

## Die Grundkonzepte der Excellence



--


--


--

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

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

*Im deutschsprachigen Raum sind die Nationalen Partnerorganisationen:*

*DGQ-DEC ([www.deutsche-efqm.de](http://www.deutsche-efqm.de)) in Deutschland,*

*AFQM ([www.afqm.at](http://www.afqm.at)) in Österreich,*

*SAQ ([www.saq.ch](http://www.saq.ch)) in der Schweiz.*

*Bis Januar 2003 sind ca. 800 Organisationen aus den meisten europäischen Ländern und den meisten Tätigkeitsbereichen Mitglied geworden. Einschließlich der Mitglieder der Nationalen Partnerorganisationen erstreckt sich das Netzwerk der Mitglieder über tausende Organisationen, die mehrere Millionen Mitarbeiter beschäftigen.*

*Als Eigentümerin des EFQM-Modells für Excellence (EFQM-Modell) organisiert die EFQM den Europäischen Qualitätspreis (European Quality Award EQA). Darüber hinaus erbringt sie für ihre Mitglieder eine breite Palette an Dienstleistungen.*



© 1999 - 2003 EFQM

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

Wirklich exzellente Organisationen zeichnen sich dadurch aus, dass sie um die Zufriedenheit ihrer Interessengruppen<sup>1</sup> bemüht sind, und zwar bezogen auf das, was sie erreichen, wie sie es erreichen und was sie wahrscheinlich erreichen werden. Das ist schwierig genug in guten Zeiten. Weitaus schwieriger ist die Aufrechterhaltung dieses Anspruches in Zeiten des weltweit zunehmenden Wettbewerbs, schneller technologischer Innovationszyklen, sich grundlegend verändernder Prozesse sowie häufiger Veränderungen im volkswirtschaftlichen, sozialen und kundenbezogenen Umfeld.

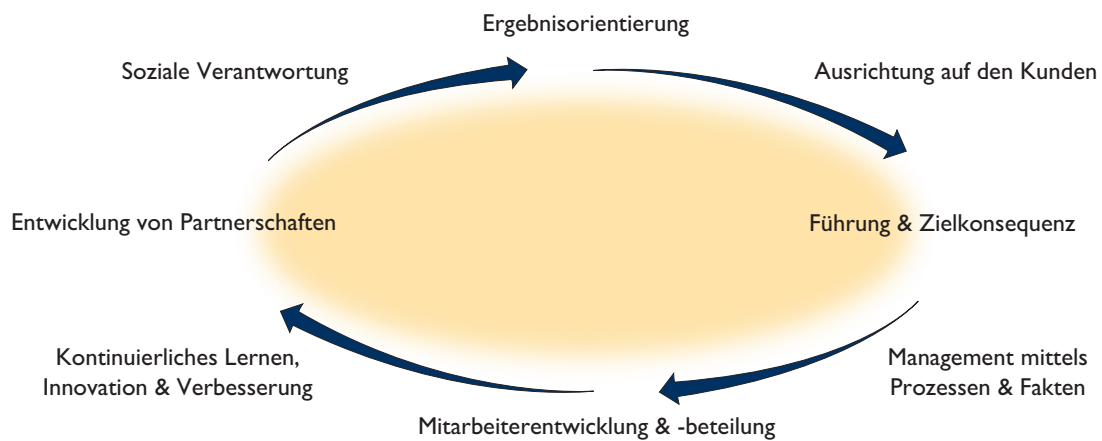
In Anbetracht dieser Herausforderungen wurde die European Foundation for Quality Management (EFQM) geschaffen, um Weltklasse-Ansätze für das Management europäischer Organisationen bekannt zu machen, die zu nachhaltiger Excellence<sup>2</sup> führen.

Das EFQM-Modell für Excellence wurde als Grundstruktur zur Bewertung und Verbesserung von Organisationen eingeführt, um ihnen eine Basis für einen derartigen nachhaltigen Vorteil zu bieten. Das Modell beruht auf den nachstehend beschriebenen Grundkonzepten der Excellence.

<sup>1</sup> Interessengruppen stellen Individuen oder Gruppen dar, die von innen oder außen einen Einfluss auf die Organisation haben, wie z.B. Kunden, Mitarbeiter, Partner, Lieferanten, die Gesellschaft, in deren Umfeld die Organisation tätig ist, und solche mit einer finanziellen Beteiligung an der Organisation.

<sup>2</sup> Excellence ist als der Begriff für die in dieser Broschüre dargelegten Grundkonzepte der Excellence definiert.

