

LUDWIG ERHARD PREIS



Deutschland
Land der Ideen



EXCELLENCE
MADE IN GERMANY

DEUTSCHER EXCELLENCE PREIS

Ergebnisband 2021

VORWORT

Vorstand ILEP

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,
in einem von Unwägbarkeit und Veränderung geprägten Umfeld konnten wir im Ludwig-Erhard-Preis-Verfahren Organisationen erleben, die sich in dieser anspruchsvollen Situation bewähren. Sie nutzen die strukturierte Arbeitsweise des Excellence-Ansatzes um Chancen früher zu erkennen, Risiken präventiv zu vermeiden und so den Entwicklungspfad ihrer Organisation erfolgreicher zu gestalten. Die Beispiele dieser Organisationen bieten Inspiration, um sich in der eigenen Organisation entsprechend aufzustellen oder ebenfalls den Excellence-Ansatz als Basis der Organisationsentwicklung zu nutzen.

Der Vorstand gratuliert den Preisträgern des Jahres 2021 und dankt den Assessoren und der Jury für ihr ehrenamtliches Engagement. Besonderer Dank gilt unseren Mitgliedern, die durch ihre Unterstützung den Zweck der Initiative fördern und besonders unseren Sponsoren. Der Ergebnisband stellt beispielhaft anhand von kurzen Beiträgen unserer Partner dar, welche Ideen vom Excellence-Ansatz ausgehen. Auf unserer Homepage finden Sie noch mehr Informationen zum Experten-Netzwerk der Initiative.

Herzliche Grüße,



Thomas Kraus | Vorsitzender



Johann Simmel | stellv. Vorsitzender



Dr. André Moll | geschäftsf. Vorstandsmitglied

INHALTSVERZEICHNIS

Der Ludwig-Erhard-Preis Ergebnisband 2021

		Ludwig-Erhard-Preis – Deutscher Excellence Preis in Gold 2021	
Vorwort – Vorstand ILEP	3	GROSSE ORGANISATION	
		BMW Group Werk Leipzig	16
Excellence – Ludwig Erhard Die DNA des Wirtschaftswunders	6	MITTELSTAND	
		KRIEGER+SCHRAMM GmbH & Co. KG	18
Excellence als Erfolgskonzept Die EFQM-Anerkennung	8	Ludwig-Erhard-Preis – Deutscher Excellence Preis in Silber 2021	
Die Levels of Excellence Die EFQM-Anerkennung	12	MITTELSTAND	
		DRK-Krankenhaus Clementinenhaus	20
Der Ludwig-Erhard-Preis 2021 Das Preisverfahren in der Übersicht	14	Lock Antriebstechnik GmbH	22
		KLEINSTE ORGANISATION	
		Hornhautbank Aachen	24
		Ludwig-Erhard-Preis – Deutscher Excellence Preis in Bronze 2021	
		GROSSE ORGANISATION	
		LVR-Klinik Köln	26
		MITTELSTAND	
		Klinik Höhenried gGmbH	28
		KLEINE ORGANISATION	
		R.iT GmbH	30

EFQM Auszeichnungen 2021

Jökel GmbH und Co. KG	32
Schabmüller Automobiltechnik GmbH	34
Geschäftsstelle des Bayerischen Volkshochschulverbandes	36
Pemako Akademie GmbH	38
Volkshochschule Lingen gGmbH	40
Bayrische Volkshochschulen	42

Exzellente deutsche Unternehmen

Alle in Deutschland 2020 und 2021 ausgezeichnete Organisationen	44
Alle Gold-Platzierten des Ludwig-Erhard-Preises	46

Expertennetzwerk

Das Expertennetzwerk der Initiative	48
Thomas Hardegger	50
Volker David	52
Michael Kohlhaas	54
Dr. Christian Forstner	56
Prof. Dr. habil. Ralf Neuhaus	58
Carina Schneppenheim	60
Gaby Janetz	62
Ulrike Dolle	64
DQS GmbH – Altan Dayankac	66

Sponsoring Partner

SÜDWESTMETALL e. V.	68
---------------------	----

Preisverfahren 2022

Auslobung des Ludwig-Erhard-Preis 2021	70
Der Aufwand für die Teilnahme	72

Initiative Ludwig-Erhard-Preis e. V.

Excellence Assessor werden – Ein Netzwerk aus Führungskräften	73
Erstellung von Bewerbungsdokumenten Das EFQM Management Dokument	74
Ausschreibung des EFQM-Award	76
Ausschreibung der EFQM Challenges	77
Die Assessorinnen und Assessoren – Ehrenamtliche Botschafter des Excellence-Gedankens	78
Die Jury des Ludwig-Erhard-Preises Der Vorstand	80
Die Initiative Ludwig-Erhard-Preis e. V.	84
Excellence für Deutschland – Entwickeln Sie mit uns und unseren Partnern Ihre Organisation	85
Besondere Trainingsangebote	86
Die Publikationen der Initiative	88
Die Initiative Ludwig-Erhard-Preis e. V.	90
Mitglieder Initiative Ludwig-Erhard-Preis e. V.	92
Aufnahmeantrag	94
Absichtserklärung	95
Sponsor	96
Schlusswort	97

EXCELLENCE – LUDWIG ERHARD

Die DNA des Wirtschaftswunders



Mit dem EFQM Modell 2020 hat der Excellence-Ansatz einen neuen Impuls erhalten: Mut zur Disruption statt weiter so in adaptiver Kontinuität! Mit dieser neuen Denkhaltung hat Excellence seine Anerkennung als zukunftsweisender Handlungsrahmen gerade in der Krise deutlich erhöht.

Ein Update zur rechten Zeit

Die Pandemie erzwang Disruption in unseren Familien, Unternehmen und Institutionen. Durch Corona wurde sichtbar, welche Organisationen Veränderungen über Nacht leicht bewältigen konnten und welche mit ihren getroffenen Maßnahmen nur mit Mühe ins Ziel kamen. Ebenso legte sie Unterschiede zwischen Organisationskulturen offen. Entdecken manche Organisationen durch das veränderte Marktumfeld neue Chancen, erstarren andere von Bedenken erfüllt vor den sich auftuenden Risiken.

Das EFQM Modell 2020 erweist sich gerade jetzt als hilfreicher Lotse, mit dessen Hilfe Organisationen ihre ureigene Erfolgsgeschichte in ihrem

Ecosystem schreiben. Corona hat unserer Excellence-Community klar vor Augen geführt, woran wir schon immer glaubten: Der ganzheitliche Excellence-Ansatz erzeugt Robustheit für erfolgreiche Veränderung – und zwar gerade dann, wenn sie als Sturm daher kommt.

Im Sinne der Gedankenwelt unseres Namensgebers, Ludwig Erhard, sind wir wieder in einer Phase, in der Unternehmertum gefragt ist. Gerne ehren wir daher Organisationen, die aus der Situation heraus Erfolgsgeschichten gestaltet haben. Denn diese Erfolge stärken den Standort Deutschland. Diese Organisationen zeigen, dass Spitzenleistungen im Wettbewerb auch unter schwierigen Umständen möglich sind.

Ansporn im Netzwerk der Initiative

Noch bedeutender für den Wettbewerb ist der kreative Austausch derjenigen, die Unternehmen einzigartig machen, gestaltende Menschen, deren Konzepte den Unterschied zwischen Mittelmaß und Spitzenleistung definieren. Eine Erkenntnis

ist im Excellence-Ansatz tief verankert: Der Austausch erfolgreicher Organisationen fördert den Erfolg aller beteiligten Organisationen. Deshalb ist der intensive Austausch zwischen den begutachtenden Assessorenteams und den Gestaltern der Organisationen am Ort des Geschehens Herzstück eines jeden Excellence-Assessments. In den Gesprächen wird durch die Diskussion der Konzepte und Arbeitsweisen der Organisationen eine positive Energie generiert, aus der selbst preisgekrönte Organisationen Kraft für den nächsten Schritt schöpfen. Erfolg ist dann nachhaltig, wenn sich die Organisation schneller und besser entwickelt als die Referenzgruppe. Jack Welch hat das einmal umgekehrt dargestellt: „Wenn sich die Umgebung schneller verändert, als die eigene Organisation, ist das Ende nahe.“

Differenzierung durch Excellence

Der Excellence-Ansatz zeichnet einen klaren Weg zu erfolgreicher Differenzierung. ISO Zertifizierungen oder LEAN Management Methoden tun das nicht. Die sind in gut geführten Organisationen längst Alltag und in vielen Branchen einfach die Eintrittskarte fürs Mitspielen.

Kritische Leser werden feststellen, dass man selbst in der Regel nicht zwingend in einem der allerbesten Unternehmen tätig ist. Doch damit sollte man sich nicht zufrieden geben. Den Weg zur Spitze kann man jeden Tag beginnen. Jim Collins hat das mit dem Titel „Good to Great“ trefflich auf den Punkt gebracht. Gut ist nicht mehr gut genug, wenn es den Marktbegleitern gelingt, besser zu werden.

Disruption ist das neue Normal. Das gilt für große Teile der deutschen Wirtschaft. Die fortschreitende Digitalisierung und verschärfte Herausforderungen durch den Klimawandel fordern alle Organisationen zur Veränderung heraus – ob Familien,

Unternehmen oder Institutionen. Jetzt kommt es darauf an, mutig neue Arbeits- und Verhaltensweisen auszuprobieren, sich von alten Formaten zu lösen und Platz für eine Zukunft zu bereiten, deren Realität wir nur in Ansätzen erkennen können.

Mit Hilfe des Excellence-Ansatzes entwickeln Menschen, Teams und Organisationen einen ganzheitlichen, durch das Ecosystem inspirierten Entwicklungspfad, der sie in ihre individuelle, erfolgreiche Zukunft führt. Das klingt dem Leser zu pathetisch? Wie sagte schon Ludwig Erhard? „Ich habe in meinem Leben die Erfahrung gemacht, dass man mit kleinen Dingen allzu leicht scheitert, dass aber große Pläne von jener Faszination erfüllt sind, die auch die Menschen rührt und die schon einen Teil des Gelingens ausmacht.“

Auf die Überholspur

Die Excellence-Community lädt Sie zum leidenschaftlichen, gemeinsamen Ringen um interessante Vorgehensweisen, neuartige Ideen und sich entwickelnde Kulturen ein. Wenden Sie sich mit dem Excellence-Ansatz einem neuen Zukunftsbild zu. Der Einstieg ist einfach: Jede nachhaltige Entwicklung hin zu einer gesteigerten Wettbewerbsfähigkeit beginnt mit Ihrer ersten Standortbestimmung auf Basis des EFQM-Modells.

Trauen Sie sich. Wir von der Community freuen uns auf Sie.

Birgit Behrens-Otto

Dr. André Moll

EXCELLENCE ALS ERFOLGSKONZEPT

Durch die Levels of Excellence wettbewerbsfähiger werden



Seit mehr als 20 Jahren prägt der Excellence-Begriff die Benennung von Spitzenleistungen bei Unternehmen und Organisationen. Dabei ermöglichen die Levels of Excellence die Abstufung zwischen einer geringfügigen Differenzierung vom Durchschnitt bis hin zu dominanten Leistungsvorteilen. In der frühen Phase wurde von Business Excellence gesprochen, was jedoch den Excellence-Begriff auf den gewerblichen Bereich einschränkt. Excellence ist jedoch auch im Bereich der öffentlichen Verwaltung und der Not-for-Profit-Organisationen relevant. Die Bedeutung des Excellence-Begriffs ist verschiedentlich definiert worden.

Die in Deutschland gängige Definition sieht **Excellence als den Entwicklungsgrad einer Organisation, der es ermöglicht im Spannungsfeld aller Interessenpartner den maximalen Erfolg zu erreichen.**

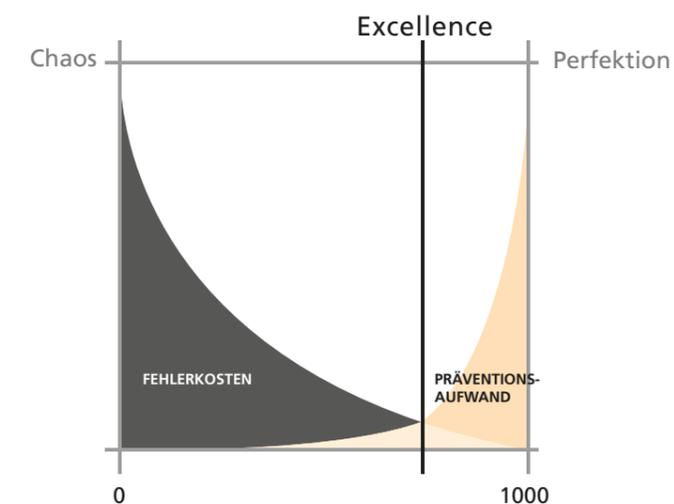
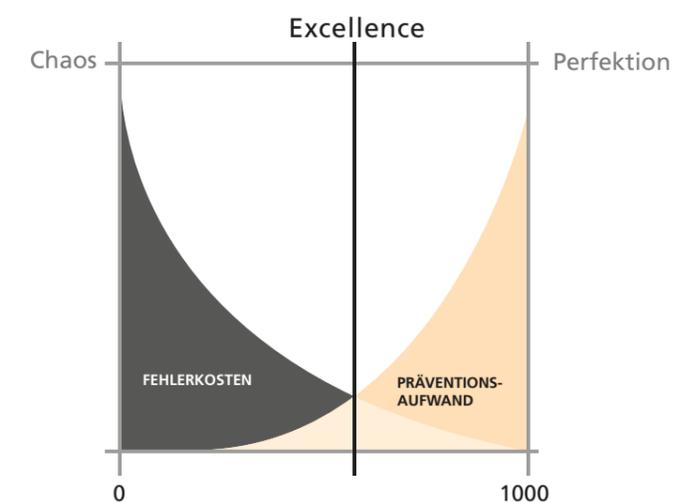
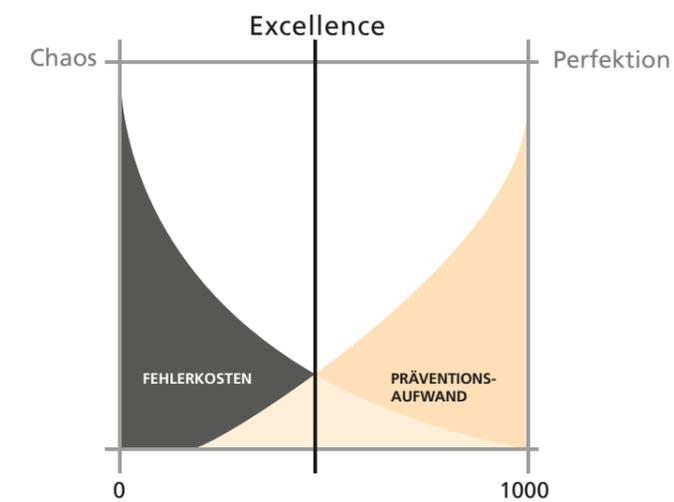
Damit ist die Ambition der Anwender des Excellence-Gedankens klar formuliert, doch die

Messbarkeit ist so noch nicht gegeben. Durch ein Assessment bekommt eine Organisation ein Feedback hinsichtlich der aktuellen Reife. Dazu bietet sich das EFQM-Modell als Instrument zur Bewertung an. Dieses sieht eine 1000er-Skala als Maß der Reife der Organisation vor. Es wäre naiv anzunehmen, dass die Organisation mit 1000 Punkten die erfolgreichste ist. Deshalb ist es wichtig zu erkennen, dass Excellence sich dadurch definiert, dass die Organisation auf das Ensemble ihrer Interessenpartner ausgerichtet ist.

Je nach Zweck, Branche und Größe einer Organisation ergeben sich Intervalle auf dieser Skala, die für die jeweilige Organisation erstrebenswert sind. Daher steht ein organisationaler Lernprozess, der durch die Ergebnisse eines Assessments angeregt wird. Der Ludwig-Erhard-Preis legitimiert damit seine Existenz als Treiber der Weiterentwicklung deutscher Organisationen.

Wir haben ein einfaches Modell der Reife einer Organisation auf einer Achse zwischen Chaos und Perfektion, die der 1000er-Skala des

Wann ist eine angemessene Reife erreicht?



Bewertungsmodells entspricht. Der Lernprozess lässt die Organisation erkennen, in welchem Intervall der größte Erfolg zu erwarten ist. Der Ludwig-Erhard-Preis wird daher auch nicht für Perfektion, sondern für einen Zustand optimierter Ausrichtung auf die Interessengruppen vergeben, der zu einem herausragenden Erfolg bei der Verwirklichung des Zwecks der Organisation führt.

Praktisch liegt ein erster Schritt darin ein Assessment zu durchlaufen, welches von erfahrenen Assessoren und Praktikern der Initiative durchgeführt wird. Daraus resultiert einerseits der Ergebnisbericht. Dieser ist der eigentliche Mehrwert, denn er triggert den Lernprozess an. Der Diskurs mit den Assessoren ermöglicht neue Einsichten und alternative Denkmuster. Die RADAR-Logik des EFQM-Modells unterstützt eine differenzierte Analyse der Ist-Situation.

Die Anerkennungen für Excellence

Aus dem Ergebnis dieser Analyse werden die Stufen der Anerkennung abgeleitet, um einerseits einen Eindruck der eigenen Leistungsfähigkeit in Relation zu anderen Organisationen zu erhalten, aber auch den Mitarbeitenden ein positives Bild der eigenen Leistungsfähigkeit zu vermitteln.

Die nationalen Anerkennungen

Die Initiative vergibt auf Basis der Assessments die Stufen der Excellence. Diese sind in Hundertbändern angelegt. Für die Einsteiger wird über die Stufen Committed to Excellence mit einem Stern die Umsetzungsfähigkeit hinterfragt. Diese Prüfung der Projektmanagement-Fähigkeit der Organisation ist dann sehr wertvoll, wenn sich Ihre Organisation noch nicht ernsthaft mit den methodischen Fähigkeiten der Projektarbeit befasst hat. Ansonsten kann der Einstieg über die 2 Sterne erfolgen. Dabei wird ein sehr verkürztes



Die Initiative ist „National Reference Organization“ und bietet die Assessments nach dem Schema der EFQM an. Diese Assessments werden durch die Assess Base unterstützt. Dabei handelt es sich um eine Online-Plattform, die zur Vorbereitung des Assessments und zur Erstellung des Berichts genutzt wird. Die Nutzung der Assess Base ist für die Erreichung der Anerkennungen der EFQM obligatorisch.

Vollassessment durchgeführt, aus dem sich ein erster Eindruck ergibt, alternativ kann man auch gleich ein umfassenderes Assessment anstreben, welches in der Regel mit 3, 4 oder 5 Sternen abgeschlossen wird. Die Anerkennungsstufen werden auch als mögliches Ergebnis einer Teilnahme am Ludwig-Erhard-Preis-Assessment vergeben. Sie sind die nationalen Anerkennungen, die für die deutsche Excellence-Community eine Statusbestimmung darstellt.

Eine Besonderheit ist, dass auch Assessments ohne Bewerbungsdokumente angeboten werden, die als nationale Assessments immer dann einen Sinn machen, wenn man ein um einen Tag längeres Assessment dem Aufwand der Erstellung einer Bewerbung vorzieht. Insbesondere für das erste Assessment bietet sich diese Variante an.

In der Flexibilität der Umsetzung unterscheidet sich das nationale Anerkennungsverfahren vom Verfahren der EFQM. Wir wollen insbesondere Einsteigern die ersten Schritte erleichtern und Formalismen vermeiden. Gerade in der Phase, in der der Nutzen der Umsetzung des Excellence-Ansatzes in der Breite der Organisation noch nicht verstanden ist, sind schlanke Lösungen besser zu vertreten als aufwendigere.

Wir entwickeln dann Runde um Runde die methodische Fähigkeit, so dass Sie im Zustand höherer Reife auch die methodische Fähigkeit aufgebaut

haben, um sich souverän in den anspruchsvolleren Stufen der Anerkennung bewegen zu können.

Die Anerkennungen der EFQM

Die EFQM ist Stifterin des Modells und hat im Jahr 2019 die Stufen der Anerkennung umbenannt. Um diese Veränderung transparent zu machen, finden Sie hier eine Gegenüberstellung der neuen Bezeichnungen der EFQM gegenüber den traditionellen Bezeichnungen der Initiative. Recognised for Excellence heißt nun Recognised by EFQM und die Committed-Stufen wurden in Validated by EFQM und Qualified by EFQM umbenannt.

Eine weitere wichtige Änderung ist die obligatorische Nutzung der Assess Base. Diese wird im Bewerberleitfaden ausführlich erklärt. Die Anerkennungen der EFQM werden von der Initiative im Auftrag der EFQM vergeben. Bei der Anbahnung einer Begutachtung muss sich die Bewerberorganisation entscheiden, ob Sie die Assess Base nutzen möchten. Wir unterstützen diesen Entscheidungsprozess durch kostenlose Kennenlern-Online-Workshops, in denen wir die Assess Base vorstellen. Sie haben mit der Assess Base eine Online-Plattform, die auch über den Zeitraum des Assessments hinaus als Rückgrat der Excellence-Umsetzung genutzt werden kann. Eine detaillierte Beschreibung der Vorgehensweise finden Sie auf Seite 14-15.

EXCELLENCE ANERKENNUNGEN

Die nationalen Anerkennungen	Die Anerkennungen des EFQM
 DEUTSCHER EXCELLENCE PREIS 2021 GOLD	LUDWIG ERHARD PREIS Recognised for Excellence 7 Star  EFQM RECOGNISED BY EFQM 2021 ★★★★★
 DEUTSCHER EXCELLENCE PREIS 2021 SILBER	LUDWIG ERHARD PREIS Recognised for Excellence 6 Star  EFQM RECOGNISED BY EFQM 2021 ★★★★★
 DEUTSCHER EXCELLENCE PREIS 2021 BRONZE	LUDWIG ERHARD PREIS Recognised for Excellence 5 Star  EFQM RECOGNISED BY EFQM 2021 ★★★★★
	LUDWIG ERHARD PREIS Recognised for Excellence 4 Star  EFQM RECOGNISED BY EFQM 2021 ★★★★★
	LUDWIG ERHARD PREIS Recognised for Excellence 3 Star  EFQM RECOGNISED BY EFQM 2021 ★★★
	LUDWIG ERHARD PREIS Committed to Excellence 2 Star  EFQM QUALIFIED BY EFQM 2021
	LUDWIG ERHARD PREIS Committed to Excellence  EFQM VALIDATED BY EFQM 2021

DIE LEVELS OF EXCELLENCE

Die EFQM-Anerkennung

Die neuen Namen der Stufen

Die EFQM vergibt die Stufen der Excellence unter einem neuen Branding, was wir Ihnen hier vorstellen:



Die erste Stufe Committed to Excellence heißt Validated by EFQM. Neben der Veränderung im Namen ist eine Veränderung in der Arbeitsweise wichtig zu erwähnen. Die EFQM hat eine Online-Plattform entwickelt: Die Assess Base. Diese Plattform ermöglicht es die Inputs der Bewerber-Organisation zu sammeln, wie Sie es vielleicht vom Bewerber-Channel der Initiative schon kennen. Dabei wird in der Assess Base auch das Ergebnis der Begutachtung dokumentiert.



Diese Stufe wird mit der vereinfachten Matrize der EFQM umgesetzt. Dabei werden die Inputs der Bewerberorganisation in der Assess Base zusammengetragen. Auch das Ergebnis der Assessoren wird in der Assess Base dokumentiert und dann zu einem Bericht zusammengefügt. Der Bewerber kann über die gekaufte Lizenz der Assess Base auch nach dem Assessment noch auf die Daten zugreifen.



Die Recognised Assessments werden mit der komplexeren Matrize umgesetzt. Dabei besteht für den Bewerber je Teilkriterium in der Assess Base die Möglichkeit Informationen segmentiert einzutragen.

Diese Information dient dann einerseits den Assessoren als Basisinformation für das Assessment, bleibt aber auch für weitere Assessments erhalten, wenn man die Assess Base dauerhaft nutzt.

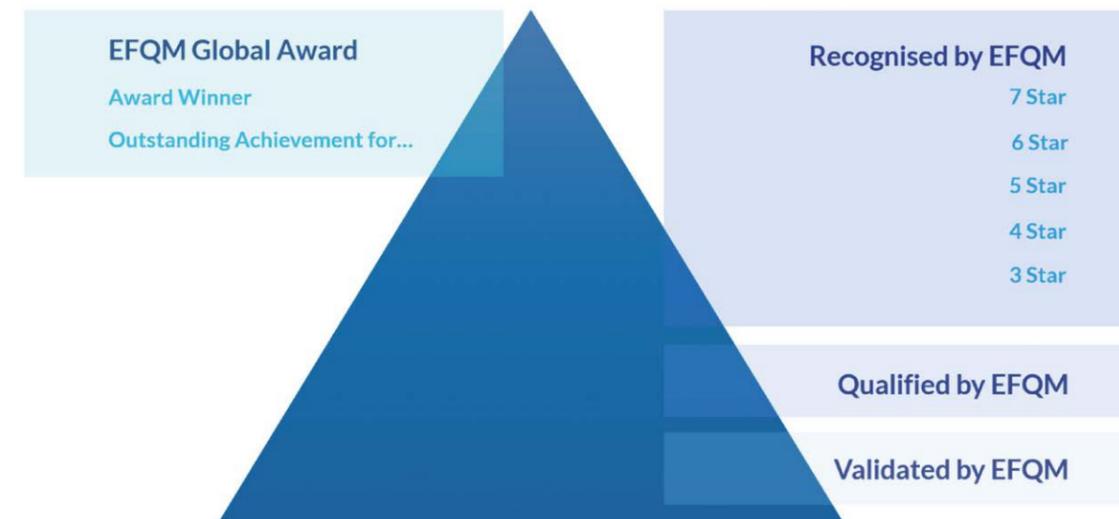


Mit einer höheren Reife erreicht man diese Stufe der Anerkennung. Ziel ist es, über die Zeit immer besser zu werden und so seine Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Die Assess Base ist dabei der Begleiter der Organisation, um strukturelle Erkenntnisse zu konservieren, Fortschritte erkennbar zu machen und Benchmarks mit anderen Anwendern und deren Ergebnissen / Erkenntnissen zu erleichtern.



Fünf Sterne öffnen die Tür zum EFQM Global Award. Dieser internationale Preis ist die Champions-League der Excellence-Anwender. Die EFQM spricht von „outstanding performance“. Oft entwickelt sich eine Organisation erst auf nationalem Niveau und wechselt nach einigen Lernzyklen in das internationale Umfeld. Man kann aber auch gleich international starten, wenn man die Voraussetzungen dazu mitbringt.

Wir bieten hierzu ein Online-Informationsgespräch an, in welchem wir mit Ihnen ausloten, welches Angebot für Ihre Bedürfnisse das Richtige ist. Kontaktieren Sie hierzu Herrn Dr. André Moll unter am@ilep.de.



Die EFQM Stufen der Anerkennung in der Übersicht.

Die Pyramide stellt den Zusammenhang zwischen den Stufen der Anerkennung her. Die Pyramide bringt zum Ausdruck, dass die Masse der Unternehmen und Organisationen eine eher moderate Reife ausweisen. Das ist die Chance sich zu differenzieren. Je nach Branche ist es schwieriger sich zu differenzieren. In der Automobil-Branche ist die durchschnittliche Performance schon recht hoch. Das 3-Sterne-Niveau erreichen dort viele Marktteilnehmer. Mit vier Sternen ist man auch noch nicht signifikant stärker. Ich zitiere hierzu gerne den Unternehmer Martin Köster, der das Ziel aller Aktivitäten in der Umsetzung des Excellence-Ansatzes damit beschreibt, dass es ihm darum geht „dominant fit“ zu sein, in dem, was man tut. Damit drückt er aus, dass es nicht reicht ein wenig besser zu sein. Daher gilt es weit genug Richtung Spitze der Pyramide vorzudringen. Umgekehrt heißt es nicht zwingend, dass man der absolute

Benchmark sein muss, um einen guten wirtschaftlichen Erfolg zu erzielen.

In den von der Initiative durchgeführten Assessments ist diese Haltung der Angemessenheit der Umsetzung maßgeblich für die Einschätzung der Reife der Organisation. Die intensive Kalibrierung der eingesetzten Assessoren auf ein unternehmerisches Denken und Bewerten stärkt die Wertigkeit des Feedback und verknüpft die internationale Reputation mit einer lokal geprägten Denkhaltung.

