

Recognised for Excellence
Anerkennung für Excellence



Bewerberleitfaden

Vorstellung der Bewerbungsverfahren:

Flexibles Verfahren

- Rechercheverfahren

- Workshopverfahren

Klassisches Verfahren

©EFQM 2011

Die EFQM strebt die weite Verbreitung dieser Unterlagen in Unternehmen/Organisationen an. Dennoch sind Vervielfältigungen, Veröffentlichungen und/oder Speicherungen jeder Art, ganz oder auszugsweise, elektronisch oder mechanisch, ohne vorherige schriftliche Genehmigung der EFQM oder eine Lizenz der EFQM, die die Nutzung durch Dritte regelt, nicht zulässig.

Inhaltsverzeichnis

Kapitel	Thema	Seite
1	Einleitung	3
2	Flussdiagramme für das Assessment	5
3	Erarbeiten der allgemeinen Informationen zur Organisation	6
4	Planungs- und Vorbereitungstag	7
5	Assessment und Vor-Ort Besuch	7
5.1	Rechercheverfahren	7
5.2	Workshopverfahren	8
5.3	Klassisches Verfahren	10
5.4	Enabler Map-Verfahren	10
6	Feedback-Bericht und Anerkennung	10

Dieser Leitfaden wurde für Bewerber der Anerkennungsstufe „Recognised for Excellence“ (R4E) des EFQM-Programms „Levels of Excellence“ erstellt. Er gibt Bewerbern eine Orientierung, welches der unterschiedlichen Bewertungsverfahren für die eigene Organisation optimal ist.

Allen Verfahren gemein ist, dass im R4E-Verfahren Gutachter – Assessoren genannt – vor Ort kommen und in Gesprächen mit Führungskräften und Mitarbeitern der Organisation ein Fremdbild erzeugen, das in einem Ergebnisbericht der Organisation zurückgespiegelt wird. Der Unterschied in den Verfahren ergibt sich dadurch, dass die Organisation mehr oder weniger detailliert vorab Informationen über die Vorgehensweisen und Ergebnisse vermittelt. Dabei wird zwischen vier Bewertungsverfahren unterschieden, die im Folgenden beschrieben werden.

Angelehnt an das Bewertungsverfahren wird das sogenannte „**klassische Verfahren**“ angeboten. In diesem Verfahren werden die Assessoren vorab durch eine ausführliche, in Prosa verfasste Bewerbungsunterlage über die zu bewertende Organisation informiert.

Ähnlich ist das **Verfahren der „Enabler-Map“**, das ebenfalls der Vorgehensweise im Preisverfahren gleich anhand tabellierten Beschreibung der Vorgehensweisen und der Darstellung der Ergebnisse den Assessoren eine grobe Beschreibung der Organisation liefert. In beiden Fälle ist die Einleitung der Bewerbung eine extrem wichtige Information, da die Assessoren durch die Unterlage die Organisation verstehen sollen.

Weiterhin kann die Organisation den Assessoren die Datenerhebung überlassen und im sogenannten „**Rechercheverfahren**“ (Datenerhebung vor Ort durch die Assessoren) einen Weg wählen, der für die Organisation weniger Vorarbeit bedeutet, aber mehr externe Kosten erzeugt.

Im „**Workshopverfahren**“ (gemeinsame Datenerhebung von Organisation und Assessoren) begleiten die Assessoren einen Bewertungsworkshop der Organisation. Dieses Verfahren setzt voraus, dass die Organisation in der Lage ist, eine faktenbasierte Selbstbewertung durchzuführen. Die Standardformularmethode bietet sich als Grundlage dafür an.

Beim R4E-Prozess wird von Ihnen erwartet, dass Sie die Leistungen Ihrer Organisation bezogen auf jedes Teilkriterium des EFQM-Modells für Excellence darstellen.

