



EXCELLENCE FRAMEWORK EUROPE

Leitfaden für Begutachtungen

Stand 06/2026

INHALTSVERZEICHNIS

Leitfaden für Begutachtungen 2026

1. Einleitung	3
2. Das Excellence Framework Europe	4
EFE-Prinzipien (EFE-P)	6
EFE-Hexagon	7
EFE-Reifegradmatrix	9
3. Anerkennungsstufe Level 1	12
Vorbereitung	12
Voraussetzungen für die Validierung	12
Ablauf der Begutachtung	12
Ergebnis und Feedback	13
Checkliste Level 1	13
4. Anerkennungsstufe Level 2	14
Vorbereitung	14
Ablauf	14
Ergebnis und Feedback	15
Checkliste Level 2	15
Agendastruktur	16
5. Anerkennungsstufe Level 3 bis 7	18
Vorbereitung	18
Ablauf	18
Ergebnis und Feedback	19
Checkliste Level 3 bis 7	19
Agendastruktur	20

1. EINLEITUNG

Die Initiative Ludwig-Erhard-Preis e. V.

Die Initiative Ludwig-Erhard-Preis e. V. führt in Deutschland Begutachtungen von Unternehmen und Organisationen auf Basis des Excellence Framework Europe durch und vergibt jährlich den Deutschen Excellence-Preis.

Dieser Leitfaden unterstützt Sie dabei, das für Ihre Organisation passende Begutachtungsverfahren auszuwählen. Er stellt die verschiedenen Begutachtungsformen und Anerkennungsstufen vor und erläutert deren Zielsetzung, Anforderungen und Ablauf.

Assessments nach dem Excellence Framework Europe ermöglichen eine systematische Bewertung der Leistungs- und Zukunftsfähigkeit einer Organisation. Erfahrene Expert:innen analysieren dabei objektiv und fundiert die Stärken und Potenziale Ihrer Organisation. Die Ergebnisse dienen zur Standortbestimmung und als Grundlage für gezielte Verbesserungsmaßnahmen.

Die Rückmeldung aus dem Assessment unterstützt dabei, operative und strategische Handlungsfelder zu identifizieren, Prozesse weiterzuentwickeln und die Organisation nachhaltig auszurichten.

Die folgenden Kapitel zeigen auf, welcher Einstieg und welcher Entwicklungspfad Ihrer Organisation am besten entsprechen.

2. DAS EXCELLENCE FRAMEWORK EUROPE

Die Grundlage der Begutachtungsverfahren



Abb. 1 Das EFE-Hexagon

Das Excellence Framework Europe bildet die Bewertungsgrundlage für die Assessments der Initiative Ludwig-Erhard-Preis. Es schafft einen ganzheitlichen Blick auf die Organisation und befähigt dazu, den aktuellen Reifegrad systematisch zu erfassen. Es setzt sich aus den drei folgenden Elementen zusammen. Diese werden auf den Seiten 8-13 näher erläutert.

1. EFE-Prinzipien (EFE-P):

Werte geben Organisationen Orientierung, prägen Entscheidungen und schaffen ein gemeinsames Verständnis für verantwortungsvolles Handeln. Die fünf Prinzipien exzellenten Handelns basieren auf europäischen Grundwerten, die in den OECD-Leitsätzen verankert sind. Sie definieren die Haltung von Organisationen und bilden

die Grundlage für nachhaltiges und verantwortungsbewusstes Handeln.

Die fünf Prinzipien exzellenten Handelns (s. Abb. 3) des Excellence Framework Europe (EFE) machen deutlich, dass nachhaltiger Erfolg nicht allein an wirtschaftlichen Ergebnissen gemessen werden kann. Sie beschreiben die Haltung einer Organisation gegenüber Menschen, Gesellschaft und Umwelt und bilden damit die Grundlage für verantwortungsvolles, zukunftsfähiges und wirksames Handeln.

2. EFE-Hexagon (EFE-H):

Das Hexagon bildet den Ordnungsrahmen für die Begutachtungen. Seine Inhalte sind in 6 Bereiche und 20 Teilbereiche gegliedert. Diese beschreiben

die organisationalen Fähigkeiten, die exzellente Organisationen entwickeln und anwenden, um ihre Zukunftsfähigkeit zu sichern.

3. EFE-Reifegradmatrix (EFE-R):

Die Reifegradmatrix beschreibt fünf Stufen der organisatorischen Entwicklung und dient als Bewertungsmaßstab für die Begutachtung einer

Organisation. Die Bewertung schafft Transparenz über Stärken und Verbesserungspotenziale und unterstützt dadurch den Lern- und Entwicklungsprozess. Durch den kontinuierlichen Kreislauf aus Bewertung, Lernen, Verbesserung und erneuter Bewertung entsteht eine nachhaltige Weiterentwicklung, die die Leistungs- und Zukunftsfähigkeit der Organisation langfristig stärkt.

Die lernende Organisation



Abb. 2 Die Reifegradspirale

Weiterführende Informationen sowie die kostenfreie Broschüre zum Excellence Framework Europe finden Sie als Download auf der Website:
<https://excellence-framework.eu>



EFE-Prinzipien (EFE-P)

Ob eine Organisation wirklich exzellent handelt, zeigt sich nicht allein in Zahlen und Bilanzen – das Excellence Framework Europe (EFE) macht das mit seinen fünf Prinzipien deutlich. Sie geben Aufschluss darüber, welche Haltung eine Organisation gegenüber Menschen, Gesellschaft und Umwelt einnimmt, und schaffen damit die Voraussetzungen für Handeln, das verantwortungsvoll ist, zukunftsfähig bleibt und echte Wirkung erzielt.

Offenheit, Freiheit und Verantwortung, Gleichstellung, Menschlichkeit und Nachhaltigkeit bilden dabei den verbindlichen Rahmen – abgeleitet

aus der EU-Grundrechtecharta, der Menschenrechtskonvention und den OECD-Leitsätzen.

Organisationen sind gefordert, diese Prinzipien aktiv zu leben: im fairen und offenen Umgang mit Marktpartnern, Kunden und der Gesellschaft, in der Übernahme von Verantwortung gegenüber Mensch und Umwelt, in der Förderung von Gleichstellung auf allen Ebenen sowie in der echten Beteiligung ihrer Mitarbeitenden. Nachhaltigkeit und Menschlichkeit sind dabei keine Zusatzthemen, sondern integraler Bestandteil einer zukunftsfähigen Organisationskultur.