DER LUDWIG-ERHARD-PREIS 2021

Das Preisverfahren in der Übersicht

Der Ludwig-Erhard-Preis wird in den folgenden Größenklassen vergeben:

Große Organisation
Mittelstand
Kleine Organisation
Kleinste Organisation

Innerhalb dieser Größenklassen werden abhängig von den Bewertungen durch die Assessoren und den daraus abgeleiteten Entscheidungen der Jury abgestuft Ehrungen vergeben. Es werden grundsätzlich folgende Ehrungen vergeben:



Organisationen, die eine herausragende Reife und Leistungsfähigkeit gezeigt haben und somit beispielgebend für andere Organisationen sind. Diese Organisationen zeigen Spitzenleistungen, die die Attraktivität des Standorts Deutschland fördern.



Organisationen, die herausragende Leistungen zeigen und damit in der jeweiligen Größenklasse eine exponierte Position im Wettbewerb.



Organisationen, die deutlich überdurchschnittliche Leistungen zeigen und überzeugend den Excellence-Ansatz umgesetzt haben.

In diesem Ergebnisband der Initiative werden darüber hinaus die Organisationen geehrt, die aus der Teilnahme am Ludwig-Erhard-Preis oder aus einem Bewertungsverfahren eine der Anerkennungsstufen der Levels of Excellence erreicht haben. Dazu existieren folgende Anerkennungen:



Die Anerkennungen unterhalb der Bronze-Platzierung entspringen den Levels of Excellence der EFQM. Die Kosten für die Zertifizierung finden Sie auf unserer Homepage im Bereich „Begutachtungen“. Sie können mit Ihrer Organisation sich entweder direkt einem solchen Assessment stellen und sich danach im den Preis bewerben, oder direkt am Preisverfahren teilnehmen. Wir beraten Sie gerne zu den Optionen.

Der Übergang von Recognised for Excellence zum Ludwig-Erhard-Preis

Die Statuten des Preises erlauben es, sich mit dem Ergebnis eines Recognised-for-Excellence-Verfahrens, welches durch ein kalibriertes Assessorenteam der Initiative oder der EFQM erarbeitet wurde und nicht wesentlich älter als 1 Jahr ist, dem Jury-Prozess des Preises zu stellen.

Wenn Ihre Organisation über 400 Punkte erreicht hat, können Sie mit einer Bewerbungsgebühr von 2.500,- Euro zzgl. MwSt. am Ludwig-Erhard-Preis teilnehmen. Sie müssen das EFQM Management Dokument inkl. einer Ergebnisdarstellung (oder eine analoge Bewerbungsbroschüre) und den Feedbackbericht (so er nicht schon vorliegt) einreichen.

Es ist auf dieser Weise möglich die Bronze-Platzierung des Preises zu erreichen oder unter Beachtung der Vorgaben hinsichtlich des Umfangs der Betrachtung auch Gold oder Silber auf Basis eines Recognised-Assessments zu gewinnen. Deshalb ist es wichtig, sich zuvor Gedanken zum Umfang der Betrachtungen zu machen, damit bei einem entsprechenden Ergebnis die Option einer Ehrung als Gold- oder Silber-Platzierter gegeben ist.

Sie können so nach einer Begutachtung entscheiden, ob Sie am Verfahren um den Preis teilnehmen wollen oder nicht, was das Risiko schlecht abzuschneiden erheblich mindert. Unsere Gold-Platzierten müssen ein Jahr aussetzen, alle anderen Bewerber können gleich im Folgejahr wieder antreten.

Informieren Sie sich dazu gerne im direkten Gespräch mit uns.

Falls Ihre Organisation im kommenden Jahr am Preisverfahren teilnehmen möchte: Bewerber können sich ab sofort bewerben. Eine Bewerbung ist zu jedem Zeitpunkt möglich.

Erster Schritt ist die Bekundung der Absicht der Teilnahme. Wir besprechen dann mit den Bewerbern die Details der Teilnahme. Dazu zählt der Wunschtermin der Teilnahme, sowie die Zusammensetzung des Bewertungsteams. Der Bewerber kann sich aus einer Auswahl sein Assessorenteam aussuchen. Wir bieten einen Tag zum Kennenlernen des Teams an, an dem der Bewerber sich vorstellen und die Bewerter (Assessoren genannt) kennenlernen kann. Es findet für jeden Bewerber ein Besuch vor Ort statt, der zwischen 3 und 5 Tage dauert. Die Größe und Komplexität des Bewerbers bestimmt die Größe des Teams und die Dauer des Besuchs. Während des Besuchs werden anhand eines abgestimmten Zeitplans Gespräche zu allen wichtigen Themen geführt. Es gibt keine Überraschungen. Das Team erarbeitet noch vor Ort den Bericht, dessen High- und Lowlights dem Managementteam des Bewerbers am Ende vorgestellt wird. Nach der Jury-Sitzung erhalten die Bewerber nicht nur das jeweilige Ergebnis im Wettbewerb um den Ludwig-Erhard-Preis, sondern auch den ausführlichen Bericht mit allen Stärken und Potenzialen. Ein abschließendes Gespräch mit dem Teamleiter führt zur Klärung letzter Fragen und rundet den Bewertungsprozess ab.

FAHRFREUDE AUS LEIPZIG

BMW Group Werk Leipzig



Die Automobilindustrie steht vor großen Herausforderungen. Die Hersteller sehen sich der Erwartung der Gesellschaft gegenüber, die Mobilität der Zukunft und die Produktion selbst ressourcenschonender zu gestalten. Gleichzeitig verändern sich die Absatz- und Rohstoffmärkte rasant. Das BMW Group Werk Leipzig stellt sich der Verantwortung und gestaltet die Veränderung aktiv mit. Das spiegelt sich in der Identität des Werkes wider. Diese setzt sich zusammen aus der Kultur der Mitarbeitenden, den starken Produkten und der Verantwortung gegenüber dem Standort.

Die Kultur der Mitarbeitenden

Das BMW Group Werk Leipzig ist eine der modernsten und nachhaltigsten Automobilfabriken der Welt. Zum Werksaufbau wurde die strategische Standortsausrichtung der hohen Volumenflexibilität, der starken Anlaufkompetenz und der Haltung, immer offen für neue Wege zu sein, verankert. Diese Werkskultur wird im Produktionsnetzwerk der BMW Group geschätzt.

Gemeinsam erarbeitete Kulturwerte schaffen die Basis, um ein verlässlicher Produktionspartner innerhalb der BMW Group zu sein. Das Werk setzt mit seiner Struktur Maßstäbe. Das Zentralgebäude wurde 2004 nach Entwürfen der renommierten Architektin Zaha Hadid gebaut und ist die räumliche Umsetzung der Idee, die Zusammenarbeit von Menschen und die Produktivität einer ganzen Fabrik zu fördern. Über die Strategiearbeit wird kontinuierlich in die Zukunft des Standortes gesehen. Die Anwendung der EFQM Methode ist seit Werksaufbau verankert. Zur Selbstreflexion und Weiterentwicklung wurden die folgenden Leitfragen durch das Management etabliert: Machen wir die richtigen Dinge? Machen wir die Dinge richtig?

Die starken Produkte

Seit März 2005 entstehen im Werk Leipzig BMW Automobile für Kunden auf der ganzen Welt. Heute fertigen rund 5.400 Mitarbeitende täglich über 1.100 Fahrzeuge. Gestartet mit rund 2.500

Mitarbeitenden, wurde das Werk mehrfach ausgebaut. Im Jahr 2013 startete die Produktion von Elektrofahrzeugen. Bis heute rollt der als Ikonen bezeichnete BMW i3 vom Montageband. Ab 2014 bis zum Jahr 2020 wurde der BMW i8, der bis dato weltweit erfolgreichste Sportwagen mit elektrifiziertem Antrieb, gebaut. Diese zwei Fahrzeuge haben die Elektrooffensive mit alternativen Antrieben und Karosserien aus dem innovativen Leichtbaumaterial Carbon gestartet. Das Werk Leipzig leistete damit Pionierarbeit beim Kompetenzaufbau für Elektromobilität innerhalb des Produktionsnetzwerks der BMW Group. Seit 2018 hat die BMW Group mehr als 300 Millionen Euro in den Ausbau des Werkes Leipzig investiert. Im Mittelpunkt des Vorhabens stand der Ausbau der bestehenden Produktionskapazität von etwa 250.000 auf rund 350.000 Einheiten. Aktuell werden der BMW 1er, das BMW 2er Gran Coupé, der BMW 2er Active Tourer und der vollelektrische BMW i3 gebaut. Die Wünsche der Fahrzeugkunden stehen dabei im Mittelpunkt. Zum vereinbarten Termin werden individuell konfigurierte Fahrzeuge geliefert. Mit der Entscheidung für die Fertigung von Fahrzeugen der Marke MINI am Standort Leipzig und dem Start der Batteriemodulfertigung im Mai 2021 wurden grundlegende Zukunftsbausteine etabliert.

Die Verantwortung gegenüber dem Standort

Das Werk übernimmt als Partner durch soziales, kulturelles und wissenschaftliches Engagement in der Region Verantwortung. Ebenso werden umfassende Lösungen für mehr Nachhaltigkeit



DEUTSCHER
EXCELLENCE
PREIS
2021
GOLD

etabliert. Innovative Entwicklungen sind beispielsweise die Batteriespeicherfarm, in der seit 2017 bis zu 700 BMW i3 Batterien zur Pufferung von Strom miteinander vernetzt sind. Vier eigens auf dem Werksgelände installierte Windräder liefern grünen Strom zur Produktion und kürzlich wurde bereits die vierte Wasserstofftankstelle auf dem Werksgelände in Betrieb genommen. Ziel ist die vollständige Dekarbonisierung der Produktion durch den Ersatz von fossilen Brennstoffen mittels grünen Wasserstoffes.



**BMW
GROUP**
Werk Leipzig



BMW Group
Werk Leipzig
BMW Allee 1
04349 Leipzig
Tel. +49 (0)341 445-0
info.werk-leipzig@bmw.de
www.bmw-werk-leipzig.de

MEINE BESTE ENTSCHEIDUNG

Mit einer klaren Vision auf dem Weg zu K+S3.0



Krieger+Schramm wurde 1992 von Matthias Krieger und Michael Schramm gegründet und hat sich seitdem zu einem klar positionierten, modernen und leistungsfähigen Bauträger im Geschosswohnungsbau entwickelt. Aus Mitarbeitern wurden Mitunternehmer, weil das die Mentalität von K+S widerspiegelt – alle packen an, alle gestalten mit. Am Hauptsitz im thüringischen Dingelstädt und den Standorten Frankfurt/Main, Kassel/Lohfelden, München und Berlin deckt das Unternehmen die gesamte Wertschöpfungskette von der Grundstücksakquise, über die Planung, bis hin zur Bauausführung, und dem Vertrieb weit über die Gewährleistungsphase hinaus ab.

Durch eine klare strategische Ausrichtung ist das Unternehmen auf stetigem Wachstumskurs. Genau da liegt auch die Herausforderung. Damit die Kommunikation unter den mittlerweile 150 Mitunternehmern standortübergreifend einwandfrei funktioniert, hat K+S viel investiert. Im letzten Jahrzehnt wurde der Fokus außerdem

auf den Bau nachweislich gesunder Wohnräume gesetzt. Mit der Vision: „Wir sind die beste Entscheidung für wohngesunde Lebensräume“ übernimmt Krieger+Schramm eine Vorbildfunktion in der Branche.

Exzellente Qualität zu bieten, ist der ständige Anspruch. Bereits 1997 wurde ein ganzheitliches Qualitätsmanagement eingeführt und regelmäßig durch den TÜV Hessen zertifiziert. Im Jahr 2000 wurde K+S erstmals mit dem Thüringer Staatspreis für Qualität ausgezeichnet. Zahlreiche Auszeichnungen folgten. „Heute ist das EFQM-Modell unser Maßstab“, sagt Matthias Krieger. Als ehemaliger Leistungssportler hat er die Zielorientierung aus dem Sport auf das Unternehmen übertragen – mit Erfolg. Durch die ausgeprägte Mitunternehmer-Kultur schafft es Krieger+Schramm die hochgesteckten Ziele zu erreichen.

Im Zentrum steht immer der Mensch

„Bei jedem unserer Entwicklungsschritte setzen wir den Menschen in den Mittelpunkt unseres Handelns. Das gilt für unsere Kunden und unsere Mitunternehmer“, macht Matthias Krieger deutlich. Für bestmöglichen Kundenservice hat K+S eine digitale Beratungsplattform implementiert und bietet eine umfangliche Finanzierungsvermittlung sowie eine Versicherung bei Einkommensausfall – den K+S Rettungsschirm – an. Virtuelle Rundgänge ermöglichen dem Kunden eine einzigartige Möglichkeit der Wohnungsbesichtigung.

Im ständigen Dialog über innovative Kommunikationswege

Dem gegenüber steht ein hoch motiviertes Team. Jeder hat die Möglichkeit, sich und das Unternehmen weiterzuentwickeln. Dafür wird jedes Jahr ein hohes Budget zur Verfügung gestellt. Verbesserungsmöglichkeiten und Erfolgsfaktoren werden regelmäßig abgefragt und konkrete Maßnahmen abgeleitet. Beispielsweise wurde die „Cloudbasierte Arbeitsweise“ mit „Microsoft Teams“ eingeführt. So findet die Informationsversorgung zur richtigen Zeit am richtigen Ort statt und vereinfacht die Kommunikation mit den 150 externen Partnern. Auch im Bereich der sozial-gesellschaftlichen Verantwortung nutzt das Unternehmen die Digitalisierung. Über eine selbstprogrammierte App haben die Mitunternehmer die Möglichkeit, Ideen mit Verbesserungspotenzial für das Unternehmen zu übermitteln. Mit jeder Idee fließen 50 Euro in das Projekt „Helping Hands“ zur Unterstützung eines Waisenhauses in Kenia.



„Krieger und Schramm ist in den vergangenen Jahren stark gewachsen. Wir haben es gemeinsam geschafft, die Herausforderung, der sich dadurch verändernden Kommunikationsstruktur zu meistern. Der ständige Dialog mit all unseren Interessensgruppen, klare Kommunikationswege und ein authentisches und transparentes Miteinander sind unabdingbar in der heutigen, durch Dynamik geprägten, Zeit“, davon ist Matthias Krieger überzeugt. „Die Pandemie hat für eine weitere Anonymisierung gesorgt. Wir sind vernetzt geblieben. Der Kurs steht weiterhin auf Wachstum, und wir nutzen das EFQM Modell, um uns für die Zukunft aufzustellen. Der Erfolg gibt uns Recht. Nach Silber vor zwei Jahren, sind wir nun sehr stolz über die Auszeichnung der Ludwig Erhard Initiative in Gold. Krieger+Schramm soll die ‚Beste Entscheidung‘ für all unsere Interessensgruppen sein, daran messen wir uns.“



KRIEGER+SCHRAMM
UNTERNEHMENSGRUPPE

Krieger+Schramm GmbH & Co. KG
Dipl.-Ing. Matthias Krieger
Neue Str. 12
37351 Dingelstädt
Tel. +49 (0)36075 388-0
info@krieger-schramm.de
www.krieger-schramm.de

DRK-KRANKENHAUS CLEMENTINENHAUS

Von der „Klitsche“ zur Exzellenz in Menschlichkeit, Medizin und Pflege



Exzellente Gesundheitsleistungen in einem stark regulierten Markt

Das DRK-Krankenhaus Clementinenhaus gehört mit 195 Planbetten zu den kleinsten Krankenhäusern der Region Hannover und befindet sich im stark politisch regulierten Gesundheitsmarkt in einem enormen Spannungsfeld. Das Krankenhaus steht zum einen in einem kontinuierlichen Wettbewerb um qualifiziertes Fachpersonal. Zum anderen sieht die aktuelle Gesundheitspolitik die Schließung von kleineren Krankenhäusern vor. Darüber hinaus stehen Krankenhäuser bereits seit langer Zeit unter einem enormen wirtschaftlichen Druck.

Wir sind unverzichtbar

Das Clementinenhaus ist ein Gesundheitsdienstleister mit einer fast 150-jährigen Geschichte und hat sich in den letzten zwei Jahrzehnten von einer medizinischen „Klitsche“ zum beliebtesten Krankenhaus in der Region Hannover entwickelt. Die Klinik sieht sich als unverzichtbarer

Dienstleister im Gesundheitsmarkt und hat sich strategisch dazu entschieden, sein Dienstleistungsportfolio in der Balance zwischen Spezialklinik und Stadtteilkrankenhaus zu entwickeln. Auf diese Weise gelingt es dem Haus, auch unter stark repressiven politischen Rahmenbedingungen, nachhaltig erfolgreich zu arbeiten und seine Kernkompetenzen weiterzuentwickeln.

Wir sind Spezialisten unseres Fachs

Teil dieses Entwicklungsprozesses war es, sich für ein klares medizinisches Leistungsangebot zu entscheiden und bewusst auf medizinische Fachbereiche zu verzichten. Neben der Behandlung von akuten Notfällen und Intensivpatienten werden im Clementinenhaus zum großen Teil Elektivpatienten aus den Fachbereichen Allgemein- und Viszeralchirurgie, Adipositaschirurgie, Orthopädische Chirurgie, Gastroenterologie, Kardiologie sowie geriatrische Patienten behandelt. Die Fokussierung auf strategisch wichtige Fachbereiche hat es dem Clementinenhaus in den letzten

zwanzig Jahren ermöglicht, die Exzellenz der Patientenbehandlung maximal zu steigern. Durch die sehr guten pflegerischen und medizinischen Leistungen ist das Krankenhaus mittlerweile akademisches Lehrkrankenhaus der Medizinischen Hochschule Hannover sowie Lehrkrankenhaus in der Pflege geworden.

Wir werden weiterempfohlen

Im Clementinenhaus ist der Patient Kunde. 92 Prozent der Patient*innen empfehlen die Klinik laut aktuellem AOK Gesundheitsnavigator weiter. Ein Wert, der weit über dem Bundesdurchschnitt von 81 Prozent liegt. Die überdurchschnittliche Patientenzufriedenheit im Clementinenhaus ist das Ergebnis der systematischen Umsetzung des EFQM-Modells, das die konsequente Weiterentwicklung des Behandlungsprozesses in den Fokus stellt. Das Clementinenhaus ist mittlerweile ein Ort von exzellenten medizinischen und pflegerischen Gesundheitsdienstleistungen mit Herz, an dem die Patienten als Kunden betrachtet werden und diese mit ihren individuellen Bedürfnissen und gesundheitlichen Zielen in den Mittelpunkt stellt.

Wir sind das Ergebnis unserer exzellenten Mitarbeiter*innen

Die Leistungsfähigkeit des Clementinenhauses kann nur mit hochqualifizierten und motivierten Fachkräften sichergestellt werden. Der pflegerische Nachwuchs wird daher mittlerweile in der eigenen Krankenpflegeschule generiert. Ein wesentlicher Aspekt der Mitarbeiterbindung ist, den Mitarbeitenden die Gewissheit zu geben, dass ihre persönlichen



Belange beachtet und geachtet werden. Als familienfreundlicher Arbeitgeber schaffen wir Bedingungen für eine ausgeglichene Life-Balance unserer Mitarbeitenden, was sich in mehr als 200 Arbeitszeitmodellen widerspiegelt. Dennoch bleibt die Gewinnung von Fachkräften auch in Zukunft die größte Herausforderung, der sich das Clementinenhaus neben der voranschreitenden Digitalisierung im Gesundheitssystem stellen wird.

Deutsches Rotes Kreuz 

DRK-Krankenhaus
Clementinenhaus

DRK-Krankenhaus
Clementinenhaus
Lützerodestraße 1 | 30161 Hannover
Tel. +49 (0)511 3394-0
info@clementinenhaus.de
www.clementinenhaus.de

WIR. LEBEN. LOCK.

Lock Antriebstechnik GmbH auf dem Weg zur Excellence



Gartenbau



Agrartechnik



Hebetechnik



Glasbau

Unsere Herausforderungen

Als Antriebshersteller agiert Lock in Nischenmärkten mit speziellen Anforderungen an Positioniervorgängen. Dies erfordert höchste Flexibilität in Prozessen und Variabilität im Produktportfolio, um die Kundenbedürfnisse zu befriedigen. Auf der anderen Seite gilt es, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens durch stetige Produkt- und Prozessinnovationen zu sichern. Demgegenüber steht die Herausforderung, dem zunehmenden Fachkräftemangel entgegenzuwirken. In Ertingen 60 km südlich von Ulm befindet sich der Sitz des Unternehmens mit rund 120 Mitarbeitern. Für Lock bedeutet dies, die Arbeitgeberattraktivität stetig zu stärken und passend zu dem Zweck „WIR. LEBEN. LOCK.“, die für den Erfolg des Unternehmens entsprechenden Menschen zu gewinnen.

Hidden Champion aus Oberschwaben

„Wir unterstützen unsere Kunden dabei, überall auf der Welt eine Umgebung zu schaffen, in der sich Menschen, Tiere und Pflanzen sicher und wohl

fühlen.“ Das ist die Vision von Lock, die im Rahmen der Strategieentwicklung formuliert wurde.

Bereits seit 175 Jahren widmet sich das Unternehmen dieser Vision, indem es Antriebstechnik für die natürliche Lüftung und Schattierung entwickelt und produziert. Denn Luft und Licht sind zwei wesentliche Parameter, um den Wohlfühlfaktor in Arbeitsräumen, professionellen Gewächshäusern und Gartencentern positiv zu beeinflussen, sowie um das Tierwohl in Viehställen nachhaltig zu steigern. Im Bereich Hebetechnik werden Lock Antriebe für Arbeitsbühnen, höhenverstellbare Wartungsplattformen oder Lamellensysteme in Glasfassaden eingesetzt.

Unsere Reise zur Excellence

Die Reise zur Excellence trat Lock mit dem Strategieentwicklungsprozess 1999 und dem darauffolgenden Generationenwechsel 2002 an. Im Rahmen der Strategieentwicklung und der jährlichen Zielplanung wurden Programme und Projekte zur kontinuierlichen Weiterentwicklung der Organisation definiert

und umgesetzt. Die kontinuierliche Verbesserung ist neben Mitarbeiter- und Kundenorientierung tief im Selbstverständnis von Lock als Familienunternehmen verankert – sie stellen wesentliche Erfolgsfaktoren dar. So begann die Reise mit der Formulierung der Strategie und dem Unternehmensleitbild. Darauf folgte der Start des übergeordneten strategischen Programms LOLA (Lean Organization Lock Antriebstechnik) mit dem vorrangigen Ziel, Prozesse kundenorientierter und effizienter zu gestalten. Der Aufbau des Lock Produktionssystems LOLA PIT sowie der Aufbau eines QM-Systems nach DIN EN ISO 9001 bahnten den Weg zur Excellence und stellen heute Bausteine des Lock Unternehmensmodells dar.

In den Folgejahren wurde das betriebliche Gesundheitsmanagement LOLA FIT und das Wertemodell mit seinen Führungsgrundsätzen implementiert. Eine Liefertermintreue von 99% und eine Kundenzufriedenheit von 96% waren erste messbare Erfolge. Mit dem Erreichen der Zertifizierungsreife stellte das Managementteam die Frage: Wie können neue Impulse entstehen, um die Organisation weiter auf dem Weg zur Excellence voranzutreiben? Die Lösung wurde mit dem EFQM-Modell gefunden. 2017 nahm Lock erstmals am Assessment teil und erreichte 400 Punkte. 2019 konnten 452 EFQM-Punkte erzielt werden. Eine verbesserte interne Kommunikation über die Kommunikationsplattform LockBook, top Ergebnisse bei den von Great Place To Work durchgeführten Mitarbeiterzufriedenheitsumfragen, sowie ein neu aufgesetzter Produktideen- und Produktentwicklungsprozess stellten neben dem über das Lock Cockpit abgebildeten Ursache-Wirkzusammenhang die wesentliche Weiterentwicklung dar. Und 2021



nun 512 Punkte... In 9 Kacheln, den sogenannten Exzellenzbausteinen des Exzellenzmodell e³ verankert Lock heute die Strategieumsetzung anhand Exzellenzprogrammen und Top Initiativen, die dann in Jahresziele und Projekte münden.

Im nächsten Schritt wird Lock den Blick nach Außen noch weiter stärken: das Modell des Ecosystems wird hier Handlauf sein. Durch das Leben des gemeinsam erarbeiteten Zwecks wird der Lock Spirit gestärkt. Der kundenzentrierte Innovationsprozess wird Lock auf dem Weg der Digitalisierung Orientierung liefern und agiler Projektumsetzung Raum geben – um zur Kompetenzplattform für wegweisende Positionierlösungen zu werden.

Menschen begeistern

Die Auseinandersetzung mit dem neuen EFQM Modell liefert Lock wesentliche Impulse. Auch sind die Begegnung und der Austausch mit anderen EFQM-Begeisterten – mit unternehmerisch denkenden Menschen – inspirierend, motivierend und einzigartig.



Lock Antriebstechnik GmbH

Frank Lock | Geschäftsführer

88521 Ertingen

Tel. +49 (0)7371 9508-0

info@lockdrives.com

www.lockdrives.com

WIR SCHENKEN AUGENLICHT

Die Hornhautbank Aachen



Mit einer Hornhauttransplantation (Keratoplastik) kann Erblindeten und/oder stark in ihrem Sehvermögen eingeschränkten Patienten zu neuem Sehen verholfen werden – sie ist die häufigste und erfolgreichste Transplantation weltweit. Keratoplastiken sind Gewebetransplantationen und als solche von Organtransplantationen zu unterscheiden – doch auch sie können nur erfolgen, wenn genügend Spendergewebe zur Verfügung stehen. Bedauerlicherweise gibt es in Deutschland zu wenig Organ- und Gewebespenden.

In den Jahren 1988 bis 1989 wurde die Hornhautbank Aachen als zweitälteste Hornhautbank in Deutschland gegründet und gehört zur Klinik für Augenheilkunde der Uniklinik RWTH Aachen – einem in Deutschland einmaligen Beispiel für die Verwirklichung der Idee, Lehre, Forschung und Krankenversorgung auf maximal Niveau unter dem Dach eines der größten Krankenhausbauwerke Europas zu vereinen.

Qualität & Handlungsfelder

Für die Bearbeitung der Spendergewebe gelten grundsätzlich hohe Ansprüche an die Qualität und die sachgerechte Prozessierung. Als anerkannte Gewebereinrichtung unterliegt die Hornhautbank Aachen dabei gesetzlichen Anforderungen, deren Umsetzung sowohl infrastrukturell, als auch personell bedeutsam sind.

Mitarbeiterqualifikation, Strategiefragen aufgrund von veränderten Transplantationstechniken sowie die gesellschaftliche Wahrnehmung von Organspenden und Gewebespenden fordern Entwicklung von Planungen, die ganzheitlich und nachhaltig wirken sollten. Dabei steht die Hornhautbank Aachen unter dem Einfluss des globalen Unternehmensumfeldes, politischer sowie rechtlicher Vorgaben und Änderungen, wirtschaftlicher Veränderungen aber auch technologischer, ökologischer sowie soziokultureller Einflüsse und Entwicklungen – Gründe, die dazu beitragen, dass sich die Hornhautbank Aachen tagtäglich im Spannungsfeld zwischen effizientem Handeln und

breit gefächerten gesellschaftlichen Erwartungen bewegt. Der Wunsch Patienten zu einer neuen Lebensqualität zu verhelfen prägt das Handeln der Mitarbeiter und ist bestimmt von der Auseinandersetzung mit ethischen Werten und einem hohen Verantwortungsbewusstsein. Im Mittelpunkt stehen dabei die zu versorgenden Patienten und ihre behandelnden Augenärzte/Operateure, die als Kunden qualitativ hochwertige Gewebetransplantate und erstklassigen Service erwarten.

Auf dem Weg zur Excellence seit 2015

Im Jahr 2004 wurde die Hornhautbank Aachen als erste Einrichtung der Uniklinik RWTH Aachen ISO zertifiziert. Die kontinuierliche Betrachtung der wachsenden Leistungszahlen und der hohen Kundenzufriedenheit haben die Hornhautbank Aachen auf ihren Weg zur Auseinandersetzung mit dem Excellence-Gedanken gelenkt, auf dem sie 2015 ihre Auszeichnung Recognised for Excellence 4 Star entgegennehmen durfte. Davon inspiriert, motiviert und geleitet, wurde dieser Excellence-Weg fortgesetzt, die Brücke zu Veränderungsprozessen nachhaltig begangen und die Hornhautbank Aachen 2018 mit der Auszeichnung Recognised for Excellence 5 Star und der Verleihung des Ludwig Erhard Preises in Bronze belohnt.

Die vertiefende Auseinandersetzung mit dem EFQM-Modell war und ist für die Hornhautbank Aachen maßgeblich, um sich für aktuelle und die zukünftige Herausforderungen gut zu positionieren. Heute und morgen erfolgreich zu sein, heißt für die Hornhautbank Aachen einerseits die Routineprozesse i.S.d. Leistungsfähigkeit erfolgreich



zu führen - andererseits intern und extern auftretende Veränderungen zu antizipieren, diese aktiv zu bewerkstelligen und so die Transformation voranzutreiben.

