

EFQM Levels of Excellence



Informationsbroschüre

Recognised for Excellence



Als Ansprechpartnerin für Rückfragen steht Ihnen gerne zur Verfügung:

Mag. (FH) Michaela Reisner, M.A.

michaela.reisner@qualityaustria.com

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

www.qualityaustria.com/staatspreis

www.staatspreis.com

www.exzellentesunternehmen.at

Quality Austria

Trainings-, Zertifizierungs- und
Begutachtungs GmbH

Headquarters

Zelinkagasse 10/3

1010 Wien, Austria

Tel.: (+43 1) 274 87 47

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

Customer Service Center

Am Winterhafen 1

4020 Linz, Austria

Tel.: (+43 732) 34 23 22

Fax: (+43 732) 34 23 23

E-Mail: office@qualityaustria.com

www.qualityaustria.com

Copyright © 2014 Quality Austria

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

Inhaltsverzeichnis

EFQM LEVELS OF EXCELLENCE	1
INFORMATIONSBROSCHÜRE	1
1. EINLEITUNG	4
1.1. QUALITY AUSTRIA – EFQM	4
1.2. AUSZEICHNUNGEN UNTERNEHMENSQUALITÄT	4
1.2.1 EFQM LEVELS OF EXCELLENCE	4
1.2.2 STAATSPREIS UNTERNEHMENSQUALITÄT	5
2. RECOGNISED FOR EXCELLENCE	6
2.1. ÜBERBLICK	6
2.2. ZIELGRUPPE	6
2.3. ABLAUF	6
2.4. TERMINPLAN	7
2.5. LEISTUNGSUMFANG, GEBÜHREN	8
3.1. UNTERNEHMENSÜBERBLICK	9
3.2. UNTERNEHMENS DARSTELLUNG UND UNTERLAGEN	9
3.3. EINREICHUNG DER BEWERBUNGSUNTERLAGEN	10
3. DER BEWERTUNGSVORGANG	10
4.1. ABLAUF DER BEWERTUNG	10
4.2. PUNKTEVERGABE	10

1. Einleitung

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 Prämierung österreichischer Organisationen mit dem Staatspreis Unternehmensqualität erfolgt in Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft und der AFQM.

Die Zusammenarbeit der Quality Austria mit IQNet, EOQ, EFQM und weiteren internationalen Organisationen sichert die Vermittlung von globalem Know-how und macht das Unternehmen zu einem kompetenten Partner.

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 weltweit unterstützt von einem Netzwerk nationaler Partnerorganisationen. Quality Austria ist Österreichs Nationale Partnerorganisation der EFQM.

1.2. Auszeichnungen Unternehmensqualität

1.2.1 EFQM Levels of Excellence

In Europa besteht seit 2001 ein abgestimmtes Anerkennungsprogramm der EFQM, die „**EFQM Levels of Excellence**“. Es setzt sich aus den Stufen **Committed to Excellence Projektvalidierung**, **Committed to Excellence Assessment** und **Recognised for Excellence** zusammen.

Committed to Excellence Projektvalidierung ermöglicht Organisationen einen praxisnahen und einfachen Einstieg in die Unternehmensqualitätsphilosophie. Die Anerkennung ist ein erster Schritt zur Vertiefung der Anwendung des EFQM Excellence Modells und der RADAR Logik dar. Die Ableitung und Umsetzung von drei Verbesserungsprojekten anhand der RADAR Logik steht hierbei im Fokus.

Das **Committed to Excellence Assessment** bietet ein verkürztes und vereinfachtes Assessment nach den 9 Hauptkriterien des EFQM Excellence Modell, welches an einem Tag durchgeführt wird und Feedback zu den wichtigsten Stärken und Verbesserungsbereichen generiert. Diese Variante ist gut für Einsteiger geeignet.

Recognised for Excellence zeichnet Organisationen oder Organisationseinheiten aus, die Erfahrung mit der Umsetzung der Prinzipien des EFQM Excellence Modells und der RADAR Logik aufweisen und bereits ein definiertes Niveau erreicht haben. Je nach Punkteniveau wird die Auszeichnung Recognised for Excellence 3*, 4* oder 5* vergeben.

