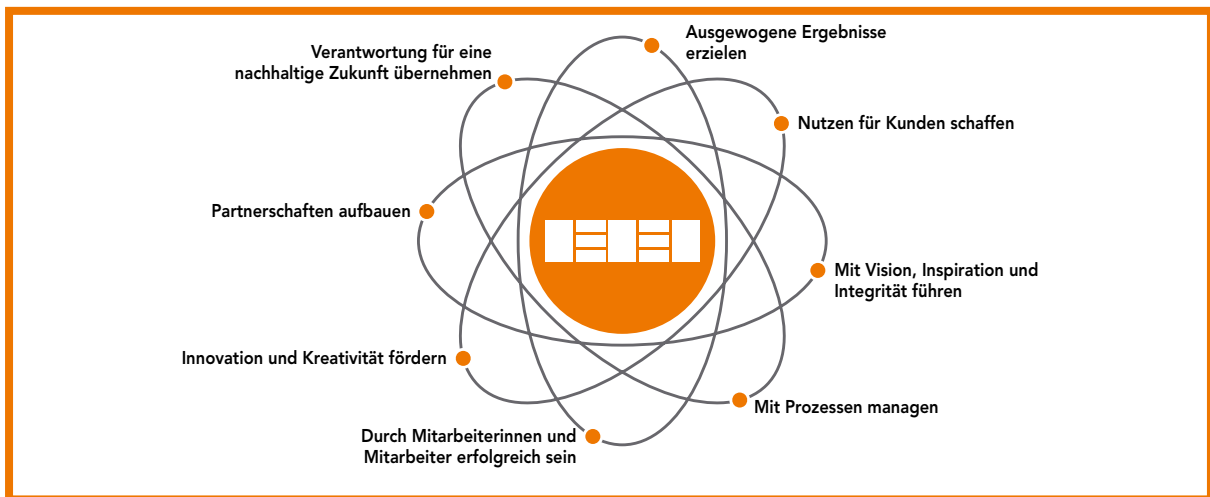


DIE GRUNDKONZEPTE DER EXCELLENCE



Ausgewogene Ergebnisse erzielen

Exzellente Organisationen erfüllen ihre Mission und entwickeln sich in Richtung ihrer Vision. Dabei gehen sie geplant vor und erreichen ausgewogene Ergebnisse in all den Bereichen, die durch die kurz- und langfristigen Bedürfnisse ihrer Interessengruppen bestimmt sind. Sie übertreffen diese Bedürfnisse dort, wo es relevant ist.

Exzellente Organisationen:

- Erkennen und verstehen Schlüsselergebnisse, die für das Erreichen der Mission relevant sind und bewerten den Fortschritt in Richtung der Vision und der strategischen Ziele.
- Erfassen die Bedürfnisse und Erwartungen der Interessengruppen als Input für die Entwicklung und Überprüfung ihrer Strategie und der unterstützenden Leitlinien. Veränderungen werden kontinuierlich und aufmerksam verfolgt.
- Nutzen ein ausgewogenes Set von Ergebnissen, um ihren Fortschritt zu überprüfen. Sie liefern eine Aussage auf die kurz- und langfristigen Prioritäten für die relevanten Interessengruppen mit klar definierten Ursache-Wirkungsbeziehungen.
- Wenden effektive Methoden zum Verständnis zukünftiger Szenarien und zum Management strategischer Risiken an.
- Definieren erforderliche Ergebnisse und zugehörige Leistungsindikatoren und setzen Ziele, die auf dem Vergleich ihrer Leistung mit anderen Organisationen sowie der eigenen Mission und Vision basieren.
- Setzen die Strategie und unterstützende Leitlinien systematisch um, um die angestrebten Ergebnisse zu erreichen, wobei die kurz- und langfristigen Zielsetzungen abgeglichen werden.
- Bewerten die erzielten Ergebnisse, um zukünftige Leistungen weiter zu verbessern und nachhaltigen Nutzen für ihre Interessengruppen zu stiften.
- Stellen die Transparenz des Berichtswesens an die wesentlichen Interessengruppen, inklusive Kontrollorganen, entsprechend deren Erwartungen sicher.
- Versorgen ihre Führungskräfte mit präzisen und hinreichenden Informationen, um tragfähige Prognosen für die zukünftige Leistung der Organisation zu entwickeln und daraus richtige und rechtzeitige Entscheidungen abzuleiten.