Abb. 3 EFE-Prinzipien

EFE-Hexagon (EFE-H)

Das Excellence Framework Europe beschreibt die Eigenschaften, die exzellente Organisationen auszeichnen, um die eigene Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

Die Inhalte des Excellence Framework Europe sind in sechs aufeinanderfolgende Bereiche als Hexagon strukturiert, die dynamisch ineinander übergehen und im täglichen Leben die Treiber des Unternehmenserfolgs sind.

Die Beschreibungen zu den sechs Bereichen des Hexagons und deren 20 Teilbereiche sind so gestaltet, dass klar ersichtlich wird, was Organisationen konkret tun, um exzellent zu sein.

Die Struktur der Bereiche und Teilbereiche bildet die Grundlage für die Bewertung der Organisationen. Im Rahmen der Begutachtungen erfolgt anhand der Reifegradmatrix eine systematische Einschätzung, die den Organisationen aufzeigt, in welchen Teilbereichen besondere Stärken bestehen und wo noch Potenziale für weitere Verbesserungen liegen.

Die Ergebnisberichte orientieren sich in ihrer Gliederung an den Bereichen und Teilbereichen des Hexagons. Über fünf Reifegradstufen hinweg erhalten die Organisationen eine differenzierte Rückmeldung der Reife ihrer Geschäftstätigkeit.

A Orientierung geben	B Strategie entwickeln	C Zusammenarbeit gestalten	D Wertschöpfung erbringen	E Wirkung aufzeigen	F Veränderung meistern
A1 Sinn stiften und Zukünfte definieren	B1 Umfeld und eigene Kompetenzen verstehen	C1 Interessengruppen einbinden	D1 Kunden gewinnen und begeistern	E1 Wirkung auf soziale Interessen darstellen	F1 Menschen für Veränderung gewinnen
A2 Kultur leben und Identität schaffen	B2 Strategie festlegen	C2 Produkte und Dienstleistungen gestalten	D2 Mitarbeitende ermächtigen	E2 Wirkung auf ökologische Interessen aufzeigen	F2 Organisation für Veränderung befähigen
A3 Vielfalt einbeziehen und Beteiligte verstehen	B3 Strategie integrieren, umsetzen und reviewen	C3 Struktur und Organisation gestalten	D3 Mit Partnern und Lieferanten verbinden	E3 Wirkung auf wirtschaftliche Interessen nachvollziehen	F3 Organisation im Kontext transformieren
		C4 Technologie und Ressourcen bereitstellen	D4 Wertschöpfung, Technologie und Ressourcen managen		

Abb. 4 Das EFE-Hexagon – Bereiche und Teilbereiche

Im Bereich A „Orientierung geben“

geht es darum, ein gemeinsames Verständnis darüber zu schaffen, wofür die Organisation steht, welche Ziele sie verfolgt und welche Werte ihr Handeln leiten. Dadurch erhalten Mitarbeitende und weitere Interessengruppen Orientierung für Entscheidungen, Zusammenarbeit und die gemeinsame Weiterentwicklung der Organisation.

Im Bereich B „Strategie entwickeln“

steht die Ableitung klarer strategischer Ziele und Prioritäten aus der Orientierung der Organisation im Mittelpunkt. Die Strategie verbindet die langfristige Ausrichtung mit der operativen Umsetzung und sorgt dafür, dass Ressourcen, Maßnahmen und Entscheidungen konsequent auf die nachhaltige Entwicklung und Zukunftsfähigkeit der Organisation ausgerichtet werden.

Im Bereich C „Zusammenarbeit gestalten“

wird die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Wertschöpfung betrachtet. Die Organisation gestaltet Strukturen, Prozesse, Systeme und Ressourcen so, dass eine wirksame Zusammenarbeit ermöglicht und die Umsetzung von Orientierung und Strategie unterstützt wird.

Im Bereich D „Wertschöpfung erbringen“

wird die Gestaltung und Umsetzung der operativen Leistungserbringung fokussiert. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie die Organisation für ihre Kunden Nutzen schafft und ihre Leistungen kontinuierlich verbessert.

Im Bereich E „Wirkungen aufzeigen“

richtet sich der Blick auf die Veränderungen, die durch die Leistungen und Aktivitäten der Organisation entstehen. Im Fokus stehen das Verständnis von Wirkungszusammenhängen sowie die bewusste Gestaltung sozialer, ökologischer und ökonomischer Auswirkungen.

Im Bereich F „Veränderung meistern“

wird bewertet, wie die Organisation auf neue Anforderungen, Entwicklungen und Krisen reagiert. Im Fokus stehen ihre Wandlungsfähigkeit, ihre Innovationskraft und ihr Umgang mit Unsicherheit.

EFE-Reifegradmatrix (EFE-R)

Die Reifegradmatrix des Excellence Framework Europe (EFE-R) dient dazu, den Entwicklungsstand einer Organisation strukturiert, verständlich und nachvollziehbar einzuschätzen – unabhängig von Größe, Branche oder den eingesetzten Managementsystemen und Methoden.

Im Rahmen eines Assessments steht nicht die isolierte Bewertung einzelner Anforderungen im Vordergrund. Ziel ist vielmehr die ganzheitliche Einordnung der Organisation in definierte Reifegradstufen. Dadurch werden sowohl vorhandene Stärken als auch Entwicklungspotenziale sichtbar. Die Ergebnisse schaffen Transparenz über den aktuellen Stand der Organisation und bilden eine fundierte Grundlage für die gezielte Weiterentwicklung.

Das Reifegradmodell orientiert sich an den Grundsätzen der Norm ISO/IEC 33001:2015 und greift die bewährte Logik von CMMI auf. Es unterscheidet fünf organisationale Reifegradstufen, die jeweils

durch charakteristische Fähigkeiten und Verhaltensweisen beschrieben werden. Diese werden exemplarisch auf den zwei folgenden Seiten für den Teilbereich A1 dargestellt.

Für jeden der 20 Teilbereiche des Excellence Framework Europe Hexagons steht eine spezifische Reifegradmatrix zur Verfügung. Diese basiert auf den jeweiligen Fähigkeitsaspekten des Teilbereichs und folgt der Systematik des übergeordneten EFE-Reifegradmodells.

Jede Matrix beschreibt die Entwicklung von der ersten bis zur höchsten Reifegradstufe. Für jede Stufe wird nachvollziehbar dargestellt, welche Fähigkeiten, Vorgehensweisen und Ergebnisse in der Organisation vorhanden sein sollten, um das entsprechende Reifegradniveau zu erreichen. Dies erleichtert die Einschätzung im Assessment und unterstützt die Ableitung konkreter Entwicklungsmaßnahmen.