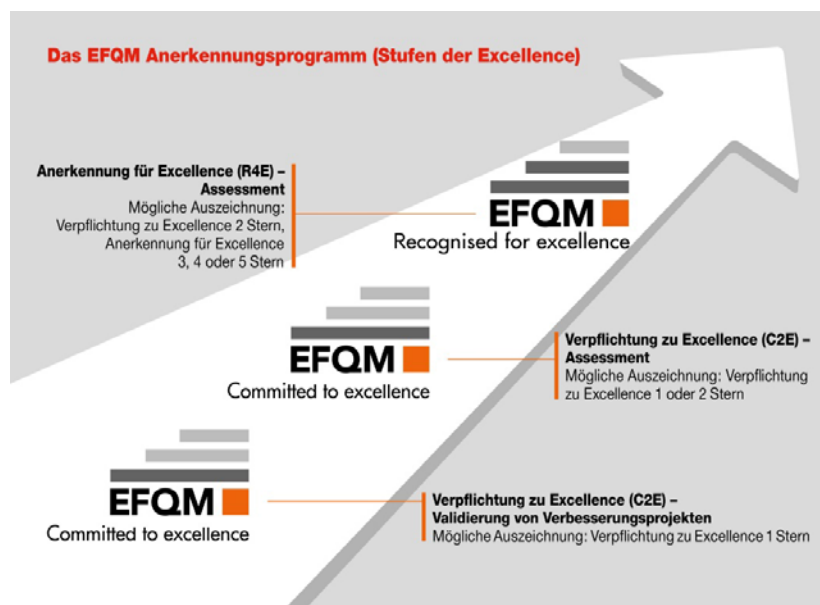


Abbildung 1 EFQM Anerkennungsprogramm

1.2.2 Staatspreis Unternehmensqualität

Die besten Unternehmen Österreichs bewerben sich in 4 Kategorien für den Staatspreis Unternehmensqualität. Bewertungsgrundlage ist auch hier das EFQM Excellence Modell. Die teilnehmenden Organisationen erhalten für Ihre Organisation Benchmarks zu jedem der bewerteten Kriterien, von Lieferantenmanagement über Wissensmanagement, Wirkung der Führungskräfte auf die Mitarbeiter bis zu kundenbezogenen Kennzahlen. Dadurch kann jede teilnehmende Organisation bei jedem Kriterium feststellen, wo sie im Vergleich zu den Besten steht.

Nach erfolgreicher Anerkennung von Recognised for Excellence 5* oder erfolgreicher Bewerbung für den Staatspreis Unternehmensqualität besteht zudem die Möglichkeit zur Teilnahme am europäischen **EFQM Excellence Award**, der jährlich von der EFQM vergeben wird.

2. Recognised for Excellence

2.1. Überblick

Mit Recognised for Excellence wird der Fortschritt auf dem Weg zu Excellence durch ein unabhängiges Assessment 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.

Konkret profitieren Bewerber wie folgt:

- 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.
- 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.

2.2. Zielgruppe

Organisationen, die sich für 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 außenorientiert, beziehen externe Benchmarks und Vergleichszahlen als Basis für Weiterentwicklung ein und richten ihre Zielentwicklung an entsprechenden Fakten aus

2.3. 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.

Ablauf konkret

- 1 Einreichen des Anmeldeformulars und des Unternehmensüberblicks
- 2 Einreichen der Unternehmensdarstellung (Selbstbeschreibung oder Tabellendarstellung)
- 3 Zusammenstellung des Assessorenteams durch Quality Austria, Weiterleitung der Unterlagen an die Assessoren, Fixierung des Site Visit Termins
- 4 Vorbereitung der Assessoren auf den Site Visit: Durchsicht aller Unterlagen, individuelle Ausarbeitungen, Erstellung des Site Visit Plans gemeinsam mit der Bewerber-Organisation
- 5 Durchführung des Site Visits
- 6 Konsensmeeting der Assessoren und Erstellung Feedback Report
- 7 Kommunikation der Ergebnisse an Bewerber-Organisation durch Quality Austria; im Falle einer Auszeichnung Ausstellung der Urkunden, Übermittlung des Logos, Eintrag in EFQM Datenbank, auf Wunsch persönliche Urkundenübergabe

Tabelle 1 Zeitplan

2.4. Terminplan

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

Beachten Sie bitte, dass **zwischen dem Einreichen des Anmeldeformulars und dem Einreichen der Bewerbungsunterlage (Selbstbeschreibung des Unternehmens) mindestens 6 Wochen** liegen müssen.

