

**Praktikabel und konsistent**

# Das EFQM-Modell 2010

Von **Walter Felchlin**

*Das EFQM-Excellence-Modell wurde am EFQM-Forum vom 28. September in Brüssel in seiner überarbeiteten Fassung präsentiert. Diese neue Version soll bereits für den EFQM Excellence Award (EEA) 2010 angewendet werden.*

Das EFQM-Excellence-Modell ist in seiner heutigen Fassung seit 2003 im Einsatz. Auslöser für die Überarbeitung waren:

- Feedback aus der EFQM-Mitgliederumfrage 2009
- Neue oder sich verstärkte zeigende Trends wie Innovation, Risikomanagement und Nachhaltigkeit integrieren
- Feedback der nationalen Partner, Assessoren und Trainer
- Feedback der EU zur Verbesserung der Relevanz und Anwendbarkeit des Modells

## Breiter und verständlicher

Die Überarbeitung sollte die grundsätzlichen Elemente des Modells beibehalten, also die neun Hauptkriterien, die 32 Teilkriterien und die RADAR-Logik. Ziele waren:

- Modell soll auf alle Organisationen anwendbar sein
- Vereinfachte Wortwahl, anwendbar auf alle Branchen

**Walter Felchlin** ist lizenziertes Assessortrainer der EFQM und EFQM Valued Professional, Gewerbestrasse 11, CH-8162 Steinmaur, Tel. +41 (0)44 885 30 34, info@proven-practice.com, www.proven-practice.com

- Berücksichtigung aufkommender Trends und Themen
- Sprache ausgerichtet auf Führungskräfte
- Konzepte sind handlungsorientiert
- Die fundamentalen Grundkonzepte werden in die Orientierungspunkte und RADAR-Logik integriert
- Berücksichtigung von Studierergebnissen über die fundamentalen Grundkonzepte

## Die Grundkonzepte

Exzellente Organisationen zeichnen sich durch ähnliche Eigenschaften und Denkhaltungen aus, unabhängig von ihrem Umfeld, in dem sie tätig sind. Diese Eigenschaften, die erfolgreiche Organisationen gegenüber anderen Mitbewerbern auszeichnen, werden im EFQM-Excellence-Modell als Grundkonzepte bezeichnet. Sie sind durch globale Benchmarks, Beobachtung sich neu entwickelnder Trends und Interviews mit Senior Managern in ganz Europa identifiziert worden. Jedes Grundkonzept ist für sich allein wichtig, aber der grösste Nutzen kann erreicht werden, wenn sie miteinander verknüpft werden

können. Dies ist auch in der neu gewählten Darstellung erkennbar (Grafik 1).

Es wurde auch beibehalten, dass es keine Reihenfolge oder Wichtigkeit dieser Grundkonzepte gibt. Jede Organisation muss selbst erkennen, welches für sie die wichtigsten Grundkonzepte sind. Bei den Grundkonzepten 2010 ist keines komplett neu. Es sind aber schon aus den Bezeichnungen die neuen Schwerpunkte erkennbar, zum Beispiel «Nutzen für den Kunden schaffen» oder «Mit Vision, Inspiration und Integrität führen». Die Grundkonzepte wurden schon in M&Q 11/2009 vorgestellt, deshalb wird hier nicht näher darauf eingegangen.

## Haupt- und Teilkriterien

Neu gibt es nur noch ein Modell für alle verschiedenen Arten von Organisationen. Der Wortlaut wurde so angepasst, dass das Mo-

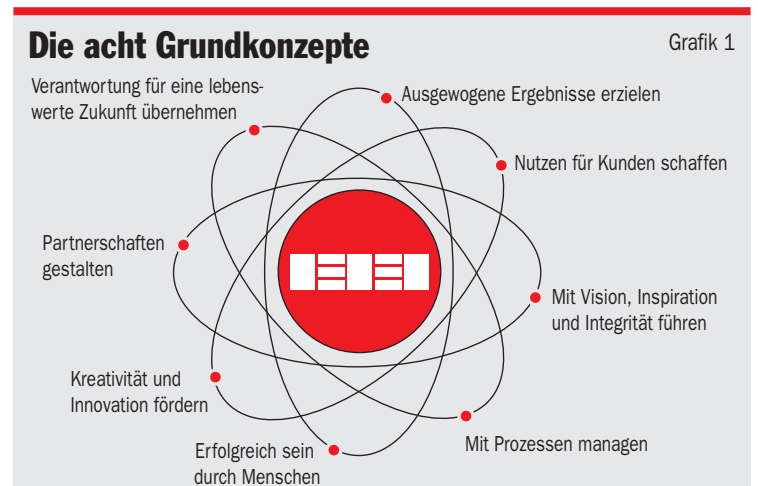
dell für verschiedene Branchen, kleine/grosse Unternehmen oder einfache/komplexe Organisationen gleichermaßen anwendbar ist.

