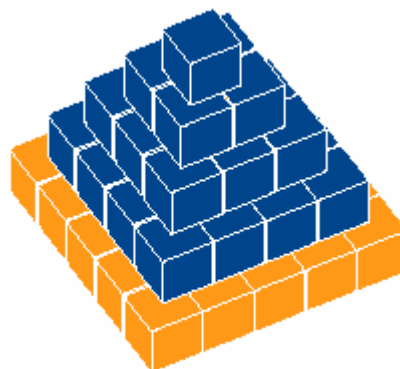


EFQM Levels of Excellence- Stufen der Excellence

Committed to Excellence – Verpflichtung zu Excellence



Informationsbroschüre

© 2001 EFQM

Die EFQM möchte die breite Verwendung dieses Materials in Unternehmen und Organisationen fördern. Vervielfältigungen, Veröffentlichungen und/oder Speicherungen jeder Art, ganz oder auszugsweise, elektronisch oder mechanisch, sind jedoch ohne vorherige schriftliche Genehmigung der EFQM als Copyright-Eigentümer nicht zulässig.

© 2002 Deutsches EFQM Center (für die deutsche Übersetzung)

Inhalt

1	Einleitung	3
2	Das EFQM-Modell für Excellence	3
2.1	Der Nutzen eines Modells	3
2.2	Die Grundkonzepte der Excellence	3
2.3	Überblick über das EFQM-Modell für Excellence	5
2.4	Der inhaltliche Aufbau des Modells	5
2.5	Die RADAR-Logik	6
2.6	Die Anwendung der RADAR-Logik	7
3	EFQM Levels of Excellence - Stufen der Excellence	7
4	Committed to Excellence - Verpflichtung zu Excellence	10
4.1	Warum <i>Committed to Excellence</i> ?	10
4.2	Für wen ist <i>Committed to Excellence</i> geeignet?	10
4.3	Wie wird vorgegangen?	11
4.4	Zusammenfassung der Bewerbungsschritte	13
4.5	Nutzen	13
4.6	Bewerbung und Gebühren	14
4.7	Unterstützendes Material	14
4.8	Einsprüche und erneute Bewerbung	15
4.9	Weitere Informationen	15

1. Einleitung

Diese Informationsbroschüre beschreibt das Programm *EFQM Levels of Excellence - Stufen der Excellence*. Es ist ein europäisches Programm der *European Foundation for Quality Management (EFQM)* und wird in ihrem Auftrag in Deutschland von der *Deutschen Gesellschaft für Qualität (DGQ)*, ihrer Nationalen Partnerorganisation, umgesetzt. Diese Information befasst sich insbesondere mit der ersten Stufe der Excellence, *Committed to Excellence*.

Der englische Begriff *committed* hat eine vielschichtige Bedeutung und ist mit *verpflichtet* nur unzureichend übersetzt. *Committed* kann auch mit *festgelegt auf* oder im übertragenen Sinn mit *sich einer Sache hingeben* übersetzt werden. Wir werden im folgenden die englischen Formulierungen *Levels of Excellence*, *Committed to Excellence* und, für die nächste Stufe der Excellence, *Recognised for Excellence* (Anerkennung für Excellence) verwenden. Falls zum Verständnis erforderlich, werden wir die nicht ganz wörtlichen Übertragungen *Stufen der Excellence*, *Verpflichtung zu Excellence* und *Anerkennung für Excellence* verwenden.

Diese Informationsbroschüre umfasst:

- Eine Einführung in das *EFQM-Modell für Excellence* und die *RADAR-Bewertungsmethodik*, die den logischen und methodischen Rahmen für *EFQM Levels of Excellence* bilden.
- Einen Überblick über alle *Stufen der Excellence*
- eine detaillierte Beschreibung von *Committed to Excellence*, einschließlich der Beschreibung der Vorgehensweise, des Nutzens und der Möglichkeiten für die Bewerber.

Die genaue Vorgehensweise für Bewerber um *Committed to Excellence* ist in „Committed to Excellence – Leifaden für Bewerber“ beschrieben.

2. Das EFQM-Modell für Excellence

2.1 Der Nutzen eines Modells

Unabhängig von Branche, Größe, Struktur oder Reifegrad brauchen Organisationen ein geeignetes Managementsystem, wenn sie erfolgreich sein wollen. Das EFQM-Modell für Excellence ist ein praktisches Werkzeug, das den Organisationen eine Hilfestellung gibt und zugleich aufzeigt, wo sie sich auf der Reise zur Excellence befinden. Es hilft, Lücken zu erkennen und regt zu Lösungen an. Die EFQM hat sich zur Modellpflege verpflichtet. Sie hält das Modell aktuell mit Hilfe des Inputs bestens bewährter Vorgehensweisen Tausender von Organisationen in und außerhalb Europas.

So wird sichergestellt, dass das Modell seinen dynamischen Charakter bewahrt und mit dem aktuellen Managementwissen Schritt hält.