Im Bestreben dies zu reflektieren und auch weiterhin optimieren zu wollen, hat sich die Hornhautbank Aachen 2021 erneut dem R4E-Assessment und dem Wettbewerb um den Ludwig-Erhard-Preis 2021 gestellt.

Das Team der Hornhautbank Aachen



Wir sind für Sie da !

**UNIKLINIK
RWTHAACHEN**

**Hornhautbank
Aachen**

Hornhautbank Aachen
Klinik für Augenheilkunde
Uniklinik RWTH Aachen
Pauwelsstr. 30 | 52074 Aachen
Tel. +49 (0)241 8088185
au-hornhautbank@ukaachen.de
www.hornhautbank.ukaachen.de

LVR-KLINIK KÖLN

Qualität für psychisch kranke Menschen in Köln



Als Fachklinik für Psychiatrie, Psychotherapie und Psychosomatische Medizin behandelt die LVR-Klinik Köln Menschen mit seelischen Krankheiten. Die Klinik wurde 1974 in Betrieb genommen und stellt heute mit 538 Betten die psychiatrische Versorgung von etwa 570.000 Einwohner*innen der Stadt Köln sicher.

Um den verschiedenen Behandlungsbedarfen gerecht zu werden, gliedert sich die Klinik in vier Fachbereiche: Psychiatrie und Psychotherapie, Abhängigkeitserkrankungen, Gerontopsychiatrie sowie Psychosomatische Medizin und Psycho-traumatologie. Jede Abteilung übernimmt die Funktion eines Behandlungszentrums mit untereinander verbundenen vollstationären, teilstationären und ambulanten Behandlungsplätzen.

Die Behandlung ist mehrdimensional und multidisziplinär ausgerichtet und beinhaltet wesentlich die Befähigung der Patient*innen zum selbstständigen Umgang mit ihrer Erkrankung (Psychoedukation, Empowerment). Im Zentrum stehen die Bedarfe und Bedürfnisse der

Patient*innen. Zusätzlich betreibt die Klinik eine Maßregelvollzugseinrichtung mit 210 Plätzen für den Landesgerichtsbezirk Köln und eine Einrichtung zur sozialen Rehabilitation für psychisch kranke Erwachsene mit 26 Plätzen.

Best Practices im Verbund

Als psychiatrisches Krankenhaus in Trägerschaft des Landschaftsverbands Rheinland (LVR) nutzen wir die Stärke des Krankenhausverbundes mit seinen zehn Kliniken zur Weiterentwicklung unserer Leistungen. Best Practices anderer Einrichtungen werden in unsere Entscheidungen einbezogen.

Qualifikation ist der Schlüssel

Die Behandlung unserer Patient*innen ist wirksam, wenn Mitarbeitende gut qualifiziert und motiviert sind. Die Klinik hält ein umfassendes Fort- und Weiterbildungsprogramm vor. Als Akademisches Lehrkrankenhaus der Universität zu Köln beteiligt sie sich an der Ausbildung der Medizinstudierenden. Ausbildung sichert die Zukunft

der Klinik: Die Klinik betreibt eine eigene Krankenpflegeschule und bietet Plätze für die Ausbildung im Bereich der Physiotherapie, Ergotherapie und für Psychologische Psychotherapeut*innen an. Außerdem arbeitet sie in der klinisch-psychiatrischen Ausbildung eng mit der Deutschen Sporthochschule Köln zusammen.

Krankenhaus der Kulturen

Das Leitbild der LVR-Klinik Köln ist die Richtschnur unseres Handelns: „Unsere Arbeit ist geprägt von einer positiven Sicht des Menschen. Jeder Mensch ist wertvoll und hat Anspruch auf bestmögliche individuelle gesundheitliche Versorgung, unabhängig von Geschlecht, Alter, sozialer Herkunft, Kultur, körperlicher und geistiger Verfassung. Wir kommunizieren offen und wertschätzend. Alle Patient*innen erhalten eine qualifizierte Behandlung nach den jeweils gültigen anerkannten Standards.“ Als Krankenhaus der Kulturen stellen wir sicher, dass fremd- wie deutschsprachige Patient*innen Zugang zur gleichen ärztlichen Fachexpertise erhalten.

Excellence als Basis des Qualitätsmanagements

Anfang der 2000er Jahre legte die LVR-Klinik Köln den Excellence-Gedanken ihrem Qualitätsverständnis zugrunde und ließ sich mit wachsendem Erfolg alle drei Jahre nach einem Krankenhaus-Zertifizierungsstandard zertifizieren (KTQ). Hierdurch wurde die Qualitätsstruktur eines funktionierenden QM-Systems gelegt und gefestigt. Um den Weg der Organisationsentwicklung und des organisationalen Lernens konsequenter zu



DEUTSCHER
EXCELLENCE
PREIS
2021
BRONZE

beschreiten und die Qualitätskultur weiterzuentwickeln, entschied sich die Klinik 2020 dazu, ein Fremddassessment nach dem EFQM Modell 2020 durchzuführen. Sie folgte damit dem Ziel, die Organisation strategisch auf dem Weg der Excellence zu leiten. Das Fremddassessment im R4E-Verfahren 2021 bestätigt das Engagement der Klinik mit dem R4E 5*-Niveau. Die Rückmeldungen aus dem Fremddassessment fließen nun in das Qualitätsmanagement der Klinik ein und werden vom Klinikvorstand kritisch reflektiert, um dann in wirksame Maßnahmen zu münden.

Neue Mitarbeitende zu gewinnen und bestehende zu halten, sind zentrale Themen der Gegenwart und Zukunft. Die baulichen Ressourcen der LVR-Klinik Köln müssen den Erfordernissen von Modernisierung und Ausbau gerecht werden. Wichtig ist dabei, die Mitarbeitenden in ihrem engagierten Tun zu fördern und die Klinik zukunftsfähig zu gestalten.

LVR
Qualität für Menschen

LVR-Klinikverbund

LVR-Klinik Köln
Wilhelm-Griesinger-Straße 23
51109 Köln
Tel. +49 (0)221 8993-0
klinik-koeln@lvr.de
www.klinik-koeln.lvr.de

GESUND WERDEN MIT WEITBLICK

Klinik Höhenried



Auf Augenhöhe

Verstehen durch Erleben – bei uns werden Patientinnen zu Expertinnen und Patienten zu Experten im Umgang mit sich selbst, ihrer Gesundheit und ihren Krankheiten. Sie sind mündige Partnerinnen und Partner – unabhängig von Krankheitsbild, sozialer Herkunft, Sprache, Kultur oder Religion. Wir respektieren und fördern ihre Individualität und Entscheidungsfähigkeit, entwickeln gemeinsam passgenaue Ziele und Wege und motivieren sie, aktiv an ihrer Gesundheit mitzuwirken. Dazu gehört auch eine zugewandte, nachvollziehbare Kommunikation, von der therapeutischen und diagnostischen Aufklärung bis zum Tür-und-Angel-Gespräch. Um uns bei alldem kontinuierlich zu verbessern, nutzen wir eigens entwickelte interaktive Feedback-Tools und nehmen jede einzelne Rückmeldung als Impuls für neue, innovative Schritte.



Gesund werden, gesund bleiben

Die Rehabilitationsklinik Höhenried befindet sich direkt am Starnberger See, nördlich von Bernried. Hier vereinen wir Diagnostik und fachärztliche Behandlung, Training und Therapie, Bildung und Motivation, Hightech und Natur.

Mit der Kardiologie, der Orthopädie und der Psychosomatik bietet die Klinik Höhenried die wichtigsten Fachbereiche der stationären und ambulanten Rehabilitation. Jeder Fachbereich entwickelt, ausgehend von Indikation und Behandlungsziel, maßgeschneiderte therapeutische Programme. So können wir Menschen, die von chronischer Erkrankung oder gar Behinderung bedroht sind, entscheidend in ihrer Genesung, Selbstbestimmung und gesellschaftlichen Teilhabe unterstützen. Seit 2019 wird dieses Angebot abgerundet durch das Centrum für Prävention, kurz CeP. Hier wollen wir Erkrankungen zuvorkommen – und setzen deswegen bei der frühzeitigen Förderung gesunder Lebens- und Arbeitsstrategien an.

Die Klinik Höhenried gGmbH ist im Dienstleistungssektor der öffentlichen Förderung der Gesundheitspflege tätig. Gesellschafterin ist die Deutsche Rentenversicherung Bayern Süd. In unserer Klinik stehen den Patientinnen und Patienten 524 Belegbetten zur Verfügung, im Centrum für Prävention (CeP) 76 Zimmer.

Heilsame Aussichten

Die Lage der Klinik erlaubt unseren Patientinnen und Patienten in einer traumhaften Umgebung gesund zu werden. Unser 88 Hektar großer Park mit einem weitläufigen Wegenetz, der eigene Zugang zum See mit Steg und Badeplatz sowie Kneippbecken, Bocciabahnen und vieles mehr runden unser Angebot zur individuellen Regeneration ab.

Miteinander füreinander

Ohne unsere nahezu 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geht gar nichts. Ihre Zufriedenheit, Motivation und Identifikation sind ein wesentlicher Faktor für das Gelingen und den Erfolg der Klinik. Wir legen ein großes Augenmerk auf attraktive und verlässliche Arbeitsplätze genauso wie auf ein respektvolles, umsichtiges, konstruktives Miteinander – im gesamten Team, über alle Abteilungen und Bereiche hinweg. Unsere Führungskräfte füllen ihre Vorbildfunktion mit Leben, Empathie und Offenheit.

Vom Erfolg zur Exzellenz

Unsere Ansprüche sind hoch – medizinisch, menschlich und unternehmerisch. Wir nehmen den nachhaltigen Erfolg der Klinik persönlich



DEUTSCHER
EXCELLENCE
PREIS
2021
BRONZE

und lassen uns gerne daran messen, auch über das EFQM Modell. Die finanziellen Kennzahlen sprechen dabei genauso für sich wie die konstante Zufriedenheit unserer Patientinnen, Patienten und Mitarbeitenden, die Auszeichnungen als „Great Place to Work“ oder die Auswertungen der Deutschen Rentenversicherung. Gemeinsam tragen wir dafür Sorge, dass die Klinik Höhenried maßgebend, zeitgemäß und zukunftsfähig ist.

„Unser Ziel ist es, uns miteinander innovativ und wirkungsvoll weiterzuentwickeln: from good to excellent!“ (Robert Zucker, Geschäftsführer Klinik Höhenried gGmbH)



Klinik Höhenried gGmbH
der DRV Bayern Süd
Robert Zucker | Geschäftsführer
82347 Bernried
Tel. +49 (0)8158 24-0
information@hoehenried.de
www.hoehenried.de

DIGITAL CHAMPIONS: MADE IN GERMANY!

Mit OKRs und EFQM zum nachhaltigen Erfolg



Die Digitalisierung verändert alles. Als iT-Unternehmensberatung für die Digitale Transformation stehen wir nicht still, jeden Tag neue Chancen der digitalen Zukunft zu entdecken und zu nutzen, damit unsere Kunden, die Gesellschaft und wir über uns hinauswachsen. Seit mehr als 20 Jahren beraten und begleiten wir Mittelstandsunternehmen bei der erfolgreichen und ganzheitlichen Digitalisierung ihrer Geschäfts- und Wertschöpfungsprozesse. So transformieren wir 'Made in Germany' in das digitale Zeitalter und gestalten mit dem deutschen Mittelstand aktiv den Markt. Dafür machen wir Unternehmen zu Digital Champions und die Zukunft sicher. Wir schaffen nachhaltige Exzellenz in Strategie, Organisation und Informationstechnologie.

Unser Weg zur Excellence

Dieser Weg führte uns auf Empfehlung unseres Beirats zu EFQM: 2018 haben wir unter Leitung des Management Instituts Bochum erstmals eine EFQM Selbstbewertung zur Digital

Excellence durchgeführt und erreichten aus dem Stand mit 320 Punkten 'Recognized for Digital Excellence 3 Star' – ein Ergebnis, auf das wir sehr stolz waren, das uns aber gleichzeitig natürlich anspornte, die vorhandenen Potentiale strukturiert und nachhaltig anzugehen. Drei Jahre später sind wir erneut stolz auf das Ergebnis: Mit 495 Punkten haben wir das uns selbst gesteckte Ziel sogar noch übertroffen. Insgesamt nehmen wir im jährlichen Wechsel an drei großen Wettbewerben teil, um uns mit den Besten zu benchmarken und so zu lernen, an welchen Punkten wir uns weiter verbessern können: EFQM gibt hierbei jeweils den Startschuss und dient als ganzheitliche Sicht auf unser Unternehmen. Im Folgejahr stellen wir uns Great Place to Work, um zu analysieren, wie sich unsere Mitarbeiter*innen fühlen. Den Abschluss bildet Deutschlands Kunden Champions, damit wir ebenfalls systematisch erfassen, wo unsere Kunden sich gut aufgehoben fühlen und wo sie noch Verbesserungspotential sehen.

Exzellente Vorbereitung in die Zukunft

Die Ergebnisse, die wir aus diesen Benchmarks gewinnen, nutzen wir in mehrfacher Weise, um uns schrittweise konsequent weiter zu verbessern: Zum einen dienen sie als wesentliche Grundlage für unser zentrales Führungs- und Steuerungsinstrument: OKRs (Objectives and Key Results). Als agiles Framework, mit dem wir Ziele auf Unternehmens-, Abteilungs- und Mitarbeiter*innen-Ebene im vierteljährlichen Rhythmus steuern, sind die gewonnenen Erkenntnisse sehr hilfreich für die Formulierung zentraler Ziele auf Unternehmensebene. Diese werden von den Teams und Mitarbeiter*innen als Ansporn aufgenommen, um eigene Ziele zu definieren – und da sie selbst am besten wissen, wie sie die gewünschten Ergebnisse erreichen können, ist dieses Vorgehen sehr erfolgreich. So gehen wir im vierteljährlichen Rhythmus schrittweise die offenen Punkte aus unseren EFQM Selbstbewertungen gezielt an und profitieren von den Ideen und Anregungen des gesamten Teams – ein unschätzbare Mehrwert, den kein Führungsgremium in der Lage wäre, allein zu erbringen. Darüber hinaus haben wir die Ergebnisse aus der EFQM Selbstbewertung im Rahmen der Erarbeitung unserer 'R.folgsstrategie 2025 – Growing Excellence' genutzt: Wie schon der Name zeigt, haben wir nicht nur den Excellence-Ansatz im Titel der Strategie verankert, sondern natürlich in allen strategischen Handlungsfeldern konsequent berücksichtigt. Denn unser Ziel ist klar: Im Interesse aller unserer Stakeholder werden wir die vorhandenen Potentiale weiter nachhaltig ausbauen, um unserer Vision immer einen Schritt näher zu kommen: 'Digital Champions: Made in Germany!'.



DEUTSCHER
EXCELLENCE
PREIS
2021
BRONZE

Flexibilität ist Trumpf

Für uns war es extrem wichtig, dass das neue EFQM Modell die Auswirkungen der Digitalen Transformation hinreichend berücksichtigt. Nach eingehender Prüfung im Vorfeld sind wir überzeugt, dass das neue Modell nachhaltig dazu beiträgt, uns für diejenigen Aspekte zu sensibilisieren, die für den Erfolg in der digitalen Zukunft einen hohen Stellenwert haben. Ein wichtiges Ziel unserer 'R.folgsstrategie 2025' besteht darin, dass wir unsere Flexibilität konsequent steigern, um unser Unternehmen so optimal für die sich infolge der Digitalen Transformation immer schneller ändernden Rahmenbedingungen aufzustellen. Der nächste wichtige Schritt ist bereits in Umsetzung: Im Herbst dieses Jahres beziehen wir unser neues Büro, das in gemeinsamen Workshops mit den Experten von vitra. und unseren Mitarbeiter*innen konzipiert wurde, um crossfunktionales Arbeiten und die neue Welt des hybriden Arbeitens optimal zu unterstützen: Das R.iT 'Club-Office'. Wir freuen uns schon drauf – genauso wie auf die nächste Runde EFQM!



DISCOVER THE SPIR.IT OF EXCELLENCE.
SURPASS YOUR SUCCESS.

R.iT GmbH

Tobias Rademann

Lise-Meitner-Allee 37

44801 Bochum

Tel. +49 (0)234 438800-0

info@RiT.de | www.RiT.de

INNOVATION UND MITARBEITERBEGEISTERUNG

Jökel Bau in Schlüchtern



Fortschritt, Innovation und Mitarbeiterbegeisterung: Diese Werte werden bei Jökel Bau im hessischen Schlüchtern gelebt. Das 1887 gegründete Unternehmen gilt als einer der begehrtesten Arbeitgeber in seiner Region. Denn es ist bekannt: Mitarbeitende, die sich selbst „Jökeler“ nennen, genießen im Hause Jökel eine hohe Wertschätzung.

Arbeitszeit auf Vertrauen, Gesundheitsvorsorge, hervorragende Weiterbildungsmöglichkeiten, eine qualifizierte Ausbildung sowie hochmoderne Arbeitsplätze sorgen unter anderem dafür, dass Jökel als Musterbeispiel für einen modern geführten Betrieb gilt.

Dies belegen auch die Fakten: In den vergangenen Jahren wurden Umsatz und Zahl der Mitarbeitenden kontinuierlich gesteigert. 2020 machte Jökel einen Umsatz in Höhe von 64,9 Millionen Euro. Das waren zehn Millionen Euro mehr als im Jahr zuvor. Und auch das Anwachsen der Belegschaft

auf 153 Mitarbeitende und 16 Auszubildende zeugt von steilem Wachstum. Vier Jahre zuvor waren es noch 86 Mitarbeitende und fünf Azubis. Und noch eine positive Nachricht: Die Auftragsbücher sind gut gefüllt, die Arbeitsplätze sicher.

Das Unternehmen deckt die Bereiche Bauträger, schlüsselfertiges Bauen, Roh- und Tiefbau ab und bietet Dienstleistungen wie Planungen oder komplette Projektentwicklung an. Peter und Stefan Jökel führen das Familienunternehmen seit 2001 in fünfter Generation. Als junge Männer mussten sie nach dem plötzlichen Tod des Vaters schon früh Verantwortung übernehmen.

In diesen 20 Jahren haben die Brüder viel bewegt. Jüngstes und prägnantestes Beispiel ist der firmeneigene Neubau, der maßgeblicher Bestandteil der Vision 2027 ist und im vergangenen Jahr offiziell in Betrieb genommen wurde. Das Gebäude nennt sich „Zeitsprung“ und wurde am Stammsitz des Unternehmens errichtet. Der



Neubau unterstreicht die wichtigsten Ziele der Vision 2027: Mitarbeiterbegeisterung, Marke und Innovation.

Mit dem „Zeitsprung“ wurde die Bürofläche verdoppelt, die Arbeitsplätze sind bestens ausgestattet und werden auch in fünf Jahren noch hochmodern sein. Projektbezogenes und abteilungsübergreifendes Arbeiten ist nun besser möglich. Das Juwel des Gebäudes ist die „Jökel Lounge“ im sechsten Stock, die einen herrlichen Blick in Richtung Rhön, Vogelsberg und Spessart bietet. Hier können sich die „Jökeler“ zu Besprechungen treffen, Ideen entwickeln oder einfach ihre Pause genießen.

„Gute Ideen gedeihen in einem angenehmen Umfeld“, sagt Peter Jökel. Und von diesen Ideen gibt es viele im Hause Jökel. Innovation wird großgeschrieben im Unternehmen. Nicht von ungefähr wurde Jökel Bau im vergangenen Jahr als TOP-100-Innovator ausgezeichnet. „Diese Auszeichnung hat uns gezeigt, dass wir im Bereich Digitalisierung auf dem richtigen Weg sind“, sagt Stefan Jökel: „Wir wollen uns auch in den kommenden Jahren auf digitale Entwicklungen konzentrieren.“

Das eigene IT-Start-up tabya ist ein leuchtendes Beispiel dafür: Es programmiert für Bauexperten maßgeschneiderte Lösungen. Die Mitarbeitenden in der IT-Ideenschmiede strotzen nur so vor Tatendrang: Der Bauhof wird mittlerweile digital gemanagt, via App erfahren die „Jökeler“, wo welches Werkzeug gerade zu finden ist. Außerdem

wurde ein Konfigurator entwickelt, mit dem man Wohnungen ausstattet, und die Baupläne werden auf einem eigenen Planserver verwaltet. All dies macht deutlich: Jökel ist IT-Innovator.

Auch bei der für die Jökels so wichtigen Mitarbeiterbegeisterung hat die Digitalisierung schon lange Einzug gehalten. Der „Jökel-Dialog“ ist ein von tabya entwickeltes digitales Tool, mit dem die Mitarbeitenden monatlich sich selbst, das Team, die Führungskraft sowie das Unternehmen bewerten. „Wir achten sehr stark auf eine ausgeprägte Diskussionskultur und soziale Innovation. Denn diese fördert den Entwicklungsprozess und überträgt sich auf die Kundenprojekte“, sagt Stefan Jökel. Sein Bruder Peter ergänzt: „Bei allem, was wir tun, stehen Transparenz und Innovation im Vordergrund. Das gilt für unsere Kunden, für unsere Lieferanten und ganz besonders für unsere Mitarbeitenden.“



Jökel GmbH und Co. KG
Peter und Stefan Jökel
Gartenstr. 44 | 36381 Schlüchtern
Tel. +49 (0)6661 84-0
info@joekel.de
www.joekel.de

PREMIUMQUALITÄT AUS BAYERN

Schabmüller Automobiltechnik GmbH



Höchstleistung an Präzision, Qualität und Flexibilität

Mit diesem Leitsatz gründete Franz Schabmüller Senior im Jahr 1978 unser Unternehmen. Die Schabmüller Automobiltechnik GmbH ist ein Teil der Schabmüller Firmengruppe, die inzwischen neun operative Einheiten an sieben Standorten umfasst. Als inhabergeführtes Familienunternehmen stehen wir seit über 40 Jahren für höchste Qualitätsstandards und Präzision. Unsere Premi- umkunden aus der Automobilbranche schätzen unsere Zuverlässigkeit und Flexibilität. An unserem Standort in Großmehring beschäftigen wir rund 145 Mitarbeiter.

Großserienprojekte aus einer Hand

Für zahlreiche namhafte Automotive-Partner realisieren wir die hochpräzise Serienfertigung von zentralen Projekten etwa in den Bereichen Fahrwerk, Motor und Antriebssteuerung. Auf unseren Standard- und Sondermaschinen in verket- teten Anlagen produzieren und bearbeiten wir

hoch komplexe, sicherheitsrelevante Fahrwerks- oder Motorenteile. Premium-Hersteller und Sys- temlieferanten profitieren dabei von modernster Fertigungstechnologie im Bereich mechanische Zerspanung und Montage-Prozessen von optimal abgestimmten Prozessschritten, einem zuverlässigen internen Qualitätsmanagement und flexib- len, lösungsorientierten Projekt-Teams.

Kontinuierliche Leistung durch stetigen Wandel

In unserem modernen Maschinenpark setzen wir innovative Technologien zur automatisierten bzw. teilautomatisierten Produktion von Groß- serien ein. Wir fertigen kosteneffizient und garantieren eine gleichbleibende hohe Qualität und Termintreue. Dank regelmäßiger Investitio- nen in unseren modernen Anlagen- und Maschi- nenpark stehen wir unseren Kunden auch bei zukunftssträchtigen Projekten, beispielsweise im Bereich Elektromobilität, als verlässlicher Partner zur Seite.



Verantwortung über Generationen hinweg

In einem anspruchsvollen Branchenumfeld streben wir danach, unsere Arbeit täglich zu verbessern, indem wir in unsere Mitarbeiter investieren, stra- tegische Partnerschaften fördern und die Marke Schabmüller Automobiltechnik GmbH konsequent nachhaltig weiterentwickeln. Für unsere Partner, Kunden und die Umwelt.

Innovative Technologien

Unsere durchdachten Prozesse in der Serienpro- duktion werden durch moderne Technik ener- giesparend umgesetzt. Das reduziert den Ener- gieverbrauch und trägt damit einen Großteil zur Kosteneffizienz bei.

Ressourcenverbrauch

Durch den Einsatz intelligenter Arbeitsmittel und Maschinen, geschulter Mitarbeiter und automa- tisierter Fertigungssysteme optimieren wir stetig unsere Energieeffizienz und schonen damit unsere Umwelt.

HR-Management

Hochwertige Aus- und Weiterbildungsangebote, gelebte Werte wie Teamgeist, ein respektvolles Miteinander und gemeinsames Wachsen durch den konstruktiven Austausch sind für uns der Schlüssel zu nachhaltigem Erfolg.

Effiziente Lieferketten

Bei der Auswahl unserer Zulieferer und Partner achten wir auf die Einhaltung aktueller Umwelt- standards, branchenübliche Zertifizierungen und auf den Einsatz moderner Managementsysteme.



Das Streben nach Excellence

Bei Schabmüller Automobiltechnik GmbH arbei- ten wir mit Leidenschaft an den spannendsten und innovativsten Herausforderungen, die die internationale automotive Branche zu bieten hat. Da heißt es: dranbleiben und besser werden, mit jedem Tag und jedem Projekt. Auch im Bereich Zer- tifizierung handeln wir nicht nur branchenüblich. So sind wir nach der höchsten europäischen Leis- tungsklasse IATF 16949, sowie nach EMAS zerti- fiziert und bezüglich Informationssicherheit nach TISAX auditiert.

Unsere Reise zur Excellence begann 2017 und wurde mit 3 Sternen bewertet. Durch weitere Pro- zessoptimierungen wurden wir beim Assessment 2021 mit 4 Sternen belohnt. Die Assessments waren eine großartige Erfahrung. Es ist spannend zu sehen, wie Außenstehende das Unternehmen sehen und bewerten. Unsere Potentiale bauen wir nun gezielt weiter aus. Unsere Stärke ist das Team, mit großer Motivation gehen wir den Weg zur Excellence weiter.



Schabmüller Automobiltechnik GmbH

Helmut Häckl

Dieselstr. 10 | 85098 Großmehring

Tel. +49 (0)8456 9677-0

info@schabmueller.com

www.schabmueller.com

IM DIENSTE DER MITGLIEDER

Geschäftsstelle des Bayerischen Volkshochschulverbandes (bv)



Der Bayerische Volkshochschulverband (bv) fördert das Qualitätsmanagement der bayerischen Volkshochschulen bereits seit 20 Jahren nach dem EFQM-Modell. Im Sinne des EFQM-Excellence-Gedankens arbeitet die verbandliche Geschäftsstelle ebenso lang und stetig an der Verbesserung ihrer eigenen Leistungsfähigkeit und Qualität.

Nachdem 2017 die Zertifizierung „Committed to Excellence 2 Star“ erreicht wurde, hat die Geschäftsstelle des bv sein Qualitätsmanagement systematisch verbessert. Dies wurde 2021 durch das Zertifikat „Recognised by EFQM 3 Star“ bestätigt.

Dienstleister – Denkfabrik – Fachpolitische Arbeit

Der bv ist die Dachorganisation von 191 Volkshochschulen und größte Landesorganisation der Erwachsenenbildung in Bayern. Er fördert die gemeinsamen Ziele der Volkshochschulen und vertritt deren Interessen gegenüber den

Entscheidungsträgern in Politik und Verwaltung. Er stärkt die Sichtbarkeit der Volkshochschulen zudem in der Öffentlichkeit und in der Presse.

Die Volkshochschulen sind sowohl die Mitgliedseinrichtungen des Verbandes als auch Auftraggeber und Kunden der Verbandsgeschäftsstelle. Ziel der Geschäftsstellenarbeit ist es, die Zukunftsfähigkeit der Volkshochschulen als bürgernahe Bildungseinrichtung zu sichern. Wir setzen uns also kontinuierlich für die Verbesserung und Stärkung der institutionellen und strukturellen Rahmenbedingungen der Volkshochschulen in Bayern ein. Hierfür erwarten die Volkshochschulen einen optimalen und v.a. bedarfsorientierten Dienstleister, insbesondere für Fortbildungen, die Leistungen einer „Denkfabrik“ für Programm- und Strategieentwicklung sowie eine intensive fachpolitische Arbeit mit zielführender Vernetzung mit dem politischen Umfeld und weiteren Bildungsakteuren. Dieses Dreieck optimal zu verwirklichen und zu leben, ist das zentrale Thema des Qualitätsmanagements der verbandlichen Geschäftsstelle.



