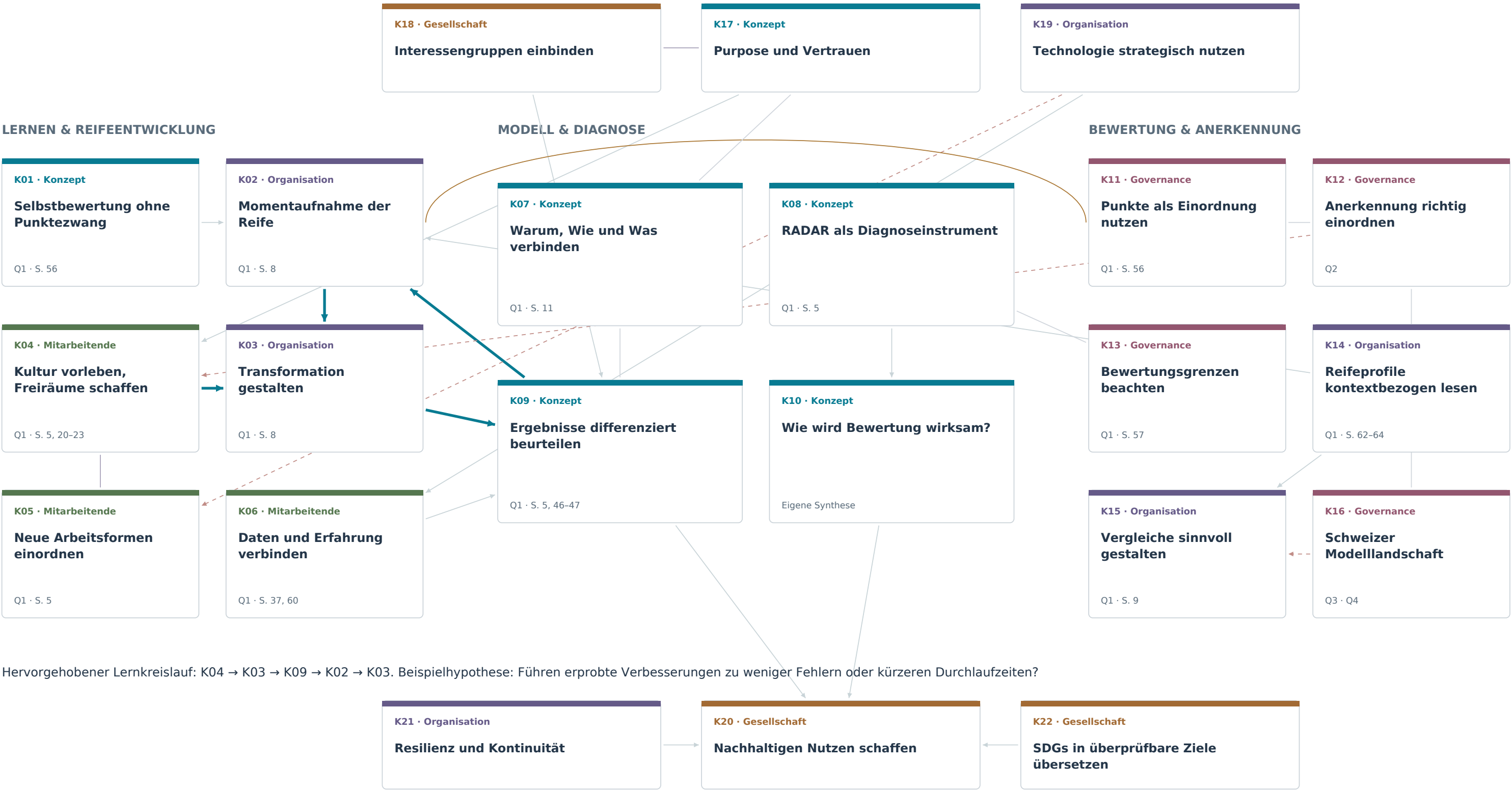


Von der EFQM-Bewertung zur wirksamen Verbesserung

Ein Argumentationsnetzwerk für Führung, organisationales Lernen und überprüfbare Verbesserung. Eigene Interpretation, keine offizielle EFQM-Publikation.