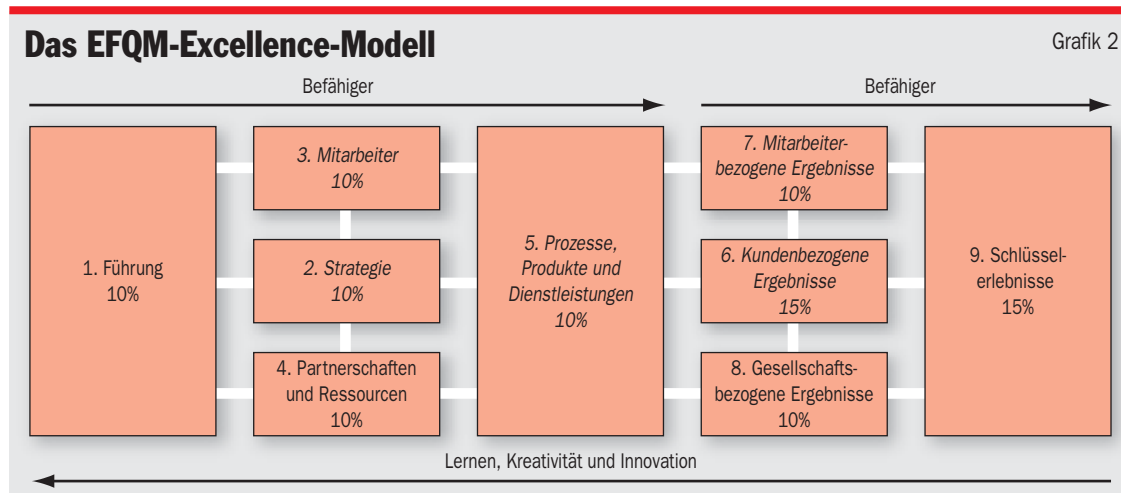
Bei den Hauptkriterien werden die Änderungen bei einzelnen neuen Bezeichnungen der Hauptkriterien sichtbar (Grafik 2). Kriterium 2 heisst nun noch «Strategie», da der frühere Begriff «Politik und Strategie» oft zu Fehlinterpretationen führt. Das Kriterium 5 «Prozesse» hatte seine Bezeichnung seit der Gründung der EFQM beibehalten, obwohl schon

## Festhalten an Bewährtem

in der Version 2003 drei der fünf Teilkriterien auf die Produkte und Dienstleistungen einer Organisation, nämlich auf die eigentliche Leistungserstellung für die Kunden, ausgerichtet war. Dem wurde im neuen Modell Rechnung getragen und das Kriterium 5 heisst nun «Prozesse, Produkte und Dienstleistungen». Alle Befähigerkriterien haben die gleiche Gewichtung von 10 Prozent.

Auf der Ergebnisseite blieb einzig die Gewichtung des Kriteriums 9 «Schlüsselresultate» mit 15 Prozent gleich, alle anderen





Ergebniskriterien wurden in der Gewichtung angepasst. Die kundenbezogenen Ergebnisse (Kriterium 6) haben nur noch ein Gewicht von 15 Prozent und die «Mitarbeiter» (Kriterien 3 und 7 zusammen) neu ein Gewicht von 20 Prozent (gegenüber früher von 18 Prozent).

## Klarere Titel

Auf der Ebene der Teilkriterien zeigen sich die Änderungen schon im Titel jedes Teilkriteriums. (Da die deutsche Übersetzung noch nicht in der endgültigen Fassung vorliegt, verzichten wir auf eine vollständige Wiedergabe der Beschreibung aller Teilkriterien.) Es gibt kaum einen Titel, der nicht präzisiert, vereinfacht und klarer beschrieben wurde. Die Bedeutung der Änderun-

## Praxis wird vergleichbarer

gen ist aus dem neuen Wortlaut schnell zu erkennen: So wurde beispielsweise aus «Finanzen werden gemanagt» (4b) neu «Finanzen werden gemanagt, um anhaltenden Erfolg sicherzustellen». Grundsätzlich haben die Teilkriterien ihre inhaltliche Bedeutung beibehalten, doch gibt es

auch Ausnahmen. Im Kriterium 5 sind die Prozesse und ihre Verbesserungen nur noch im Teilkriterium 5a beschrieben. 5b ist das frühere Teilkriterium 5c. Das komplett neue 5c heisst jetzt: «Produkte und Dienstleistungen werden effektiv beworben und vermarktet». Damit wird die Bedeutung des Marketings, auch für Non-Profit-Organisationen hervorgehoben.