NUTZEN FÜR ORGANISATIONEN

- Transparente Standortbestimmung des aktuellen Entwicklungsstands
- Einheitliche und nachvollziehbare Bewertung im Assessment
- Identifikation von Stärken und Verbesserungspotenzialen
- Orientierung für die Priorisierung von Entwicklungsmaßnahmen
- Unterstützung einer nachhaltigen Organisationsentwicklung auf dem Weg zu Excellence

RGM A1: Sinn stiften und Zukünfte definieren

FA ↓			RG →	1	Grundlegende Reife			2	Aufstrebende Reife			
A1.1 Sinn- und Zweckverständnis entwickeln und verankern					Zweck erstmals formuliert, lückenhaft, punktuell an Stakeholder ausgerichtet, Verständnis wächst, Sprache entsteht.				Zweck klarer, Kommunikation regelmäßiger, Orientierung gestärkt, Zusammenhang von Sinn und Ziel verstanden.			
A1.2 Gemeinsame Sinnstiftung ermöglichen					Erste Gespräche über Sinn entstehen, Verständnis uneinheitlich, Engagement punktuell, Motive beginnen sich zu zeigen.				Gemeinsamer Sinnbezug sichtbar, Werte diskutiert, Zusammenhalt wächst, Energie spürbar, Identifikation nimmt zu.			
A1.3 Zukünfte antizipieren, vordenken und gestalten					Erste Vision formuliert, teils abstrakt, Verständnis unterschiedlich, Gespräche über Chancen beginnen.				Vision klarer, Ziele sichtbar, Mitarbeitende einbezogen, Orientierung stabiler, Motivation spürbar.			
A1.4 Ideen der Vision in tragfähige Konzepte transformieren					Erste Leitlinien formuliert, Konzepte unvollständig, Kommunikation unregelmäßig, Umsetzung inkonsistent.				Konzepte anschlussfähig, erste Erprobungen sichtbar, Erfahrungen fließen ein, Orientierung stabiler.			
AFA Überprüfen und verbessern					Erste Ziele sowie Kennzahlen und/oder qualitative Indikatoren festgelegt, Überprüfung und Verbesserung punktuell, gezielte Steuerung in Einzelfällen, kein systematisches Lernen.				Ziele sowie Kennzahlen und/oder qualitative Indikatoren selektiv genutzt, erste Steuerungs- und Verbesserungsprozesse, erste strukturierte Lern- und Entwicklungsmuster.			
Reife					1				2			
¼	½	¾			¼	½	¾		¼	½	¾	

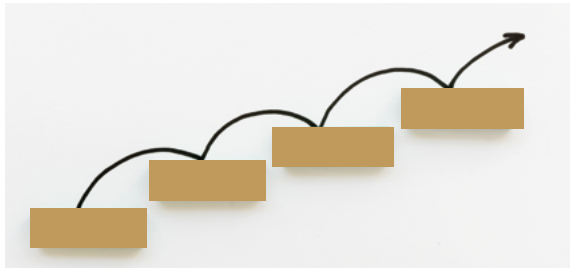
Abb. 5 Reifegradmatrix A1 „Sinn stiften und Zukünfte definieren“

FA = Fähigkeitsaspekt | AFA = Allgemeiner FA | RG = Reifegrad

3 Fortgeschrittene Reife				4 Optimierte Reife				5 Herausragende Reife			
Zweck verständlich, Orientierung vorhanden, Stakeholder einbezogen, Sinn und Wirkung spürbar, Zusammenarbeit fokussierter.				Zweck klar, glaubwürdig, bedürfnisorientiert, schafft Identifikation, Orientierung und Vertrauen, stärkt gemeinsame Entwicklung.				Zweck inspiriert, wird geteilt und gelebt, prägt Kultur, Denken und Handeln, verbindet Sinn, Strategie und nachhaltige Entwicklung.			
Sinn und Werte klar kommuniziert, Verständnis geteilt, Engagement breit, Reflexion und Lernen etabliert.				Gemeinsamer Sinn verankert, Vertrauen und Zusammenhalt stark, Verantwortung sichtbar, Kultur lern- und leistungsorientiert.				Sinn inspiriert, verbindet Menschen, prägt Kultur und Handeln, stärkt kollektive Motivation, Vertrauen und nachhaltigen Erfolg.			
Zukunftsbild geteilt, Orientierung gegeben, Zusammenarbeit ausgerichtet, langfristige Leitlinien wirksam.				Vision inspirierend und tragfähig, vermittelt Richtung, Vertrauen und Konsistenz, Denken vorausschauend und vernetzt.				Vision prägt Führung und Kultur, vermittelt Sinn, Sicherheit und Energie, stärkt Innovations- und Veränderungsfähigkeit.			
Leitlinien verankert, Kommunikation klar, Entscheidungen konsistent, Umsetzung und Lernen sichtbar.				Konzepte getragen, Kommunikation wirksam, Vertrauen gestärkt, Entwicklung strukturiert und nachvollziehbar.				Konzepte anschlussfähig, flexibel und lernend, sichern Umsetzung und Strategie, verbinden Vision, Alltag und Sinn.			
Ziele sowie Kennzahlen und/oder qualitative Indikatoren regelmäßig zur Überprüfung und Steuerung genutzt, Verbesserung und Wirksamkeitsprüfung systematisch, Lern- und Entwicklungsroutinen etabliert.				Steuerung, Verbesserung, Lernen und Entwickeln durchgängig verankert, systematische Vergleiche und Benchmarking als wichtige Quelle für Verbesserung genutzt.				Steuerung, Verbesserung, Lernen und Entwickeln kontinuierlich und bereichsübergreifend, Vergleiche und Benchmarking systematisch und integriert.			
3				4				5			
	¼	½	¾		¼	½	¾				

3. ANERKENNUNGSSTUFE LEVEL 1

Einstieg in einen systematischen, kontinuierlichen Verbesserungsprozess



Anerkennungsstufe Level 1

Die Anerkennungsstufe Level 1 richtet sich an Organisationen, die sich erstmals mit dem Excellence-Ansatz auseinandersetzen und den Einstieg in einen systematischen, kontinuierlichen Verbesserungsprozess gestalten möchten.