Umsetzung des Excellence-Ansatzes und Entwicklungspotenziale

Mit einer Satzungsreform wurden 2018 große, zukunftsweisende Veränderung des bv beschlossen. Strukturell tiefgreifend war die Einrichtung eines hauptamtlichen Vorstands (Doppelspitze) sowie eines Aufsichtsrates. Sogenannte Kompetenzgruppen sorgen für Innovation und Weiterentwicklung der Volkshochschulen und des Verbandes. Im Anschluss an diese verbandliche Reform befindet sich derzeit die Geschäftsstelle des bv in einem strategiegeleiteten Re-Strukturierungsprozess, der Ende 2021 zum Abschluss kommt. Gerade in den unsicheren Zeiten der Corona-Pandemie erwies sich die Strategiearbeit der Geschäftsstelle, die in Zielvereinbarungen mündet, als richtungsweisend. Obendrein stabilisieren definierte Prozesse, Rules und Tools, die regelmäßig überprüft werden. Gleichzeitig bewies die Verbandsgeschäftsstelle eine sehr agile Arbeitsweise, etwa mit der Überführung eines Großteils der Fortbildungen in Online-Formate, dem Ausbau des Fortbildungsangebots für die Vermittlung digitaler Kompetenzen, der Gründung einer „Task Force Corona“ sowie der Schaffung unterstützender Arbeitsbedingungen für das Home-Office (z.B. Ausbau der digitalen Technik sowie Ausweitung der Nutzung der vhs.cloud – dem Online-Netzwerk für Volkshochschulen als Kollaborations- und Konferenztool). Eine Neustrukturierung der Besprechungsstruktur führt ebenso wie das Arbeiten in einem „Tasks und Teams“-Modus zu mehr Effizienz. Das gemeinschaftlich erarbeitete Leitbild der Geschäftsstelle, welches Werte wie „Toleranz von Schwächen“, „Wertschätzung“ und „Vielfalt“ explizit hervorhebt, kommt auch bei der Arbeit von zuhause vollständig zum Tragen.

Über situationspezifische Befragungen der Volkshochschulen hat sich die Geschäftsstelle jederzeit ein profundes Bild ihrer Lage verschafft, um fachpolitisch und bedarfsgerecht wirken zu können. So konnte der Bayerische Volkshochschulverband jüngst seinen Einfluss auf das politische Umfeld gezielt einsetzen, um für die von der Corona-Krise stark betroffenen Volkshochschulen zwei Rettungsschirme zu erwirken.

Ausblick auf die nächsten Etappenziele der Excellence-Reise der Verbandsgeschäftsstelle

Das durchgeführte Assessment hat den Blick auf Innovationsziele gelenkt, die es in weiteren Schritten zu konkretisieren gilt, z. B. die Weiterentwicklung der verbandlichen Digitalisierungsstrategie oder die Entwicklung von spezifischen Unterstützungsleistungen für das kommunalpolitische Handeln der Volkshochschulen. Durch die Wiederaufnahme einer strukturierten Befragung der Volkshochschulen soll zudem eine systematische Analyse aller verbandlichen Serviceleistungen vorgenommen werden, um weitere Verbesserungspotenziale zu erkennen und zu priorisieren.



Geschäftsstelle des Bayerischen
Volkshochschulverbandes
Vorstand: Dr. R. Sgodda | Dr. Ch. Hörmann
Fäustlestr. 5a | 80339 München
Tel. +49 (0)89 51080-0
vorstand@vhs-bayern.de
www.vhs-bayern.de

STUDIERENDE UND UNTERNEHMEN PROFITIEREN

PEMAKO Akademie GmbH organisiert Masterstudien für Berufstätige



Mit dem Akronym VUKA, was für volatil, unsicher, komplex und ambivalent steht, wird zutreffend beschrieben, welche Situation heute in Wirtschaft und Gesellschaft anzutreffen ist. Unternehmen, und mit diesem Begriff sind alle Organisationsformen mit einem wirtschaftsorientierten Hintergrund gemeint, brauchen daher nachhaltige Konzepte und Menschen, die in der Lage sind, diese zu verstehen, anzuwenden und weiterzuentwickeln. Unternehmen sind also zunehmend auf Fach- und Führungskräfte angewiesen, die über ein besonders fundiertes wissenschaftliches Know-How und in der Praxis erfolgreiche Kompetenzen verfügen.

Wirtschaft und Gesellschaft stehen vor großen Herausforderungen

Die staatliche Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen – Geislingen (HfWU), hochgerankt mit ihren BWL-Studiengängen, und deren Weiterbildungsakademie sorgen seit Langem für kreative Konzepte auf dem Bildungssektor. Im Jahr

2017 wurde ein Partner gesucht, mit dem erstmals wirtschaftspsychologische Studienprogramme auf Masterniveau für berufsbegleitend Studierende organisiert werden können. Pemako GmbH, bis dato in Beratung und Entwicklung für Führungskräfte aktiv, stieg in die Kooperation ein und stellte zum Sommersemester 2018 das erste Studienkonzept „Wirtschaftspsychologie & Leadership (Master of Science)“ auf die Beine. Zum Sommersemester 2020 folgten gemäß dem VUKA – Gedanken die weiteren Fachrichtungen „Business Transformation“ und „Human Resource Management“. Zwischenzeitlich haben bereits mehr als 100 berufsbegleitend Studierende ihren hochwertigen Abschluss in der Tasche oder sind auf dem Weg dazu.

Wir sorgen für besonders wertvolle Experten und Führungskräfte

In das Curriculum des sog. WPX ist der gesamte Wissens- und Erfahrungsschatz der Unternehmensgründer als Wissenschaftler und Berufspraktiker



eingeflossen und wird gemeinsam mit hochqualifizierten und praxiserfahrenen Dozierenden umgesetzt. So gelingt es in dem straffen Studium, Führungskräfte und Mitarbeitende besonders wertvoll für Unternehmen zu machen. Wieso sind die Ergebnisse eigentlich so positiv?

- Unsere Absolventen können strategisch denken und wissensbasiert handeln.
- Sie verstehen, wie sich Bedürfnisse und Märkte verändern und wie deshalb Produkte, Dienstleistungen, Leistungsprozesse, Vertriebswege und Kundenbetreuung angepasst werden müssen.
- Sie verstehen die Zusammenhänge zwischen Menschen, Technik, Organisation und Umwelt und können daher eine Unternehmensstrategie wirksam umsetzen helfen.
- Sie verfügen über ein Frühwarnsystem für Risiken, können diese wirksam analysieren und überlegt Maßnahmen einleiten.
- Sie können gerade in der Arbeitswelt 4.0 Menschen entwickeln, Krisen managen, Konflikte lösen und Vertrauen aufbauen.

Kurzum: In Summe sind unsere Wirtschaftspsychologinnen und -psychologen Experten für ganzheitliche Problemlösungen: Sie können gleichermaßen mit strategisch-strukturellen, kulturellen, leistungsbezogenen und motivationalen Perspektiven von Unternehmensproblemen umgehen und diese in effektive Lösungen überführen.

Qualität mehrstufig garantiert

Obwohl bereits das Qualitätsmanagement der HfWU die Einhaltung hoher Qualitätsstandards aller Studienprogramme fordert und jährlich überprüft, wollten wir darüber hinausgehen und dem

Exzellenzgedanken größere Bedeutung einräumen. Deshalb – und auch weil die Programmprotagonisten mit TQM-Modellen auf praktischer und wissenschaftlicher Grundlage seit Jahrzehnten vertraut sind – wurde von Anfang an nach den bewährten Konzepten des EFQM-Modells geplant und gehandelt. Dies hat zu einer wohl einzigartigen Struktur geführt, in der voll im Beruf stehende Studierende erfolgreich einen hochwertigen Masterabschluss erreichen können und deren Unternehmen dabei in einem vertretbaren Maße belastet werden. Dadurch haben wir für die nach Hochschulrecht sogenannten Externenprogramme wohl Maßstäbe gesetzt.

Die VUKA – Welt fordert laufende Weiterentwicklung

Die erfolgreiche Teilnahme am C2E2S 2020 stellt einen ersten, aber wichtigen Meilenstein in unserem langfristig angelegten Qualitätsmanagement dar. Unser Konzept und die Verantwortlichen sorgen dafür, dass der Forschungstransfer von der HfWU in die Praxis auch für das eigene Unternehmen gelingt, denn wir stehen selbst dafür, was wir lehren!



Pemako Akademie GmbH
Studienprogramme Wirtschaftspsychologie
Hubertus Högerle | Prof. Dr. Rüdiger Reinhardt
Max Hammer Straße 5 | 88477 Schwendi
Tel. +49 (0)7353 984 56 81
www.hfwu-wpx.de

EXCELLENCE FÜR EIN „MEHR VOM LEBEN“

Volkshochschule (VHS) Lingen gGmbH



„Mehr vom Leben“, so lautet die Mission der VHS. Als öffentliche, überparteiliche, überkonfessionelle Erwachsenen- und Weiterbildungseinrichtung der Stadt Lingen und der umliegenden Gemeinden haben wir uns das Ziel gesetzt, der geschätzte, bekannte und professionelle Bildungsdienstleister in unserer Region zu sein. Unsere Kernaufgabe ist es, Erwachsene im Prozess des lebenslangen Lernens zu begleiten. Wir stehen für Chancengleichheit, Toleranz, Gemeinwohlorientierung, Nachhaltigkeit und Freude am Lernen. Diese Grundwerte, 75 Jahre Erfahrung in der Bildungsarbeit und ein breit gefächertes Produktportfolio sind unser Wettbewerbsvorteil.

Unsere strategischen Herausforderungen sind die Akquise/Bindung von qualifizierten Kursleitenden, die Gewinnung professioneller Kundendaten zur zielgruppenadäquaten Angebotsentwicklung, der Ausbau/die Optimierung infrastruktureller Lernbedingungen/-abläufe. Hinzu kommt die bedarfsorientierte Weiterentwicklung unseres

Produktportfolios. Nicht zuletzt die derzeitige Pandemie hat uns gezeigt, welchen entscheidenden Einfluss digitale Programmangebote auf ein erfolgreiches Geschäftsmodell haben.

Entsprechend dieser Herausforderungen widmen wir uns neben den Thematiken Prozessoptimierung, Digitalisierung und Marketing der strategischen Ausrichtung unserer Einrichtung. Dabei fokussierten wir die professionelle Verstetigung unseres Bildungsportfolios und legten besonderes Augenmerk auf flexible Anpassungsstrategien an sich verändernde Umfeldbedingungen. Dass diese durch die Corona-Pandemie zentrale Bedeutung erlangen würden, war in diesem Maß nicht vorhersehbar. Es zeigte sich, dass Anpassungsfähigkeit das Überleben der Einrichtung sichert: Durch Umstellung teils gesamter Arbeitsbereiche auf online-Unterricht in unserem Lernmanagementsystem, der vhs.cloud, ließen sich Einbußen auffangen. Dies war möglich, weil die Qualifizierung unserer Kursleitenden uns seit jeher ein



wesentliches Anliegen ist. Denn ihre fachlichen und methodisch-didaktischen Fertigkeiten und Qualifikationen sind Garant für professionelle Bildungsarbeit und zufriedene Kunden. Auf unserem Weg zu Excellence haben wir uns daher dem GRETA-Projekt des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung als Nutzungspartner angeschlossen. Unsere Kursleitenden können ihre Kompetenzen wissenschaftlich fundiert begutachten lassen. Wir erstellen daraus bedarfsorientierte Fortbildungsangebote und erhoffen uns eine Professionalisierung des Berufsbildes der Dozierenden, die sich positiv auf ihre Akquise auswirken.

Ein großer Teil unserer Teilnehmenden legt Wert darauf, sich in unserer Einrichtung in Präsenzform zu begegnen. Der Ausbau infrastruktureller Lernbedingungen sowie die Optimierung der infrastrukturellen Abläufe bildet daher einen Schwerpunkt unserer Excellence-Arbeit. Der für Sommer 2021 geplante Umzug unserer Geschäftsstelle sowie eines unserer Schulungsgebäude an einen gemeinsamen neuen Standort spielt eine zentrale Rolle. Moderne Lehr-/Lernumgebungen, digital hervorragend ausgestattete Unterrichtsräume sowie Verweil-Inseln für unsere Kunden liegen uns am Herzen. Zugleich weiten wir unser Service-Angebot kundenfreundlich in den Abendbereich aus.

Die einrichtungswerte Umsetzung einer derzeit im Testbetrieb laufenden, digitalen Kundenumfrage wird einen Schwerpunkt auf unserem weiteren Weg darstellen. Zielgruppenadäquatere Angebotsentwicklung steht neben Ermittlungen

zu Kundenzufriedenheit/-wünschen im Fokus unseres Interesses.

Ein weiterer Baustein wird die Verstetigung einer digitalen Mitarbeiter-Umfrage sein – mit dem Ziel, einerseits deren Zufriedenheit zu evaluieren, andererseits auch zu erfahren, inwieweit jede/r einzelnen den Weg zu Excellence „lebt“.

Auf längere Sicht erhoffen wir uns den Nachzug eines weiteren Schulungsgebäudes an unseren neuen Standort. Dann hätten wir erstmals „Alles unter einem Dach!“ und wären unserer Vorstellung vom Lernen Erwachsener und einer noch besseren Erfüllung unseres Bildungsauftrags einen Schritt näher.



Volkshochschule Lingen gGmbH

Elsterstraße 1

49808 Lingen

Tel. +49 (0)591 91202-0

info@vhs-lingen.de

www.vhs-lingen.de

AUF DEM WEG ZUR EXCELLENCE

Systematische Umsetzung mit Unterstützung des Verbands



Seit vielen Jahren fördert der Bayerische Volkshochschulverband die Anwendung des Excellence-Ansatzes in den Mitgliedseinrichtungen. Über die Jahre hinweg ist durch das Engagement der Volkshochschulen eine hohe Umsetzungsquote erreicht worden.

Die Initiative unterstützt diese nachhaltige Arbeit des Verbands, indem die Begutachtungsverfahren der EFQM optimiert auf die Bedarfe und Erwartungen der Volkshochschulen angeboten werden.

Inzwischen haben fast alle bayerischen Volkshochschulen eine EFQM-Begutachtung durchlaufen und einige bereits höhere Stufen der Anerkennung erreicht, darunter auch der Verband.

Die Initiative gratuliert den im Folgenden genannten Einrichtungen zu ihren Erfolgen und wünscht viel Erfolg auf dem Weg zur Excellence!

2021

**Gretl-Bauer-Volkshochschule
Fürstenfeldbruck gGmbH**
Qualified by EFQM

Volkshochschule Chiemsee e. V.
Qualified by EFQM

Volkshochschule Freising e. V.
Validated by EFQM

VHS Karlsbad
Qualified by EFQM

Volkshochschule Lohr-Gemünden
Qualified by EFQM

Volkshochschule Memmingen
Qualified by EFQM

Volkshochschule Schweinfurt
Qualified by EFQM

Volkshochschule Wasserburg e. V.
Validated by EFQM

2020

**Arbeitsgemeinschaft der
Volkshochschulen Kulmbach
Stadt und Land**
Validated by EFQM

Heimvolkshochschule Burg Rothenfels
Validated by EFQM

**Verbund der Volkshochschulen
Haßfurt und Königsberg**
Validated by EFQM

VHS Röthenbach a. d. Pegn.
Validated by EFQM

vhs Unteres Remstal
Qualified by EFQM

**VHS-Verbund Die Volkshochschulen
im Landkreis Fürth**
Validated by EFQM

**Volkshochschule des Landkreises
Straubing-Bogen**
Qualified by EFQM

Volkshochschule Dillingen
Validated by EFQM

**Volkshochschule Eching e. V. mit
Außenstellen vhs Allershausen e. V.
und vhs in Fahrenzhausen**
Qualified by EFQM

**Volkshochschule Eichenau, Mammendorf,
Moorenweis e. V.**
Validated by EFQM

Volkshochschule Eichstätt
Validated by EFQM

Volkshochschule Geretsried
Qualified by EFQM

Volkshochschule Gunzenhausen e. V.
Validated by EFQM

Volkshochschule Kelheim e. V.
Qualified by EFQM

Volkshochschule Lindenberg-Westallgäu e. V.
Validated by EFQM

Volkshochschule March
Qualified by EFQM

Volkshochschule Markgräflerland e. V.
Qualified by EFQM

Volkshochschule Neumarkt e. V.
Validated by EFQM

Volkshochschule Ostallgäu Mitte gGmbH
Qualified by EFQM

Volkshochschule Umkirch
Qualified by EFQM

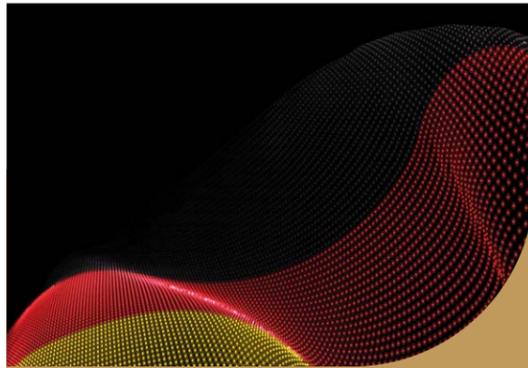


Dr. Regine Sgodda
Vorstand BVV

„Der Bayerische Volkshochschulverband e. V. unterstützt und fördert seit 20 Jahren sowohl praktisch als auch finanziell die Implementierung und die stetige Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements seiner Mitgliedseinrichtungen. Eine hohe Kundenzufriedenheit ist das vorrangige Ziel aller bayerischer Volkshochschulen. Dabei unterstützt das EFQM-Modell die systematische und kontinuierliche Verbesserung des vhs-Angebots und der vhs-Organisation in ganz Bayern.“

EXZELLENT DEUTSCHE UNTERNEHMEN

Alle in Deutschland 2020 und 2021 ausgezeichneten Organisationen



EXCELLENCE
MADE IN GERMANY

In diesem Jahr haben sich wieder eine ganze Reihe von Unternehmen und Organisationen einer Bewertung nach dem EFQM Excellence-Ansatz gestellt. Sie wurden von den Assessoren-teams der Initiative neutral bewertet.

Neben der offiziellen Anerkennung der Leistungen der hier genannten Organisationen liegt der größte Mehrwert in den Hinweisen, die im Sinne von Stärken und Potenzialen in den Berichten aufgezeigt werden.

In Abgrenzung zu einer Zertifizierung geht es hier um die Betrachtung, ob die Organisation in der Lage ist, unternehmerische Spitzenleistung zu erbringen.

Dabei dient das EFQM Excellence Modell als Bewertungsinstrument. Die graduelle Bewertung auf einer 1000er-Skala erlaubt jedem Unternehmen eine Standortbestimmung hinsichtlich der eigenen Wettbewerbsfähigkeit.

Wir gratulieren den folgenden Organisationen für ihre Erfolge:

**LUDWIG-ERHARD-PREIS –
„DEUTSCHER EXCELLENCE PREIS
IN GOLD“**

BMW Group Werk Leipzig

KRIEGER+SCHRAMM GmbH & Co. KG
UNTERNEHMENSGRUPPE

**LUDWIG-ERHARD-PREIS –
„DEUTSCHER EXCELLENCE PREIS
IN SILBER“**

Clementinen Krankenhaus

Lock Antriebstechnik GmbH

Hornhautbank Aachen

**LUDWIG-ERHARD-PREIS –
„DEUTSCHER EXCELLENCE PREIS
IN BRONZE“**

R.iT GmbH

LVR-Klinik Köln

Klinik Höhenried gGmbH

RECOGNISED FOR EXCELLENCE ★★★★★

Jökel GmbH und Co. KG

RECOGNISED FOR EXCELLENCE ★★★★★

Schabmüller Automobilt Technik GmbH
Sportbildungswerk Nordrhein-Westfalen e. V.

RECOGNISED FOR EXCELLENCE ★★★

BVV Geschäftsstelle des Bayerischen
Volkshochschulverbandes
Caritasverband für die
Diözese Speyer e. V.
JC Deutsche Weinstrasse
JC Germersheim

COMMITTED TO EXCELLENCE ★★

Bayerischer Volkshochschulverband e. V.
Gretl-Bauer-Volkshochschule
Fürstfeldbruck gGmbH
Pemako Akademie GbR
VHS Chiemsee e. V.
VHS Erlangen
VHS Karlsbad
VHS Lingen gGmbH
VHS Lohr-Gemünden
VHS Markgräferland
VHS Memmingen
VHS Schweinfurt
VHS Umkirch

COMMITTED TO EXCELLENCE

AWO Nürnberg
Bahr & Bahr Zahnärzte
VHS Freising e. V.
VHS Gunzenhausen e. V.
VHS Röthenbach
VHS Wasserburg e. V.

EXZELLENT DEUTSCHE UNTERNEHMEN

Alle Gold-Platzierten des Ludwig-Erhard-Preises

IM FOLGENDEN EHREN WIR DIE ERFOLGREICHSTEN
DEUTSCHEN EXCELLENCE-ANWENDER:



DIE PREISTRÄGER DES LUDWIG-ERHARD-PREISES

EXCELLENCE
MADE IN GERMANY

Über die Jahre haben insgesamt 30 Unternehmen den Deutschen Excellence-Preis in Gold gewinnen können.

Diese Unternehmen, die sich als Gold-Platzierte exponieren konnten, können zu allen Kriterien des Modells gute Leistungen zeigen. Sie überzeugen alle wesentlichen Interessengruppen. Es gelingt ihnen über Zeiträume erfolgreich zu sein und kennen ihre Chancen und Risiken.

Sie sind inspirierende Beispiele für unternehmerische Spitzenleistung, die anderen Organisationen als Benchmark dienen können.

Aus gut 700 betrachteten Organisationen, die aus einer Grundgesamtheit von über 1700 Interessenten stammt, sind diese Organisationen in der Lage signifikant gute Leistungen zu erbringen. In diesen Unternehmen sind zu allen Grundkonzepten herausragende Ergebnisse zu erwarten.

Die Initiative veranstaltet regelmäßig bei ihren Gold-Platzierten Treffen zum Erfahrungsaustausch. Informieren Sie sich dazu auf unserer Homepage mit dem Stichwort „Best-Practice-for-Excellence-Workshop“. Im Folgenden sind unsere Preisträger aufgelistet und eine Reihe unserer Gold-Platzierten stellen sich vor.

Zu den aktuellen Erfahrungsaustauschveranstaltungen finden Sie auf unserer Homepage die Ausschreibungen in unserem Webshop. Die meisten dieser Veranstaltungen sind kostenlos oder auf Selbstkostenbasis und sind wesentlicher Teil des gemeinnützigen Zwecks unseres Vereins.



BEST OF EXCELLENCE LUDWIG-ERHARD-PREIS



Schindlerhof Klaus Kobjoll GmbH (3x)	KAUTEX TEXTRON, Werk Wissen
dominoworld™ (2x)	MDK Berlin-Brandenburg
I. K. Hofmann GmbH (2x)	Praxis für Zahn-, Mund- und Kieferheilkunde Dirk Schöttelndreier & Dr. Holger Rapsch
Allresist GmbH	Ricoh Deutschland GmbH
Aubi	Robert Bosch Fahrzeugelektrik Eisenach GmbH
Bauunternehmung Jökel	Robert Bosch GmbH, Werk Homburg
BMW Group Werk Dingolfing, Produktion Fahrwerk und Antriebskomponenten	Robert Bosch GmbH, Werk Stuttgart-Feuerbach
BMW Group Werk München	TNT Express
BMW Group Werk Leipzig	T-Systems Entwicklungszentrum Süd West
KRIEGER+SCHRAMM UNTERNEHMENSGRUPPE	T-Systems Multimedia Solutions GmbH
BMW Group Werk Regensburg	Vaillant GmbH
BMW Group Motorrad, Werk Berlin	Volkshochschule Reckenberg-Ems gem. GmbH Fortbildungs-Akademie Reckenberg-Ems gGmbH (2x)
Busch-Jaeger Elektro GmbH	Voss und Partner AG
Endress+Hauser Conducta GmbH	WSS AKTIV BERATEN GmbH
Endress+Hauser Wetzler	
Glow & Tingle Unternehmensberatung GmbH	

DAS EXPERTENNETZWERK DER INITIATIVE

Kontaktseite



100PersEnt GmbH & Co. KG
Gesellschaft für ganzheitliche Personal- und Organisationsentwicklung
Michael Kohlhaas
m.kohlhaas@100persent.de



Aachener Institut für Mittelstandsentwicklung e.V.
Dr. Richard Schieferdecker
www.mittelstandsentwicklung.org



Coaching und Consulting für Familienunternehmen

a:nton Coaching und Consulting für Familienunternehmen
Wiebke Anton
www.wiebkeanton.de



Arbeitsinnovation
Volker David
www.arbeitsinnovation.de



Bestform Consulting
Dirk Kowalewski
www.bestformconsulting.de



BO CONSULT – Services for Excellence
Birgit Otto
www.bo-consult.com



Carsta Seidel – Coaching und Beratung
Carsta Seidel
carsta.seidel@seidel-coaching.me



CFyouradvantage.com
Dr. Christian Forstner
www.CFyouradvantage.com



cmxKonzepte GmbH & Co. KG
Gabriele Kohler
www.cmxkonzepte.de

Conceptual Quality
Dr. Detlev Bohle
conceptual.quality@gmail.com



Heinz-Michael Dickmann – Excellence in Organisationen und Projekten
Heinz-Michael Dickmann
www.hmdickmann.de



European Business- Excellence Network e.V.
Andreas Dalluege
cad@ibk-group.eu



freisl | Beratung Training Coaching
Dr. Jürgen Freisl
www.freisl.com

Gauert Management Consulting
Dr. Rolf Gauert
www.gauert-consulting.de



Gitte Landgrebe s.a.r.l.
Gitte Landgrebe
GLandgrebe@aol.com



Gudo Großpietsch Unternehmensberatung
www.gudo-grosspietsch.de



IBK Management Solutions GmbH
Andreas Dalluege
www.ibk.eu



IMAQ GbR
Kooperationspartner der Hochschule Fresenius in Köln
www.imaq-online.de



incipio-hannover e.K.
Gabriele Gralla
www.incipio-hannover.de



IVUT Institut für Veränderungsmanagement Unternehmensentwicklung Training
Ulrich F. Schübel
www.ivut.de



KRBE GmbH
Dr. Klaus Radermacher
www.krbe.gmbh

Walter Ludwig Excellence Consulting
Walter Ludwig

MAHO Consulting
Martin Holzwarth
www.martin-holzwarth.de



mensen gestalten unternehmen®
Gerhard Thäsler
www.megun.de



mib Management Institut Bochum GmbH
Frank Slawik
www.mi-bochum.de



Movero GmbH
Tanja Rothkegel
www.movero.de



mpool consulting GmbH
Hermann Ziegler
www.mpool-group.de



NK excellence consulting
Norbert Kohlscheen
www.nk-excon.de



PARTNERS4EXCELLENCE
Heike Mühlbauer
Norbert Kohlscheen
www.partners4excellence.de



PROTEMA Unternehmensberatung GmbH
Michael Mezger
www.protema.de

Rausch Management & Training
Jürgen Rausch



Sabine Richter Management // Personen // Qualität
Sabine Richter
www.sabine-richter-mpq.de



SchmidtColleg GmbH & Co. KG
Cay von Fournier
www.schmidtcolleg.de



SP kommunikation beratung + training
Frank von Pablocki
www.sp-kommunikation.de

EXPERTENNETZWERK 2021 LUDWIG-ERHARD-PREIS



Tobias Höltzel – Personal und Organisation
Tobias Höltzel
www.hoeltzel.net



TQM Training & Consulting
Eine Marke der WEKA MEDIA GmbH & Co. KG
Björn Panne
www.tqm.com



TÜV Nord Cert GmbH
Barbara Meyer
www.tuev-nord.de



TÜV Rheinland Consulting GmbH
Oliver Althoff
www.de.tuv.com



TÜV Süd Akademie GmbH
Andreas Lindt
www.tuev-sued.de



VIA Consulting Group
Dr. Dieter Knon
www.via-cg.com



WERTarbeit
Meike Wilmowicz
www.wert-arbeit.com



Wrafter | UnternehmensBeratung & TrainigServices
Jochen Muskalla
www.wubts.com

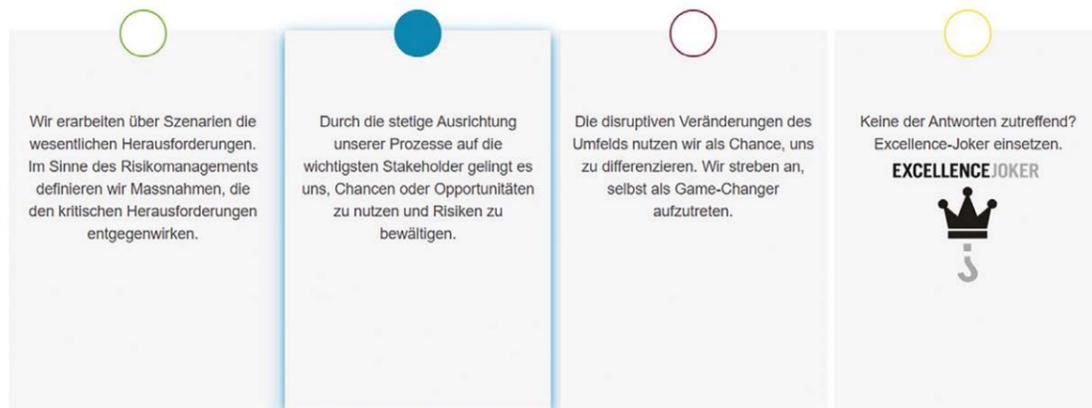


Zentrum Ideenmanagement im Deutschen Institut für Ideen- und Innovationsmanagement GmbH
Roland Rausch
www.zentrum-ideenmanagement.de

EXCELLENCE-CHECK

Excellence als Weg für nachhaltig bessere Markt-Chancen

WIE GEHT UNSERE ORGANISATION MIT HERAUSFORDERUNGEN DER ZUKUNFT UND RISIKEN UM?