2.2 Die Grundkonzepte der Excellence

Das EFQM-Modell erlaubt durch seine offen gehaltene Grundstruktur viele Vorgehensweisen, um nachhaltig Excellence zu erzielen. Trotz des offen gehaltenen Ansatzes gibt es einige Grundkonzepte, auf die das EFQM-Modell aufbaut. Diese werden nachfolgend erläutert, wobei die Reihenfolge ohne Bedeutung ist.

Ergebnisorientierung

Excellence ist davon abhängig, wie die Ansprüche aller relevanten Interessengruppen in ein ausgewogenes Verhältnis zueinander gebracht werden können (dazu gehören Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und die Gesellschaft im allgemeinen sowie diejenigen, die ein finanzielles Interesse an der Organisation haben).

Ausrichtung auf den Kunden

Über die Produkt- und Dienstleistungsqualität entscheidet letztendlich die Meinung des Kunden. Kundenloyalität, Kundenbindung und Marktanteil werden am besten durch eine klare Ausrichtung auf die Bedürfnisse gegenwärtiger und potenzieller Kunden optimiert.

Führung und Zielkonsequenz

Das Verhalten der Führungskräfte einer Organisation schafft Klarheit und Einigkeit hinsichtlich des Organisationszwecks und ein Umfeld, in dem die Organisation und ihre Mitarbeiter überragende Leistungen schaffen können.

Management mittels Prozessen und Fakten

Organisationen arbeiten effektiver, wenn alle miteinander verknüpften Aktivitäten verstanden und systematisch gemanagt und Entscheidungen über gegenwärtige Aktivitäten und geplante Verbesserungen aufgrund zuverlässiger Informationen getroffen werden. Auch die Belange der Interessengruppen sind dabei berücksichtigt.

Mitarbeiterentwicklung und -beteiligung

Das volle Potenzial der Mitarbeiter kann sich am besten mit gemeinsamen Werten und einer Kultur des Vertrauens und des eigenverantwortlichen Handelns, in der alle Mitarbeiter zur Beteiligung ermutigt werden, entfalten.

Kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung

Die Leistung einer Organisation wird gesteigert, wenn sie auf Management und Wissenstransfer beruht und in eine Kultur kontinuierlichen Lernens, kontinuierlicher Innovation und Verbesserung eingebettet ist.

Aufbau von Partnerschaften

Eine Organisation arbeitet effektiver, wenn sie beiderseits vorteilhafte Beziehungen mit ihren Partnern unterhält, aufbauend auf Vertrauen, Wissenstransfer und Integration.

Soziale Verantwortung

Den langfristigen Interessen der Organisation und ihrer Mitarbeiter dient am besten ein ethisch einwandfreies Vorgehen, das die Erwartungen und Regeln der Gesellschaft weitestgehend übertrifft.

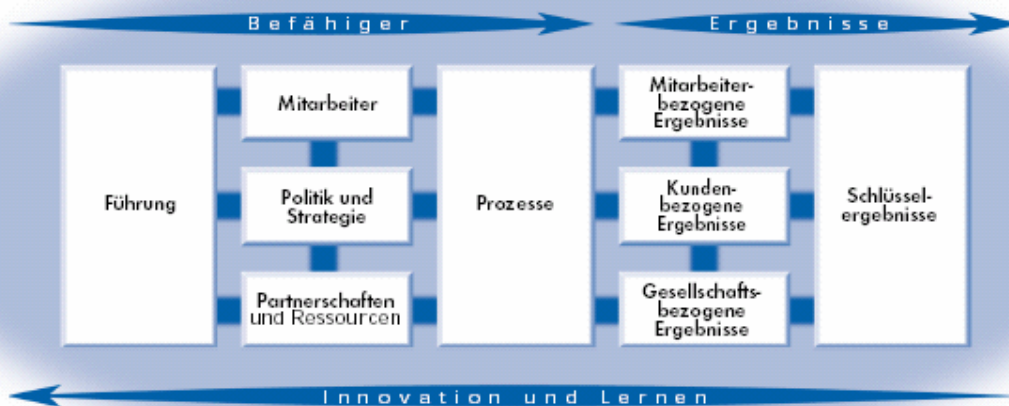
2.3 Überblick über das EFQM-Modell für Excellence

Das EFQM-Modell für Excellence ist eine aus neun Kriterien bestehende, offen gehaltene Grundstruktur. Fünf Kriterien nennen sich „Befähiger“-Kriterien und vier „Ergebnis“-Kriterien. Die „Befähiger“-Kriterien behandeln das, was eine Organisation tut, wie sie vorgeht. Die „Ergebnis“-Kriterien behandeln, was eine Organisation erzielt. Die „Ergebnisse“ sind auf die „Befähiger“ zurückzuführen.

