



**Anerkennung  
Netzwerke  
Bewertung  
Training**

**Erleben und entwickeln Sie  
Business Excellence  
in Ihrem Daily Business.**

## Lernen Sie uns kennen

### **Excellence Know How für Ihre Bedürfnisse**

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 vielen Organisationen, die jedes Jahr erfolgreich am EFQM Anerkennungsprogramm teilnehmen, gehört die SAQ zu den führenden Partnerorganisationen der EFQM.

### **Das schweizerische Kompetenzzentrum für umfassende Qualität**

Die SAQ wurde 1965 gegründet und ist ein Verband mit rund 1'800 Mitgliedern, die sich flächendeckend über die ganze Schweiz verteilen. Sie vermittelt, gemeinsam mit ihren Beteiligungsgesellschaften SAQ-QUALICON AG, Olten und ARIAQ SA, Yverdon-les-Bains, fundiertes Know How im gesamten Fachbereich Qualität (Managementsysteme, Umwelt, Sicherheit und Risiko) und Business Excellence. Die SAQ begleitet und unterstützt seit 50 Jahren Organisationen in ihrer Unternehmensentwicklung und ist damit der grösste und einflussreichste Schweizer Verband im Bereich Qualität.

### **National aktiv und international vernetzt – die SAQ ganz in Ihrer Nähe**

Unsere 11 regionalen Sektionen können speziell auf die Bedürfnisse in Ihrem Markt eingehen. Besuchen Sie einen der vielen Sektionsanlässe in Ihrer Region: Aargau-Solothurn, Basel Regio, Bern, Genève, Nord-Romande, Ostschweiz, Svizzera italiana, Valais, Vaud, Zentralschweiz, Zürich.

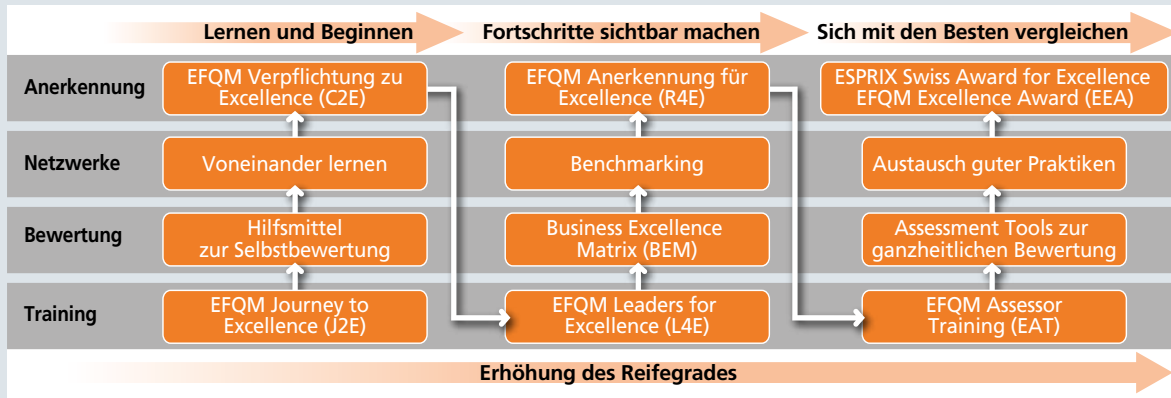
### **Auf dem Weg der Excellence**

2014 hat die SAQ selbst eine EFQM Anerkennung erreicht und beschreitet seit der erfolgreichen Umsetzung von drei Verbesserungsprojekten auf der Basis der EFQM Grundkonzepte «Nutzen für Kunden schaffen» und «Kreativität und Innovation fördern» als lernende Organisation selbst den EFQM Excellence Weg. Wann starten Sie?

# Vom Daily Business zu Business Excellence

## Der Weg der Business Excellence

Der Excellence Ansatz fördert die Kultur der systematischen und kontinuierlichen Verbesserung und konzentriert sich auf Lernen und Trainieren. Mit Etappenzielen auf dem Excellence Weg machen Sie Fortschritte gegenüber Kunden, Mitarbeitenden und Lieferanten sichtbar.



## Der Nutzen für Ihr Unternehmen

- Steigerung der Konkurrenzfähigkeit
- Engagement der Mitarbeitenden für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess
- Transparenz über Leistungsfähigkeit und Wertschöpfung
- Imageförderung in Form einer international anerkannten Auszeichnung

## Gemeinsam eine Kultur der Excellence entwickeln und Erfolge feiern



Digicomp Academy AG

## Die Meinung unserer Kunden

„Das Arbeiten mit dem Excellence Ansatz erlaubt uns im Arbeitsalltag, wichtige Antworten auf Fragen nach gewünschten Resultaten und Wirkungen sowie geeignetem Mittel- und Ressourceneinsatz zu finden.“

*Mike Oberholzer,  
Leiter Ausgleichskasse Basel-Stadt*

„Das EFQM Excellence Modell bietet eine optimale Unterstützung, uns im Alltag immer wieder dazu zu zwingen, auf die wesentlichen Elemente der Unternehmensführung zu blicken.“

