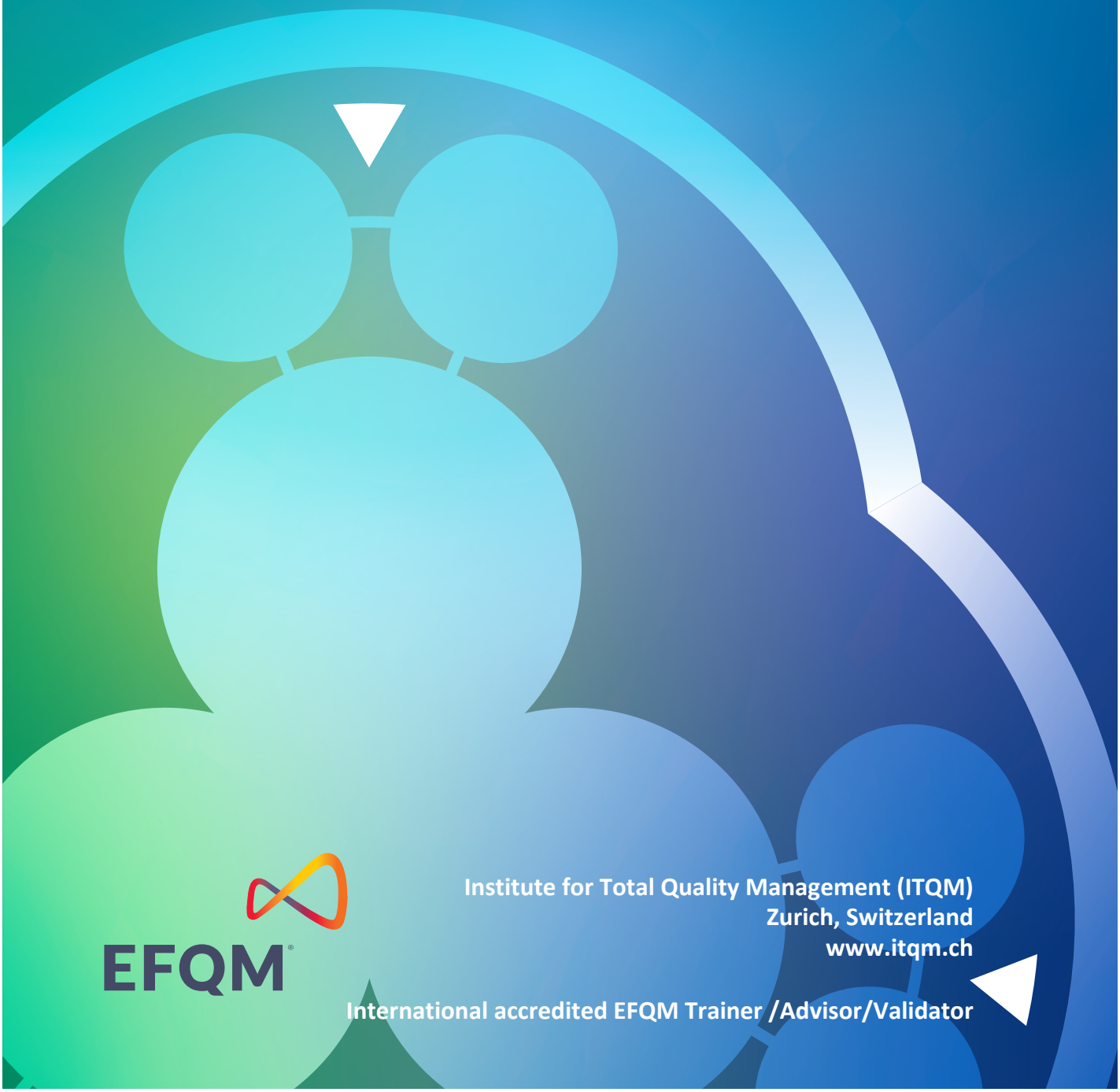
Das EFQM Modell



EFQM

Institute for Total Quality Management (ITQM)
Zurich, Switzerland
www.itqm.ch

International accredited EFQM Trainer /Advisor/Validator

Über die EFQM

EFQM ist eine innovative Non-Profit Organisation, die datengetriebene Erkenntnisse, kuratiertes Lernen und Entwicklung sowie Vernetzungsmöglichkeiten zum Nutzen von Organisationen und Einzelpersonen weltweit vereint.

Über internationale Grenzen hinweg, unterstützen wir Führungskräfte bei kulturellen Veränderungen und Transformation, um Leistungsverbesserungen und Vorteile für ihre wichtigen Interessengruppen zu erzielen.

Durch unser sorgfältig gestaltetes Portfolio an Produkten und Dienstleistungen bieten wir Organisationen und Einzelpersonen einen Spiegel, in dem sie ihren Reifegrad bestimmen und Handlungsbedarf erkennen können.

