

EFQM Levels of Excellence

Recognised for Excellence



Informationsbroschüre



**Quality Austria Trainings-,
Zertifizierungs- und Begutachtungs GmbH**
Gonzagagasse 1/24
1010 Wien, Austria

Tel.: (+ 43 1) 274 87 47-125

Fax: (+ 43 1) 274 87 47-100

unternehmensqualitaet@qualityaustria.com

www.qualityaustria.com

Copyright © 2010 Quality Austria

Nachdruck und Vervielfältigung,
auch auszugsweise, nur mit
schriftlicher Genehmigung der
Quality Austria GmbH

Anmerkung zur vorliegenden Bewerbungsbroschüre:

Die grammatikalisch maskuline Form der Substantive wird bei allen Berufs-, Funktions- oder ähnlichen Bezeichnungen geschlechtsneutral verwendet.

Inhaltsverzeichnis

1.1 Quality Austria - EFQM	4
1.2 EFQM Levels of Excellence und	5
Staatspreis Unternehmensqualität	5
Committed to Excellence	6
Recognised for Excellence	6
Staatspreis Unternehmensqualität -	7
Was ist Unternehmensqualität?	7
Was ist der Staatspreis Unternehmensqualität?	7
In welchen Kategorien kann man einreichen?	8
Welchen Nutzen haben Bewerber?	8
EFQM Excellence Award (EEA)	8
2. Recognised for Excellence	9
Zielgruppe	9
Leistungsumfang	10
Aufwand, Termine	10
Terminplan	11
Ablauf	11
Bewerbungsunterlagen, Selbstbeschreibung	12
Unternehmensüberblick	12
Unternehmensbeschreibung und Dokumente bzw. Aufzeichnungen	12
Einreichung der Bewerbungsunterlagen	13
DER BEWERTUNGSVORGANG	14
Ablauf der Bewertung für Recognised for Excellence	14
Punktevergabe	14
ANHANG: DAS EFQM EXCELLENCE MODELL 2010	17
DIE BEWERTUNGSKRITERIEN EFQM Excellence Modell 2010	18
BEFÄHIGER - KRITERIEN	18
ERGEBNIS - KRITERIEN	21
RADAR-BEWERTUNGSMATRIX 1 – BEFÄHIGER	22
RADAR-BEWERTUNGSMATRIX 2 – ERGEBNISSE	23

1.1 Quality Austria - EFQM

Quality Austria ist nationaler Marktführer und Ansprechpartner in den Bereichen der Integrierten Managementsysteme und Branchenstandards betreffend Qualität, Umwelt und Sicherheit. Die Leistungen der Quality Austria reichen von der Aus- und Weiterbildung im Bereich internationaler Managementtrends, der Zertifizierung von Qualitäts- und Managementsystemen bis zur Vergabe des Austria Gütezeichens.

Die Prämierung österreichischer Organisationen mit dem Staatspreis Unternehmensqualität erfolgt in Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend und der AFQM.

Die Zusammenarbeit der Quality Austria mit IQNet, EOO, EFQM und weiteren internationalen Organisationen sichert die Vermittlung von globalem Know-how und macht das Unternehmen zu einem kompetenten Partner. Weltweit kooperiert Quality Austria mit rund 100 Mitgliederorganisationen. Über 11.000 Organisationen in knapp 50 Ländern profitieren bereits davon.

Quality Austria ist ein stabiler Faktor für wertvolle Synergien am Wirtschaftsstandort Österreich.



Die European Foundation for Quality Management (EFQM), entstand 1988 in Brüssel durch den Zusammenschluss von 14 führenden europäischen Unternehmen. Die EFQM ist eine gemeinnützige Organisation mit mehr als 700 europäischen Firmenmitgliedern, die sich der Excellence verpflichtet haben.

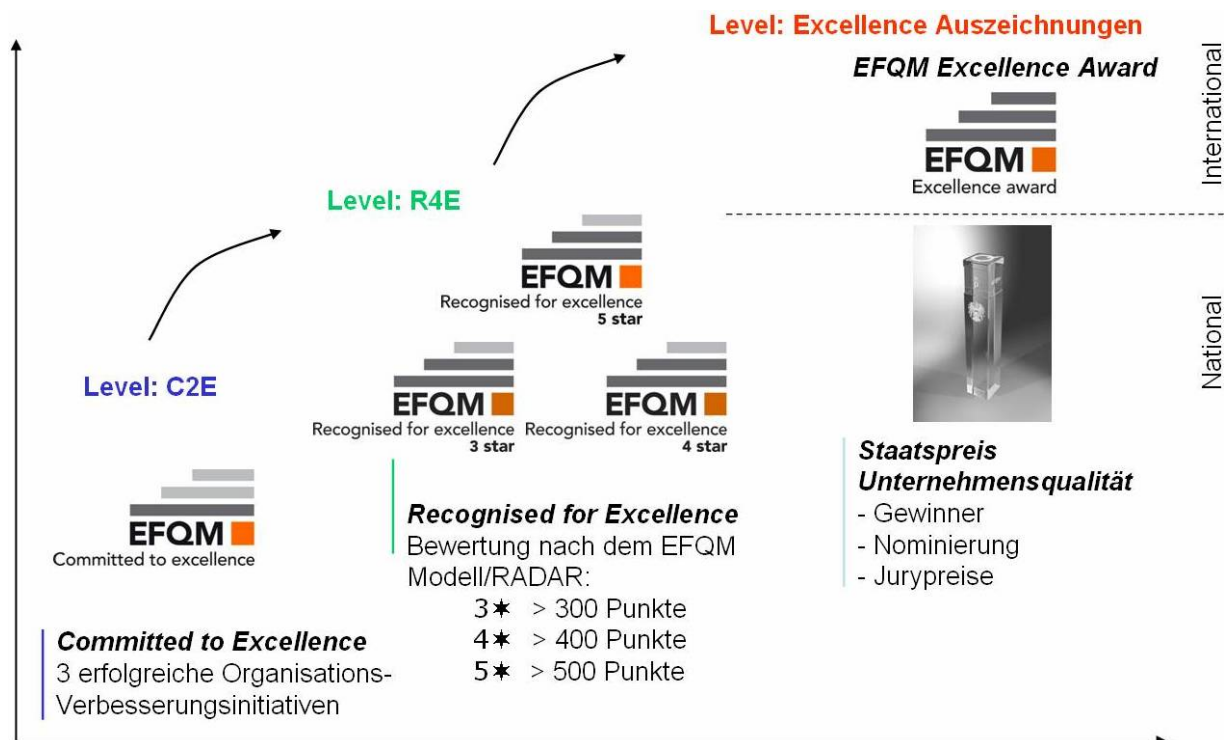
Die EFQM kooperiert in Partnerschaften mit verwandten nationalen Organisationen, um das Know-how für nachhaltige Excellence in Europa zu vermitteln. Heute zählt das Netzwerk mehrere tausend Mitglieder. Als Eigentümer des Excellence-Modells verleiht die EFQM den EFQM Excellence Award (EEA) – eine internationale Auszeichnung für herausragende Leistungen.