*Claudia Zürcher,  
Unternehmensleiterin AKAD Business*

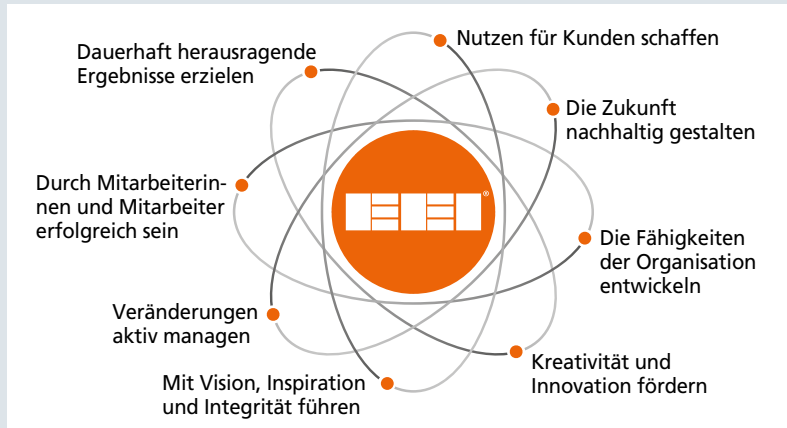
„Das Modell ermöglicht eine ganzheitliche und fortlaufende Weiterentwicklung der Organisation. Begeistert hat uns der Einbezug und die Befähigung der Mitarbeitenden. Die RADAR-Logik ist analog der Systematik unseres Pflegeprozesses aufgebaut, was uns den Zugang sehr erleichtert hat.“

*Michael Döring-Wermelinger,  
Leiter Departement Pflege und Soziales  
Luzerner Kantonsspital*

# Was ist entscheidend für den Erfolg Ihrer Unternehmung?

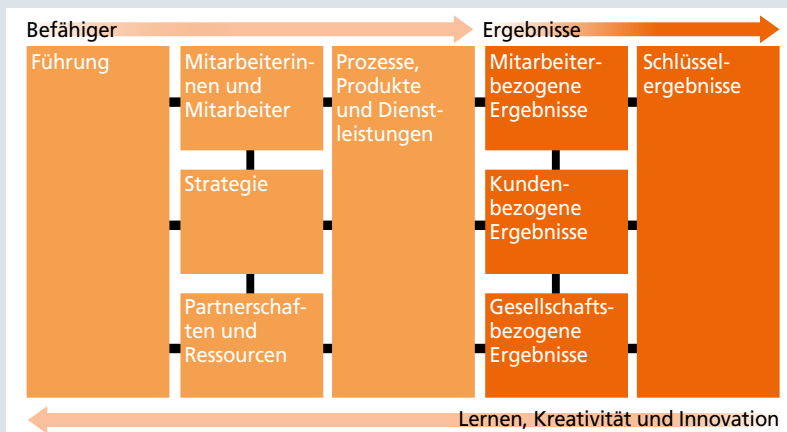
## Die drei Komponenten des EFQM Excellence Modells

«Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Leistungen, welche die Erwartungen aller ihrer Interessengruppen erfüllen oder übertreffen.»



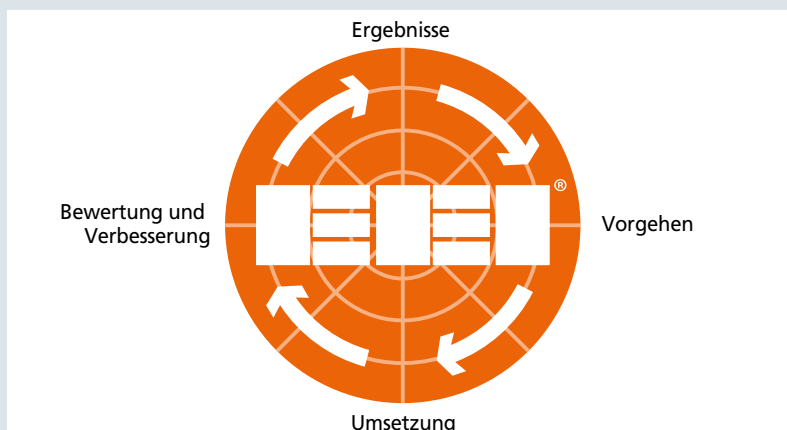
### Merkmale exzellenter Organisationen

Die **Grundkonzepte der Excellence** zeigen Führungskräften die Merkmale, die eine exzellente Organisation auszeichnen und dienen als Leitlinien auf dem Weg der Excellence.



### Ursachen- und Wirkungszusammenhänge

Das **Kriterienmodell** ermöglicht, die Zusammenhänge zwischen dem, was das Unternehmen tut und den resultierenden Ergebnissen besser zu verstehen.



