



# EFQM Modell

## Das EFQM Modell

Das Exzellenz-Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM) bildet für KMU eine gute Basis, das Unternehmen nach ganzheitlichen Gesichtspunkten zu führen. Anders als eine Norm, wie beispielsweise die Norm ISO 9001:2000, zwingt das Exzellenz-Modell das Unternehmen nicht, gewisse Mindestforderungen zu erfüllen. Jedes Unternehmen entscheidet für sich selbst, wie die Umsetzung der Exzellenz im Unternehmen gemacht werden soll. Das Modell legt insbesondere keine bestimmten Methoden fest, die angewendet werden sollen. Das erschwert umgekehrt aber auch die praktische Umsetzung im Unternehmen.

Das Modell eignet sich nicht zur Lösung aktueller Performance-Probleme, sondern stellt eher eine Investition in eine erfolgreiche Zukunft dar. Seine vernetzte Struktur widerspiegelt die Komplexität der realen Umwelt und kann zu Beginn den einfachen und pragmatischen Einsatz des Exzellenz-Modells erschweren.

Im Folgenden wird stark vereinfacht der Inhalt einzelner Kriterien dargestellt.

1. Führung & Zielkonsequenz
2. Strategie & Planung
3. Mitarbeiterentwicklung & -beteiligung
4. Partnerschaften & Ressourcen
5. Qualitätssysteme und Prozesse
6. Kundenzufriedenheit
7. Mitarbeiterzufriedenheit
8. Gesellschaftsbezogene Ergebnisse
9. Geschäftsergebnisse

Die neun Kriterien des EFQM Modells dienen zur Beurteilung des Fortschritts einer Organisation aller Art (Firmen, Behörden, Schulen, soziale Einrichtungen, etc.) auf ihrem Weg zu Spitzenleistungen.

Das Bewertungsmodell orientiert sich am Erfolg der Organisation in einer ausgewogenen Art und Weise. Es berücksichtigt die Ansätze (Befähiger – Kriterien 1 bis 5) und Ergebnisse (Kriterien 6 bis 9) jeweils zur Hälfte. Obwohl ebenfalls sorgfältig geprüft, sind finanzielle Kennzahlen nur Teil einer umfassenderen Ergebnisausrichtung. Ebenfalls

massgebend für den langfristigen Erfolg sind Kundenorientierung und Mitarbeiterbindung. Sie werden durch die Kriterien Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit abgebildet. Da eine Organisation ohne entsprechende Einbindung in die Gesellschaft nicht erfolgreich sein kann, wird dies als Kriterium ebenfalls beachtet.

## Die Grundidee

Mit Selbstbewerten (Self-Assessment) nach EFQM können Organisationen ihren eigenen Qualitätsstand einschätzen. Dabei werden alle Führungskräfte und Mitarbeiter soweit als möglich und sinnvoll beteiligt. Durch die gemeinsame Analyse entstehen wertvolle Teamprozesse und ein zunehmendes Verständnis für andere Arbeitsgebiete sowie für die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden und Mitarbeiter. Das Unternehmen erhält sein individuelles Qualitätsprofil mit seinen Stärken und Schwächen, das mit anderen Unternehmen verglichen werden kann. Damit wird die Voraussetzung geschaffen von den "Besten" auf einem bestimmten Gebiet (z. B. Führung, Prozessorganisation, Kostenmanagement, Kundenzufriedenheit) zu lernen.

## Weshalb sind die neun Kriterien wichtig?

### *Kriterium 1: Führung & Zielkonsequenz*

Vorbildliches Engagement für die übergeordneten Ziele des Unternehmens (Mission und Vision) soll durch die Führungsverantwortlichen aller Ebenen gelebt werden. Die Art und Weise, wie Führungsverantwortliche ihre Aufgaben angehen und kontinuierliche Verbesserung als persönliche Aufgabe auf dem Weg zu Spitzenleistungen betrachten, beeinflusst das ganze Unternehmen. Die Führungsverantwortlichen sind die Vorbilder für das Verhalten ihrer Mitarbeiter!

### *Kriterium 2: Strategie & Planung*

Ohne klare Strategie ist es schwierig, Ziele so zu setzen, dass sich die Organisation optimal in die richtige Richtung entwickelt. Die Ziele sollten von den Führungskräften gemeinsam unter Berücksichtigung der künftigen Bedürfnisse von Markt, Kunden, Umfeld, Mitarbeitern systematisch (z.B. mittels BSC) erarbeitet und bei Bedarf überarbeitet werden. Anschliessend müssen diese in klare Vorgaben für die Mitarbeiter umgesetzt werden.

So kann der Entwicklung der Organisation des Unternehmens eine klare Richtung gegeben werden, Orientierungslosigkeit wird vermieden, die Leute wissen wo's langgeht!