## 2. Die Grundkonzepte der Excellence



Auf den folgenden Seiten werden die Grundkonzepte der Excellence im Einzelnen beschrieben und durch Beispiele erläutert, welchen Nutzen eine Organisation durch ihre Anwendung erzielen kann. Um Excellence zu erreichen, ist absolutes Engagement der Führungsverantwortlichen und eine umfassende Akzeptanz dieser Konzepte erforderlich.

Um ein gemeinsames Verständnis der Bedeutung dieser Grundkonzepte für eine Organisation zu entwickeln, empfehlen wir, den Management-Teams die Lektüre dieser Broschüre. Wir legen ihnen nahe, eine einfache Überprüfung des aktuellen „Reifegrades“ ihrer Organisation vorzunehmen (siehe Abschnitt 4).

Sie kann helfen, die Diskussion um das „Wie“ und „Warum“ des weiteren Vorgehens zielgerichtet zu gestalten.

### Ergebnisorientierung

#### *Das Konzept*

Excellence erzielt Ergebnisse, die alle Interessengruppen der Organisation begeistern.

#### *Wie das Konzept in die Praxis umgesetzt wird*

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

#### *Vorteile*

- Wertschöpfung für alle Interessengruppen
- Nachhaltiger Erfolg für alle Interessengruppen
- Das Verständnis der derzeitigen und zukünftig erforderlichen Erfolgsparameter, um Ziele abzuleiten
- Übergreifendes Verständnis und Blick für das Wesentliche in der gesamten Organisation
- Begeisterte Interessengruppen

### Ausrichtung auf den Kunden

#### *Das Konzept*

Excellence schafft nachhaltigen Kundennutzen.

#### *Wie das Konzept in die Praxis umgesetzt wird*

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

#### *Vorteile*

- Begeisterte Kunden
- Kundenloyalität und Kundenbindung
- Steigender Marktanteil
- Nachhaltiger Erfolg der Organisation
- Motivierte Mitarbeiter
- Verständnis des Wettbewerbsvorteils

### Führung und Zielkonsequenz

#### *Das Konzept*

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

#### *Wie das Konzept in die Praxis umgesetzt wird*

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

#### *Vorteile*

- Klarheit der Zielsetzung und Ausrichtung der Organisation
- Ein klare Identität der Organisation nach Außen und nach Innen
- Gemeinsam getragene Werte und ethische Grundsätze
- Schlüssiges und beispielhaftes Verhalten überall in der Organisation
- Der Organisation verpflichtete, motivierte und effektive Arbeitskräfte
- Vertrauen sowohl in die Organisation, als auch innerhalb der Organisation - auch in unruhigen Zeiten und bei Veränderungen

## Management mittels Prozessen und Fakten

### Das Konzept

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

### Wie das Konzept in die Praxis umgesetzt wird

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

### Vorteile

- Maximierte Effektivität und Effizienz bei der Umsetzung der Ziele der Organisation sowie ihrer Produkte und Dienstleistungen
- Effektive und realistische Entscheidungsfindung
- Effektives Risikomanagement
- Gesteigertes Vertrauen der Interessengruppen

## Mitarbeiterentwicklung und -beteiligung

### Das Konzept

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

### Wie das Konzept in die Praxis umgesetzt wird

Exzellente Organisationen ermitteln und verstehen die heute und in der Zukunft benötigten Kompetenzen zur Umsetzung der Politik, Strategien, operativen Ziele und Planungen der Organisation. Sie schaffen diese Kompetenzen, indem sie ihre Mitarbeiter durchgängig aktiv und mit positiver Grundhaltung rekrutieren, entwickeln und unterstützen. Die persönliche Entwicklung wird gefördert und unterstützt und schafft so für den Einzelnen die Möglichkeit, sein persönliches Potenzial voll auszuschöpfen und einzubringen. Sie versetzen ihre Mitarbeiter in die Lage, sich an erforderliche Veränderungen hinsichtlich der Tätigkeit oder der persönlichen Fähigkeiten anzupassen und sie umzusetzen. Sie erkennen die wachsende Bedeutung des intellektuellen Kapitals in ihren Mitarbeitern und nutzen das Wissen der Mitarbeiter zum Vorteil der Organisation. Sie bemühen sich um Absicherung, Belohnung und Anerkennung ihrer Mitarbeiter in einer Form, die Verpflichtung schafft und ihre Loyalität zur Organisation weiter ausbaut. Durch die Schaffung von gemeinsamen Werten, einer Kultur des Vertrauens und der Offenheit sowie durch die Unterstützung von Eigeninitiative maximieren sie das Potenzial und die aktive Beteiligung der Mitarbeiter. Sie nutzen diese Beteiligung, um Verbesserungsideen zu generieren und sie umzusetzen.