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

© EFQM 2019

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

EFQM Modell-sponsoren

BMW GROUP

DGQ Deutsche Gesellschaft für Qualität

Ludwig Erhard Preis

Inhaltsverzeichnis

Über die EFQM

1 Einführung in das EFQM Modell
1.1 Grundlagen für die Gestaltung des EFQM Modells
1.2 Untersuchungsergebnisse als Grundlage für das EFQM Modell
1.3 Das EFQM-Modell: Konzept und Aufbau

2 Das EFQM Modell
Die Ausrichtung
Kriterium 1: Zweck, Vision und Strategie
Kriterium 2: Organisationskultur und Organisationsführung

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

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

3 Das EFQM-Diagnosetool: RADAR
3.1 Einführung
3.2 Anwendung von RADAR für Ausrichtung und Realisierung
3.3 Anwendung von RADAR für Ergebnisse
3.4 Die Bewertung mit der RADAR Matrixs

4 Glossar

5 Danksagung
5.1 Einleitung
5.2 Das EFQM Kernteam
5.3 Teilnehmende einer Befragung
5.4 Teilnehmende des Workshops beim EFQM Forum in Wien
5.5 Interviewte Entscheider
5.6 Organisationen für die gemeinsame Entwicklung und Erprobung
5.7 Die Übersetzungsteams
5.8 Das EFQM Büro

6 Weitere Unterstützung

1 Einführung in das EFQM Modell

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

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

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

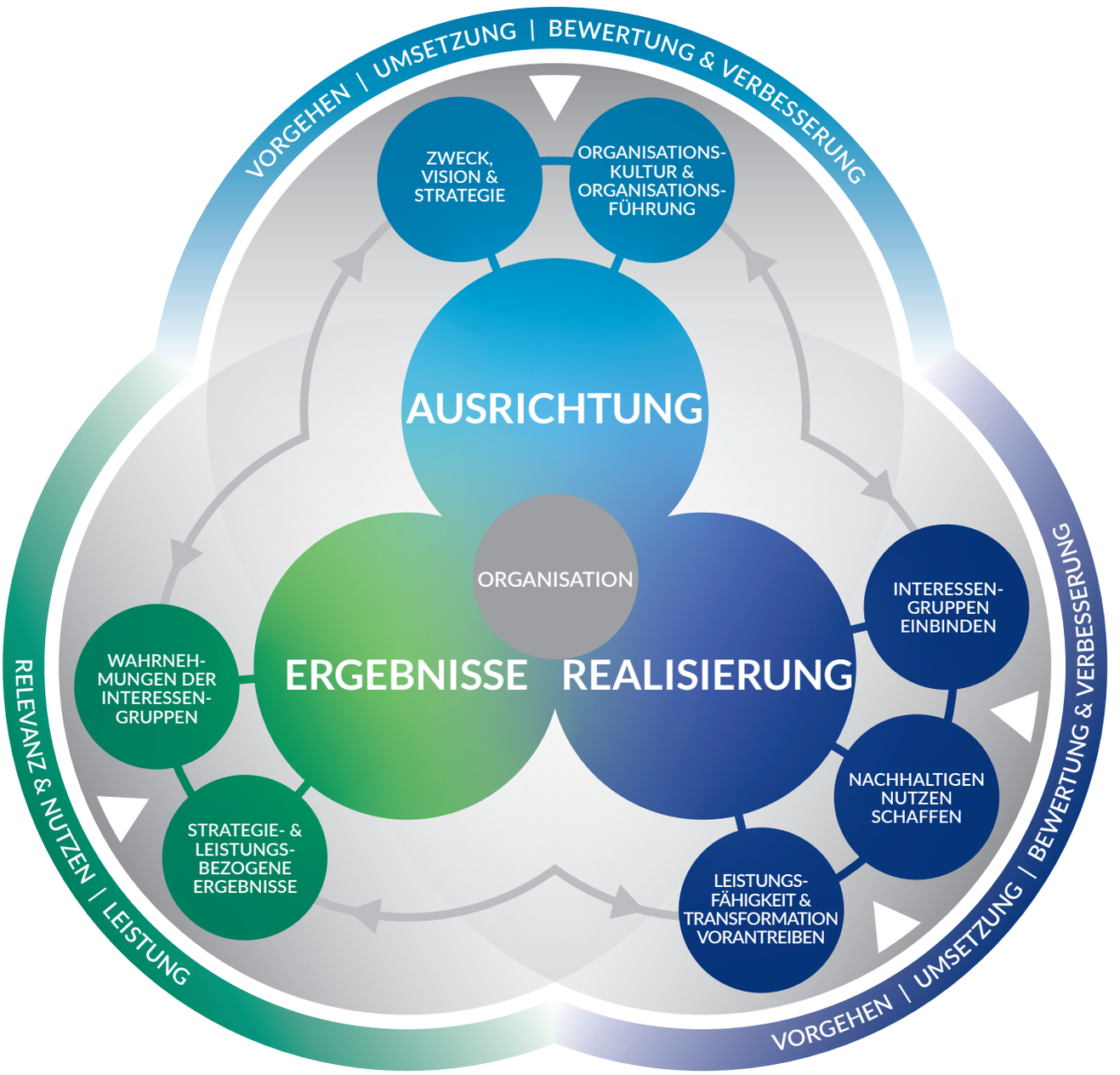
Durch diese einzigartige Zusammenarbeit konnten wir ein flexibles Rahmenwerk erstellen, testen und perfektionieren, das dafür geeignet ist, Organisationen zu helfen, ihre Arbeitsweisen sowohl kurz- als auch langfristig neu zu definieren.