Grundlage ist eine Selbstbewertung auf Basis eines anerkannten Managementansatzes. Dabei werden Stärken und Verbesserungspotenziale identifiziert sowie konkrete Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet. Aus diesen Maßnahmen werden mindestens drei Verbesserungsprojekte anhand definierter Kriterien priorisiert, geplant, umgesetzt und hinsichtlich ihrer Wirksamkeit bewertet. Die Projekte sollen für die Organisation einen spürbaren Nutzen und eine nachhaltige Verbesserung bewirken.

Kann die Organisation dieses Vorgehen sowie die erzielten Ergebnisse überzeugend nachweisen, erhält sie das Zertifikat „Anerkennung für Excellence – Level 1“. Die Auszeichnung bestätigt, dass die Organisation die grundlegenden Voraussetzungen für die erfolgreiche Anwendung des Excellence-Frameworks geschaffen und erste nachweisbare Verbesserungen erzielt hat. Sie markiert den ersten Meilenstein auf dem Weg zu nachhaltiger Excellence.

Vorbereitung

Zur Vorbereitung der Validierung findet ein Abstimmungsgespräch mit der Assessorin bzw. dem Assessor statt. In diesem Gespräch werden der Ablauf der Begutachtung erläutert und offene Fragen geklärt.

Voraussetzungen für die Validierung

Für die Teilnahme an der Validierung sollte die Organisation bereits:

- eine Selbstbewertung auf Basis eines anerkannten Managementansatzes durchgeführt haben;
- Kriterien zur Priorisierung von Verbesserungsmaßnahmen festgelegt haben;
- mindestens drei Verbesserungsprojekte ausgewählt haben;
- diese Projekte geplant, gesteuert und umgesetzt haben;
- die Wirksamkeit der umgesetzten Maßnahmen bewertet haben.

Ablauf der Begutachtung

Im Rahmen einer eintägigen Begutachtung wird bewertet, inwieweit die Organisation grundlegende Managementstrukturen etabliert hat und diese für eine systematische Weiterentwicklung nutzt. Dabei werden insbesondere die Vorgehensweise bei der Selbstbewertung, die Auswahl und Priorisierung der Verbesserungsprojekte sowie deren Umsetzung und erzielte Ergebnisse betrachtet.

Der Schwerpunkt der Begutachtung liegt auf der Fähigkeit der Organisation, Verbesserungen strukturiert zu planen, umzusetzen und nachhaltig zu verankern.

Ergebnis und Feedback

Im Anschluss an die Validierung erhält die Organisation ein strukturiertes Feedback sowie einen Ergebnisbericht. Dieser dokumentiert die Bewertung der eingereichten Verbesserungsprojekte und fasst die wesentlichen Erkenntnisse, Stärken und Entwicklungspotenziale zusammen. Die Empfehlungen unterstützen die Organisation dabei, ihren Excellence-Weg konsequent fortzusetzen und die erreichten Fortschritte nachhaltig weiterzuentwickeln.

Alle einzureichenden Informationen, die in der Checkliste für Level 1 aufgeführt sind, müssen dem/der Gutachter/in spätestens vier Wochen vor der Begutachtung vorliegen.

Checkliste Level 1

Vorangegangene Aktivitäten der Organisationsentwicklung:

- Fragebogen zur Begutachtung | Anerkennung für Excellence Level 1
- Dokumentierte Selbstbewertung:
Eine Selbstbewertung kann intern oder extern durchgeführt werden. Dazu gibt es beispielsweise folgende Möglichkeiten:
 - ein moderierter Workshop durch eine/n externe/n Berater:in oder;
 - eine interne Selbstbewertung anhand des Excellence Frameworks oder eines vergleichbaren Managementansatzes
 - eine extern angeleitete Selbstbewertung mit einem KI-basierten Bewertungstool.

- Priorisierung von drei besonders relevanten Potenzialen aus der Selbstbewertung
- Systematische und dokumentierte Abarbeitung der Potenziale in Verbesserungsprojekten
- Regelmäßige interne Bewertung der Projektfortschritte
- Organisationsstruktur: Es liegt ein Organigramm und eine Übersicht der Ablauforganisation vor z. B. durch Prozessbeschreibungen, die im Rahmen der Vorbereitung der Begutachtung gezeigt werden können.

Einzureichende Informationen vor Projektstart

An die Initiative:

Ausgefülltes Datenblatt mit Angaben zur Organisation und zum genutzten Managementansatz

An den / die Gutachter:in:

Ergebnisse der Selbstbewertung, inkl. der Priorisierung der Potenziale als Basis der Projektarbeit.
Projektdokumentationen von drei repräsentativen Projekten.

Sofern es Folgendes gibt:

Schriftliche Dokumentation der Bewertung des Managementsystems;
Prozesslandkarte, Prozessbeschreibungen;
Darstellung des Organisationskontextes (interne/externe Themen, Interessengruppen, Märkte, Trends, Herausforderungen);
Übersicht der laufenden Verbesserungsprojekte inkl. Status.

4. ANERKENNUNGSSTUFE LEVEL 2

Der Schwerpunkt liegt auf der gezielten Weiterentwicklung



Anerkennungsstufe Level 2

In einer ein- bis zweitägigen Begutachtung, abhängig von der Größe der Organisation, werden die Reifeaspekte der Organisation anhand der sechs Bereiche des EFE-Frameworks eingehend analysiert. Die externe Perspektive des / der AssessorIn bzw. Assessorenteams bietet der Organisation einen wertvollen Mehrwert. Der Schwerpunkt liegt dabei auf den bereits erzielten Ergebnissen, mit dem Bestreben, gezielte Weiterentwicklungen zu fördern.

Wir schauen gemeinsam mit Ihnen auf die Entwicklung Ihrer Organisation:

- die vorhandene Verfasstheit (Struktur, Prozesse, Steuerungselemente und Kultur) der Organisation;
- und auch auf die Potenziale der Organisationsentwicklung; sowie auf strukturierte Rückmeldungen und Feedback von Kunden und Mitarbeitenden.

- Die erfolgreiche Begutachtung wird mit dem Zertifikat „Anerkennung für Excellence Level 2“ bestätigt.

Vorbereitung:

Zur Vorbereitung der Begutachtung findet ein Abstimmungsgespräch mit der Assessorin bzw. dem Assessor oder dem Assessmentteam statt. Dabei werden die Inhalte und der Ablauf des Assessments erläutert sowie organisatorische und fachliche Fragen geklärt.

