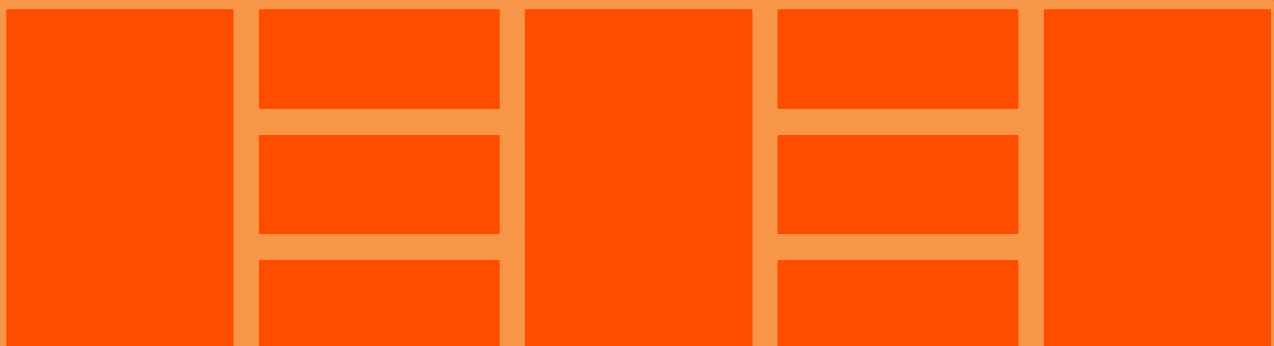


Leitfaden für Bewerber EFQM Verpflichtung zu Excellence (C2E)



Die SAQ Swiss Association for Quality

Die SAQ Swiss Association for Quality ist seit 1994 die nationale Partnerorganisation der EFQM (European Foundation for Quality Management) in Brüssel. SwissBEx, das Kompetenzzentrum für Business Excellence der SAQ, steht für nationale und internationale Partnerschaften sowie branchenspezifische Netzwerke und Expertengruppen. Die Zusammenarbeit mit ausgewählten Partnern unterstützt Unternehmen und Organisationen in der Schweiz und Liechtenstein auf ihrem Weg zu nachhaltigem Unternehmenserfolg auf der Basis des EFQM Excellence Modells. Mit jährlich bis zu 40 Organisationen, die erfolgreich am EFQM Anerkennungsprogramm teilnehmen, gehört die SAQ zu den führenden Partnerorganisationen der EFQM.

Die SAQ verbindet als nationaler Verband seit über 45 Jahren Kundenorientierung mit kompetenter Beratung und Ausbildung im Qualitätsbereich. Der Verband zählt ca. 1'600 Firmen- und Einzelmitglieder und vermittelt – gemeinsam mit seinen Beteiligungsgesellschaften, der SAQ-QUALICON AG sowie der ARIAQ SA – fundiertes Know-how in Business Excellence sowie im gesamten Fachbereich Qualität (Managementsysteme, Umwelt, Sicherheit und Risiko).

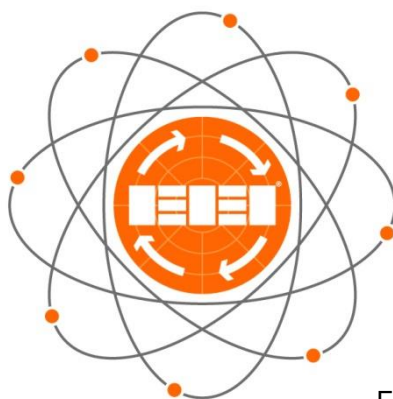
Die SAQ Swiss Association for Quality	2
Zweck des Leitfadens	4
EFQM Excellence Modell.....	4
EFQM Anerkennungsprogramm	4
Stufe 1: EFQM Verpflichtung zu Excellence (C2E) - Lernen und Beginnen	5
Stufe 2: EFQM Anerkennung für Excellence (R4E) - Fortschritte sichtbar machen.....	5
Stufe 3: Nationaler und internationaler Wettbewerb.....	5
Die EFQM Verpflichtung zu Excellence (C2E)	5
Schritt 1: Selbstbewertung.....	5
Schritt 2: Der Aktionsplan	6
Schritt 3: Die Anmeldung	6
Schritt 4: Umsetzung der Verbesserungsprojekte	6
Validierung.....	7
Organisation und Vorbereitung	7
Vor Ort Besuch und EFQM Anerkennung.....	8