Legen Sie die Karten auf den Tisch und entdecken Sie ungenutzte Potenziale. In Zusammenarbeit der Initiative Ludwig-Erhard-Preis und der Business-Partner AG haben wir ein Online-Kartenspiel entwickelt, das mit 17 Fragen hilft, Ihr Unternehmen zu charakterisieren und Chancen für die Zukunft zu erkennen. Das ist nicht nur lehrreich, sondern macht auch Spaß! Worum geht bei diesem spielerischen Ansatz und was ist der unmittelbare Nutzen für eine Organisation?

Die Fragen, Antworten und Auswertungen basieren auf dem EFQM Modell und langjährigen Beobachtungen in Organisationen, welche sich auf dem Weg der Excellence befinden. Erfahrungen die Dr. André Moll in Assessments für die Verleihung des Deutschen Excellence Preises gesammelt hat sowie in Begutachtungen zur Anerkennung der Levels of Excellence. Ebenso eingeflossen sind die Erkenntnisse aus zahlreichen Veränderungsprojekten, welche wir bei der Business-Partner AG in der Begleitung von Unternehmen gewinnen

konnten. Die Abbildung zeigt ein Fragen-Antwort-Beispiel aus dem Online-Tool. Die Auswertung und die Antworten, gehen von drei unterschiedlichen Unternehmenstypen aus:

- Dem hierarchisch geprägten Planer
- Der prozessorientierten Organisation
- Dem agilen Gestalter

Das wichtigste zuerst: Es gibt kein richtig oder falsch. Die Beschreibung der unterschiedlichen Unternehmenstypologien ist per se wertneutral. Erst in Kombination mit Ihrem Kerngeschäft, den Markt- und Branchengegebenheiten sowie Schlüsseltrends ergeben sich passendere Ausprägungen und weniger passende Charakteristiken. Ein agiles und volatiles Marktumfeld erfordert die Fähigkeit, schnell auf Neues reagieren zu können und anpassungsfähig zu bleiben. Dagegen erlaubt ein eher traditioneller und reglementierter Markt tendenziell mehr auf Stabilität zu setzen.

Beim hierarchisch geprägten Planer herrscht die Überzeugung an die Planbarkeit der Zukunft vor.

Die Aufbauorganisation ist gekennzeichnet durch eine hohe Arbeitsteilung und eine funktionale Gliederung. Die Kultur ist primär geprägt durch das Werteverständnis und die Energie einzelner Entscheidungsträger der obersten Führung.

Bei der prozessorientierten Organisation ist das Zusammenspiel zwischen Strategie- und Prozessarbeit gut orchestriert: Man gewinnt Impulse für die Strategie aus den Prozessen und kann sie wiederum schnell und wirkungsvoll über diese umsetzen. Die Kultur des Unternehmens zeichnet sich durch eine hohe Kundenorientierung und eine breite Partizipation der Wissensträger entlang der Wertschöpfungskette aus.

Der agile Gestalter erkennt und antizipiert Trends und sich verändernde Bedürfnisse frühzeitig und ist in der Lage, durch seine Agilität schnell Lösungen zu entwickeln. Die Produkte und Leistungen sind von einer hohen Innovationskraft geprägt und werden oftmals unter Einbezug der Kunden entwickelt. Diversität und Vielfalt wird gezielt angesprochen und bewusst genutzt.

Die bisher durchgeführten Excellence-Checks haben gezeigt, dass es häufig einen Grundtyp mit einer gewissen Streubreite gibt. Genau hier lassen sich die Potenziale erschliessen. Sofern der Grundtyp zum Marktumfeld und der Wettbewerbsposition passt, geht es darum, die einzelnen Erfolgsfaktoren zu vernetzen und besser aufeinander abzustimmen. Was nützt es beispielsweise in der Strategiearbeit sehr agil zu sein und dann die Entscheide über langwierige Planungsprozesse und klassische Projekte nach Wasserfallmethode umzusetzen? Auf diese vielfältigen Wechselwirkungen achten wir beim individuellen Feedback,

EXPERTENNETZWERK 2021
LUDWIG-ERHARD-PREIS 

welches hilft, den Fokus auf offensichtlich erkennbare Druckpunkte zu legen.

Eine Kundin zum Excellence-Check: „Die Fragen und Antwortmöglichkeiten regen allein schon zum Nachdenken an. Bei vertiefter Reflexion wird klar, was Wunschdenken und was tatsächlicher Stand in der eigenen Organisation ist. Das individuelle Feedback der Experten von ILEP und von Business-Partner zeigt die wunden Punkte und erste Lösungsansätze auf.“

Der Excellence-Check ist kostenlos und kann über die Homepage von Business-Partner (excellence-check.com) oder ILEP (excellence-check.de) durchgeführt werden: Auf Wunsch wird ein individuelles Feedback erstellt. Die Daten werden vertraulich behandelt und nach Erledigung der Anfrage gelöscht.

PARTNERESSENSIBUS

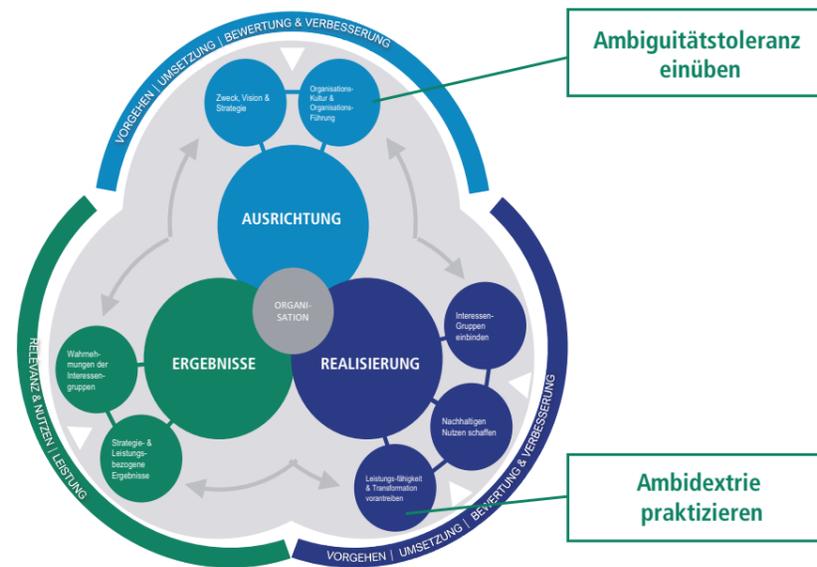


Thomas Hardegger

Business-Partner AG
Bahnhofstrasse 5
CH-9220 Bischofszell
Tel. +41 (0)79 4606605
thomas.hardegger@bipa.ch
www.bipa.ch

AMBIDEXTRIE ALS FÜHRUNGSKOMPETENZ

Alter Wein in neuen Schläuchen?



Der medizinische Fachbegriff bezeichnet das Phänomen, dass es Menschen gibt, die die Geschicklichkeit in beiden Händen gleichermaßen besitzen.

Beidhändiges Führen wird das neuerdings in der einschlägigen Managementliteratur genannt. Dabei sollen Führungskräfte in der strategischen Ausrichtung der Organisation Bewährtes pflegen und Neues nicht vernachlässigen. Das ist nicht neu und eigentlich eine Binsenweisheit. Wer würde dem widersprechen.

Dennoch scheint es keine einfache Führungsaufgabe zu sein, da jeweils unterschiedliche Logiken und Prinzipien dahinterstehen. Bewährtes pflegen braucht Stabilität und bedeutet auch Exploitation der Ressourcen. Neues fördern braucht Agilität und damit Exploration von Neuem.

Das Prinzip der Exploitation folgt der Optimierung der bestehenden Prozesse und Strukturen, der gradlinigen Zielverfolgung und gedeiht in einer Effizienzkultur, in der Macht und Anweisung großgeschrieben wird.

Das Prinzip der Exploration folgt der Veränderbarkeit von Strukturen und Prozessen, der wechselnden Zielpriorisierung und lebt in einer forschenden Diversitätskultur, in der Holocracy und Rollenflexibilität an der Tagesordnung sind.

Um ein Beispiel zu nennen: so muss der Volkswagenkonzern in den nächsten Jahren auf Biegen und Brechen seine Verbrenner-Pkws produzieren und verkaufen, und zwar hocheffizient mithilfe der enormen und führenden Motoren- und Getriebe-kompetenz, der gegenwärtigen Kernkompetenz, um die Ressourcen zu erwirtschaften, nämlich ca. 15 Mrd. Euro, um diese in noch nicht vorhandene Software-Entwicklungskompetenz und auch Batteriekompetenz, der zukünftigen Kernkompetenzen des Autobauens, zu investieren.

Diese sehr widersprüchlichen Logiken sind nur schwer in einer Organisation zeitgleich zu vereinen, weil Widersprüchliches und Uneindeutiges sowie Uneinheitliches gleichzeitig glaubwürdig ausgehalten und kommuniziert werden muss. Dies erfordert neue Führungskompetenzen bei den Führungskräften.

In der Forschung unterscheidet man deshalb auch vier Formen: sequenzielle, strukturelle, kontextuelle und dynamische Ambidextrie. Während die beiden ersteren noch am ehesten bewältigbar erscheinen stellt die Anwendung der beiden letzteren Formen erhöhte Anforderungen an die Führungskultur und -qualität einer Organisation und seines Führungskaders.

Für die beiden letzteren Ambidextrieformen kommt allerdings eine weitere Führungskompetenz hinzu, die als Ambiguitätstoleranz bezeichnet wird, also Uneinheitlichkeit und Widersprüche aushalten und vermitteln zu können. Ambiguitätstoleranz wird bei Siemens Healthineers, neben der Selbstreflektionsfähigkeit, als eine der beiden wichtigsten Führungseigenschaften angesehen. (Quelle: Gergs, Hans-Joachim/ Lakeit, Arne: *Agilität braucht Stabilität*, Stuttgart 2020, Kap. 5.1, S. 107-119)

Ambiguitätstoleranz bedeutet anzuerkennen, das notwendige zu fällenden Entscheidungen nie eine Null-Prozent oder 100-Prozent-Lösung hervorbringen. Meistens bewegt sich die Lösungsqualität zwischen 60 und 80%. Das bedeutet, dass zwingend zu fällende Entscheidungen immer ungewollte oder in Kauf zunehmende Nebenwirkungen haben, die immer für die betroffenen Menschen auch ungleich, belastend, verletzend oder gar benachteiligend erscheinen oder sogar sind.

Diese Situation kennen wir aus der Coronazeit zur Genüge. Welche Lösung sie auch finden oder Entscheidung sie auch treffen, die 0% oder 100%-Lösungen scheiden aus. Es gibt keinen totalen Lockdown und kein Lockdown ist auch

keine Lösung. Unter der Prämisse der notwendigen Kontaktbeschränkung finden Sie die für alle passende Lösung: was soll geöffnet bleiben, was soll geschlossen werden?

Vermitteln Sie als Audi-Führungskraft glaubwürdig ihren Beschäftigten, den Kunden, der Gesellschaft und den Aktionären, warum Sie jetzt noch Verbrenner mit maximaler Produktionskapazität herstellen und verkaufen, obwohl sie wissen und verkünden, dass sie ab 2025 nur noch E-Autos bauen wollen. Wenn Ihnen das gelingt, sollten Sie sich in der Automobilindustrie bewerben.

Im neuen EFQM-Modell 2020 wird dies abgebildet und Ambidextrie in den Teilkriterien 5.1 und 5.2 eingefordert. Ambiguitätstoleranz als Führungskompetenz ist allenfalls implizit in dem Kriterium 2 zu finden.

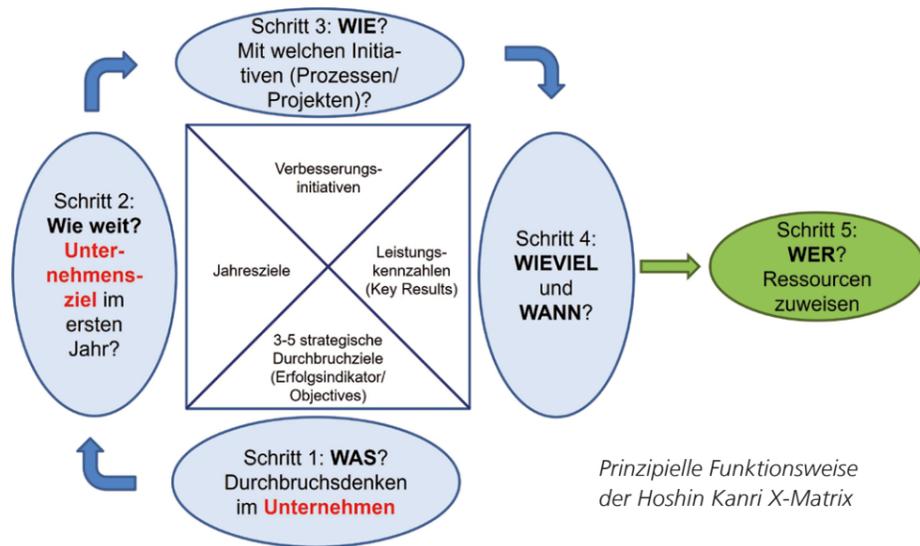
ArbeitsInnovation
Ihr Partner für Business Excellence



Volker David
ArbeitsInnovation
Konrad-Lengenfelder-Str. 16
90518 Altdorf b. Nürnberg
Mobil +49 (0)163 6013658
info@arbeitsinnovation.de
www.arbeitsinnovation.de

HOSHIN KANRI

Erfolgreiche Strategieumsetzung mit System



Prinzipielle Funktionsweise der Hoshin Kanri X-Matrix

Routinier hui – Routine pfui?

„Sie sind halt ein Routinier.“ Wer so bezeichnet wird, wird dies regelmäßig als Lob und Anerkennung wahrnehmen. Gemeint ist der durch langjährige Erfahrung in einem Fach geübte Experte. Allerdings: Keine Routiniers ohne Routine. Daher ist es verwunderlich, wenn der Begriff Routine nicht selten in krassem Bedeutungswiderspruch zum Routinier steht. Was das mit Strategieumsetzung zu tun hat? Eine ganze Menge. Denn wenn es um die komplexen Prozesse der Strategieerstellung und der Strategieumsetzung im Unternehmen geht, dann ist von geübten Routinen meist wenig zu finden.



Die Zahnen Technik GmbH

Eine wohlthuende Ausnahme stellt die mittelständische Zahnen Technik GmbH dar. Die Firma wurde als

Elektroinstallationsbetrieb im Jahre 1958 in Arzfeld in der Westeifel gegründet. Im Jahre 1992 übernahm Herbert Zahnen (im Bild rechts; ©Zahnen GmbH) das traditionelle Handwerksunternehmen seines Vaters. Eine erste strategischen Neuausrichtung fand mit der Konzentration auf die neuen Geschäftsbereiche Abwasser- und Biogasanlagen statt. Mit dem ganzheitlichen Ansatz der „zahnen water engineering performance“ begleitet die Zahnen GmbH mit rund 130 Mitarbeiter*innen ihre Kunden national und international bei der Optimierung, Modernisierung und dem Neubau ihrer Wasser- und Abwasseranlagen. Der kontinuierlich stattfindende Strategieprozess führte seither zu Anpassungen der strategischen Ausrichtung. Gegenstand des Unternehmens ist nunmehr nicht nur der klassische Anlagenbau, sondern auch die Entwicklung und der Vertrieb von Innovationen und Digitalisierungslösungen in den Bereichen Wasserversorgung und Abwasserentsorgung sowie des Ressourcenschutzes. Die Zahnen GmbH hat bei der Strategieentwicklung und -umsetzung in den letzten Jahren eine steile Lernkurve durchlaufen

und ist darin im besten Wortsinne routiniert. Damit wir in unserer Geschäftspartnerschaft nicht in einen unreflektierten Trott verfallen, haben wir nach dem jährlichen Prozessdurchlauf eine Lesson-learnt-Routine etabliert. Die Erkenntnisse daraus fließen in den jeweils nächsten Prozess der Strategieentwicklung ein.

Hoshin Kanri X-Matrix im Strategieprozess

Im Zuge eines solchen Reviews führte die Zahnen GmbH vor rund zwei Jahren die Hoshin Kanri X-Matrix ein. Folgende Ziele wurden damit verfolgt:

- Kompakte, in sich schlüssige Dokumentation der Ergebnisse des jährlichen Strategieprozesses;
- Stärkere Fokussierung des Unternehmens auf die Umsetzung von Mission, Vision und Strategie;
- Kaskadierung der Unternehmensziele auf die einzelnen Bereiche und Teams.

Die Hoshin Kanri X-Matrix unterstützt in idealer Weise die Stringenz des EFQM-Modells 2020 mit dessen WHY-HOW-WHAT-Logik. Seit 2021 nutzt die Zahnen GmbH das neue EFQM-Modell für ihre internen Selbstbewertungswshops.

Die Hoshin Kanri X-Matrix dokumentiert die Ergebnisse und Festlegungen des jährlichen Strategieprozesses in fünf Schritten:

Schritt 1: Ausgehend von der definierten Mission und Vision der Zahnen Technik werden im „Süden“ der Matrix die strategischen (Durchbruch-) Ziele (= Objectives in der OKR-Methodik) definiert.

Schritt 2: Im „Westen“ der Matrix geht es um die Verknüpfung der Strategie mit dem operativen Geschäft: In welchem Umfang sollen die strategischen Ziele im kommenden Jahr erreicht werden?

Schritt 3: Im „Norden“ geht es um das HOW, um den Kern: Die konkrete Umsetzung der Strategie durch Verbesserungsinitiativen, Projekte oder Prozesse.

Schritt 4: Im „Osten“ der X-Matrix werden die Leistungskennzahlen (= Key Results in der OKR-Methodik) abgetragen. Die Leistungskennzahlen messen die Qualitätsparameter der Verbesserungsinitiativen, Projekte oder Prozesse.

Schritt 5: In diesem letzten Schritt werden die Ressourcen zugewiesen: Keine Verbesserungsinitiative ohne Umsetzungsverantwortlichen.

Die Anwendung der Hoshin Kanri X-Matrix erhöht die Wahrscheinlichkeit der Strategieumsetzung dramatisch, weil sie eine systematische, auf Lernerfahrung beruhende Routine im besten Sinne etabliert. Daher freuen wir uns ganz besonders über das Kundenfeedback nach der letzten Strategieklausur: „Die 100PersEnt GmbH hilft uns auf professionelle Art und Weise unser Vision und unsere innovative Mission in die Köpfe unserer Mitarbeiter und damit in den Prozess zu bringen. Das ist eine wirklich sehr erfolgreiche Symbiose.“



Michael Kohlhaas
Geschäftsführender Gesellschafter
der 100PersEnt GmbH & Co. KG
Wilhelmstr. 37 | 72145 Hirrlingen
Tel. +49 (0)7478 2690775
m.kohlhaas@100persent.de

AUF DEN NUTZEN KOMMT ES AN

Dr. Christian Forstner



In 5 Schritten zu Excellence

Wir messen, was wir täglich tun. Auch wenn uns das nicht immer bewusst ist. Zum Beispiel beim Einkaufen: wir wählen zwischen zwei Sorten Bananen und vergleichen Preis und Qualität. Zum Tanken fahren wir gern an die günstigste Tankstelle. Und wenn wir ein aufwändigeres Abendessen zubereiten, planen wir die nötige Zeit ein und schauen immer wieder auf die Uhr, um rechtzeitig fertig zu werden.

Warum es wichtig ist, tägliche Abläufe zu messen, lernen wir schon als kleines Kind: wenn wir für die Hausaufgabe zu lange brauchen, bleibt weniger Zeit zum Spielen. Wir vergleichen unsere Messungen instinktiv mit Zielen, und lernen daraus. Diese Erkenntnisse nutzen wir, um unsere täglichen Abläufe zu optimieren.

Dabei beachten wir meistens, dass wir nicht nur unsere eigene Situation verbessern; vielmehr achten wir darauf, dass auch unsere Familienmitglieder, Freunde, Partner etc. daraus einen Nutzen

ziehen. Wir nützen tägliche Dialoge im privaten Umfeld, um Feedback zu erhalten. Diese Rückmeldungen verwenden wir dann, um unsere täglichen Abläufe noch weiter zu optimieren. Dabei versuchen wir instinktiv, Lösungen zu finden, die nicht nur uns selbst, sondern möglichst vielen anderen Menschen in unserem privaten Umfeld Nutzen bringen.

Kurz zusammengefasst: im Privatleben messen wir tägliche Abläufe mit sinnvollen Kennzahlen, setzen uns Ziele und nützen die Erkenntnisse aus dem Soll-Ist Vergleich für ständige Verbesserungen dieser Abläufe. Diese Kennzahlen werden „Leistungskennzahlen“ genannt, denn sie messen die **Leistung** der Abläufe. Gleichzeitig holen wir uns Feedback von unseren wichtigsten Interessensgruppen im privaten Umfeld; hier steht der **Nutzen** für diese Interessensgruppen im Vordergrund. Instinktiv nützen wir ständig beide Arten von Messungen, um unsere Abläufe ständig weiter zu verbessern, der Unterschied zwischen

Leistung und Nutzen ist uns aber nicht wirklich bewusst.

Lassen Sie uns das am Beispiel „Zubereitung Abendessen“ illustrieren: während wir die Gerichte zubereiten, können wir die **Leistung** vielfältig messen, z. B. die Mengen und die Kosten der Zutaten, die Zeit für das Gemüseschneiden, die Temperatur des Ofens, die Garzeit, den Verbrauch und Kosten von Strom/Wasser/Gas, die Abfallmenge usw. Nur wenn diese Kennzahlen gemessen und mit Zielen verglichen werden, können wir die Zubereitung des Abendessens verbessern. Sonst nicht.

Verbesserungen sind wichtig, um z.B. Kosten zu reduzieren, Zeit zu sparen oder nachhaltig zu wirtschaften. Aber wieso bereiten wir das Abendessen überhaupt zu? Geht es nicht eigentlich darum, unserer Familie ein schmackhaftes und gesundes Essen anzubieten, ein schönes Erlebnis am gemeinsamen Tisch zu schenken oder einfach nur den Hunger der Kinder zu stillen? Hier geht es um den **Nutzen** unserer Familienmitglieder. Gemessen werden kann dieser Nutzen z.B. mit der einfachen Frage „Wie schmeckt es euch?“. Kritik und Anregungen können für weitere Verbesserungen der Abläufe genutzt werden.

Grundsätzlich können alle Abläufe mit Leistungskennzahlen gemessen werden. Zusätzlich entfalten alle Abläufe eine vielfältige Wirkung, die als Nutzen wahrgenommen wird und ebenfalls gemessen werden kann. **Wer nur die Leistung optimiert aber den Nutzen nicht ernst nimmt, wird niemals erfolgreich sein**, weder als Privatperson

EXPERTENNETZWERK 2021
LUDWIG-ERHARD-PREIS

noch als Organisation. Für die Zubereitung des Abendessens heißt das: wer nur die Leistung in der Küche optimiert, aber die Wünsche seiner Familie in Bezug auf gesundes und schmackhaftes Essen ignoriert, wird niemals als guter Koch geehrt.

Warum werden diese einfachen Erkenntnisse in vielen Firmen und Organisationen nicht konsequent zur Verbesserung der Abläufe genutzt? Vielleicht hat es damit zu tun, dass das Wort „Prozessmanagement“ verwendet wird, das niemand so richtig versteht.

Ich würde mich sehr freuen, wenn dieser Artikel dazu beiträgt, den Umgang mit Abläufen zu entzaubern.

Your Advantage.com



Dr. Christian Forstner
Erlangen
Mobil +49 (0)172 8213261
CF@CFyouradvantage.com
www.CFyouradvantage.com
LinkedIn: Christian Dr. Forstner

RESILIENTE & LEISTUNGSFÄHIGE UNTERNEHMEN

Das EFQM-Modell als integrierender Ordnungsrahmen für das Management



Es gehört mittlerweile seit vielen Jahren zu den Allgemeinplätzen des Managements, dass die Anforderungen sich immer schneller wandelnder Märkte von Unternehmen immer schnellere Reaktionen und organisatorische Anpassungen erfordern. Um dies zu ermöglichen, ist es notwendig, nicht nur ein gutes Frühwarnsystem zu besitzen, um entsprechende technologische, wirtschaftliche, demografische, organisatorische, rechtliche und kundenbezogene Veränderungen erkennen, bewerten und adaptieren zu können, sondern auch ein Managementsystem implementiert zu haben, mit dem man operative und strategische Herausforderungen ganzheitlich im Unternehmen begegnen kann.

Seit Jahrzehnten werden die hierfür vermeintlich notwendigen Managementmethoden, oftmals eher im Sinne von „Moden“, durch die Unternehmen getrieben. Zu oft geschieht dies allerdings eher im Sinne von „eine neue Sau durchs Dorf zu treiben“. Studien zeigen, dass in diesem Zusammenhang die Nachhaltigkeit der Konzepte und

deren langfristiger Erfolg meist zu wünschen übriglassen und es entwickelt sich allzu oft bei Führungskräften und der Belegschaft eine Müdigkeit hinsichtlich der Methoden und der damit verbundenen Veränderungs- und Verbesserungsaktivitäten.

Angewandte Forschung für KMU

Damit insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) den vorhergehend benannten Herausforderungen begegnen können, wurden an der Hochschule Fresenius in den letzten mehr als zehn Jahren diverse Forschungsprojekte initiiert, u. a. gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), in denen das EFQM-Modell nicht nur als Ordnungsrahmen für die Implementierung von Managementsystemen und -methoden diente, sondern auch genutzt wurde, um zusätzlich Synergieeffekte mit bereits im Unternehmen bestehenden Systemen und Methoden zu erzeugen. So wurden im Verlauf dieser Projekte u. a. folgende Themenfelder mit dem EFQM-Modell aufgebaut, integriert oder weiterentwickelt:

- Resilienz - Individuelle und organisationale Ausgestaltung
- Lean Management
- Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Ergebnisorientierung im Fokus - Ausrichtung von Arbeitssystemen

Erkenntnisse und Erfolge in der Praxis

Es konnte in den Projekten und in der Praxis der beteiligten Unternehmen nachgewiesen werden, dass mittels des EFQM-Modells bestehende organisatorische Stärken und Potenziale aufgezeigt, diverse bereits bestehende betriebliche Managementmethoden miteinander verknüpft, Redundanzen eliminiert und Synergieeffekte erzielt werden konnten. Auf diese Weise wurde der innerbetriebliche Arbeitsaufwand reduziert und vor allem auch das Verständnis und die Akzeptanz für diese Veränderungen in der Belegschaft, inklusive des Top-Managements, erzeugt. Es wurde deutlich, wie diverse Systeme, Abteilungen und Methoden aufeinander abgestimmt werden können bzw. müssen, um dadurch „harmonischer“ und leistungsfähiger miteinander an der operativen und strategischen Zielerreichung zu arbeiten.

Das EFQM-Modell bewies in diesen Projekten und den beteiligten Unternehmen eine sehr große Integrationsfähigkeit für unterschiedlichste Ziele und Aktivitäten innerhalb dieser Unternehmen, da das Modell zum einen eine Grundstruktur für eine grundlegende Organisationsanalyse bietet und zum anderen es die Identifikation und Priorisierung von dringenden Handlungsfeldern möglich macht. Insbesondere für KMU und deren Ausrichtung auf die „Arbeit von morgen“ werden, bei begrenzten

EXPERTENNETZWERK 2021
LUDWIG-ERHARD-PREIS 

Ressourcen, innovative sowie vor allem integrierende und aufeinander abgestimmte Maßnahmen notwendig. Die Fähigkeit, widerstandsfähig gegenüber äußeren Anforderungen, Veränderungen und möglichen Krisensituationen zu sein und sie ohne dauerhafte Beeinträchtigung der Menschen und der Strukturen durchzustehen, wird erfolgsentscheidend sein. Diese Unternehmen und ihre Managementsysteme sind dann resilient, wenn sie ihre Funktionen angesichts des äußeren und/oder inneren Wandels aufrechterhalten können, sie Herausforderungen meistern und sogar gestärkt daraus hervorgehen können.