Die EFQM wird unterstützt von einem Netzwerk von 25 Nationalen Partnerorganisationen in ganz Europa. Quality Austria ist Österreichs Nationale Partnerorganisation der EFQM.

1.2 EFQM Levels of Excellence und Staatspreis Unternehmensqualität

Auf europäischer Ebene existiert seit 2001 ein einheitliches Anerkennungsprogramm der EFQM, die „Levels of Excellence“. Dieses wurde entwickelt, um einzelne Schritte zu unternehmerischer Excellence, vor bzw. unabhängig von der Bewerbung um den EFQM Excellence Award (EEA) oder um einen nationalen Qualitätspreis, in klar definierten Stufen anzuerkennen.

Für Organisationen besteht die Möglichkeit, bei Erfüllung bestimmter Erfordernisse, in Abhängigkeit ihres festgestellten Reifegrades, die internationale Anerkennung **Recognised for Excellence** oder **Committed to Excellence** von der EFQM zu erhalten.



Committed to Excellence

Um die Anerkennung Committed to Excellence zu erhalten, muss beim Bewerber festgestellt werden, dass mindestens drei aus einer Selbstbewertung nach den 9 Kriterien des EFQM Excellence Modells abgeleitete Maßnahmen erfolgreich durchgeführt wurden. Dazu wird in einem Vor-Ort-Besuch durch einen Validator festgestellt, inwieweit der Maßnahmenplan entsprechend der RADAR-Logik festgelegt und umgesetzt wurde.



Erfüllt der Bewerber die geforderten Kriterien (detaillierte Informationen erhalten Sie bei der Quality Austria), wird ihm die Anerkennung „Committed to Excellence“ der EFQM und der Quality Austria verliehen. Die Urkunde hat eine Gültigkeit von zwei Jahren und darf zu Werbezwecken benutzt werden.

Recognised for Excellence

Die Stufe "Recognised for Excellence" zeichnet Organisationen oder Organisationseinheiten aus, die auf Grund der Umsetzung der Prinzipien des EFQM Excellence Modells bereits ein definiertes Mindest-Niveau erreicht haben.

Die Bewertung basiert auf dem EFQM Excellence Modell mit allen Teilkriterien. Bewerber, die nach dem Besuch des Assessorenteams mehr als 300 (3★), 400 (4★) oder 500 (5★) Punkte nach der RADAR-Bewertung erreichen, erhalten die Urkunde „Recognised for Excellence“ von der EFQM und der Quality Austria. Die Urkunde hat eine Gültigkeit von zwei Jahren und darf zu Werbezwecken benutzt werden.



Staatspreis Unternehmensqualität -

Der einzige Preis, den man nicht gewinnen kann.

Was ist Unternehmensqualität?

Unternehmensqualität ist ein Top-Führungsthema. Es steht für das Engagement aller Mitarbeiter, die Qualität der Führung, Prozesse und Leistungen sowie für die konsequente Weiterentwicklung eines Unternehmens. Die Herausforderung für Unternehmen besteht darin, das operative Geschäft exzellent umzusetzen und mit nachhaltiger Arbeit an der Zukunft zu verbinden. Der wirtschaftliche Erfolg und die Zufriedenheit der Stakeholder stehen dabei im Mittelpunkt.



Was ist der Staatspreis Unternehmensqualität?

Der Staatspreis Unternehmensqualität ist eine Auszeichnung für exzellentes Arbeiten und konsequente Weiterentwicklung eines Unternehmens. Er wird an österreichische Unternehmen im Profit- und Non-Profit-Bereich vergeben.

Der Staatspreis Unternehmensqualität ist der einzige Preis, den man nicht gewinnen kann, sondern den man sich erarbeitet. Dabei unterziehen sich Unternehmen einer intensiven Bewertung durch Experten aus der Praxis. Die Experten orientieren sich an den Prinzipien des EFQM Excellence Modells, das als Bewertungsgrundlage für den Staatspreis dient. Unternehmen müssen dabei den Nachweis erbringen, dass über mehrere Jahre hinweg ein wesentlicher Beitrag zur Erfüllung der Ansprüche aller Interessensgruppen – Kunden, Mitarbeitern, Lieferanten, Aktionären und Gesellschaft – geleistet wurde.

Der Preis wird seit 1996 von der Austrian Foundation for Quality Management (AFQM) in Kooperation mit dem Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend vergeben.



In welchen Kategorien kann man einreichen?

Die Auszeichnungen werden in folgenden Kategorien vergeben:

- Großunternehmen (*mehr als 250 Mitarbeiter*)
- Unternehmensbereiche und Tochterunternehmen mit begrenzter Eigenständigkeit
- Kleine und Mittlere Unternehmen (*bis zu 250 Mitarbeiter*)
- Non-Profit Organisationen

Die genaue Zuordnung erfolgt in Rücksprache mit der AFQM.

Basierend auf der Bewertung des Expertenteams ermittelt die Jury in jeder der vier Kategorien Nominierte. Aus diesen maximal drei Nominierten bestimmt die Jury den Staatspreisträger in der jeweiligen Kategorie. Ergänzend können Jurypreise für hervorragende Leistungen einzelner Aspekte vergeben werden.

Welchen Nutzen haben Bewerber?

- Wirtschaftlichen Erfolg durch die Orientierung an einem europaweit anerkannten Modell:
 - Die Anwendung des EFQM-Excellence Modells bringt zufriedenere Kunden und Mitarbeiter sowie Kosten und Wettbewerbsvorteile.
- Einen detaillierten Feedback-Report für alle Bewerber:
 - Ein Feedback-Report fasst die Ergebnisse des Bewertungsprozesses zusammen, stellt die Stärken und Verbesserungspotenziale im Detail dar und unterstützt damit die nachhaltige Weiterentwicklung der Organisation.
- Interne und externe Anerkennung
 - Die Vergabe des Staatspreises Unternehmensqualität ist mit hohem Prestige für die Preisträger verbunden.

