gegenwart und die Zukunft durchaus parallel verlaufen oder sich zeitweise überschneiden können, je nach der Art der Tätigkeit der Organisation.

Eine Organisation, die die nachhaltigen Nutzen schafft, muss daher:

- 4.1 Den zu schaffenden Nutzen definieren und entwickeln
- 4.2 Den Nutzen kommunizieren und vermarkten
- 4.3 Den Nutzen liefern
- 4.4 Das Gesamterlebnis definieren und implementieren

### 4.1 Nachhaltigen Nutzen definieren und entwickeln

In der Praxis zeigt sich, dass eine Organisation, die nachhaltig Leistung erbringt:

- Versteht, welcher Nutzen für bestehende und zukünftige Kunden geschaffen wird und wie sich die Organisation darin von anderen Organisationen, einschließlich ihrer Konkurrenten, unterscheidet. Die Organisation macht diese Unterscheidungsmerkmale zu einem integralen Bestandteil des Nutzens, den sie schafft
- Quantitative und qualitative Marktforschung, (Kunden-)Umfragen und andere Formen des Feedbacks sowie weitere Erkenntnisse nutzt, um sein Nutzenversprechen und die Schaffung des Nutzens zu entwickeln und zu verbessern
- Ein Produkt-, Dienstleistungs- und Lösungsportfolio entwickelt, das mit dem Unternehmens-Zweck und den aktuellen und zukünftigen Bedürfnissen bestehender und zukünftiger Kunden übereinstimmt
- Anforderungen an soziale und ökologische Nachhaltigkeit, einschließlich der Prinzipien von Kreislaufwirtschaft und regenerativer Wirtschaft, sowie ethisches Verhalten in ihrem Ansatz zur Schaffung von nachhaltigem Nutzen reflektiert und integriert
- Innovation und Technologie, wie z. B. künstliche Intelligenz und Datenanalyse, nutzt (wo anwendbar), um neue Chancen zu erkennen und die Schaffung von Nutzen zu verbessern
- Die wesentlichen Interessengruppen in den Entwicklungsprozess einbezieht, um Nutzen (mit) zu schaffen und zu maximieren

## 2 Das EFQM Modell REALISIERUNG

### 4.2 Nachhaltigen Nutzen kommunizieren und vermarkten

---

In der Praxis zeigt sich, dass eine Organisation, die nachhaltig Leistung erbringt:

- Die Unterscheidungsmerkmale oder USPs (Unique Selling Points), Vorteile und Nutzenversprechen in attraktive und ansprechende Botschaften formuliert, die an bestehende und zukünftige Kunden kommuniziert werden
- Aktuelle und innovative Strategien und Ansätze für bestehende Kunden sowie zur Erschließung neuer Märkte und zur Gewinnung neuer Kunden nutzt.
- Konsistenz von Marketing und Kommunikation im Einklang mit ihrem Purpose und auf der Grundlage des gewünschten Marken- und Organisationsimages sicherstellt
- Die Macht des Networking und der Einflussnahme in der Online- und Offline-Welt verantwortungsbewusst einsetzt, um das positive Image, die Unterscheidungsmerkmale, die Vorteile und das Nutzenversprechen der Organisation zu verbessern
- Mitarbeitende ermutigt, als Botschafter für das Nutzenversprechen, die Vorteile und die Marke der Organisation zu agieren
- Es allen bestehenden und zukünftigen Kunden leicht macht, mit der Organisation zusammenzuarbeiten, indem sie sowohl vor als auch nach der Entscheidung zur Zusammenarbeit Unterstützung anbietet. Auf diese Weise wird die erfolgreiche Vermarktung des Nutzenversprechens erleichtert

### 4.3 Nachhaltigen Nutzen liefern

---

In der Praxis zeigt sich, dass eine Organisation, die nachhaltig Leistung erbringt:

- Effektive und effiziente Methoden zur Lieferung des Nutzens einsetzt, um sicherzustellen, dass die Organisation ihren Zweck, ihre Strategie und ihr Nutzenversprechen konsequent umsetzen kann
- Den Ansatz zur Nutzenschaffung so gestaltet, dass schnell und flexibel auf sich ändernde Anforderungen und Umstände reagiert werden kann, ohne dass Zweck, Strategie, Marke und Image beeinträchtigt werden
- Mit ihrem Produkt-, Dienstleistungs- und Lösungsportfolio den versprochenen nachhaltigen Nutzen liefert, indem sie die Bedürfnisse und Erwartungen ihrer aktuellen und zukünftigen Kunden erfüllt oder übertrifft
- Ihre Produkte, Dienstleistungen und Lösungen so bereitstellt und liefert, dass negative soziale und ökologische Auswirkungen minimiert oder vermieden werden, einschließlich des Verständnisses für ihren ökologischen Fußabdruck
- Neue Entwicklungen, Innovationen, künstliche Intelligenz und digitale Technologien einsetzt (wo sinnvoll), um eine durchgängige Wertschöpfung zu erreichen
- Die Lieferkette gezielt steuert, um sicherzustellen, dass die Anforderungen von bestehenden und zukünftigen Kunden erfüllt oder aktiv gemanagt werden können

### 4.4 Ein Gesamterlebnis definieren und verwirklichen

---

In der Praxis zeigt sich, dass eine Organisation, die nachhaltig Leistung erbringt:

- Erkenntnisse über aktuelle und zukünftige Kunden nutzt, um das Gesamterlebnis der Zusammenarbeit mit der Organisation zu definieren und umzusetzen
- Eine positive Beziehung zu ihren Kunden in allen Phasen der nachhaltigen Schaffung des Nutzens aufrecht erhält
- Einen konsistenten, nahtlosen und effektiven Ablauf durch die verschiedenen Phasen der Nutzenschaffung etabliert und dabei relevante Maßnahmen an den wesentlichen Kontaktpunkten in dieser Reise (Customer Journey) berücksichtigt
- Möglichkeiten zur Personalisierung des Gesamterlebnisses sowie der spezifischen Produkte, Dienstleistungen und Lösungen für ihre bestehenden und zukünftigen Kunden nutzt
- Sicherstellt, dass ihre Mitarbeitenden über die notwendigen Ressourcen, Kompetenzen und Befugnisse verfügen, um das Gesamterlebnis für ihre bestehenden und zukünftigen Kunden zu maximieren und das Markenversprechen zu erfüllen
- Kunden im verantwortungsvollen Umgang mit ihren Produkten, Dienstleistungen und Lösungen informiert, berät und schult
- Eine effiziente und schnelle Kundenbetreuung und Problemlösung ermöglicht, um Kundenbindung zu gewährleisten
- Zeitnahe Feedback-Systeme entwickelt, implementiert und nutzt, um sowohl die verschiedenen Phasen der Nutzenschaffung als auch die Produkte, Dienstleistungen und Lösungen des Unternehmens zu verbessern

## 2 Das EFQM Modell REALISIERUNG

### Kriterium 5

# Leistungsfähigkeit & Transformation vorantreiben

### Positionierung

Um erfolgreich zu werden und zu bleiben, muss eine Organisation heute und in Zukunft wichtige Anforderungen erfüllen.

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 bewältigen, 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 morgengewappnet 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.

Eine Organisation, die Leistung und Transformation vorantreibt:

- 5.1 Steigert die Leistungsfähigkeit
- 5.2 Transformiert die Organisation für die Zukunft
- 5.3 Treibt Innovation und Technologie voran
- 5.4 Nutzt datengestützte Einblicke und Wissen
- 5.5 Managt Vermögenswerte und Ressourcen

### 5.1 Leistungsfähigkeit vorantreiben

In der Praxis zeigt sich, dass eine Organisation, die nachhaltig Leistung erbringt:

- Die durch das Performance Management System gewonnenen Erkenntnisse bewertet, analysiert und priorisiert
- Das Performance Management System zur Fortschritts-Überwachung und zur Festlegung fundierter, effektiver, zeitnaher und faktenbasierter Prioritäten, Pläne und Maßnahmen für Verbesserungen nutzt
- Prozesse in der gesamten Organisation managt und verbessert
- Einzelne Projekte und das gesamte Projektportfolio aktiv managt und verbessert sowie agile Prinzipien und Prinzipien des Lean Management zur Effizienzsteigerung und zur schnelleren Anpassung an Veränderungen anwendet
- Ein organisationsweites Risikosystem implementiert, das Risiken und deren potenzielle Auswirkungen identifiziert und Strategien zur Risikominderung entwickelt, um diese aus verschiedenen Perspektiven zu managen, z. B. aus kultureller, reputationsbezogener, technologischer, betrieblicher, finanzieller, rechtlicher, regulatorischer, gesellschaftlicher und technischer Sicht (einschließlich Risiken aus IT- und Cybersicherheitsproblemen)
- Die Auswirkungen von Disruptionen auf kritische Bereiche mithilfe von Prognosetechnologien, Zukunftsforschung, War-Games, Disaster Recovery und Pre-Mortems bewertet und antizipiert und Business-Continuity-Pläne für verschiedene Szenarien entwickelt und verankert

## 2 Das EFQM Modell REALISIERUNG

### 5.2 Die Organisation für die Zukunft transformieren

In der Praxis zeigt sich, dass eine Organisation, die nachhaltig Leistung erbringt:

- Den Wandel und die Veränderungen versteht und diese vorantreibt, um den Zweck, die Strategie und die Ziele zur Schaffung von nachhaltigem Nutzen zu erreichen und die gewünschten Ergebnisse zu erzielen
- Systematische und systemische Change-Management-Ansätze nutzt, um die wichtigsten Interessengruppen zu überzeugen und einzubinden und den Fortschritt der Veränderung zu verfolgen und sicherzustellen
- Bestehende Geschäftsmodelle anpasst und neue Geschäftsmodelle betrachtet und bewertet, um künftige Bedürfnisse zu erfüllen und Chancen zu nutzen
- Ihre Organisationsstruktur so aufbaut, dass sie Zweck, Vision und Strategie bestmöglich unterstützt und dabei innovative Ansätze zur Anpassung des derzeitigen Organisationsdesigns in Erwägung zieht
- Neue, schlanke und agile Arbeitsmethoden einführt und nutzt und dabei gleichzeitig die notwendige Stabilität für die Steuerung der laufenden Geschäfte gewährleistet
- Die Prozesse zur Schaffung des Nutzens und andere organisatorische Prozesse auf der Grundlage operativer und zukünftiger Anforderungen umstrukturiert und dabei gleichzeitig die Auswirkungen der Veränderungen auf die wichtigsten Interessengruppen aktiv managt

### 5.3 Innovation und Technologie vorantreiben

In der Praxis zeigt sich, dass eine Organisation, die nachhaltig Leistung erbringt:

- Kultur, Fähigkeiten, Ressourcen und Instrumente bereitstellt, um Kreativität, Innovation und bahnbrechendes Denken zu fördern
- Ansätze und Kanäle etabliert, über die wichtige Interessengruppen in allen Phasen, von der Entwicklung bis zur Validierung, zu Innovation beitragen können
- Ressourcen zur Unterstützung von Forschung, Experimenten und Wissensgenerierung im Rahmen seiner Tätigkeit bereitstellt
- Innovationen nutzt, die zur Verbesserung des aktuellen Geschäfts und zur Transformation in der Zukunft beitragen
- Das Potenzial bewertet und nutzt, das neue Technologien, Automatisierung und Digitalisierung zur Unterstützung von Nutzenschaffung und Nachhaltigkeit bieten
- Auf der Grundlage der Prinzipien der Kreislaufwirtschaft, der regenerativen Wirtschaft und der Nachhaltigkeit den gesamten Lebenszyklus bestehender und neuer Technologien bewertet und managt, um den Nutzen für alle zu maximieren

### 5.4 Datengestützte Erkenntnisse und Wissen wirksam einsetzen

In der Praxis zeigt sich, dass eine Organisation, die nachhaltig Leistung erbringt:

- Sicherstellt, dass sie die Daten identifiziert und nutzt, die zur Unterstützung ihrer Transformationspläne und zum Managen der Leistungsfähigkeit sowie der aktuell angebotenen Produkte, Dienstleistungen und Lösungen erforderlich sind
- Die Beschaffung und Visualisierung aller wichtigen Daten und Informationen beherrscht
- Daten in Informationen und Wissen umwandelt und die Erkenntnisse nutzt, um Chancen zur Schaffung zusätzlichen Nutzens zu identifizieren
- Einen angemessenen Umgang mit Daten (Data Governance) sicherstellt und Datenqualität und -zuverlässigkeit sowie Cybersicherheit gewährleistet
- Künstliche Intelligenz, fortschrittliche Analysemethoden (Advanced Analytics) und Vorhersagemodelle nutzt, um aus Daten einen Nutzen zu ziehen, umsetzbare Erkenntnisse zu gewinnen und fundierte Entscheidungen zu treffen
- Das Wissen der wichtigsten Interessengruppen managt und einsetzt, um nachhaltigen Nutzen zu schaffen und die Leistungsfähigkeit zu verbessern
- Sicherstellt, dass Daten, Informationen und Wissen nach ethischen Gesichtspunkten behandelt und genutzt werden, wobei die Bedürfnisse und Rechte derjenigen respektiert werden, die die Daten, Informationen und das Wissen zur Verfügung stellen
- Das in der Organisation vorhandene einzigartige Wissen sichert, schützt, teilt und maximiert