Es hat sich vor allem im STÄRKE-Projekt gezeigt, dass das EFQM-Modell verwendet werden kann, um die Resilienz von Unternehmen, mit Blick auf aktuelle und zukünftige wirtschaftliche Herausforderungen, zu fördern. Die Offenheit und Flexibilität des Modells ermöglichen dies.

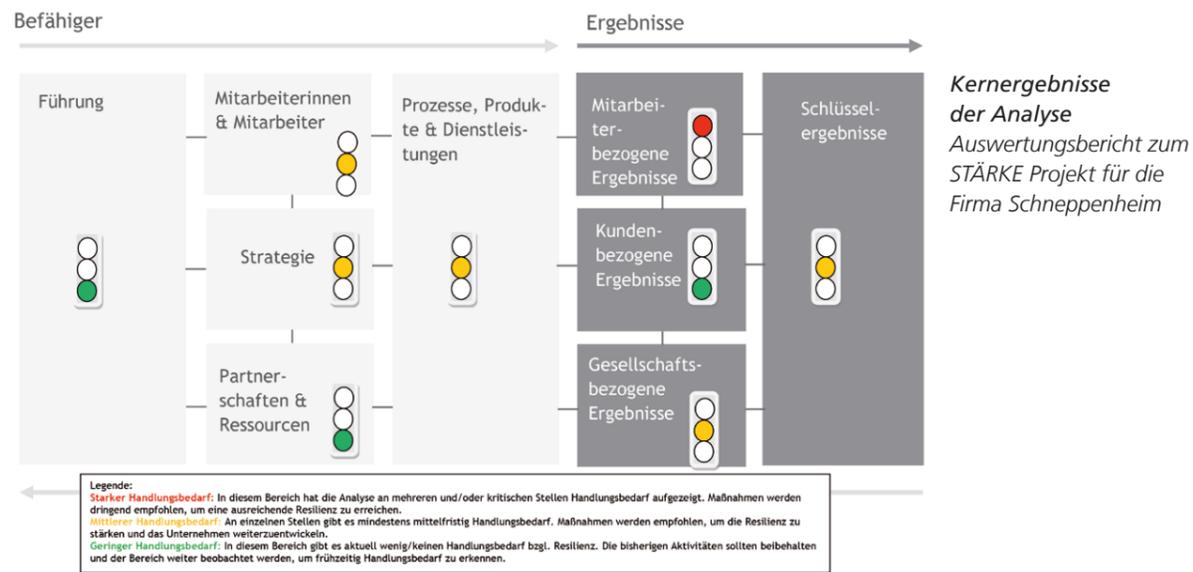
IMAQ



Prof. Dr. habil. Ralf Neuhaus
IMAQ – Kooperationspartner
der Hochschule Fresenius
Alter Postweg 6 | 46282 Dorsten
neuhaus@imaq-online.de
www.imaq-online.de

DAS EFQM MODELL ALS BASIS

für operative Leistungsfähigkeit & Agilität



Seit rund sieben Jahren erfolgt die nachhaltige Anwendung sowie Weiterentwicklung des EFQM Modells bei der Kunststoffverarbeitung Schneppenheim GmbH (KVS). Ausgangspunkt für die Einführung des Modells bildete seiner Zeit der Bedarf nach einem strukturellen sowie strategisch langfristig ausgerichteten Rahmen, der ein hohes Maß an Flexibilität und Agilität im Alltag gewährleistet, ohne dabei den Fokus auf gesetzte Qualitäts- sowie Prozessstandards zu verwässern. Zudem galt es einen Rahmen zu finden, der die Kombination von mehreren Managementsystemen zu ließ.

Der symbiotische Einsatz des Modells

Das EFQM Modell zeichnete sich im Vergleich zu anderen Managementsystemen besonders dadurch aus, dass es nicht nur die reine Integration anderer Systeme ermöglichte, es stellte sogar den symbiotischen Einsatz verschiedener Systeme sicher. So konnten beispielsweise die im Unternehmen vorhandenen QM-Regelkreise der ISO 9001

sowie das praktizierte Lean Management mit bzw. in dem Modell verbunden werden. Die Flexibilität des EFQM Modells selbst wird zudem an dem ESF-geförderten Projekt STÄRKE¹, an welchem die KVS als eines von vier Pilotunternehmen über drei Jahre teilnahm, deutlich. Ziel des Projekts war es, ein in KMU erprobtes Konzept zu entwickeln, welches die organisationale und individuelle Resilienz bewertet und fördert, um die Anpassungsfähigkeit an aktuelle und zukünftige wirtschaftliche Bedingungen selbstständig zu gewährleisten. In diesem Kontext wurde das EFQM Modell verwendet und um den Baustein „Resilienz“ erweitert.

Sichtbare Erfolge in der KMU-Praxis

Auf Basis seiner Struktur und praxisorientierten Anwendungsmöglichkeit überzeugt das EFQM Modell zum einen dadurch, dass es die Identifikation und Analyse der eigenen Stärken und Potenziale in Bezug auf die Unternehmensvision und -mission ermöglicht. Zum anderen punktet das Modell mit der Intention eines

organisationsübergreifenden Benchmarks sowie der Möglichkeit den organisationalen Reifegrad regelmäßig zu bewerten, sowie kontinuierlich zu verbessern. Die mit dem EFQM Modell verzeichneten Erfolge bei der KVS einerseits, sowie die nachhaltige Weiterentwicklung des organisationalen Reifegrades andererseits, lassen sich anhand von zwei Auszeichnungen mit zunehmendem Schwierigkeits- bzw. Reifegrad beziffern. Ende des Jahres 2016 erfolgte zunächst die erfolgreiche Bewerbung und Anerkennung „Committed to Excellence 1 Stern“ (C2E*) im Rahmen des europäischen Anerkennungsprogramms der EFQM (Levels of Excellence). Basierend auf den im Rahmen des Assessments identifizierten Optimierungschancen arbeitet das KMU auf die nächste Anerkennungsstufe, Recognised for Excellence (R4E), hin. Im Jahr 2019 schließlich erfolgte die Auszeichnung R4E mit 4 Sternen. Die Grundlage für diese Erfolge lassen sich eindeutig auf zwei Vorgehensweisen in der Praxis zurückführen. Erstens, die Durchführung regelmäßiger EFQM-Workshops und -Trainings. Zweitens, die kontinuierliche Analyse und Bewertung der unternehmerischen Stärken und Potenziale, um das eigene Organisationsmodell ständig zu hinterfragen sowie weiterzuentwickeln. Als langjährige Verfechterin des EFQM Modells, sowohl als Anwenderin im unternehmerischen Kontext als auch als Assessorin, bildet das Modell für mich ein hohes Maß an Flexibilität bei paralleler Standardisierung. Das Modell repräsentiert einen nachhaltig angelegten strategischen sowie operativen Handlungsrahmen für Zeiten bzw. Situationen, in denen die Intensität und

Geschwindigkeit von Veränderungen sowie den damit verbundenen Auswirkungen schwerlich zu prognostizieren sind.

Zur Person:

Carina Schneppenheim, M.A. | Female Founder (Just CARA) | Dozentin & Trainerin | Systemischer Personal & Business Coach | KMU-Expertin (Begleitung & Beratung) | EFQM Assessorin

¹ STÄRKE = „Starke Beschäftigte und starke Betriebe durch Stärkung der Änderungsfähigkeit mit Resilienz-Konzepten.“ (www.staerke-projekt.de)

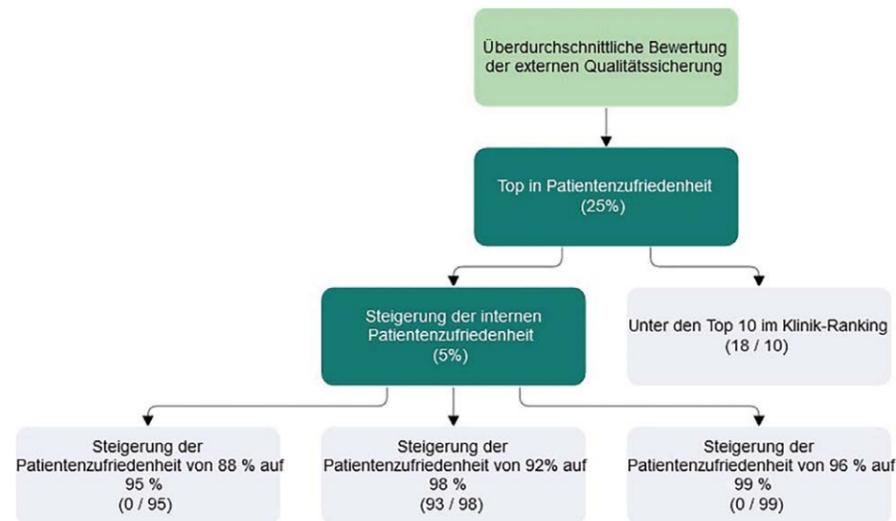
Just CARA
by CARINA SCHNEPPENHEIM



Carina Schneppenheim
 Just CARA by CARINA SCHNEPPENHEIM
 Hildegard-von-Bingen-Allee 16
 50933 Köln
 Tel. +49 (0)151 72502908
 contact@just-cara.de
 www.just-cara.de

ZUM EXZELLENTEM UNTERNEHMEN

Mit der Objectives und KeyResults Methode



Das Wort agil ist zum Dauerbrenner geworden, aber leider mitunter frustrierend für die Mitarbeiter, denn oft ist es eine Worthölse und führt ausschließlich zu Unruhe.

Die Begründung liefert John Doerr „Wenn Menschen konfliktäre Prioritäten oder unklare, inhaltslose oder sich willkürlich ändernder Ziele haben, werden sie frustriert, zynisch und demotiviert“. Aber – richtig angewandt – verhelfen agile Ziele umgesetzt nach der Objectives & Key Results Methode (OKR) zu einer hohen Mitarbeitermotivation und einem erfolgreichen Unternehmen. Und als Nebeneffekt: Die Kriterien des EFQM-Modells werden leicht, auf das ganze Unternehmen und deren Interessenspartner bezogen, wirksam umgesetzt.

John Doerr hat eine klare Sichtweise zum Erfolg der Arbeit mit OKR: „Intensiver Fokus, offener Austausch, exaktes Messen und die Lizenz, nach den Sternen zu greifen – dies sind die Kennzeichen der modernen Zielwirtschaft. Wo auch immer OKR Fuß fassen, ist der Beitrag zum

Ganzen wichtiger als der hierarchische Rang. Manager werden zu Coaches, Mentoren und Architekten. Handlungen und Daten sagen mehr als 1000 Worte. Zusammengefasst sind OKR's eine starke Kraft für operationale Exzellenz.“

Kein Einstieg ohne Hindernisse: Mitarbeiter, die es gewohnt sind, in starren Prozessen zu arbeiten, sind der neuen Methode oft skeptisch gegenüber eingestellt. Sie verlassen durch die Arbeit mit OKR ihre Komfortzone, die zwar oft ungeliebt, aber dennoch praktisch war. Ziele initiiert durch die Führung fordern kaum Verantwortung und man kann sich in der Hierarchie ausruhen. Was nun nicht als Vorwurf gesehen werden soll, sondern jahrelang in gewisser Weise gewünscht war und gelebt wurde. Ungewohnt ist die Arbeit mit OKR auch für diese Führungsriege; es bedeutet Abgabe von Kontrolle und ein Vertrauen, dass jeder Mitarbeiter zu jeder Zeit sein Bestes gibt. In gewisser Weise macht sich damit ein Chef austausch- und ersetzbar.

Die Anwendung der OKR-Methode folgt klaren Prinzipien:

- Ein sinnstiftender Unternehmenszweck und eine inspirierende, zukunftsweisende Vision
- Höchste Priorität hat die Zufriedenheit des Kunden
- Eine transparente, regelmäßige, kurzyklische und routinierte Kommunikation
- Jedes Ergebnis muss einen klaren Nutzen erzeugen
- Der Nutzen des Kunden generiert den Umsatz
- Unbedingtes Vertrauen gegenüber allen Mitarbeitern
- Einen bestmöglichen Rahmen für die Arbeit und die Arbeit mit OKR
- Lernen aus Erfahrung und kontinuierliche Verbesserung in den Prozessen
- Klare und offene Organisationsstruktur
- Transparenz in allen Prozessen und Ebenen

Der Unterschied zu klassischen Zielen und deren Umsetzung:

OKR sind nicht im klassischen Sinne Ziele, sondern kurzfristige Missionen, die es zu erfüllen gilt. OKR ist dabei der Rahmen, an dem sich die Mitarbeiter orientieren, um ihre Ziele auf die Mission des Unternehmens selbstorganisiert festzulegen und einzahlen zu lassen.

Ein Beispiel ist das Start-Up SimplifyU GmbH, das die Software SimplifyU für Kliniken im Akut- und Rehabilitationsbereich anbietet. Dieses Unternehmen arbeitet seit Beginn mit dem EFQM-Modell und OKR. Die erste Mission war eine perfekte Dokumentenlenkung anzubieten. Der Markt forderte kurzfristig eine Lösung die Schadensmeldungen elektronisch,

anonym abbildet. Im OKR-Meeting wurde besprochen, kurzfristig diesem Ziel Priorität zu geben. Innerhalb weniger Tage war ein marktfähiges Produkt entstanden und neue Kunden generiert

OKR schafft Verständnis der Abteilungen untereinander und Klarheit über alle Ziele und somit das Erkennen von konkurrierenden Zielen. Jeder erkennt den Mehrwert und kann eigene Ziele kurzfristig für den Gesamterfolg zurückstellen. Da es kein Silodenken mehr gibt, ist es leichter Veränderungen zu akzeptieren.

Die Zeit braucht ein neues Denken, neue Strukturen und vor allem eine neue Form der Führung. Je heftiger, unplanbarer und unsicherer die Zeiten sind, desto mehr Vision, Klarheit und Struktur muss es geben. Derweil schlägt die agile OKR Methode die perfekte Brücke und ebnet den Weg zu einem exzellenten Unternehmen in der neuen Welt.

SimplifyU
Der Arbeit mehr Sinn stiften ...



Gaby Janetz

SimplifyU GmbH
Ehrwalder Straße 4
82467 Garmisch-Partenkirchen
Mobil +49 (0)172 8609342
gabriele.janetz@simplifyu.de
www.simplifyu.de

EXZELLENTER SERVICE MACHT DEN UNTERSCHIED!

ADM Institut – Menschen gewinnen, Zukunft gestalten!



Wie häufig ärgern Sie sich über die Serviceleistung eines Unternehmens? Wenn Sie jetzt sagen: „Nie.“, dann haben Sie ein feines Händchen bei der Auswahl Ihres Lebensmittelhändlers, Ihres Lieblingsrestaurants oder Ihres Telekommunikationsanbieters. Vielleicht lautet Ihre Antwort aber auch „Ziemlich häufig.“ und fragen Sie sich möglicherweise, warum es Unternehmen nicht gelingt, exzellenten Service auf die Beine zu stellen?

Kunden stimmen sichtbar über ihre Erlebnisse auf Bewertungsportalen ab. Sie erzählen, wie es ihnen bei ihrem Anbieter ergangen ist. Vielleicht haben Sie es selber so. Exzellenter Service ist nicht nur wichtig, sondern überlebenswichtig. Der wirtschaftliche Erfolg hängt davon ab, denn begeisterte Kunden kaufen gerne wieder, mehr und empfehlen vital weiter.

Dies haben viele Unternehmen verstanden und bemühen sich, Ihre Service- und Support-Einheiten zu schulen. Themen sind der empathische

Umgang mit herausfordernden Kundensituationen, Beschwerden oder mentale Stärke, um mit den Begebenheiten entspannt umzugehen. Hier geht es um Themen, die damit zusammenhängen, dass bereits etwas schief gelaufen ist. Wie schafft man es jedoch, Service ganzheitlich zu betrachten und Strukturen zu schaffen, die Kunden begeistern und durch Lösungen positiv überraschen? Indem man nicht nur an sich selbst und an die eigenen Probleme/Lösungen denkt, sondern den Blick von außen nach innen richtet und handelt, um zu erkennen, was sich bei den Kunden tut und noch tun wird.

Service Excellence macht dies möglich. Service Excellence ist die Vorgehensweise, die Unternehmen mit auf eine Reise nimmt, um durch einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess, immer ein bisschen serviceexzellenter zu sein, als es heute schon ist. Es ist ein von allen Führungskräften befürwortetes und von den Mitarbeitenden verstandenes und akzeptiertes Transformationsprojekt.

Was zu tun ist und an welchen Punkten man startet,

kann man anhand eines Wertetreiberbaums entdecken. Ein Wertetreiberbaum stellt die sich beeinflussenden Faktoren visuell dar und macht deutlich, welche Effekte durch einen nächsten Schritt in der Organisation entstehen.

Am Anfang geht es darum, Service als Transportmittel und Beweis des Unternehmenszwecks zu sehen. Wofür ist das Unternehmen angetreten, welchen Zweck erfüllt und welchen Beitrag zum Gemeinwohl leistet es? Allein diese Frage deckt auf, welches gemeinsame Verständnis Führungskräfte und Mitarbeitende in Bezug auf den Zweck haben und vielleicht erst noch entwickeln müssen.

Ein weiterer Punkt bei der Standortbestimmung ist die Frage, ob Service Excellence in die Strategie des Unternehmens mit einbezogen ist. Ist das der Fall, ist es dem Unternehmen Ernst. Die Transformation zu exzellenter Servicequalität ist die Basis aller Handlungen und Legitimation, den Kurs auf exzellenten Service einzuschlagen und zu halten. Alle tragen Verantwortung, das Ziel zu erreichen: Mitarbeitende werden zu Mitunternehmenden, die Spaß an der Veränderung haben, weil sie das Ziel sexy finden. In der Praxis zeigt sich, dass dies einer der herausforderndsten Teile der Reise ist. Visionäre und Missionare müssen hier vorangehen und Erfolge liefern und feiern, um intern Begeisterung zu erzeugen. Dazu können Beispiele von herausragenden Kundenerlebnissen reflektiert und Sogwirkung erzeugt werden. Weitere Erfolgsfaktoren sind die Vorbildfunktion der Führungskräfte und die gemeinsame getragene Service Excellence-Kultur, die das Verhalten gegenüber Kollegen und Kunden prägt.

EXPERTENNETZWERK 2021
LUDWIG-ERHARD-PREIS 

Der permanente Blick auf Kundenbedürfnisse und -rückmeldungen auf der Kundenreise spiegeln Verbesserungspotenzial wider. Die digitale Transformation ermöglicht Innovationen, die dazu führen, auf der digitalen und analogen Kundenreise Helferlein einzusetzen und eine Basis schaffen, Kunden rundum glücklich zu machen.

Damit bieten Sie besten Voraussetzungen, dass Ihre Kunden auf die Frage „Wie häufig ärgern Sie sich über Serviceleistung Ihres Anbieters?“ antworten: „Nie! Ganz im Gegenteil, wir weiterempfehlen ihn gerne weiter und vergeben 5-Sterne.“



service
excellence[®]
Wenn Service begeistert!



Ulrike Dolle

ADM Institut – Menschen gewinnen,
Zukunft gestalten!

Kilianstr. 65 a | 33098 Paderborn

Tel. +49 (0)5251 28897-199

udolle@adm-institut.de

www.adm-institut.de

THG-BILANZ

Erster Schritt zur CO₂-Neutralität



Zunächst einmal herzlichen Glückwunsch an alle Unternehmen, die aufgrund ihrer exzellenten Leistungen den Ludwig-Erhard-Preis 2021 erhalten haben!

Mit Blick auf das Thema dieses Beitrags möchten wir besonders jene Goldplatzierten hervorheben, die über ihre exzellenten Leistungen hinaus zielstrebig an Nachhaltigkeitskonzepten arbeiten und damit den Nerv unserer Zeit treffen. In der Kategorie „große Unternehmen“ sei hier beispielhaft das „grüne“ BMW-Werk Leipzig genannt, dessen Nachhaltigkeitsbemühungen zu CO₂-neutralem Wirtschaften geführt haben; oder das goldplatzierte Unternehmen aus der Kategorie „Mittelstand“, Krieger+Schramm: Der vielfach ausgezeichnete Wohnungsbauspezialist mit Sitz in Dingelstädt macht sich besonders um gesundes und umweltverträgliches Bauen verdient.

Der Klimawandel schreitet voran

CO₂-neutrales Wirtschaften ist angesichts des fortschreitenden, und inzwischen auch für jeden

sichtbaren, Klimawandels das umweltpolitische Kernthema der nächsten Jahre, wenn nicht Jahrzehnte. Die jüngste Hochwasser-Katastrophe im Westen Deutschlands ist nur ein weiterer Beleg dafür, dass die Eintrittswahrscheinlichkeit solcher Ereignisse durch den Klimawandel rasant zunimmt. Dazu passt die aktuelle Nachricht, dass für das Jahr 2021 bezüglich des CO₂-Ausstoßes die höchste Zuwachsrate seit 1990 prognostiziert wird, was die Dringlichkeit des Problems unterstreicht.

Um die zur Eindämmung des Klimawandels gesetzte Höchstmarke von 1,5°C auch nur im Ansatz zu unterschreiten, braucht es also entschlossene und zielstrebige Maßnahmen, anhand derer Treibhausgas-Emissionen (THG-Emissionen) weltweit auf ein Minimum reduziert werden können, und zwar mit dem Ziel der Klimaneutralität. THG-Emissionen sind Treibhausgase wie Kohlendioxid, Methan, Lachgas, Fluorkohlenwasserstoffe etc. Als Hauptverursacher anthropogener THG-Emissionen gelten neben der Industrie die Landwirtschaft und der Individualverkehr.

THG-Bilanz nach ISO 14064-1

Der erste Schritt für Unternehmen in Richtung Klimaneutralität, ob Produzenten oder Dienstleister: das Erstellen einer THG-Bilanz! Eine solche Bilanz ist notwendig, weil ein Unternehmen als Ausgangsbasis zunächst den aktuellen Stand seiner direkten und indirekten THG-Emissionen ermitteln muss, bevor es zielgerichtete Maßnahmen zu deren Reduzierung auf den Weg bringen kann. Die THG-Bilanz kann z.B. entlang der Spezifikation ISO 14064-1 erstellt werden, die wiederum auf dem von internationalen NGOs entwickelten Greenhouse Gas Protocol (GHG Protocol) basiert. ISO 14064-1 umfasst Grundsätze, Leitlinien und Anforderungen an die Planung, die Entwicklung, das Management und die Berichterstattung von THG-Bilanzen. Die Spezifikation stellt dabei die Festlegung der Organisationsgrenzen, die Identifizierung von THG-Quellen, die Quantifizierung von THG-Emissionen und -Senken sowie das Anstoßen von Initiativen zur Verbesserung des THG-Managements in den Mittelpunkt. Der Einstieg in die Bilanzierung von THG Emissionen wird durch bestehende Managementsysteme deutlich erleichtert. Etablierte Prozesse wie Dokumentation, interne Audits und Rollen und Verantwortlichkeiten sind ebenfalls Bestandteil der ISO 14064-1. Zudem kann die zentrale Forderung der ISO 14064-1 nach belastbaren Daten und deren Management mit den Normen wie die ISO 14001 oder ISO 50001 hervorragend aufbereitet werden.

THG-Bilanz verifizieren lassen

Die THG-Bilanz sollte idealerweise in einen Bericht einfließen und von einer zugelassenen Stelle, z. B. der DQS, verifiziert werden. Die Veröffentlichung einer

EXPERTENNETZWERK 2021
LUDWIG-ERHARD-PREIS 

verifizierten THG-Bilanz in einem Bericht erhöht durch die gezeigte Transparenz die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens und schafft eine gewisse Vertrauensbasis gegenüber Kunden, Geschäftspartnern und der Öffentlichkeit, was sich spürbar positiv auf Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens auswirkt. Der DQS-Prozess der Verifizierung einer THG-Bilanz – durchgeführt nach ISO 14064-3 – gliedert sich in mehrere Schritte, von denen die ersten beiden der Vorbereitung dienen. Die eigentliche Verifizierung (Schritt 3) ist vergleichbar mit einem Zertifizierungsaudit, das die Prüfung von Berechnungen und Nachweisen sowie eine Begehung vor Ort umfasst. Im nächsten Schritt werden die gewonnenen Ergebnisse geprüft, was im positiven Fall zu einer Verifizierungserklärung führt. Wichtig: Diese Erklärung hat keine Laufzeit, sie bezieht sich ausschließlich auf die verifizierte THG-Bilanz. Eine erneute Verifizierung setzt also eine aktualisierte THG-Bilanz voraus.



Altan Dayankac
DQS-Normexperte für Arbeitssicherheit und Nachhaltigkeit

DQS GmbH
Deutsche Gesellschaft zur Zertifizierung von Managementsystemen
August-Schanz-Str. 21 | 60433 Frankfurt a. M.
Tel. +49 (0)69 95427-0
info@dqs.de | www.dqs.de

EINE STARKE KLAMMER FÜR MEHR ALS 900 BETRIEBE

Südwestmetall: Das Netzwerk der Metall- und Elektroindustrie



Südwestmetall ist der starke Partner für die Metall- und Elektroindustrie (M+E) in Baden-Württemberg. Als Arbeitgeberverband bildet Südwestmetall die Klammer für mehr als 900 tarifgebundene Betriebe und ihre gut 500.000 Mitarbeiter. Die Unternehmen der M+E Industrie und ihre Mitarbeiter sind dabei das Herz der Wirtschaft im Land. Hier entstehen Autos und Lastwagen, Werkzeugmaschinen und Anlagen, Satellitensysteme und Medizintechnik – Produkte, die weltweit einen hervorragenden Ruf genießen. Wer in der M+E Industrie arbeitet, erfährt Sicherheit, beweist Innovationsgeist und blickt in eine chancenreiche Zukunft.

Für ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit kämpfen die M+E Betriebe täglich. Bei Themen wie Tarifrecht und Vergütung, soziale Sicherung und Arbeitsrecht gilt es, zukunftsfähige Rahmenbedingungen zu gestalten. Südwestmetall hilft den Unternehmen dabei. An 13 Standorten im Land beraten erfahrene Juristen und Ingenieure sowie Bildungs- und Kommunikationsexperten die

Mitgliedsunternehmen vor Ort und bündeln deren Interessen. Die Anliegen vertritt Südwestmetall mit einer starken Stimme gegenüber Politik, Gewerkschaften und Öffentlichkeit.

In den zurückliegenden Dekaden war Südwestmetall immer wieder an wichtigen Weichenstellungen in der Sozial- und Tarifpolitik beteiligt. Beispielhaft zu nennen sind hier der neue Entgeltrahmen ERA, der für mehr Gerechtigkeit, Transparenz und Durchlässigkeit gesorgt hat, das Pforzheimer Abkommen, das befristete Abweichungen vom Flächentarif ermöglicht und den Betrieben so deutlich mehr Flexibilität verschafft, oder Abkommen zur betrieblichen Altersvorsorge, zum flexiblen Übergang in die Rente und zuletzt zur Arbeitszeit. Südwestmetall orientiert sich am Leitbild der Sozialen Marktwirtschaft. Hinter dem Verband standen und stehen vorbildliche Unternehmer und vehemente Verfechter dieser Wirtschaftsordnung. Die Förderung der Initiative Ludwig-Erhard-Preis (ILEP) ist Ausdruck dieser Haltung.

Tarifpolitik

Die Mitgliedsunternehmen von Südwestmetall sind an den Flächentarif gebunden. Das hat Vorteile: Der Tarifvertrag sorgt während seiner Laufzeit für innerbetrieblichen Frieden sowie Planungssicherheit, und er bietet eine Komplettlösung für wichtige Personalthemen und entlastet so den Betrieb. Dazu zählen beispielsweise Arbeitszeit, Entgeltfragen oder Urlaub. Und sollte eine Regelung nicht mehr passen, so kann diese durch einen Ergänzungstarifvertrag oder eine Betriebsvereinbarung mit Unterstützung des Verbands betriebsnah gestaltet werden.

Rechtsberatung und -vertretung

Rechtsberatung beginnt bei Südwestmetall bereits bei der Personalauswahl. Ob maßgeschneiderte Verträge oder die betriebliche Altersversorgung – Südwestmetall steht mit Rat und Tat und jahrzehntelanger Erfahrung zur Seite. Die Juristen bei Südwestmetall führen für die Mitgliedsunternehmen jährlich mehrere tausend Prozesse. Das gilt auch für Angelegenheiten im Ausland.