#### *Kriterium 3: Mitarbeiterentwicklung & -beteiligung*

Die Mitarbeiter mit ihrem Wissen und Können stellen die wichtigste Ressource für eine Organisation dar, durch sie lebt die Organisation. Daher müssen Mitarbeiter über die Organisation und ihre Ziele entsprechend informiert sein. Ihr Wissen, ihre Fähigkeiten und Kompetenzen sollen gezielt auf diese Ziele hin ausgerichtet werden. Ihre Mitarbeit und Befähigung auf individueller Ebene, in Teams und auf Ebene der Organisation sind entscheidende Erfolgsfaktoren!

#### *Kriterium 4: Partnerschaften & Ressourcen*

Ressourcen, wie Geld, Gebäude, Maschinen und Anlagen, aber auch Know-how, Zeit und Partnerschaften (z.B. mit Lieferanten, Partnerfirmen, Forschungseinrichtungen, etc.) sind aufeinander abzustimmen um durch einen optimalen Einsatz zu einer hohen Effizienz der Prozesse und damit der Resultate beitragen zu können.

#### *Kriterium 5: Qualitätssysteme und Prozesse*

In Prozessen setzen unsere Mitarbeiter die Ressourcen zielgerichtet in Resultate um. Es ist deshalb wichtig, diese Arbeitsabläufe zu kennen und sie in einer Art und Weise zu beherrschen, dass auf Anhieb die geplanten Resultate mit einer grössten möglichen Effizienz unter minimalem Ressourceneinsatz erreicht werden.

#### *Kriterium 6: Kundenzufriedenheit*

Es ist wichtig zu wissen, wie sich unsere Mitarbeiter fühlen, wie sie an ihrem Arbeitsplatz mit ihren Aufgaben zufrieden sind. Dies beinhaltet natürlich auch Vergleiche mit unseren Konkurrenten oder andern Spitzenunternehmen. Durch die kontinuierliche Verbesserung, in unseren Ansätzen (Befähigern) stellen sich Resultate ein, die von Jahr zu Jahr besser sind.

#### *Kriterium 7: Kundenresultate*

Es ist wichtig zu wissen, wie Kunden mit unseren Produkten und Dienstleistungen zufrieden sind. Dies beinhaltet natürlich auch Vergleiche mit unseren Konkurrenten oder anderen Spitzenunternehmen. Durch die kontinuierliche Verbesserung, in unseren Ansätzen (Befähigern) stellen sich Resultate ein, die von Jahr zu Jahr besser sind.

#### *Kriterium 8: Gesellschaftsbezogene Ergebnisse*

Jede Organisation ist auch ein Teil unserer Gesellschaft. Es ist deshalb wichtig, ihren Einfluss zu kennen und das Image durch unsere Beiträge (Lehrlingsausbildung, Schulungen, soziale Beiträge und Mitarbeit, Umweltschutz, etc.) kontinuierlich zu verbessern.

#### *Kriterium 9: Geschäftsergebnisse*

Entscheidend für den Erfolg jeder Organisation, ist es ob diese die von ihr geplanten Ergebnisse erreicht. Im Bereich der Wirtschaft sind dies primär Kenngrößen wie Rentabilität und Gewinn. Ziel ist es, diese mit einer langfristigen Sichtweise von Jahr zu Jahr zu verbessern.

### **Zertifizierungsablauf bei QS Zürich AG**

Nach der Wahl Ihres QS Partner vereinbaren Sie mit uns einen Besuch. Auf der Basis der uns vertraulich zur Verfügung gestellten Informationen erhalten Sie ein auf Sie abgestimmtes übersichtliches Angebot.

Nach Erhalt ihres Managementhandbuchs zur Einsichtnahme, überprüft unser Auditorenteam Ihren Betrieb auf Anwendung und Umsetzung der Managementelemente. Wir informieren Sie über das Ergebnis der Prüfung und vereinbaren den nächsten Schritt in einem Auditprogramm.

Innerhalb relativ kurzer Zeit findet das Zertifizierungsaudit an Ihrem Standort statt. Dabei wird die Umsetzung und Wirksamkeit Ihres Managementsystems geprüft. Darüber wird ein Bericht erstellt und im Falle von Abweichungen erfolgt ein Nachaudit innerhalb einer vereinbarten Frist.

### **Weitere Informationen**

Anfragen bezüglich der beim EFQM Modell einzureichenden Dokumente oder Kosten und betreffend den Zeitrahmen für eine Zertifizierung beantworten wir gerne unter folgender Adresse:

**QS Zürich AG**  
Wehntalerstrasse  
Postfach 6335  
CH-8050 Zürich

Tel. Nr. +41 (0)44 350 46 65  
Fax Nr. +41 (0)44 350 46 69

E-Mail: [qs-zuerich@quality-service.ch](mailto:qs-zuerich@quality-service.ch)  
[www.quality-service.ch](http://www.quality-service.ch)