Das Modell berücksichtigt die vielen Vorgehensweisen, mit denen nachhaltige Excellence in allen Leistungsaspekten erzielt werden kann. Es beruht auf folgender Prämisse:

Exzellente Ergebnisse im Hinblick auf Leistung, Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft werden durch eine Führung erzielt, die Politik und Strategie, Mitarbeiter, Partnerschaften, Ressourcen und Prozesse auf ein hohes Niveau hebt.

Das EFQM-Modell wird folgendermaßen bildlich dargestellt:



Die Pfeile betonen die Dynamik des Modells und zeigen, dass Innovation und Lernen die Befähiger verbessern, was wiederum zu verbesserten Ergebnissen führt.

2.4 Der inhaltliche Aufbau des Modells

Die oben gezeigten neun Boxen stellen die Kriterien dar, anhand derer der Fortschritt einer Organisation auf dem Weg zu Excellence bewertet werden kann. Jedes der neun Kriterien wird durch eine Definition charakterisiert, die die übergeordnete Bedeutung dieses Kriteriums beschreibt.

Zur näheren Erklärung dieser Bedeutung ist jedem Kriterium eine bestimmte Anzahl von Teilkriterien zugeordnet. Teilkriterien bestehen aus einer Reihe von Aussagen, auf die im Falle einer Bewertung einzugehen ist.

Schließlich ist unter jedem Teilkriterium eine Aufzählung sogenannter Orientierungspunkte (auch Ansatzpunkte genannt) zu finden. Es muss nicht auf jeden Orientierungspunkt zwingend eingegangen werden, noch erhebt die Aufzählung Anspruch auf Vollständigkeit. Die Orientierungspunkte sollen lediglich beispielhaft die Bedeutung jedes Teilkriteriums noch detaillierter erläutern.

2.5 Die RADAR Logik

Kernstück des Modells ist ein logisches Konzept, das mit dem Wort RADAR umschrieben wird.

RADAR setzt sich aus folgenden vier Elementen zusammen:

Results (Ergebnisse),
Approach (Vorgehen),
Deployment (Umsetzung),
Assessment and Review (Bewertung und Überprüfung).

Dieses logische Konzept empfiehlt einer Organisation folgendes:

- Sie hat die Ergebnisse zu bestimmen, die sie mit ihrem Politik- und Strategieprozess erzielen möchte. Diese Ergebnisse enthalten die Leistung der Organisation in finanzieller und operationeller Hinsicht und berücksichtigen die Erwartungen ihrer Interessengruppen.
- Sie hat eine umfassende Anzahl fundierter Vorgehensweisen zu planen und zu entwickeln, um gegenwärtig und zukünftig die geforderten Ergebnisse zu erzielen.
- Sie hat die Vorgehensweisen systematisch umzusetzen, um deren vollständige Realisierung sicherzustellen.
- Die verwendeten Vorgehensweisen und deren Umsetzung sind zu bewerten und zu überprüfen, und zwar durch Überwachung und Auswertung der erzielten Ergebnisse und mit Hilfe lernorientierter Maßnahmen. Daraus sind bei Bedarf Verbesserungen zu identifizieren, zu priorisieren, zu planen und einzuführen.

Wird das Modell zum Beispiel im Rahmen einer Selbstbewertung einer Organisation angewendet, so sollten die Elemente „Vorgehen“, „Umsetzung“, „Bewertung“ und „Überprüfung“ für jedes Befähiger-Teilkriterium und das Element „Ergebnisse“ für jedes Ergebnis-Teilkriterium behandelt werden.

2.6 Die Anwendung der RADAR-Logik

Im folgenden werden die einzelnen anzuwendenden Elemente des **RADAR**-Konzepts beschrieben.

Ergebnisse

Dies umfasst die Leistung einer Organisation. In einer exzellenten Organisation weisen die Ergebnisse positive Trends und/oder gute Leistungen über einen längeren Zeitraum auf. Die Ziele sind angemessen und werden erreicht oder übertroffen. Die Leistung ist gut im Vergleich mit anderen und ursächlich auf die Vorgehensweisen zurückzuführen. Weiterhin deckt der Umfang der Ergebnisse die relevanten Bereiche ab.

Vorgehen

Dies umfasst das geplante Vorgehen und die Gründe dafür. Eine exzellente Organisation wird über ein fundiertes Vorgehen verfügen, über klar begründete, gut definierte und gestaltete Prozesse. Sie wird klar auf die Bedürfnisse der Interessengruppen ausgerichtet sein. Das Vorgehen wird auch integriert sein, d.h. die Politik und Strategie unterstützen und mit anderen Vorgehensweisen verknüpft sein, wo dies zweckmäßig ist.

Umsetzung

Dies umfasst, was eine Organisation tut, um das Vorgehen umzusetzen. In einer exzellenten Organisation wird das Vorgehen in allen relevanten Bereichen auf systematische Art und Weise eingeführt sein.

