

EFQM-Anerkennungsprogramm

"Stufen der Excellence"



Committed to excellence

Verpflichtung zu Excellence (C2E)

Leitfaden für Bewerber

INHALT

Einleitung.....	3
EFQM Verpflichtung zu Excellence (C2E)	3
1. Selbstbewertung.....	4
2. Kriterien für die Priorisierung von Verbesserungsprojekten.....	4
3. Umsetzungsplan.....	5
4. Anmeldung	5
5. Verbesserungsprojekte umsetzen.....	6
6. Validierung	6
7. Organisation des Besuchs vor Ort	7
7.1 Vorbereitung	7
7.2 Durchführung.....	8
7.3 Abschluss	8

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

Stiftung ESPRIX
Geschäftsstelle
Postfach 1
8912 Obfelden

T 044 281 00 13
F 044 281 00 16
excellence@esprix.ch
www.esprix.ch

EFQM  **Partner**
Shares what works.

Stiftung ESPRIX

Nationaler Partner der EFQM (European Foundation of Quality Management)

Die Stiftung ESPRIX wurde gegründet, um "die Wettbewerbsfähigkeit - im Sinne von Excellence - von Unternehmen und Organisationen am Wirtschaftsstandort Schweiz und Liechtenstein zu fördern". Sie ist nationaler Partner der EFQM in der Schweiz und Liechtenstein, die berechtigt ist, alle Stufen des europäischen Anerkennungsprogrammes zu qualifizieren. Diese sind: "Verpflichtung zu Excellence" (Committed to Excellence (C2E)), „Anerkennung für Excellence (Recognised for Excellence (R4E))“ und der nationale „ESPRIX Swiss Award for Excellence“, die höchste nationale Anerkennung.

Seit 1998 führt die Stiftung den jährlichen ESPRIX-Wettbewerb durch. So motiviert ESPRIX Unternehmen und Organisationen, sich mit den Besten zu messen und erkennt hervorragende Leistungen durch die Verleihung des ESPRIX Swiss Award for Excellence an.

Erfahrene Führungskräfte und praxiserprobte Experten validieren und begutachten Unternehmen und Organisationen auf dem Weg der Excellence. Sie geben als ESPRIX-C2E-Validatoren Orientierung und zeigen als ESPRIX-R4E-Assessoren Entwicklungspotenziale auf.

Einleitung

Der vorliegende Leitfaden unterstützt Bewerber, die sich für eine systematische Entwicklung des eigenen Unternehmens hin zu einer exzellenten Organisation entschieden haben und am EFQM-Anerkennungsprogramm für die Stufe „Verpflichtung zu Excellence“ (C2E) teilnehmen möchten. Sie finden hier das Vorgehen erläutert, wie durch eine Selbstbewertung und die Planung und Umsetzung von Verbesserungsprojekten bessere Ergebnisse erzielt werden.

EFQM Verpflichtung zu Excellence (C2E)

Die Verpflichtung zu Excellence ist in zwei Phasen aufgeteilt. In der ersten Phase führt der Bewerber eine Selbstbewertung auf Basis des EFQM-Excellence-Modells durch, aus der Verbesserungsprojekte definiert und umgesetzt werden. In der zweiten Phase wird ein lizenzierte(r) ESPRIX-C2E-ValidatorIn die Projekte vor Ort begutachten und ein strukturiertes Feedback geben.

1. Selbstbewertung

Die Selbstbewertung muss die neun Kriterien des EFQM-Excellence-Modells oder die acht Grundkonzepte umfassen. Sie muss mit Hilfe einer von ESPRIX anerkannten Methode durchgeführt werden (z.B. Workshop- oder Fragebogen-Methode). Kontaktieren Sie bitte ESPRIX rechtzeitig und stellen Sie sicher, dass die verwendete Selbstbewertungsmethode den Standards von ESPRIX entspricht. Auf www.esprix.ch steht Ihnen eine Online-Version eines Fragebogens zur Verfügung.

Die Selbstbewertung ermöglicht es den Bewerbern, für die Entwicklung des Unternehmens relevante Verbesserungsprojekte zu identifizieren, entsprechende Umsetzungspläne zu erstellen und diese anschliessend umzusetzen.

In der Regel umfasst eine Selbstbewertung die folgenden Erkenntnisse:

- ◆ die derzeitigen Aktivitäten Ihrer Organisation, auf Basis des EFQM Excellence Modells;
- ◆ eine Liste von Stärken und Verbesserungsbereichen;
- ◆ drei priorisierte Verbesserungsprojekte, die für die Weiterentwicklung des Unternehmens relevant sind.

Die Liste der Verbesserungsbereiche bildet die Grundlage für die Priorisierung und Auswahl von drei Verbesserungsprojekten.

Um die Anerkennung „Verpflichtung zur Excellence“ zu erreichen, müssen die drei Verbesserungsprojekte geplant und erfolgreich umgesetzt werden.