22 Karten · 27 Beziehungen. Linien: Lernkreislauf (Petrol), mögliche Unterstützung (hell), mögliches Risiko (gestrichelt), Zielkonflikt (Gold), Wechselwirkung und Zuordnung. Die vollständige Beziehungsliste steht auf Seite 4.

Alle Wirkungsbeziehungen sind eigene, zu prüfende Hypothesen – keine nachgewiesenen Kausalitäten. Quellen und Nutzungsabgrenzung: Seite 4.

Karten 01-11 | Lernen, Modell und Bewertung

Quellenbasierte Zusammenfassungen in eigenen Worten. Eigene Fragen und Einordnungen sind ausdrücklich gekennzeichnet.

K01 · Selbstbewertung ohne Punktezwang

Eine Selbstbewertung kann ohne Punktevergabe durchgeführt werden. Im formellen Anerkennungsverfahren ist die Punktebewertung dagegen erforderlich.

Q1 · S. 56

K02 · Momentaufnahme der Reife

Modell und RADAR unterstützen die Einordnung der aktuellen Leistungsfähigkeit, der Strategieumsetzung und des Verbesserungsbedarfs. Das Ergebnis ist ein Ausgangspunkt für Entscheidungen, kein Endzustand.

Q1 · S. 8

K03 · Transformation gestalten

Verbesserung und Transformation verbinden Ausgangslage, Vorgehen und angestrebte Ergebnisse. Der Veränderungsbedarf ist nicht auf ein einzelnes Kriterium begrenzt.

Q1 · S. 8

K04 · Kultur vorleben, Freiräume schaffen

Führung zeigt sich im Verhalten: Zweck und Werte vorleben, Veränderung ermöglichen und Hindernisse für Innovation und Lernen bearbeiten.

Q1 · S. 5, 20-23

K05 · Neue Arbeitsformen einordnen

Remote-, Hybrid- und AR-Arbeitsformen verändern Erwartungen an Arbeitsumfeld und Zusammenarbeit. Die jeweilige Gestaltung muss zum organisatorischen Kontext passen.

Q1 · S. 5

K06 · Daten und Erfahrung verbinden

Das Modell behandelt Daten, Informationen und Wissen als Entscheidungsgrundlage. Eigene Praxisfrage: Wie wird zusätzlich implizites Erfahrungswissen für Entscheidungen zugänglich und überprüfbar?

Q1 · S. 37, 60; Praxisfrage: eigene Interpretation

K07 · Warum, Wie und Was verbinden

Die sieben Kriterien sind in Ausrichtung, Realisierung und Ergebnisse gegliedert. Modellstruktur und RADAR als Diagnoseinstrument sind voneinander zu unterscheiden.

Q1 · S. 11

K08 · RADAR als Diagnoseinstrument

RADAR verbindet angestrebte Ergebnisse mit Vorgehen, Umsetzung sowie Bewertung und Verbesserung. Die Fassung 2025 verwendet zwei Matrizen: für Ausrichtung/Realisierung und für Ergebnisse.

Q1 · S. 5; Abschnitt 3

K09 · Ergebnisse differenziert beurteilen

Strategische und operative Ergebnisse werden differenziert betrachtet. Das Modell nennt Interessengruppen, wirtschaftliche und finanzielle Aspekte, Leistung/Transformation sowie Nachhaltigkeit.

Q1 · S. 5, 46-47

K10 · Wie wird Bewertung wirksam?

Eigene Leitfrage: Welche Erkenntnisse führen zu welchen Prioritäten und Massnahmen? Wer trägt Verantwortung, und woran wird eine Verbesserung erkennbar?

Eigene Synthese

K11 · Punkte als Einordnung nutzen

Die externe Bewertung verwendet eine Skala bis 1000 Punkte. Eigene Governance-Frage: Dient die Bewertung den Verbesserungsprioritäten oder werden Aktivitäten vor allem auf die Punktzahl ausgerichtet?