### 5.5 Vermögenswerte und Ressourcen managen

In der Praxis zeigt sich, dass eine Organisation, die nachhaltig Leistung erbringt:

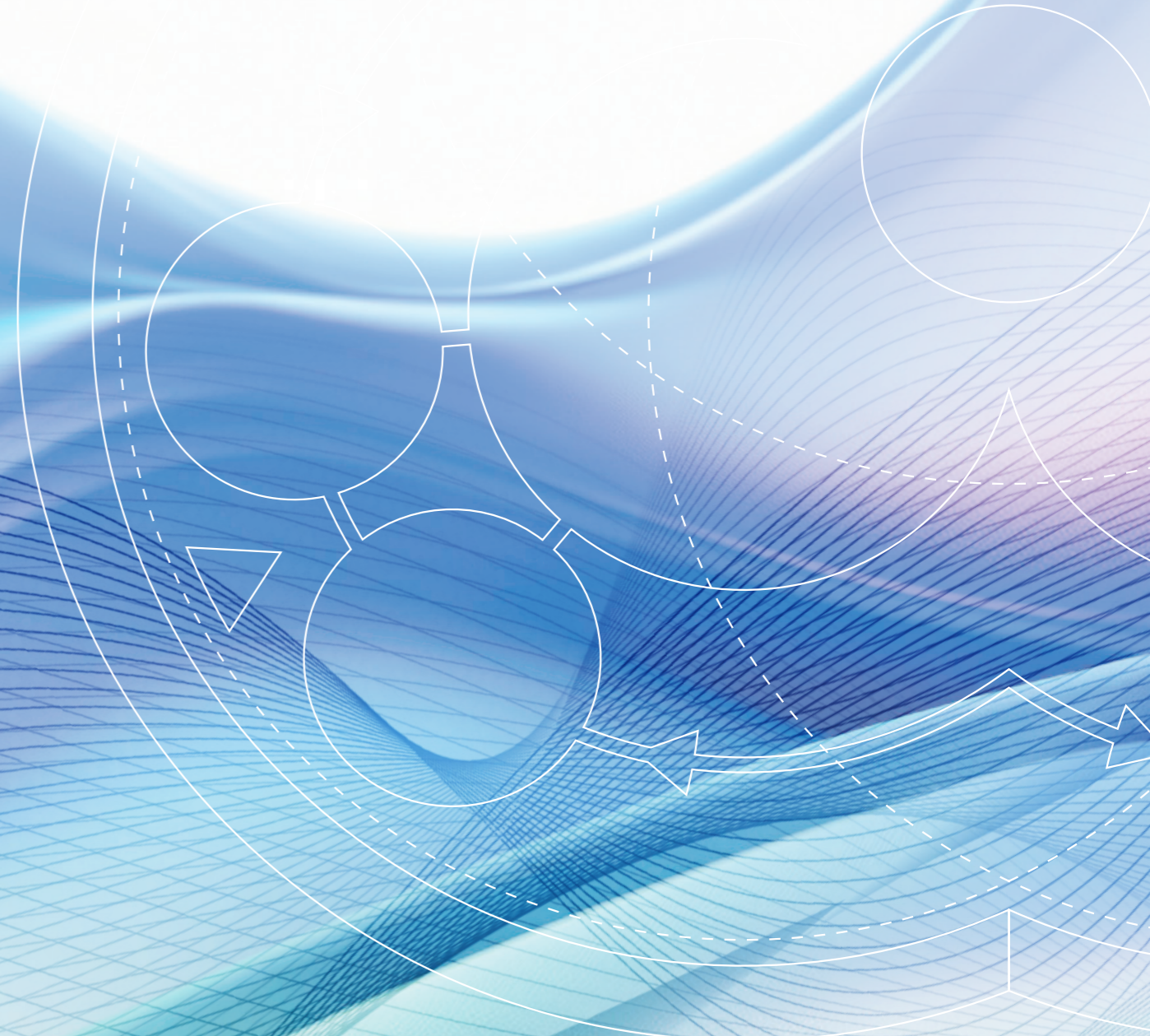
- Finanzielle Ressourcen und Vermögenswerte (Bargeld, Kapital, Investitionen) ausgewogen und nachhaltig einsetzt, um den aktuellen Erfolg und zukünftige Investitionen zu sichern
- Einen verantwortungsvollen Umgang mit materiellen Vermögenswerten und Ressourcen pflegt, die für die Strategie, die Leistung und die Transformation der Organisation entscheidend sind (einschließlich Immobilien, Technologie, Maschinen, Inventar, Bestände und Materialien)
- Einen verantwortungsbewussten Umgang mit immateriellen Vermögenswerten und Ressourcen pflegt, die für die Strategie, die Leistung und die Transformation der Organisation von entscheidender Bedeutung sind (einschließlich geschützter Daten, selbst entwickelter Software/Technologie, Marke, Firmenwert, Patenten und geistigem Eigentum)
- Den Wert seiner Vermögenswerte und Ressourcen nutzt und maximiert, um die Leistung und die Transformation im Einklang mit den sich ändernden kurz- und langfristigen Organisations- und Marktanforderungen zu verbessern
- Grundsätze der Nachhaltigkeit und der Kreislauf- und regenerativen Wirtschaft beim Management von Vermögenswerten und Ressourcen während des gesamten Lebenszyklus anwendet, einschließlich Wiederverwendung, Recycling und Entsorgung
- Negative Auswirkungen ihrer Vermögenswerte und Ressourcen auf die Umwelt und ihre Mitarbeitenden minimiert

# Ergebnisse

Positionierung

Was die Organisation in Bezug auf Ausrichtung und Realisierung erreicht hat und zu erreichen beabsichtigt.

- Wahrnehmungen der Interessengruppen
- Strategie- und leistungsbezogene Ergebnisse



## 2 Das EFQM Modell ERGEBNISSE

### Kriterium 6

# Wahrnehmungen der Interessengruppen

### Positionierung

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

Diese Wahrnehmungen, sowohl qualitativ als auch quantitativ, können sich sowohl auf frühere als auch auf aktuell wichtige Interessengruppen beziehen und können aus verschiedenen Quellen stammen. Dazu können Umfragen, Fokusgruppen, Bewertungen, Presse oder soziale Medien, Audits und externe Anerkennung, Interessenvertretung, strukturierte Reviews, Investorenberichte und Komplimente/Beschwerden gehören. Auch der Einsatz von Methoden zur Datenanalyse (Data Analytics) wie Stimmungsanalyse und maschinelles Lernen können Einblicke in die Wahrnehmungen der Interessengruppen liefern.

Zusätzlich zu den Wahrnehmungen, die eine wichtige Interessengruppe von einer Organisation aufgrund von eigenen Erfahrungen haben kann, kann die Wahrnehmung auch durch den Ruf der Organisation für ihre ökologischen und sozialen Auswirkungen geprägt sein, wie z. B. ihren Beitrag zu Nachhaltigkeit, zu Gleichberechtigung und zu den Nachhaltigkeitszielen der Vereinten Nationen.

Kriterium 3 beschreibt eine klare Verbindung zwischen der Art und Weise, wie eine Organisation mit ihren Interessengruppen umgeht, und den Wahrnehmungen durch diese Interessengruppen (Kriterium 6). Der Gewichtungsfaktor, den die Organisation für

die fünf verschiedenen Interessengruppen definiert und anwendet, wird in Kriterium 3 festgelegt und spiegelt sich in Kriterium 6 wider.

In der Praxis zeigt sich, dass eine Organisation, die eine nachhaltige Leistung vorweisen kann:

- Weiß, wie erfolgreich sie bei der Erfüllung ihres Zwecks und bei der Umsetzung ihrer Strategie ist, um dadurch die Bedürfnisse und Erwartungen ihrer wichtigsten Interessengruppen zu erfüllen
- Die Analyse vergangener und aktueller Leistungen nutzt, um zukünftige Leistungen vorherzusagen
- Die Ergebnisse der Wahrnehmung der wichtigsten Interessengruppen einsetzt, um aktuelle Informationen zu gewinnen und die bestehende Ausrichtung und die Realisierung der Strategie zu beeinflussen
- Die Erkenntnisse aus den Wahrnehmungen der Interessengruppen einsetzt, um Stärken zu nutzen und Verbesserungs- und Transformationsbedarf zu ermitteln

Beispiele für die Ergebnisse der Wahrnehmungen der Interessengruppen und die zu betrachtenden Themen könnten sein (ohne Priorisierung und ohne Anspruch auf Vollständigkeit):

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

### 6.1 Wahrnehmung der Kunden

Die Wahrnehmung der Kunden, z.B. in Bezug auf:

- Das von der Organisation angebotene Gesamterlebnis für Kunden
- Die Kultur der Organisation, die Einstellung und das Maß des Engagements ihrer Mitarbeitenden für die Kunden
- Marke, Image und Ansehen der Organisation, auch hinsichtlich ihrer sozialen wie ökologischen Leistungsfähigkeit
- Die von der Organisation angebotenen Produkte, Dienstleistungen und Lösungen
- Die Innovationsfähigkeit der Organisation, um Prozesse, Produkte, Dienstleistungen und Lösungen weiterzuentwickeln
- Die Nutzung von Technologien durch die Organisation, um nachhaltigen Nutzen zu schaffen
- Lieferung und Kundendienst in den unterschiedlichen Vertriebskanälen
- Wirksamkeit und Effizienz der verwendeten Kommunikationskanäle

## 2 Das EFQM Modell ERGEBNISSE

### 6.2 Wahrnehmung der Mitarbeitenden

Die Wahrnehmung der Mitarbeitenden, z.B. in Bezug auf:

- Die Kultur der Organisation
- Die Erfahrung, die sie bei ihrer Arbeit in der Organisation machen, inklusive der Art und Weise, wie Veränderung gesteuert wird
- Engagement und Erfolge der Organisation in Bezug auf Ausgewogenheit und Gleichstellung der Geschlechter, Vielfalt und Inklusion
- Art und Weise, wie sich die Organisation an zukünftige Arbeitsweisen anpasst, zum Beispiel das Zusammenwirken von Mitarbeitenden und Robotern, der Einsatz Künstlicher Intelligenz sowie virtueller Technologien (virtuelle Realität, erweiterte (Augmented) Realität)
- Freiraum zum Handeln und Entscheiden, für Anerkennung und Entwicklung
- Arbeitsumfeld, Bezahlung und Zusatzleistungen
- Persönliches Wohlbefinden und Work-Life-Balance
- Management und Verbesserung der persönlichen Leistung
- Der Ruf der Organisation
- Kommunikation innerhalb der Organisation
- Gewinnung und Bindung von Talenten
- Die Art und Weise, wie die Strategie realisiert wird, ihr Beitrag dazu und ihr Vertrauen in die zukünftige Ausrichtung der Organisation

### 6.3 Wahrnehmung wirtschaftlicher und regulatorischer Interessengruppen

Die Wahrnehmung der wirtschaftlichen und regulatorischen Interessengruppen, z. B. Eigentümer, Aktionäre, Investoren, finanzierende und fördernde Organisationen, Regierungsstellen, regionale oder lokale Stellen (gesetzliche und aufsichtsrechtliche) oder Behörden, z. B. in Bezug auf:

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

### 6.4 Wahrnehmung der Gesellschaft

Die Wahrnehmung der Gesellschaft, sei es auf lokaler, nationaler oder internationaler Ebene, z. B. in Bezug auf:

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

### 6.5 Wahrnehmungen der Partner und Lieferanten

Die Wahrnehmung der Partner und Lieferanten, z.B. in Bezug auf:

- Ihre Erfahrungen im Umgang mit der Organisation
- Engagement und Erfolge der Organisation in der übergreifenden Zusammenarbeit und im Streben nach beiderseitigem Nutzen
- Umsetzungsgrad und -geschwindigkeit von neuen Technologien und von Veränderungen
- Soziale Verantwortung und Engagement der Organisation
- Engagement und Fortschritt der Organisation hinsichtlich Kreislaufwirtschaft oder regenerativer Wirtschaft
- Steuerung und Verbesserung der Leistung von Partnern und Lieferanten
- Kommunikations- und Beziehungsmanagement mit der Organisation
- Governance-Struktur, Transparenz und Ethik der Organisation und ihrer Praktiken
- Nachhaltigkeit der Beziehung zwischen der Organisation und den für Zweck, Vision und Strategie wichtigen Partnern und Lieferanten
- Gemeinsame Werte und Kultur



## 2 Das EFQM Modell

# ERGEBNISSE

Kriterium 7

## Strategie- & Leistungsbezogene Ergebnisse

Positionierung

Strategische Leistungen und Ergebnisse stehen in direktem Zusammenhang mit dem Zweck, der Vision und der Strategie der Organisation und sind für nachhaltigen Erfolg und Wachstum unerlässlich, während die operativen Leistungen und Ergebnisse sicherstellen, dass die Organisation im Tagesgeschäft effektiv funktioniert.

Die strategische Leistung bezieht sich auf die Ergebnisse, die durch die Umsetzung strategischer Initiativen und Pläne erzielt werden. Sie wird häufig anhand einer begrenzten Anzahl von Schlüsselindikatoren gemessen.

Die operative Leistung bezieht sich auf die Ergebnisse, die durch die täglichen Aktivitäten und Prozesse der Organisation erzielt werden, und die eine unmittelbare Auswirkung darauf haben.

