



Swiss Association for Quality

Leitfaden für Bewerber EFQM Anerkennung für Excellence (R4E)



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 für Bewerber	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 Anerkennung für Excellence (R4E)	5
Schritt 1: Selbstbewertung	5
Schritt 2: Anmeldung.....	6
Schritt 3: Bewerbung.....	6
Schritt 4: Vor Ort Besuch.....	6
Schritt 5: Anerkennung.....	6
Aufbau	7
Schlüsselinformationen	8
Ergebnisse.....	8
Beispiele	9
Befähiger Tabelle.....	9
Anhänge	11
Abschliessende Bearbeitung und Weiterentwicklung	11
Allgemeine Hinweise	11

Zweck des Leitfadens für Bewerber

Der R4E Leitfaden für Bewerber richtet sich an Unternehmen, die sich auf der Basis einer ganzheitlichen, unabhängigen, externen Beurteilung erfolgreich weiterentwickeln möchten und beschreibt den Nutzen, die Anforderungen und die einzelnen Schritte auf dem Weg zur EFQM Anerkennung für Excellence (R4E). Der Leitfaden soll Ihnen helfen, Ihre Organisation bestmöglich darzustellen und die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass die Assessoren eine fundierte, für Sie hilfreiche Beurteilung und eine korrekte Bewertung vornehmen können. Eine separate Word Vorlage für das Verfassen der Bewerbungsschrift mit ergänzenden Hinweisen steht Ihnen auf www.swissbex.ch als kostenloser Download zur Verfügung.

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 Anerkennungsprogramm

EFQM Excellence Modell 2013

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

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 bzw. bestätigt somit die 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 Anerkennung für Excellence (R4E)

Schritt 1: Selbstbewertung

Zugelassen für die Teilnahme am EFQM Anerkennungsprogramm Stufe 2 sind Organisationen, die in den letzten zwei Jahren mindestens eine Selbstbewertung nach einer anerkannten EFQM Selbstbewertungsmethode auf der Basis des EFQM Excellence Modells 2013 durchgeführt haben. Bei Einreichen der Bewerbungsschrift vor dem 30. Juni 2013 ist auf Wunsch ein Assessment auf der Basis des EFQM Excellence Modells 2010 möglich. Für die Vorbereitung werden Ihnen von der SwissBEx auf Wunsch Excel basierte EFQM Selbstbewertungstools wie z. B. die Business Excellence Matrix kostenlos zur Verfügung gestellt.

Schritt 2: Anmeldung

Der Weg zur EFQM Anerkennung für Excellence (R4E) kann jederzeit begonnen und durchgeführt werden. Das Anmeldeformular auf www.swissbex.ch beinhaltet Informationen zum Umfang des Assessments (Anzahl Tage vor Ort Besuch der Assessoren), die Kosten für den Bewertungsprozess der Assessoren sowie die offizielle Anerkennung durch die SAQ als Nationaler Partner der EFQM.

Schritt 3: Bewerbung

Für die Bewerbung um die EFQM Anerkennung für Excellence (R4E) steht Ihnen auf www.swissbex.ch eine Word Vorlage zur Verfügung. Um den Assessoren eine professionelle Vorbereitung des vor Ort Besuches zu ermöglichen, bitten wir Sie, die Bewerbungsschrift **zwei Monate** vor dem gewünschten Assessment Termin an die SAQ zu übermitteln. Abweichende Fristen bzw. ein späteres Einreichen des Bewerbungsdokuments sind mit der SAQ zu vereinbaren.

Schritt 4: Vor Ort Besuch

Das Assessoren Team erarbeitet gemeinsam mit Ihnen das Programm für den 2 – 3 tägigen Vor Ort Besuch in Abhängigkeit von Ihrer Organisationsgrösse. Auch hier steht das Verständnis der Assessoren für Ihre Organisation und Ihr Geschäftsmodell im Vordergrund, um den grösstmöglichen Nutzen in Form eines wertschöpfenden Feedbacks sowie die erfolgreiche EFQM Anerkennung für Excellence (R4E) zu ermöglichen.

