

ANERKENNUNG FÜR EXCELLENCE

R4E

ESPRIX

■ Anerkennung für Excellence

Leitfaden für den Bewerber

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	3
Formale Anforderungen an eine Bewerbung	3
Prozess "Anerkennung für Excellence" im Überblick	3
Bewerbungsunterlagen	4
Teil 1 Schlüsselinformationen	4
Teil 2 Befähiger_Informationen	6
Beispiel zu Teil 2 Befähiger_Informationen	7
Teil 3 Ergebnis_Informationen	9
Beispiel zu Teil 3 Ergebnis_Informationen	10

Adresse für Rückfragen bzw. Rückmeldungen:

Stiftung ESPRIX
Geschäftsstelle
Lindenmoosstrasse 4
8910 Affoltern a. A.

T 044 281 00 13
F 044 281 00 16
excellence@esprix.ch
www.esprix.ch

Einleitung

Der vorliegende Leitfaden richtet sich an Unternehmen und Organisationen (der Einfachheit halber in der Folge als „Organisationen“ bezeichnet), die sich für eine systematische Entwicklung zu nachhaltiger Wettbewerbsstärke und Unternehmenserfolg entschieden haben und sich für die Stufe 2 "Anerkennung für Excellence" (Recognised for Excellence; R4E) des EFQM-Anerkennungsprogramms "Stufen der Excellence" (Levels of Excellence; LoE) bewerben. Diese Organisationen haben in der Regel das EFQM-Modell für Excellence, seine Grundkonzepte und die RADAR-Logik schon über mehrere Jahre für die Unternehmensentwicklung genutzt und wollen jetzt eine unabhängige, externe Begutachtung durch erfahrene Assessoren. Mit der Begutachtung lassen sie die erreichten Leistungen bestätigen, erhalten wesentliche Inputs für die Weiterentwicklung und bewerben sich um die Auszeichnung „Anerkennung für Excellence“.

Dieser Leitfaden

- erläutert Ihnen den Prozess der "Anerkennung für Excellence", den Sie durchlaufen
- bietet Ihnen Hilfestellung bei der Erstellung Ihrer R4E-Bewerbung
- und definiert die formalen Anforderungen an eine Bewerbung.

Formale Anforderungen an eine Bewerbung

Die Bewerbungsunterlagen müssen folgende Anforderungen erfüllen:

- Sprache: deutsch, französisch, italienisch oder englisch
- Format: elektronisch (PDF)
- Umfang: Nicht mehr als 75 Seiten A4 (ohne Titelseite, Inhalts-, Abbildungs- und Abkürzungsverzeichnisse)
- Die Befähiger und Ergebnisse der Organisation sind für alle Teilkriterien des EFQM-Modells für Excellence darzustellen.

Für die Erstellung Ihrer Bewerbung erhalten Sie von der ESPRIX-Geschäftsstelle alle notwendigen Vorlagen.

Prozess "Anerkennung für Excellence" im Überblick

Nach Eingang Ihrer Bewerbung läuft der Prozess wie folgt ab:



Bewerbungsunterlagen

In den Bewerbungsunterlagen für Ihre Organisation stellen Sie überzeugend dar, wer Sie sind, was Sie wie und warum tun und wie Sie wichtige Ergebnisse beeinflussen.

Zeigen Sie auf, welche Erfolge sie dabei bereits erzielt haben und worin ihr nachhaltiger Erfolg begründet ist.

Eine Bewerbung besteht grundsätzlich aus drei Teilen:

- Im Teil 1, Schlüsselinformationen, stellen Sie Ihre Organisation vor.
- Im Teil 2, Befähiger-Informationen, präsentieren Sie wichtige Vorgehensweisen (Kriterien 1 bis 5 des EFQM-Modells für Excellence) und erläutern wichtige Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge.
- Im Teil 3, Ergebnis-Informationen (Kriterien 6 bis 9 des EFQM-Modells für Excellence) zeigen Sie, welche Resultate Sie damit erzielt haben.

Teil 1 Schlüsselinformationen

Die Schlüsselinformationen ermöglichen den Assessoren, Ihre Organisation zu verstehen. Ohne das Verständnis Ihrer Organisation, Ihres Wettbewerbsumfelds, Ihrer spezifischen Randbedingungen und der Massnahmen besteht das Risiko, dass Ihre Leistungen nicht angemessen gewürdigt werden.