Die Kriterien und Teilkriterien des Modells sind so gestaltet, dass sie nicht normativ sind. Sie haben somit die Freiheit, Informationen für die Bewertung vorzulegen, die Ihrer spezifischen Organisation entsprechen. Die Orientierungspunkte, die die Teilkriterien erläutern („Dies kann Folgendes umfassen:“) geben Hinweise darauf, was Berücksichtigung finden könnte. Die EFQM-Broschüre „Das EFQM-Modell für Excellence“ enthält das vollständige Modell. Die Orientierungspunkte sind lediglich als Leitlinien gedacht; Sie sollten sie mit Inhalten füllen, die Ihre Organisation widerspiegeln.

Bei allen drei Vorgehensweisen nimmt das Team ausgebildeter EFQM Assessoren einen Vor-Ort-Besuch vor, führt ein Assessment (entweder in klassischer Form, in Form einer Datenrecherche oder eines Workshops) durch und erstellt einen schriftlichen Ergebnisbericht, in dem die Bereiche für weitere Verbesserungen und eine Punktbewertung auf Teilkriterien-Ebene enthalten sind.

Bewerber, die nach dem Vor-Ort-Besuch der Assessoren 300 oder mehr Punkte erreicht haben, erhalten die Anerkennung „Recognised for Excellence“. Die Anerkennung ist nach erreichter Gesamtpunktzahl wie folgt gestaffelt:

≥300 = 3-Stern (3*)

≥400 = 4 Stern (4*)

≥500 = 5 Stern (5*).

Erfolgreiche Bewerber erhalten von der EFQM eine entsprechende Anerkennungsurkunde und sind berechtigt, das spezielle Logo für Werbezwecke auf Briefköpfen, Geschäftskarten

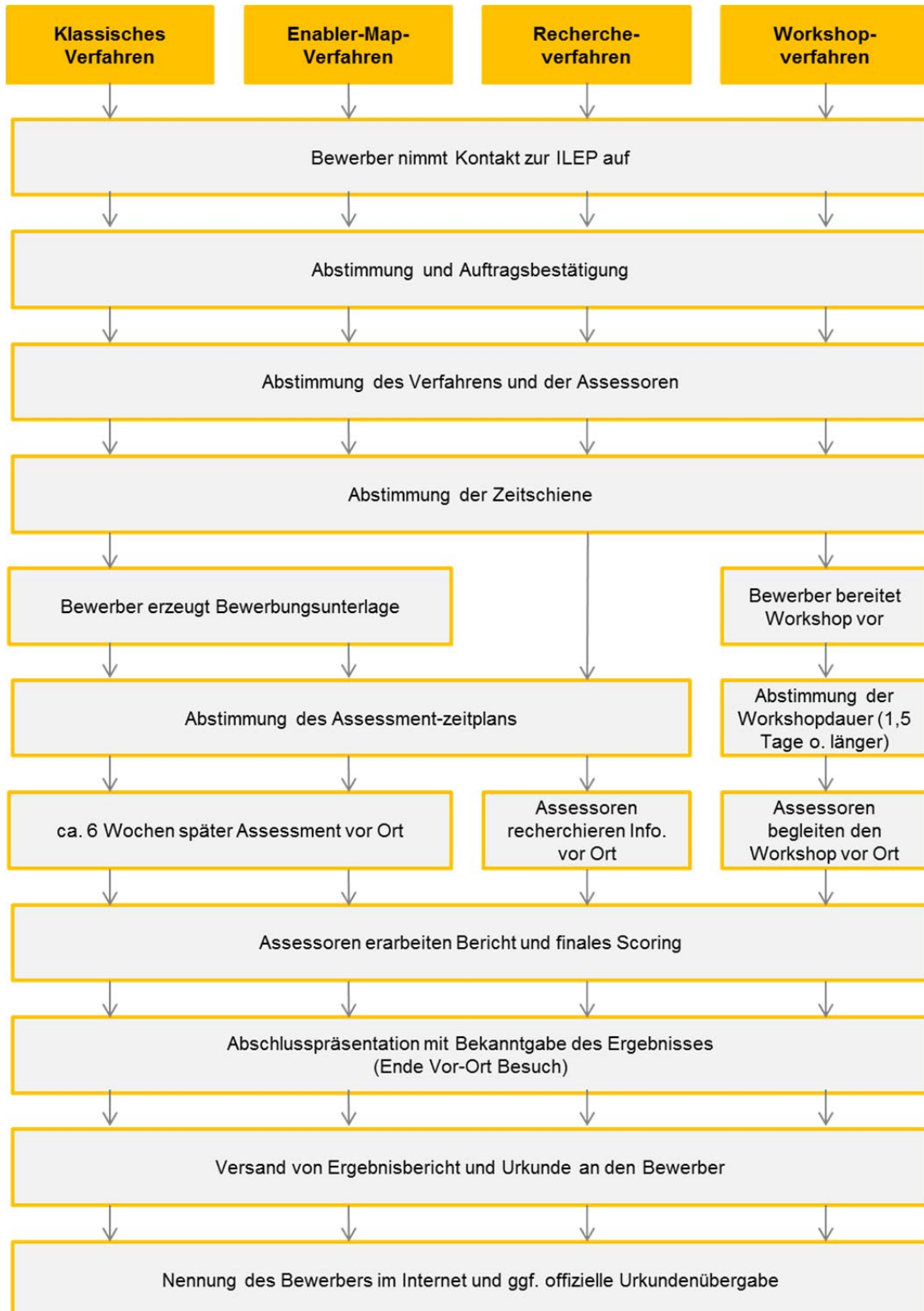
usw. zu verwenden. Die erfolgreichen Bewerber werden auf der Homepage der EFQM sowie der ILEP genannt.