Zweck des Leitfadens

Die vorliegende Leitfaden wurde entwickelt, um Unternehmen die erfolgreiche Teilnahme am EFQM Anerkennungsprogramm zu ermöglichen und mit dem Erreichen der Stufe Verpflichtung zu Excellence (C2E) Mitarbeitenden und Kunden den Weg der kontinuierlichen Verbesserung offen zu zeigen. Das Dokument beschreibt das Vorgehen im Anschluss an die Selbstbewertung (Standortbestimmung), die Planung und Umsetzung der Verbesserungsprojekte sowie die Vorbereitung und Durchführung des Vor Ort Besuches des Validators.

EFQM Excellence Modell

Das EFQM Excellence Modell basiert auf der Frage: «Was ist entscheidend für den Erfolg exzellenter Organisationen?» Es besteht aus den Grundkonzepten der Excellence, dem Kriterienmodell und der RADAR-Logik. Diese Elemente sind weder Normen noch Musterlösungen, sondern Hinweise auf Ursache-Wirkungszusammenhänge wesentlicher Aspekte unternehmerischen Handelns – drei Komponenten für den nachhaltigen Erfolg Ihrer Organisation.



EFQM Excellence Modell 2013

EFQM Anerkennungsprogramm

Das EFQM Anerkennungsprogramm, die Stufen der Excellence (Levels of Excellence), unterstützt Unternehmen und Organisationen auf dem Weg zu Excellence.



EFQM Stufen der Excellence

Stufe 1: EFQM Verpflichtung zu Excellence (C2E) - Lernen und Beginnen

Die EFQM Verpflichtung zu Excellence (C2E) ist der Start auf dem EFQM Weg der Excellence. Die Organisation führt eine Standortbestimmung (Selbstbewertung) auf Basis der neun Kriterien des EFQM Excellence Modells oder der acht Grundkonzepte der Excellence durch, identifiziert und priorisiert für ihre Weiterentwicklung relevante Verbesserungspotenziale und setzt drei Verbesserungsprojekte systematisch um.

Die erste Stufe des EFQM Anerkennungsprogramms bestätigt, dass die Organisation in der Lage ist, Verbesserungsprojekte erfolgreich umzusetzen und daraus zu lernen und ermöglicht:

- Stärken und Verbesserungspotenziale zu erkennen
- eine Methode zur systematischen Planung und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen anzuwenden
- den Prozess der kontinuierlichen Verbesserung überprüfen und bestätigen zu lassen

Stufe 2: EFQM Anerkennung für Excellence (R4E) - Fortschritte sichtbar machen

Bei der zweiten Stufe des Anerkennungsprogrammes steht zu Beginn ebenfalls eine Selbstbewertung. Diese ist umfassender, zukunftsorientierter und fokussiert stärker auf die RADAR-Logik, sowohl bei der Selbstbewertung wie auch bei der anschliessenden Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen. Die konsequente Durchführung der Selbstbewertung sowie die systematische Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen bietet die Grundlage für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Die EFQM Anerkennung für Excellence (R4E) überprüft Effektivität und Effizienz des Managementsystems anhand den Kriterien des EFQM Excellence Modells. Diese Überprüfung bietet die Grundlage für eine kontinuierliche Weiterentwicklung aufgrund einer externen, Beurteilung sowie die Motivation, die Organisation so weiter zu entwickeln, dass Excellence zur Unternehmenskultur wird.