Bewertung und Überprüfung

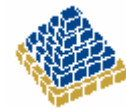
Dies umfasst, was eine Organisation tut, um das Vorgehen und die Umsetzung des Vorgehens zu bewerten und zu überprüfen. In einer exzellenten Organisation wird das Vorgehen und dessen Umsetzung Gegenstand regelmäßiger Bewertungen sein, und Lernprozesse werden stattfinden. Die Ergebnisse aus beidem werden verwendet werden, um Verbesserungen zu identifizieren, zu priorisieren, zu planen und einzuführen.

3. EFQM Levels of Excellence – Stufen der Excellence

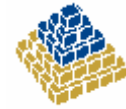
Im Herbst 2001 hat die EFQM *Levels of Excellence* als europäisches Anerkennungsprogramm ins Leben gerufen. Es bietet einen durchgängigen europäischen Standard für Organisationen und Organisationseinheiten aller Größen und Branchen und ihrer unterschiedlichen Reifegrade.

Anerkennungsprogramme dienen dazu, auf Erreichtes zurückzublicken und zu noch größeren Leistungen in der Zukunft anzuspornen. Sie sind deshalb geeignet, zu systematischer Verbesserung zu motivieren und zu ermutigen. Sie fokussieren das Lernen und die ständige Weiterbildung. Sie setzen Meilensteine und zeigen Mitarbeitern, Partnern und Kunden, zu welchen Leistungen eine Organisation in der Lage ist.

EFQM Levels of Excellence wurde auf Nachfrage vieler Organisationen entwickelt, um einen Weg zu aufzuzeigen, der in definierten Schritten mit steigendem Anspruchsniveau zu den höchsten Stufen unternehmerischer Excellence führt.



Das Symbol der *EFQM Levels of Excellence* ist eine Stufenpyramide und wird je nach erreichter Stufe von den teilnehmenden Organisationen verwendet.



Die drei Stufen der *EFQM Levels of Excellence* basieren auf dem EFQM-Modell für Excellence und den acht Grundkonzepten der Excellence. Die Bewertungshierarchie des Programms ist zugeschnitten auf die unterschiedlichen Erfahrungen von Organisationen mit der Umsetzung des EFQM-Modells. Organisationen können sich auf der Stufe bewerben, die ihrem Ermessen nach dem gegenwärtigen Reifegrad entspricht.



Die wichtigsten Ziele des Programms sind:

- Europaweit die Anerkennung von Organisationen zu gewährleisten und dabei auch diejenigen einzubeziehen, die noch nicht den Reifegrad exzellenter Organisationen erreicht haben.
- Die Zahl der Organisationen zu erhöhen, die mit Hilfe der Prinzipien des EFQM-Modells für Excellence ihre Vorgehensweisen und Leistungen nachhaltig verbessern.
- Methoden und Werkzeuge zur Verfügung zu stellen, mit deren Hilfe Organisationen ihren Excellence-Reifegrad verbessern können.

Das Programm *EFQM Levels of Excellence* hat drei Stufen, die sowohl für Mitglieder der EFQM und der DGQ als auch für interessierte Nicht-Mitglieder zugänglich sind.

I. Der Europäische Qualitätspreis und der Ludwig-Erhard-Preis

European Quality Award (Europäischer Qualitätspreis) und der deutsche Ludwig-Erhard-Preis sind harte und anspruchsvolle Wettbewerbe für Organisationen oder Organisationseinheiten, die als nationale oder europäische Vorbilder anzusehen sind und eine mindestens 5jährige Geschichte der kontinuierlichen Verbesserung durchlebt haben. Der europäische und der deutsche Preis sowie weitere nationale Preise basieren auf dem EFQM-Modell für Excellence.

Zur Teilnahme am European Quality Award oder am Ludwig-Erhard-Preis verfassen Organisationen in der Regel eine bis zu 75 Seiten umfassende detaillierte Bewerbungsbroschüre. Ein Team von Assessoren bewertet diese Broschüre und vergibt Punkte nach der RADAR-Bewertungsmethodik. Die von EFQM und DGQ trainierten Assessoren sind erfahrene Führungskräfte aus unterschiedlichen Branchen und Unternehmensbereichen. Die Größe des Teams variiert zwischen 5 und 8 Assessoren, je nach Größe und Komplexität der sich bewerbenden Organisation. Eine Jury entscheidet anhand der Bewertungen der Assessorenteams, welche Organisationen die hohen Anforderungen erfüllen und für eine weitergehende Bewertung vor Ort vorge-

sehen werden. Organisationen, die diese Anforderungen erfüllen, werden vom Assessorenteam aufgesucht, das in bis zu einer Woche die Organisation, ihre Stärken und Verbesserungspotenziale vor Ort kennenlernt. Das Team aktualisiert aufgrund der zusätzlichen Erkenntnisse die Punktbewertung und erstellt einen umfassenden und sehr detaillierten Statusbericht für die Bewerberorganisation, der insbesondere Stärken und Verbesserungspotenziale aufführt.