Beide Ergebnis-Kategorien sind wichtig für die Bewertung und das Managen der Gesundheit und der Zukunft einer Organisation insgesamt. In der Praxis zeigt sich, dass eine Organisation, die nachhaltige Leistung erbringt:

- Eine klare Logik für die Unterscheidung zwischen strategischen und operativen Leistungen in den verschiedenen Ergebniskategorien hat.
- Die Zusammenhänge zwischen den Wahrnehmungen der wichtigsten Interessengruppen und den strategie- und leistungsbezogenen Ergebnissen versteht und vorhersagen kann, wie sich die künftigen Ergebnisse entwickeln werden
- Die Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den Indikatoren versteht und die erzielten Ergebnisse nutzt, um Ausrichtung und Realisierung gezielt weiterzuentwickeln
- Die Ergebnisse und vorausschauenden Messgrößen für Zukunfts-Prognosen und zur Planung nutzt

Strategie- und leistungsbezogene Ergebnisse können die folgenden Kategorien umfassen (ggf. auch auf weitere):

- Erfüllung der Erwartungen der Interessengruppen und Beitrag der Interessengruppen
- Wirtschaftliche und finanzielle Aspekte
- Leistungsfähigkeit und Transformation
- Nachhaltigkeit

Zusätzlich zu strategischen und leistungsbezogenen Ergebnissen legen Organisationen Messgrößen zur Prognose fest (Ergebnisse, die mit internen und externen Frühindikatoren verknüpft sind). Diese tragen dazu bei, ihre Fähigkeit aufrecht zu erhalten, auch in Zukunft positive strategische und operative Ergebnisse zu erzielen.

## 2 Das EFQM Modell

# ERGEBNISSE

Kriterium 7

## Strategie- & Leistungsbezogene Ergebnisse

### Erfüllung der Erwartungen der Interessengruppen und Beitrag der Interessengruppen

Dazu gehören Ergebnisse, die entweder strategisch oder operativ sind und den Nutzen zeigen, der von und für Interessengruppen erbracht wird.

Zu den Indikatoren können unter anderem die folgenden Beispiele gehören:

### Kunden

- Lieferung von Produkten und Dienstleistungen (Qualität, Pünktlichkeit, Budgeteinhaltung)
- Kundenbetreuung
- Kundenerlebnis
- Behebung von Reklamationen
- Kundenwachstum
- Kundenabwanderung
- Cross-Selling und Upselling bei Kunden
- Abschlussrate, Erfolgsquote

### Mitarbeitende

- Fluktuation
- Produktivität
- Abwesenheitsquote
- Kreativität und Innovation
- Ausbildung und Entwicklung
- Sicherheit
- Anerkennung
- Entwicklung von Führungskräften
- Inanspruchnahme von Zusatzleistungen (Benefits)

### Wirtschaftliche und regulatorische Interessengruppen

- Aktienkurs
- Dividenden
- Rating-Ergebnisse
- Marktanteil
- Einhaltung von Vorschriften
- Audit-Ergebnisse
- Verfügbare Mittel
- Sozialleistungen

### Gesellschaft

- Umweltauswirkungen / Energieverbrauch
- Vermeidung von Verdrängung in der Gesellschaft
- Wohlbefinden der Gesellschaft
- Spenden für wohltätige Zwecke
- Ehrenamtliche Stunden
- Soziale Verantwortung
- Nachhaltiger Transport
- Bildungschancen
- Unterstützung von Bildungseinrichtungen
- Anzahl der Arbeitsplätze
- Umschulung und Höherqualifizierung
- Finanzielle Haftung

### Partner & Lieferanten

- Konkrete Ergebnisse aus Partnerschaften
- Lieferantenbewertung
- Qualität und Leistungsfähigkeit
- Pünktlichkeit der Lieferung
- Reaktionsfähigkeit der Lieferanten
- Innovation und Zusammenarbeit
- Einhaltung der Vorschriften
- Umweltverträglichkeit
- Kosteneinsparung
- Pünktliche Zahlungen
- Wachstum des Geschäfts mit ausgewählten Lieferanten
- Lieferantenentwicklung (Investitionen in Lieferanten)

## 2 Das EFQM Modell

# ERGEBNISSE

### Wirtschaftliche und finanzielle Aspekte

Dazu gehören Ergebnisse, die entweder als strategisch oder operativ sind, und die wirtschaftliche und finanzielle Ziele repräsentieren.

- Umsatz
- Rentabilität
- EBITDA (Ergebnis vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen und Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte)
- ROI (Return on Investment), ROE (Return on Equity)
- Cashflow
- Finanzielle Kennziffern
- Kreditwürdigkeit

### Leistung & Transformation

Dazu gehören Ergebnisse, die entweder als strategisch oder operativ bezeichnet werden und die die wichtigsten Herausforderungen hinsichtlich Leistungsfähigkeit und Transformation repräsentieren.

- Veränderung und Umstrukturierung (Reorganisation, Portfolioentwicklung)
- Lieferkette (Lagerumschlag, Auftragsabwicklung)
- Sicherheit und Compliance (Beinaheunfälle, Nichtkonformität)
- Innovation und Forschung (Entwicklung neuer Produkte, Ideen für Innovationen)
- Prozesse und Projekte (Prozessindikatoren, Projektleistungen)
- Produktivität und Effizienz (Anlagenauslastung, Durchsatz)
- Qualität und Leistung (Fehlerquote, Ausbeute)

### Nachhaltigkeit

Dazu gehören Ergebnisse, die entweder als strategisch oder operativ bezeichnet werden und die für die Nachhaltigkeitsziele der Organisation repräsentativ sind.

- CO2-Reduktion und -Neutralität
- Verbrauch von natürlichen Ressourcen
- Scope-1-, Scope-2- und Scope-3-Emissionen
- Umsatzanteil von auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Tätigkeiten
- Lieferkette, verantwortungsvolle und nachhaltige Beschaffung
- Fortschritte bei den UNSDGs
- Einhaltung der Kreislaufwirtschaft
- Nachhaltigkeitskredite und -finanzierung
- Vielfalt, Integration und Gleichberechtigung

### Prädiktive Messgrößen für die Zukunft

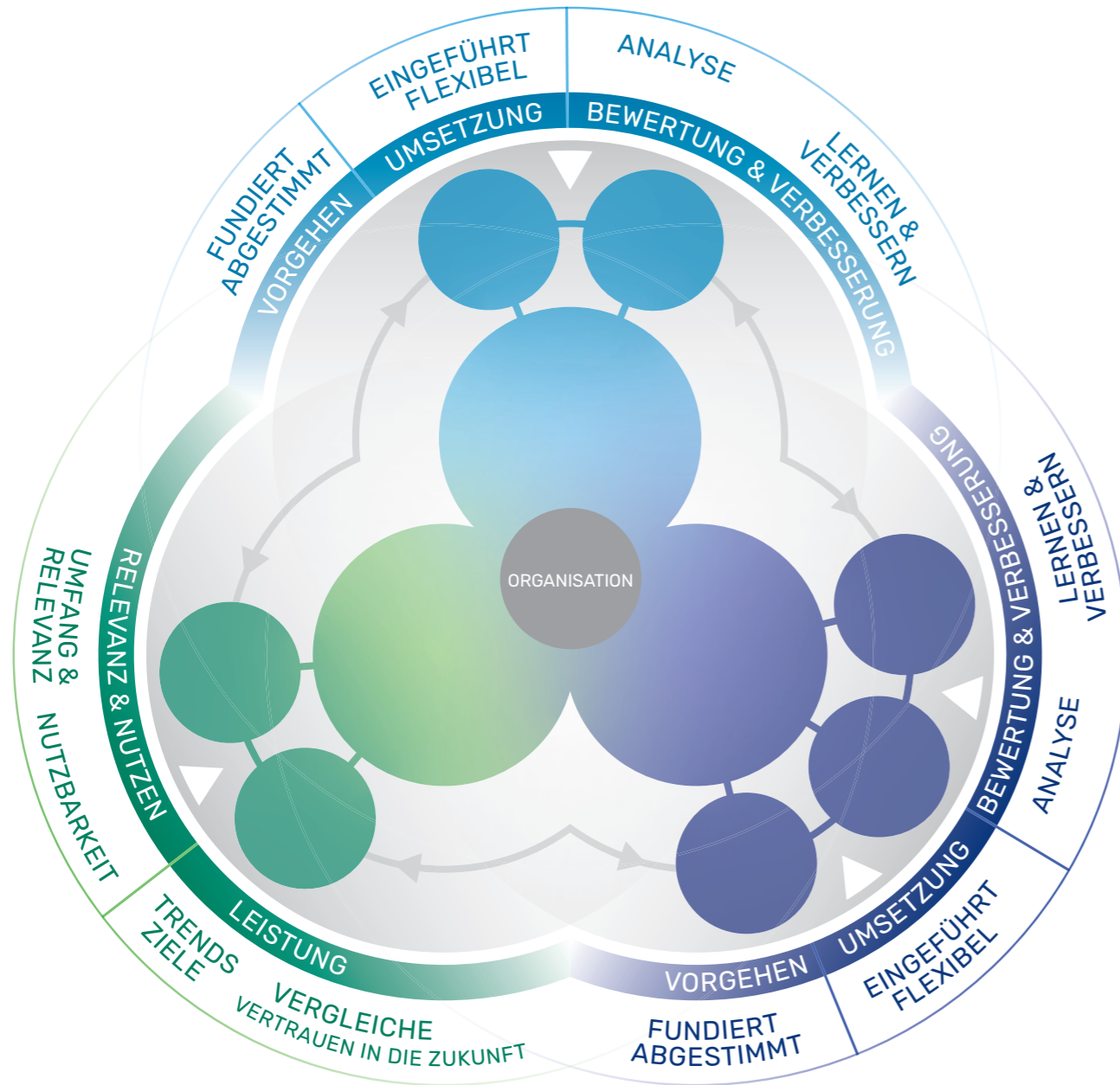
Vorausschauende Maßnahmen sind interne und externe Frühindikatoren, die künftige Leistungen im Zusammenhang mit neuen Trends, Herausforderungen und Chancen im Ecosystem vorhersagen helfen.

Vorausschauende Messgrößen werden mithilfe von Daten, statistischen Algorithmen und Techniken des maschinellen Lernens ermittelt, die historische und aktuelle Informationen analysieren, um Vorhersagen über zukünftige Trends, Verhaltensweisen und Ergebnisse zu treffen.

Wenn Organisationen externe Frühindikatoren ermitteln, sollte der Fokus auf deren Auswirkungen auf die Ergebnisse und Leistungen der Organisationen gerichtet werden. Externe Frühindikatoren können abgeleitet werden aus

- Datenanalyse und maschinellem Lernen
- Marktforschung
- Wirtschaftsindikatoren
- Technologischen Trends
- Demografische Analysen
- Wandel in Verhaltensweisen
- Überwachung der Umwelt
- Optimierung der Lieferketten
- Künstliche Intelligenz
- Energiebedarf

### 3 Das EFQM-Diagnosetool: RADAR



### 3.1 Einführung

RADAR ist das Akronym, das die EFQM verwendet, um die Logik hinter dem Diagnosetool zu beschreiben, das sie entwickelt hat, um Organisationen dabei zu helfen:

- Ihre derzeitige Arbeitsweise besser zu managen.
- Aktuelle Stärken und Verbesserungsmöglichkeiten zu identifizieren.

Auf der obersten Ebene legt die RADAR Logik dar, wie die Organisation:

- die angestrebten Ergebnisse (Results) definiert, die sie durch ihre Strategie erreichen möchte.
- eine Reihe von Vorgehensweisen (Approaches) festgelegt hat, durch die die angestrebten Ergebnisse jetzt und in Zukunft erzielt werden sollen.
- Diesen Ansatz in geeigneter Weise anwenden.
- die umgesetzten Vorgehensweisen bewertet und verbessert, um zu lernen, sich weiterzuentwickeln (Assess and Refine).

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

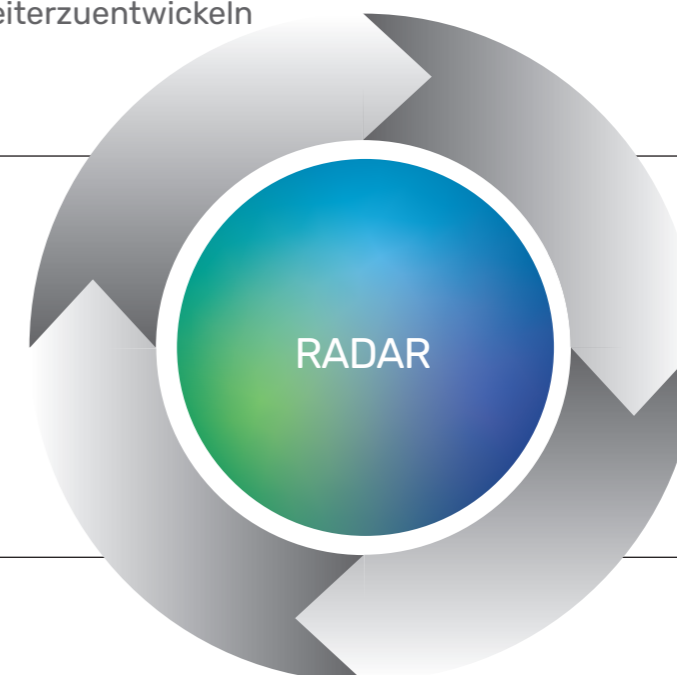
Siehe die Tabellen 1 und 2 auf den folgenden Seiten.