Stufe 3: Nationaler und internationaler Wettbewerb

Der ESPRIX Swiss Award for Excellence und der EFQM Excellence Award werden für das Erreichen von unternehmerischen Spitzenleistungen und Wettbewerbsfähigkeit vergeben. Der Bewertungsprozess orientiert sich an den Kriterien des EFQM Excellence Modells

Die EFQM Verpflichtung zu Excellence (C2E)

Schritt 1: Selbstbewertung

Das Ziel besteht darin, eine begrenzte Anzahl von Verbesserungspotenzialen zu identifizieren, zu priorisieren und drei Verbesserungsprojekte festzulegen, die für die Organisation relevant und wenn möglich die strategische Ausrichtung des Unternehmens erkennen lassen. Der Prozess der Selbstbewertung ergibt Erkenntnisse über die Aktivitäten der Organisation auf der Basis des EFQM Excellence Modells sowie über die Stärken und Verbesserungspotenziale. Für die Durchführung steht Ihnen auf www.swissbex.ch ein Excel-basierter elektronischer Fragebogen als Download zur Verfügung.

Die Liste der Verbesserungsbereiche bildet die Grundlage für die Priorisierung und Auswahl der Verbesserungsprojekte. Für das Erreichen der EFQM Verpflichtung zu Excellence (C2E) ist die erfolgreiche Planung und Umsetzung von mindestens drei Verbesserungsprojekten erforderlich. Die unternehmensspezifischen Verbesserungsprojekte werden in einen Aktionsplan übertragen und die Umsetzung definiert. Eine Word Vorlage für den Aktionsplan mit Hinweisen für die Inhalte steht Ihnen ebenfalls auf www.swissbex.ch als Download zur Verfügung.

Schritt 2: Der Aktionsplan

Die Verbesserungsprojekte im Aktionsplan müssen aus der Selbstbewertung abgeleitet und innerhalb von neun bis zwölf Monaten nach Abschluss der Selbstbewertung umsetzbar sein.

Der Aktionsplan dokumentiert die folgenden Schritte:

- Information und Ergebnisse der Selbstbewertung
- Definition der Kriterien für die Priorisierung der Verbesserungsbereiche
- Priorisierung und Auswahl der Verbesserungsprojekte
- Definition der zu erwartenden Ergebnisse und des angestrebten Nutzens
- Planung, Dokumentation und Umsetzung der Verbesserungsaktivitäten
- Bewertung und Überprüfung der Zielerreichung

Weitere Hinweise zur Beschreibung der einzelnen Schritte finden Sie in der Word Vorlage des Aktionsplans EFQM Verpflichtung zu Excellence (C2E). Der Aktionsplan wird in einer ersten Version mit der Anmeldung an die SAQ eingereicht.

Schritt 3: Die Anmeldung

Mit dem Anmeldeformular wird der vollständig ausgefüllte Aktionsplan (Version 1) an die SAQ eingereicht. Sämtliche Dokumente für das Erreichen der EFQM Stufe Verpflichtung zu Excellence (C2E) inkl. Kosten für den Vor Ort Besuch des Validators stehen dem Bewerber auf www.swissbex.ch zur Verfügung. Im Anschluss an die vollständig eingereichten Unterlagen (Anmeldeformular und Aktionsplan Version 1) bestätigt Ihnen die SAQ Ihre Bewerbung mit den Kontaktdaten des Validators.

Schritt 4: Umsetzung der Verbesserungsprojekte

Die Umsetzung des Aktionsplans bzw. der Verbesserungsprojekte erfordert eine regelmässige Überwachung, um zu gewährleisten, dass die erwarteten Ergebnisse erreicht werden.

Nachfolgend sind Empfehlungen aufgeführt, die Sie bei der erfolgreichen Umsetzung des Aktionsplans unterstützen:

- Bestimmen Sie einen Gesamtverantwortlichen für die Projektkoordination sowie Teilverantwortliche für die einzelnen Verbesserungsprojekte mit Rolle, Aufgaben und Kompetenzen.

- Stellen Sie sicher, dass Ihre Verbesserungsprojekte „greifen“, d.h. der Fortschritt überwacht und der erzielte Nutzen gemessen wird. So können Sie gegebenenfalls Änderungen bzw. Korrekturen an den Projektplänen vornehmen.
- Gewährleisten Sie eine reibungslose Kommunikation innerhalb der Organisation, um Akzeptanz und Verantwortungsbewusstsein sicher zu stellen.
- Stellen Sie den Transfer Ihrer Verbesserungsaktivitäten über den Projektabschluss hinaus in ins Tagesgeschäft sicher.
- Dokumentieren Sie die Projektfortschritte im Aktionsplan Version 2.