Ablauf:

Im Rahmen der Begutachtung werden die für die Organisation relevanten Themen anhand der sechs Bereiche des Excellence-Frameworks bewertet. Die Dauer des Assessments sowie die Anzahl der AssessorInnen richten sich nach der Größe und Komplexität der Organisation.



Ergebnis und Feedback

Zum Abschluss der Begutachtung stellt Ihnen das Assessorenteam die wesentlichen Ergebnisse der Bewertung vor und überreicht das entsprechende Zertifikat. Im Nachgang erhalten Sie einen ausführlichen Ergebnisbericht als Grundlage für die weitere Organisationsentwicklung.

Vorangegangene Aktivitäten und Meilensteine der Organisationsentwicklung, beispielweise:

- moderierte(r) Workshop(s) zur Organisationsreife (EFE-Framework);
- Selbstbewertung;
- umgesetzte Verbesserungsprojekte;
- Best-Practise-Vorgehensweisen;
- fortlaufende Verbesserung (kontinuierlicher Verbesserungsprozess), PDCA-basierte Verbesserung; Change Management, Restrukturierung, Neuausrichtung o.ä.

Alle einzureichenden Informationen, die in der Checkliste für Level 2 aufgeführt sind, müssen der Initiative sowie dem/der AssessorIn spätestens vier Wochen vor der Begutachtung vorliegen.

Checkliste Level 2

Einzureichende Informationen vor Projektstart

An die Initiative

Ausgefülltes Datenblatt mit Angaben zur Organisation und zum genutzten Managementansatz

An die Assessorenteamleitung

Kurze Darstellung der Organisation z. B. auf Basis des Fragebogens zur Begutachtung / Anerkennung für Excellence Level 2; ergänzend: Selbstbewertung, ISO 9001-Managementbewertung, Kontextbetrachtung mit aktuellen Herausforderungen o.ä.

Sofern es Folgendes gibt:

Darstellung des Organisationskontextes (interne/externe Themen, Interessengruppen, Märkte, Trends, Herausforderungen); Management-, Organisationshandbuch; Prozesslandschaft, Prozessbeschreibungen; Jahresberichte (Controlling-Berichte/ Kennzahlen); Image-, Vorstellungspräsentationen für Gremien etc.; Nachhaltigkeitsbericht; weitere Dokumente zum Verbesserungs-/ Organisationsentwicklungsgeschehen.

Agenda-Struktur

Das Level 2-Assessment hat einen definierten Aufbau und Zeitplan. Um einen größtmöglichen Lerneffekt zu erzielen, kann die Organisation Kurzpräsentationen für die verschiedenen Sequenzen vorbereiten und bestimmen, wer am Assessment teilnimmt.

Der Schwerpunkt des Assessments besteht jedoch aus Gesprächen, damit die AssessorInnen das Geschäftsmodell verstehen und beim Erstellen des Feedbackberichts berücksichtigen können.

Folgende Themen werden im Rahmen des Level 2-Assessments behandelt:

Themenblock 1:

Führung, Strategie, Wirkungen und Steuerung (Schlüsselergebnisse), Werte, Kultur.

Ein Gespräch mit der Organisationsleitung dient dazu, die strategische Ausrichtung der Organisation, die Beweggründe für die Anwendung des Excellence-Ansatzes sowie die erzielten Ergebnisse nachzuvollziehen.

Folgende Aspekte sollen aufgezeigt werden:

- Aktuelle Situation und Herausforderungen; Entwicklungen und Trends im Umfeld und deren Risiken und Chancen
- Interessengruppen; Integration im kommunalen Umfeld
- Leitbild, Vision, Strategie, Ziele und deren Umsetzungsstand
- Finanzen managen (Drittmittel, Zuwendungen, Einnahmen, Ausgaben, Haushalt)
- Wirkung:
 - Entwicklung wichtiger Leistungskennzahlen
 - weitere (finanzielle/nicht-finanzielle) Kennzahlen, die zum Steuern verwendet werden

- aktuelle Personalsituation; Mitarbeitendenführung; Personalentwicklung
- ggf. Personalkennzahlen; Mitarbeitendenbefragung
- Lernen von und Vergleich mit Anderen
- Veränderungsfähigkeit: Initiieren von Innovation

Themenblock 2:

Kundenmanagement

Der Themenblock 2 befasst sich mit dem Thema Kundenbeziehungen und Kontakte. Folgende Aspekte sollen aufgezeigt werden:

- Kundenbedürfnisse, -beziehungen, -betreuung etc.
- Ergebnisse zur Kundenzufriedenheit (z. B. Evaluationen, Teilnehmerentwicklungen, Trends)
- Umgang mit Beschwerden, Kundenrückmeldungen

Themenblock 3:

Projekt-, Partner- und Ressourcenmanagement

Im Assessment wird das Thema strategisches Projekt- und Partnermanagement mit den relevanten Ansprechpartnern der Organisation vertieft. Folgende Aspekte sollen aufgezeigt werden:

- Projekte, die aktuell bearbeitet werden
- wie Projekte entstehen, geplant und gesteuert werden
- ggf. Befragung von weiteren Interessengruppen
- Wichtige Partnerschaften, z. B. Auswahl von Schlüsselpartnern, Engagement in Netzwerken
- Gebäudemanagement und Ressourcen
- Veränderungsfähigkeit: Ressourcen für Innovation

Themenblock 4:

**Nutzenorientierung und Marketing;
Abläufe / Prozessmanagement / Risiko-
management; Einsatz von Technik /
Technologie.**

Die Nutzenorientierung und das Marketing bilden einen weiteren Schwerpunkt der Gespräche. Zudem werden die Gestaltung von Abläufen, das Prozess- und Risikomanagement sowie der Einsatz von Technik und Technologie behandelt.