2. Kriterien für die Priorisierung von Verbesserungsprojekten

Die Priorisierung der Verbesserungsbereiche sowie die Auswahl der Verbesserungsprojekte sollten nach festgelegten Kriterien erfolgen, wie zum Beispiel:

- ◆ **Nutzen:** Auswirkung auf die Unternehmensziele (z.B. Kundennutzen, Strategieerfüllung)
- ◆ **Fähigkeit:** Fähigkeit zur Umsetzung (Kosten/ Nutzen, Kompetenz, Agilität)

Ein systematisches Vorgehen ist ein kritischer Erfolgsfaktor auf dem Weg zu Excellence. Die Nachvollziehbarkeit der Priorisierung ist für den Validierungsprozess von grosser Bedeutung und muss in der Umsetzungsplanung entsprechend dokumentiert werden.

3. Umsetzungsplan

Die Verbesserungsprojekte sollen die Leistungsfähigkeit der Organisation und/ oder das Erreichen zuvor festgelegter Organisationsziele nachhaltig positiv beeinflussen und sich innerhalb von neun bis zwölf Monaten nach Erstellung der Selbstbewertung umsetzen lassen. Die ausgewählten Verbesserungsprojekte müssen aus der Selbstbewertung abgeleitet und priorisiert sein.

Die Validierung sollte spätestens zwölf Monate nach der Durchführung der Selbstbewertung abgeschlossen sein. Damit genügend Zeit für die Umsetzung der Verbesserungsprojekte bleibt, empfehlen wir einen Zeitraum von maximal drei Monaten zwischen der Selbstbewertung und der Auswahl der Verbesserungsprojekte.

Im Umsetzungsplan sind folgende Schritte dokumentiert:

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

Für die Dokumentation der Verbesserungsprojekte benutzen Sie bitte die Vorlage „Umsetzungsplan“ (siehe Anhang). Der vollständig ausgefüllte Umsetzungsplan (**Version 1**) ist mit der Anmeldung an ESPRIX einzureichen.

Die Geschäftsstelle teilt Ihrer Organisation einen lizenzierten Validator zu und klärt allfällige Interessenkonflikte mit Ihnen.

Der ESPRIX Validator nimmt dann mit Ihnen Kontakt auf und bespricht den Umsetzungsplan und das weitere Vorgehen.

4. Anmeldung

Sie reichen an ESPRIX das vollständig ausgefüllte Anmeldeformular sowie den vollständig ausgefüllten Umsetzungsplan (**Version 1**) ein. Anschliessend erhalten sie eine Bestätigung der eingegangenen Bewerbung und die Kontaktdaten des Validators.

5. Verbesserungsprojekte umsetzen

Die Verbesserungsprojekte müssen entsprechend der Planung umgesetzt werden. Um zu gewährleisten, dass die erwarteten Ergebnisse wirklich erreicht werden, ist eine regelmässige Überwachung der Arbeiten und der erzielten Fortschritte notwendig. Diese Fortschritte sollen im Umsetzungsplan „Version 2“ dokumentiert werden.

Folgende Punkte sollten Sie für eine erfolgreiche Umsetzung besonders beachten:

- ◆ Bestimmen Sie einen Gesamtprojektleiter für die Umsetzung, Koordination und Überwachung des Fortschritts der Verbesserungsprojekte.
- ◆ Benennen Sie Verantwortliche für die Leitung der einzelnen Verbesserungsprojekte. Definieren Sie deren Rolle, Aufgaben und Kompetenzen.
- ◆ Stellen Sie sicher, dass Ihre Verbesserungsprojekte „greifen“. Dazu benötigen Sie ein Verfahren, mit dem der Fortschritt überwacht und der erzielte Nutzen gemessen wird. So können Sie gegebenenfalls rechtzeitig eingreifen und Änderungen bzw. Korrekturen an den Umsetzungsplänen vornehmen.
- ◆ Definieren Sie Kriterien, anhand derer Sie beurteilen können, ob Ihre Verbesserungsprojekte die gewünschte Wirkung erzielen.
- ◆ Dokumentieren Sie die Projektfortschritte im Umsetzungsplan (**Version 2**)
- ◆ Stellen Sie durch geeignete Kommunikation sicher, dass sich innerhalb Ihrer Organisation, insbesondere aber beim betroffenen Personenkreis, Akzeptanz und Verantwortungsbewusstsein für die geplanten Verbesserungsprojekte und Veränderungen entwickeln können.
- ◆ Stellen Sie nach Projektabschluss den Transfer ins Tagesgeschäft sicher
- ◆ Sicher gibt es Mitarbeitende innerhalb Ihrer Organisation, die Erfahrung in den Bereichen Projekt- und Changemanagement haben. Nutzen Sie die Erfahrung dieser Mitarbeitenden bei der Planung und Umsetzung der Verbesserungsprojekte.

6. Validierung

Mit der Validierung wird vor Ort festgestellt, ob Ihr Unternehmen in den relevanten Bereichen die Voraussetzungen für die Erlangung der Stufe „Verpflichtung zur Excellence“ (C2E) erfüllt.

Die Validierung wird von einem von ESPRIX lizenzierten C2E ValidatorIn durchgeführt. Sie findet neun bis zwölf Monate nach Abschluss der Selbstbewertung statt.