### Vorteile

- Gemeinsame Verantwortung für die Zielsetzungen und operativen Ziele der Organisation
- Der Organisation verpflichtete, loyale und motivierte Arbeitnehmer
- Hervorragendes intellektuelles Kapital

- Kontinuierliche Verbesserung der Fähigkeiten und Leistung des Einzelnen
- Erhöhte Wettbewerbsfähigkeit durch ein verbessertes Image
- Erschlossene Potenziale

## Kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung

### Das Konzept

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

### Wie das Konzept in die Praxis umgesetzt wird

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

### Vorteile

- Verbesserte Wertschöpfung
- Verbesserte Effektivität und Effizienz
- Erhöhte Wettbewerbsfähigkeit
- Innovation bei Produkten und Dienstleistungen
- Erfassung und gemeinsame Nutzung von Wissen
- Organisatorische Beweglichkeit

## Entwicklung von Partnerschaften

### *Das Konzept*

Excellence entwickelt und erhält wertschöpfende Partnerschaften.

### *Wie das Konzept in die Praxis umgesetzt wird*

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

### *Vorteile*

- Erhöhte Wertschöpfung für Interessengruppen
- Verbesserte Wettbewerbsfähigkeit
- Optimierte Kernkompetenzen
- Verbesserte Effektivität und Effizienz
- Verbesserte Überlebenschancen
- Geteilte Risiken und Kosten

## Soziale Verantwortung<sup>1</sup>

### *Das Konzept*

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

### *Wie das Konzept in die Praxis umgesetzt wird*

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

### *Vorteile*

- Höherer Wert der Marke
- Besserer Zugang zu Finanzmitteln (z.B. öffentliche Mittel bei sozialer Unterstützung)
- Gesundere und sicherer arbeitende Mitarbeiterschaft

- Verstärktes Risikomanagement und bessere organisatorische Kontrolle
- Motivierte Mitarbeiter
- Loyale Kunden
- Erhöhung von Zuversicht und Vertrauen der Interessengruppen

<sup>1</sup> Corporate Social Responsibility

## 4. Die Grundkonzepte bei zunehmendem Reifegrad der Organisation

Weiter oben wurde hervorgehoben, wie wichtig ein einheitliches Verständnis der Grundkonzepte bei den Führungsverantwortlichen ist und wie die Anwendung dieser Konzepte zu Excellence führen kann.

Zur Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses und als Katalysator für Maßnahmen kann es für die Verantwortlichen hilfreich sein, anhand der nachstehenden Tabelle eine Antwort auf die Frage zu erhalten: „Wo stehen wir heute bezüglich dieser Konzepte?“

GRUNDKONZEPT	ANFÄNGE	AUF DEM WEG	REIFE ORGANISATION
Ergebnisorientierung	Alle relevanten Interessengruppen sind identifiziert.	Die Bedürfnisse der Interessengruppen werden systematisch bewertet.	Es gibt transparente Vorgehensweisen, um die Erwartungen der Interessengruppen auszugleichen.
Ausrichtung auf den Kunden	Kundenzufriedenheit wird bewertet.	Ziele und Teilziele sind mit den Kundenbedürfnissen und -erwartungen verknüpft. Aspekte zur Loyalität werden untersucht.	Treibende Kräfte bzgl. Kundenzufriedenheitsbedürfnisse und Loyalitätsaspekten werden verstanden, gemessen und lösen Maßnahmen aus.
Führung & Zielkonsequenz	Vision und Mission sind formuliert.	Politik, Mitarbeiter und Prozesse sind auf die Vision / Mission ausgerichtet. Es gibt ein Führungskonzept.	Auf allen Organisationsebenen gibt es gemeinsame Werte und ethische Vorbilder.
Management mittels Prozessen & Fakten	Die Prozesse zum Erzielen der gewünschten Ergebnisse sind definiert.	Vergleichsdaten und -informationen werden verwendet, um herausfordernde Ziele zu setzen.	Die Prozessfähigkeit wird voll verstanden und verwendet, um Leistungsverbesserungen voranzutreiben.
Mitarbeiterentwicklung & -beteiligung	Die Mitarbeiter fühlen sich eigenverantwortlich für die Lösung von Problemen.	Die Mitarbeiter arbeiten innovativ und kreativ daran mit, die Ziele der Organisation zu unterstützen.	Die Mitarbeiter sind ermächtigt zu handeln und teilen offen Wissen und Erfahrung miteinander.
Kontinuierliches Lernen, Innovation & Verbesserung	Verbesserungsmöglichkeiten sind identifiziert und Maßnahmen werden ergriffen.	Kontinuierliche Verbesserung ist ein anerkanntes Ziel für alle.	Erfolgreiche Innovation und Verbesserung ist weit verbreitet und integriert.
Entwicklung von Partnerschaften	Es gibt einen Prozess zur Auswahl und zum Managen von Lieferanten.	Verbesserungen und Leistungen von Lieferanten werden erkannt und wichtige externe Partner wurden identifiziert.	Die Organisation und ihre wichtigsten Partner sind voneinander abhängig – Pläne und Politik werden gemeinsam entwickelt und beruhen auf dem Austausch von Wissen.
Soziale Verantwortung	Gesetzliche und behördliche Auflagen werden verstanden und eingehalten.	Es gibt ein aktives Engagement für die Gesellschaft.	Die Erwartungen der Gesellschaft werden gemessen und es werden Maßnahmen ergriffen.