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

Einfach ausgedrückt: Das EFQM Modell unterstützt Ihre Organisation dabei, Erfolg zu erzielen, indem es aufzeigt, wo Sie sich auf dem Weg zur Schaffung von nachhaltigem Nutzen befinden. Es hilft Ihnen, Lücken aufzuzeigen, mögliche Lösungen zu verstehen und es ermöglicht Ihnen, die Leistungsfähigkeit Ihrer Organisation voranzutreiben.

1 Einführung in das EFQM Modell

1.1 Grundlagen für die Gestaltung des EFQM Modells



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

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

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

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

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

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

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

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

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

www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/

1 Einführung in das EFQM Modell

1.2 Untersuchungsergebnisse als Grundlage für das EFQM Modell

Die EFQM ergriff zwischen Juli 2018 und Mai 2019 unterschiedliche, inhaltlich verbundene Forschungsinitiativen mit dem Ziel, die notwendigen Verbesserungen zu identifizieren, die vorgenommen werden mussten, damit das Modell als führend anerkannt werden würde. Im Ergebnis wurden durch diese unterschiedlichen Untersuchungen einige bedeutende Veränderungen erkannt, wie Organisationen in der Vergangenheit arbeiteten und wie sie in der Zukunft arbeiten müssen, wenn sie weiterhin relevant sein und letztendlich als herausragend anerkannt werden wollen.

Zusammengefasst bilden die folgenden Ergebnisse die Grundlage des Modells:

neben der Schaffung und Lieferung von Nachhaltigen Nutzenversprechen für ihre Interessengruppen (meistens ihre Kunden) auch eine Sorgfaltspflicht für das Ecosystem, in dem eine Organisation tätig ist; Jede herausragende Organisation schafft Nutzen und steigert die eigene Leistungsfähigkeit. Sie berücksichtigt die ökonomischen, ökologischen und sozialen Rahmenbedingungen des Ecosystems, in dem sie tätig ist. Dies führt zu nachhaltigem Nutzen

die Notwendigkeit einer anderen Form des Führungsstils, weniger hierarchisch, weniger Anweisung und Kontrolle, mehr Zusammenarbeit

die Erkenntnis, dass gelebte Diversität in der Zusammenarbeit der Menschen in einer Organisation einen klaren Vorteil darstellt

die Herausforderung, das aktuelle Geschäft erfolgreich zu steuern, und gleichzeitig Transformation erfolgreich umzusetzen; eine Organisation, die diese Herausforderung erfolgreich bewältigt, erhält dadurch den nötigen Schwung, um fit für die Zukunft zu sein

eine kreative, innovative, auch disruptivem Denken gegenüber offene Grundeinstellung in der gesamten Organisation als wesentlicher Bestandteil, damit eine Organisation einen Mehrwert schafft und eine verbesserte Leistungsfähigkeit erzielt

die Fähigkeit, im Ecosystem der Organisation bestehende Chancen und Gefahren zu erkennen, und ihnen agil, effektiv und effizient zu begegnen