Schritt 5: Anerkennung

Das Assessoren Team bewertet Ihre Organisation und stellt bei erfolgreicher Bewerbung bei der SAQ den Antrag auf die 3*, 4* oder 5* EFQM Anerkennung für Excellence. Das Assessoren Team stellt der SAQ einen umfassenden Feedbackbericht innerhalb von 10 Arbeitstagen im Anschluss an den vor Ort Besuch zur Verfügung. Dieser Bericht wird von der SAQ nach fünf Arbeitstagen freigegeben und Ihnen übermittelt. Um die EFQM Anerkennung für Excellence (R4E) zu erreichen, muss der Bewerber zwischen 300 und 500 Punkten erzielen. Der Bewerber erhält mit dem Feedbackbericht die offizielle EFQM Urkunde von der SAQ, die auf Wunsch persönlich vor Ort übergeben werden kann. Die Urkunde sowie die EFQM Logos werden dem Bewerber ebenfalls in elektronischer Form zur Verfügung gestellt. Bei erfolgreicher Bewerbung wird Ihr Unternehmen auf www.swissbex.ch „Die SAQ gratuliert“ sowie auf der EFQM Homepage aufgeführt.



EFQM Anerkennung für Excellence (R4E)

Das R4E Bewerbungsdokument

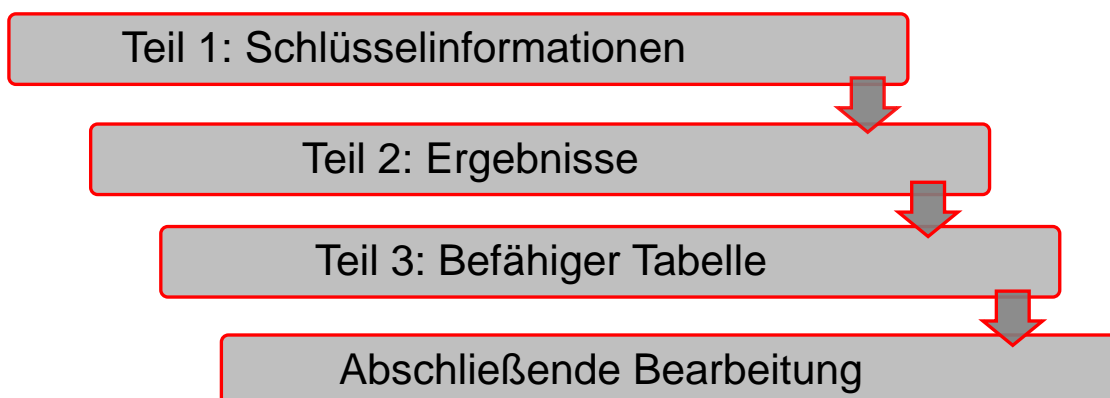
Die Struktur des R4E Bewerbungsdokuments wurde aus den Bewerbungen für die Teilnahme am EFQM Anerkennungsprogramm abgeleitet. Das Dokument bietet einen unbürokratischen Weg zur Darstellung der wesentlichen Aktivitäten, Dynamik, Verbesserungsprojekte und die Ergebnisse Ihrer Organisation. Aufgrund der Transparenz wird Ihr Bewerbungsdokument zu einem effektiven Management-Werkzeug und bietet Hilfestellung bei der Priorisierung, Ausrichtung, der Umsetzung von Verbesserungen sowie beim Erkennen und Transfer von guten Praktiken. Zur Unterstützung eines gemeinsamen Verständnisses und Engagements der Interessengruppen bietet sich das Dokument zudem als ein effektives Kommunikationsinstrument an.

Formale Anforderungen

Die Bewerbungsunterlagen können in deutscher, französischer, italienischer oder englischer Sprache eingereicht werden und müssen der SAQ in schriftlicher und elektronischer Form zugestellt werden. Der Schriftgrad im Text darf nicht kleiner als 10 Punkte sein. Der Schriftgrad in Abbildungen oder Tabellen darf nicht kleiner als 9 Punkte sein. Die Befähiger und die Ergebnisse der Organisation sind für alle Teilkriterien des EFQM Excellence Modells darzustellen. Der Umfang beträgt 35 – 50 Seiten, wobei die Gesamtseitenanzahl inklusive Anhänge 75 Seiten nicht überschreiten sollte.

Aufbau

Das Dokument besteht aus den Schlüsselinformationen, der Befähiger Tabelle sowie den Ergebnissen. Form, Aufbau, Inhalt und Umfang sind nachfolgend beschrieben.