Die Erfahrung zeigt, dass es anspruchsvoll ist, das Geschäftsmodell einer Organisation auf 3-4 Seiten darzustellen. Doch diese Beschränkung ermöglicht, die Darstellung der eigenen Organisation „auf den Punkt zu bringen“, sich auf die wesentlichen, erfolgsentscheidenden Aspekte zu konzentrieren.

Für die Schlüsselinformationen sollten Sie maximal 5-7 Seiten benötigen. Sie verwenden mit Vorteil neben dem Text auch graphische Darstellungen – das spart Platz.

1.1 Überblick

Zweck

Welches ist der Zweck der Organisation (Mission)? Für welche Anspruchsgruppen werden welche Ergebnisse angeboten? Welche wichtigen Beziehungen bestehen ggf. zur Mutterfirma oder Schwester- / Tochterfirmen?

Anspruchsgruppen

Welches sind die wesentlichen Anspruchsgruppen (Kunden, Partner, Mitarbeitende, Gesellschaft, Aktionäre, Eigentümer, Behörden, etc.)? Welche Bedeutung haben sie für die Organisation?

Produkte und Dienstleistungen

Welche Produkte und Dienstleistungen werden angeboten, ggf. dargestellt nach Segmenten?

Welches sind die wesentlichen Eigenschaften der Produkte und Dienstleistungen? Welche Wertversprechen offeriert die Organisation ihren Kunden? Wie differenziert sich die Organisation von ihren Mitbewerbern und welches sind ihre Wettbewerbsvorteile? Welche Anpassungen im Leistungsangebot sind geplant?

Kennzahlen

Welches sind die wichtigen Kennzahlen, mit denen die Organisation geführt wird?

Geschäftsmodell

Stellen Sie (am besten in Form einer Abbildung) ihr Geschäftsmodell dar, zeigen Sie auf, was ihr Handeln bestimmt, wie Sie „funktionieren“.

1.2 Organisation

Fakten zu Geschichte, Mission, Vision, Werten, Niederlassungen, Mitarbeitenden

Darstellung der Organisationsstruktur: Anzahl Standorte / Niederlassungen. Beschreibung ihrer Hauptaktivitäten, wesentliche Kennzahlen wie Umsatz, Anzahl Mitarbeitende. Beschreibung der Führungsstruktur der gesamten Organisation, inkl. Schnittstellen zu andern Gruppengesellschaften.

Führung

Darstellung der Führungsgrundsätze und -instrumente, z.B. Mit welchen Informationen und Werkzeugen leben Sie eine visionäre und begeisternde Führung vor? Welches Führungsverständnis praktizieren Sie, nach welchen Grundsätzen führen Sie?

Mitarbeitende

Wie trägt die Ressource „Mensch“ zum Erfolg der Organisation bei? Welches sind die Rekrutierungs- Beurteilungs- und Beförderungsgrundsätze? Welche Kompetenzen werden bei den Mitarbeitern gezielt gefördert, um den Geschäftserfolg wesentlich zu beeinflussen? Wie schaffen Sie eine Kultur, die zu Höchstleistungen und Innovation motiviert?

1.3 Partnerschaften und Ressourcen

Fakten zu Schlüsselpartnern, Schlüssellieferanten, Beziehung zur Muttergesellschaft, interne Kunden', Lieferantenbeziehungen.

Darstellung der Beziehung zu den Partnerorganisationen

Welche Leistungen in der Wertschöpfungskette werden durch Partner erbracht? Welche Rolle spielen Partnerschaften mit Kunden, Lieferanten, Hochschulen, evtl. sogar mit Mitbewerbern? Welcher nachweisbare Nutzen entsteht daraus (für die eigene Organisation und die Partner)?

Ressourcen

Darstellung der wichtigsten Ressourcen, z. B. Finanzen, Informations- und Kommunikationstechnologie, Technologie allgemein, Gebäude und Einrichtungen, Material, Wissen und Können der Mitarbeitenden und ihrer Bedeutung.

1.4 Märkte, Kunden und Wettbewerb

Darstellung der Fakten zum Markt, in welchem die Organisation tätig ist

Wichtige Kunden, Kundenbedürfnisse und -erwartungen, Kundensegmente, Verkauf- und Vertriebsstrukturen.

Welche Chancen und Gefahren gibt es in diesem Marktumfeld, welche Veränderungen zeichnen sich im Markt ab?

1.5 Strategische Herausforderungen

Darstellung der Fakten zu den strategischen Herausforderungen und Zielen.