Dieser Leitfaden beschreibt die möglichen Vorgehensweisen bei Recognised for Excellence. Sollten Sie Fragen darüber hinaus haben, setzen Sie sich bitte mit der Initiative Ludwig-Erhard-Preis in Verbindung:

Initiative Ludwig-Erhard-Preis e.V.
Ludwig-Erhard-Straße 16 a
61440 Oberursel
Tel. +49 (0)6171-887688-0
Fax +49 (0)6171-887688-9
Email: info@ilep.de
Internet: www.ilep.de

2. Flussdiagramme für das Assessment

Während des Assessments werden Sie mit den Assessoren einen Prozess mit diversen Schritten durchlaufen. Einzelheiten zu jedem Schritt finden Sie in Kapitel 3-5. Zunächst erhalten Sie aber im Folgenden einen Überblick über den Gesamtprozess.



3. Erarbeiten der allgemeinen Informationen zur Organisation

Unabhängig davon, welches Verfahren Sie wählen, müssen Sie zunächst die **allgemeinen Informationen zur Organisation** erarbeiten und an die ILEP schicken.

Erläuterung zu den Fragen in der Bewerber-Präsentation: Gegenstand der Frage / Erforderliche Information

Kontakt

Bewerber-Adresse und Name der Kontaktperson, die für die ILEP und die Assessoren bei der Vorbereitung des Vor-Ort-Besuchs der Ansprechpartner ist.

Logistische Details zur Organisation

Hier werden Angaben erwartet zu: Geschäftsleitung, Art der Organisation (Privatunternehmen, öffentlicher Sektor...), Anzahl der Mitarbeiter, Anzahl der Standorte, kurze Beschreibung der Organisation.

Zielsetzung/Geschäftsumfeld der Organisation

Ihre Angaben an dieser Stelle sind für die Darstellung Ihrer Organisation von zentraler Bedeutung. Sie beziehen sich auf: Formulierung von Mission oder Zielsetzung; Vision und Werte; Beschreibung der Produkte oder Dienstleistungen, die Sie anbieten; zentrale strategische Ziele.

Wettbewerbs-Umfeld Ihrer Organisation

Externe Interessengruppen: Hier führen Sie Informationen über Ihre Kunden, Partner, Behörden und andere externe Gruppen oder Organisationen auf, die zu ihren Interessengruppen gehören.

Initiativen der Organisation

In diesem Abschnitt geben Sie auf hohem Niveau eine Beschreibung der Initiativen und Verfahren, die in Ihrer Organisation eingeführt sind. Dazu gehören z.B. ISO-Normen, Balanced Scorecard, Selbstbewertung...

Meilensteine der Organisation

Hier beschreiben Sie besondere Erfolge, die Meilensteine für die Entwicklung Ihrer Organisation waren (Zukäufe, Umstrukturierungen, Diversifizierungen,...).