Die Reihenfolge beim Erstellen der Bewerbungsschrift orientiert sich am sogenannten Top Down Ansatz. Daher beschreiben Sie zuerst Ihre Organisation mit Hilfe der Schlüsselinformationen aus strategischer, übergeordneter Sicht. Danach folgt das, was Sie erreichen bzw. welche Ergebnisse Sie erzielen wollen. Die Befähiger Tabelle zeigt anschliessend, wie Sie vorgehen, um Ihre Ziele zu erreichen.

Schlüsselinformationen

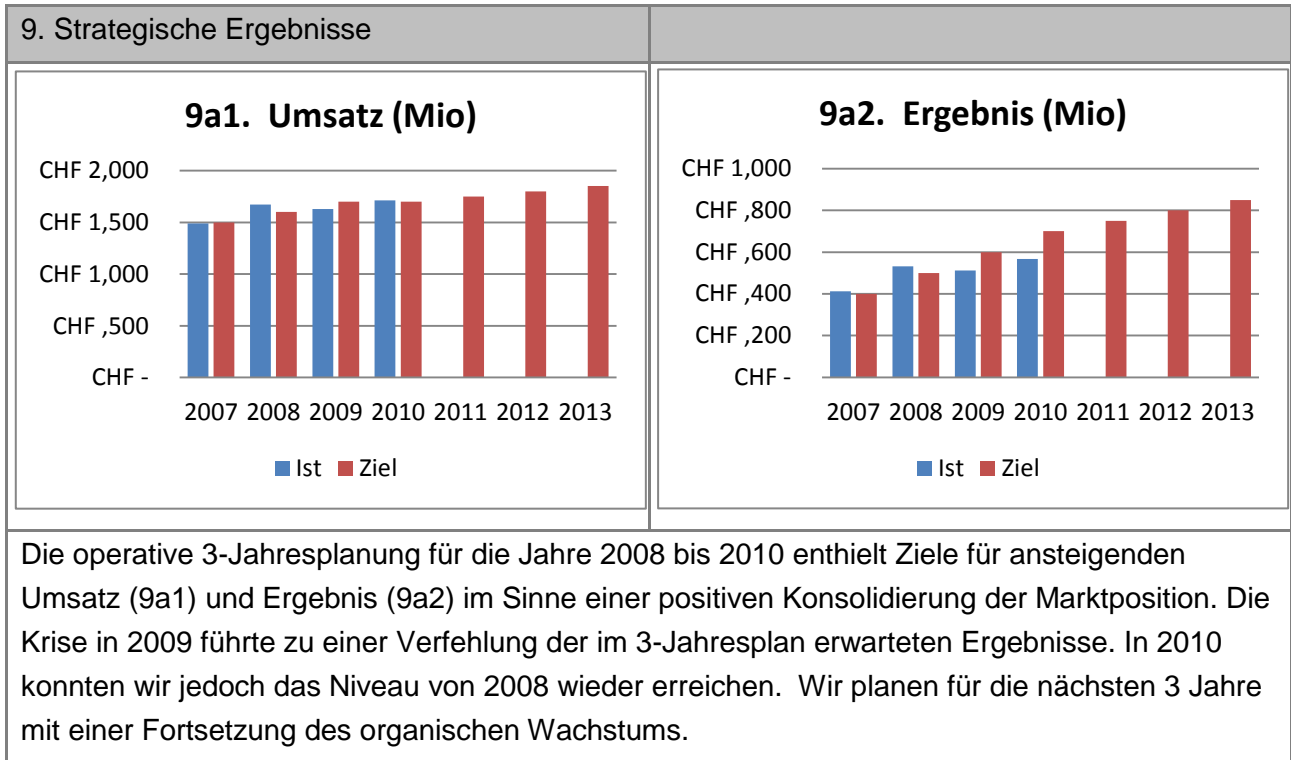
Der Beginn mit den Schlüsselinformationen gewährleistet den Bezug zu den strategischen Herausforderungen der Organisation. In den meisten Organisationen gibt es kaum Diskussionen, was in das Dokument aufgenommen wird, als vielmehr um das, was nicht verwendet wird. Diese Informationen vermitteln einen Überblick über Ihre Organisation, Ihre kritischen Erfolgsfaktoren, Ihre Strategie, Ihre Interessengruppen, Ihre Wertschöpfungskette, Ihr Umfeld, Markt und Konkurrenz – kurz: Über Ihr Geschäftsmodell. Schlüsselinformationen unterstützen die Assessoren dabei, einen Gesamtüberblick zu gewinnen und den strategischen Kontext zu erfassen. Beispiele für den Inhalt finden Sie im R4E Bewerbungsdokument.