Folgendes soll aufgezeigt werden:

- strategisch wichtige Prozesse
- ggf. Prozessbeschreibungen, Arbeitsanweisungen, Checklisten etc.
- ggf. Leistungsindikatoren und Ergebnisse der Prozesse
- Dokumentation von kritischem Wissen
- fortlaufende Verbesserung

Themenblock 5:

**Soziale, ökologische und ökonomische
Wirkungen**

Den Abschluss bildet ein Gespräch mit der Geschäftsleitung zu den strategisch relevanten Ergebnissen und den Folgewirkungen der organisatorischen Aktivitäten. Thematisiert werden insbesondere folgende Wirkungen der Organisation:

- **gesellschaftlich** (z. B. Image/Attraktivität als Arbeitgeber, Ergebnisse aus Sponsoring, Rückmeldungen zum sozialen Engagement)
- **ökologisch** (z. B. Ressourcenverbrauch, CO₂-Footprint, etc.)
- **ökonomisch** (z. B. Umsatz, Betriebsergebnis / Gewinn, Rückmeldung der Shareholder / Aktionäre / Trägerversammlung)

5. ANERKENNUNGSSTUFE LEVEL 3 BIS 7

Umfassende Analyse der Organisation



Anerkennungsstufe Level 3 bis 7

Im Rahmen einer drei- bis viertägigen Begutachtung – abhängig von Größe und Komplexität der Organisation – werden die Strukturen, Vorgehensweisen und Ergebnisse der Organisation eingehend analysiert. Durch Gespräche mit Mitarbeitenden und Führungskräften aus verschiedenen Bereichen entsteht ein umfassendes Bild der Organisation.

Dabei werden wesentliche Stärken und Entwicklungspotenziale identifiziert und die Leistungsfähigkeit der Organisation anhand der EFE-Reifegradmatrix bewertet.

Das Assessorenteam, bestehend aus zwei bis vier Personen, erstellt ein fundiertes Fremdbild der Organisation. Die strategische Perspektive der Begutachtung liefert wertvolle Erkenntnisse und eröffnet der Führungsebene unmittelbar konkrete Handlungsoptionen.

Wir schauen gemeinsam mit Ihnen auf die Reife Ihrer Organisation:

- Ergebnisse und Wirkungen, die aus den Prozessen der Organisation resultieren, werden entsprechend der drei Perspektiven der Nachhaltigkeit (ökonomisch, ökologisch und sozial) bewertet;

- Durchgängigkeit der Aufbau- und Ablauforganisation ausgehend von Zweck und Vision;
- Lern- und Veränderungsfähigkeit der Organisation: vom KVP bis zur digitalen Transformation;
- Verständnis des unternehmerischen Kontextes und darauf ausgerichtete Strategiewerk.

Sie haben durch ihre konsequente Arbeit Ihrer Organisationsentwicklung mit dem Excellence-Ansatz bereits eine gute Reife erreicht – wir unterstützen Sie gerne bei Ihrem „Sprung“ auf das „Next Level“.

Übersteigt die Wertung 300 Punkte, vergibt die Initiative das ILEP-Zertifikat „Recognised for Excellence 3 Star“. Bei über 400 Punkten wird „Recognised for Excellence 4 Star“ attestiert, bei über 500 Punkten „5 Star“, usw.. Wenn eine Organisation die 400 Punkte erreicht hat, sollte sie definitiv eine Bewerbung um den Ludwig-Erhard-Preis als eine der national besten Organisationen anstreben.

Vorbereitung:

Zur Vorbereitung auf das Assessment findet ein Abstimmungsgespräch zwischen der Organisation und dem Assessorenteam statt. Dabei werden der Ablauf der Begutachtung, organisatorische Rahmenbedingungen sowie die relevanten Schwerpunktthemen besprochen. Zudem werden offene Fragen geklärt und die erforderlichen Unterlagen abgestimmt.

Ablauf:

Während der Begutachtung werden die für die Organisation relevanten Themen anhand der sechs Bereiche des Excellence-Frameworks bewertet.

Die Dauer des Assessments sowie die Anzahl der AssessorInnen richten sich nach Größe und Komplexität der Organisation. In den verschiedenen Organisationsbereichen führen die AssessorInnen Gespräche mit Mitarbeitenden und Führungskräften, teilweise in parallel stattfindenden Gruppen. Dabei werden die wesentlichen Stärken und Entwicklungspotenziale identifiziert. Im Verlauf des Assessments wird ein Betriebsrundgang in Abstimmung mit Ihnen eingeplant, der den laufenden Betrieb möglichst wenig unterbricht. Dabei kann die Begleitung interner Besprechungen – etwa von Shopfloor-Meetings – vorgesehen werden, um typische Abläufe und Rituale der Organisation unmittelbar zu beobachten, ohne aktiv das Geschehen zu beeinflussen.

Ergebnis und Feedback

Zum Abschluss der Begutachtung stellt Ihnen das Assessorenteam die wesentlichen Ergebnisse der Bewertung vor und überreicht das entsprechende Zertifikat. Im Nachgang erhalten Sie einen ausführlichen Ergebnisbericht als Grundlage für die weitere Organisationsentwicklung.

Vorangegangene Aktivitäten und Meilensteine der Organisationsentwicklung, beispielsweise:

- moderierte(r) Workshop(s) zur Organisationsreife (EFE-Framework);
- Selbstbewertung;
- umgesetzte Verbesserungsprojekte;
- Best-Practise-Vorgehensweisen;
- fortlaufende Verbesserung (kontinuierlicher Verbesserungsprozess), PDCA-basierte Verbesserung;

- Change Management, Restrukturierung, Neuausrichtung o. ä.

Sämtliche in der Checkliste für die Level 3 bis 7 aufgeführten Unterlagen und Informationen müssen der Initiative sowie der Leitung spätestens vier Wochen vor dem Begutachtungstermin vorliegen.

Checkliste Level 3 bis 7

Einzureichende Informationen

An die Initiative

Ausgefülltes Datenblatt mit Angaben zur Organisation und zum genutzten Managementansatz

An die Assessorenteamleitung

Kurze Darstellung der Organisation z. B. auf Basis des Fragebogens zur Begutachtung / Anerkennung für Excellence Level 3-7
ergänzend: Selbstbewertung, ISO 9001-Managementbewertung, Kontextbetrachtung mit aktuellen Herausforderungen o.ä.
Ergebnisdarstellungen, wie sie die Organisation verwendet
Auswertungen von finanziellen und nicht-finanziellen Indikatoren

Oder:

Eine Bewerbungsunterlage in nachvollziehbarer

Logik, ideal den Teilbereichen der Excellence Framework Europe folgend.

Sofern es Folgendes gibt:

- Darstellung des Kontextes der Organisation (interne/externe Themen, Interessengruppen, Märkte, Trends, Herausforderungen);
- Management-, Organisationshandbuch;
- Prozesslandschaft, Prozessbeschreibungen;
- Jahresberichte (Controlling-Berichte/Kennzahlen);
- Image-, Vorstellungspräsentationen für Gremien etc.;
- Nachhaltigkeitsbericht;
- weitere Dokumente zum Verbesserungs-/ Organisationsentwicklungsgeschehen.