Q1 · S. 56; Fragestellung: eigene Interpretation

Karten 12-22 | Anerkennung, Verantwortung und Wirkung

Quellenbasierte Zusammenfassungen in eigenen Worten. Eigene Fragen und Einordnungen sind ausdrücklich gekennzeichnet.

K12 · Anerkennung richtig einordnen

EFQM-Anerkennung einer Organisation ist von einer Zertifizierung zu unterscheiden. AFNOR beschreibt für fortgeschrittene Organisationen Anerkennungslevels von 1 bis 7 Sternen. Persönliche Assessor-Qualifikationen sind davon getrennt.

Q2; Abgrenzung: eigene Erläuterung

K13 · Bewertungsgrenzen beachten

Bei Ausrichtung und Realisierung begrenzt die Bewertung für «fundiert» die Gesamtbewertung eines Teilkriteriums; bei Ergebnissen ist «Umfang und Relevanz» begrenzend.

Q1 · S. 57

K14 · Reifepprofile kontextbezogen lesen

Die Broschüre analysiert rund 600 Assessments und unterscheidet Profile nach Reife. Die zugrunde liegenden Daten stammen aus der Anwendung des Modells 2020.

Q1 · S. 62-64

K15 · Vergleiche sinnvoll gestalten

Die EFQM nennt rund 50 000 Anwenderorganisationen und eine gemeinsame Sprache für Lernen und Vergleich. Das bedeutet nicht, dass für alle ein gemeinsamer Benchmarking-Datensatz verfügbar ist.

Q1 · S. 9; Einschränkung: eigene Einordnung

K16 · Schweizer Modelllandschaft

ESPRIX arbeitet auf Grundlage des Excellence Framework Europe (EFE). SAQ informiert weiterhin über EFQM 2025 und entsprechende Anlässe mit Swiss Excellence Forum. Bei Vergleichen das verwendete Modell benennen.

Q3 · Q4; Empfehlung: eigene Einordnung

K17 · Purpose und Vertrauen

Ein klarer und gelebter Zweck verbindet Orientierung und Handeln. Das Modell 2025 betont Vertrauen und die positive Wirkung einer Organisation.

Q1 · S. 3, 5

K18 · Interessengruppen einbinden

Erwartungen und Beiträge wichtiger Interessengruppen müssen verstanden werden. Ihre Wahrnehmungen ergänzen interne Leistungsindikatoren.

Q1 · S. 28-31, 43

K19 · Technologie strategisch nutzen

Technologie einschliesslich KI soll zur Strategie und zur Schaffung von Nutzen beitragen. Eigene Prüffrage: Welches Problem wird gelöst und wer beurteilt Wirkung sowie unerwünschte Folgen?

Q1 · S. 4; Prüffrage: eigene Interpretation

K20 · Nachhaltigen Nutzen schaffen

Langfristige Leistungs- und Lebensfähigkeit ist mit ökologischer und sozialer Verantwortung zu verbinden. Nachhaltiger Nutzen ist damit mehr als ein kurzfristiges Ergebnis.

Q1 · S. 4

K21 · Resilienz und Kontinuität

Die Fassung 2025 betont widerstandsfähige Lieferketten, Business Continuity und vorausschauendes Handeln als zu gestaltende Ansätze.

Q1 · S. 5

K22 · SDGs in überprüfbare Ziele übersetzen

Die UN-Nachhaltigkeitsziele dienen dem Modell als Orientierung. Eigene Assessment-Frage: Welche konkreten Beiträge und überprüfbaren Ergebnisse werden im jeweiligen Organisationskontext nachgewiesen?

Q1 · S. 7; Frage: eigene Interpretation

Beziehungen, Quellen und Einordnung

Das Netzwerk ist eine Diskussions- und Lernhilfe. Die Auswahl und die Verbindungen sind keine Vorgabe der EFQM.