Organigramm

Auf dieser letzten Seite fügen Sie das Organigramm Ihrer Organisation ein (es kann auf einer separaten Seite beigefügt werden).

4. Planungs- und Vorbereitungstag

Optional können Sie einen Termin vereinbaren, zu dem die Assessoren zu Ihnen zum Planungs- und Vorbereitungstag kommen können.

Dieser Tag soll es zum einen den Assessoren ermöglichen, sich ein Bild von Ihrer Organisation zu machen. Zum anderen dient er der Planung des Assessments, unabhängig davon, welche der beiden Vorgehensweisen Sie gewählt haben. Üblicherweise treffen die Assessoren an diesem Tag mit allen oder wenigstens mit einem Teil des Managementteams zusammen, um das Beratungsgremium kennenzulernen.

Alternativ werden diese Informationen telefonisch ausgetauscht und das Kennenlernen findet am ersten Tag des Assessments statt.

5. Assessment und Vor-Ort-Besuch

Wie im Ablauf beschrieben, findet nach der Planungsphase das eigentliche Begutachtungsverfahren (Assessment) statt. Es ist immer vor Ort und sollte möglichst viele Menschen der Organisation einbinden. Alle Details und Erwartungen Ihrerseits tauschen Sie in der Planungsphase mit den Assessoren aus.

5.1 Rechercheverfahren

Wenn Sie das Rechercheverfahren gewählt haben, ist der Planungs- und Vorbereitungstag für die Assessoren verpflichtend.

Die Assessoren erklären vor Ort, wie Sie vorgehen werden und sichten exemplarisch wichtige Aspekte (Vorgehensweisen und Ergebnisse) Ihrer Organisation. Mit diesem Bild können sie eine realistische Assessmentplanung aufmachen.

Beispiel für das Ausfüllen eines Befähiger-Teilkriteriums (Rechercheverfahren):

Teilkriterium Informationsquellen

1a Führungskräfte entwickeln die Vision, Mission, Werte und ethischen Grundsätze und sind Vorbilder für die Kultur der Excellence.

- (1) Protokolle der Strategie-Reviews** für die Überprüfung von Vision und Mission
- (2) Anzahl der an Verbesserungsaktivitäten beteiligten leitenden Mitarbeiter**
- (3) Bericht zu Mitarbeiterbezogenen Ergebnissen**
- (3) Im Mitarbeiter-Handbuch aufgelistete Werte**
- (4) Gleichstellungspolitik**

Es werden die relevanten Informationsquellen erarbeitet.

Beispiel für das Ausfüllen eines Ergebnis-Teilkriteriums (Rechercheverfahren):

Teilkriterium Datenquellen

6a Kundenbezogene Ergebnisse – Messergebnisse über die Wahrnehmung

- (1) 2010 Geschäftsplan** Ergebnis aus Kundenzufriedenheitsbefragung
- (2) Kundenzufriedenheitsbefragung** – Ergebnisse für 2007 - 2010
- (3) Liste Kundenbeschwerden / Anerkennungen** – Intranet

Es ist **sehr wichtig**, dass alle Unterlagen bzw. der Zugriff auf alle Unterlagen (z.B. in elektronischer Form) an einer einzigen Stelle gewährleistet ist, so dass die Assessoren ihre Zeit bei ihrem Besuch effektiv nutzen können.

Nachdem die Assessoren Gelegenheit hatten, die Unterlagen, die Sie zusammengestellt haben, durchzugehen, führen sie Interviews mit Mitgliedern der Organisation, um das Assessment zu vertiefen und die Umsetzung zu überprüfen.

Interviews der Assessoren mit leitenden Führungskräften der Organisation sollten, soweit wie möglich, bereits beim Planungs- und Vorbereitungstag terminiert werden; anderweitige Verpflichtungen sollten zurückgestellt werden. Was genau die Assessoren benötigen, lässt sich erst dann definitiv sagen, wenn sie alle Unterlagen geprüft haben. Interviews mit Mitgliedern der Organisation können u.U. relativ kurzfristig anberaumt werden. Treffen und Interviews sind dazu vorgesehen, um z.B.

