

## **EFQM-Anerkennungsprogramm "Stufen der Excellence"**

### **Anerkennung für Excellence (R4E) Assessment**

#### **Leitfaden für Bewerber**

ESPRIX Excellence Suisse  
Lindenmoosstrasse 4  
8910 Affoltern a. A.  
Telefon: +41 44 281 00 13  
E-Mail: [excellence@esprix.ch](mailto:excellence@esprix.ch)  
Website: [www.esprix.ch](http://www.esprix.ch)

## Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung.....	1
1.1.	Prozess "Anerkennung für Excellence" im Überblick.....	1
1.2.	Formale Anforderungen an eine Bewerbung.....	1
2.	Bewerbungsunterlagen .....	2
2.1.	Teil 1 Schlüsselinformationen .....	2
2.1.1.	Strategische Zielsetzungen der Organisation.....	2
2.1.2.	Produkte und Dienstleistungen der Organisation. ....	2
2.1.3.	Alleinstellungsmerkmale .....	2
2.1.4.	Relevante Interessengruppen der Organisation .....	2
2.1.5.	Aktueller Status zum Umfeld der Organisation.....	3
2.1.6.	Geschichte der Organisation.....	3
2.1.7.	Zusatzunterlagen .....	3
2.2.	Teil 2 Befähiger-Informationen .....	3
2.3.	Teil 3 Ergebnis-Informationen .....	3

## 1. 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" bewerben.

Diese Organisationen haben in der Regel schon über mehrere Jahre das EFQM-Modell für Excellence, seine Grundkonzepte und die RADAR-Logik für die Unternehmensentwicklung genutzt und wollen jetzt die erreichten Leistungen durch unabhängige, erfahrene Assessoren beurteilen lassen.

Mit der Beurteilung durch die Assessoren erhalten sie wesentliche Inputs für die Weiterentwicklung der Organisation und bewerben sich um die Auszeichnung „Anerkennung für Excellence“.

### 1.1. Prozess "Anerkennung für Excellence" im Überblick

Nach Eingang Ihrer Bewerbung läuft der Prozess wie folgt ab:

- Assessorenteam zusammenstellen und Freigabe des Teams durch den Bewerber
- Bewerbung beurteilen und Fragenliste erstellen (Assessorenteam)
- Besuch vor Ort mit dem Bewerber planen und vorbereiten (Lead-Assessor)
- Besuch vor Ort durchführen (Assessorenteam, Bewerber)
- Kurze Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse und Bekanntgabe des erreichten Niveaus der Anerkennung (Assessorenteam)
- Bericht erstellen mit Stärken und Verbesserungspotenzialen zu den 9 Kriterien des EFQM-Modells, Bericht intern prüfen lassen und dem Bewerber zustellen (Assessorenteam)
- EFQM Urkunde beantragen und dem Bewerber zustellen (optional: persönliche Übergabe der EFQM Urkunde)

### 1.2. Formale Anforderungen an eine Bewerbung

Die Bewerbungsunterlagen müssen folgende Anforderungen erfüllen:

- Sprache: deutsch
- Format: elektronisch (PDF)
- Umfang: Nicht mehr als 50 Seiten A4 (ohne Titelseite, Inhalts-, Abbildungs- und Abkürzungsverzeichnisse)
- Die Befähiger und Ergebnisse der Organisation sind für alle Teilkriterien des EFQM-Modells für Excellence darzustellen.

Nutzen Sie dazu bitte die von ESPRIX zur Verfügung gestellte Vorlage auf unserer Homepage: [http://www.esprix.ch/stufen\\_der\\_excellence/efqm\\_recognised\\_for\\_excellence/assessment\\_r4e/](http://www.esprix.ch/stufen_der_excellence/efqm_recognised_for_excellence/assessment_r4e/)  
**Downloads R4E Assessment / Vorlage Bewerbung**

## 2. Bewerbungsunterlagen

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

Sie zeigen dabei auf, welche Erfolge sie erzielen, worin ihr nachhaltiger Erfolg begründet ist und wie sie sich von Mitbewerbern unterscheiden.

Eine Bewerbung besteht grundsätzlich aus drei Teilen:

- Teil 1, Schlüsselinformationen  
Stellen Sie Ihre Organisation vor.
- Teil 2, Informationen zu Befähigerkriterien  
Präsentieren Sie wichtige Vorgehensweisen/Instrumente und erläutern sie wichtige Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge.
- Teil 3, Informationen zu Ergebniskriterien  
Zeigen Sie, welche Ergebnisse Sie erzielen und wie sich diese in den letzten 4 Jahren entwickelt bzw. verbessert haben.

### 2.1. Teil 1 Schlüsselinformationen

Die Schlüsselinformationen in Text und Grafik ermöglichen den Assessoren, Ihre Organisation und ihr Umfeld zu verstehen. Konzentrieren Sie sich dabei bitte auf Wesentliches. Für die Schlüsselinformationen sollten Sie maximal 5 Seiten benötigen.

#### 2.1.1. Strategische Zielsetzungen der Organisation

Die wichtigsten fünf strategischen Zielsetzungen der Organisation werden in der Reihenfolge ihrer Bedeutung dargestellt, beginnend mit dem wichtigsten Ziel. Diese Zielsetzungen definieren das angestrebte Wunschbild, dem die Organisation in den nächsten Jahren entsprechen möchte.