Validierung

Die Validierung ist der Prozess, bei dem vor Ort festgestellt wird, ob Ihr Unternehmen bzw. der überprüfte Bereich die Voraussetzungen für die EFQM Verpflichtung zu Excellence (C2E) erfüllt. Im Rahmen der Validierung müssen Sie den Nachweis erbringen, dass Sie die drei Verbesserungsprojekte entsprechend Ihres Aktionsplans erfolgreich umgesetzt haben.

Organisation und Vorbereitung

Der Vor Ort Besuch des Validators ist Bedingung für die Erreichung der Anerkennung. Der Validator wird mit Ihnen Kontakt aufnehmen, um ein Datum für ein Vorgespräch mit Ihnen zu vereinbaren. Im Rahmen dieses Gesprächs werden Sie dem Validator Ihren EFQM Weg bzw. die erarbeiteten Dokumente persönlich vorstellen und das Programm für den Vor Ort Besuch (Validierung) gemeinsam erstellen. Bereiten Sie Beispiele Ihrer internen Kommunikation vor, die im Zusammenhang mit der Projektumsetzung oder der Überprüfung der Fortschritte stehen. Der Validator benötigt Ihren vollständigen und aktuellen Aktionsplan inklusive der Ergebnisse der Selbstbewertung.

Ausserdem wird Sie Ihr Validator auf die folgenden Punkte aufmerksam machen:

- Sie sollten gewährleisten, dass alle Mitglieder des obersten Führungsteams (oder möglichst viele davon) die an der Selbstbewertung teilgenommen haben für den Firmenbesuch zur Verfügung stehen.
- Zudem sollten Mitarbeitende verfügbar sein, die bei den Verbesserungsprojekten aktiv mitgearbeitet haben sowie Mitarbeitende, die von den Verbesserungsprojekten betroffen sind. Diese werden von Ihrem Validator gruppenweise oder im Rahmen von Einzelgesprächen befragt, damit er überprüfen kann, in welchem Ausmass Ihre Aktionen in der Praxis umgesetzt werden.

Die Version 2 des Aktionsplans inklusive der erreichten Ziele und Verbesserungen wird der SAQ und dem Validator vor der Validierung elektronisch zur Verfügung gestellt.

Nachfolgend ist ein Beispiel für den Ablauf eines Vor Ort Besuchs aufgeführt:

Punkte des Tagesprogramms
Vorstellen der Teilnehmer und Treffen mit dem Führungsteam
Übersicht über den Prozess und Erklärung des Zwecks des Vor Ort Besuchs
Definition der Kriterien für die Anerkennung der EFQM Verpflichtung zu Excellence (C2E)
Nachweis und Sammlung von Daten - strukturierte Befragungen auf der Grundlage des Aktionsplans
Mittagessen
Prüfung der Umsetzung – Dokumentationsüberprüfung
Prüfung der Umsetzung – Gespräch mit einzelnen Mitarbeitern
Vorbereitung der Feedback-Präsentation
Feedback für die Unternehmensleitung
Nächste Schritte und Abschluss des Vor Ort Besuchs

Vor Ort Besuch und EFQM Anerkennung

Am Validierungstag wird Ihnen der Validator mündlich mitteilen, ob Ihre Bewerbung erfolgreich verlaufen ist. Bei einer erfolgreichen Validierung erhalten Sie innerhalb von 15 Arbeitstagen per E-Mail einen schriftlichen Bericht. Mit dem Feedbackbericht erhalten Sie die provisorische (elektronische) EFQM Urkunde. Die offizielle Urkunde mit einer Gültigkeit von zwei Jahren wird Ihnen per Post zugestellt oder auf Wunsch von einem SAQ Vertreter oder dem Validator persönlich vor Ort in Ihrem Unternehmen übergeben.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg auf dem Weg der Excellence.

Ihr Ansprechpartner für die EFQM Verpflichtung zu Excellence (C2E):

SAQ SwissBEx
Swiss Association for Quality
Siegfried Schmidt
Stauffacherstrasse 65/42
3014 Bern
Telefon: 031 330 99 04
Telefax: 031 330 99 10
siegfried.schmidt@saq.ch
www.swissbex.ch