Mit welchen strategischen Herausforderungen (kurz-, mittel-, langfristig) sind Sie konfrontiert? Welches sind die damit verbundenen kritischen Erfolgsmerkmale? Mit welchen wichtigen Aktivitäten, Prozessen und Programmen/Projekten stellen Sie die Erreichung der strategischen Ziele sicher? Was ist bereits erreicht, was ist in nächster Zeit anzugehen? Welchen Risiken sind Sie dabei ausgesetzt?

1.6 Wertschöpfung

Darstellung der Fakten zu Prozessen und Prozessmanagement.

Wie sieht das Prozessnetzwerk der Organisation aus? Wie sind Ablauf- und Aufbauorganisation aufeinander abgestimmt? Wie sieht die Architektur der Wertschöpfung (Marktleistungs- und Prozessarchitektur)?

1.7 Ständige Verbesserung

Darstellung der Fakten zum Management der Verbesserungen und der Entwicklung von Excellence. Leistungsverbesserung

Welches sind die wesentlichen Management- und Leistungsverbesserungs-Werkzeuge, Systeme, Vorgehen/Methoden der Organisation? Welche Verbesserungen konnten schon erzielt werden? Welche grösseren Verbesserungsvorhaben sind geplant, welche Herausforderungen sind zu meistern, wie wird sich dies auf die Ergebnisse auswirken? Gab es Einschnitte und Fehlschläge?

Weg der Excellence

Welches waren die wesentlichen Entwicklungsschritte, um die Grundkonzepte und Inhalte des EFQM Excellence Modells in die Praxis umzusetzen? Welche wichtigen Ergebnisse haben Sie erzielt, welche Erkenntnisse haben Sie dabei gewonnen, wie geht es weiter? In welcher Beziehung ist die Organisation ein Vorbild für Excellence, was können andere Organisationen von Ihnen lernen?

Teil 2 Befähiger_Informationen

In diesem Abschnitt präsentieren Sie wichtige Befähiger (Kriterien 1 bis 5 des EFQM-Modells für Excellence).

Sie beschreiben die Vorgehensweisen, ihre Umsetzung und zeigen, wie Sie diese im Hinblick auf ihren Nutzen bewertet und verbessert haben.

Es hat sich bewährt, die Vorgehensweisen für jedes Befähigerteilkriterium des EFQM-Modells für Excellence in tabellarischer Form darzustellen. In der Regel finden so fünf Themen eines Teilkriteriums auf einer Seite Platz. Idealerweise verweisen sie im Text dabei in Klammern auf die entsprechenden RADAR-Elemente (V = Vorgehen, U = Umsetzung, B = Bewertung & Verbesserung).

Ebenso hat es sich bewährt, für die Befähigerkriterien vor der tabellarischen Darstellung eine „unstrukturierte“ Seite mit einleitende Informationen und Grafiken einzufügen, welche einen Überblick über das Kriterium gibt und Verständnis für die Zusammenhänge schafft.

Inhalt einer derartigen Einleitung könnte z.B. eine (grafische) Darstellung der wesentlichen Entwicklungs- und Verbesserungsschritte eines Befähigerkriteriums auf der Zeitachse, beispielsweise die Weiterentwicklung ihres Prozessmanagements über die Jahre (Kriterium 5), die Veränderung Ihrer strategischen Schwerpunkte (Kriterium 2) oder die Verknüpfung der Vorgehensweisen in einem Kriterium mit anderen Kriterien sein.

Nachstehend finden Sie ein Beispiel für ein Befähiger-Teilkriterium, das Ihnen einen Eindruck vermitteln soll, wie eine tabellarische Darstellung aussehen könnte.

Beispiel zu Teil 2 Befähiger_Informationen

3 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter - Definition: 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Lage versetzt, ihr Können und ihr Wissen zum Wohl der Organisation einzusetzen.