Im Rahmen der Validierung müssen Sie den Nachweis erbringen, dass Sie die ausgewählten Verbesserungsprojekte entsprechend ihres Umsetzungsplanes umgesetzt haben. Die Bewertung durch den Validator erfolgt nach Vorgaben der EFQM auf Basis der RADAR-Matrix.

Auch wenn einzelne Verbesserungsprojekte ihre Wirkung erst nach Abschluss der Validierung vollständig entfalten können, sind Zwischenergebnisse zu dokumentieren und für die Validierung bereitzustellen.

7. Organisation des Besuchs vor Ort

Der Besuch Ihrer Organisation wird in Absprache mit Ihnen und dem Validator durchgeführt. Er ist Bedingung für die Erreichung der Anerkennung „Verpflichtung zu Excellence“.

7.1 Vorbereitung

Nach dem Eingang Ihrer vollständigen Anmeldung wird der Validator mit Ihnen Kontakt aufnehmen, um ein Vorbereitungsgespräch zu vereinbaren. Der Validator bespricht mit Ihnen den Umsetzungsplan (**Version 1**) der drei eingereichten Projekte und erläutert das Vorgehen für den Besuch vor Ort. Zusammen legen sie den Validierungstermin fest.

Für den Tag der Validierung sind folgende Punkte zu beachten:

- ◆ Sicherstellen, dass Mitglieder des obersten Führungsteams, die an der Selbstbewertung teilgenommen haben, für den Besuch vor Ort zur Verfügung stehen.
- ◆ Sicherstellen, dass die Projektleiter zur Verfügung stehen
- ◆ Sicherstellen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung stehen, die an einer oder mehreren der folgenden Aktivitäten beteiligt waren:
 - Selbstbewertung
 - Erstellung des Umsetzungsplans
 - Umsetzung der Verbesserungsprojekte
 - Auswirkungen der Projektergebnisse
- ◆ Möglichkeit zum Einblick in z. B. Mitteilungen, Sitzungsunterlagen im Zusammenhang mit der Umsetzung der Verbesserungsprojekte.
- ◆ Die **Version 2** des Umsetzungsplans beschreibt die erreichten Ergebnisse sowie evtl. vorgenommene Änderungen im Verlauf des Projektes. Die Version 2 wird dem Validator 3- 4 Wochen vor dem Validierungstermin elektronisch zugestellt.

7.2 Durchführung

Nachfolgend finden Sie ein typisches Beispiel für den Ablauf eines solchen Besuchs:

Tagesprogramm	Zeit
Vorstellen der Teilnehmenden und Treffen mit dem Führungsteam	
Übersicht über den bisherigen Prozess Erklärung des Zwecks des Besuchs vor Ort	
Besprechung der Selbstbewertung (Methodik und Ergebnisse)	
Interviews zu den Verbesserungsprojekten 1-3 Strukturierte Befragung auf der Grundlage der Umsetzungspläne Befragung Projektleitende Befragung Mitarbeitende	
Prüfung der Umsetzung – Gespräch mit einzelnen Mitarbeitenden	
Vorbereitung der Feedback-Präsentation	
Feedback für die Unternehmensleitung und Interessierte	
Nächste Schritte und Abschluss des Besuchs	

7.3 Abschluss

Am Ende des Besuchs vor Ort informiert Sie der Validator, ob die Bewerbung erfolgreich verlaufen ist.

Innerhalb von drei Wochen nach dem Besuch vor Ort erhalten Sie einen schriftlichen Bericht, in dem Ihnen mitgeteilt wird, in welchen Bereichen Sie gute Ergebnisse erzielt haben und bei welchen Elementen noch Verbesserungsmöglichkeiten bestehen.

Organisationen, deren Bewerbung erfolgreich ist, erhalten als Bestätigung ihrer Leistungen die Anerkennungsurkunde der EFQM „Verpflichtung zu Excellence“.

Die Gültigkeitsdauer der Anerkennung ist auf zwei Jahre befristet. Nach 2 Jahren kann eine erneute Bewerbung erfolgen oder die nächst höhere Stufe „Anerkennung für Excellence“ angestrebt werden.

Organisationen, deren Bewerbungen nicht erfolgreich waren, erhalten konkrete Informationen, in welchen Bereichen Verbesserungen notwendig sind, um die Anerkennung „Verpflichtung zu Excellence (Durchführung innerhalb von drei Monaten) erfolgreich abzuschliessen.

Erfolgt eine Wiederanmeldung **nach** Ablauf der 3 Monate, ist der gesamte Prozess inklusive Selbstbewertung, Auswahl und Priorisierung von Projekten durchzuführen.

Die Kosten des zusätzlichen Firmenbesuchs werden verrechnet. Die Kosten bei Neuanschreibung entsprechen denen einer vollständigen Validierung.

Viel Erfolg auf dem Weg zur Excellence!

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

Stiftung ESPRIX

T 044 281 00 13

F 044 281 00 16

excellence@esprix.ch

www.esprix.ch

EFQM  **Partner**
Shares what works.