

VERPFLICHTUNG ZU EXCELLENCE

C2E

ESPRIX

■ EFQM Verpflichtung zu Excellence (C2E) Assessment

Leitfaden für Bewerber

## Inhaltsverzeichnis

1. EFQM Verpflichtung zu Excellence (C2E) Assessment.....	3
2. Leistungsumfang .....	3
3. Zweck des Leitfadens .....	3
4. Sind Sie bereit für ein EFQM Committed to Excellence (C2E) Assessment? .....	3
5. Bewerbung.....	4
5.1. Schlüsselinformationen .....	4
5.2. Wichtige Vorgehen, Instrumente und Projekte.....	4
5.3. Wichtige Ergebnisse im Überblick.....	7
6. Besuch vor Ort.....	7
6.1. Interviews .....	8
6.2. Schlussgespräch .....	8
7. Bericht.....	8

## 1. EFQM Verpflichtung zu Excellence (C2E) Assessment

Das EFQM Committed to Excellence (C2E) Assessment eignet sich für Organisationen:

- deren Führung an einer kontinuierlichen Verbesserung des gesamten Managementsystems interessiert ist und zielgerichtet daran arbeitet.
- die der begründeten Meinung sind, dass dabei schon Fortschritte erzielt wurden, diese aber noch nicht für das umfangreichere Recognised for Excellence (R4E) Assessment-Verfahren ausreichen.
- die mit verhältnismässig wenig Aufwand eine objektive Standortbestimmung vornehmen wollen, um gezielt weitere Verbesserungen planen und umsetzen zu können.

## 2. Leistungsumfang

Im Rahmen des EFQM Verpflichtung zu Excellence (C2E) Assessments werden folgende Leistungen erbracht:

- Vorgespräch (telefonisch)
- Planung und Vorbereitung von Besuch vor Ort, gemeinsam mit dem Bewerber
- Besuch vor Ort (1 Tag) mit Interviews, Auswertung und Schlussgespräch
- Bericht mit den wichtigsten Stärken und Verbesserungsbereichen der Organisation in Bezug auf die sechs Assessment-Bereiche sowie Bewertung
- Beurteilung des Reifegrades der Organisation und Entscheid, ob die 2-Sterne-Verpflichtung des EFQM-Anerkennungsprogramms „Stufen der Excellence“ beurkundet werden kann oder nicht.

## 3. Zweck des Leitfadens

Dieses Dokument wurde entwickelt, um Organisationen optimal auf das EFQM Committed to Excellence (C2E) Assessment vorzubereiten.

## 4. Sind Sie bereit für ein EFQM Committed to Excellence (C2E) Assessment?

Um diese Fragestellung mit „Ja“ beantworten zu können, müssen Sie nachfolgende Fragen beantworten, die dazugehörigen Vorgehen und Instrumente in Ihrer Organisation effektiv umgesetzt haben und die Empfehlung «Einstieg BETA» erreichen!

Bitte nutzen Sie dazu den von ESPRIX Excellence Suisse entwickelten ESPRIX Altimeter (siehe <http://altimeter.excellence.click>). Er zeigt Ihnen den richtigen Einstieg in den Weg der Excellence.

- Haben Sie einen strategischen Plan?
- Überprüfen Sie regelmässig die Leistung Ihres Unternehmens?
- Befragen Sie ihre Kunden regelmässig?
- Befragen Sie ihre Mitarbeitenden regelmässig?
- Haben Sie Ihre Prozesse dokumentiert?
- Stellen Sie die Nachhaltigkeit Ihres Geschäftsmodells sicher?

Ist Ihre Beurteilung positiv ausgefallen? Ist für Ihre Organisation ein EFQM Committed to Excellence (C2E) Assessment der richtige Einstieg in den Weg der Excellence?

Dann gilt es jetzt ein 10- bis 15-seitiges Bewerbungsdokument zu erstellen, welches den ESPRIX C2E Assessoren einen möglichst umfassenden Einblick in Ihre Organisation ermöglicht.

