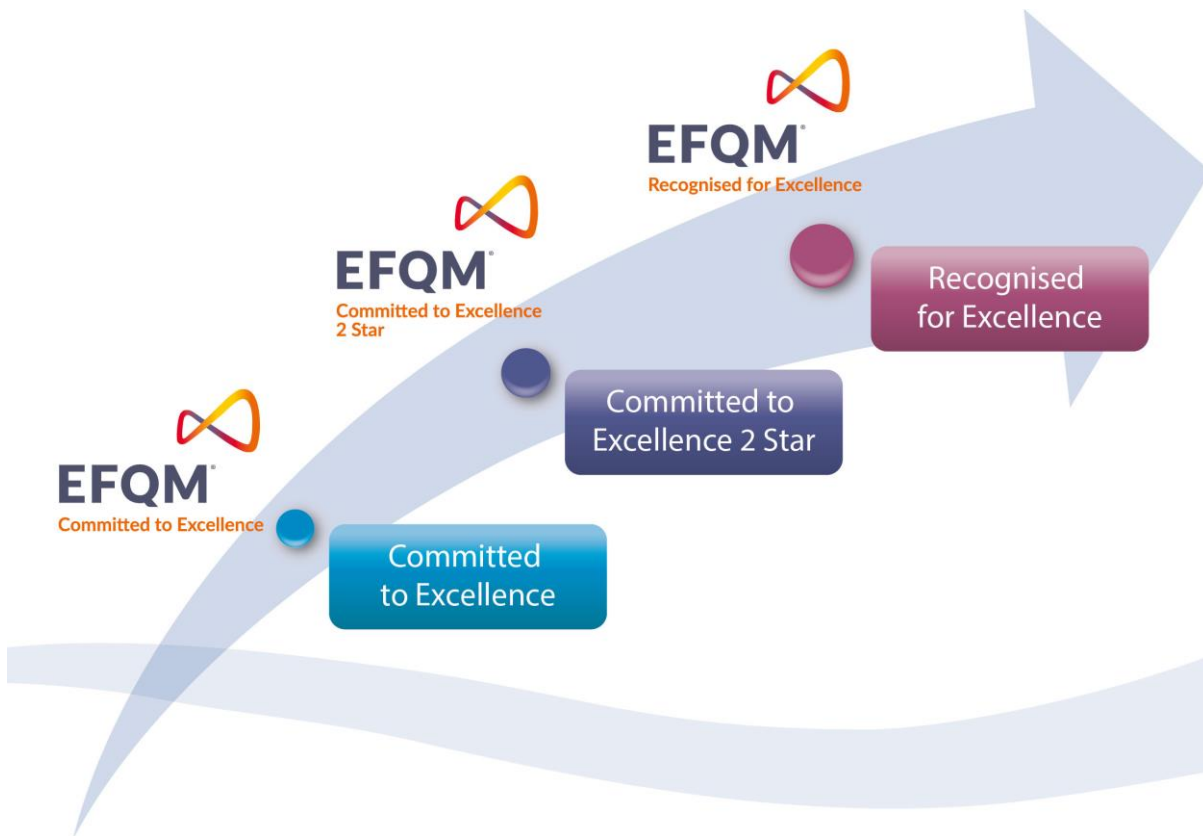


Leitfaden für Bewerber

EFQM Verpflichtung zu Excellence (C2E) 2 Stern

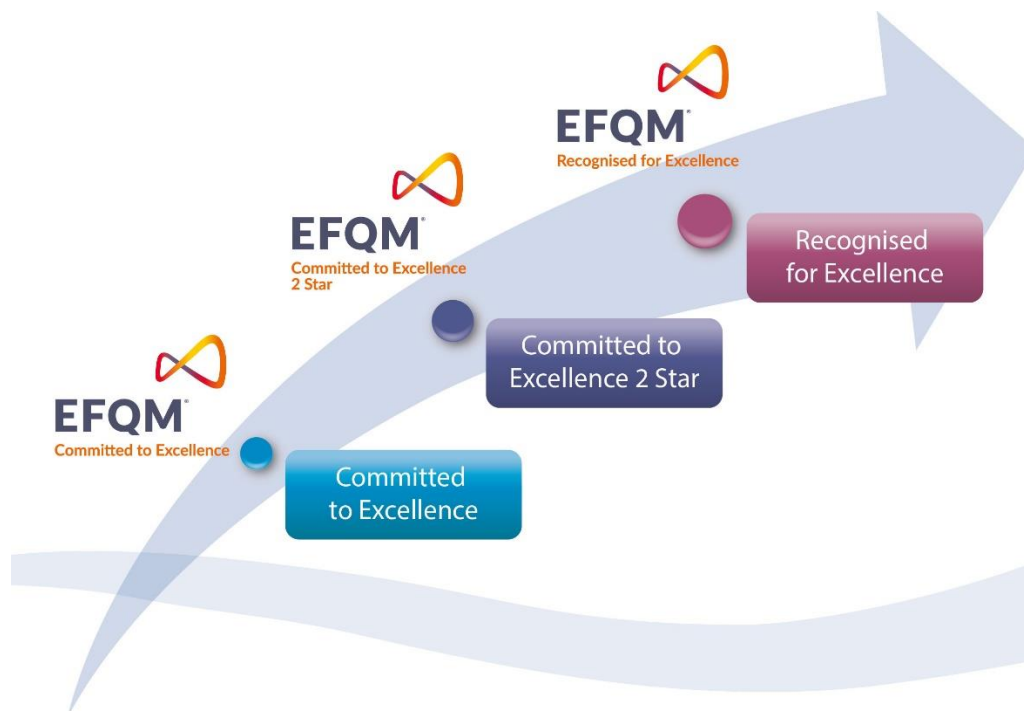


EFQM Verpflichtung zu Excellence

Für das Unternehmen bestehen im Rahmen der Bewerbung um die EFQM Verpflichtung zu Excellence (C2E) zwei Optionen. Beide beginnen mit einer Standortbestimmung in Form einer Selbstbewertung.

EFQM Selbstbewertung

Im Rahmen einer Selbstbewertung auf Basis des Kriterienmodells wird der Reifegrad der bereits vorhandenen Fähigkeiten und Aktivitäten überprüft. Das Vorgehen hilft, Handlungsschwerpunkte zu identifizieren. Die Selbstbewertung darf zum Zeitpunkt der Bewerbung nicht länger als zwei Jahre zurückliegen.



C2E - Validierung von Verbesserungsprojekten

Nachdem das Unternehmen die Selbstbewertung abgeschlossen hat, können Prioritäten für Verbesserungspotenziale identifiziert werden. Während 9 bis 12 Monaten können diese Prioritäten mit der Umsetzung von drei Verbesserungsprojekten bearbeitet werden. Während eines eintägigen Vor-Ort Besuches wird ein Validator die Umsetzung, die Resultate und die Erkenntnisse des Unternehmens beurteilen. Ein Feedbackbericht beschreibt Stärken und Verbesserungspotenziale, die während der Validierung erkannt wurden. Sollte der Fortschritt sichtbar und die Verbesserungsprojekte erfolgreich umgesetzt sein, wird das Unternehmen mit der EFQM Verpflichtung zu Excellence (C2E) ausgezeichnet.