Lernkreislauf

K04 → K03 · Kultur vorleben, Freiräume schaffen / Transformation gestalten
K03 → K09 · Transformation gestalten / Ergebnisse differenziert beurteilen
K09 → K02 · Ergebnisse differenziert beurteilen / Momentaufnahme der Reife
K02 → K03 · Momentaufnahme der Reife / Transformation gestalten

Kann unterstützen

K01 → K02 · Selbstbewertung ohne Punktezwang / Momentaufnahme der Reife
K17 → K04 · Purpose und Vertrauen / Kultur vorleben, Freiräume schaffen
K18 → K09 · Interessengruppen einbinden / Ergebnisse differenziert beurteilen
K06 → K09 · Daten und Erfahrung verbinden / Ergebnisse differenziert beurteilen
K19 → K06 · Technologie strategisch nutzen / Daten und Erfahrung verbinden
K08 → K10 · RADAR als Diagnoseinstrument / Wie wird Bewertung wirksam?
K10 → K20 · Wie wird Bewertung wirksam? / Nachhaltigen Nutzen schaffen
K09 → K20 · Ergebnisse differenziert beurteilen / Nachhaltigen Nutzen schaffen
K21 → K20 · Resilienz und Kontinuität / Nachhaltigen Nutzen schaffen
K22 → K20 · SDGs in überprüfbare Ziele übersetzen / Nachhaltigen Nutzen schaffen
K14 → K15 · Reifeprofile kontextbezogen lesen / Vergleiche sinnvoll gestalten
K14 → K02 · Reifeprofile kontextbezogen lesen / Momentaufnahme der Reife

Mögliches Risiko

K12 → K04 · Anerkennungsorientierung kann gelebte Kultur überlagern.
K19 → K05 · Technologie ohne Einbezug der Mitarbeitenden.
K16 → K15 · Unterschiedliche Modelle können Vergleiche erschweren.

Möglicher Zielkonflikt

K11 → K02 · Punkteoptimierung kann Verbesserungsprioritäten verdrängen.

Mögliche Wechselwirkung

K17 ↔ K18 · Purpose und Vertrauen / Interessengruppen einbinden
K04 ↔ K05 · Kultur vorleben, Freiräume schaffen / Neue Arbeitsformen einordnen

Zuordnung

K09 — K07 · Ergebnisse differenziert beurteilen / Warum, Wie und Was verbinden
K17 — K07 · Purpose und Vertrauen / Warum, Wie und Was verbinden
K13 — K08 · Bewertungsgrenzen beachten / RADAR als Diagnoseinstrument
K11 — K12 · Punkte als Einordnung nutzen / Anerkennung richtig einordnen
K16 — K12 · Schweizer Modelllandschaft / Anerkennung richtig einordnen

Q1 · EFQM (2024): Das EFQM Modell 2025. Deutsche Broschüre; gedruckte Seitenzahlen.
https://www.dgq.de/wp-content/uploads/2024/11/The_EFQM_Model_2025_DE_FINAL.pdf

Q2 · AFNOR: EFQM Recognition / Operational Excellence. Anerkennung und Sternelevel.
<https://www.afnor.org/en/efqm-excellence/certifications-and-labels/>

Q3 · ESPRIX Excellence Suisse: aktueller Ansatz auf Grundlage des Excellence Framework Europe.
<https://esprix.ch/>

Q4 · SAQ: EFQM Modell 2025. Modellbeschreibung und Informationsangebot mit Swiss Excellence Forum.
https://saq.ch/de/business_excellence/efqm-excellence-modell/

Quellenstand

Webquellen geprüft am 19. Oktober 2026. Q1 ist die Hauptquelle. EFQM-Eigenangaben sind nicht unabhängig als Wirkungsnachweis bestätigt.

Methodik und Verantwortung

Eigene Auswahl, Formulierungen, Visualisierung und Hypothesen: Martin Kellerhals / KMI, auf Basis der beigefügten Arbeitsunterlagen. Keine offizielle Publikation oder Billigung durch EFQM, ESPRIX oder SAQ.

Nutzungsabgrenzung

Keine EFQM-Broschüre, Originalmodellgrafik oder RADAR-Bewertungsmatrix wird hier vervielfältigt. EFQM und RADAR werden zur sachlichen Bezugnahme genannt. Keine pauschale Weiterverwendungslizenz für fremde Inhalte.

Anwendung

Für Führungsdialog, Selbstreflexion und Workshops. Ersetzt weder das Originalmodell noch eine qualifizierte organisationsbezogene Beurteilung.