Agenda-Struktur

Das Recognised Assessment basiert auf einer vertieften Assessment-Logik, die Gespräche, Fokusgruppen, Rundgänge sowie die Analyse von Ergebnissen und Wirkungen umfasst. Die nachfolgend dargestellten Themenblöcke orientieren sich an der Standardagenda und geben einen Überblick über die vorgesehenen Inhalte und Schwerpunkte der Begutachtung.

Ein Teilteam konzentriert sich dabei auf die strukturellen Aspekte: von der Strategie über Prozesse und Steuerungsmechanismen bis hin zu Ergebnissen und deren Wirkungen. Das zweite Teilteam fokussiert die menschenbezogenen Themen, insbesondere Kultur, Personalmanagement, Veränderungsmanagement sowie die damit verbundenen Ergebnisse und Wirkungen.

Themenblock 1:

Wirkungen zur Strategiearbeit der Leitung

Ein Gespräch mit der Organisationsleitung dient dazu, die strategische Ausrichtung der Organisation, die Beweggründe für die Anwendung des Excellence-Ansatzes sowie die erzielten Ergebnisse nachzuvollziehen.

Themen-Schwerpunkte:

- Aktuelle Situation, Herausforderungen sowie Entwicklungen und Trends
- Umfeld, Ökosystem und relevante Interessengruppen
- Kompetenzen der Organisation
- Systematische Erfassung und Bewertung von Wirkungen
- Ökonomische, ökologische und soziale Auswirkungen der Tätigkeit
- Strategie und Strategieprozess, strategische Ziele und Projekte
- Schlüsselkennzahlen und Erfolgsgrößen
- Strategiereviews, Risikomanagement und Compliance

Themenblock 2:

Zweck der Organisation

Hier liegt der Schwerpunkt auf dem Organisationszweck, dem Verständnis des Umfelds und relevanter Trends sowie der Zukunftsfähigkeit der Organisation. Gemeinsam mit der Organisationsleitung werden die Vision, strategische Perspektiven und zukünftige Entwicklungsrichtungen betrachtet.

Themen-Schwerpunkte:

- Zweck der Organisation
- Zukunftsperspektiven und Entwicklungschancen
- Positionierung im Geschäftsumfeld und in der Region
- Langfristige Ausrichtung

Themenblock 3:

Gestaltung der Arbeitskultur

In Gesprächen mit Mitarbeitenden und Führungskräften wird nachvollzogen, wie die Arbeitskultur, das Führungsverständnis und die Zusammenarbeit das tägliche Handeln innerhalb der Organisation prägen. Das Assessorenteam hinterfragt, wie Werte und Verhaltensgrundsätze definiert, vermittelt und im Führungs- und Arbeitsalltag umgesetzt werden. Dabei wird nachvollzogen, wie sich die angestrebte Kultur im Verhalten der Mitarbeitenden, in der Zusammenarbeit sowie im erlebten Arbeitsklima widerspiegelt.

Themen-Schwerpunkte:

- Werte, Kultur und Identität
- Gestaltung der Arbeitskultur
- Beitrag von Führungskräften und Mitarbeitenden
- Merkmale einer erfolgreichen Kultur

Themenblock 4:

Struktur und Organisation erfolgreicher Kernprozesse

Im Mittelpunkt dieses Gesprächs stehen die Gestaltung und Steuerung der wertschöpfenden Prozesse sowie die Zusammenarbeit innerhalb der Organisation. Das Assessorenteam gewinnt Einblicke in die Organisation der Kernprozesse,

die bereichsübergreifende Zusammenarbeit, neue Formen der Zusammenarbeit und die Weiterentwicklung von Strukturen und Prozessen im Hinblick auf zukünftige Anforderungen.

Themen-Schwerpunkte:

- Organisation und Steuerung der Kernprozesse
- Zusammenarbeit über Bereiche hinweg
- Neue Formen der Zusammenarbeit
- Zukünftige Anforderungen an Strukturen und Prozesse

Themenblock 5:

Einbindung der Interessengruppen

Die langfristige Leistungsfähigkeit der Organisation hängt wesentlich von der Qualität ihrer Beziehungen zu den relevanten Interessengruppen ab. Das Assessorenteam betrachtet hier, wie Bedürfnisse und Motive ermittelt, Interessengruppen in relevante Prozesse eingebunden und gemeinsame Herausforderungen bearbeitet werden. Darüber hinaus werden die Ergebnisse und Wirkungen dieser Zusammenarbeit thematisiert.

Themen-Schwerpunkte:

- Ermittlung von Bedürfnissen und Erwartungen
- Einbindung relevanter Interessengruppen
- Herausforderungen und Lösungsansätze
- Ergebnisse und Wirkungen der Zusammenarbeit

Themenblock 6:**Verbesserungen und gute Praktiken**

Die kontinuierliche Weiterentwicklung der Organisation ist eine wesentliche Voraussetzung für langfristigen Erfolg und Zukunftsfähigkeit. Das Assessorenteam betrachtet, wie Verbesserungen und Innovationen systematisch angestoßen, umgesetzt und bewertet werden. Darüber hinaus wird untersucht, wie erfolgreiche Ansätze und bewährte Praktiken innerhalb der Organisation verbreitet und genutzt werden.

Themen-Schwerpunkte:

- Kontinuierliche Verbesserung
- Innovationen und Weiterentwicklungen
- Ergebnisse von Verbesserungsmaßnahmen
- Verbreitung guter Praktiken

Themenblock 7:**Personalentwicklung und -verwaltung**

Die Leistungsfähigkeit einer Organisation wird maßgeblich von ihren Mitarbeitenden geprägt. Das Assessorenteam betrachtet daher, die Mitarbeitengewinnung, deren Entwicklung und wie sie langfristig an die Organisation gebunden werden. Darüber hinaus wird betrachtet, wie die relevanten Personalprozesse gestaltet sind. Darüber hinaus werden die Wahrnehmungen der Mitarbeitenden sowie die Ergebnisse und Wirkungen der Personalarbeit betrachtet.

Themen-Schwerpunkte:

- Gewinnung und Entwicklung von Mitarbeitenden
- Personalprozesse und Einstellungsverfahren

- Wahrnehmung und Zufriedenheit der Mitarbeitenden
- Ergebnisse der Personalarbeit

Themenblock 8:**Zu Kernprozessen der Organisation**

Die Fähigkeit einer Organisation, ihre Leistungen zuverlässig und wirksam zu erbringen, hängt wesentlich von der Qualität ihrer Prozesse ab. Daher werden die Leistungsfähigkeit der wesentlichen Prozesse, deren Steuerung durch Kennzahlen sowie die erreichten Ergebnisse betrachtet. Zudem werden aktuelle Herausforderungen und deren Auswirkungen auf die Prozessleistung diskutiert.