EFQM Excellence Award (EEA)

Nach erfolgreicher Anerkennung von Recognised for Excellence 5★ oder erfolgreicher Bewerbung um den Staatspreis Unternehmensqualität wird Organisationen empfohlen, sich um den europäischen Qualitätspreis, den EFQM Excellence Award, zu bewerben, der jährlich von der EFQM vergeben wird.



Nähere Informationen erhalten Sie unter www.efqm.org.

2. Recognised for Excellence

Mit Recognised for Excellence wird der Fortschritt auf dem Weg zu Excellence durch eine unabhängige Bewertung festgestellt. Organisationen lernen ihre gegenwärtige Leistungsfähigkeit kennen. Das Punkteprofil ermöglicht Benchmarks mit anderen Organisationen mit vergleichbarem Reifegrad. Die identifizierten Stärken und Verbesserungspotenziale stellen eine hervorragende Grundlage für die Priorisierung von Maßnahmen dar.

Bewerber profitieren in mehrfacher Hinsicht:

- Ein Assessorenteam aus erfahrenen Führungskräften nimmt die Bewertung vor und gibt einen fundierten Bericht ab zu allen Aspekten der Organisation. Dieser Bericht bildet die Grundlage für gezielte Verbesserungen.
- Die Anerkennung für Excellence wird nach einem europaweit gültigen Standard vorgenommen, profiliert den Bewerber gegenüber der Marktkonkurrenz und fördert die Motivation der Mitarbeiter.
- Ein Profil nach Punkten ermöglicht Benchmarks mit anderen Organisationen mit vergleichbarem Reifegrad.
- Prozess und Vorgehensweise von Recognised for Excellence basieren auf einem für vorbildliche Organisationen gültigen Bewertungsschema, ist aber weniger aufwändig und kostenträchtig als die Bewerbung um einen Qualitätspreis.
- Die Vorgehensweise ist in sich stimmig und systematisch und kann ebenso zur Bewertung von Untereinheiten von Organisationen verwendet werden.

Den größten Nutzen zieht der Bewerber aus dem Feedback-Bericht der Assessoren. Er enthält wichtige Hinweise und Listen der Stärken und Verbesserungspotenziale für jedes der neun Kriterien des EFQM Excellence Modells.

Zielgruppe

Organisationen, die sich um Recognised for Excellence bewerben

- geben umfassender Unternehmensqualität hohen Stellenwert und haben ein entsprechendes Excellence-Programm organisationsweit umgesetzt
- verstehen das EFQM Excellence Modell als Bezugsrahmen für Unternehmensqualität und haben mit Selbstbewertungen positive Erfahrungen gesammelt
- sind dominant außenorientiert, beziehen externe Benchmarks und Vergleichszahlen als Basis für Weiterentwicklung ein und richten ihre Zielentwicklung an entsprechenden Fakten aus

Leistungsumfang

- **Analyse** der eingereichten Bewerbungsunterlagen
- **Site-Visit** (Vor-Ort-Besuch) des Assessmentteams
- **Schriftlicher Statusbericht** und mündliches Feedback zu Stärken und Verbesserungspotenzialen
- Bei erfolgreicher Bewerbung, d.h. entsprechendem Punkteniveau aus der Bewertung, die international anerkannte **Auszeichnung Recognised for Excellence**

Aufwand, Termine

Der Aufwand setzt sich wie folgt zusammen:

- Honorarpauschale für die Durchführung des Assessments (abhängig von der Unternehmensgröße lt. Tabelle)
- Die mit dem Site-Visit verbundenen Reise- und Aufenthaltskosten des Assessmentteams
- Lizenzgebühr EFQM € 500,-

Der Aufwandsermittlung für das Assessorenhonorar liegt eine transparente Mengenkalkulation (Assessmenttage) zugrunde.

Dieses Mengengerüst beruht auf Erfahrungswerten. Bei deutlichen Überschreitungen zufolge mangelhafter Qualität der Unterlagen bzw. unerwarteter Komplexitäten wird in Abstimmung mit dem Bewerber der zusätzliche Aufwand verrechnet.

Organisationsgröße (Beschäftigte)	Assessoren-Team (Anzahl)	Honorar-pauschale	Honorar-pauschale AFQM Mitglieder
0 – 50	2	5.400,-	5.000,-
51 – 250	2	12.000,-	11.200,-
251 – 1000	3	17.000,-	15.800,-
1001 – 2500	3	20.400,-	19.000,-
> 2500	4	32.200,-	30.000,-

Alle Teammitglieder eines Assessmentteams verfügen über umfangreiche Berufserfahrung, die europaweit anerkannte Ausbildung zum EFQM Excellence Assessor und entsprechende Assessmenterfahrung. Hospitanten sammeln Assessmenterfahrung. Mit der verbindlichen Beauftragung werden 50% der Honorarpauschale verrechnet. Nach Vorliegen des Statusberichts und der Auszeichnungsurkunde werden die zweite Hälfte der Honorarpauschale, die Reisespesen und gegebenenfalls die Lizenzgebühr der EFQM verrechnet. Die Preise verstehen sich zuzüglich 20 % Mehrwertsteuer.

Terminplan

Recognised for Excellence kann jederzeit begonnen und durchgeführt werden. Für die Planung des Assessments (Auswahl Team, Vorbereitung) sind Mindest-Vorlaufzeiten erforderlich.

Beachten Sie bitte, dass zwischen dem Einreichen des Anmeldeformulars und dem Einreichen der Bewerbungsunterlagen (Selbstbeschreibung des Unternehmens) **mindestens 6 Wochen** liegen müssen. Ebenso müssen zwischen dem Einreichen der Bewerbungsunterlagen und dem ersten Termin mit dem Assessorenteam **mindestens 6 Wochen** liegen.

Wir werden uns bemühen, Ihren Terminvorgaben zu entsprechen, was sich aber – je nach Verfügbarkeit der Assessoren – nicht in allen Fällen verwirklichen lassen wird.

Bitten tragen Sie hier, Ihre ungefähr geplanten Zeitdaten ein:

Zeitplan	Vorlage der Bewerbungsunterlagen (Selbstbeschreibung der Organisation)	Site Visit mind. 6 Wochen nach Vorlage der Bewerbungsunterlagen
Geplante Termine		

Ablauf

Vor einer Bewerbung um die Stufe Recognised for Excellence wird die Durchführung einer Selbstbewertung auf Basis der 32 Teilkriterien empfohlen.