C2E 2 Stern - Assessment

Wenn das Unternehmen aufgrund der Ergebnisse seiner Selbstbewertung die Assessment-Variante wählt, ist ein 8 – 10 seitiges Bewerbungsdokument einzureichen. Zwei externe

Assessoren werden anschliessend im Rahmen eines eintägigen Vor-Ort Besuchs sechs Themenbereiche abhandeln. Das Unternehmen wird auf der Basis der 9 Kriterien des EFQM Excellence Modells bewertet und das Assessoren Team erstellt einen Feedbackbericht.

Zweck des Leitfadens

Dieses Dokument wurde entwickelt, um Unternehmen auf das C2E Assessment vorzubereiten. Eine Dokumentvorlage für das Bewerbungsdokument inklusive Beispiele steht Ihnen auf www.saq.ch als Download zur Verfügung.

Sind Sie bereit für ein Assessment?

Die EFQM hat ein einfaches Hilfsmittel entwickelt, um festzulegen, ob das Unternehmen bereit für ein Assessment ist. Die Bearbeitung der folgenden sechs Themenbereiche spiegelt die derzeitige Unternehmenssituation wider. Für die Bearbeitung der Themenbereiche bzw. Beantwortung der sechs Fragen zu den Mindestanforderungen steht auf www.saq.ch eine einfache Standortbestimmung elektronisch zur Verfügung.