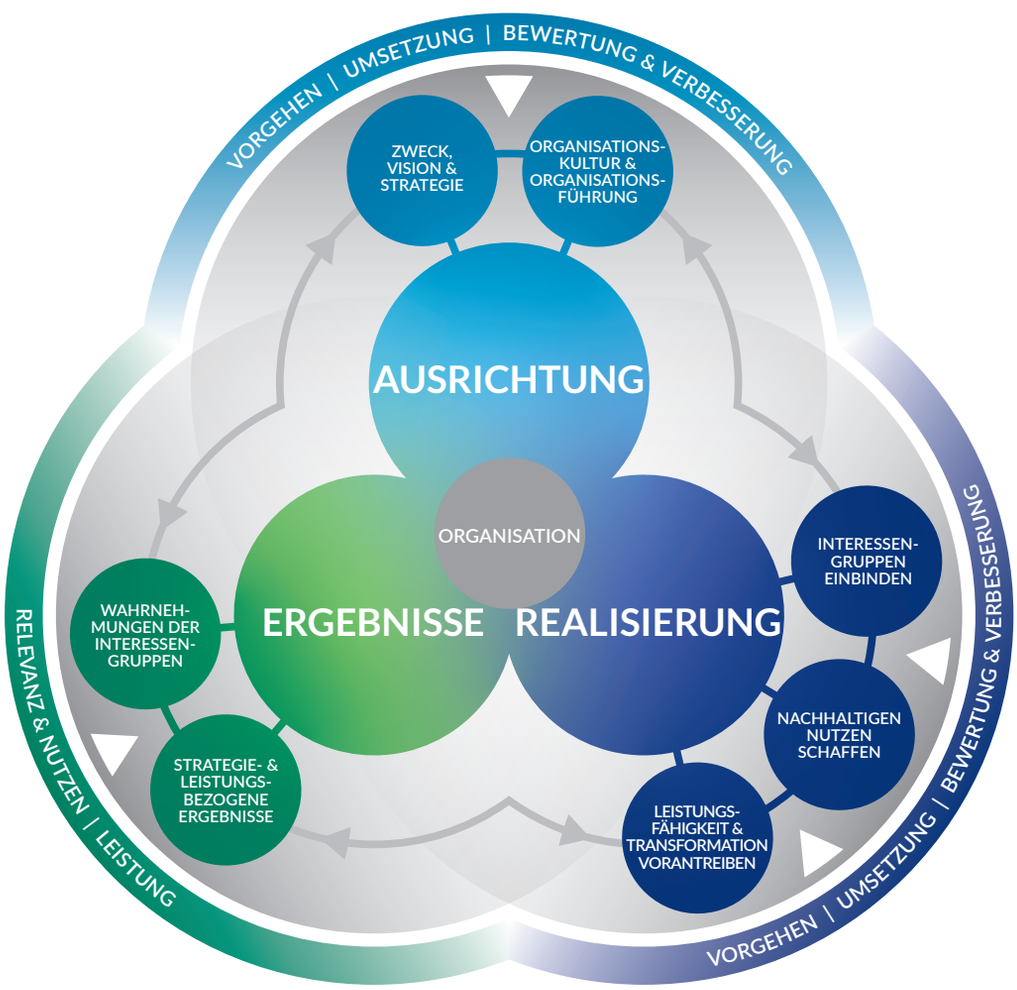
die Entwicklung einer Kultur des gemeinsamen Tuns (Co-Creation) in der Beziehung zu anderen Mitwirkenden im Ecosystem anstatt der Pflege einer Gewinner-Verlierer Denkweise

Hinweis: Die Reihenfolge stellt keine Priorisierung dar.

1 Einführung in das EFQM Modell

1.3 Das EFQM-Modell: Konzept und Aufbau

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



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

Jede Organisation, die das EFQM Modell nutzt:

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

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

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

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

DIE AUSRICHTUNG

Vorbemerkung

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

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

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

VORGEHEN | UMSETZUNG | BEWERTUNG & VERBESSERUNG
ZWECK, VISION & STRATEGIE
ORGANISATIONS-KULTUR & ORGANISATIONS-FÜHRUNG
AUSRICHTUNG
ORGANISATION

Kriterium 1

Zweck, Vision und Strategie

Vorbemerkung

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

Der Zweck der Organisation:

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

Die Vision der Organisation:

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

Die Strategie der Organisation:

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

1.1 Zweck und Vision definieren
1.2 Interessengruppen identifizieren und ihre Bedürfnisse verstehen
1.3 Ecosystem, eigene Fähigkeiten und wichtige Herausforderungen verstehen
1.4 Strategie entwickeln
1.5 Governance-Struktur und Steuerungssystem für die Leistungsfähigkeit der Organisation entwickeln und implementieren