#### 2.1.2. Produkte und Dienstleistungen der Organisation.

Die wichtigsten fünf Produkte bzw. Dienstleistungen der Organisation werden in der Reihenfolge ihrer Bedeutung dargestellt, beginnend mit dem wichtigsten Produkt bzw. der wichtigsten Dienstleistung. Dieses zentrale Leistungsangebot der Organisation generiert die Wertschöpfung für Kunden und andere Interessengruppen.

#### 2.1.3. Alleinstellungsmerkmale

Durch welche Merkmale unterscheidet sich ihre Organisation von den Mitbewerbern oder verschafft sich in ihrem Markt einen deutlichen Wettbewerbsvorteil.

#### 2.1.4. Relevante Interessengruppen der Organisation

Die fünf relevantesten Interessengruppen umfassen jene Personen, Gruppen oder Unternehmen, die das grösste Interesse an den Leistungen Ihrer Organisation haben. Die jeweiligen Erwartungen der Interessengruppen werden dabei angeführt.

### 2.1.5. Aktueller Status zum Umfeld der Organisation

Die Einbettung Ihrer Organisation in das Umfeld wird durch die aktuelle Markt-, Umfeld- und Wettbewerbssituation dargestellt.

### 2.1.6. Geschichte der Organisation

Die wichtigsten Meilensteine bzw. Entwicklungsschritte Ihrer Organisation werden zum Verständnis der Geschichte beschrieben.

### 2.1.7. Zusatzunterlagen

Wichtige, zusätzliche Informationen zur Organisation müssen – sofern verfügbar – gemeinsam mit der Bewerbung übermittelt werden.

Sollten weitere Unterlagen benötigt werden, wird sich der Lead-Assessor mit Ihnen in Verbindung setzen.

## 2.2. Teil 2 Befähiger-Informationen

In diesem Abschnitt präsentieren Sie wichtige Vorgehen und Instrumente zu den Themen: Führung, Strategie, Mitarbeitende, Partnerschaften/Ressourcen und Produkte/Dienstleistungen.

Sie beschreiben die Vorgehensweisen, ihre Umsetzung und zeigen, wie Sie diese im Hinblick auf ihren Nutzen bewertet und verbessert haben, welche Nachweise dazu vorliegen und wer in ihrer Organisation der jeweilige Ansprechpartner im Interview sein könnte.

Beispiel:

<p><b>Vorgehen und Umsetzung</b></p> <p>Beispiel: Vision, Mission und Werte werden im Rahmen des Strategiereviews überprüft und bei Bedarf angepasst. Anpassungen werden über Informationsveranstaltungen sowie das Intranet kommuniziert.</p>
<p><b>Bewertung und Verbesserung</b></p> <p>Beispiel: Die Wirksamkeit des Vorgehens wird anhand des Kenntnisstandes der Mitarbeitenden überprüft</p>
<p><b>Nachweise und Vernetzung</b></p> <p>Beispiel: Strategie-Nachtrag, Protokolle Strategiereview, Programm Mitarbeitenden-Information, Ergebnisse „Kenntnisstand Vision, Mission, Werte“ aus Mitarbeitergesprächen</p>
<p><b>Ansprechpartner</b></p> <p>Beispiel: Herr Peter Muster, Geschäftsleitung</p>

## 2.3. Teil 3 Ergebnis-Informationen

In diesem Teil präsentieren Sie wichtige Ergebnisse in den Bereichen Kunden, Mitarbeitende, Gesellschaft und Schlüsselergebnisse.

Stellen sie die wichtigsten (max. 8) Ergebnisse für jedes Teilkriterium in grafischer Form dar. Zeigen Sie auf,

- welche Ziele wie weit erreicht wurden
- weshalb sich die die Ergebnisse verändert haben (Massnahmen, Entwicklungen des Umfelds)
- wie sich ihre Ergebnisse mit anderen Wettbewerbern vergleichen lassen wie detailliert/segmentiert ihre Auswertung erfolgt.

Beispiel:

<b>Kennzahl 1</b>	<b>Kennzahl 2</b>
<b>Kommentar</b> – Segmentierung der Ergebnisse – Angemessenheit der Ziele – Relevanz des Benchmarks – Tragfähigkeit der Ergebnisse	<b>Kommentar</b> – Segmentierung der Ergebnisse – Angemessenheit der Ziele – Relevanz des Benchmarks – Tragfähigkeit der Ergebnisse
<b>Kennzahl 3</b>	<b>Kennzahl 4</b>
<b>Kommentar</b> – Segmentierung der Ergebnisse – Angemessenheit der Ziele – Relevanz des Benchmarks – Tragfähigkeit der Ergebnisse	<b>Kommentar</b> – Segmentierung der Ergebnisse – Angemessenheit der Ziele – Relevanz des Benchmarks – Tragfähigkeit der Ergebnisse
<b>Kennzahl 5</b>	<b>Kennzahl 6</b>
<b>Kommentar</b> – Segmentierung der Ergebnisse – Angemessenheit der Ziele – Relevanz des Benchmarks – Tragfähigkeit der Ergebnisse	<b>Kommentar</b> – Segmentierung der Ergebnisse – Angemessenheit der Ziele – Relevanz des Benchmarks – Tragfähigkeit der Ergebnisse
<b>Kennzahl 7</b>	<b>Kennzahl 8</b>
<b>Kommentar</b> – Segmentierung der Ergebnisse – Angemessenheit der Ziele – Relevanz des Benchmarks – Tragfähigkeit der Ergebnisse	<b>Kommentar</b> – Segmentierung der Ergebnisse – Angemessenheit der Ziele – Relevanz des Benchmarks – Tragfähigkeit der Ergebnisse
<b>Weitere Kennzahlen</b>	

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

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