Mindestanforderungen

Um sich dem Assessment zu stellen, wird empfohlen, vier der folgenden Kriterien zu erfüllen und die dazugehörigen Instrumente im Unternehmen effektiv einzusetzen:

- eine strategische Planung über 2 – 4 Jahre
- ein strukturiertes und regelmässiges Management Reporting, das Schlüsselergebnisse und ein Monitoring der Gesamtleistung der Organisation erkennen lässt
- mindestens eine in den letzten zwei Jahren durchgeführte und abgeschlossene Kundenumfrage mit umgesetzten Verbesserungsmaßnahmen
- mindestens eine in den letzten zwei Jahren durchgeführte und abgeschlossene Umfrage bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit umgesetzten Verbesserungsmaßnahmen
- eine Definition und Dokumentation der zum Erreichen der strategischen Ziele erforderlichen Schlüsselprozesse
- ein definiertes und umgesetztes Vorgehen, um die Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells sicherzustellen

Bewerbungsdokument

Um dem Assessoren-Team ein grösstmögliches Verständnis des Unternehmens zu vermitteln, ist ein Bewerbungsdokument zu erstellen, das zwei Bereiche umfasst:

- Überblick des Unternehmens mit Informationen zum Aufbau und zur Strategie;
- Eine Befähiger Tabelle, die die wesentlichen und strategisch relevanten Aktivitäten beschreibt.

Assessment - Struktur

Das C2E Assessment hat einen definierten Aufbau und Zeitplan. Um einen grösstmöglichen Lerneffekt zu erzielen, kann das Unternehmen Kurzpräsentationen für die verschiedenen

Sequenzen vorbereiten und bestimmen, wer am Assessment teilnimmt. Der Schwerpunkt des Assessments besteht jedoch aus Gesprächen, damit die Assessoren das Geschäftsmodell verstehen und beim Erstellen des Feedbackberichts berücksichtigen können.

	Assessor 1	Assessor 2
8.30	Begrüssung und Vorstellung	
9:00	Strategie und Schlüsselergebnisse (Führungsteam)	
10.30	Pause – Konsolidierung Assessoren	
11.00	Kundenmanagement	Personalmanagement
12.00	Pause – Konsolidierung Assessoren	
13.00	Prozessmanagement	Partner-, Lieferanten- und Umweltmanagement
14.00	Pause – Konsolidierung Assessoren	
14.30	Fokusgruppe – 1 - 2 Gruppengespräche zur Vertiefung der Themen	
15.30	Konsolidierung / Vorbereitung Feedback	
17.00	Feedback	
17.30	Abschluss	

Da die Befähiger Tabelle nur das Vorgehen beschreibt, muss das Unternehmen sicherstellen, dass die Ergebnisse während der Interviews zur Verfügung stehen. Der Bewerber sollte Ergebnisse vorweisen und präsentieren können, die einen Trend über 2 – 4 Jahre aufzeigen. Eine Präsentation und Darstellung der erreichten Unternehmensziele ermöglicht ein möglichst wertschöpfendes Feedback am Ende des Prozesses.

Bitte beachten Sie: Es ist Ihre Pflicht, aufzuzeigen, wie effektiv Sie die Anforderungskriterien erfüllen und nicht die Pflicht der Assessoren zu beweisen, dass Sie die Anforderungen nicht erfüllen.

Strategie und Schlüsselergebnisse

Gespräch mit der Unternehmensleitung, zum Verständnis der Strategie sowie die Beweggründe für den Weg der Excellence und die Ergebnisse.

Folgende Aspekte werden aufgezeigt:

- Übersicht der Interessengruppen und Verständnis ihrer Erwartungen und Bedürfnisse
- Strategieentwicklung auf Basis der Erwartungen der Interessengruppen
- Vorgehen für die Definition strategischer Ziele
- Führungsstruktur
- Umsetzung der Strategie

- Schlüsselergebnisse, die auf der Basis der strategischen Ziele erreicht wurden
- Geschäftsumfeld und Mitbewerber
- Vergleiche im Hinblick auf Marktanteile und Mitbewerber

Kundenmanagement

Gespräch über Kundenbeziehungen und Kontakte

Folgende Aspekte werden aufgezeigt:

- Strategie im Kundenbeziehungsmanagement
- Definition und Segmentierung aktueller, zukünftiger und potenzieller Kundengruppen
- Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen
- Kundenbeziehungen im Alltagsgeschäft
- Interne Messgrößen für das Einhalten der Strategie
- Erhebung der Kundenwahrnehmung und daraus abgeleitete Massnahmen
- Kundeninformationen als Treiber des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses
- Benchmarking