## 5. Bewerbung

Die Bewerbung gliedert sich in die folgenden drei Teile:

- Schlüsselinformationen bzw. Überblick der Organisation
- Wichtige Vorgehen, Instrumente und Projekte bzw. Angaben zu wesentlichen Aktivitäten Ihrer Organisation in sechs Bereichen
- Wichtige Ergebnisse im Überblick

Nutzen Sie dazu bitte das Dokument «ESPRIX C2E A - Bewerbung Vorlage», siehe [http://www.esprix.ch/stufen\\_der\\_excellence/efqm\\_committed\\_to\\_excellence/c2e\\_assessment/](http://www.esprix.ch/stufen_der_excellence/efqm_committed_to_excellence/c2e_assessment/).

### 5.1. Schlüsselinformationen

Stellen Sie Ihre Organisation im Überblick dar. Folgende Aspekte sollten behandelt werden:

- Wer sie sind und was sie machen; wohin sie wollen
- Geschichte der Organisation und erreichte Meilensteine
- Zahlen und Fakten
- Geschäftsmodell
  - Märkte, Angebote und Kunden
  - Partner und Lieferanten
  - Struktur (Ablauf- und Aufbauorganisation)
- Herausforderungen und Strategie der Organisation

### 5.2. Wichtige Vorgehen, Instrumente und Projekte

#### **Strategie und Schlüsselergebnisse**

Folgende Aspekte sollten behandelt werden:

- Vision, Mission und Werte der Organisation
- Anspruchsgruppen und Beziehungspflege
- Systematik zur Analyse von Veränderungen im Umfeld der Organisation
- Systematik zur Beurteilung Leistungsfähigkeit der Organisation
- Strategie, strategische Handlungsfelder, Ziele und Projekte
- Zielprozess
- Finanzplanung
- Strategisches und operatives Controlling

### **Kundenorientierung**

Folgende Aspekte sollten behandelt werden:

- Aktuelle und potenzielle Kundengruppen (Segmentierung)
- Pflege der Kundenbeziehungen (CRM)
- Erhebung der Wahrnehmung der Kunden (z. B. Kundenbefragungen, Reklamationsmanagement)
- Konkurrenzvergleiche (Produkte, Dienstleistungen, Leistungserbringung)
- Überprüfung der Wirksamkeit eingeleiteter Verbesserungsmaßnahmen
- Operatives Controlling

### **Mitarbeiterorientierung**

Folgende Aspekte sollten behandelt werden:

- Zielvereinbarung (Team, Mitarbeitende) und Leistungsbeurteilung
- Entlohnung, Sozialleistungen, weiterführende Leistungen
- Personalplanung (Fähigkeiten, Ressourcen)
- Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden
- Erhebung der Wahrnehmung von Mitarbeitenden (z. B. Mitarbeiterbefragung)
- Überprüfung der Wirksamkeit eingeleiteter Verbesserungsmaßnahmen
- Operatives Controlling

### **Partnermanagement**

Folgende Aspekte sollten behandelt werden:

- Auswahlkriterien für Partner und Lieferanten
- Management von Partnern und Lieferanten
- Ziel- und Leistungsvereinbarungen
- Beurteilung der Leistungen von Partnern und Lieferanten
- Beurteilung des Nutzens der Zusammenarbeit
- Wissens- und Erfahrungsaustausch mit Partnern

### **Prozessmanagement**

Folgende Aspekte sollten behandelt werden:

- Schlüsselprozesse und ihr Bezug zur Strategie
- Prozessdokumentation (System, Bestandteile)
- Prozesssteuerung, -verbesserung und -management
- Überprüfung der Wirksamkeit eingeleiteter Verbesserungsmaßnahmen
- Operatives Controlling

### **Führung und Kultur**

Folgende Aspekte sollten behandelt werden:

- Informations- und Kommunikationskanäle
- Kommunikations- und Gesprächskultur (z. B. Zugang zu Führungskräften)
- Unterstützung und Förderung von Mitarbeitenden
- Möglichkeit zur Beteiligung von Mitarbeitenden an der Unternehmensentwicklung

- (z. B. Ideenmanagement)
- Beurteilung der Leistungen der Führungskräfte

### 5.3. Wichtige Ergebnisse im Überblick

Wir bitten Sie, uns mit dem Bewerbungsdokument vor dem Besuch vor Ort auch eine Liste ihrer wichtigen Ergebnisse in Bezug auf

- Kunden
- Mitarbeitende
- Gesellschaft
- Schlüsselergebnisse

zur Verfügung zu stellen.