Nutzen für Kunden schaffen

Exzellente Organisationen wissen, dass Kunden der Hauptgrund für ihre Existenz sind und streben innovativ nach Wertschöpfung für sie. Dies erreichen sie durch Verständnis und Antizipation der Kundenbedürfnisse und -erwartungen.

Exzellente Organisationen:

- Wissen, wer ihre unterschiedlichen Kundengruppen sind, reagieren auf die verschiedenen Bedürfnisse und Erwartungen und antizipieren sie.
- Gestalten und pflegen einen Dialog mit allen Kunden, beruhend auf Offenheit und Transparenz.
- Streben nach Innovation und schaffen Nutzen für ihre Kunden.
- Stellen sicher, dass die Mitarbeiter die nötigen Mittel, Kompetenzen, Informationen sowie Befugnisse besitzen, um den Kundennutzen zu optimieren.
- Überwachen und überprüfen regelmäßig die Erfahrungen und Wahrnehmungen der Kunden und reagieren rasch und effektiv auf Rückmeldungen.
- Beziehen ihre Kunden in die Entwicklung neuer und innovativer Produkte, Dienstleistungen und Erlebniswelten mit ein.
- Vergleichen ihre Leistung mit relevanten besten Organisationen. Damit verstehen sie ihre Stärken besser, um optimalen Kundennutzen zu schaffen.

Mit Vision, Inspiration und Integrität führen

Exzellente Organisationen haben Führungskräfte, die die Zukunft konsequent gestalten und verwirklichen. Sie agieren als Vorbilder für Werte und Moral.

Führungskräfte exzellenter Organisationen:

- Fixieren und kommunizieren eine klare Richtung und einen strategischen Fokus. Sie vereinen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, so dass diese den Zweck und die Ziele der Organisation unterstützen und verwirklichen.
- Verstehen die wesentlichen Erfolgsfaktoren der Organisation: Sie stimmen die Bedürfnisse der Organisation und ihrer Interessengruppen bei der Planung zur Erreichung gegenwärtiger und zukünftiger Ziele ab.
- Zeigen die Fähigkeit, auf Basis vorhandener Information, früherer Erfahrungen und unter Berücksichtigung der zu erwartenden Auswirkungen Entscheidungen fundiert und zeitgerecht zu treffen.
- Sind flexibel; sie überprüfen, bewerten und passen die Ausrichtung ihrer Organisation, wenn nötig, an. Dabei schaffen sie zu jeder Zeit Vertrauen in die Führung der Organisation.
- Erkennen, dass nachhaltige Vorteile von der Fähigkeit abhängen, schnell zu lernen und zügig mit neuen Arbeitsweisen zu antworten.
- Inspirieren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und schaffen eine Kultur der Einbeziehung, der Zuständigkeit, der Ermächtigung, der Verbesserung und der Verantwortlichkeit auf allen Ebenen.
- Fördern eine Kultur der Entwicklung neuer Ideen und der Förderung neuer Denkweisen, um die Innovation und die Organisationsentwicklung zu unterstützen.
- Treten für die Werte der Organisation ein, sind Vorbilder in Bezug auf Integrität, soziale Verantwortung und ethisches Verhalten sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisation und verbessern so die Reputation ihrer Organisation.

Mit Prozessen managen

Exzellente Organisationen werden mittels strukturierter und an der Strategie ausgerichteter Prozesse gemanagt. Sie treffen faktenbasiert Entscheidungen um ausgewogene und nachhaltige Ergebnisse zu erzielen.