Eine Einzelperson oder ein Team kann die RADAR-Logik auf Ebene der Attribute 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 angestrebten Ergebnissen und den dazu erforderlichen Handlungen zu beschreiben.

Die angestrebten ERGEBNISSE definieren, die erreicht werden sollen

BEWERTEN der Auswirkungen und VERBESSERN, um die angestrebten Ergebnisse zu erreichen



Das VORGEHEN planen und entwickeln, mit dem die Ergebnisse erzielt werden sollen

UMSETZEN des Vorgehens

### 3 Das EFQM-Diagnosetool: RADAR

#### 3.2 Nutzung von RADAR für Ausrichtung & Realisierung

Tabelle 1 (siehe unten) wird zur Analyse des Vorgehens genutzt für:  
 Kriterium 1 (Zweck, Vision & Strategie)  
 Kriterium 2 (Organisationskultur und Führung)  
 Kriterium 3 (Interessengruppen einbinden)  
 Kriterium 4 (Nachhaltigen Nutzen schaffen)  
 Kriterium 5 (Leistungsfähigkeit & Transformation vorantreiben)

Nutzer der RADAR Logik wenden die nachfolgend beschriebenen Attribute auf die Informationen an, die ihnen vorliegen. Die Beschreibungen zu den einzelnen Attributen geben Orientierung bei der Frage, was die Organisation zeigen sollte.

Matrix-Diagramm 1: Analyse von Ausrichtung und Realisierung		
Elemente	Attribute	Beschreibung
Vorgehen	Fundiert	Das Vorgehen ist klar begründet und zielt darauf ab, die Bedürfnisse der für Zweck, Vision und Strategie wichtigen Interessengruppen zu erfüllen. Es ist angemessen beschrieben und zukunftsfähig gestaltet.
	Abgestimmt	Die Vorgehen unterstützen Zweck, Vision und Strategie der Organisation und sind mit anderen relevanten Vorgehensweisen verknüpft und abgestimmt.
Umsetzung	Eingeführt	Die Vorgehensweisen werden in den relevanten Bereichen in angemessenem Zeitraum umgesetzt.
	Flexibel	Die Umsetzung der Vorgehen ermöglicht Flexibilität und Anpassung.
Bewertung & Verbesserung	Analyse	Interne und externe Erkenntnisse und Rückmeldungen über die Effektivität und Effizienz der Vorgehen und ihrer Umsetzung werden gesammelt, verstanden und geteilt.
	Lernen & Verbessern	Die gewonnenen Erkenntnisse und Rückmeldungen werden genutzt, um Kreativität anzuregen sowie Verbesserungen und Innovationen bei Vorgehen und Umsetzung zu erzielen.

#### Bewertung: RADAR für Ausrichtung & Realisierung

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

### 3.3 Nutzung von RADAR für Ergebnisse

Die unten dargestellte Matrix 2 wird zur Unterstützung der Analyse von Kriterium 6 (Wahrnehmungen der Interessengruppen) und Kriterium 7 (Strategie- & Leistungsbezogene Ergebnisse) verwendet.

In der Regel handelt es sich bei diesen Nachweisen um Sets an Daten, die Ergebnisse zu Wahrnehmungen oder strategisch und operative Leistung zeigen und sich dabei an den Teil-Kriterien 6.1 bis 6.5 und an Kriterium 7 orientieren.

Matrixdiagramm 2: Analyse der Ergebnisse		
Elemente	Attribute	Beschreibung
Relevanz & Nutzbarkeit	Umfang & Relevanz	Eine Reihe von Ergebnissen werden ermittelt, die mit den Erwartungen der Interessengruppen und den strategischen und operativen Leistungen verknüpft sind. Die ausgewählten Ergebnisse werden im Laufe der Zeit überprüft und verbessert.
	Nutzbarkeit	Die Ergebnisse werden zeitgerecht erhoben, sind aussagekräftig, genau und angemessen segmentiert, um hilfreiche Erkenntnisse zu liefern.
Leistung	Trends	Es werden positive Trends oder nachhaltig herausragende Leistungen über einen angemessenen Zeitraum/Zyklus erreicht.
	Ziele	Ambitionierte Ziele werden im Einklang mit der Strategie gesetzt und durchgängig erreicht.
	Vergleiche	Anspruchsvolle externe Vergleiche, die zur Einschätzung der eigenen Leistung geeignet sind, werden durchgeführt. Diese fallen positiv aus.
	Vertrauen in die Zukunft	Es besteht die Zuversicht, dass die Ergebnisse auch in Zukunft Bestand haben werden, basierend auf dem Verständnis von Ursache-Wirkungs-Beziehungen, Datenanalysen und Leistungsmustern.

#### Bewertung: RADAR für Ergebnisse

		Nicht erreicht		Teilweise erreicht		Erreicht		Umfassend erreicht		Herausragend erreicht		
		0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Relevanz & Nutzbarkeit	Umfang & Relevanz	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
	Nutzbarkeit	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Leistung	Trends	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
	Ziele	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
	Vergleiche	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
	Vertrauen in die Zukunft	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Gesamtpunktzahl (nicht höher als die Bewertung für 'Umfang & Relevanz')		0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

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

### 3 Das EFQM-Diagnosetool: RADAR

#### 3.4 Bewertung mithilfe der RADAR-Matrixdiagramme

Sie sehen am unteren Rand der Radar Matrix 1 und 2 ein einfaches Bewertungsraster in 10%-Schritten, das an den RADAR-Attributen ausgerichtet ist. Wir haben diese Diagramme aufgenommen, weil viele Organisationen Wert darauf legen, ihre kontinuierlichen Verbesserungsmaßnahmen durch eine numerische Bewertung zu quantifizieren. Wir weisen aber explizit darauf hin, dass es nicht zwingend erforderlich ist, dass eine Organisation sich selbst mit Punkten bewertet, wenn sie das EFQM Modell und RADAR zur Selbstbewertung einsetzt. Nur wenn eine Organisation bei der EFQM oder einer ihrer Partnerorganisationen eine externe Anerkennung beantragt, ist eine Bewertung zwingend erforderlich (siehe Abschnitt 8).

Die EFQM und ihre Partnerorganisationen realisieren Verfahren, mit denen diejenigen Organisationen anerkannt werden, die bei einer Bewertung anhand der Kriterien des EFQM Modells nachhaltig herausragende Leistungen vorweisen können. Organisationen, die sich um eine Anerkennung bewerben, werden bei der Bewertung nach dem EFQM Modell mit maximal 1000 Punkten bewertet. Die 1000 Punkte verteilen sich auf die sieben Kriterien, wie in der folgenden Grafik dargestellt. Auf die Bewertung von Kriterium 3 und Kriterium 6 wurde bereits auf den vorhergehenden Seiten dieser Broschüre eingegangen.



#### 3.4 Bewertung mithilfe der RADAR-Matrixdiagramme

Zum Beispiel:

- Jedes der fünf Teilkriterien im Kriterium 'Zweck, Vision und Strategie' trägt 20% der insgesamt im Kriterium 1 zu erreichenden 100 Punkte bei.
  - a. 1.1 = 20 Punkte
  - b. 1.2 = 20 Punkte
  - c. 1.3 = 20 Punkte
  - d. 1.4 = 20 Punkte
  - e. 1.5 = 20 Punkte
- Jedes der 4 Teilkriterien für 'Nachhaltigen Nutzen schaffen' trägt 25% zu den 200 Punkten bei, die für Kriterium 4 vergeben werden.
  - a. 4.1 = 50 Punkte
  - b. 4.2 = 50 Punkte
  - c. 4.3 = 50 Punkte
  - d. 4.4 = 50 Punkte

Bei der Nutzung des EFQM Assessmentansatz und der RADAR Logik für die Punktevergabe, sind zwei Regeln zu befolgen. Die eine bezieht sich auf "Ausrichtung" und "Realisierung", die andere auf "Ergebnisse":

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

Organisationen, die an einer externen Anerkennung ihrer Leistungen interessiert sind, werden von einem Team geschulter EFQM-Assessoren unter Anwendung dieser RADAR-Matrizen bewertet. Die beiden Bewertungstabellen können auch von Organisationen verwendet werden, die eine Selbstbewertung nach dem EFQM Modell durchführen möchten. Sie erhalten dadurch eine wertvolle Rückmeldung, die sowohl einen quantitativen, aktuellen Status festlegt als auch Stärken und Verbesserungspotenziale aufzeigt. Der Anreiz für eine Organisation, im Rahmen ihrer Selbstbewertung einen Gesamtwert auf der 1000-Punkte-Skala zu ermitteln und ein Bewertungsprofil für jedes der sieben Kriterien zu erstellen, besteht darin, dass dies die Möglichkeit bietet, sich mit anderen Organisationen zu vergleichen, die ebenfalls das EFQM Modell und die RADAR-Logik anwenden. Es gibt der Organisation auch einen Startpunkt, von dem aus sie ihre Fortschritte oder Rückschritte durch zukünftige Selbstbewertungen bestimmen kann.

### 3 EFQM RADAR Leitlinien

#### 3.5 RADAR Leitlinien für Ausrichtung und Realisierung

Vorgehen	Leitlinien	Die Organisation muss Folgendes erreichen:
Fundiert	Die Vorgehensweisen sind klar begründet, zielen darauf ab, die wichtigsten Bedürfnisse der Interessengruppen zu erfüllen und auf diese zu reagieren. Sie sind angemessen beschrieben und zukunftsfähig gestaltet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es gibt einen klaren Grund, der für die Auswahl des Vorgehens spricht – aus welchen Gründen wurde ein bestimmtes Vorgehen gewählt bzw. übernommen, z.B. durch Forschung/Entwicklung, Lernen oder Benchmarking?</li> <li>- Das Vorgehen ist angemessen beschrieben und ist für diejenigen, die ihn verstehen müssen, zugänglich, z. B. wird er visualisiert?</li> <li>- Das Vorgehen ist auf die Erwartung der wesentlichen Interessengruppen und aller an seiner Umsetzung Beteiligten ausgerichtet (sowohl strategisch als auch operational, z.B. diejenigen, die davon profitieren und diejenigen, die das Vorgehen anwenden).</li> <li>- Das Vorgehen zeigt bereits Anzeichen von Reife oder hat sich in der Praxis bewährt, z.B. weil im Laufe der Zeit nur noch kleiner werdende Änderungen vorgenommen wurden oder das Vorgehen sich auch unter ungewöhnlichen oder schwierigen Umständen bewährt hat.</li> <li>- Der Ansatz ist anpassungsfähig und skalierbar. Er kann mit Hinblick auf sich ändernde Umstände im Geschäftsumfeld, technologische Fortschritte und die Erwartungen der Interessengruppen adaptiert werden.</li> </ul>
Abgestimmt	Die Vorgehensweisen unterstützen den Zweck, die Vision und die Strategie der Organisation und sind mit anderen relevanten Vorgehensweisen verknüpft und abgestimmt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Das Vorgehen ist darauf ausgelegt, die gewünschten Ergebnisse (heutige und zukünftige) zu erreichen, und ist auf Zweck und Vision der Organisation abgestimmt.</li> <li>- Es besteht eine sichtbare/logische Verbindung zur Strategie und das Vorgehen unterstützt ein oder mehrere strategische Ziele.</li> <li>- Das Vorgehen unterstützt andere relevante Ansätze und wird von diesen unterstützt, wodurch Synergien geschaffen, Effizienz maximiert und Überschneidungen vermieden werden.</li> </ul>
<b>Umsetzung</b>		
Eingeführt	Die Vorgehensweisen werden in den relevanten Bereichen in angemessenem Zeitraum umgesetzt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Das Ausmaß, in dem das Vorgehen angewendet und in die Praxis umgesetzt wurde. Dies kann sich auf verschiedene Ebenen innerhalb der Hierarchie einer Organisation, verschiedene Organisationseinheiten, verschiedene Standorte, die Anzahl der aktiv beteiligten Mitarbeitenden oder die verschiedenen angebotenen Produkte, Dienstleistungen und Lösungen beziehen.</li> <li>- Die für die Umsetzung des Vorgehens erforderlichen Ressourcen, einschließlich personeller, finanzieller und technologischer Ressourcen, wurden zur Verfügung gestellt und mobilisiert.</li> <li>- Ein Bewusstsein für das weitere Potenzial bei einer vertieften und/oder breiteren Umsetzung ist vorhanden.</li> <li>- Es gibt verschiedene Zahlen und Fakten, die zeigen, wie häufig das Vorgehen verwendet wird, wie und warum sich die Anwendung im Laufe der Zeit verändert hat.</li> </ul>
Flexibel	Die Umsetzung der Vorgehen ermöglicht Flexibilität und Anpassung.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es gibt einen Plan (inkl. Zeitplan) für die tatsächliche Umsetzung, der Flexibilität und Anpassung an sich ändernde Umstände erlaubt.</li> <li>- Es gibt (ein) Beispiel(e) für vorübergehende oder dauerhafte Weiterentwicklungen - kleine oder große - wenn es die Umstände erfordern.</li> <li>- Die Organisation ist in der Lage, bei Bedarf auf Veränderungen und Störungen zu reagieren und Kurskorrekturen vorzunehmen.</li> <li>- Die Mitarbeitenden sind befähigt, Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen, um sich anzupassen und auf veränderte Umstände zu reagieren.</li> </ul>