Aus- und Weiterbildung

Südwestmetall ist Impulsgeber für Bildungsfragen – vom Kindergarten über die Schulen und Hochschulen bis hin zur Beruflichen Aus- und Weiterbildung. Im Mittelpunkt steht dabei die Ausbildungs- und Qualifizierungsinitiative „Südwestmetall macht Bildung“, mit der Südwestmetall in Pilotprojekten neue Wege aufzeigt. Der naturwissenschaftlich-technische Nachwuchs hat besonders hohe Priorität. Durch das langjährige Engagement ist Südwestmetall ein geschätzter Partner in der Bildungspolitik im Südwesten – auch im Verbund mit

SPONSORING PARTNER
LUDWIG-ERHARD-PREIS 2021



dem Bildungswerk der baden-württembergischen Wirtschaft.

Arbeitsorganisation

Die Verbandsingenieure bei Südwestmetall begleiten Unternehmen kontinuierlich bei der Verbesserung ihrer Wettbewerbsfähigkeit. Sie entwickeln passgenaue Lösungen bei der Arbeitsflexibilisierung ebenso wie bei der Entgeltgestaltung. Weiter unterstützen sie Veränderungs- und Anpassungsprozesse in Krisen- und Boomzeiten, angefangen bei der Konzeption über die Verhandlung bis hin zum Abschluss von Betriebsvereinbarungen oder Ergänzungstarifverträgen.

Interessenvertretung

Die Fach-, Politik- und Kommunikationsexperten sind für Politiker, Institutionen oder Medienvertreter wichtige Ansprechpartner bei allen politischen Themen, die die Metall- und Elektroindustrie betreffen. Die Positionen von Südwestmetall bringen sie über ein Verbändernetzwerk in Politik und Gesellschaft ein, so über die Arbeitgeberverbände Baden-Württemberg, den Branchendachverband Gesamtmetall und die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA).

SÜDWESTMETALL

SÜDWESTMETALL e. V.

Volker Steinmaier | Referatsleiter Medienarbeit

Türlestraße 2 | 70191 Stuttgart

Tel. +49 (0)711 7682-128

steinmaier@suedwestmetall.de

www.suedwestmetall.de

AUSLOBUNG

Ludwig-Erhard-Preis 2022

In Kooperation mit der Standortinitiative „Deutschland – Land der Ideen“ lobt die Initiative den Ludwig-Erhard-Preis 2022 aus. Der Preis soll herausragende Leistungen am Standort Deutschland aufzeigen. Tragen Sie mit Ihrer Organisation dazu bei zu belegen, dass unser Standort viele attraktive Organisationen und Unternehmen hervorbringt, die es gemeinsam schaffen den Anspruch von „Made in Germany“ zu erhalten.

Der Preis wird auf Basis eines intensiven Bewertungsprozesses an Organisationen und Unternehmen vergeben, die sich durch den nachhaltigen Erfolg in ihrer Geschäftstätigkeit auszeichnen. Der Preis wird in Gold, Silber und Bronze vergeben. Alle anderen Bewerber-Organisationen werden im Rahmen des Ligaprinzips einem Reifegrad zugeordnet und entsprechend geehrt.

Ludwig-Erhard-Preis in Gold

Ludwig-Erhard-Preis in Silber

Ludwig-Erhard-Preis in Bronze

Recognised for Excellence ★★★★★

Recognised for Excellence ★★★★★

Recognised for Excellence ★★★

Das Erreichen der Gold- oder Silber-Platzierung des Preises qualifiziert zur Teilnahme am EFQM Global Award (EGA) – dem europäischen Pendant des Ludwig-Erhard-Preises.

Ablauf des Wettbewerbs

– Die Initiative informiert in einem ersten Schritt interessierte Organisationen vor Ort über die Grundlagen des Verfahrens und die Perspektive einer Teilnahme werden besprochen.

– In enger Abstimmung wird ein kompetentes Assessorenteam aus vier bis acht erfahrenen Führungskräften zusammengestellt. Dieses investiert pro Person mehr als zehn Tage ehrenamtliches Engagement, um Ihre Organisation zu begutachten und zu bewerten.

– Die Initiative bietet den teilnehmenden Organisationen Workshops zur Erstellung einer kurzen Bewerbungsbroschüre (tabellarischer Aufbau) an.

– Die Assessoren kommen zu einem ersten Treffen online zusammen. Dabei findet ein intensiver Austausch zwischen Ihrer Unternehmensführung und dem Assessorenteam statt.

– Während der sogenannten Vor-Ort-Besuchswache sprechen die Assessoren mit einer großen Zahl Ihrer Mitarbeiter und verbreiten so den „Spirit der Excellence“.

– Aus dem Besuch resultiert ein umfänglicher Ergebnisbericht, der Ihnen die wesentlichen Stärken und Verbesserungspotenziale Ihrer Organisation aus Sicht des Assessorenteams aufzeigt.

– Nach Zustellung des Ergebnisberichts besucht der Teamleiter des Assessorenteams Ihr Unternehmen noch einmal, um den Führungskräften das Ergebnis zu erläutern und Fragen zu beantworten.

– Es tagt die unabhängige Jury des Ludwig-Erhard-Preises – bei der Preisverleihung in Berlin werden den Gewinnern schließlich die begehrte Trophäe des Ludwig-Erhard-Preises überreicht.

– Die Verleihungsveranstaltung ist eine ausgezeichnete Möglichkeit, Ihren Kunden, Partnern, Mitarbeitern und Lieferanten zu zeigen, wie außergewöhnlich leistungsfähig Ihr Unternehmen ist.

– Alle Bewerber-Organisationen werden im jährlich erscheinenden Ergebnisband des Ludwig-Erhard-Preises genannt und profitieren vom Prestige dieser ausgewählten Gruppe herausragender Unternehmen und Organisationen.

Bei ungünstiger Corona-Lage können die Assessments auch online umgesetzt werden. In 2020 und 2021 wurden mehrere der LEP-Assessments ohne Qualitätsverlust online realisiert.

Abfolge für die Ausschreibung



DER AUFWAND FÜR DIE TEILNAHME

Auslobung – Ludwig-Erhard-Preis 2022

Der Ludwig-Erhard-Preis 2022 ist bereits im Internet ausgeschrieben. Zur Teilnahme wird weiterhin als erster Schritt die Absichtserklärung benötigt, die am Ende dieses Bandes zu finden ist. Damit bringt eine Organisation mit Sitz in Deutschland zum Ausdruck, dass sie sich der Jury des Preises stellen wird. Diese Absicht kann sehr vorzeitig erklärt werden, z. B. schon jetzt für 2023.

Die Teilnahme am Ludwig-Erhard-Preis setzt voraus, dass die Organisation Ihre Geschäftstätigkeit in einer strukturierten Bewerbungsbroschüre kurz darstellt. Die Erklärungen, wie die Unternehmensbeschreibung gestaltet werden soll, finden Sie auf der nächsten Seite dieses Ergebnisbandes. Die Teilnahme am Ludwig-Erhard-Preisverfahren basiert auf dem Prinzip der Kostenkompensation. Die Initiative verfolgt mit der Auslobung des Preises ihrem satzungsgemäßen, gemeinnützigen Zweck. Bitte wenden Sie sich für detailliertere Informationen und Vorlagen an unsere Geschäftsstelle. Es ist weiterhin möglich unentgeltlich und unverbindlich bewertungsrelevante Informationen einzureichen, um eine Rückmeldung zu erhalten, ob eine Teilnahme am Preisverfahren aussichtsreich ist. Als Bewerber muss man kein Anwender des Excellence Ansatzes sein. Die Bewertung wird zwar anhand dieses Ansatzes durchgeführt, aber die Gestaltung der Abläufe des Unternehmens kann auf beliebigen Managementansätzen beruhen. Es gab schon Preisträger, die sich zuvor nicht aktiv mit dem Excellence-Ansatz befasst hatten. Wir bieten weiterhin Informationswebinare zum Ludwig-Erhard-Preis bei Ihnen vor Ort auf Selbstkostenbasis an. Diese dauern ungefähr zwei Stunden und sind dazu angelegt interaktiv alle Fragen zum Verfahren zu beantworten.

Zu allen Fragen rund um die Bewerbung ist Herr Dr. André Moll Ihr Ansprechpartner. Bitte melden Sie sich unter am@ilep.de mit dem Stichwort „Bewerbung“.

Bewerbungsgebühren in den Größenklassen:

Kleinste Organisationen

Euro 2.000,- für Bewerber mit 1 bis 15 Mitarbeitern

Kleine Organisationen

Euro 2.000,- für Bewerber mit weniger als 100 Mitarbeitern

Mittelstand

Euro 4.000,- für Bewerber mit 101 - 500 Mitarbeitern

Große Organisationen

Euro 9.500,- für Bewerber mit mehr als 500 Mitarbeitern

Als weitere Aufwendungen fallen an:

Reise- und Übernachtungskosten je Assessor für den Vor-Ort-Besuch ca. Euro 300,- bis 500,-

Eintritt je Person

für die Preisverleihung Euro 250,-

Produktionskostenanteil

für den Ergebnisband Euro 850,-

Einstieg in das Preisverfahren

aus einem R4E-Assessment 2.500,- Euro

Sämtliche Preisangaben zzgl. der gesetzl. MwSt.

EXCELLENCE ASSESSOR WERDEN

Ein Netzwerk aus Führungskräften

Die Assessoren des Ludwig-Erhard-Preises bilden ein Netzwerk aus Führungskräften, die sich aktiv mit den Methoden ganzheitlichen Managements befassen. Sie sind qualifiziert, den EFQM Excellence-Ansatz in Unternehmen und Organisationen unterschiedlicher Größen und Branchen anzuwenden. Im Rahmen des Bewertungsprozesses des Preises werden sie regelmäßig aktiv und geben den antretenden Bewerberorganisationen ein neutrales Feedback zu ihren Leistungen.

Ihr Nutzen als Assessor

– Sie erhalten Einblicke in andere Unternehmen/ Branchen, um zu lernen wie der Excellence Ansatz erfolgreich umgesetzt wird.

– Als neuer Assessor werden Sie vor Ihrem Einsatz zu Themen wie Interview-Technik, analytisches Vorgehen und Feedback geben geschult.

– Sie werden jährlich zum aktuellen Preisprozess gebrieft und erhalten alle Informationen zu den Neuerungen des EFQM Modells.

– Als Assessor des Ludwig-Erhard-Preises erfahren Sie regelmäßig, welche relevanten Entwicklungen in der Nutzung des Excellence-Ansatzes es in Europa gibt. Das Netzwerk der Assessoren wird gepflegt. Es werden Erfahrungen und Kontakte zwischen Assessoren ausgetauscht und Arbeitsgruppen zu unterschiedlichen Themen im Kontext Business Excellence gebildet.

– Kostenfreie Teilnahme als aktiver Assessor an der Preisverleihung.

– Im Assessorenkonvent nach der Preisverleihung werden die Assessoren in die Weiterentwicklung des LEP-Bewertungsprozesses eingebunden.

– Sie erhalten ein dezidiertes Feedback zu Ihren Leistungen (360-Grad-Feedback).

– Sie erhalten eine attraktive Dankesurkunde für Ihren Einsatz, die als Kompetenznachweis auf Ihre Fähigkeiten und die bewältigte Aufgabe hinweist.

Wie werden Sie Excellence Assessor?

Der erste Schritt ist eine fundierte Assessoren-ausbildung. Dazu bietet die Initiative zusammen mit ihren Partnern in Deutschland Assessortrainings an. Diese Trainings bilden die Zugangsvoraussetzung für diese anspruchsvolle Aufgabe im Ludwig-Erhard-Preis. Im Januar und Februar finden Delta-Trainings statt, die dazu dienen, neue Assessoren an den LEP heranzuführen. Circa 20 neue Assessoren werden jährlich aufgrund ihrer Kompetenzen und überzeugenden Leistungen im Ludwig-Erhard-Preis eingesetzt. Möchten Sie als Assessor tätig werden? Dann richten Sie Ihre formlose Bewerbung mit tabellarischem Lebenslauf an Dr. André Moll, den Geschäftsführer der Initiative Ludwig-Erhard-Preis e. V..

ERSTELLUNG VON BEWERBUNGSDOKUMENTEN

Das EFQM Management Dokument

Die Bewerbung um den Ludwig-Erhard-Preis setzt eine kurze Beschreibung der sich bewerbenden Organisation voraus. Die Unterlage dient dazu einen allgemeinen Eindruck der Geschäftstätigkeit der Organisation zu vermitteln. Diese Informationen helfen den Assessoren und der Jury des Preises dabei die Organisation zu verstehen. Aus dem Dokument kann man auch eine grobe Einschätzung der Reife der Organisation ableiten. Über dieses Dokument beginnt der Weg zum Ludwig-Erhard-Preis.

Für Organisationen, die aus dem R4E-Verfahren in den Ludwig-Erhard-Preis einsteigen, reicht eine kurze Beschreibung entlang der hier beschriebenen Struktur und eine Darstellung der wichtigsten Ergebnisse.

Für die direkte Teilnahme am Preisverfahren wird zudem eine Darstellung der wichtigsten Prozesse und Vorgehensweisen benötigt (Enabler Map).

Die Anleitung

Auf der Homepage der Initiative steht die Anleitung zur Gestaltung dieser Beschreibung – EFQM Management Dokument genannt – bereit. Die Initiative stellt weiterhin die Vorlage und eine sehr hochwertige Umsetzung dieser Vorlage unentgeltlich zur Verfügung. Sie finden die Anleitung auf unserer Website.

Die Struktur der Bewerbung

Die Bewerbung sollte der folgenden Struktur folgen. Dabei obliegt es jedem Bewerber diese Vorlage so anzupassen, dass sie für den jeweiligen Fall sinnvoll ist. Es kann sein, dass Inhalte ergänzt werden oder aber auch weggelassen werden.

Daten und Fakten

- Name der Organisation
- Standorte und Hauptquartier – Aktivitäten in Ländern
- Aktivitäten, evtl. in verschiedenen Sektoren
- Mission (Grund für die Existenz der Organisation)
- Rechtsform
- Eigentümer und Investoren
- Wesentliche Finanzdaten, Marktkapitalisierung
- Organisationsstruktur, Anzahl der Mitarbeiter (Management, Fachexperten, Angestellte, Arbeiter, Zeitpersonal etc.) pro Standort

Historie der Organisation und Erfolge in der Vergangenheit

- Wesentliche Aspekte der jüngsten Vergangenheit (ca. 4 Jahre) sollten hier aufgeführt werden wie z. B. Reorganisationen, Änderungen in der Strategie, des Geschäftsmodells etc., auch das Erreichen von Meilensteinen im Geschäft und neue Aktivitäten gilt es zu beschreiben.

Herausforderungen und Strategie der Organisation

- Vision (Aussage zur Zukunft der Organisation)
- Geschäftsstrategie (In welchem Geschäft sind wir heute und morgen tätig, wesentliche Ziele und Wege, sie zu erreichen)

- Stärken – Schwächen – Opportunitäten – Bedrohungen (SWOT-Analyse im Zusammenhang mit der Mission und Vision der Organisation sowie Fähigkeiten und Ressourcen zum Erreichen der Strategie)
- Wettbewerbsvorteil
- Wesentliche Geschäftsziele (abgeleitet aus Mission, Vision, Geschäftsstrategie und Abbildung in den Ergebniskriterien)
- Kritische Erfolgsfaktoren

Märkte, Produkte/Dienstleistungen, Kunden

- Aktuelle und zukünftige Märkte: Beschreibung/Zahlen wie Marktanteile, Bedeutung für die Zukunft, Wachstumsraten,...
- Aktuelle und zukünftige Kunden/Kundensegmente; Beschreibung, Bedürfnisse, Bedeutung für die Organisation/die Zukunft, potenzielle Umsätze und Gewinne
- Wesentliche Wettbewerber (aktuelle und zukünftige)
- Aktuelle und zukünftige Produkte/Dienstleistungen; Beschreibung, Segmentierung, Leistungen/Besonderheiten etc.

Aktivitäten, Partner, Lieferanten

- Organisationsstruktur und wesentliche Funktionen
- Prozesse der Organisation, Prozessmodell/-landschaft
- Schlüsselressourcen und -güter/-anlagen
- Wesentliche Partner und Lieferanten – Art und Bedeutung der Beziehungen
- Gesellschaft: Bedeutung für die Organisation und Erwartungen der Zielgruppen in der Gesellschaft

Managementstruktur und -aktivitäten

- Governance-Struktur
- Werte
- Wesentliche Management-Besprechungen
- Performance Management (Wie die Organisation die Leistung managt und verbessert)

Die Ergebnisse

Daneben gehören eine Übersicht der wesentlichen Vorgehensweisen und eine Darstellung der strategisch relevanten Kennzahlen zum Bewerbungsdokument. Die Übersicht hat dabei einen tabellarischen Charakter und dient dazu ein Bild davon zu erhalten, welche Aktivitäten die Organisation betreibt, um erfolgreich zu sein. Daraus leiten die Assessoren ihre Fragen ab und die Jury kann so die Aussagen der Assessoren besser verstehen. Die Ergebnisdarstellung dient dazu zu verstehen, woran die Organisation Ihren Erfolg festmacht. Vertrauliche Daten können neutralisiert dargestellt werden.

Weitere Fragen zur Bewerbung können Sie direkt an Dr. André Moll stellen: am@ilep.de

Alternativ bietet die Assess Base der EFQM einen Rahmen zur Gestaltung einer Bewerbungsunterlage. Im Ludwig-Erhard-Preis wird jedoch nicht mit der Assess Base gearbeitet.

AUSSCHREIBUNG DES EFQM-AWARD

The EFQM Global Award

The objective of the EFQM Global Award is to recognise outstanding organisations worldwide, whether private, public or not-for-profit. These organisations demonstrate an indisputable track record of success in turning strategy into action and the continuous improvement of their performance.

The EFQM Global Award is supported by one of the most challenging assessment processes. To assess organisations and identify good practices, an international team of 4 to 8 experienced professionals, all trained in EFQM's rigorous assessment process, spend one week on-site.

The Assessors feedback report provides a wealth of value-adding input to help the organisation improve at a strategic level. The report is then presented to an independent Jury that decides the level of recognition for each applicant organisation.

EFQM Global Award Assessors

The EFQM Global Award is supported by one of the most rigorous assessments in the world. The EFQM Assessor community consists of hundreds of EFQM trained professionals from a wide variety of organisations around the globe. They contribute their expertise and their time to perform the EFQM assessments, including our recognition scheme's pinnacle, the EFQM Global Award – one of the most challenging and robust business assessments in the world. They bring a wide range of experience and knowledge to the assessment process.



Benefits

By entering the EFQM Global Award 2022, organisations can derive significant value by: Gaining international visibility by being recognised against the EFQM Model demonstrating outstanding organisational performance. Acquiring highly valued feedback that identifies and helps understand the gaps and possible solutions available, empowering progress and significant improvement in an organisation's performance. Fully understanding the EFQM philosophy and the range of intelligence tools we offer, including applying them for effective results.

Award Gala

The EFQM Global Award is an annual event designed to recognise the world's best performing organisations, whether private, public or not-for-profit. It recognises leaders with an indisputable track record of success in turning strategy into action and continuously improving their organisation's performance. During the annual Gala Dinner, taking place in a different city every year, we reveal and celebrate the Winners. EFQM hopes that conditions will allow a return to a face-to-face ceremony in 2022.

AUSSCHREIBUNG DER EFQM CHALLENGES

The EFQM Challenges 2022



Over the last 30 years, EFQM's accreditation method has been strongly aligned to every aspect of the United Nations Sustainable Development Goals (UNSDGs) and the ESG agenda. In addition to championing sustainability for numerous years, the EFQM Model incorporates the values of the UN Global Compact, the European Social Charter and the European Convention on Human Rights.

We have challenged organisations – large and small – not merely to improve their performance but to do this with a focus on improving the whole of society. Over 50,000 organisations have followed the EFQM ethos from the UN itself to multinationals and charities.

There is a high level of synergy between the EFQM Model and the UN's 17 Sustainable Development Goals. We believe that all organisations, whether they be private, public or third sector,

can benefit significantly from understanding their relationship with the UN SDGs and Targets, determining their impact on the SDGs and the impact SDGs have on their activities.

We are looking for a project or initiative that other organisations can learn from with a unique implementation that would benefit wider society.

EFQM have three challenges, each offering a different way of challenging your organisation:

- The Circular Economy Challenge
- The Diversity, Inclusion & Gender Equality (DIG) Challenge
- The UN Sustainable Development Goals (UN SDGs) Challenge

You find the details on the EFQM website.



DIE ASSESSORINNEN UND ASSESSOREN DES LUDWIG-ERHARD-PREISES

Ehrenamtliche Botschafter des Excellence-Gedankens



Niemand repräsentiert den Excellence-Gedanken besser als unsere Assessoren: Sie investieren mehr als 10 Tage ihrer wertvollen Zeit in die ehrenamtliche Bewertung einer Organisation.

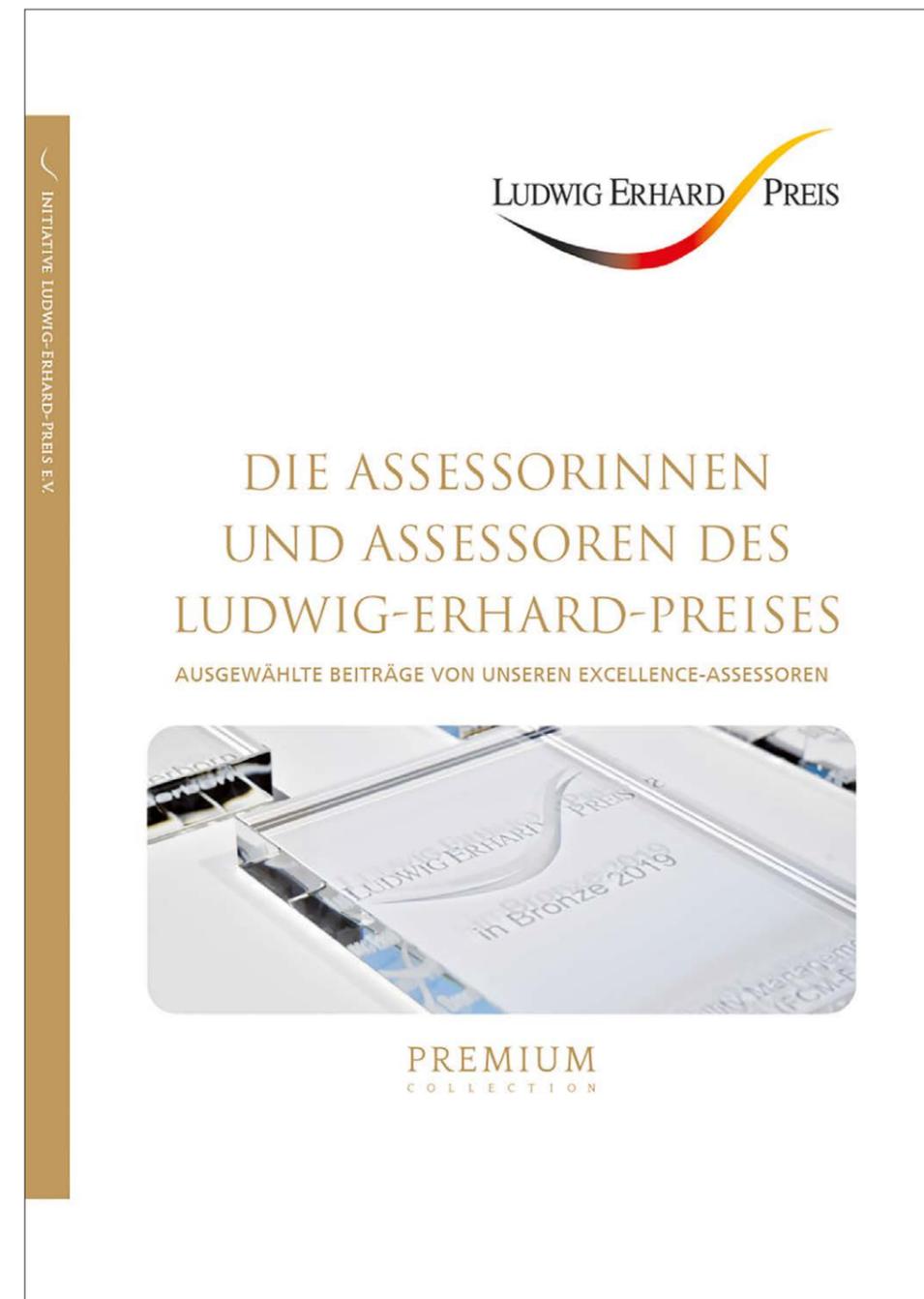
Was treibt diese Menschen an, sich in dieser Intensität zu engagieren?

Für Ihre idealistische Mitarbeit im Bewertungsprozess eröffnen sie für sich einen Lernprozess, der einem Manager in Deutschland sonst nicht zugänglich ist. Welches Training vermittelt den Blick auf die komplexen Zusammenhänge einer Organisation, die sich intensiv mit dem Excellence-Gedanken befasst hat? Der Austausch mit den Führungskräften und Mitarbeitern dieser Organisation führt zu einem Erkenntnisgewinn und vermittelt die Kenntnis bester Praktiken. Durch keine andere Maßnahme kann man mehr Erfahrungswissen kennenlernen und sein Netzwerk um Menschen erweitern, für die der Austausch die Normalität ist.

Der Vorstand und die Jury der Initiative dankt den Assessoren für ihren Beitrag und würde sich wünschen, dass möglichst viele Menschen diesen Weg gehen, um ebenfalls Botschafter des Excellence-Gedankens zu werden.

Aus diesem Grund erstellen wir in diesem Jahr erstmals eine gesonderte Broschüre, in der die Assessoren einzeln Sichtbarkeit erlangen. Damit haben Sie die Chance diese Experten kennenzulernen, die zudem bereit sind sich im Ehrenamt zu engagieren.

Die Community der Assessoren wird in der dargestellten Broschüre sichtbar werden.



DIE JURY DES LUDWIG-ERHARD-PREISES

das neutrale Gremium zur Festlegung der Platzierungen

Der Bewertungsprozess zur Vergabe des Ludwig-Erhard-Preises besteht aus zwei Stufen. In der ersten Stufe besuchen ehrenamtliche Assessoren die Bewerberorganisationen. In der zweiten Stufe werden die daraus resultierenden Berichte der Assessorenteams von der Jury des Preises gesichtet und analysiert. Die Jury vergibt anhand der Erkenntnisse dieser Analyse die Gold-, Silber- und Bronze-Platzierungen in den vier Größenklassen.

Es ist die Aufgabe der Jury, auf Fairness und Chancengleichheit zu achten, die Ergebnisse der Assessorenteams kritisch zu hinterfragen und im Zweifel im Gespräch mit den Teamleitern einzelner Teams Klärung zu offenen Fragen zu finden, die relevant für die Vergabe der Ehrungen sind.

Die Jury ist mit hochrangigen Vertretern unterschiedlicher Branchen besetzt. Aktuell sind folgende Personen Mitglieder der Jury des Preises:



Dr. Wolfgang Schirmer
Leiter Business Excellence/Inhouse Consulting
Rheinmetall AG



Birgit Huber
Geschäftsführerin
DRK-Krankenhaus Clementinenhaus



Ingrid Hofmann
Geschäftsführende Gesellschafterin
I. K. Hofmann GmbH



Holger Lösch
Vorsitzender des Aufsichtsrats
von „Deutschland – Land der Ideen“



Gerhard Schierhorn
Bürgermeister



Armin Schuster
Mitglied des Bundestages



Lars Vogel
Geschäftsführer
Ludwig-Erhard-Stiftung e. V.



DER VORSTAND

der Initiative Ludwig-Erhard-Preis e. V.

Die Mitglieder der Initiative wählen einen Vorstand, der die Aufgabe hat, die Geschicke der Initiative zu steuern.

Er ist besetzt mit Repräsentanten der Mitglieder und beauftragt die Geschäftsführung mit der Umsetzung der geplanten Maßnahmen.

Die Geschäftsführung der Initiative ist qua Amt Mitglied des Vorstands.

Zusammen bilden der Vorsitzende, sein Stellvertreter und der Geschäftsführer das Präsidium des Vereins.



Thomas Kraus
Vorsitzender



Johann Simmel
Stellvertretender Vorsitzender



Dr. André Moll
Initiative Ludwig-Erhard-Preis e. V.
geschäftsführendes Vorstandsmitglied



Jürgen Högener
Vorstand



Lars Vogel
Vorstand



Prof. Dr. Joachim Zülch
Vorstand

DIE INITIATIVE LUDWIG-ERHARD-PREIS E.V.

Die deutsche Excellence-Initiative

Mission

Unser Verein dient dem Zweck, den Excellence-Gedanken zu verbreiten und jährlich den Ludwig-Erhard-Preis zu vergeben. Er dient dazu, Spitzenleistungen im Wettbewerb in allen Bereichen der deutschen Wirtschaft, in öffentlichen Verwaltungen/Einrichtungen, Wissenschaft und sonstigen Institutionen zu fördern. Dem Ludwig-Erhard-Preis liegt der Excellence-Gedanke zugrunde, wie er im EFQM Modell festgelegt wurde. Aus deutscher Sicht geht es dabei um Soziale Marktwirtschaft im Sinne von Ludwig Erhard: um Wirtschaftsleistungen, die Verbrauchern nutzen, mit denen sich Mitarbeiter identifizieren, die die Umwelt schonen und um gesellschaftliche Leistungen, die den sozialen Frieden fördern.