- einen Prozess in seinem Gesamtverlauf zu verfolgen, um zu verstehen, wie er funktioniert
- die Umsetzung einer Aktivität in allen relevanten Bereichen zu überprüfen
- zur Verfügung gestellte Informationen zu bestätigen oder zu ergänzen
- nach Beispielen für Gute Praxis zu suchen.

Am Ende des Assessment wird nach einem Konsensworkshop der Assessoren in einer Abschlusspräsentation das Ergebnis des Assessment in seinen wichtigsten Punkten erläutert und die ggf. erreichte Stufe der Anerkennung bekanntgegeben.

5.2 Workshopverfahren

Wenn Sie sich für das Workshopverfahren entschieden haben, werden Sie beim Planungs- und Vorbereitungstag mit den Assessoren die Durchführung des Workshops klären. Dazu zählt neben der Terminierung die Klärung, in welcher Tiefe der Workshop stattfindet. Das Verfahren benötigt eine hinreichende Detaillierung der Betrachtung. Sie muss hinreichend faktenbasiert sein, damit die Assessoren ein bewertbares Bild Ihrer Organisation erhalten. Die Verantwortlichkeit für die Teilkriterien kann – abhängig von den Verantwortungsbereichen der Teilnehmer – unterschiedlichen Personen in der Organisation übertragen werden.

Üblicherweise werden Mitglieder des leitenden Managementteams Workshop-Teilnehmer sein, aber es können sich darunter auch Teilnehmer aus der Organisation befinden, die verschiedene Abteilungen, Standorte, Teams usw. vertreten. Hier zwei Beispiele für das Dokumentieren eines Teilkriteriums.

Beispiel für das Dokumentieren eines Befähiger-Teilkriteriums (Workshop Assessment):

Teilkriterium

1a Führungskräfte entwickeln die Vision, Mission, Werte und ethischen Grundsätze und sind Vorbilder für die Kultur der Excellence

Relevante Vorgehensweisen

1. Meetings zu Strategie und Geschäftsplanung
2. Werte der Organisation
3. Führungskräfte-Training für alle leitenden Mitarbeiter
4. 360° Feedback für alle Führungskräfte
5. Verbesserungsprojekte

% umgesetzt

1. 100%
2. 85%
3. 75%
4. 90%
5. 50%

Bewertet & überprüft? Wann?

1. Jährlich bei Strategie-Review

2. Jährlich bei Strategie-Review
3. Trainingsansatz neu & noch nicht bewertet
4. Vorgehen überprüft am Ende des ersten Jahres
5. Projekte & Einbindung des Managementteams überprüft bei vierteljährlichen Review Meetings

Quellen für Nachweise Beispiele

1. Protokolle der Strategie Meetings
2. Protokolle der Strategie Meetings, Mitarbeiterhandbuch, Intranet
3. Anzahl von Trainings & Aufzeichnungen zum Trainingsbesuch
4. Review-Aufzeichnungen und Verbesserungen eingeführt; Mitarbeiterzufriedenheitsergebnisse
5. Ziele der Führungskräfte; Protokolle aus vierteljährlichen Review Meetings, Aufzeichnungen von Projektteams

Beispiel für das Ausfüllen eines Ergebnis-Teilkriteriums (Workshop Assessment):

Während des Workshops agieren die Assessoren als Moderatoren. Sie stellen sicher, dass alle Teilkriterien berücksichtigt werden und dass jeder die Gelegenheit hat, seinen Beitrag zu Diskussionen zu liefern.

Nach dem Workshop beginnen die Assessoren mit den Interviews von Mitgliedern der Organisation, um das Assessment zu vertiefen und die Umsetzung zu überprüfen. Interviews der Assessoren mit leitenden Führungskräften der Organisation sollten, soweit wie möglich, bereits beim Planungs- und Vorbereitungstag terminiert werden; anderweitige Verpflichtungen sollten zurückgestellt werden. Was genau die Assessoren benötigen, lässt sich erst dann definitiv sagen, wenn sie alle Unterlagen geprüft haben. Interviews mit Mitgliedern der Organisation können u.U. relativ kurzfristig anberaumt werden. Treffen und Interviews sind dazu vorgesehen, um z.B.