Bewertung & Verbesserung	Leitlinien	Die Organisation muss Folgendes erreichen:
Analyse	Interne und externe Erkenntnisse und Rückmeldungen über die Effektivität und Effizienz der Vorgehen und ihrer Umsetzung werden gesammelt, verstanden und geteilt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es gibt eine Einschätzung hinsichtlich der Effektivität des spezifischen Vorgehens und seiner Umsetzung (Erreichen des gewünschten Ergebnisses) wie auch hinsichtlich der Effizienz (eingesetzte Ressourcen und Anstrengungen).</li> <li>- Es gibt ein Verständnis dafür, wie häufig die Messung und Sammlung von Feedback erfolgen sollte und wie der Fortschritt überwacht wird, z.B. welches die passenden Zyklen sind.</li> <li>- Geeignete Feedback-Mechanismen werden genutzt, um Erkenntnisse von internen und externen Interessengruppen zu erheben.</li> <li>- Das Feedback wird analysiert und verstanden, und die Gründe für etwaige Probleme oder Herausforderungen werden identifiziert.</li> <li>- Die Ergebnisse der Analyse des Feedbacks und die wichtigsten Erkenntnisse daraus werden mit den relevanten Interessengruppen innerhalb und außerhalb der Organisation geteilt.</li> </ul>
Lernen & Verbessern	Die gewonnenen Erkenntnisse und Rückmeldungen werden genutzt, um Kreativität anzuregen sowie Verbesserungen und Innovationen bei Vorgehen und Umsetzung zu erzielen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aktionspläne zur Umsetzung der aus dem Feedback gewonnenen Erkenntnisse und Empfehlungen werden erstellt.</li> <li>- Die wesentlichen Interessengruppen werden ermutigt, verbesserte und innovative Ansätze zu entwickeln.</li> <li>- Es werden Maßnahmen ergriffen, um sich abzeichnende Trends und ihre potenziellen Auswirkungen zu verstehen.</li> <li>- Es besteht ein Bewusstsein für das Potenzial weiterer Verbesserungen (schrittweise oder radikale Durchbrüche).</li> <li>- Das oben genannte Messen &amp; Lernen führt zu echten Verbesserungen und ist in den Ergebnissen erkennbar.</li> <li>- Es gibt einen Ansatz, um die besten Ideen und Vorschläge zu priorisieren, auszuwählen und umzusetzen. Grundlage hierfür ist beispielsweise das Verständnis für die Begrenztheit von Zeit, Ressourcen und Fähigkeiten bei der Umsetzung von Ideen in die Praxis.</li> </ul>

## 3.6 RADAR Leitlinien für Ergebnisse

Relevanz & Nutzbarkeit	Leitlinien	Die Organisation muss Folgendes erreichen:
Umfang & Relevanz	Eine Reihe von Ergebnissen werden ermittelt, die mit den Erwartungen der Interessengruppen und den strategischen und operativen Leistungen verknüpft sind. Die ausgewählten Ergebnisse werden im Laufe der Zeit überprüft und verbessert.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es wird eine klare, nachvollziehbare Logik und Begründung für die Auswahl der Schlüsselergebnisse genutzt.</li> <li>- Die Organisation ist sich darüber im Klaren, was sie messen (erreichen/managen) muss, um ihre Strategie umzusetzen, ihren Zweck zu erfüllen und ihre Vision zu erreichen.</li> <li>- Die Organisation stellt sicher, dass die ausgewählten Ergebnisse die Erwartungen und Anforderungen der wichtigsten Interessengruppen abbilden.</li> <li>- Die Ergebnisse liefern aussagekräftige Erkenntnisse über den Fortschritt und den Erfolg der Organisation bei der Erreichung der strategischen Ziele sowie generell hinsichtlich Effektivität und Effizienz.</li> <li>- Die ausgewählten Ergebnisse werden auf der Grundlage sich ändernder Bedürfnisse der Interessengruppen, strategischer Prioritäten und betrieblicher Anforderungen verfeinert und aktualisiert.</li> <li>- Die Organisation ist sich ihrer Wirkungen auf die Wahrnehmungen der wesentlichen Interessengruppen und die strategische/operative Leistung bewusst.</li> <li>- Es wird eine klare Abhängigkeit und Hierarchie definiert, um weitere von der Organisation gemessene Ergebnisse mit den Schlüsselergebnissen zu verknüpfen.</li> </ul>
Nutzbarkeit	Die Ergebnisse werden zeitgerecht erhoben, sind aussagekräftig, genau und angemessen segmentiert, um hilfreiche Erkenntnisse zu liefern.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schnelligkeit, Konsistenz, Vollständigkeit oder andere Qualitäts-/ Zuverlässigkeitsaspekte der als Quelle verwendeten Daten und Informationen sind für die Organisation angemessen.</li> <li>- Solide Prozesse und Praktiken für die Datenerhebung aus verschiedenen Quellen und die darauf basierende Berichterstattung sind implementiert.</li> <li>- Die Methoden der Datenerhebung sind standardisiert, konsistent und auf die Messkriterien und Ziele abgestimmt.</li> <li>- Eine Segmentierung der Daten im Einklang mit der Strategie und den wichtigsten Interessengruppen ist vorhanden und wird genutzt, z. B. auf der Grundlage relevanter Kriterien, des geografischen Standorts, demografischer Merkmale der Interessengruppen, der Produktlinien, der Geschäftsbereiche usw.</li> <li>- Daten, einschließlich prognostischer Messungen, werden gesammelt und in Informationen und Erkenntnisse umgewandelt, um die Entscheidungsfindung zu unterstützen sowie Leistungsverbesserungen und Transformationen voranzutreiben.</li> <li>- Automatisierung und technologische Lösungen werden eingesetzt, um die Datenverarbeitung zu beschleunigen.</li> </ul>

LEISTUNG	Leitlinien	Die Organisation muss Folgendes erreichen:
Trends	Es werden positive Trends oder nachhaltig herausragende Leistungen über einen angemessenen Zeitraum/Zyklus erreicht.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Organisation definiert die Taktung ("Clockspeed") des Sektors/Umfeldes, in dem sie tätig ist.</li> <li>- Daten werden in einer strukturierten Form organisiert und visualisiert, die zur Steuerung der Organisation genutzt werden kann.</li> <li>- Die Organisation erzielt über einen angemessenen Zeitraum hinweg kontinuierliche Verbesserungen oder positive Ergebnisse, die die Taktung des Sektors/Marktes widerspiegeln, in dem sie tätig ist.</li> <li>- Die Trends zeigen, ob sich die Leistung in Übereinstimmung mit den strategischen und operativen Zielen verbessert, stabilisiert oder verschlechtert. Im Falle stagnierender oder sich verschlechternder Trends werden die Gründe ermittelt und entsprechende Maßnahmen ergriffen.</li> <li>- Die Ergebnisse der Trendanalyse werden im Zusammenhang mit den Prioritäten der Organisation und dem Umfeld, in dem sie tätig ist, interpretiert.</li> </ul>
Ziele	Anspruchsvolle externe Vergleiche, die zur Einschätzung der eigenen Leistung geeignet sind, werden durchgeführt. Diese fallen positiv aus.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Für die von der Organisation ausgewählten Schlüsselergebnisse werden spezifische und messbare Ziele festgelegt, durch die Erfolg definiert wird.</li> <li>- Für die wichtigsten Ergebnisse gibt es ein angestrebtes Niveau, das mit der Strategie übereinstimmt und von den wichtigsten Interessengruppen verstanden wird</li> <li>- Die Ziele sind anspruchsvoll - aber erreichbar, um Mitarbeitende zu motivieren und die Leistung zu verbessern.</li> <li>- Es werden anspruchsvolle Ziele gesetzt, die die Organisation aus ihrer Komfortzone holen und Kreativität und Innovation fördern.</li> <li>- Angemessene Zeiträume für die Erreichung der Ziele werden berücksichtigt, die Faktoren wie Saisonalität und Branchenzyklen berücksichtigen.</li> <li>- Die Ziele werden durchgehend erreicht. Neue Ziele werden unter Berücksichtigung der erzielten Fortschritte und der künftigen Herausforderungen festgelegt.</li> </ul>
Vergleiche	Anspruchsvolle externe Vergleiche, die zur Einschätzung der eigenen Leistung geeignet sind, werden durchgeführt. Diese fallen positiv aus.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es besteht ein Bewusstsein für vergleichbare Messgrößen, die von 'anderen' innerhalb oder außerhalb des Sektors oder der Organisation verwendet werden.</li> <li>- Die Leistung wird mit externen Quellen verglichen, z. B. mit Peers, Wettbewerbern oder Leading Practises. Wo steht die Organisation im Vergleich zu anderen?</li> <li>- Die Vergleiche werden genutzt, um Schlussfolgerungen für 'Ausrichtung' und 'Realisierung' der Organisation abzuleiten. Was sagt der Vergleich über eine bestimmte Messung aus? Ist die Organisation ein bisschen oder viel besser, vielleicht sogar "die Beste", oder nur auf vergleichbarem Niveau, oder ein bisschen/ viel schlechter, und wie wirkt sich dies auf die Zielsetzung aus?</li> <li>- <i>Hinweis: Es können Durchschnittswerte von Mitbewerbern und der Branche herangezogen werden, aber herausragende Organisationen werden auch Vergleiche mit Branchenführern oder der Weltpitze aufzeigen - sie können zeigen, dass sie "der Maßstab" sind, dass sie Leistungen auf einem Niveau erbringen, auf dem andere gerne wären.</i></li> </ul>
Vertrauen in die Zukunft	Es besteht die Zuversicht, dass die Ergebnisse auch in Zukunft Bestand haben werden, basierend auf dem Verständnis von Ursache-Wirkungs-Beziehungen, Datenanalysen und Leistungsmustern.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es werden Ursachenanalysen durchgeführt, die wichtigsten Treiber für die Leistungsfähigkeit werden ermittelt und interne und externe Faktoren, die die Ergebnisse beeinflussen, werden verstanden und berücksichtigt.</li> <li>- Fortschrittliche Datenanalysetechniken werden eingesetzt, um Muster, Korrelationen und Anomalien zu erkennen, die wertvolle Schlüsse für künftige Leistungen ermöglichen.</li> <li>- Prädiktive Analysen werden eingesetzt, um künftige Ergebnisse vorherzusagen.</li> <li>- Es wird ein hohes Maß an Vertrauen geschaffen, dass die Ergebnisse auch in Zukunft aufrechterhalten werden können. Ziele werden in die Zukunft projiziert.</li> <li>- Das Verständnis von Verknüpfungen und Hierarchie der KPI sowie der Abhängigkeit zwischen führenden und nachlaufenden Indikatoren ist in der Organisation gängige Praxis, z. B. der Zusammenhang zwischen vor- und nachgelagerten Indikatoren.</li> <li>- Statistische Analysen werden durchgeführt, um die Beziehungen zwischen verschiedenen Variablen und Ergebnissen zu untersuchen.</li> </ul>



## 4 Analyse der EFQM-Bewertungen

Auf der Grundlage von Daten aus der EFQM AssessBase (600 Assessments, darunter Organisationen, die eine Auszeichnung angestrebt und eine Gesamtpunktzahl von 300 bis über 700 erreicht haben) zeigt das Diagramm die durchschnittlichen Bewertungsprofile, die sich sowohl auf die Kriterien als auch auf die Teilkriterien des EFQM-Modells 2020 beziehen.