Ergebnisse

Der Ergebnis-Teil enthält die wesentlichen, von der Organisation über Jahre erzielten, Ergebnisse, den 8 Teilkriterien zugeordnet. Relevante Ergebnisse werden als eine Reihe von Grafiken dargestellt, die entsprechend segmentiert, die jährlichen Trends der Ergebnisse im Vergleich zu Zielen und relevanten Vergleichen zeigen. In einer kurzen Beschreibung werden weitere Hintergrundinformationen zu den dargestellten Trends, Begründung der Zielsetzung und -erreichung, sowie sinngemäß gleichlautend für die Vergleiche aufgeführt.

Beispiele

In der folgenden Tabelle wird eine typische Darstellung von Ergebnissen wiedergegeben:



Befähiger Tabelle

Der Befähiger Teil ist eine tabellarische Zusammenfassung der wesentlichen Aktivitäten der Organisation zum Erreichen der strategischen Ziele bzw. Ergebnisse. Dieser Teil beschreibt die wichtigsten Ansätze und Verfahren im Rahmen der 5 Befähiger Kriterien bzw. der 24 Teilkriterien des EFQM Excellence Modells. Die Beschreibung umfasst das *Vorgehen*, d.h. was die Organisation tut, wie sie es macht und warum sie es gerade so tut; die *Umsetzung*, d.h. wo das Vorgehen genutzt wird und wie es einheitlich an den relevanten Stellen auch tatsächlich genutzt wird sowie *Bewertung & Verbesserung*, d.h. wie die Ergebnisentwicklung verfolgt wird, wie das Verständnis entwickelt wird, was funktioniert und was die Verbesserungen im Vorgehen/in der Umsetzung treibt (Effektivität und Effizienz betreffend).

Beispiel einer Befähiger Tabelle

	Titel des Vorgehens	Beschreibung der Umsetzung	Verbindung zu anderen Vorgehen und Ergebnissen	Eigner
1a1	Vision & Mission	Vision & Mission werden von der Geschäftsleitung als Teil des 5 Jahresplans definiert. Sie werden an alle Mitarbeiter kommuniziert und an weitere Interessengruppen über die Webseite.	5 Jahresplan (Krit.2); Mitarbeiterbefragung (7a); Marktanteil (9a1)	Geschäftsführer
1a2	Werte	In einer Reihe von Workshops unter Beteiligung von Mitarbeitern aller Ebenen werden die Werte erarbeitet. Sie werden im Intranet publiziert. Die Werte sind mit den 4 Ergebniskriterien des EFQM Excellence Modells verknüpft.	Mitarbeiterbefragung (7a)	

Anhänge

Anhänge können Sie verwenden, um Aspekte aus dem Bewerbungsdokument zu vertiefen und zusätzliche Informationen, z. B. insbesondere Organigramm, Prozessdiagramm, Flussdiagramme hinzuzufügen. Nehmen Sie im Textteil des Bewerbungsdokuments Bezug auf die Anhänge.

Abschliessende Bearbeitung und Weiterentwicklung

Der abschliessenden Bearbeitung kommt im Fall der Erstellung des Dokuments durch verschiedene Mitarbeitende eine besondere Bedeutung zu. Es ist die Konsistenz der Information und Terminologie in den drei Teilen sicherzustellen. Das betrifft auch die Richtigkeit und Vollständigkeit der wesentlichen Bezüge bei den Inhalten der drei Teile.

Allgemeine Hinweise

Das vorliegende Dokument orientiert sich am EFQM Management Dokument 2013. Das Management Dokument wurde von Laurie Bradley, TQMI, Matt Fisher, EFQM und Walter Ludwig, DGQ entwickelt und von den Mitgliedern des SwissBEx Kernteams an die Bedürfnisse der Zielgruppen der SAQ als Nationaler Partner in der Schweiz und Liechtenstein angepasst.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg auf dem Weg der Excellence.

Ihr Ansprechpartner für die EFQM Anerkennung für Excellence (R4E):

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