Beim European Quality Award entscheidet daraufhin die Jury, ob ein Bewerber als *Finalist*, *Prize Winner* oder letztlich als *Award Winner* abschneidet. Im Ludwig-Erhard-Preis entscheidet ebenfalls eine Jury, hier werden die vergleichbaren Stufen *Finalist*, *Auszeichnung* und für einen einzigen Gewinner der *Preis* vergeben. Bereits die Anerkennung als Finalist bedeutet eine hohe Anerkennung für die Organisation. Sie bedeutet, Vorbild zu sein für Excellence innerhalb Europas.

Weitere Informationen über den European Quality Award erhalten Sie unter www.efqm.org, Informationen zum Ludwig-Erhard-Preis finden Sie unter www.ilep.de und unter www.deutsche-efqm.de.

II. Recognised for Excellence – Anerkennung für Excellence

Diese Stufe ist für Organisationen oder Organisationseinheiten vorgesehen, die Erfahrung mit Selbstbewertungen nach dem EFQM-Modell haben. Grundlage ist das vollständige Modell, d.h. alle neun Kriterien und deren insgesamt 32 Teilkriterien. Bewerber profitieren vom strukturierten Ansatz zur Identifizierung von Stärken und Verbesserungspotenzialen ihrer Organisation. Sie durchlaufen einen Prozess, der dem bei einer Bewerbung um den European Quality Award oder den Ludwig-Erhard-Preis vergleichbar ist. Die Bewerbung ist allerdings weniger umfangreich, weil vorstrukturiert. Ein Team von 3-5 von EFQM- oder DGQ-trainierten Assessoren analysiert die Bewerbung und verifiziert die Angaben der Organisation anlässlich eines üblicherweise 3-tägigen Vor-Ort-Besuchs. Anschließend erstellt das Assessorenteam einen Statusbericht, in dem Verbesserungspotenziale und eine detaillierte Punktbewertung auf Teilkriterienebene festgehalten werden. Anders als im Bewerbungsprozess um den deutschen und europäischen Qualitätspreis ist die Vorgehensweise bei *Recognised for Excellence* nicht zeitkritisch und kann über einen Zeitraum von bis zu 12 Monaten durchlaufen werden.

Bewerber, die nach dem Vor-Ort-Besuch des Assessorenteam 400 oder mehr Punkte erreichen, erhalten die Urkunde *Recognised for Excellence*.

III. Committed to Excellence – Verpflichtung zu Excellence

Diese Stufe ist für Organisationen oder Organisationseinheiten vorgesehen, die am Anfang ihres Weges zu Excellence stehen. Der Schwerpunkt liegt hier darauf, die Organisation dabei zu unterstützen, ihren gegenwärtigen Reifegrad zu erkennen, Prioritäten für Verbesserungen zu setzen und geeignete Verbesserungsprojekte umzusetzen.

Der Bewerber durchläuft dabei zwei Phasen:

- Phase 1: Selbstbewertung und Identifizieren von Verbesserungspotenzialen
- Phase 2: Umsetzen ausgewählter Verbesserungsprojekte und 1-2tägiger Vor-Ort-Besuch. Im Vorfeld erhält der Bewerber strukturiertes Begleitmaterial.

Bei dem Vor-Ort-Besuch prüft ein ausgebildeter Validator die Angaben des Bewerbers in Gesprächen mit Führungskräften und Mitarbeitern und gibt eine detaillierte Rückmeldung. Der gesamte Prozess sollte in 6-9 Monaten durchlaufen werden. Bei erfolgreichem Abschluss erhält der Bewerber die Urkunde *Committed to Excellence*. Sie hat zwei Jahre Gültigkeit und darf zu Werbezwecken verwendet werden.

Eine ausführlichere Darstellung des Prozesses zu *Committed to Excellence* finden Sie im folgenden Kapitel 4 sowie in der separaten Broschüre „Committed to Excellence – Leitfaden für Bewerber“.

4. Committed to Excellence - Verpflichtung zu Excellence

4.1 Warum *Committed to Excellence*?

Committed to Excellence wurde für Organisationen entwickelt, die beginnen möchten, den Weg zu Excellence zu beschreiten. Es bietet einen praktischen und anwenderfreundlichen Ansatz zur Erweiterung des Wissens und der Erfahrung mit dem EFQM-Modell für Excellence und der RADAR-Logik.

4.2 Für wen ist *Committed to Excellence* geeignet?

Alle europäischen Organisationen, unabhängig von Größe, Branche und Organisationsform, können teilnehmen. *Committed to Excellence* soll Organisationen einen praxisnahen und einfachen Einstieg in die Excellence-Philosophie ermöglichen und ist deshalb besonders für Organisationen geeignet, die