### Was uns die Daten sagen

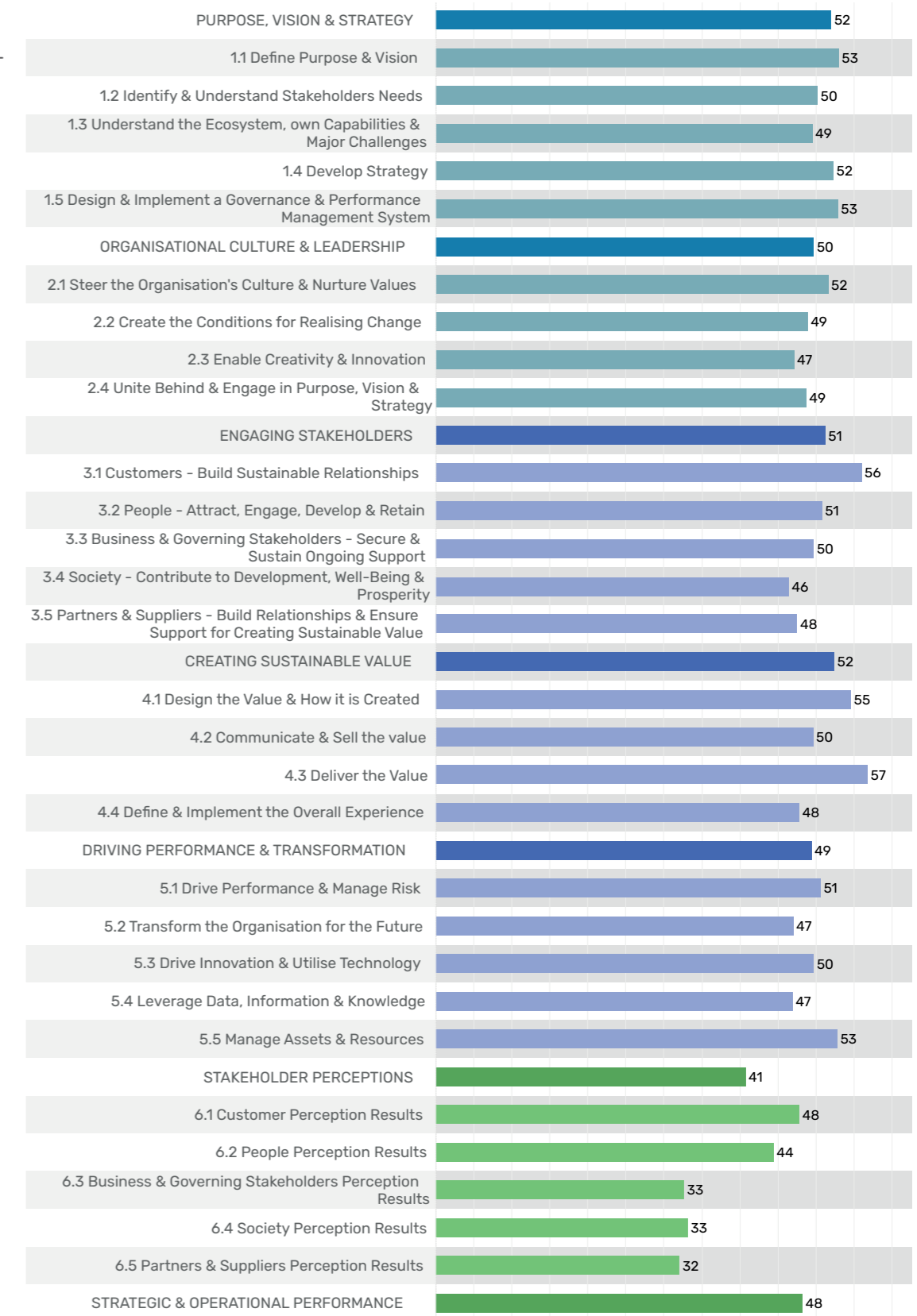
Auf der aggregierten Ebene lassen sich einige Beobachtungen über Organisationen machen, die gute Leistungen erbringen. Diese Organisationen haben in den letzten 5 Jahren Folgendes gezeigt:

- Sie sind besser in der Lage, große Veränderungen und das Tagesgeschäft parallel zu bewältigen.
- Einen klaren Zweck, den jeder in der Organisation versteht und der sich durch alle Elemente der DNA einer Organisation zieht.
- Die Fähigkeit, künftige Veränderungen zu antizipieren und mit ihren Mitarbeitenden, Prozessen und Ressourcen, insbesondere Daten und Technologien, flexibel und anpassungsfähig zu sein.

Diesen Organisationen gelingt es gut, ihren Zweck und ihre Strategie festzulegen und für ein breites Spektrum von Interessengruppen nachhaltigen Nutzen zu schaffen. Verbesserungen sind nach wie vor dabei erforderlich, eine Balance zwischen den Prioritäten des Tagesgeschäfts und Disruptionen, Veränderungen und Transformation zu erzielen. Es gibt Möglichkeiten zur Verbesserung, indem die Organisation durch eine bessere Nutzung von Daten und digitaler Technologie für die Zukunft umgestaltet wird.

Die niedrigsten Bewertungsergebnisse ergeben sich hinsichtlich der Wahrnehmungen der Interessengruppen. Dies ist eine zentrale Chance für Organisationen, die ihre Leistung deutlich verbessern wollen. Unsere Hypothese ist, dass Organisationen die Anforderungen ihrer wichtigsten Interessengruppen tatsächlich nicht erfüllen. Wahrscheinlicher ist es jedoch, dass die Erwartungen nicht gut gemanagt wurden und die Ergebnisdaten und die Art und Weise, wie sie gesammelt und gemessen werden, einer Verbesserung bedürfen. So werden beispielsweise kaum Echtzeit-Daten zur Wahrnehmung von wichtigen Partnern und Lieferanten genutzt. Auch gibt es keine Hinweise darauf, dass Stimmungsanalysen (Sentiment Analysis) systematisch genutzt und ausgewertet werden. Darüber hinaus scheint es weniger Anstrengungen und einen geringeren Fokus darauf zu geben, wie Interessengruppen über Mitarbeitende und Kunden hinaus zu Botschaftern für die Organisation gemacht werden können.

EFQM-eigene Daten  
- basierend auf den  
Bewertungen des EFQM-  
Modells 2020



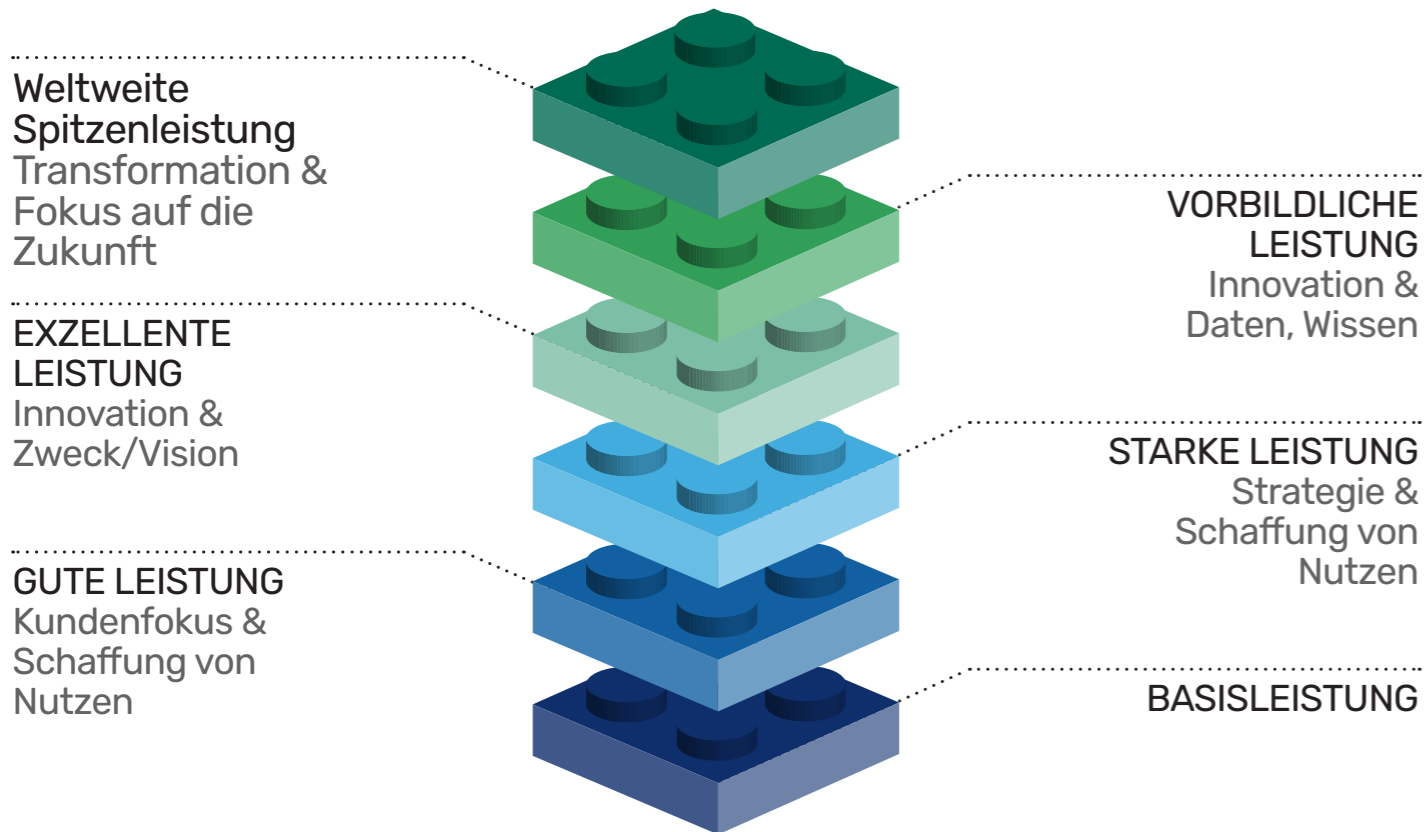
# 4 Analyse der EFQM-Bewertungen

## 4.1 Die magischen Zutaten - was ist der Schlüssel zum Erfolg Ihrer Organisation?

Die magischen Zutaten sind die Bausteine, mit denen Ihre Organisation Fortschritte machen, sich transformieren und herausragende Leistungen erzielen kann.

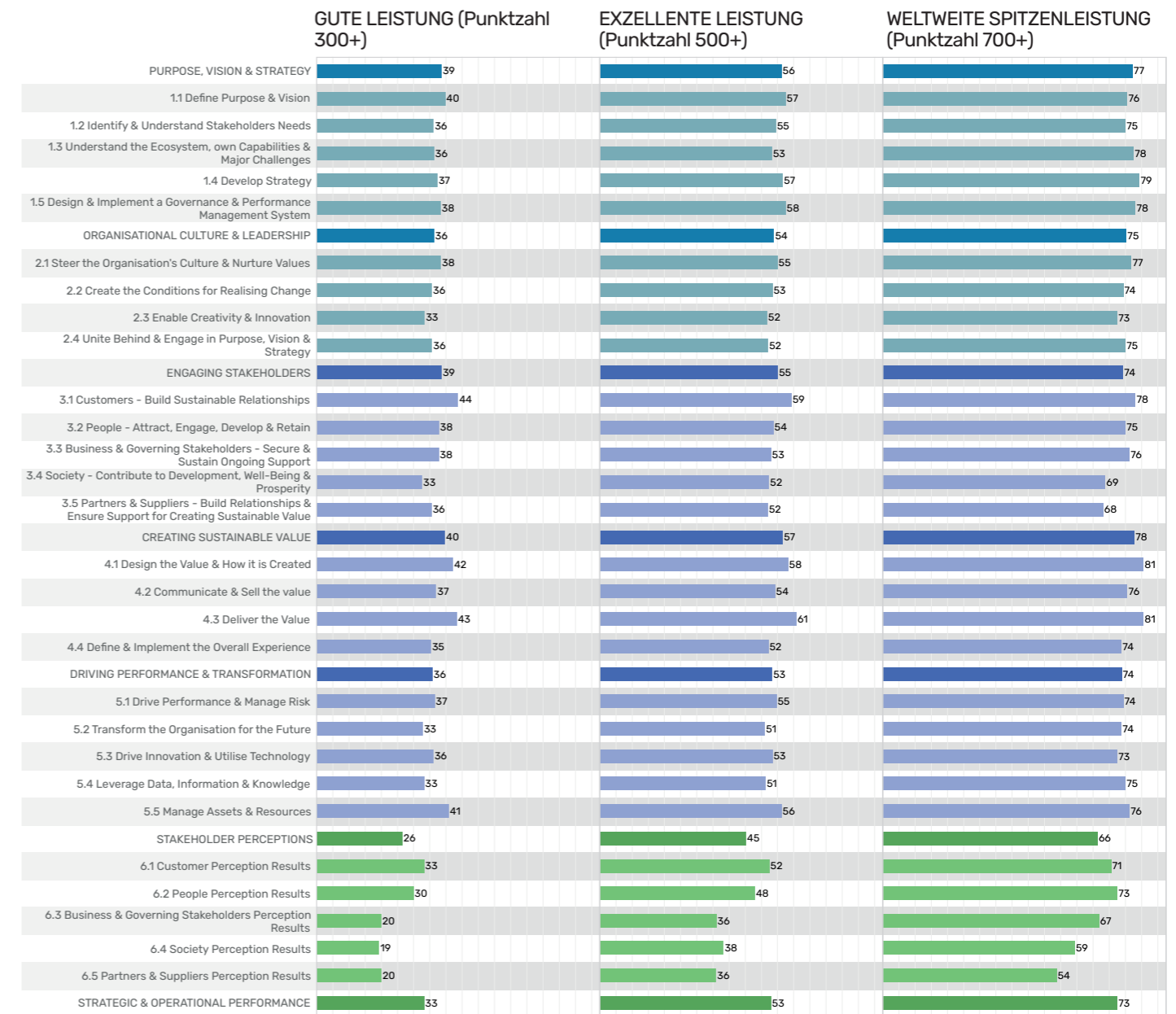
- Eine Organisation mit einer soliden Grundlage für Erfolg muss sich auf Kunden konzentrieren und sich primär auf die Bereitstellung ihres Produkts oder ihrer Dienstleistung fokussieren.
- Mit zunehmendem Reifegrad integrieren und fokussieren Organisationen ihre Strategie, ihren Zweck, ihre Vision und konzentrieren sich auf Innovation.
- Die erfolgreichsten Organisationen, die konsequent ihre finanziellen und nicht-finanziellen Ziele erreichen, managen ihre Transformation und sind fit für die Zukunft.