Für die erfolgreiche Auszeichnung Recognised for Excellence stellt eine Bewertung nach dem EFQM Excellence Modell mit allen 32 Teilkriterien und der RADAR-Logik die Grundlage dar. Das Assessment wird durch mehrere erfahrene Assessoren durchgeführt. Basis für die Bewertung sind sowohl die eingereichten Unterlagen als auch die Erkenntnisse im Zuge eines Site Visits.

Bewerber die aus dieser Bewertung mehr als 300 (3*), 400 (4*) oder 500 (5*) erreichen, erhalten die entsprechende Urkunde Recognised for Excellence von der Quality Austria und der EFQM.

Bewerbungsunterlagen, Selbstbeschreibung

Selbstbeschreibungen entsprechend dem Bewerb um den Staatspreis Unternehmensqualität, beinhalten die folgenden Elemente:

Unternehmensüberblick

Grundlage für das Verständnis der Bewerber-Organisation durch die Assessoren ist ein schriftlicher Unternehmensüberblick (Zusammenfassung von bis zu vier DIN A4 Seiten). Dieser Überblick wird nach dem Ermessen des Unternehmens erstellt und sollte beispielsweise Angaben zu folgenden Punkten enthalten:

- Geschichte
- Organigramm
- Abgrenzung nichteigenständiger Unternehmen, Einbindung in Gesamtorganisation
- Markt, Wettbewerbsumfeld
- Positionierung, Schlüsselfaktoren für den Erfolg
- Kunden- und Lieferantenportfolio
- Hauptprodukte und -dienstleistungen
- Technologie und Rohstoffe
- Gesetzliche Rahmenbedingungen
- Kooperationen

Unternehmensbeschreibung und Dokumente bzw. Aufzeichnungen

Als Basis für die Bewertung durch die Assessoren sind die nachfolgend beschriebenen schriftlichen Informationen zur Verfügung zu stellen.

Es besteht die Möglichkeit, zwischen 2 Ansätzen zu wählen:

- Vollständige Selbstbeschreibung nach dem EFQM Excellence Modell (max. 46 DIN A4 Seiten)
- Verkürzte Selbstbeschreibung nach dem EFQM Excellence Modell und verlängertes Site Visit (min. 19 DIN A4 Seiten, max. 46 DIN A4 Seiten)

Vollständige Selbstbeschreibung („Klassisches Verfahren“)

- Beschreibung der Vorgehensweisen gegliedert nach den 5 Befähiger-Kriterien und jeweiligen Teilkriterien sowie Darstellung der Ergebnisse gegliedert nach den 4 Ergebnis-Kriterien und jeweiligen Teilkriterien des EFQM Excellence Modells (klassisches Bewerbungsdokument)

Verkürzte Selbstbeschreibung – Verlängertes Site Visit („Verfahren 2005+“)

- Beschreibung der wichtigsten Vorgehensweisen im Ausmaß von mindestens 15 A4 Seiten, gegliedert nach den 5 Befähiger-Kriterien des EFQM Excellence Modells (zugeordnet nach den Hauptkriterien, nicht zwingend nach den Teilkriterien)
- Einreichung zusätzlicher Informationen für die Bewertung durch die Assessoren: Verfügbare, z.B. im Tagesgeschäft verwendete Dokumente, Aufzeichnungen und Ergänzungen, welche die Vorgehensweisen der Organisation entsprechend den Forderungen der Befähiger-Kriterien des EFQM Excellence Modells darstellen
- Eintragung aller nicht eindeutig einem Befähiger-Teilkriterium zugeordneten Beschreibungen oder Zusatz-Informationen (Konzepte, Ansätze oder Methoden) in die Tabelle „Zuordnung von Ansätzen zu Teilkriterien“ (siehe Anhang)
- Darstellung der Ergebnisse oder Einreichung interner Aufzeichnungen zu den Ergebnissen, gegliedert nach den 4 Ergebnis-Kriterien des EFQM Modells (zugeordnet den jeweiligen Teilkriterien) im Ausmaß von mind. 4 A4 Seiten

Die Unternehmensbeschreibung, Dokumente und Aufzeichnungen sind auf **46 DIN A4 Seiten beschränkt** (exklusive Unternehmensüberblick und Tabelle „Zuordnung von Ansätzen zu Teilkriterien“). Die Unterlagen (Beschreibung, Tabelle, Dokumente, Aufzeichnungen, Ergänzungen) sind der Quality Austria zu übermitteln und werden durch diese den Assessoren als Grundlage für die Beurteilung zur Verfügung gestellt.

Weitere, für die Bewertung notwendige, vertrauliche oder vertiefende Unterlagen können mit dem Assessment Teamleader abgestimmt und im Zuge des Site Visits vor Ort vorgelegt, besprochen und bewertet werden.

Einreichung der Bewerbungsunterlagen

Ihre Unterlagen für die Bewerbung senden Sie bitte an:

Quality Austria GmbH
Gonzagagasse 1/24
A-1010 Wien

Senden Sie bitte je Assessor (siehe Abschnitt Gebühren und Kosten) ein Exemplar ihrer Bewerbungsunterlagen sowie ein Exemplar für die Quality Austria

Zusätzlich senden Sie bitte ihre Unterlagen in elektronischer Form an:

unternehmensqualitaet@qualityaustria.com

DER BEWERTUNGSVORGANG

Ablauf der Bewertung für Recognised for Excellence

Ihre Leistungen werden, je nach Organisationsgröße, von einem Team von zwei bis vier qualifizierten Assessoren beurteilt, so dass bei der Punktevergabe ein hohes Maß an Objektivität gewährleistet wird. Zu den Assessoren gehören Führungskräfte aus österreichischen Unternehmen sowie Wissenschaftler und Experten unterschiedlicher Bereiche.

Im Rahmen der Bewerbung um den Staatspreis Unternehmensqualität oder um eine Auszeichnung für Recognised for Excellence werden durch die Assessorenteams auf Basis der eingereichten schriftlichen Unterlagen und dem nachfolgenden Besuch vor Ort (Site Visit) Stärken und Verbesserungspotenziale des Bewerbers in Bezug auf das EFQM Excellence Modell und die RADAR Matrix erarbeitet. Darauf aufbauend erfolgt die Punktevergabe entsprechend der Gewichtung der Kriterien des EFQM Excellence Modells.

Punktevergabe

Die Punktebewertung von Befähiger-Kriterien und Ergebnis-Kriterien berücksichtigt folgende Gesichtspunkte, entsprechend der RADAR Bewertungsmatrix 1 und 2:

BEFÄHIGER-Kriterien

In der Befähiger-Matrix werden die Ergebnisse für Vorgehensweisen zu den 5 Befähiger-Kriterien erfasst: Führung; Strategie; Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter; Partnerschaften und Ressourcen; Prozesse, Produkte und Dienstleistungen.