<i>TK</i>	<i>Nr.</i>	<i>Thema</i>	<i>Beschreibung (Vorgehen, Umsetzung, Bewertung & Verbesserung)</i>	<i>Nachweise & Anschlussdokumente</i>	<i>Verknüpfungen & Ergebnisse</i>
3a Personalpläne unterstützen die Strategie der Organisation					
3a	1	Personal-Planung	Aus der Strategie, den Pflegesatzverhandlungen, dem Budget, der Auslastung und den Einsatz/Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter erfolgt die Ableitung der jährlichen Personal-Planung durch die Leitung. Die Mitarbeitervertretung ist in die Planung eingebunden. Die Einsatzplanung erfolgt monatlich. Die Planung betrifft alle Mitarbeiter. In Regelbesprechungen Erläuterung der Pläne bis hinunter auf Mitarbeiterebene. Der Prozess wurde seit 2000 durch mehrfache Änderungen auf den heutigen Stand hin entwickelt. Regelmäßige Hinterfragung der Stellenpläne.	Prozess Personalplanung; Personalplan Stellenpläne	9a Abb. 21 Soll-Ist-Vergleich Personalbudget
3a	2	Personal-Beschaffung	Besetzung der ausgeschriebenen offenen Stellen sowohl durch Entwicklung interner Kräfte als auch extern nach definiertem Einstellungsverfahren. Angebot von Hospitationstagen für interessierte potenzielle Mitarbeiter. Das Verfahren gilt für alle Mitarbeiter. Beispiele für interne Stellenbesetzungen nach Weiterqualifikation sind vorhanden.	Prozess-Rekrutierung	7b Abb. 22 Soll-Ist-Vergleich Stellenplan
3a	3	Ausbildung	Jährliches Angebot von 2 Ausbildungsplätzen zum Altenpfleger und einer zur Hauswirtschafterin. Praktikumstage und Mentoren/Zuständige in den Abteilungen unterstützen die Auswahl und Ausbildung der Auszubildenden. Vorab ist ein Praktikum für alle Auszubildenden verbindlich. Jährlich werden 3		7a Abb. 19 Zufriedenheit mit Mentoring

			Ausbildungsplätze angeboten und besetzt. Internes Mentoren und Praxis-anleiter-Treffen als gute Praxis entwickelt		
3a	4	Mitarbeiter-Befragung	Seit 2002 Beteiligung an der landesweiten Befragung „Benchmark in der Seniorenwirtschaft“ als abgeleitete Maßnahme aus der internen Selbstbewertung. Jährliche Durchführung der Befragung seit 2002, Rücklaufquote durch geeignete Maßnahmen >60%; Maßnahmen für Verbesserungen sind ein Qualitätszirkel, Förderung der Rücklaufquote, Ergebnisbesprechung in der Mitarbeiterversammlung und Teamgespräche. Mehrfache Anpassungen und Änderungen des Vorgehens fanden statt.	Konzept Mitarbeiterbefragung	7a Abb. 17-20 Ergebnisse MA-Befragung
3a	5	Reflexions-Gespräche	Seit 2000 werden Meinung (strukturierte Abfrage) und Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter an einem Reflexionstag eingeholt, die durch den EL und Stellvertreter moderiert werden. Die Gespräche werden seit 2001 in allen Abteilungen durchgeführt. Nach einer Pilotphase in 2000 erfolgte die Einführung in allen Abteilungen.	Protokolle der Reflexionstage	7b, Abb. 24 Anzahl Verbesserungsvorschläge

Teil 3 Ergebnis_Informationen

In diesem Teil präsentieren Sie wichtige Ergebnisse (Kriterien 6 bis 9 des EFQM-Modells für Excellence).

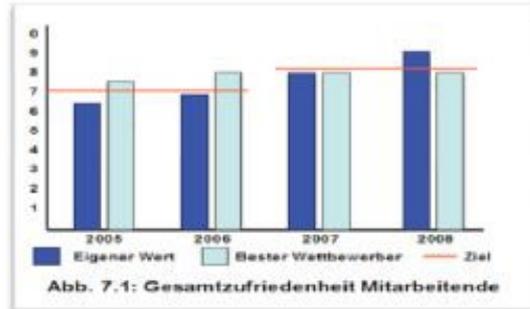
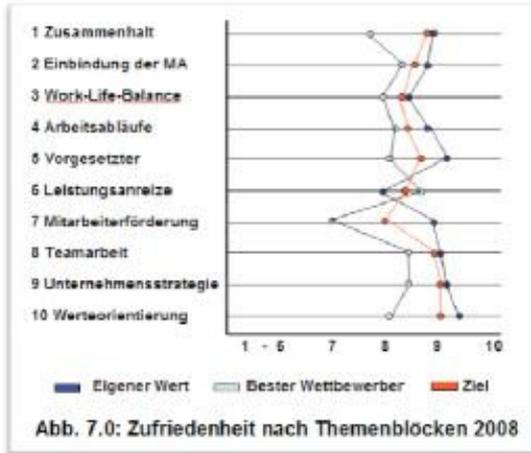
Stellen sie die Ergebnisse für jedes Teilkriterium in grafischer Form dar. Eine Grafik sagt mehr als viele Worte. Beschreiben Sie im Text nicht, was die Grafik ohnehin schon zeigt, z.B. dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter gestiegen ist, sondern geben Sie die Gründe dafür an, warum sich die Ergebnisse verbessert haben (welche Massnahmen dazu geführt haben), bzw. warum Ergebnisse stagnieren, sich verschlechtert haben oder Ziele nicht erreicht werden konnten. Nachstehend finden Sie ein Beispiel für ein Ergebnis-Teilkriterium, das Ihnen einen Eindruck vermitteln soll, wie eine derartige Darstellung aussehen könnte.