Excellence ist keine Theorie. Sie beruht auf greifbaren Erfolgen einer Organisation die sich zeigt, in dem was sie tut, wie sie es tut, welche Ergebnisse sie erzielt und in dem Vertrauen, dass diese Ergebnisse auch in Zukunft erzielt werden.

Finanzielle Ergebnisskennzahlen, die sich auf zurückliegende Ergebnisse beziehen reichen allein nicht aus, dieses Vertrauen zu gewinnen. Vielmehr sind auch nichtfinanzielle Ergebnisskennzahlen hinsichtlich der Interessengruppen einzubeziehen, die als Frühindikatoren für künftige finanzielle Leistungen dienen.

Diese Frühindikatoren beinhalten die gemessene Excellence bezogen auf Kundenzufriedenheit und -Loyalität, Mitarbeitermotivation und -Fähigkeit und die Zufriedenheit der Gemeinschaft im weiteren Sinne.

Um Vertrauen in auch zukünftig gute Ergebnisse zu schaffen, muss offen gelegt werden, was die Organisation tut und wie sie es tut, dass dabei fundiert und systematisch vorgegangen sowie regelmäßig bewertet und verbessert wird.

Um einer Organisation bei der Verbesserung ihrer Leistung zu helfen, hat die EFQM 1991 das EFQM-Modell für Excellence herausgegeben. Dieses Modell stellt die Anwendung der Grundkonzepte in einem strukturierten Managementsystem dar. Zehntausende Organisationen in und außerhalb Europas arbeiten inzwischen nach diesem Modell. Unternehmen, Schulen, Gesundheitsorganisationen, Polizei, Versorgungseinrichtungen, Staatsorgane und Verwaltungen des Öffentlichen Dienstes - alle setzen es ein. Darüber hinaus bewirkt das Modell die Entwicklung einer einheitlichen ‚Management-Sprache‘ und das

Benutzen vergleichbarer Werkzeuge. Dies vereinfacht den Austausch bewährter Vorgehensweisen über die verschiedensten Branchen in ganz Europa hinweg.

Die Broschüre will verdeutlichen, wie existenziell wichtig die Grundkonzepte sind und dass sie eine unabdingbare Voraussetzung für das Erreichen von Excellence darstellen.


Eine Organisation, die aus der Anwendung des EFQM-Modells maximalen Nutzen ziehen möchte, muss sich zunächst einmal fragen, ob sie die Konzepte, die dem Modell zu Grunde liegen, „akzeptiert“; denn die Anwendung des Modells wird schwierig, wenn nicht gar nutzlos, wenn diese Konzepte nicht voll verstanden und angenommen werden.

## 6. Weitere Information

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

### LITERATUR ZUM THEMA

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



Diese Überarbeitung des EFQM-Modells erfolgte in 2002. Viele Quellen wurden dafür herangezogen, die EFQM möchte jedoch ausdrücklich den Mitgliedern der „Model Refreshing Review Group“ danken:

<b>Roger Cliffe</b>	Lloyds TSB Bank Plc
<b>Manfred Jung</b>	Nachhaltigkeitsinitiative "Netzwerk COUP 21 Nürnberg"
<b>Mark Webster</b>	Mark Webster Consulting
<b>Nikos Avlonas</b>	American College of Greece /Hellenic Management Association
<b>Walter Ludwig</b>	Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V./BASF Aktiengesellschaft
<b>Richard Parker</b>	British Quality Foundation
<b>Xavier Tort-Martorell</b>	Technical University of Catalonia (UPC)
<b>Jann Jevons</b>	PACEPerformance Ltd
<b>Geoff Carter</b>	PACEPerformance Ltd
<b>Diane Dibley</b>	EFQM

Sowie allen nationalen Partnerorganisationen für ihre Beiträge und ihren Zeitaufwand.

ISBN 90-5236-079-0



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