Jedes der Teilkriterien der Befähiger-Kriterien wird hinsichtlich der Stärken und Verbesserungspotenziale in Bezug auf **Vorgehen**, **Umsetzung** und **Bewertung und Verbesserung** beurteilt und bewertet.

Das **Vorgehen** behandelt die definierten Konzepte, Ansätze und Methoden, mit denen die Organisation das jeweilige Teilkriterium abdeckt.

Die Punktebewertung berücksichtigt folgende Aspekte:

- Inwiefern das Vorgehen **fundiert** ist, d.h.
 - klar begründet
 - auf definierten Prozesse basiert
 - auf Bedürfnisse der Interessensgruppen ausgerichtet
 - im Laufe der Zeit bewusst weiterentwickelt

- Inwieweit das Vorgehen **integriert** ist, d.h.
 - die Strategie unterstützt
 - mit anderen Vorgehensweisen sinnvoll verzahnt ist

Die **Umsetzung** betrifft das Ausmaß, in dem das konzipierte Vorgehen konsequent aktiv und umfassend tatsächlich angewendet wird. Die Zahl der vergebenen Punkte spiegelt die angemessene und wirksame Anwendung des jeweiligen Ansatzes wieder und berücksichtigt folgende Aspekte:

- In welchem Ausmaß (Prozent des Potenzials) das Vorgehen **eingeführt** ist, d.h.
 - vertikal durch alle relevanten Hierarchie-Ebenen
 - horizontal durch alle relevanten Bereiche oder Prozesse
- Inwieweit das Vorgehen **systematisch** (planmäßig und mit der Fähigkeit zur situativen Anpassung) umgesetzt ist

Die **Bewertung und Verbesserung** umfasst, was eine Organisation tut, um das Vorgehen und dessen Umsetzung zu überprüfen und zu verfeinern.

Die Punktebewertung berücksichtigt folgende Aspekte:

- Inwieweit Effektivität und Effizienz von Vorgehen und Umsetzung mit geeigneten Kennzahlen regelmäßig **gemessen** werden
- Inwieweit durch **Lernen** gute Praktiken und Verbesserungsmöglichkeiten identifiziert werden und **Kreativität** angewandt wird
- Inwieweit Schlussfolgerungen aus Messung, Lernen und Kreativität für **Verbesserungen** genutzt werden

Die Assessoren verwenden die RADAR-Bewertungsmatrix 1, um die Elemente **Vorgehen, Umsetzung und Bewertung und Verbesserung separat**, für das **jeweilige Teilkriterium** mit einem Prozentsatz zu bewerten. Daraus wird eine prozentuale Gesamtbewertung errechnet und anhand der im EFQM Excellence Modell dargestellten Gewichte in Punkte umgerechnet.

ERGEBNIS-Kriterien

Die Bewertung der Teilkriterien der Ergebnis-Kriterien erfolgt anhand von Relevanz, Nutzen und konkreten Leistungen der dargestellten **Ergebnisse**.

- Relevanz und Nutzen
 - Umfang und Relevanz (Berücksichtigung relevanter Interessengruppen, Konsistenz zur Strategie, Beziehungen untereinander, Identifizierung und Priorisierung der Schlüsselergebnisse)
 - Integrität (Zeitgerechtheit, Aussagekraft, Genauigkeit)
 - Segmentierung (Angemessenheit)
- Leistungen
 - Trends (Ergebnisverläufe positiv oder nachhaltig gute Leistungen)
 - Ziele (für Schlüsselergebnisse gesetzt, angemessen und erreicht)

- Vergleiche (angemessene und günstige Vergleiche mit anderen Organisationen für Schlüsselergebnisse)
- Ursachen (Zusammenhänge zwischen Ergebnissen und Befähigern werden verstanden, begründete Annahme, dass Leistung zukünftig erzielt wird)

Die Assessoren verwenden die RADAR-Bewertungsmatrix 2, um **Ergebnisse** und **Umfang separat**, für das **jeweilige Teilkriterium**, mit einem Prozentsatz zu bewerten. Daraus wird eine prozentuale Gesamtbewertung errechnet und anhand der im EFQM Excellence Modell dargestellten Gewichte in Punkte umgerechnet.

Gewichtung der Teilkriterien

Grundsätzlich wird jedes Teilkriterium innerhalb eines Kriteriums gleich gewichtet. So besteht z.B. Kriterium 2 aus vier Teilkriterien. Auf Teilkriterium 2a, 2b, 2c und 2d entfallen jeweils 25% der für das Kriterium 2 insgesamt vergebenen Punkte.

Es gibt jedoch zwei Ausnahmen:

- Kriterium 6:
Teilkriterium 6a erhält 75% der Gesamtpunkte
Teilkriterium 6b erhält 25%
- Kriterium 7:
Teilkriterium 7a erhält 75% der Gesamtpunkte
Teilkriterium 7b erhält 25%

Es ist möglich, dass herausragende Ergebnisse nicht von positiven Trends begleitet werden, beispielsweise ein konstanter Marktanteil in wirtschaftlich schwierigen Zeiten. In derartigen Fällen sollten die Bewerber solche Sachverhalte besonders ausführlich darstellen, sodass sie für Assessoren nachvollziehbar sind.

Die Unternehmen werden ausdrücklich dazu aufgefordert, Vergleiche mit relevanten externen Unternehmen bzw. Nonprofit Organisationen - seien es Konkurrenten, „Klassenbeste“ oder sonstige Firmen - anzustellen. Dabei gilt, dass dies „soweit möglich“ erfolgen soll, da derartige Vergleiche nicht immer möglich oder sinnvoll sind. Dies wird z.B. bei Finanzkennzahlen häufig der Fall sein.