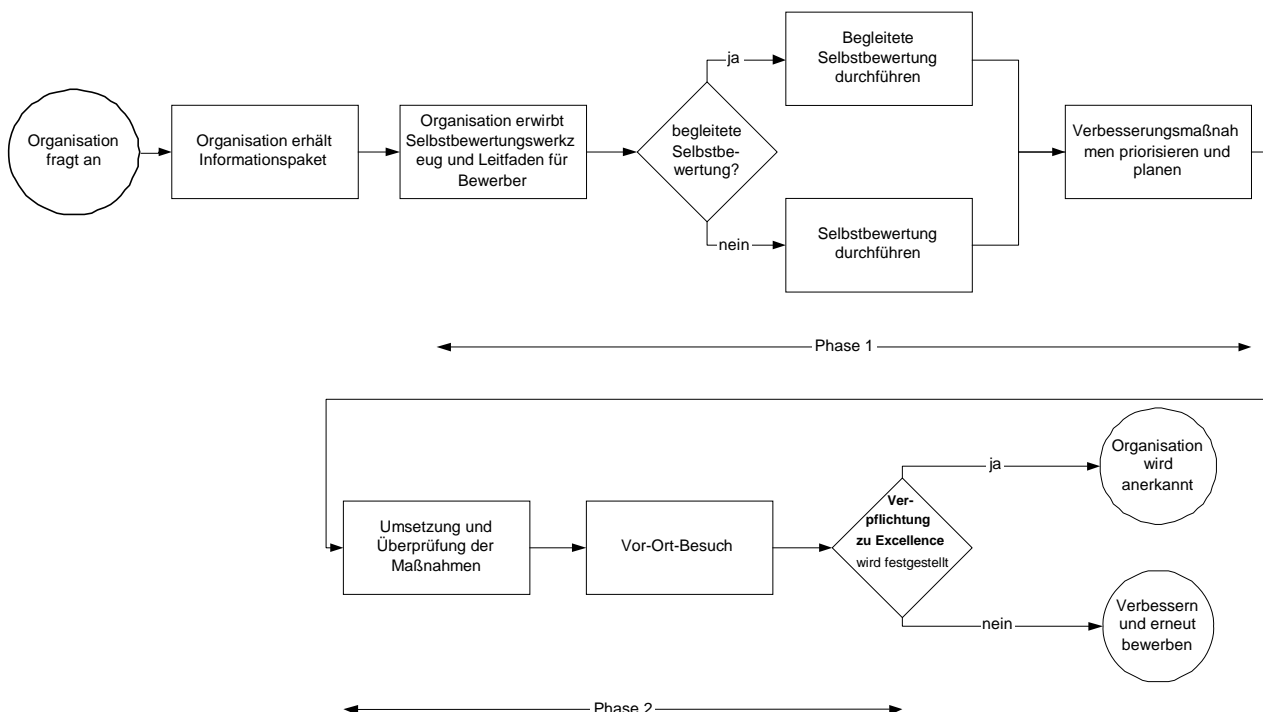
- mehr über ihre Arbeitsweise im Vergleich mit anderen herausfinden möchten
- einen ganzheitlichen Ansatz zur Verbesserung ihres Managementsystems suchen
- auf einfache und praktische Weise lernen möchten, wie vorbildliche Organisationen ihr Geschäft managen und verbessern
- eine dokumentierbare Anerkennung für erste erfolgreiche Schritte auf dem Weg zu Excellence anstreben.

4.3 Wie geht man vor?

Ziel der Vorgehensweise ist es, Organisationen dabei zu unterstützen, ihre gegenwärtige Leistungsfähigkeit kennen zu lernen und Prioritäten für Verbesserungen zu setzen. *Committed to Excellence* ist als Prozess mit zwei Phasen gestaltet. Nach Abschluss der Selbstbewertung und der Priorisierung von Verbesserungspotenzialen (Phase 1) sollte der Prozess bis zur Umsetzung der Verbesserungsprojekte in max. 9 Monaten abgeschlossen sein.

In Phase 1 führt die Bewerberorganisation auf der Basis der neun Kriterien des EFQM-Modells für Excellence eine fundierte Selbstbewertung durch. Als Resultat hat der Bewerber seine Stärken und Verbesserungspotenziale identifiziert und Verbesserungsprojekte abgeleitet, die zur Weiterentwicklung der Organisation geeignet sind. Anschließend plant und priorisiert der Bewerber diese Verbesserungsprojekte. Für eine spätere Validierung werden drei Verbesserungsprojekte zu Grunde gelegt.

In Phase 2 zeigt der Bewerber, dass er die geplanten Projekte mit Erfolg umsetzt. Der Erfolg der Umsetzung wird von einem geschulten Validator auf der Basis des EFQM-Modells und der RADAR-Bewertungsmethodik bewertet.



Phase 1 - Selbstbewertung:

Der Bewerber erhält für Phase 1 vom Deutschen EFQM Center der DGQ die für eine Selbstbewertung erforderlichen Dokumente und Anleitungen. Die Selbstbewertung basiert auf den neun Kriterien des EFQM-Modells für Excellence. Um die Anwendung zu vereinfachen und das Verständnis zu verbessern, wurde eine Anzahl von Fragen für jedes Kriterium entwickelt, die auf Wunsch zur Verfügung gestellt werden. Der Organisation wird empfohlen, ein Team aus Führungskräften zu bilden, die beurteilen können, was die Organisation zu den neun Kriterien leistet. Das Team bewertet alle einzelnen Fragen. Diese Vorgehensweise soll interaktiv und lernorientiert sein. Als Ergebnis sollen Stärken und Verbesserungspotenziale identifiziert sein. Ausgehend von den identifizierten Verbesserungspotenzialen wird der Projektplan erarbeitet.