### BAUSTEINE FÜR HERAUSRAGENDE ORGANISATIONEN



### Wie sieht das Bewertungs-Profil einer Organisation aus?

Drei Bewertungsprofile, die auf den Bewertungen anhand des EFQM-Modells 2020 basieren und die Durchschnittswerte für die Kriterien und Teilkriterien darstellen:



# 5 AssessBase

## Analysieren, vergleichen, verbessern und noch ein bisschen tiefer einsteigen...

Mit dem EFQM Modell und dem RADAR-Diagnosetool als Kern bietet die AssessBase einzigartige Einblicke in Ihre Organisation, um Sie bei der Verbesserung und der Bewältigung von Veränderungen zu unterstützen.

AssessBase ist ein flexibles und maßgeschneidertes Tool, das Organisationen bei der Verbesserung und Bewältigung von Veränderungen unterstützt. Die AssessBase hilft Organisationen dabei, Ihre Leistung in ihren wichtigsten Bereichen zu messen, zu verfolgen und zu verbessern.

Von Start-ups, die ein schnelles Wachstum anstreben, über erfolgreiche Organisationen, die eine Krise bewältigen müssen, bis hin zu multinationalen Unternehmen, die eine Nachhaltigkeitskultur einführen wollen - ihnen allen kann AssessBase helfen.

Die AssessBase-Diagnoseinstrumente befassen sich mit Themen wie Zweck, Organisationskultur und Führung, Engagement und Zufriedenheit der Interessengruppen, Schaffung von nachhaltigem Nutzen sowie strategische und operative Leistung.

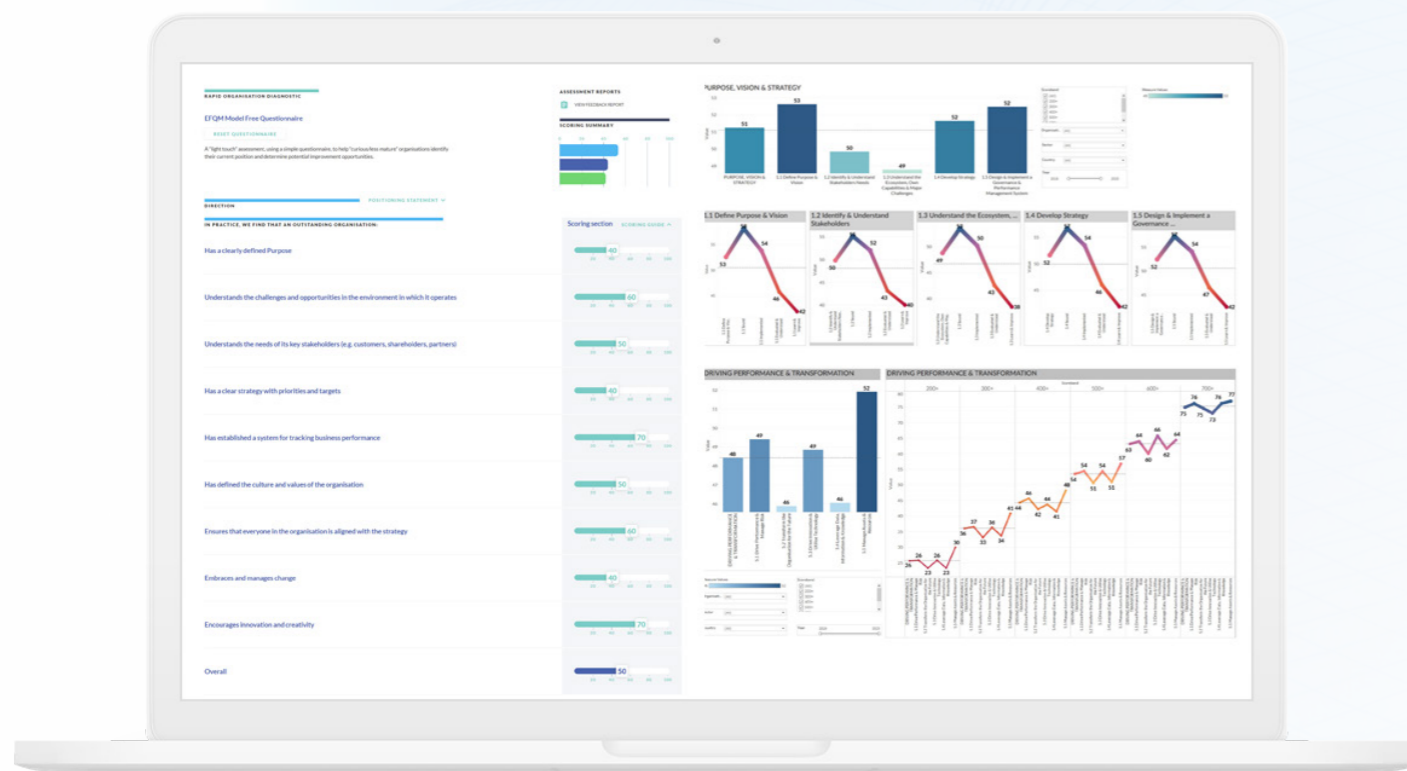
Unter Verwendung derselben grundsätzlichen Prinzipien und Kriterien des EFQM Modells bietet AssessBase auch ergänzende Diagnoseinstrumente, die auf die Messung und Verbesserung der Leistung bei bestimmten Themen konzentriert sind, wie z.B. die UNSDGs, Kreislaufwirtschaft, Innovation oder einen bestimmten Sektor, z. B. Bildung.

Auf der Grundlage des EFQM Modells bietet AssessBase eine sichere und benutzerfreundliche Plattform mit Einblicken und Analysen, die für Ihr gesamtes Team zugänglich sind.

AssessBase bietet drei Stufen von bewährten Diagnoseinstrumenten, die für Organisationen jeder Größe und jedes Reifegrades geeignet sind. Sie können einzeln oder kombiniert eingesetzt werden, um einen ganzheitlichen Überblick zu erhalten. Durch die Bewertung ihrer Leistung im Zeitverlauf können Organisationen ihren Fortschritt verfolgen und Ressourcen verschieben, um ihre Ziele besser zu erreichen.

Die Analyse basiert auf einer umfassenden Bewertung der Stärken und Verbesserungspotentiale Ihrer Organisation, einschließlich ihrer Produkte oder Dienstleistungen, ihrer finanziellen Leistung, ihrer Marketingstrategie und der erzielten Kundenzufriedenheit. So erhalten Sie ein klares Bild von der aktuellen Position Ihres Unternehmens und den Bereichen, in denen diese sich verbessern muss.

In der Analyse kann die Leistung Ihres Unternehmens mit einem globalen Index verglichen werden. So erhalten Sie einen Benchmark, an dem Sie Ihre Fortschritte messen und auf dessen Basis sie sich ambitionierte Ziele setzen können.

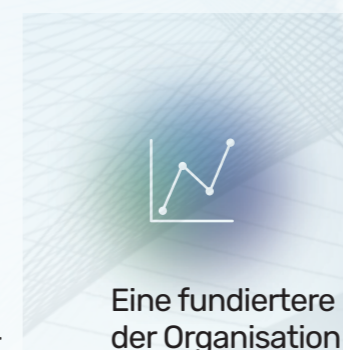


### Schnelle Organisationsdiagnose



Mithilfe eines einfachen Fragebogens, einer "Light-Touch"-Diagnose, können Organisationen ihre aktuelle Position ermitteln und eine Momentaufnahme potenzieller Verbesserungsmöglichkeiten erstellen.

### Organisationsdiagnose



Eine fundiertere Diagnose, die der Organisation hilft, ihre aktuelle Position im Vergleich zum EFQM Modell zu bewerten und ihre Leistung detaillierter zu analysieren und zu verstehen.

### Erweiterte Organisationsdiagnose



Eine umfassende Diagnose, die Organisationen einen tieferen Einblick in die von ihnen verfolgten Ansätze und die von ihnen erzielten Ergebnisse, das Engagement für ihre Interessengruppen und die Schaffung eines nachhaltigen Nutzens ermöglicht.

**Agilität:** Fähigkeit einer Organisation, angesichts aufkommender Chancen oder Risiken zeitnah und gezielt Richtung und Fokus zu wechseln.

**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:** Ausbrechen aus der Enge des Routinedenkens, eine neue, größere, andere Perspektive einnehmen, die Dinge aus einem anderen Blickwinkel oder in einem anderen Licht sehen.

**Dritten Sektors:** Eine Organisation, die weder zum öffentlichen noch zum privaten Sektor gehört. In der Regel handelt es sich um eine Freiwilligen- oder Gemeinschaftsorganisation, eine eingetragene Wohltätigkeitsorganisation, eine Selbsthilfe- oder eine Gruppe in der Gemeinschaft. Im Allgemeinen ist die Organisation unabhängig von der Regierung und durch den Wunsch motiviert, soziale Ziele zu erreichen. Sie muss mit ihren Aktionen einen Überschuss (Gewinn) erzielen, um finanziell nachhaltig zu sein, und jeder Gewinn aus ihren Aktionen wird in die Verfolgung der Ziele der Organisation reinvestiert.

**Ecosystem:** Ein grundlegendes Prinzip eines Ecosystems ist die Interdependenz, d. h. etwas, das in einem Teil des Systems geschieht, kann sich auf andere Teile des Systems auswirken. Im Zusammenhang mit einer Organisation gibt es viele externe Faktoren, die sich auf ihre Arbeitsweise auswirken, auf die sie aber keinen Einfluss hat. Dazu können die Regierungspolitik, die wirtschaftliche und gesellschaftliche Struktur der Region und der Nachbarschaft, die religiösen und kulturellen Erwartungen der Gemeinschaften, die Forderung nach Nachhaltigkeit und die verfügbaren Finanzmittel gehören.

**Ethisches Verhalten:** Ethische Grundsätze sind in einer Kultur fest verankerte Normen, die das Handeln einer Person als richtig oder falsch einstufen. Sie beeinflussen das Verhalten und helfen dem Einzelnen, die richtigen Entscheidungen zu treffen und verantwortungsbewusst zu handeln.

**Fähigkeit (Competence):** Die Fähigkeit oder Fertigkeit, etwas effizient und effektiv zu tun.

**Freiraum zum Handeln und Entscheiden (Empowerment):** Der Prozess, durch den Einzelpersonen oder Teams Entscheidungsbefugnisse (Power/Macht) erhalten, mit einem gewissen Maß an Autonomie in ihren Handlungen agieren können, in die Lage versetzt werden, Entscheidungsverantwortung zu übernehmen und Zugang zu Ressourcen und Kontrolle über ihr eigenes Leben haben. Durch diesen Freiraum besteht die Möglichkeit, den höchsten persönlichen und gemeinschaftlichen Ansprüchen und Zielen gerecht zu werden. Freiraum für Handeln und Entscheiden führt zu einem höheren Maß an Motivation und Selbstvertrauen.

**Geistiges Eigentum (Intellectual Property):** Der Wert einer Organisation, der nicht in der klassischen Finanzrechnung erfasst wird. Es repräsentiert die immateriellen Werte einer Organisation und erklärt häufig den Unterschied zwischen Marktwert und Buchwert.

**Gemeinschaft (Community):** Der Begriff Gemeinschaft bezieht sich in der Regel auf die verschiedenen Einzelpersonen, Gruppen und Institutionen, die ein berechtigtes Interesse am Wohlergehen und Erfolg der Organisation, der mit ihr verbundenen Nachbarschaft und den Auswirkungen auf ihr Ecosystem haben.

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

**Geschlechtergleichgewicht (Gender Balance):** Im Kontext einer Organisation geht es darum, dass Frauen die gleichen Möglichkeiten wie Männer haben, beruflich voranzukommen, einschließlich einer stärkeren Vertretung von Frauen in Entscheidungsgremien.

**Gesellschaft:** Die soziale Infrastruktur außerhalb der Organisation, die von der Organisation beeinflusst werden kann oder die auch Einfluss auf die Organisation haben kann. Dabei kann es sich um Vertreter der unmittelbaren Gemeinschaft oder der Gesellschaft im weiteren Sinne handeln, z. B. auch um spezielle Interessengruppen.

**Good Practice/Best Practice:** Exzellente Vorgehen, Grundsätze, Prozesse oder Methoden, durch die herausragende Ergebnisse erzielt werden. Da es schwierig ist, herauszufinden, was das Beste ist, bevorzugen die meisten Organisationen den Begriff "Good Practice". Zu den Möglichkeiten, gute Praktiken außerhalb der Organisation zu finden, gehören Benchmarking und externes Lernen.

**Governance:** 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.

**Innovation:** Die praktische Umsetzung von Ideen in neue oder bestehende Produkte, Dienstleistungen, Lösungen, Prozesse, Systeme, Organisationsstrukturen oder soziale Interaktionen.

**Integrität:** Integrität ist die Eigenschaft, einen starken moralischen oder ethischen Kodex zu haben. Dazu gehören Werte wie Respekt, Fairness, Vertrauenswürdigkeit und Ehrlichkeit.

**Interessengruppe (Stakeholder):** Eine Interessengruppe ist eine Person, Gruppe oder Organisation, die ein direktes oder indirektes Interesse an der Organisation, ihren Aktivitäten und ihrer Leistung hat, weil sie die Organisation entweder beeinflussen kann oder von ihr beeinflusst wird. Beispiele für externe Stakeholder sind Eigentümer (Aktionäre), Kunden, Lieferanten, Partner, Behörden und Vertreter der Gemeinschaft oder der Gesellschaft im weiteren Sinne. Beispiele für interne Stakeholder sind die Mitarbeitenden oder Gruppen von Mitarbeitenden. Eine herausragende Organisation berücksichtigt die Bedürfnisse, Anforderungen, Wünsche und Erwartungen der Interessengruppen in ihrem Ecosystem, wägt sie ab und bewertet ihre Leistung in Bezug auf ihre wichtigsten Interessengruppen, ihre 'Key Stakeholder'.