ANHANG: DAS EFQM EXCELLENCE MODELL 2010

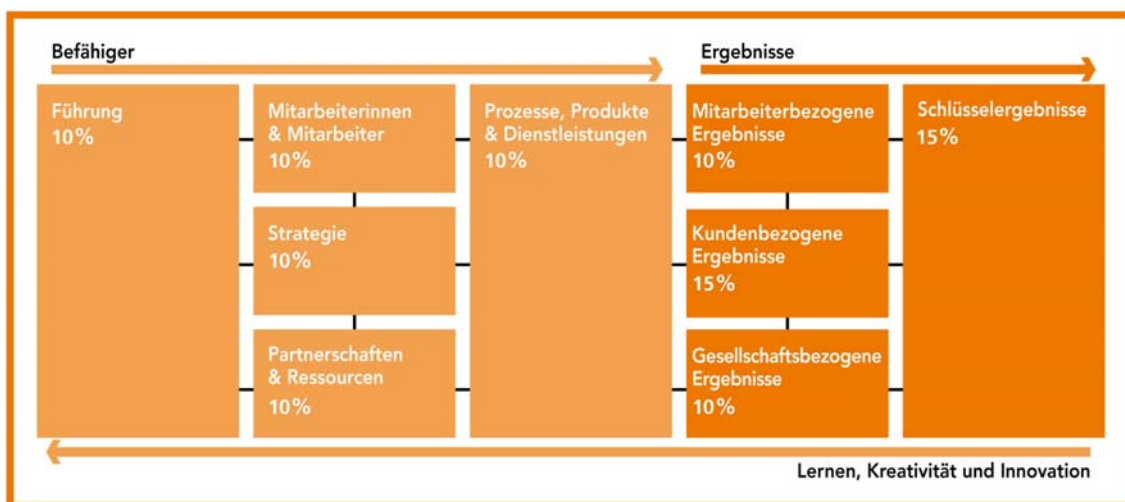
Als Grundlage für den Staatspreis Unternehmensqualität und somit für die Gespräche mit den Assessoren im Unternehmen und die Bewertung dient das **EFQM Excellence Modell 2010** der EFQM.

Das **EFQM Excellence Modell** hat eine aus neun Kriterien bestehende, offen gehaltene Grundstruktur. Die neun Kriterien werden in zwei getrennte Bereiche, die so genannten „Ergebnis-Kriterien“ und die „Befähiger-Kriterien“, unterteilt.

Die **Ergebnis-Kriterien** hinterfragen Mitarbeiterbezogene, Kundenbezogene und Gesellschaftsbezogene Ergebnisse sowie Schlüsselergebnisse und strukturieren, **was** ein Unternehmen bzw. eine Non-Profit Organisation erreicht hat.

Die **Befähiger-Kriterien** hinterfragen, **wie** ein Unternehmen bzw. eine Non-Profit Organisation in den Bereichen Führung, Strategie, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Partnerschaften & Ressourcen und in ihren Prozessen, zur Erstellung von Produkten und Erbringung von Dienstleistungen vorgeht (siehe Abbildung).

Lernen, Kreativität und Innovation schließen den Regelkreis der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Organisation. Jedes der neun Kriterien ist zur genaueren Bearbeitung in weitere **Teilkriterien** untergliedert.



Ein wesentlicher Teil des EFQM Excellence Konzepts ist die **RADAR-Logik**: **R**esults (Ergebnisse); **A**pproach (Vorgehen); **D**eployment (Umsetzung); **A**ssessment and **R**efinement (Bewertung und Verbesserung). Mit Hilfe der RADAR-Bewertungsmatrix 1 (Befähiger) und 2 (Ergebnisse) werden die einzelnen Teilkriterien analysiert und bewertet.

Insgesamt können **maximal 1000 Punkte** erreicht werden. Für Befähiger-Kriterien und Ergebnis-Kriterien werden **jeweils maximal 500 Punkte** vergeben.

Die Gewichtung der neun Kriterien erfolgt entsprechend der im EFQM Excellence Modell dargestellten Prozentzahlen.

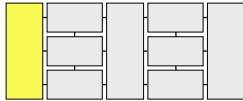
Jedes der Teilkriterien erhält eine Reihe von möglichen Ansatzpunkten, die in der Broschüre der EFQM beschrieben werden (siehe „EFQM Excellence Modell 2010“).

Nachfolgend wird das EFQM Excellence Modell 2010 im Überblick bis auf die Ebene der Teilkriterien, jedoch ohne detaillierte Ansatzpunkte, beschrieben.

DIE BEWERTUNGSKRITERIEN EFQM Excellence Modell 2010

BEFÄHIGER - KRITERIEN

1. FÜHRUNG



Exzellente Organisationen haben Führungskräfte, die die Zukunft konsequent gestalten und verwirklichen. Sie agieren als Vorbilder für Werte und Moral und schaffen kontinuierlich Vertrauen. Sie sind flexibel und ermöglichen der Organisation, vorausschauend zu agieren und rechtzeitig zu reagieren, um anhaltenden Erfolg der Organisation zu gewährleisten.

Teilkriterium 1a

Führungskräfte entwickeln die Vision, Mission, Werte und ethischen Grundsätze und sind Vorbilder.

Teilkriterium 1b

Führungskräfte definieren, überprüfen und verbessern des Managementsystems und die Leistung der Organisation.

Teilkriterium 1c

Führungskräfte befassen sich persönlich mit externen Interessengruppen.

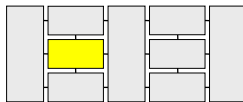
Teilkriterium 1d

Führungskräfte stärken zusammen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Organisation eine Kultur der Excellence.

Teilkriterium 1e

Führungskräfte gewährleisten, dass die Organisation flexibel ist und Veränderungen effektiv gemanagt werden.

2. STRATEGIE



Exzellente Organisationen verwirklichen ihre Mission und ihre Vision, indem sie eine auf die Interessengruppen ausgerichtete Strategie entwickeln. Leitlinien, Pläne, Zielsetzungen und Prozesse werden entwickelt und umgesetzt, um diese Strategie zu realisieren.

Teilkriterium 2a

Die Strategie beruht auf dem Verständnis der Bedürfnisse und Erwartungen der Interessengruppen und des externen Umfelds.

Teilkriterium 2b

Die Strategie beruht auf dem Verständnis der eigenen Leistungen und Fertigkeiten.

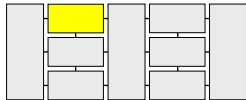
Teilkriterium 2c

Die Strategie und unterstützende Leitlinien werden entwickelt, überprüft und aktualisiert.

Teilkriterium 2d

Die Strategie und die unterstützenden Leitlinien werden kommuniziert und durch Pläne, Prozesse und Zielsetzungen umgesetzt.

3. MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER



Exzellente Organisationen achten ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – wertschätzen sie - und schaffen eine Kultur, die es erlaubt, wechselseitig nützliche Ziele für die Organisation und für die Menschen zu erreichen. Sie entwickeln die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und fördern Fairness und Gleichberechtigung. Sie kümmern sich um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sie kommunizieren, belohnen und erkennen in einer Art an, die Menschen motiviert, Engagement fördert und die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Lage versetzt, ihr Können und ihr Wissen zum Wohl der Organisation einzusetzen.