Personalmanagement

Gespräch über Führung, Entwicklung und Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Folgende Aspekte werden aufgezeigt:

- Personaleinsatz und -entwicklung
- Funktions- und Stellenbeschreibungen
- Zielsetzungen für die Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern:
Personalkennzahlen
- Erhebung der Wahrnehmung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (z. B. Mitarbeiterbefragung) und daraus abgeleitete Massnahmen
- Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (z. B. Sammeln von Verbesserungsvorschlägen)
- Lernen von und Vergleich mit Anderen

Prozessmanagement

Gespräch über strategisch relevante Prozesse

Folgende Aspekte werden aufgezeigt:

- Identifikation und Dokumentation von Kernprozessen
- Definition von Prozessverantwortlichen, Rollen und Zuständigkeiten
- Partner- und Lieferantenbeziehungen
- Integration der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess
- Überblick über wesentliche Prozessmessgrössen
- Ableitung von Verbesserungsprojekten
- Lernen von und Vergleich mit Anderen

Partner-, Lieferanten- und Umweltmanagement

Gespräch über Partner, Lieferanten, Umweltmanagement und Aspekte bezüglich Corporate Social Responsibility

Folgende Aspekte werden aufgezeigt:

- Auswahl von und Zusammenarbeit mit Partnern
- Auswahl von und Zusammenarbeit mit Lieferanten
- Gesellschaftliches Engagement und Wahrnehmung
- Umweltauswirkungen optimieren
- Umweltbewusstsein bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern schaffen
- Überlegungen zur gesellschaftlichen Verantwortung der Organisation (CSR)
- Lernen von und Vergleich mit Anderen

Fokus Gruppe

Gespräch mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über ihr Erleben der Organisation

Folgende Aspekte werden aufgezeigt:

- zentrale, in vorangegangenen Interviews diskutierte Vorgehensweisen
- Effektivität der internen Kommunikation
- Abstimmung persönlicher, Team- und Unternehmensziele
- Verständnis der Unternehmenskultur
- Einbindung in Verbesserungsmassnahmen

Bei Organisationen mit weniger als 12 Personen kann die Fokus Gruppe durch ein Meeting mit dem Führungsteam ersetzt werden, um sicherzustellen, dass die Assessoren sämtliche für das Assessment relevanten Informationen erhalten haben.

Feedback und Abschluss

In der Feedbackrunde erfolgt ein Erfahrungsaustausch mit den Assessoren über zentrale Stärken und Verbesserungspotenziale, die vor Ort beobachtet wurden.

Die nächsten Schritte

Die Assessoren senden den Feedbackbericht zur Überprüfung und Freigabe an die SAQ Swiss Association for Quality. Den Bescheid über die erreichte Anerkennung erhalten Sie zusammen mit dem Feedbackbericht.

Der Feedbackbericht

Der Feedbackbericht bietet ein wertschöpfendes Feedback über das Unternehmen im Hinblick auf das EFQM Excellence Modell. Der Bericht umfasst ein Management Summary, ein detailliertes Feedback zu jedem der neun EFQM Kriterien und ein Bewertungsprofil. Die Bewertung entspricht der im Rahmen aller Assessments angewandten Bewertungsmethode.

- Die maximal mögliche Punktzahl beträgt 600.
- Die Bewertung wird pro Kriterium in 10er Schritten dargestellt (z. B. 11 – 20).
- Die Gesamtpunktzahl wird in 50er Schritten dargestellt (z. B. 201 – 250).

Gleichzeitig zeigt der Feedbackbericht die von den Assessoren beobachteten Stärken und Verbesserungspotenziale auf.

EFQM Anerkennung

Für die EFQM Verpflichtung zu Excellence (C2E) 2 Stern sind mehr als 200 Punkte erforderlich

Bei mehr als 300 Punkten kann sich das Unternehmen in einem nächsten Schritt um die EFQM Anerkennung für Excellence (R4E) bewerben.



Business
Excellence

Swiss Association for Quality

C2E 2 Stern Leitfaden für Bewerber

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg auf dem Weg der Excellence.

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

SAQ Swiss Association for Quality

Siegfried Schmidt

Stauffacherstrasse 65/42

3014 Bern

Telefon: 031 330 99 04

bex@saq.ch

www.saq.ch



EFQM[®]

National Partner
Organisation