Die einzelnen Orientierungspunkte richten sich stärker an den Grundkonzepten aus. Die Beschreibung der Grundkonzepte wurde zum Teil wortwörtlich in die Teilkriterien übernommen (siehe Kasten Beispiel). Dabei wurden die meisten Teilkriterien in ihrer Beschreibung vereinfacht und fast alle Teilkriterien enthalten weniger Orientierungspunkte als früher, total sind es 34 Orientierungspunkte weniger bei den Befähigern. Die Orientierungspunkte der Teilkriterien wurden so überarbeitet, dass es weniger Überschneidungen zwischen den Teilkriterien gibt, und die Formulierungen einfacher und ausgewogener sind.

## RADAR-Logik

Die RADAR-Logik für Befähiger blieb grundsätzlich gleich (Grafik 3). Die Beschreibungen der einzelnen Attribute wurden präzisiert. Viel mehr Gewicht wurde

den Verbesserungen beigemessen. Schon bei den Vorgehen wird diesem Aspekt Rechnung getragen mit der Formulierung: «Vorgehen wurde mit der Zeit weiterentwickelt». Das Element «Bewerten und Überprüfen» heisst nun «Bewertung und Verbesserung». Es soll nicht nur die Effektivität, sondern auch die «Effizienz» gemessen werden. «Kreativität» und «Innovation» werden neu in diesem letzten Element verwendet und erhalten eine grössere Bedeutung. Damit schliesst sich der Kreis wie-

der zur Feedbackschleife des ganzen Modells, bei der neu auch *Kreativität* als weiteres Element für die Verbesserung der Befähiger aus den erzielten Ergebnissen aufgeführt ist.

## RADAR-Logik für Ergebnis-Kriterien

Hier gab es grössere Änderungen (Grafik 4). Zuerst einmal wurde die Reihenfolge der beiden Elemente vertauscht. Nun sind «Relevanz und Nutzen» der präsentierten Ergebnisse als erstes zu bewerten. Die einzeln zu beurteilenden Attribute heissen «Relevanz», «Integrität» und «Segmentierung». Es gibt jetzt einen stärkeren Bezug der zu beurteilenden Ergebnisse zur Strategie der Organisation sowie zur Qualität und zeitgerechten Erfassung der Ergebnisse und ihrer Aussagekraft. Dadurch, dass «Relevanz» ein eigenes Attribut wurde und nicht mehr mit «Segmentierung» vermischt ist, erhält die Relevanz der Schlüsselergebnisse (gemäss der eigenen Strategie der Organisation und nicht einer Auswahlliste

## Beispiel Teilkriterium 1a

(in Klammern ist der Bezug zum jeweiligen Grundkonzept angegeben)

1a. Führungskräfte entwickeln die Vision, Mission, Werte und ethischen Grundsätze und sind Vorbilder.

Führungskräfte exzellenter Organisationen:

- fixieren und kommunizieren klar Richtung und strategische Perspektive. Sie bringen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so zusammen, dass diese den Hauptzweck und die Ziele der Organisation unterstützen und verwirklichen. (Mit Vision, Inspiration und Integrität führen)
- sichern die Zukunft der Organisation, indem sie den Hauptzweck definieren und kommunizieren, der die Grundlage für ihre Vision, Werte, der ethischen Grundsätze und der Verhaltensweisen der Organisation bildet. (Verantwortung für eine lebenswerte Zukunft übernehmen)
- treten für die Werte der Organisation ein und sind Vorbilder in Bezug auf Charakter, soziale Verantwortung und ethisches Verhalten sowohl innerhalb als auch ausserhalb der Organisation. (Mit Vision, Inspiration und Integrität führen)
- fördern die Entwicklung der Organisation durch gemeinsame Werte, Zuverlässigkeit, ethische Grundsätze und eine Kultur des Vertrauens und der Offenheit. (Erfolgreich sein durch Menschen)
- sorgen dafür, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anständig [B01] handeln und die höchsten Standards moralischen Verhaltens einhalten. (Verantwortung für eine lebenswerte Zukunft übernehmen)
- entwickeln eine gemeinsame Führungskultur für die Organisation und überprüfen und verbessern die Effektivität des persönlichen Führungsverhaltens. (Übernommen in überarbeiteter Form vom Modell 2003)