Teilkriterium 3a

Personalpläne unterstützen die Strategie der Organisation.

Teilkriterium 3b

Das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden entwickelt.

Teilkriterium 3c

Mitarbeiterinnen & Mitarbeiter handeln abgestimmt, werden eingebunden und zu selbständigem Handeln ermächtigt.

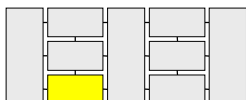
Teilkriterium 3d

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommunizieren wirkungsvoll in der gesamten Organisation.

Teilkriterium 3e

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden belohnt, anerkannt und betreut.

4. PARTNERSCHAFTEN UND RESSOURCEN



Exzellente Organisationen planen und steuern externe Partnerschaften, Lieferanten und eigene Ressourcen, um die Strategie und Leitlinien sowie die wirkungsvolle Durchführung von Prozessen zu unterstützen. Sie gewährleisten, dass sie ihren Einfluss auf die Umwelt und die Gesellschaft wirksam steuern.

Teilkriterium 4a

Partner und Lieferanten werden zu nachhaltigem Nutzen gemanagt.

Teilkriterium 4b

Finanzen werden zum nachhaltigen Erfolg gemanagt.

Teilkriterium 4c

Gebäude, Sachmittel und Material werden zur Unterstützung der Strategie nachhaltig gemanagt.

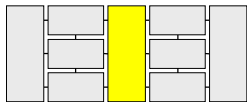
Teilkriterium 4d

Technologie wird gemanagt, um die Realisierung der Strategie zu unterstützen.

Teilkriterium 4e

Informationen und Wissen werden gemanagt, um die effektive Entscheidungsfindung zu unterstützen und um die Fähigkeiten der Organisation aufzubauen.

5. PROZESSE, PRODUKTE UND DIENSTLEISTUNGEN



Exzellente Organisationen entwerfen, managen und verbessern Prozesse, Produkte und Dienstleistungen um Wertschöpfung für Kunden und andere Interessengruppen zu generieren.

Teilkriterium 5a

Prozesse werden entwickelt und gemanagt, um den Nutzen für die Interessengruppen zu optimieren.

Teilkriterium 5b

Produkte und Dienstleistungen werden entwickelt, um optimale Werte für Kunden zu schaffen.

Teilkriterium 5c

Produkte und Dienstleistungen werden effektiv beworben und vermarktet.

Teilkriterium 5d

Produkte werden erstellt, geliefert und gemanagt, um den laufenden Erfolg der Organisation zu sichern.

Teilkriterium 5e

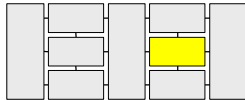
Kundenbeziehungen werden gemanagt und vertieft.

ERGEBNIS - KRITERIEN

Die Ergebnis-Kriterien beziehen sich darauf, was das Unternehmen erreicht hat und momentan erreicht.

Das Unternehmen verwendet eine Reihe von Schlüsselgrößen, um seine Leistung zu messen. Für jede dieser Messgrößen soll eine Darstellung der Leistung des Unternehmens in Relation zum Geschäftsumfeld und unter den Rahmenbedingungen des Unternehmens erfolgen.

6. KUNDENBEZOGENE ERGEBNISSE

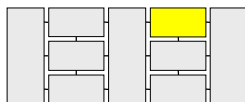


Exzellente Organisationen führen bezüglich ihrer Kunden umfangreiche Messungen durch und erzielen dabei ausgezeichnete Ergebnisse.

Teilkriterium 6a - Wahrnehmungen

Teilkriterium 6b – Leistungsindikatoren

7. MITARBEITERBEZOGENE ERGEBNISSE

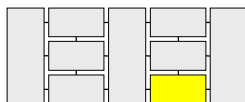


Exzellente Organisationen führen bezüglich ihrer Mitarbeiter umfangreiche Messungen durch und erzielen dabei ausgezeichnete Ergebnisse.

Teilkriterium 7a - Wahrnehmungen

Teilkriterium 7b- Leistungsindikatoren

8. GESELLSCHAFTSBEZOGENE ERGEBNISSE

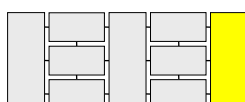


Exzellente Organisationen führen bezüglich ihrer Beziehung zur Gesellschaft umfangreiche Messungen durch und erzielen dabei ausgezeichnete Ergebnisse.

Teilkriterium 8a - Wahrnehmungen

Teilkriterium 8b – Leistungsindikatoren

9. SCHLÜSSELERGEBNISSE



Exzellente Organisationen führen bezüglich der Schlüsselemente ihrer Politik und Strategie umfangreiche Messungen durch und erzielen dabei ausgezeichnete Ergebnisse.

Teilkriterium 9a - Erfolgsmessgrößen

Teilkriterium 9b - Schlüsselleistungsindikatoren

RADAR-BEWERTUNGSMATRIX 1 – BEFÄHIGER

Vorgehen:	0%				25%					50%					75%					100%			
Fundiert: <ul style="list-style-type: none"> Vorgehen ist klar begründet Vorgehen basiert auf definierten Prozessen Vorgehen ist auf Bedürfnisse der Interessengruppen ausgerichtet Vorgehen wurde im Laufe der Zeit bewusst weiterentwickelt 	Kein Nachweis oder anekdotisch				Einzelne Nachweise					Nachweise					Klare Nachweise					Umfassende Nachweise			
Integriert: <ul style="list-style-type: none"> Vorgehen unterstützt die Strategie Vorgehen ist, wo notwendig, mit anderen Vorgehen verzahnt 	Kein Nachweis oder anekdotisch				Einzelne Nachweise					Nachweise					Klare Nachweise					Umfassende Nachweise			
Wertung für Vorgehen		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
Umsetzung:	0%				25%					50%					75%					100%			
Eingeführt: <ul style="list-style-type: none"> Vorgehen ist in den relevanten Bereichen eingeführt 	Kein Nachweis oder anekdotisch				eingeführt in ¼ der relevanten Bereiche					eingeführt in ½ der relevanten Bereiche					eingeführt in ¾ der relevanten Bereiche					eingeführt in allen relevanten Bereichen			
Systematisch: <ul style="list-style-type: none"> Vorgehen ist zeitlich und strukturell plangemäß umgesetzt; mit der Fähigkeit zur situativen Anpassung an das Umfeld. 	Kein Nachweis oder anekdotisch				Einzelne Nachweise					Nachweise					Klare Nachweise					Umfassende Nachweise			
Wertung für Umsetzung		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
Bewertung & Verbesserung:	0%				25%					50%					75%					100%			
Messung: <ul style="list-style-type: none"> Effizienz und Effektivität des Vorgehens und dessen Umsetzung werden regelmäßig gemessen. Die gewählten Messgrößen bzw. Kennzahlen sind geeignet. 	Kein Nachweis oder anekdotisch				Einzelne Nachweise					Nachweise					Klare Nachweise					Umfassende Nachweise			
Lernen und Kreativität: <ul style="list-style-type: none"> Durch Lernen werden interne und externe gute Praktiken und Verbesserungsmöglichkeiten identifiziert. Durch Kreativität wird ein neues und verbessertes Vorgehen geschaffen. 	Kein Nachweis oder anekdotisch				Einzelne Nachweise					Nachweise					Klare Nachweise					Umfassende Nachweise			
Verbesserung und Innovation: <ul style="list-style-type: none"> Schlussfolgerungen aus Messung und Lernen werden zur Identifikation, Priorisierung, Planung und Einführung von Verbesserungen genutzt. Ergebnisse von Kreativität werden bewertet, priorisiert und verwendet. 	Kein Nachweis oder anekdotisch				Einzelne Nachweise					Nachweise					Klare Nachweise					Umfassende Nachweise			
Wertung Bewertung und Verbesserung		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
Gesamtwertung		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