Vision

Unsere Vision ist es, dass wir einen sichtbaren Beitrag dazu leisten können, die Attraktivität des Standorts Deutschland nachhaltig zu steigern. Als meinungsprägende Organisation und nationaler Partner der EFQM verbreiten wir den Excellence-Gedanken in Deutschland in allen Branchen, Regionen und Bereichen. Von uns gehen Impulse aus, die die Weiterentwicklung des Excellence-Gedanken unterstützen und Nutzen für die Anwender schaffen, um deren Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Zusammen mit unseren Partnern sind wir in der Lage eine so große Wirkung im Land zu entfalten, dass die Bekanntheit und Verbreitung des Excellence-Ansatzes das Niveau der bekanntesten Managementansätze erreicht oder übertrifft.

Unsere Strategie

Wir erreichen unsere Vision, indem wir Führungskräfte befähigen, den Excellence-Ansatz anzuwenden, Organisationen bewerten und ihre Leistungen durch den Ludwig-Erhard-Preis, der unter der Schirmherrschaft des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie steht, ehren. Als Verein bieten wir allen Anwender-Organisationen eine Heimat. Da wir kein wirtschaftliches Ziel verfolgen, bieten wir beispielsweise den Einstieg in die Anwendung des Excellence-Modells unentgeltlich an, um so die Bekanntheit unserer Sache zu erhöhen.

Unsere Partner

Zusammen mit unseren Partnern erreichen wir als Netzwerk-Organisation eine große kommunikative und operative Wirkung. Jede Organisation, die sich mit der Verbreitung des Excellence-Gedankens befasst, kann sich als Partner der Initiative anschließen und synergetisch die Wirkung der eigenen Organisation und unserer Bewegung vergrößern. Unsere Partner haben sich einem Code of Conduct verpflichtet. Sie teilen die Werte der Initiative und agieren im Sinne unserer Sache am Markt. Die Initiative wird nie Organisationen beraten und strebt, wenn möglich, eine indirekte Position an. Dadurch wahren wir unsere Neutralität und Unabhängigkeit.

EXCELLENCE FÜR DEUTSCHLAND

Entwickeln Sie mit uns und unseren Partnern Ihre Organisation

Trainings

Die Initiative bietet Ihnen:

Assessorentraining

- EFQM Assessor Training (EAT)
- ILEP-Assessorentraining

Validatorentraining

Qualifizierung zur Durchführung von Committed to Excellence Verfahren

Tutorials

- Videos rund um das EFQM Excellence Modell

Bewertungen

Die Initiative validiert Ihren Selbstbewertungsprozess und verleiht Ihnen bei Erfüllung der erforderlichen Voraussetzungen die Anerkennung:

Committed to Service Excellence

Committed to Digital Excellence

Committed to Excellence

Validated by EFQM

Committed to Excellence ★★

Qualified by EFQM

Recognised for Excellence ★★★

Recognised by EFQM

Recognised for Excellence ★★★★★

Recognised by EFQM

Recognised for Excellence ★★★★★

Recognised by EFQM

Sie finden die Leitfäden als kostenlosen Download auf unserer Website im Bereich: *Info Center*.



Frank Lock

„Die Auseinandersetzung mit dem EFQM Modell liefert uns seit 2017 wesentliche Impulse. Einerseits sind die durch die Assessments aufgezeigten Potentiale extrem wertvoll – ganzheitlich betrachtet, wertschätzend präsentiert und das nach lediglich zwei- bis dreitägiger Analyse. Ich kenne keine andere Methodik, die so extrem schnell und kostengünstig solche klaren Ergebnisse liefert.“

Andererseits fasziniert der Gedanke des gegenseitigen unvoreingenommenen Lernens sehr. So sind die Begegnung und der Austausch mit anderen EFQM-Begeisterten – mit unternehmerisch denkenden Menschen – inspirierend, motivierend und einzigartig. Als ehrenamtlicher Assessor gibt es dann den tiefen Einblick in andere Geschäftsmodelle on Top – spitze!

Insbesondere meinen KMU Kolleginnen und Kollegen empfehle ich deshalb, sich mit EFQM intensiv zu beschäftigen. Es lohnt sich und tut gut.“

BESONDERE TRAININGSANGEBOTE

Excellence-Veranstaltungen in 2021/2022

Assessoren-Ausbildungspfad EFQM



Die Initiative bietet die Ausbildung zum EFQM Excellence Assessor an. Das Training qualifiziert direkt für eine Mitwirkung im Ludwig-Erhard-Preis und im EFQM Global Award (vorbehaltlich eines Sprachtests). Das Training vermittelt in deutscher Sprache die Originalinhalte des EFQM Trainings mit der Fallstudie „thyssenkrupp Hohenlimburg“. Die Teilnehmer erhalten ein persönliches EFQM Excellence Assessor Zertifikat. Das EFQM Assessor Training zielt darauf ab, die Teilnehmer zu befähigen, eine strategische Bewertung einer Organisation als Teil eines leistungsstarken Assessorenteams durchzuführen. Eine Fallstudie auf Basis eines realen Unternehmens (thyssenkrupp Hohenlimburg GmbH) bildet die Grundlage für eine simulierte Bewertung. Die Teilnehmer werden durch die verschiedenen Phasen des Assessments geführt, während sie ihre Fähigkeiten entwickeln und anwenden. Dieser Kurs ist die letzte Stufe in der EFQM Assessor Qualifikation.

Zielgruppe

Das EFQM Assessor Training eignet sich für alle, die das neue EFQM-Modell für sich erschließen und anwenden wollen, um ihre Organisation effektiver zu machen. Es bietet wichtige Informationen für

alle, die ihre Organisation bewerten oder in Zusammenarbeit eines Teams externe Bewertungen auf der Grundlage des EFQM-Modells durchführen wollen. Das Training vermittelt Beratern, die das Modell/RADAR zu ihrem Portfolio hinzufügen möchten, einen guten Einblick. Dieses Training ist Voraussetzung, wenn Sie weitere EFQM-Qualifizierungsrouten anstreben, um ihre Managemententwicklung und Karriere voranzutreiben. Ebenso wird die erfolgreiche Teilnahme am EAT-Training vorausgesetzt, wenn Sie EFQM-Award Assessor/in werden möchten.

Voraussetzungen für das EFQM

Assessorentraining

Die Teilnehmer/innen müssen das EFQM Foundation Training und ein Post-Foundation Project absolviert haben, bevor sie sich für diesen Kurs bewerben können. Vor der Teilnahme am EAT-Training müssen die Teilnehmer/innen mithilfe der Fallstudie eine vorbereitende Einzelarbeit ausführen. Sie sollten mindestens einen Tag einplanen, um diese Aufgabe vollständig zu bearbeiten. Die rechtzeitige Abgabe der Einzelarbeit ist dringend notwendig und ist zwingende Voraussetzung für Ihre Teilnahme am Training.

EFQM- und ILEP-Assessorentrainings

Die EFQM hat das Ausbildungsschema für Assessoren modernisiert. Die Initiative bietet als einzige Organisation in Deutschland das neue „Assessor Training“ mit einer echten Industriefallstudie in deutscher Sprache an. Zur Vorbereitung auf das Training bieten wir ein im Preis enthaltene Tutorials und Vorbereitungsmaterialien an.

Wir verwenden die neue Fallstudie „thyssenkrupp Hohenlimburg GmbH“ im Training. Damit erlernen unsere Teilnehmer an einem aktuellen und attraktiven Beispiel-Unternehmen die Fähigkeit Assessments durchzuführen. Als Trainer ist Dr. André Moll vorgesehen, der als Verantwortlicher für den Ludwig-Erhard-Preis Ihnen viel Erfahrungswissen vermitteln kann. Aus hundert R4E- und C2E-Assessments kann er Ihnen die optimalen Vorgehensweisen bei der Bewertung einer Organisation gegenüberstellen.

Termine sind:

05.-07. Oktober 2021
24.-26. November 2021
25.-27. Januar 2022
15.-17. März 2022

Weitere Termine finden Sie in unserem Webshop.

Alle Termine finden in Hagen Hohenlimburg statt. Sollte die Corona-Situation das nicht zulassen, werden die Veranstaltungen online angeboten.

Update-Training für LEP-Assessoren

Wir bieten den ausgebildeten Bestandsassessoren des Ludwig-Erhard-Preises an, sich in einem eintägigen Online-Training zum EFQM Assessor 2020 weiterzubilden. Dieses Angebot ist nur temporär.

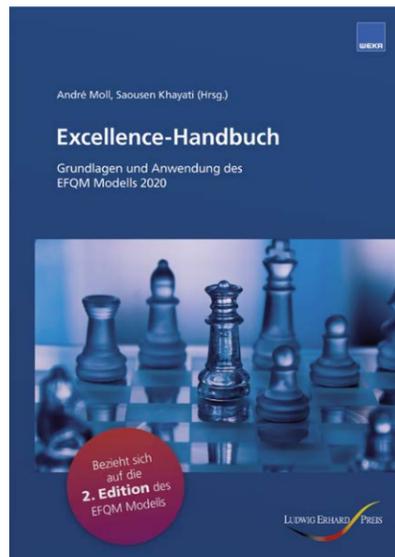
Es zielt darauf hin, die Ausbildungsstände aller Assessoren zu harmonisieren. Nutzen Sie diese Gelegenheit, um sich auf den neusten Stand zu bringen. Das Training berücksichtigt das EFQM Modell 2020 – 2. Edition.

Dieses Angebot setzt die ILEP-Assessorenausbildung voraus. Es ist nicht geeignet für die Erstqualifikation und nicht sinnvoll für diejenigen, die die EFQM Assessorenausbildung binnen der letzten Monate durchlaufen haben.

Die ersten Termine finden am 8. November 2021 und 3. Dezember 2021 statt.

DIE PUBLIKATIONEN

der Initiative Ludwig-Erhard-Preis und ihrer Partner



Excellence-Handbuch Grundlagen und Anwendung des EFQM Modells 2020

André Moll, Saousen Khayati (Hrsg.)

Buch mit DVD

WEKA MEDIA GmbH & Co. KG, 2021

Bestellnr. FB3132-2021

ISBN 978-3-8111-0422-8

Wie gelingt es, herausragende Ergebnisse zu erzielen und diese Fähigkeit dauerhaft in der Organisation zu verankern? Managementansätze, die nur auf vorübergehende Leistungsverbesserung im Tagesgeschäft abzielen, helfen hier nicht weiter. Vielmehr ist nachhaltige Verbesserung gefragt. Die Antwort bietet das EFQM Excellence Modell. Es unterstützt Führungskräfte dabei, die Stärken und Verbesserungspotenziale ihrer Organisation zu identifizieren, den eigenen Reifegrad zu bestimmen und dabei die Interessen aller Stakeholder zu berücksichtigen. Darüber hinaus findet das Modell Anwendung als externes Bewertungsinstrument.

Dabei ist das Modell keineswegs starr, sondern wird regelmäßig weiterentwickelt, wie die aktuelle Revision zum EFQM Excellence Modell 2020 zeigt. Dieses Handbuch erläutert anschaulich die Anwendung des EFQM Excellence Modells und erklärt, was die Neuerungen der Version 2020 konkret bedeuten. Dabei behandelt es u. a. folgende Themen:

- Wie ist das EFQM Excellence Modell aufgebaut?
- Was ändert sich mit der neuen Version 2020?
- Wie lässt sich das EFQM-Modell als Bewertungsinstrument anwenden?
- Welchen Beitrag leistet das Modell für Strategie, Organisation und Führung?
- Einsatz des Modells in ausgewählten Branchen und Anwendungsfeldern

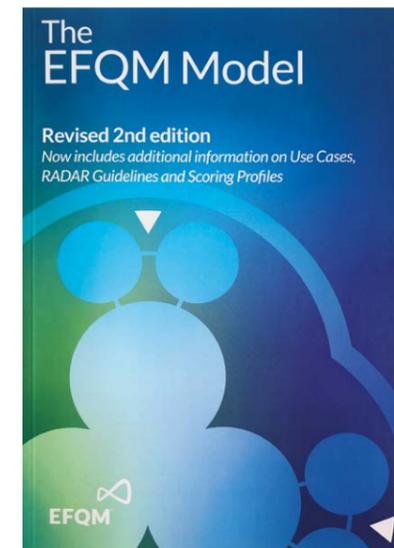
Aktuelle Fallstudien illustrieren Good Practice, aber auch die Herausforderungen bei der Anwendung des Modells – eine wertvolle Sammlung von Inspirationen, wie der Weg zur Excellence besritten werden kann. *Das Buch erscheint in einer neuen Auflage und berücksichtigt bereits die 2. Edition des EFQM Modells.*

Add-on:

Mit einer DVD erhalten die Leser eine Sammlung von Dokumenten, die für die Umsetzung des neuen Modells nützlich sind. Es werden aber auch Materialien mitgegeben, die modellunabhängig angewendet werden können. Durch die Sammlung wird die Umsetzung einzelner Methoden und Ansätze der Autoren unterstützt.

Mehr Informationen unter:

www.weka.de/3132



The EFQM Model 2. Edition

Die Initiative bietet die attraktive 2. Edition des Modells in deutscher und englischer Sprache an. In der neuen Broschüre wird die RADAR-Logik ausführlich dargestellt. Zudem finden Sie die kleine Änderungen im Kriterienmodell.

Die EFQM schreibt zur 2. Edition:

Das EFQM-Modell gibt es seit mehr als 30 Jahren und ist heute das weltweit am weitesten verbreitete Management-Framework. 2019 haben wir das EFQM-Modell überprüft und transformiert, um es zweckdienlich zu machen, bereit für ein neues Jahrzehnt der Transformation, des technologischen Fortschritts, des Kulturwandels und der Disruption. In dieser Ausgabe des EFQM-Modellhandbuchs hatten wir die Gelegenheit, die Modellleitlinien zu bewerten und zu verfeinern, um einige geringfügige Änderungen vorzunehmen, damit der Benutzer klar erkennen

kann, wie Stakeholder berücksichtigt und gemessen werden sollten. Darüber hinaus war es uns wichtig, einen klaren Überblick über das RADAR-Tool zu geben, das die enorm wichtige zweite Dimension der Anwendung des EFQM-Modells darstellt. Wir haben auch einige Fallstudien, Best-Practice-Informationen und die Scoring-Daten aus dem ersten Jahr der Nutzung geteilt.

Der Fokus des EFQM-Modells liegt weniger auf Bewertung und Anerkennung als vielmehr darauf, Ihnen eine Roadmap mit Fragen und Ideen zu liefern, die es Ihnen ermöglicht, Ihre Organisation erfolgreich zu verbessern.

DIE INITIATIVE LUDWIG-ERHARD-PREIS E. V.

Fördern Sie unseren Zweck und werden Sie Mitglied unseres Vereins



Unser Zweck

Der Verein dient dem Zweck, den Excellence-Gedanken zu verbreiten und jährlich den Ludwig-Erhard-Preis zu vergeben.

Er dient dazu, Spitzenleistungen im Wettbewerb in allen Bereichen der deutschen Wirtschaft, in öffentlichen Verwaltungen/Einrichtungen, Wissenschaft und sonstigen Institutionen zu fördern. Dem Ludwig-Erhard-Preis liegt der Excellence-Gedanke zugrunde, wie er im EFQM Excellence Modell festgelegt wurde.

Aus deutscher Sicht geht es dabei um Soziale Marktwirtschaft im Sinne von Ludwig Erhard: um Wirtschaftsleistungen, die Verbrauchern nutzen, mit denen sich Mitarbeiter identifizieren, die die Umwelt schonen, und um gesellschaftliche Leistungen, die den sozialen Frieden fördern.

Unsere Vision 2025

Der Ludwig Erhard Preis ist in Deutschland für Unternehmen, Politik und Akademie die bedeutendste Auszeichnung für nachhaltige Spitzenleistungen im Wettbewerb. Durch seine Strahlkraft, Bekanntheit und Bedeutung zieht der Preis hochkarätige Organisationen und Persönlichkeiten an.

Der Excellence Gedanke ist als Erfolgstreiber etabliert und wird von den Organisationen zum systemischen Lernen und zu kontinuierlicher Verbesserung mit dem Ziel eines nachhaltigen Erfolges genutzt.

Die besten dieser Organisationen repräsentieren den Claim „Made-in-Germany“ und werden in der Ludwig-Erhard-Preisverleihung unter Beteiligung hochrangiger Persönlichkeiten und einer großen Medien-Präsenz geehrt und steigern so die Bekanntheit der Initiative.

Die Initiative ist dabei als treibende Kraft dieser Community, Kompetenzzentrum und neutrale Instanz für Bewertungen der Reife der Organisationen anerkannt. Sie hat namhafte Mitglieder und zieht außergewöhnliche Menschen an, die pro Bono die Sache der Initiative unterstützen. Durch ein Angebot bester Ausbildung und Qualifizierung, Premium-Anspruch bei den Begutachtungen und wahrnehmbare Innovationen, sowie eine intelligente Zusammenarbeit mit starken Organisationen, erreicht die Initiative eine nachhaltig positive Entwicklung.

MITGLIEDSCHAFT

Initiative Ludwig-Erhard-Preis e. V.

Die Initiative Ludwig-Erhard-Preis ist ein Verein, dessen Mitglieder, Unternehmen und Organisationen (juristische Personen) sind, die sich mit der Anwendung des Excellence-Ansatzes befassen. Als Mitglied wird Ihr Unternehmen Teil dieses starken Netzwerks, das kompetente Organisationen zum Austausch nutzen.

Mit Ihrer Mitgliedschaft fördern Sie die Verbreitung des Business Excellence-Gedankens in Deutschland:

- Mitglieder dürfen das Mitglieds-Logo der Initiative auf ihrer Homepage und nach Absprache auf weiteren Veröffentlichungen führen.
- Die Initiative verlinkt ihre Mitglieder auf der Homepage der Initiative Ludwig-Erhard-Preis einschließlich deren Logo.
- Die Initiative bietet den Assessoren von Mitgliedern die bevorzugte Teilnahme am LEP-Bewertungsprozess an.
- Die Initiative vermittelt ihren Mitgliedern Benchmark-Kontakte rund um das Thema Business Excellence.
- Die Initiative vermittelt regelmäßig die Neuigkeiten zum Excellence-Modell, die aus der Mitarbeit bei der EFQM in Brüssel resultieren. z. B. durch regelmäßige Rundmails oder BestPractice4Excellence Veranstaltungen.

Kosten für die Mitgliedschaft

Die Mitgliedsbeiträge betragen jährlich:

- > für Vereine und Verbände EUR 1.500,-
- > für Unternehmen und Organisationen
 - bis 500 Mitarbeitende EUR 500,-
 - bis 5.000 Mitarbeitende EUR 1.500,-
 - über 5.000 Mitarbeitende EUR 5.000,-

MITGLIEDER

Initiative Ludwig-Erhard-Preis e. V. (ILEP)

Aachener Institut für Mittelstandsentwicklung e. V.	cmxKonzepte GmbH & Co. KG	Hermes Europe	Lock – Antriebstechnik GmbH	Sabine Richter Management /Personen /Qualität	VIA Consult
ABB AG	Conceptual Quality Deutsches Institut für Ideen- und Innovationsmanagement GmbH	Hochschule Düsseldorf Höltzel, Tobias	L'Orange GmbH	Schindlerhof Klaus Kobjoll GmbH	Volkswagen AG
All Service	DGQ Deutsche Gesellschaft für Qualität e. V.	Homag Holzbearbeitungssysteme AG	Lorenz Dental Management GmbH	Schmidt Colleg GmbH & Co. KG Schneider	VQB Verein für Qualitätsförderung Brandenburg e. V.
AMS MARKETING SERVICE GMBH	domino world™	HSP Gruppe Servicegesellschaft mbH & Co.KG	Ludwig-Erhard-Stiftung e. V.	Schöck Bauteile GmbH	WERTarbeit GmbH & Co. KG
a:nton – Unternehmensentwickler	DQS GmbH	I. K. HOFMANN GmbH	MAHO Consulting Martin Holzwarth	Sozial-Holding der Stadt Mönchengladbach GmbH	Wrafter UnternehmensBeratung & TrainingServices
Arbeitsinnovation	Ehrhorn Vermessung	IMAQ GbR Kooperationspartner der Hochschule Fresenius in Köln	menschen gestalten unternehmen®	Sparkasse Oberland	WSS AKTIV BERATEN GbR Zentrum für Ideenmanagement
ASSA ABLOY Sicherheitstechnik GmbH	EFQM	Incipio-Hannover by Gabriele Gralla; MSc	mib Management Institut Bochum GmbH	Spherea GmbH	ZBG Zerspannungstechnik Bruck GmbH
Bestform Consulting	Endress+Hauser Conducta GmbH + Co. KG	Institut für Medizinische Diagnostik Oderland	mosaiic GmbH	SP kommunikation beratung + training GbR	Zentrum Ideenmanagement im Deutschen Institut für Ideen- und Innovationsmanagement GmbH
BMW Group	Erfolgsimpulse GmbH	Institut für Sozialforschung & Organisationsberatung	Movero GmbH	SÜDWESTMETALL e. V.	
Birgit Behrens-Otto digilogisch: Services for Excellence	Europäischer Arbeitskreis für Information&Kommunikation e. V.	itomatics GmbH	MP-BusinessManagement GmbH	Technische Werke Ludwigshafen am Rhein AG	
Busch-Jaeger Elektro GmbH	EXCELLENCE CENTER NÜRNBERG	IVUT Institut für Veränderungsmanagement, Unternehmensentwicklung und Training	mpool consulting GmbH	Thüringische Weidmüller GmbH	
BUSINESS-Partner GmbH	FH NIEDERRHEIN	Kanzlei Dobler	NK excellence consulting	thyssenKrupp Hohenlimburg GmbH	
bvv – Bayerischer Volkshochschulverband e. V.	freisl Beratung Training Coaching	Kinder- und Jugendhilfezentrum Groß Börnecke GmbH	Nokia Sales und Services GmbH	TKW Gebäudeservice GmbH	
Caritasverband für den Kreis Olpe e. V.	Gemeinhardt Service GmbH	Erfolgsimpulse GmbH	Otto Richter GmbH	TQU International GmbH	
Caritasverband für die Diözese Speyer e. V.	Gitte Landgrebe S.A.R.L.	Klinik Höhenried	OVALO GmbH	TÜV NORD CERT GmbH	
Carsta Seidel Coaching und Beratung	Gudo Großpietsch Unternehmensberatung	Konkret Consult Ruhr GmbH	PARTNERS4EXCELLENCE	TÜV Rheinland Consulting GmbH	
CFyouradvantage.com	Heinz-Michael Dickmann – Excellence in Organisationen und Projekten	KRBE GmbH	PROTEMA Unternehmensberatung GmbH	VDI Verein Deutscher Ingenieure e. V.	
Clariant Produkte (Deutschland) GmbH – Global Quality Management			QMS	VHS Reckenberg-Ems FARE gGmbH	

AUFNAHMEANTRAG

Die nachfolgende Organisation möchte Mitglied der Initiative Ludwig-Erhard-Preis – Auszeichnung für Spitzenleistungen im Wettbewerb e. V. werden.

Bezeichnung der Organisation

Anschrift der Organisation

Verantwortliche/-r Vertreter/-in / Ansprechpartner/-in der Organisation:

Name, Vorname

Anschrift innerhalb der Organisation

Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Beitrag p. a.

Ort, Datum

Unterschrift des zeichnungsberechtigten Repräsentanten

ABSICHTSERKLÄRUNG

Bewerbung um den Ludwig-Erhard-Preis

Name der Organisation:

Straße:

Postleitzahl/Ort:

Name der Kontaktperson:

Tel.-Nr.:

Fax-Nr.:

E-Mail:

Anschrift der Kontaktperson (falls von obiger Anschrift abweichend):

Name der ranghöchsten Führungskraft:

Tel.-Nr.:

Fax-Nr.:

E-Mail:

Hauptstandorte:

Zahl der Mitarbeiter:

Hat sich die Aktivität des Bewerbers in den vergangenen Jahren zu mindestens 50 % auf Deutschland erstreckt?

ja

nein

Bezieht sich die Bewerbung auf die Gesamtorganisation?

ja

nein

Unser Briefingtermin:

Unsere Vor-Ort-Woche:

KW

Name der Muttergesellschaft:

Straße:

Postleitzahl | Ort:

Ich erkläre im Namen meiner Organisation, dass wir die Regeln der Ausschreibung des Ludwig-Erhard-Preises einhalten werden und erkenne die Entscheidung der von der Initiative Ludwig-Erhard-Preis – Auszeichnung für Spitzenleistungen im Wettbewerb e. V. bestimmten Jury an. Ich bestätige, dass meine Organisation die Zulassungsbedingungen für die Ausschreibung des Preises erfüllt, dass sämtliche in dem Bewerbungsformular enthaltenen Angaben korrekt sind und dass die Bewerbungsgebühren auf das in der uns zugehenden Rechnung angegebene Konto überweisen werden.

Ort, Datum

Unterschrift der ranghöchsten Führungskraft des Bewerbers

SPONSOR

des Ludwig-Erhard-Preises 2021

SÜDWESTMETALL



SCHLUSSWORT

Dr. André Moll

Ein Viertel Jahrhundert lang wird der Ludwig-Erhard-Preis bereits vergeben. Mehr als 800 Menschen haben sich im Ehrenamt für den Preis eingesetzt. Wir haben mit unserem langjährigen Jury-Mitglied Gerhard Schierhorn mit diesem Prozessjahr einen Mann der ersten Stunde verabschiedet, der sich 25 Jahre lang eingebracht hat. Die Zahl der Organisationen, die sich in der ewigen Bestenliste des Preises eintragen durften, ist immer noch überschaubar. Gut 30 Organisationen haben es in der Zeit geschafft den Preis zu erlangen, allen voran der Schindlerhof, dem das dreimal gelang.

Wir blicken nach vorne und sehen den Excellence-Gedanken als ein verbindendes Element für alle Anwender - gestärkt durch ein Update des Modells, welches sich bewährt hat. Diesen Gedanken können Sie durch Ihre Mitwirkung in den Assessments des Ludwig-Erhard-Preises zu fördern. Ich würde mich freuen Sie im Frühjahr 2022 im Bewertungsprozess des Preises zu begrüßen und mit Ihnen am 17. Juni 2022 die Preisverleihung zu erleben.

Bis dahin wünsche ich Ihnen eine gute Zeit, bleiben Sie gesund und seien Sie ein aktives Mitglied des Community! Herzliche Grüße,

Dr. André Moll

geschäftsf. Vorstandsmitglied



IMPRESSUM

Initiative Ludwig-Erhard-Preis – Auszeichnung für Spitzenleistungen im Wettbewerb e. V. (ILEP)

Ludwig-Erhard-Straße 16a
61440 Oberursel

Tel. +49 (0)6171 887688-1
Fax +49 (0)6171 887688-9
am@ilep.de
www.ilep.de

Registergericht:

Amtsgericht Bad Homburg
Registernummer: VR 2114

Geschäftsführendes Vorstandsmitglied:

Dr. André Moll Anschrift s. o.

Inhaltlich Verantwortlicher

gemäß § 10 Absatz 3 MDStV:

Dr. André Moll, Anschrift s. o.

Texte, Abbildungen und Grafiken sind urheberrechtlich geschützt und dürfen nur mit schriftlicher Genehmigung der Initiative Ludwig-Erhard-Preis e.V. reproduziert, wiederverwendet, für gewerbliche Zwecke verwendet oder verbreitet werden. Dies gilt auch für die Aufnahme in elektronische Datenbanken und Vervielfältigung auf CD-ROM.

Haftungsausschluss:

Für den Fall, dass im Ergebnisband unzutreffende Informationen veröffentlicht sein sollten, kommt eine Haftung nur bei grober Fahrlässigkeit der ILEP oder ihrer Mitarbeiter in Betracht. Ebenso wird keine Haftung übernommen für Gestaltung und Inhalte der externen Organisationen, die im Ergebnisband dargestellt sind. Die Redaktion übernimmt keine Haftung für die Manuskripte, Fotos und Illustrationen der dargestellten Organisationen.

Redaktion:

Dr. André Moll, ILEP e. V.

Layout und Gestaltung:

mediendesign : kai royer, Berlin
www.mediendesign-berlin.com



INITIATIVE LUDWIG-ERHARD-PREIS E.V.

Ludwig-Erhard-Straße 16a
61440 Oberursel

Tel. +49 (0)6171 887688-0
Fax +49 (0)6171 887688-9

info@ilep.de
www.ilep.de