Die wichtigsten Schritte zur Entwicklung eines Projektplans sind:

- Kriterien definieren, nach denen Sie Ihre Verbesserungsprojekte priorisieren werden
- Verbesserungsprojekte planen.

Für *Committed to Excellence* werden drei relevante Verbesserungsprojekte ausgewählt und umgesetzt. Konzentrieren Sie sich auf die Projekte, die den größten Nutzen für die Leistungsfähigkeit ihrer Organisation oder die Erreichung der Ziele haben werden. Mit Hilfe des Projektplans können Sie die Umsetzung der geplanten Projekte verfolgen. Der Projektplan ist Teil der Dokumentation für die spätere Validierung während des Vor-Ort-Besuchs.

Sowohl die Selbstbewertung als auch die Erstellung des Projektplans können Sie mit dem Arbeitsmaterial, das Ihnen zur Verfügung gestellt wird, eigenständig durchführen. Auf Wunsch können Sie externe Unterstützung hinzuziehen (begleitete Selbstbewertung). Ein Berater in diesem Prozess sollte umfangreiche Erfahrung mit Selbstbewertungen nach dem EFQM-Modell für Excellence haben und möglichst von EFQM oder DGQ für *Committed to Excellence* ausgebildet worden sein.

Als Ergebnis der Phase 1 hat der Bewerber ein fundiertes Profil der eigenen Organisation anhand der neun Kriterien des EFQM-Modells für Excellence erarbeitet. Stärken und Verbesserungspotenziale werden verstanden und führen konsequent zu einem priorisierten Projektplan.

Phase 2 – Vor-Ort-Besuch

Um als *Committed to Excellence* anerkannt zu werden, muss die Organisation darlegen, dass sie den aus einer umfassenden Selbstbewertung nach dem EFQM-Modell abgeleiteten Projektplan erfolgreich umsetzen kann. In Phase 2 des Prozesses wird im Vor-Ort-Besuch festgestellt, inwieweit der Projektplan umgesetzt wurde.

Der Vor-Ort-Besuch sollte in einem Zeitraum von max. 9 Monaten nach der Beendigung der Selbstbewertung stattfinden. Das Deutsche EFQM Center benennt einen lizenzierten Validator, mit dem ein Termin für einen Vor-Ort-Besuch verabredet wird.

Der Validator stützt seine Beurteilung auf die Prüfung der vom Bewerber vorgelegten Dokumente und auf Gespräche mit Führungskräften und Mitarbeitern der Bewerberorganisation. Grundlage ist die RADAR-Bewertungsmethodik. Erfüllt der Bewerber die Kriterien, die an die Durchführung der Selbstbewertung, an die Priorisierung, Entwicklung und Umsetzung der Verbesserungsprojekte gestellt werden, wird er als *Committed to Excellence* anerkannt. Er erhält die Urkunde der EFQM *Committed to Excellence*. Sie hat eine Gültigkeit von zwei Jahren und darf zu Werbezwecken benutzt werden.

Die Organisation kann entscheiden, ob sie - zur Verbesserung des Lerneffektes - in angemessenem Abstand den Prozess erneut durchlaufen möchte oder ob sie sich zukünftig um *Recognised for Excellence* bewerben möchte.

Organisationen, die nicht erfolgreich sind, erhalten eine Rückmeldung, in welchen Bereichen sie sich verbessern müssen, um *Committed to Excellence* bei einem weiteren Durchgang erfolgreich abzuschließen.

4.4 Zusammenfassung der Bewerbungsschritte

Um den Prozess erfolgreich zu durchlaufen, müssen Sie die folgenden Punkte erfüllen:

- Bewerbungsformular ausfüllen und an das Deutsche EFQM Center senden
- Selbstbewertung basierend auf den neun Kriterien des EFQM-Modells für Excellence durchführen
- Verbesserungsprojekte priorisieren und umsetzen
- die geforderte Dokumentation vor dem Vor-Ort-Besuch zur Verfügung stellen (Bericht aus der Selbstbewertung und Projektplan)
- beim Vor-Ort-Besuch zeigen, dass Sie den Projektplan in die Praxis umgesetzt haben.

Der gesamte Prozess soll neun Monate nach der Selbstbewertung abgeschlossen sein.

4.5 Nutzen

Wer den Prozess *Committed to Excellence* durchläuft investiert Zeit und Kosten. Aber zugleich entwickelt man Methodenkenntnis und erzielt Ergebnisse, die für die Organisation von langfristigem Nutzen sind.