RADAR-BEWERTUNGSMATRIX 2 – ERGEBNISSE

Relevanz und Nutzen:	0%	25%	50%	75%	100%
Umfang und Relevanz: <ul style="list-style-type: none"> Der Umfang der gezeigten Ergebnisse: bezieht sich auf die Bedürfnisse und Erwartungen der relevanten Interessengruppen. ist konsistent zur Strategie und den Leitlinien der Organisation Beziehungen und Beeinflussung zwischen den relevanten Ergebnissen werden verstanden. Die Schlüsselergebnisse sind identifiziert und priorisiert. 	Relevanz wird nicht gezeigt oder anekdotische Ergebnisse	Relevante Ergebnisse werden für ¼ der betrachteten Bereiche gezeigt	Relevante Ergebnisse werden für ½ der betrachteten Bereiche gezeigt	Relevante Ergebnisse werden für ¾ der betrachteten Bereiche gezeigt	Relevante Ergebnisse werden für alle betrachteten Bereiche gezeigt
Integrität: <ul style="list-style-type: none"> Ergebnisse sind zeitgerecht erhoben, aussagekräftig und genau. 	Kein Nachweis für Integrität oder anekdotische Informationen	Zeitgerecht, aussagekräftig und genau für ¼ der gezeigten Ergebnisse	zeitgerecht, aussagekräftig und genau für ½ der gezeigten Ergebnisse	zeitgerecht, aussagekräftig und genau für ¾ der gezeigten Ergebnisse	zeitgerecht, aussagekräftig und genau für alle gezeigten Ergebnisse
Segmentierung: <ul style="list-style-type: none"> Ergebnisse sind angemessen segmentiert 	Keine Segmentierung	Geeignete Segmentierung für ¼ der Ergebnisse	Geeignete Segmentierung für ½ der Ergebnisse	Geeignete Segmentierung für ¾ der Ergebnisse	Geeignete Segmentierung für alle Ergebnisse
Wertung für Relevanz und Nutzen *	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
<i>*Anmerkung: Die Wertung für „Relevanz und Nutzen“ darf nicht die Wertung für „Umfang und Relevanz“ übersteigen.</i>					
Leistungen:	0%	25%	50%	75%	100%
Trends: <ul style="list-style-type: none"> Ergebnisverläufe sind positiv und/oder zeigen nachhaltig gute Leistungen. 	Keine Ergebnisse oder anekdotische Informationen	Positive Trends und/oder nachhaltig gute Leistungen für ¼ der Ergebnisse über die letzten 3 Jahre	Positive Trends und/oder nachhaltig gute Leistungen für ½ der Ergebnisse über die letzten 3 Jahre	Positive Trends und/oder nachhaltig gute Leistungen für ¾ der Ergebnisse über die letzten 3 Jahre	Positive Trends und/oder nachhaltig gute Leistungen für alle Ergebnisse über die letzten 3 Jahre
Ziele: <ul style="list-style-type: none"> Für die Schlüsselergebnisse sind Ziele gesetzt. Ziele sind angemessen. Ziele werden erreicht. 	Keine Ziele oder anekdotische Informationen	Gesetzt, angemessen and erreicht für ¼ der Schlüssel-ergebnisse	Gesetzt, angemessen and erreicht für ½ der Schlüssel-ergebnisse	Gesetzt, angemessen and erreicht für ¾ der Schlüssel-ergebnisse	Gesetzt, angemessen and erreicht für alle Schlüssel-ergebnisse
Vergleiche: <ul style="list-style-type: none"> Für die Schlüsselergebnisse werden Vergleiche angestellt. Die Vergleiche sind angemessen. Die Vergleiche sind günstig. 	Keine Vergleiche oder anekdotische Informationen	Durchgeführt, angemessene und günstige Vergleiche für ¼ der Schlüsselergebnisse	Durchgeführt, angemessene und günstige Vergleiche für ½ der Schlüsselergebnisse	Durchgeführt, angemessene und günstige Vergleiche für ¾ der Schlüsselergebnisse	Durchgeführt, angemessene und günstige Vergleiche für alle Schlüsselergebnisse
Ursachen: <ul style="list-style-type: none"> Der Zusammenhang zwischen den erzielten Ergebnissen und ihren Befähigern wird verstanden und verfolgt. Die Annahme, dass die positive Leistung auch zukünftig erzielt wird, ist begründet. 	Keine Nachweise oder anekdotische Informationen	Zusammenhang zu den Befähigern deutlich für ¼ der Ergebnisse und einige Nachweise, dass die Leistung auch zukünftig erzielt wird	Zusammenhang zu den Befähigern deutlich für ½ der Ergebnisse und Nachweise, dass die Leistung auch zukünftig erzielt wird	Zusammenhang zu den Befähigern deutlich für ¾ der Ergebnisse und klare Nachweise, dass die Leistung auch zukünftig erzielt wird	Zusammenhang zu den Befähigern deutlich für alle Ergebnisse und umfassende Nachweise, dass die Leistung auch zukünftig erzielt wird
Wertung für Leistung:	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
Gesamtwertung:	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