**RADAR-Matrix für die Befähiger-Kriterien** Grafik 3

<b>Vorgehen</b>	<p>Fundiert:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Vorgehen ist klar begründet</li> <li>– Vorgehen basiert auf definierten Prozessen</li> <li>– Vorgehen ist auf die Bedürfnisse der Interessenpartner ausgerichtet</li> <li>– Vorgehen wurde laufend weiterentwickelt</li> </ul> <p>Integriert:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Vorgehen unterstützt die Strategie</li> <li>– Vorgehen ist, wo notwendig, mit anderen Vorgehen verzahnt</li> </ul>
<b>Umsetzung</b>	<p>Eingeführt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Vorgehen ist in den relevanten Bereichen eingeführt</li> </ul> <p>Systematisch:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Vorgehen ist zeitlich und strukturell planmässig umgesetzt und ermöglicht, sich situativ an Änderungen im Umfeld anzupassen</li> </ul>
<b>Bewertung und Verbesserung</b>	<p>Messung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Effizienz und Effektivität des Vorgehens und dessen Umsetzung werden regelmässig gemessen</li> <li>– die gewählten Messgrössen beziehungsweise Kennzahlen sind geeignet</li> </ul> <p>Lernen und Kreativität:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– durch Lernen werden interne und externe gute Praktiken und Verbesserungsmöglichkeiten identifiziert</li> <li>– durch Kreativität wird ein neues und verbessertes Vorgehen geschaffen</li> </ul> <p>Verbesserung und Innovation:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Schlussfolgerungen aus Messung und Lernen werden zur Identifikation, Priorisierung, Planung und Einführung von Verbesserungen genutzt</li> <li>– Ergebnisse von Kreativität werden bewertet, priorisiert und verwendet</li> </ul>

**RADAR-Matrix für die Ergebnis-Kriterien** Grafik 4

<b>Relevanz und Nutzen</b>	<p>Relevanz:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Der Umfang der gezeigten Ergebnisse</li> <li>– bezieht sich auf die Bedürfnisse und Erwartungen der relevanten Interessengruppen</li> <li>– ist konsistent zur Strategie und den Leitlinien der Organisation</li> <li>– Beziehungen und Beeinflussung zwischen den relevanten Ergebnissen werden verstanden.</li> <li>– Die Schlüsselergebnisse sind identifiziert und priorisiert</li> </ul> <p>Integrität:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ergebnisse sind zeitgerecht erhoben, aussagekräftig und genau</li> </ul> <p>Segmentierung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ergebnisse sind angemessen segmentiert</li> </ul>
<b>Leistungen</b>	<p>Trends:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ergebnisverläufe sind positiv und/oder zeigen nachhaltig gute Leistungen</li> </ul> <p>Ziele:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Für die Schlüsselergebnisse sind Ziele gesetzt</li> <li>– Ziele sind angemessen</li> <li>– Ziele werden erreicht</li> </ul> <p>Vergleiche:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Für die Schlüsselergebnisse werden Vergleiche angestellt</li> <li>– Die Vergleiche sind angemessen</li> <li>– Die Vergleiche sind günstig</li> </ul> <p>Ursachen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Der Zusammenhang zwischen den erzielten Ergebnissen und ihren Befähigern wird verstanden und verfolgt</li> <li>– Die Annahme, dass die positive Leistung auch zukünftig erzielt wird, ist begründet</li> </ul>

des Modells) viel mehr Bedeutung.

Die Attribute des zweiten Elementes «Leistungen» bleiben weitgehend unverändert. Ziele und Vergleiche beziehen sich explizit auf Schlüsselergebnisse. Andererseits soll bei den Ursache-Wirkungsnachweisen klar aufgewiesen werden, dass die «positiven

Leistungen auch zukünftig erzielt werden» können, das heisst, dass man versteht, weshalb die Ergebnisse gut sind, und dass sie nachhaltig erzielt wurden.

**Nur noch ein Excellence-Modell**

Das EFQM-Excellence-Modell 2010 basiert weiterhin auf den be-

währten acht Grundkonzepten und den neun Hauptkriterien mit total 32 Teilkriterien, aufgeteilt in eine Befähiger- und eine Ergebnis-seite. Die Gewichtung der Hauptkriterien ist nun ausgeglichener. Alle bewährten Ansätze wurden beibehalten. Neue Elemente aus Feedbacks von Anwendern des Modells und gezielten Befragungen von Führungskräften sowie sich neu entwickelnde Trends wurden systematisch in die Orientierungspunkte der Teilkriterien in-

tegriert. Der Link zu den Grundkonzepten ist sehr direkt. Ähnliche oder sich überschneidende Formulierungen wurden eliminiert. Die Anzahl der Orientierungspunkte wurde um etwa 20 Prozent stark reduziert und sie sind nun für verschiedene Organisationen aus allen Branchen anwendbar: Es gibt nur noch ein Excellence-Modell. Dies wird die Verbreitung, Anwendbarkeit und Akzeptanz des Modells stark unterstützen. ■