Exzellente Organisationen:

- Schaffen eine Grundstruktur der Schlüsselprozesse und ihrer Zusammenhänge und managen diese so, dass dadurch die Strategie zum Nutzen ihrer Interessengruppen umgesetzt wird, in optimaler Balance von Effizienz und Effektivität.
- Analysieren, kategorisieren und priorisieren ihre Prozesse - inklusive der über die Organisationsgrenzen hinausgehenden Prozesse - und wenden angemessene Ansätze für ihr effektives Management an.
- Entwickeln aussagekräftige Prozessleistungsindikatoren und Ergebnismessgrößen, die klar mit der Messung des Fortschritts hinsichtlich der strategischen Ziele verbunden sind.
- Stützen Entscheidungen auf zuverlässige Informationen und nutzen alles verfügbare Wissen, um die jetzige und prognostizierte Leistung der relevanten Prozesse zu analysieren.
- Verwenden Daten zur jetzigen Leistung und Fähigkeiten von Prozessen, um Chancen zu finden und daraus Innovationen zu generieren.
- Beziehen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die kontinuierliche Bewertung, Verbesserung und Steigerung der Effektivität und Effizienz ihrer Prozesse ein.
- Erzeugen ein hohes Niveau an Vertrauen der Interessengruppen durch Identifikation und angemessenes Management von Risiken über alle ihre Prozesse.
- Managen durchgängig funktionsübergreifende Prozesse in der Organisation und darüber hinaus, um die gewünschten Leistungen und Ergebnisse zu erzielen.

Durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgreich sein

Exzellente Organisationen achten ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und schaffen eine Kultur der aktiven Mitwirkung, um einen angemessenen Ausgleich von organisations- und persönlichen Zielen zu erreichen.

Exzellente Organisationen:

- Verstehen, welche Kompetenzen notwendig sind, um die Mission, die Vision und die strategischen Ziele zu erreichen;
- Schaffen eine Kultur, in der der Einsatz, die Fähigkeiten, die Talente und Kreativität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwickelt und wertgeschätzt werden;
- Stellen sicher, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu deren eigenem und dem stetigen Erfolg der Organisation beitragen können, indem sie partnerschaftlich das volle Potenzial ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erschließen;
- Bringen persönliche, Team- und strategische Organisationsziele in Einklang und stellen sicher, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befähigt werden, ihren Leistungsbeitrag zu maximieren;
- Sorgen für ein ausgewogenes Verhältnis von Arbeitszeit und Freizeit;
- Ermöglichen und achten die Unterschiedlichkeit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter;
- Fördern die Entwicklung der Organisation durch gemeinsame Werte, Zuverlässigkeit, ethische Grundsätze und eine Kultur des Vertrauens und der Offenheit;
- Haben die Leistungsniveaus für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Erreichung der strategischen Ziele klar definiert;
- Ermutigen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu, Gestalter und Botschafter des anhaltenden Erfolgs der Organisation zu sein.

Innovation und Kreativität fördern

Exzellente Organisationen schaffen Mehrwert und steigern ihre Leistung durch kontinuierliche und systematische Innovation, indem sie die Kreativität all ihrer Interessengruppen nutzbar machen.

Exzellente Organisationen:

- Bilden und pflegen Netzwerke, um Möglichkeiten für Innovation anhand von Impulsen aus der Organisation und dem Umfeld zu identifizieren.
- Definieren klare Ziele und Richtungen für Innovation und entwickeln ihre Strategie im Einklang mit geschaffenen Innovationen weiter.
- Entwickeln Vorgehensweisen, um Partner, Kunden und die Gesellschaft dazu anzuregen, sich am Entwickeln von Ideen und Innovationen zu beteiligen.
- Schaffen eine Kultur des unternehmerischen Handelns, um Innovation entlang aller Aspekte der Organisation zu ermöglichen.
- Nutzen Innovation über technologische Veränderungen hinaus, um neue Wege zu finden, für Kunden Wert zu schaffen, für neue Arbeitsweisen und um Partnerschaften aufzubauen.
- Nutzen Innovation, um Reputation und Image der Organisation zu verbessern und neue Kunden, Partner und Talente anzuziehen.
- Pflegen eine offene Denkweise und nutzen Kreativität und Innovation, um schnell auf Herausforderungen zu reagieren.
- Verwirklichen neue Ideen durch innovationsunterstützende Prozesse, die der Art und Bedeutung der angestrebten Verbesserungen gerecht werden.
- Bewerten die Auswirkung und den Mehrwert von Innovationen.