- einen Prozess in seinem Gesamtverlauf zu verfolgen, um zu verstehen, wie er abläuft
- die Umsetzung einer Aktivität in allen relevanten Bereichen zu überprüfen
- zur Verfügung gestellte Informationen zu bestätigen oder zu ergänzen
- nach Beispielen für Gute Praxis zu suchen.

Teilkriterium

6a. Messergebnisse über die Wahrnehmung

Relevante Quellen für Daten

1. Feedback aus Kundenbefragung
2. Feedback von Fokusgruppen
3. Feedback aus Beschwerden und Anerkennungen

Trends?

1. 3 Jahre positive Trends für die meisten Parameter
2. Gut über 2 Jahre
3. Beschwerden zeigen Abwärtstrend über 4 Jahre

Ziele?

1. Ziele für einige Parameter gesetzt & dort auch erreicht
2. Keine Ziele gesetzt
3. Ziele Beschwerden gesetzt & erreicht

Vergleiche

1. Gut im Vergleich mit anderen Organisationen
2. Kein Vergleich
3. Keine Vergleiche

Umfang

1. Alle Kunden & alle Abteilungen erfasst
2. Nur Schlüsselkunden erfasst

3. Alle Kunden & alle Abteilungen erfasst

Am Ende des Besuchs halten die Assessoren ein kurzes Abschlusstreffen ab. Zu diesem Zeitpunkt erläutern die Assessoren die wichtigsten Erkenntnisse und das Ergebnis der Bewertung.

5.3 Klassisches Verfahren

Dieses Verfahren bereitet Sie optimal auf die Teilnahme an einem Excellence-Preis vor. Die Erzeugung der Bewerbungsunterlage braucht einen Zeitrahmen von 3 bis 6 Monaten. Sie können gerne von eigenen Unterlagen ausgehen (Qualitätsberichte etc.). Im Einzelfall können Sie mit der ILEP abstimmen, ob sogar das vorhandene Dokument die Eigenschaften mitbringt, um als Basis eines Assessments nach klassischer Vorgehensweise zu dienen.

Die Assessoren arbeiten mit dem Dokument intensiv als Vorbereitung auf den Besuch vor Ort. Die Güte des Dokuments ist also nicht unerheblich für den angestrebten Effekt, durch eine aussagekräftige Unterlage ein kurzes Assessment zu gestalten. Sie können auf Anfrage von der ILEP ein Beispieldokument erhalten, das Ihnen in idealer Weise die Gestaltung eines solchen Dokuments aufzeigt.

5.4 Enabler Map Verfahren

Die meisten Bewerber um den Ludwig-Erhard-Preis nutzen die Möglichkeit Ihre Organisation in einer kurzen Form darzustellen. Tabelliert werden die Vorgehensweisen in den Elementen der RADAR-Logik abgebildet. Die Vollständigkeit der Liste der Vorgehensweisen ist für die Assessoren eine wichtige Eigenschaft, da die Enabler Map eine Art „Adressbuch“ Ihrer Organisation ist.

Die Ergebnisse werden nur durch die wichtigsten exemplarisch dargestellt. Dabei ist es wichtig, die „Schlüsselergebnisse“ im Sinne des Excellence-Ansatzes tatsächlich erkannt zu haben. Wir empfehlen hierzu unser kostenloses WBT (Web Based Training) zum Check des Verständnisses.

6. Feedback und Anerkennung

Nach dem Vor-Ort-Besuch erarbeiten die Assessoren einen Ergebnisbericht, der Ihnen durch die ILEP zugeschickt wird. Das Feedback stützt sich auf die 9 Kriterien des EFQM-Modells, verbunden mit einem Überblick auf Basis der Grundkonzepte der Excellence. Er benennt im einzelnen Bereiche, in denen Sie gute Arbeit geleistet haben, und Bereiche, in denen es Verbesserungsmöglichkeiten gibt. Außerdem gibt er die Punktbewertung für die Kriterien an.

Erfolgreiche Organisationen erhalten innerhalb von zwei Wochen eine Urkunde und ein Logo zur Bestätigung ihrer Anerkennung „Recognised for Excellence“.