

Das vorliegende Dokument beinhaltet Anregungen zur Umsetzung des Excellence Ansatzes in einem Tourismusbetrieb in Form von möglichen Aktivitäten sowie Praxisbeispielen auf der Basis des EFQM Kriterienmodells. Die Broschüre eignet sich für Führungskräfte touristischer Leistungsträger (z. B. Hotel-, Gastro- und Transportbetriebe sowie Tourismusorganisationen), die ihr Unternehmen auf der Basis eines ganzheitlichen Führungsmodells systematisch weiterentwickeln wollen.

1. Das EFQM Excellence Modell 2013

Die Basis für das Modell

Das EFQM Excellence Modell basiert auf Europäischen Werten, die erstmalig in der „European Convention on Human Rights (1953)“ und in der „European Social Charter“ (überarbeitet in 1996) festgehalten wurden.

Diese Vertragswerke haben 47 Europäische Mitgliedsstaaten ratifiziert und die Prinzipien in die nationale Gesetzgebung integriert.

Die Grundkonzepte der Excellence bauen auf diesen grundlegenden Menschenrechten auf, unter der Annahme, dass sie überall angewendet werden.

Im Jahre 2000 wurde der UN Global Compact eingeführt, um die Ziele der Vereinten Nationen durch die Tätigkeiten von Organisationen zu unterstützen. Die Initiative ermutigt Organisationen, diese zehn Prinzipien für nachhaltige und sozial verantwortliche Geschäftsführung durchgängig anzuwenden. Einige der Prinzipien sind im EFQM Excellence Modell explizit enthalten, andere implizit wie Menschenrechte, Korruption, Bestechung, und Zwangsarbeit, da sie in Europa rechtlichen Regelungen unterworfen sind.

Das EFQM Excellence Modell geht davon aus, dass eine exzellente Organisation die zehn Prinzipien des UN Global Compact respektiert und einhält, unabhängig davon, ob rechtliche Verpflichtungen bestehen.

Der Bedarf an einem Modell

Um erfolgreich zu sein, benötigen alle Organisationen – ganz unabhängig von ihrer Branche, Grösse, Struktur und ihrem Reifegrad ein geeignetes Managementsystem. Das EFQM Excellence Modell bietet dafür eine offene, praxisorientierte Grundstruktur. Mit Hilfe des EFQM Excellence Modells kann eine Organisation

- ihren Standort auf dem Weg zu Excellence bestimmen; ihre zentralen Stärken und möglichen Defizite bezüglich ihrer eigenen Vision und Mission herausfinden;
- ihre eigene Sprache und Denkweise entwickeln, die im Innen- und Aussenkontakt die Kommunikation erleichtern;
- bestehende und geplante Initiativen klar positionieren, Doppelspurigkeiten vermeiden und Defizite identifizieren;
- eine Grundstruktur für das Managementsystem der Organisation erstellen.

Das Angebot an gängigen Führungsinstrumenten und -techniken ist gross. Im Gegensatz dazu bietet das EFQM Excellence Modell den Rahmen für eine ganzheitliche Bewertung und Steuerung der Organisation. Alle Elemente, die das Funktionieren der Organisation ausmachen, werden hier in Beziehung zueinander gesetzt und darauf überprüft, ob sie reibungslos ineinander greifen. Insofern kann das EFQM Excellence Modell problemlos mit einzelnen Führungsinstrumenten verbunden werden, die für die Erfordernisse und Aufgaben der Organisation wichtig sind. Das EFQM Excellence Modell berücksichtigt dabei immer den übergreifenden Aspekt der nachhaltigen Excellence.

Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Leistungen, welche die Erwartungen aller ihrer Interessengruppen erfüllen oder übertreffen.

Alle Organisationen streben nach Erfolg. Einige scheitern; einige sind vorübergehend erfolgreich und gehen unter; nur wenige sind nachhaltig erfolgreich und erhalten zu Recht Anerkennung und Bewunderung.

Die EFQM wurde gegründet, um nachhaltigen Unternehmenserfolg anzuerkennen, zu fördern und allen Interessenten Mittel und Wege zu nachhaltigem Erfolg aufzuzeigen.

Dabei greifen drei Komponenten ineinander, die das EFQM Excellence Modell bilden:

- Die „Grundkonzepte der Excellence“: Die Grundprinzipien, auf denen nachhaltige Excellence für jede Unternehmensform beruht.
- Das „Kriterienmodell“: Die Grundstruktur, mit der die Grundkonzepte der Excellence und die RADAR-Logik praktisch umgesetzt werden.
- Die „RADAR-Logik“: Ein wirksames Managementinstrument und dynamischer Bewertungsrahmen. Der Massstab für alle ambitionierten Organisationen, die nachhaltige Excellence anstreben.