Beim Besuch vor Ort werden wir mit Ihnen Umfang und Relevanz der vorhandenen Ergebnisse besprechen. Zudem werden wir Sie fragen, welche Erkenntnisse Sie bisher aus diesen Ergebnissen gewinnen konnten und wie diese zurück in Ihre Organisation geflossen sind, beispielsweise zwecks Verbesserung ihrer Vorgehensweisen.

## 6. Besuch vor Ort

Die im Bewerbungsdokument gemachten Aussagen werden anschliessend von zwei ESPRIX C2E Assessoren im Rahmen eines eintägigen Besuchs vor Ort überprüft. Dieser ist klar strukturiert und folgt einem definierten Zeitplan mit insgesamt 7 Interviews (vgl. nachfolgende Darstellung).

Zeit	ESPRIX C2E Assessor/in 1	ESPRIX C2E Assessor/in 2
8.30	<b>Begrüssung, Vorstellung, Hinweise zum Ablauf</b>	
9:00	<b>Strategie und Schlüsselergebnisse</b> Teilnehmende: Geschäftsleitung Ort:	
10.30	Pause – Konsolidierung Assessoren	
11.00	<b>Kundenorientierung</b> Teilnehmende: Ort:	<b>Mitarbeiterorientierung</b> Teilnehmende: Ort:
12.00	Pause – Konsolidierung Assessoren	
13.00	<b>Partnermanagement</b> Teilnehmende: Ort:	<b>Prozessmanagement</b> Teilnehmende: Ort:
14.00	Pause – Konsolidierung Assessoren	
14.30	<b>Führung und Kultur</b> Teilnehmende: Ort:	<b>Interview mit Gruppe von Mitarbeitenden</b> Teilnehmende: Ort:
15.30	<b>Konsolidierung / Vorbereitung Schlussgespräch</b>	
17.00	<b>Schlussgespräch</b> Teilnehmende: Alle Ort:	
17.30	Abschluss	

## 6.1. Interviews

Zu Beginn jeder Sequenz haben Sie die Möglichkeit, relevante Aspekte kurz zu präsentieren (maximal 5 Minuten). Die restliche Zeit ist für Gespräche und Diskussionen reserviert, so dass die ESPRIX C2E Assessoren möglichst viele Informationen erhalten, Ihr Geschäftsmodell umfassend verstehen und die so gewonnenen Erkenntnisse bei der Beurteilung des Reifegrades angemessen berücksichtigen können.

Bitte beachten Sie dabei, dass es

- Ihre Pflicht ist aufzuzeigen, wie effektiv Sie in den sechs Bereichen vorgehen, und
- nicht die Pflicht der ESPRIX C2E Assessoren ist, Ihnen zu beweisen, dass Ihre Vorgehensweisen nicht wirksam und effizient sind.

Das Interview mit Gruppe von Mitarbeitenden am Ende des Assessments dient dazu, einzelne Themen zu vertiefen, die im Rahmen der vorgängig geführten Gespräche aufgefallen sind und noch nicht abschliessend beurteilt werden konnten.

Bei Organisationen mit weniger als 12 Personen kann das Interview mit Gruppe von Mitarbeitenden durch ein Meeting mit dem Führungsteam ersetzt werden.

Die Durchführung ist fakultativ und wird von den ESPRIX C2E Assessoren situativ beurteilt.

## 6.2. Schlussgespräch

Am Ende des Tages erfolgt ein mündliches Feedback. Dabei informieren die ESPRIX C2E Assessoren über wichtige Stärken und Verbesserungsbereiche, die sie vor Ort feststellen konnten sowie über ihre Beurteilung des Reifegrades Ihrer Organisation.

## 7. Bericht

Im Anschluss an den Besuch vor Ort erstellen die ESPRIX C2E Assessoren einen Bericht. Dieser enthält

- detaillierte Informationen zu Stärken und Verbesserungsbereichen in den sechs überprüften Bereichen sowie
- den Antrag auf Verleihung der EFQM-Urkunde "EFQM Verpflichtung zu Excellence (C2E) 2-Sterne" (sofern der dafür notwendige Reifegrad erreicht wurde).

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg auf Ihrem Weg der Excellence.

Stiftung ESPRIX  
Lindenmoosstrasse 4  
8910 Affoltern a. A.  
Telefon: +41 44 281 00 13  
E-Mail: [excellence@esprich.ch](mailto:excellence@esprich.ch)  
Website: [www.esprich.ch](http://www.esprich.ch)