Kriterium 2

Organisationskultur und Organisationsführung

Vorbemerkung

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

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

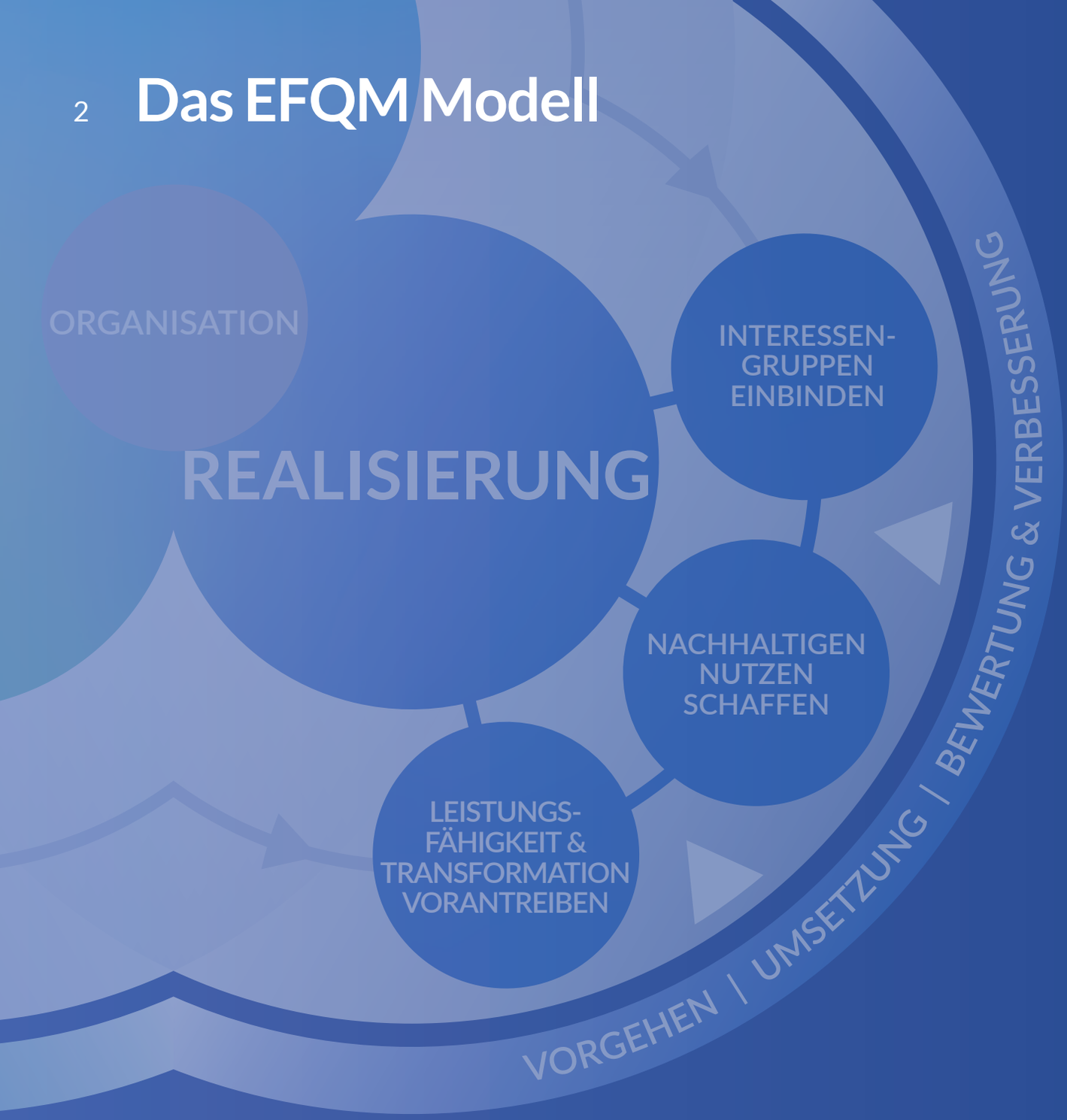
In einer herausragenden Organisation wird Führung als Tätigkeit verstanden, nicht als spezifische Rolle. Geführt wird auf allen Ebenen und in allen Organisationsbereichen. Vorbildliche Führung inspiriert, stärkt und verändert nötigenfalls Werte und Standards und hilft, die Organisationskultur zu entwickeln.

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

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

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

2 Das EFQM Modell



DIE REALISIERUNG

Vorbemerkung

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

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

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

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

Kriterium 3

Interessengruppen einbinden

Vorbemerkung

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

Eine herausragende Organisation:

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

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

3.1 Kunden - nachhaltige Beziehungen aufbauen
3.2 Mitarbeitende – gewinnen, einbeziehen, entwickeln und halten
3.3 Wirtschaftliche und regulatorische Interessengruppen – kontinuierliche Unterstützung sicherstellen
3.4 Gesellschaft – zu Entwicklung, Wohlergehen und Wohlstand beitragen
3.5 Partner und Lieferanten - Beziehungen aufbauen und Beitrag für die Schaffung nachhaltigen Nutzens sicherstellen

Kriterium 4

Nachhaltigen Nutzen schaffen

Vorbemerkung

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

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

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

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

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

Kriterium 5

Leistungsfähigkeit und Transformation vorantreiben

Vorbemerkung

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

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

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

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

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

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

DIE ERGEBNISSE

Vorbemerkung

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

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

ORGANISATION
ERGEBNISSE
WAHRNEH-
MUNGEN DER
INTERESSEN-
GRUPPEN
STRATEGIE- &
LEISTUNGS-
BEZOGENE
ERGEBNISSE
RELEVANZ & NUTZEN / LEISTUNG

Kriterium 6

Wahrnehmungen der Interessengruppen

Vorbemerkung

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

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

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

Eine herausragende Organisation:

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

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

- **Wahrnehmung der Kunden**
- **Wahrnehmung der Mitarbeitenden**
- **Wahrnehmung wirtschaftlicher und regulatorischer Interessengruppen**
- **Wahrnehmung der Gesellschaft**
- **Wahrnehmungen der Partner und Lieferanten**