Ebenso müssen zwischen dem Einreichen der Bewerbungsunterlage 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 Ihre ungefähr geplanten Zeitdaten in Tabelle 1 ein:

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

2.5. Leistungsumfang, Gebühren

Folgende **Leistungen** werden seitens Quality Austria erbracht:

- Analyse der eingereichten Bewerbungsunterlagen
- Site-Visit (Vor-Ort-Besuch) des Assessmentteams
- Feedback Report und mündliches Feedback zu Stärken und Verbesserungspotenzialen, Ermittlung des Punkteniveaus
- Bei erfolgreicher Bewerbung, d.h. bei entsprechendem Punkteniveau aus der Bewertung, die international anerkannte Auszeichnung Recognised for Excellence
- Logo, das zu Werbezwecken auf Drucksorten, Website etc. genutzt werden darf
- Eintrag in EFQM Datenbank, Publikation der Auszeichnung in Recognition Book und Newsletter der EFQM
- Publikation im **qualityaustria** Newsletter und auf der **qualityaustria** Website
- Auf Wunsch persönliche Urkundenüberreichung

Die **Gebühren** setzen sich wie folgt zusammen:

- Honorarpauschale für die Durchführung des Assessments (abhängig von der Unternehmensgröße lt. Tabelle 2)
- Die mit dem Site-Visit verbundenen Reise- und Aufenthaltskosten des Assessorenteams
- Lizenzgebühr EFQM € 500,-

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

Die in Tabelle 2 angeführten Preise verstehen sich zuzüglich 20% Mehrwertsteuer.

Organisationsgröße (Beschäftigte)	Assessorenteam (Anzahl)	Gebühren
0 – 50	2	5.500,-
51 – 250	2	9.000,-
251 – 1000	3	11.500,-
➤ 1001	mind. 3	nach Vereinbarung

Tabelle 2 Gebühren Recognised for Excellence

Einreich-unterlagen

Für die Bewerbung für Recognised for Excellence müssen folgende Unterlagen bei der Quality Austria eingereicht werden: Anmeldeformular, Unternehmensüberblick, Unternehmensdarstellung.

3.1. 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

Die Quality Austria stellt gerne eine Vorlage zur Verfügung.

3.2. Unternehmensdarstellung und Unterlagen

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)
- Tabellendarstellung nach dem EFQM Excellence Modell (enabler map) und verlängertes Site Visit (min. 19 DIN A4 Seiten, max. 46 DIN A4 Seiten)

Vollständige Selbstbeschreibung

- 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)

Tabellendarstellung (enabler map)

- Beschreibung der wichtigsten Vorgehensweisen im Ausmaß von mindestens 15 A4Seiten, 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

- 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 Unternehmensdarstellung, Dokumente und Aufzeichnungen sind auf **46 DIN A4 Seiten beschränkt** (exklusive Unternehmensüberblick). 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 Lead Assessor abgestimmt und im Zuge des Site Visits vor Ort vorgelegt, besprochen und bewertet werden.

3.3. Einreichung der Bewerbungsunterlagen

Ihre Unterlagen für die Bewerbung senden Sie bitte an:

Quality Austria
Zelinkagasse 10/3
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

3. Der Bewertungsvorgang

4.1. Ablauf der Bewertung

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 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.

4.2. 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 angemessen (sinnvoll)** umgesetzt wird und diese die Möglichkeit zur Anpassung

und organisatorischer Veränderung ermöglicht.

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

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 Interessensgruppen, 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)

- Tragfähigkeit (Basierend auf dem dargelegten Verständnis von Ursache und Wirkung gibt es Grund zu der Annahme, dass das Leistungsniveau auch künftig gehalten werden kann)

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. Non-profit 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.