EFQM Levels of Excellence

- ermöglicht eine ganzheitliche Betrachtung der Organisation,
- ermöglicht eine fundierte Betrachtung von Verbesserungspotenzialen und Verbesserungsprojekten,
- bietet einen praktischen und anwenderfreundlichen Weg, sich Kenntnisse anzueignen über das EFQM-Modell für Excellence und über Selbstbewertungen als Mittel zur Identifizierung von Verbesserungspotenzialen,
- ist Ausgangspunkt für die Planung von Verbesserungsprogrammen und die Weiterentwicklung in Richtung Excellence,
- ermöglicht der Organisation eine Rückmeldung durch einen externen Experten,
- beweist Kunden und Partnern, dass man einen konsequenten Weg der ständigen Verbesserung geht,
- schafft eine gemeinsame Sprache für den Dialog mit anderen gut geführten und erfolgreichen Organisationen, die ebenfalls das EFQM-Modell für Excellence umsetzen.

4.6 Bewerbung und Gebühren

Die Bewerbung erfolgt mit einem Bewerbungsformular an das Deutsche EFQM Center der DGQ. Bewerbungsformulare sind beim deutschen EFQM Center erhältlich. Die aktuelle Bewerbungsgebühr beträgt € 4.000,- + MWST. Die Gebühr beinhaltet das Arbeitsmaterial und die Kosten für den Einsatz des Validators.

Weitere Kosten: Wenn Sie zusätzliche Unterstützung bei der Durchführung der Selbstbewertung anfordern, fallen dafür zusätzliche Kosten an.

4.7 Unterstützendes Material

Nach Eingang der Bewerbung erhält die Organisation:

- Den **Leitfaden für Bewerber**. Der Leitfaden beschreibt, wie die aus in der Selbstbewertung identifizierten Verbesserungspotenziale priorisierten Verbesserungsprojekte abgeleitet werden. Er enthält ein Unterlagen für die Strukturierung und Verfolgung der drei Verbesserungsprojekte, die bei der Validierung betrachtet werden.

Auf Wunsch:

- Die EFQM Broschüre „Das EFQM Modell für Excellence in der Anwendung“, ein Satz von **10 Ratgebern**, in dem jedes der neun Kriterien des EFQM-Modells mit Praxisbeispielen europäischer Unternehmen erläutert wird.
- Unterlagen für die Selbstbewertung.

4.8 Einspruch und erneute Bewerbung

Das Bewertungsprofil, das beim Vor-Ort-Besuch zugrunde gelegt wird, ist so standardisiert, dass es in allen europäischen Ländern identisch als Bewertungsgrundlage anerkannt ist.

Dieses Profil bildet die Mindestanforderungen für die Anerkennung ab. Es wird im „Leitfaden für Bewerber“ genauer erläutert. Alle Validatoren durchlaufen das gleiche Training, das sie auf die Durchführung des Vor-Ort-Besuchs und auf das Formulieren schriftlicher und verbaler Rückmeldung an die Organisation vorbereitet. Unsere Absicht ist es, Bewerbern eine für sie nützliche und wertvolle Rückmeldung zu geben. Die Stufe der Anerkennung ist dabei von sekundärer Bedeutung. Konsequenterweise sieht die EFQM die Möglichkeit des Einspruchs gegen die Einstufung oder die im Statusbericht gegebene Rückmeldung nicht vor.

Erfüllt der Bewerber das geforderte Profil nicht oder nur annähernd, kann er sich - im Sinne einer ständigen Verbesserung - innerhalb von drei Monaten nach dem vorausgegangenen Vor-Ort-Besuch erneut für *Committed to Excellence* bewerben. Eine erneute Selbstbewertung ist nicht erforderlich. Die erneute Validierung erfolgt anhand der ursprünglich betrachteten drei Verbesserungsprojekte. Gebühren fallen nur noch einmal für den erneuten Vor-Ort-Besuch an.

Nach Ablauf von mehr als drei Monaten nach einer erfolglosen Bewerbung muss der Bewerbungsprozess einschließlich einer neuen Selbstbewertung nochmals vollständig durchlaufen werden. Da seit der vorherigen Selbstbewertung dann ein Jahr oder mehr vergangen ist, ist es sinnvoll, erneut die Bewertung gegen die neun Kriterien durchzuführen, um sicherzustellen, dass die Verbesserungsprioritäten noch relevant sind und die Erfordernisse der Organisation widerspiegeln. Die Gebühr richtet sich nach den entstehenden Kosten für die erneute Prüfung der Unterlagen und den erneuten Vor-Ort-Besuch.

4.9 Kontaktadresse

Weitere Informationen zu *EFQM Levels of Excellence* oder zu anderen Themen rund um das EFQM-Modell sowie das Bewerbungsformular erhalten Sie beim Deutschen EFQM Center:

Deutsches EFQM Center
August-Schanz-Str. 21 A
60433 Frankfurt am Main
069/95424-112 (Fax –222)
Email: bs@dgg.de Internet: www.deutsche-efqm.de