Kriterium 7

Strategie- und leistungsbezogene Ergebnisse

Vorbemerkung

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

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

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

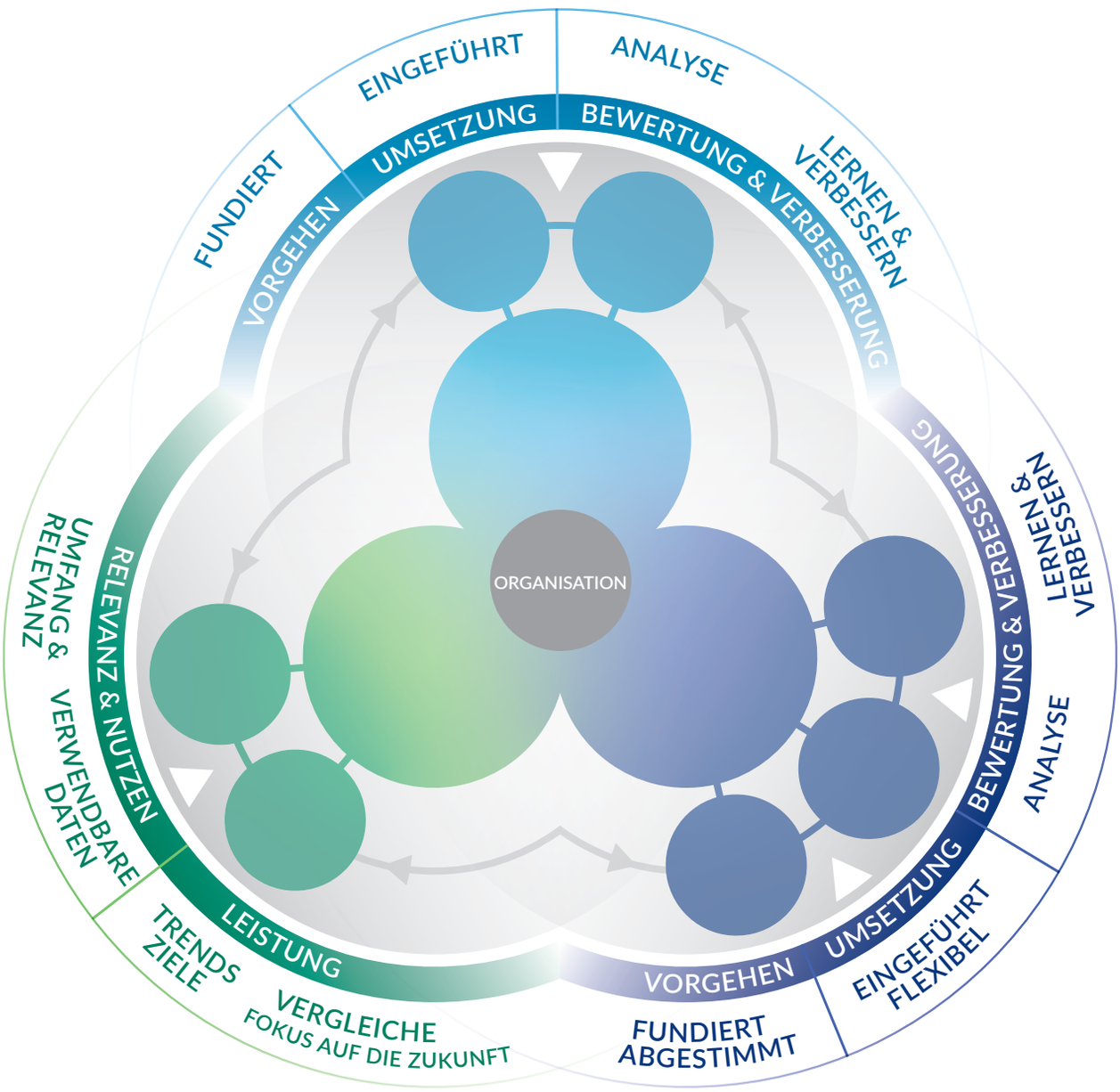
Eine herausragende Organisation:

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

Strategische und operative Leistungsindikatoren ***können die folgenden und weitere sein:***

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

3 Das EFQM-Diagnosetool: RADAR



3.1 Einführung

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

Die RADAR Logik legt dar, wie die Organisation:

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

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

Siehe Tabellen 1 – 3 auf den nachfolgenden Seiten.

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

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

3.2 Das EFQM-Diagnosetool: RADAR
Anwendung von RADAR für Ausrichtung und Realisierung

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

Achtung: In der Tabelle "Analyse der Ausrichtung" kommen die Attribute Abgestimmt und Flexibel nicht zur Anwendung.