**Interessengruppe, wesentliche (Key Stakeholder):** Eine wesentliche Interessengruppe ist eine Person, Gruppe oder Organisation, die ein direktes Interesse an der Organisation, ihren Aktivitäten und ihrer Leistung hat.

**Kreativität:** Die Fähigkeit, sich von aktuellen Regeln, Methoden und Beziehungen zu lösen, um Ideen für neue oder verbesserte Prozesse, Produkte, Dienstleistungen, Lösungen, Systeme oder soziale Interaktionen zu entwickeln.

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

**Kultur:** Die spezifische Sammlung von Werten und Normen, die von Menschen und Gruppen innerhalb einer Organisation geteilt werden und die im Laufe der Zeit die Art und Weise beeinflussen, wie sie sich untereinander und gegenüber wichtigen Interessengruppen außerhalb der Organisation verhalten.

**Kunde:** Der Empfänger der von der Organisation bereitgestellten Produkte und/oder Dienstleistungen. Der Kunde ist eine der wichtigsten Interessengruppen, in vielen Fällen die wichtigste Interessengruppe, für die die Organisation nachhaltigen Nutzen schaffen möchte.

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

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

**Megatrends:** Themen, von denen erwartet/vorhersagt wird, dass sie in den kommenden Jahren globale Auswirkungen haben werden. Dies sind die Themen, die eine Organisation unabhängig von ihrer Größe, Reichweite oder ihrem Status im privaten/öffentlichen Sektor beachten sollte, wenn sie relevant bleiben will.

**Mitarbeitende / Belegschaft (people):** Die Gesamtheit aller Personen, die bei der Organisation beschäftigt sind (Vollzeit, Teilzeit, Ehrenamt, inkl. Führungskräften auf allen Ebenen).

**Nachhaltige Leistung:** Die Fähigkeit einer Organisation, ihre Ziele in einer Weise zu erreichen, die wirtschaftlich, sozial und ökologisch verantwortlich ist.

**Nachhaltigkeit (Sustainability):** Die langfristige Zukunft der Organisation, wie sie von den verschiedenen wesentlichen Interessengruppen wahrgenommen wird, d. h. von den wirtschaftlichen und regulatorischen Interessengruppen, den Mitarbeitenden, der Gesellschaft, den Partnern und den Lieferanten.

**Nutzen verkaufen:** Unabhängig davon, ob die Organisation dem privaten oder dem öffentlichen Sektor angehört, muss ihr Wertversprechen, ihr Angebot an die wichtigsten Interessengruppen 'verkauft' werden, damit sie sich für das angebotene Produkt, die Dienstleistung oder Lösung entscheiden.

**Nutzenversprechen:** Der "den Unterschied machende" Mehrwert der Produkte, Dienstleistungen und Lösungen einer Organisation, den sie ihren Kunden bietet.

**Partner:** Eine externe Partei, mit der die Organisation strategisch zusammenarbeiten will, um gemeinsame Ziele zu erreichen und langfristigen gemeinsamen Nutzen zu erzielen.

**Partnerschaft:** Eine langfristige Arbeitsbeziehung zwischen der Organisation und einem oder mehreren Partnern, durch die für alle Beteiligten ein höherer Mehrwert geschaffen und miteinander geteilt wird. Partnerschaften können z. B. mit Lieferanten, Händlern, Kunden, Bildungseinrichtungen, Beratungsunternehmen oder Forschungseinrichtungen eingegangen werden.

**Prozess:** Eine Folge von Aktivitäten, die sich im Laufe der Zeit wiederholen und sich gegenseitig beeinflussen, da der Output der einen zum Input für andere wird. Prozesse schaffen Mehrwert für interne wie externe Kunden, indem sie mit Hilfe von Ressourcen Inputs in Outputs verwandeln. In der Regel gibt es drei Arten von Prozessen: Haupt- oder "Kern"-Prozesse, Managementprozesse und Unterstützungsprozesse.

**Regenerative Wirtschaft:** Ein Konzept und ein Geschäftsansatz, der über Nachhaltigkeit hinausgeht und darauf abzielt, positive Auswirkungen auf die Umwelt, die Gesellschaft und die Wirtschaft zu erzielen. Der Schwerpunkt liegt auf der Wiederherstellung, Erneuerung und Wiederbelebung natürlicher und sozialer Systeme bei gleichzeitiger Schaffung langfristiger Werte für alle beteiligten Akteure.

**Strategie:** Die Art und Weise, wie eine Organisation aus einer sorgfältigen Analyse ihres Ecosystems ableitet, wie sie innerhalb eines bestimmten Zeitraums ihre strategischen Prioritäten erreichen will. Sie definiert, wie sie sich von ihrer jetzigen Situation dorthin zu entwickeln will, wo sie in Zukunft sein möchte - und dabei gleichzeitig ihrem Zweck treu bleibt.

**Transparenz:** Die Situation, in der Zusammenarbeit, Kooperation und kollektive Entscheidungsfindung in einer offenen Art und Weise stattfinden und die Menschen darauf vertrauen können, dass die Geschäfte fair und ehrlich realisiert werden.

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

**Vergleiche:** Daten, die dazu dienen, die Leistung einer Organisation oder eines Prozesses mit einer anderen zu vergleichen.

**Vielfalt & Integration (Diversity & Inclusion):** Das Ausmaß, in dem die Menschen innerhalb der Organisation die Eigenschaften, die den Einzelnen einzigartig machen, anerkennen, schätzen und nutzen. Vielfalt und Integration können sich auf Alter, Glauben, Klasse, ethnische Zugehörigkeit, körperliche Fähigkeiten, Rasse, Religion und sexuelle Orientierung beziehen.

**Vision:** Beschreibung dessen, was die Organisation auf lange Sicht erreichen möchte. Sie soll als klarer Leitfaden für die Wahl aktueller und zukünftiger Handlungsoptionen dienen und bildet zusammen mit dem Zweck (Purpose) der Organisation die Grundlage für Strategien und Richtlinien.

**Vorbild (Role Model):** Eine Organisation, die mit gutem Beispiel vorangeht, indem sie ein regelmäßiges und konsequentes Verhalten an den Tag legt und anderen vorlebt, wofür die Organisation steht und woran sie glaubt.

**Vorgehen (Approach):** Die Art und Weise oder der Ansatz, wie im Allgemeinen etwas angegangen wird; dies umfasst Prozesse und strukturierte Maßnahmen innerhalb eines Rahmens von Grundsätzen und Richtlinien.

**Vorhersage (Forecast):** Die Fähigkeit, vorauszusagen oder zu berechnen, was in der Zukunft passieren oder gebraucht werden wird, als Ergebnis der Untersuchung und Analyse verfügbarer, relevanter Daten.

**Wahrnehmung:** Unabhängig davon, was eine wesentliche Interessengruppe über die Organisation denkt oder fühlt, kann ihre Meinung aus einer Vielzahl von Gründen von dem abweichen, was sie über die Organisation explizit äußert. Die Art und Weise, wie die wie die wesentlichen Interessengruppen ihre Meinung zum Ausdruck bringen, kann unterschiedlich sein. Unabhängig davon ist es ein Fakt, dass die wesentliche Interessengruppen eine Wahrnehmung über die Organisation haben und die Organisation diese Wahrnehmung zunächst verstehen und dann steuern muss, wenn sie weiterhin die Bedürfnisse ihrer wesentlichen Interessengruppen erfüllen will.

**Werte:** Philosophie und Grundsätze, die das Verhalten einer Organisation sowohl im Inneren wie auch in Verbindungen mit der externen Welt prägen. Werte geben den Mitarbeitenden Orientierung darüber, was gut oder wünschenswert ist und was nicht. Sie haben großen Einfluss auf das Verhalten von Einzelpersonen und Teams und dienen als allgemeine Leitlinien in allen Situationen.

**Wissen:** Die von einer Person durch Erfahrung und Ausbildung erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten, die das theoretische und/oder praktische Verständnis eines Themas beinhalten. Während es sich bei Daten um reine Fakten und bei Informationen um Daten mit Kontext und Perspektive handelt, handelt es sich bei Wissen um Informationen mit Handlungsanweisungen/-möglichkeiten.

**Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen:** <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>

**Zweck (Purpose Statement):** Eine Erklärung, die die Daseinsberechtigung einer Organisation beschreibt, d. h. was sie tut und warum sie es tut, und die von ihren Interessengruppen verstanden wird.

# 7 Danksagung

## 7.1 Einleitung

Fast 2000 Menschen haben sich an der Überarbeitung des EFQM Modells in der Version von 2013 beteiligt. Dieser Prozess begann im Juni 2018 und endete mit der Vorstellung des EFQM Modells der nächsten Generation beim EFQM Forum in Helsinki vom 23. bis 24. Oktober 2019. Das Modell 2025 ist eine Aktualisierung des Modells 2020 und mehr als 300 Personen haben zu dieser aktualisierten Version beigetragen.

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

## 7.2 EFQM-Kernteam

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

Gianluca Mulè, EFQM, Belgien  
Samuli Pruikkonen, EFQM, Belgien  
Dr. Thomas Bäuerle, SSB Consult, Deutschland  
Anna Kielisiak, Signify, Polen  
Antonio Pereira, Bosch Sicherheitssysteme Ovar, Portugal  
Avi Bruchim, Micron Technology, USA  
Daniel Augsten, NED, Deutschland  
Dr. Mohammad Awad Atieh Farhan, Dubai Electricity & Water Authority, VAE  
Gabriela Rovayo, CORFEP, Peru  
Hakan Kilitcioglu, Arge Consulting, Türkei  
Ignacio Babé, Club Excelencia en Gestión, Spanien  
Kai Ostermann, VAMED KMB, Österreich

Michael Teubenbacher, CPC, Deutschland  
Michaela Lawton, Siemens, Großbritannien  
Moayad Al Sabr, Saudi Electricity, Saudi-Arabien  
Monika David, VAMED KMB  
Pau Negre, Comtec Quality, Spanien  
Timi Hyppanen, Metsa Fibre, Finnland  
Vittorio Cesarotti, Universität Tor Vergata, Italien

## 7.3 Teilnehmende Befragung

Die EFQM erhielt über 250 Antworten und mehr als 2000 Kommentare im Rahmen einer umfassenden Umfrage bei unseren wichtigsten Interessengruppen. Die Antworten trugen wesentlich dazu bei, die Grundlage für die Überprüfung durch das Kernteam zu schaffen.

Mein aufrichtiger Dank gilt allen oben Genannten für ihre Zeit, ihre Gedanken und ihr Interesse, die EFQM bei ihrer eigenen Transformation sowie bei der Transformation ihres weltweit anerkannten, führenden Modells zu unterstützen.

Russell Longmuir  
Chief Executive Officer  
EFQM

# EFQM: Was wir tun



## Training

Managen, innovieren, verändern

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

Unabhängig davon, 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 dabei helfen, Ihr Ziel zu erreichen.

Informieren Sie sich hierüber und erfahren Sie mehr unter [efqm.org/training](https://efqm.org/training)



## Einblicke (Insights)

Überprüfen, vergleichen und verbessern

Immer besser werden

Wir verfügen über die weltweit beste Methodik zur Leistungsverbesserung. Mit unseren evidenzbasierten Assessments & Bewertungen, unserer Technologieplattform, unseren Daten und Analysen unterstützen wir Organisationen bei der Verbesserung und Bewältigung von Veränderungen durch Messung, Verfolgung und Verbesserung der Leistung in ihren Schlüsselbereichen.

Informieren Sie sich darüber und erfahren Sie mehr unter [efqm.org/insight](https://efqm.org/insight)



## Anerkennung

Werden Sie eine weltweit führende Organisation

Die EFQM-Gemeinschaft zeichnet Erfolg gerne aus

Wir bieten eine globale Plattform für Auszeichnung und Unterstützung.

Informieren Sie sich darüber und erfahren Sie mehr unter [efqm.org/recognition](https://efqm.org/recognition)

# Kontakt

Wenden Sie sich an die EFQM, wenn Sie Ihre Arbeitsweise verbessern und Ihre Organisation sich entwickeln und wachsen lassen wollen.

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

[www.efqm.org](http://www.efqm.org)



## BRÜSSEL

Leopoldlaan – Luchthaven Brussel  
Nationaal 1K  
(office: Tribes Brussels Airport 7.23)  
1930 Zaventem  
Belgium

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



## LONDON

The Harley Building  
77 New Cavendish Street  
London W1W 6XB  
United Kingdom

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



## FRANKFURT

THE SQUAIRE 12  
Am Flughafen  
60549 Frankfurt am Main  
Deutschland

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



## MITTLERER OSTEN

Emirates Towers  
Office Tower, 42 floor,  
Sheikh Zayed Road,  
Dubai, UAE

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



## RIAD

3141 Anas Ibn Malik Rd  
Al Malqa  
Riyadh 13521  
Saudi Arabia

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