Bitte zögern Sie nicht, mit der Stiftung ESPRIX Kontakt aufzunehmen, wenn Sie noch Fragen oder auch Verbesserungsvorschläge haben.

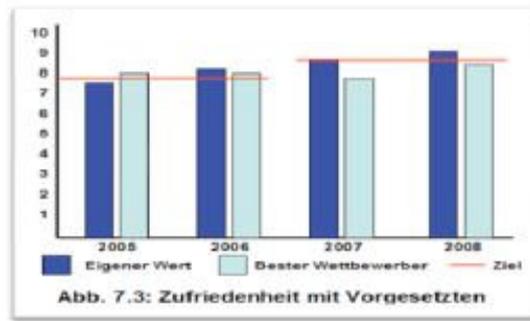
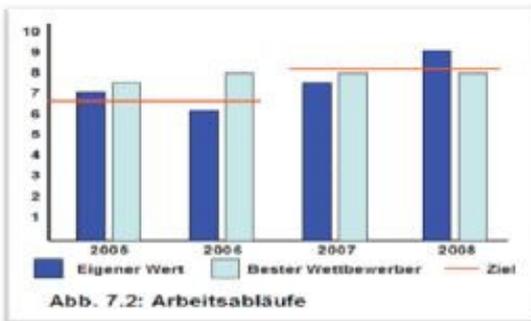
Wir wünschen Ihnen bei der Erstellung Ihrer R4E-Bewerbung gutes Gelingen!

Beispiel zu Teil 3 Ergebnis_Informationen

7 Mitarbeiterbezogene Ergebnisse - 7a Wahrnehmungen

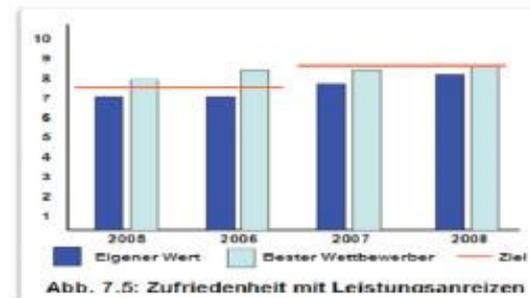
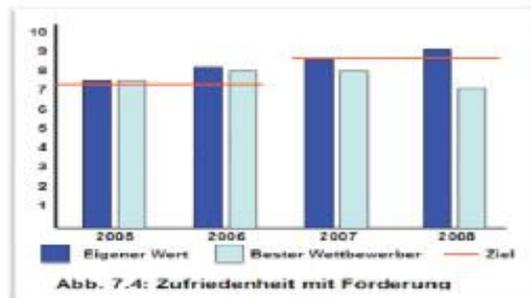


Die Gesamtzufriedenheit der Mitarbeitenden konnte durch die Verbesserungsprojekte systematisch gesteigert werden, die aufgrund der Befragungen initiiert wurden (s. Seite 15). Sie hat 2008 erstmals die Werte des besten Wettbewerbers übertroffen.



2005 wurden wir von einer unerwarteten Nachfrage überrascht, was zu hoher Mehrbelastung der Mitarbeitenden und 2006 zu abnehmender Zufriedenheit geführt hat. In der Folge haben wir unsere Ressourcenplanung revidiert (siehe 3a).

Die kontinuierliche Steigerung ab 2005 ist auf unsere Investitionen in die Ausbildung der Führungskräfte und deren verstärkte Präsenz vor Ort zurückzuführen (siehe 1a und 7b, Abb. 7.6)



Trotz Anzeichen der Rezession haben wir die Ausbildung nicht heruntergefahren, da dies unserer Wertvorstellung „Mitarbeitende sind unsere wichtigste Ressource“ (siehe 1a) widersprechen würde.

Die Anpassung 2008 des Salärsystems und der Sozialleistungen führte zu einer deutlichen Steigerung der Mitarbeitendenzufriedenheit und hat auch die Fluktuation deutlich reduziert (siehe 7b, Abb. 7.8 und 7.9)