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

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

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

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

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

3.3 Das EFQM-Diagnosetool: RADAR
Anwendung von RADAR für Ergebnisse

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

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

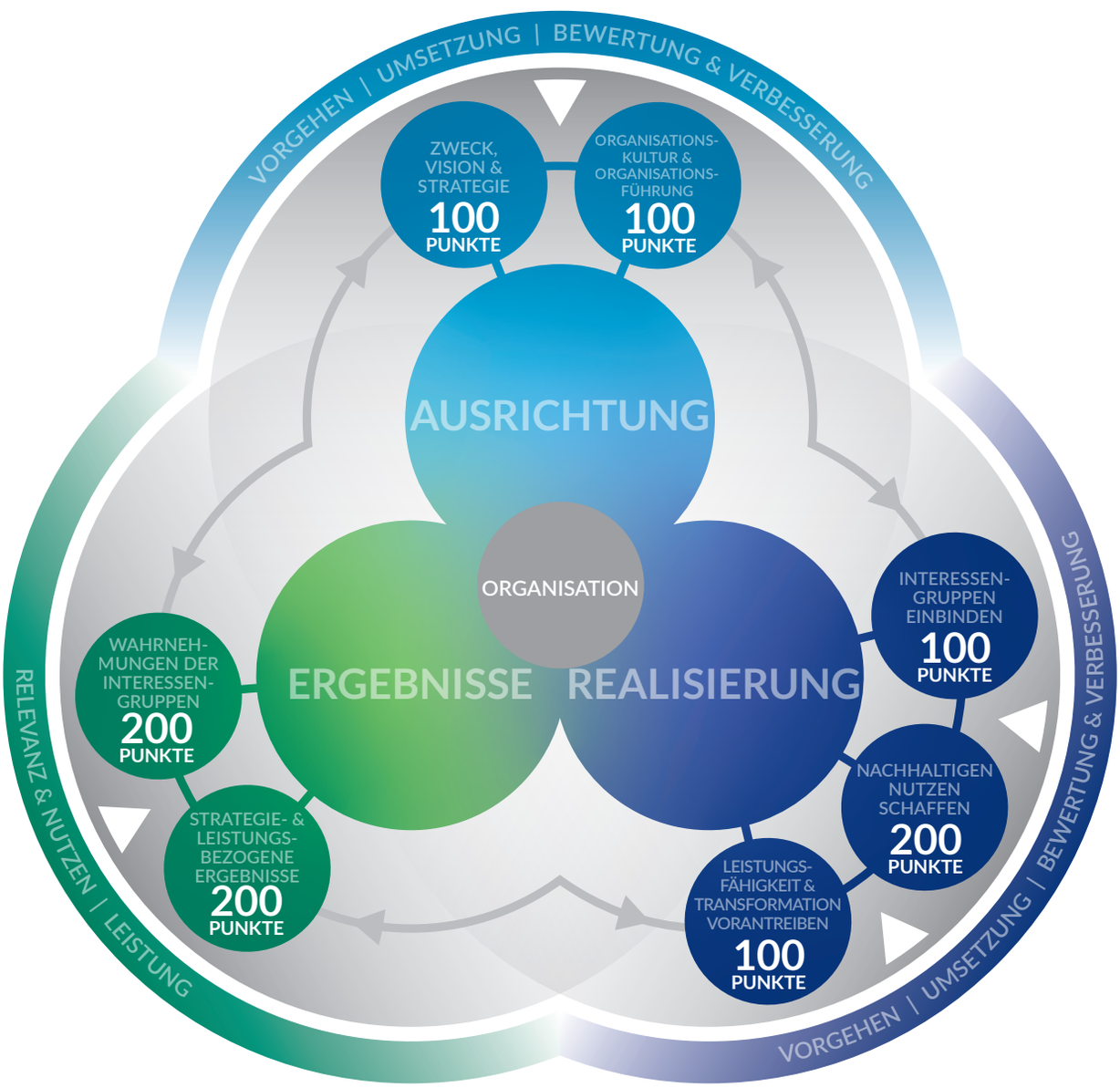
Tabelle 3: Analyse der Ergebnisse

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

3.4 Die Bewertung mit der RADAR Matrix

EFQM und ihre nationalen Partner bieten ein Anerkennungssystem an, das Organisationen auszeichnet, die durch ein Assessment gemäß den EFQM Modell-Kriterien ihre herausragende und nachhaltige Leistungsfähigkeit nachweisen können.

Die numerische Bewertung einer Bewerbung um Anerkennung nach dem EFQM Modell bezieht sich auf eine Gesamtpunktzahl von 1000 Punkten. Diese 1000 Punkte sind, wie nachfolgend dargestellt, über sieben Kriterien verteilt.