Themen-Schwerpunkte:

- Leistungserbringung und Wertschöpfung
- Aktuelle Herausforderungen
- Leistungsfähigkeit der Prozesse
- Prozesskennzahlen und Performance

Themenblock 9:**Führung, Kultur und Identität**

Die Qualität der Führungsarbeit hat wesentlichen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit und Entwicklung einer Organisation. Daher werden die Ausgestaltung von Führungsverantwortung, die Vermittlung kultureller Orientierung sowie die Möglichkeiten zur aktiven Gestaltung betrachtet.

Themen-Schwerpunkte:

- Disziplinarische und fachliche Führung
- Kulturelle Orientierung
- Gestaltungsmöglichkeiten der Führung
- Wirksamkeit der Führungsarbeit

Themenblock 10:**Wertschöpfung aus Sicht der Kunden**

Die Sichtweise der Kunden liefert wichtige Hinweise auf die Wirksamkeit und den Nutzen der erbrachten Leistungen. Vor diesem Hintergrund werden Erwartungen und Anforderungen der Kunden, deren Wahrnehmung der Leistungen sowie aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen betrachtet. Darüber hinaus werden relevante Kennzahlen und Ergebnisse der Wertschöpfung aus Kundensicht erörtert.

Themen-Schwerpunkte:

- Kundennutzen und Kundenerwartungen
- Wahrnehmung der Leistungen
- Herausforderungen und aktuelle Themen
- Leistungskennzahlen und Ergebnisse

Themenblock 11:**Menschen für Veränderung gewinnen**

Die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungen erfordert Orientierung, Beteiligung und Lernbereitschaft. Daher werden aktuelle Veränderungsvorhaben, die Einbindung der Mitarbeitenden sowie die Nutzung von Lernchancen betrachtet. Darüber hinaus werden wesentliche Erfolgsfaktoren und Erfahrungen aus Transformationsprozessen erörtert.

Themen-Schwerpunkte:

- Veränderungsvorhaben und
- Transformationsprojekte
- Prinzipien erfolgreicher Veränderung
- Lernchancen und Beteiligung
- Erfolgsfaktoren für Veränderungsprozesse

Themenblock 12:**Daten, Informationen und Wissen über Kunden**

Kundeninformationen und Kundenwissen sind zentrale Ressourcen für die Weiterentwicklung von Leistungen und Beziehungen. Daher sind die Erfassung, Nutzung und Bereitstellung relevanter Informationen sowie die unterstützenden Prozesse und IT-Systeme wichtige Voraussetzungen für eine wirksame Kundenorientierung.

Themen-Schwerpunkte:

- Nutzung von Kundeninformationen
- Datenmanagement und Wissensmanagement
- IT-Unterstützung
- Beitrag zur Kundenorientierung

Themenblock 13:**Qualifizierung und Kompetenzen**

Die Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeitenden sind eine wesentliche Grundlage für den nachhaltigen Erfolg der Organisation. Im Fokus stehen die Entwicklung, Sicherung und gezielte Förderung von Kompetenzen sowie die Vorbereitung auf zukünftige Anforderungen. Ergänzend werden Karriereperspektiven und der Umgang mit personellen Veränderungen thematisiert.

Themen-Schwerpunkte:

- Kompetenzmanagement
- Weiterbildung und Qualifizierung
- Neue Anforderungen an Mitarbeitende
- Karriereentwicklung und Umgang mit Fluktuation

Themenblock 14:**Wahrnehmung der Leistungen durch Kunden**

Die Sichtweise der Kunden liefert wichtige Hinweise auf die Qualität und Wirksamkeit der erbrachten Leistungen. Im Mittelpunkt stehen daher Kundenerfahrungen, die Bewertung der Leistungen sowie deren Entwicklung in Bezug auf Trends. Ergänzend werden daraus abgeleitete Verbesserungsansätze thematisiert.

Themen-Schwerpunkte:

- Kundenerfahrungen
- Leistungsbewertung aus Kundensicht
- Ergebnisse und Trends
- Verbesserungsansätze

Themenblock 15:**Personalmarketing, Arbeitgeberattraktivität und Gesundheit**

Gesunde, sichere und attraktive Arbeitsbedingungen tragen wesentlich zur Leistungsfähigkeit und Bindung von Mitarbeitenden bei. Betrachtet werden daher Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements, des Arbeitsschutzes sowie die Positionierung der Organisation als Arbeitgeber. Im Gespräch mit den AssessorInnen soll deutlich werden, wie die Organisation diese Themen gestaltet und welche Ergebnisse und Verbesserungen mit den gewählten Ansätzen erreicht wurden.

Themen-Schwerpunkte:

- Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Arbeitsschutz

- Personalmarketing und Arbeitgeberimage
- Schlussfolgerungen aus besonderen Herausforderungen und Krisen

Themenblock 16:**Wirkungen und Ergebnissen**

Im Rahmen des Gesprächs mit Führungskräften werden die Ergebnisse und Wirkungen der Organisation aus einer ganzheitlichen Perspektive betrachtet. Im Fokus stehen die Auswirkungen auf Kunden, Mitarbeitende und weitere Interessengruppen sowie die Nachhaltigkeit der erzielten Resultate. Darüber hinaus werden Ansatzpunkte für die weitere Verbesserung und Entwicklung der Organisation erörtert.

Themen-Schwerpunkte:

- Ergebnisse für Kunden, Mitarbeitende und weitere Interessengruppen
- Ökonomische, ökologische und soziale Wirkungen
- Nachhaltigkeit der Ergebnisse
- Ableitung von Stärken und Potenzialen

Zu Beginn des Assessments, oder zu einem für die Betriebsabläufe der Organisation günstigen Moment, wird ein Betriebsrundgang in das Assessment eingeplant. Das kann mit der Begleitung interner Meetings, wie zum Beispiel Shopfloor-Meetings, abgestimmt sein, um typische Rituale der Organisation als stille Zuhörer zu erleben.



INITIATIVE LUDWIG-ERHARD-PREIS E.V.

Ludwig-Erhard-Straße 15
61440 Oberursel

Tel. +49 (0)6171 887688-1

info@ilep.de
www.ilep.de