Partnerschaften gestalten

Exzellente Organisationen suchen, entwickeln und unterhalten vertrauensvolle Partnerschaften mit verschiedenen Partnern, um gemeinsamen Erfolg sicherzustellen. Diese Partnerschaften können unter anderem mit Kunden, gesellschaftlichen Gruppen, Schlüssellieferanten, Bildungsorganisationen oder Nichtregierungsorganisationen eingegangen werden.

Exzellente Organisationen:

- Erkennen, dass in einem zunehmend herausfordernden Umfeld Erfolg auf der Effektivität von Partnerschaften beruhen kann, welche sie entwickeln.
- Kennen ihren Zweck und suchen Partner, die ihre Fertigkeiten und Möglichkeiten zur Wertschöpfung für die Interessengruppen verbessern.
- Richten umfassende Netzwerke ein, um mögliche Partnerschaften zu identifizieren.
- Verstehen, dass Partnerschaften langfristige Zusammenarbeit erfordern, damit dauerhafte Wertschöpfung entsteht.
- Identifizieren strategische und operative Partnerschaften basierend auf strategischen und operativen Bedürfnissen und auf sich einander ergänzende Stärken und Fähigkeiten.
- Entwickeln Partnerschaften, die durch Kompetenzen, Synergien und nahtlose Prozesse systematisch die Wertschöpfung für die jeweiligen Interessengruppen ermöglichen.
- Arbeiten mit Partnern zum beiderseitigen Nutzen und unterstützen einander mit Erfahrung, Ressourcen und Wissen zur Erreichung gemeinsamer Ziele.
- Bauen dauerhafte Beziehungen mit Partnern auf, die auf gegenseitigem Vertrauen, Respekt und Offenheit basieren.

Verantwortung für eine nachhaltige Zukunft übernehmen

Exzellente Organisationen schließen ethische Haltung, klare Werte und die höchsten Verhaltensstandards als integrale Bestandteile in ihre Kultur mit ein, was sie dazu befähigt, ökonomische, soziale und ökologische Nachhaltigkeit anzustreben.

Exzellente Organisationen:

- Sichern die Zukunft der Organisation, indem sie den Zweck der Organisation, der die Basis ihrer gesamten Vision, der Werte, der ethischen Grundsätze und des unternehmerischen Verhaltens der Organisation bildet, definieren und kommunizieren.
- Verstehen die Schlüsselkompetenzen der Organisation und wie die Gesellschaft davon profitieren kann.
- Fassen ökonomische, gesellschaftliche und ökologische Nachhaltigkeit als Bezugsgrößen auf, wenn es darum geht, die oft widersprüchlichen Zwänge auszubalancieren, denen sie gegenüberstehen.
- Zeigen, dass sie die Auswirkungen ihres Tuns und des Produktlebenszyklus bedenken und angemessene Maßnahmen zum allgemeinen Gesundheitsschutz, zur Sicherheit und zum Umweltschutz vornehmen.
- Gewährleisten ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine sichere und gesunde Arbeitsumgebung.
- Sorgen dafür, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter integer handeln und wenden die höchsten Standards moralischen Verhaltens an.
- Ermutigen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie andere Interessengruppen darin, an Aktivitäten mitzuwirken, die der Gesellschaft zugutekommen.
- Sind für ihre Interessengruppen und die Gesellschaft hinsichtlich ihre Leistungen transparent und verantwortlich. Sie unterstützen aktiv die Bemühungen, über die Einhaltung rechtlicher Vorschriften hinauszugehen.
- Verteilen Ressourcen im Blick auf langfristige Wirtschaftlichkeit statt auf kurzfristigen Gewinn, sodass sie dort, wo es darauf ankommt, wettbewerbsfähig werden und bleiben.