3.4 Das EFQM-Diagnosetool: RADAR
Die Bewertung mit der RADAR Matrix

Bei den Segmenten Ausrichtung und Realisierung wird jedes Teilkriterium innerhalb eines Kriteriums gleich gewichtet. Zum Beispiel:

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

Für das Segment Ergebnisse gibt es nur zwei Kriterien, keine Teilkriterien. So werden maximal 200 Punkte für die Wahrnehmungen der Interessengruppen (Kriterium 6) und 200 Punkte für Strategie- und leistungsbezogene Ergebnisse (Kriterium 7) vergeben.

Wer dem EFQM Assessment folgen und die RADAR Logik für die Punktevergabe anwenden möchte, muss zwei Regeln befolgen. Die eine bezieht sich auf die Segmente “Ausrichtung” und “Realisierung”, die andere auf den Modellteil “Ergebnisse”:

- Sowohl beim Segment Ausrichtung als auch beim Segment Realisierung darf die Gesamtbewertung eines Teilkriteriums dessen Bewertung für Vorgehen fundiert nicht übersteigen. Unabhängig davon, wie gut die anderen Attribute in diesem Teilkriterium bewertet wurden, limitiert die Bewertung für Vorgehen fundiert die Gesamtbewertung.
- Beim Segment Ergebnisse (Kriterien 6 & 7) darf die Gesamtbewertung die Bewertung für Umfang und Relevanz nicht übersteigen. Unabhängig davon wie gut die anderen Attribute bewertet wurden, limitiert die Bewertung für Umfang und Relevanz die Gesamtbewertung.

Organisationen, die an einer externen Anerkennung ihrer Leistung interessiert sind, werden von einem Assessorenteam bewertet, dass die RADAR Bewertungsmatrizen benutzt. Diese sind auf der digitalen Plattform der EFQM verfügbar. Ihre Anwendung kann in den Assessor-Trainingskursen, die die EFQM und ihre Partner anbieten, erlernt werden.

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

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

4 Glossar

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ecosystem: Das Umfeld und die Systeme außerhalb der Organisation, von denen die Organisation beeinflusst wird oder die die Organisation beeinflussen. Eine Organisation kann als System betrachtet werden, das durch die Bedürfnisse von Interessengruppen und Prozesse bestimmt ist, durch die Wechselbeziehungen entstehen. Darüber hinaus beeinflussen viele externe Faktoren ihre Arbeitsweise, die die Organisation jedoch nicht unmittelbar steuern kann. Dies können Gesetze, Wirtschafts- und Gesellschaftsformen der Region und Gemeinde sein, wie die vorherrschenden, religiösen und kulturellen Erwartungen der Gemeinschaften, Forderungen nach Nachhaltigkeit und vorhandene Finanzierungsmöglichkeiten ebenso wie das Netzwerk aus Organisationen, mit denen sie eng zusammenarbeitet. Das alles macht das Ecosystem einer Organisation aus. Die gegenseitige Abhängigkeit zwischen der Organisation und ihrem Ecosystem gut zu steuern, ist wesentlich für Leistungsfähigkeit und Transformation
Hinweis: Der Begriff wird in seiner englischen Schreibweise verwendet, um ihn von dem Begriff Ökosystem abzugrenzen, mit dem in der deutschen Sprache bisher eher die ökologische Gesamtheit von Menschen, Tieren und Pflanzen verstanden wird, ohne Einbeziehung der ökonomischen und sozialen Bedeutung (People, Planet, Profit / Mensch, Erde, Gewinn)

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

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

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

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

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

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

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

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

Geschäftszweck (purpose statement): Eine Erklärung, die den Zweck der Organisation - was sie tut und warum - so beschreibt, dass ihre Interessengruppen ihn verstehen
Geschlechterneutralität: (gender balance) Die Gleichstellung von Mann und Frau, z.B. in Bezug auf Recht, Karriere und Vertretung in Entscheidungsgremien

Gesellschaft (society): Die soziale Infrastruktur außerhalb der Organisation, die durch die Organisation beeinflusst werden

oder auf diese einwirken kann. Dies können Vertreter der unmittelbaren Gemeinschaft oder der Gesellschaft im weiteren Sinn sein z.B. eine Interessenvertretung

Global Compact: https://www.unglobalcompact.org

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

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

Holistisch: ganzheitlich, gesamtheitlich

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4 Glossary

Nachhaltigkeit (sustainability): Die langfristige Zukunft der Organisation, wie sie von ihren wichtigen Interessengruppen wahrgenommen wird, d.h. von wirtschaftlichen und behördlichen Interessengruppen, ihrer Belegschaft, ihrer lokalen Umgebung, ihren Partnern und Lieferanten. Hinweis: Die EFQM betont mit dem Begriff der Nachhaltigkeit (anders als die UN) auch die Einschätzung der Leistungsfähigkeit einer Organisation durch ihre Interessengruppen sowie das Ausbalancieren unterschiedlicher Interessen

Nutzen (value), siehe Nachhaltiger Nutzen

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

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

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

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

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

Regulatorische Interessengruppen: Siehe Wirtschaftliche und regulatorische Interessengruppen

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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