### Leistung bewerten

Die **RADAR-Logik** ist das Bewertungsinstrument. Das Wort RADAR setzt sich zusammen aus den Anfangsbuchstaben der englischen Begriffe für Ergebnisse (**R**esults), Vorgehen (**A**pproach), Umsetzung (**D**eployment), Bewertung und Verbesserung (**A**ssessment and **R**efinement).

## Voraussetzungen für eine erfolgreiche Einführung des Excellence Ansatzes

- Was ist Ihr Veränderungsdruck? (Wettbewerb, Gesetzgebung, Kosten)
- Haben Sie eine klare, gemeinsame Vision? (zukunftsorientiert, glaubwürdig und realistisch)
- Haben Sie Veränderungsfähigkeit? (Ressourcen und Kompetenzen)
- Gibt es bei Ihnen erste wirksame Schritte? (Wissen wir, wo wir stehen?)

# Das EFQM Anerkennungsprogramm (Stufen der Excellence)

Das EFQM Anerkennungsprogramm «Stufen der Excellence» wurde entwickelt, um Unternehmen zu unterstützen, ihre Leistungsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit auszubauen, zu erhalten und zu steigern.

## EFQM Verpflichtung zu Excellence (C2E) – Lernen und Beginnen



Der C2E Validierungs- und Assessmentprozess ermöglicht den Einstieg auf dem Weg zu Business Excellence. Sie wählen aus zwei Optionen, in welcher Form Sie den Excellence Ansatz im Unternehmen einführen. Starten Sie mit einer Standortbestimmung auf der Basis der Grundkonzepte der Excellence oder der Kriterien des EFQM Excellence Modells und finden Sie heraus, wo Ihr Unternehmen heute steht. Wir unterstützen Sie dabei.

## EFQM Anerkennung für Excellence (R4E) – Fortschritte sichtbar machen



Die EFQM Anerkennung für Excellence bietet eine externe Analyse der unternehmerischen Leistung und der erreichten Ziele. Ein Orientierungsrahmen, um die Konkurrenzfähigkeit, Produktivität und die Effizienz zu steigern. Der Prozess zeigt auf, welchen Beitrag die aktuellen Führungsaktivitäten zu den Ergebnissen leisten und welche Verbesserungsmöglichkeiten bestehen.

## EFQM Global Excellence Award Programme (EGEAP) – Sich mit den Besten vergleichen



Das Ziel einer Auszeichnung im nationalen und internationalen Wettbewerb ist, unternehmerische Spitzenleistungen im privaten, öffentlichen oder non-profit Bereich anzuerkennen. Der Prozess eignet sich für vorbildliche Organisationen, die Strategien auch operativ umsetzen und die eigene Leistung kontinuierlich verbessern.

## Um welche Stufe kann sich mein Unternehmen bewerben?

Der Fragebogen Standortbestimmung Business Excellence hilft Ihnen, Ihr Etappenziel auf dem Excellence Weg zu definieren. Mit der Beantwortung von sechs einfachen Fragen finden Sie heraus, ob Ihr Unternehmen bereit ist für ein Assessment. Die SAQ stellt Ihnen auf [www.swissbex.ch](http://www.swissbex.ch) die Hilfsmittel zur Selbstbewertung sowie die Dokumentvorlagen für den Bewerbungsprozess kostenlos zur Verfügung.

# EFQM Verpflichtung zu Excellence (C2E) Validierung von drei Verbesserungsprojekten



Auch die längste Reise beginnt mit einem ersten Schritt. Die EFQM Verpflichtung zu Excellence wurde entwickelt, damit dieser Schritt bereits in die richtige Richtung führt. In einem aktionsorientierten Lernprozess identifiziert, priorisiert und implementiert das Unternehmen Verbesserungsprojekte auf der Basis des EFQM Excellence Modells und der RADAR-Logik. Der Validierungsprozess besteht aus zwei Phasen. In einem ersten Schritt führt das Unternehmen eine Selbstbewertung auf der Basis des EFQM Excellence Modells durch, identifiziert drei Verbesserungsprojekte und setzt diese strukturiert innerhalb von 9 bis 12 Monaten um. Dieses Vorgehen wird im Aktionsplan dokumentiert. In der zweiten Phase beurteilt ein Validator die mit den Projekten erreichten Ergebnisse und vermittelt Ihnen ein wertschöpfendes Feedback.

## So können Sie sich bewerben

Nach Abschluss der Selbstbewertung senden Sie das Anmeldeformular mit dem Aktionsplan an die SAQ.

Der Aktionsplan beinhaltet:

- Schlüsselinformationen (kurzer Überblick zum Unternehmen)
- Beschreibung der Selbstbewertung inklusive der Ergebnisse
- Beschreibung der drei Verbesserungsprojekte

## So werden Sie bewertet

- Eintägiger Vorort Besuch eines Validators
- Individuelle Interviews in kleinen Gruppen (Projektteams)
- Mündliches Feedback zu den wesentlichen Erkenntnissen am Ende des Validierungstages

Der Validierungsbericht beinhaltet wesentliche Stärken und Verbesserungspotenziale sowie Feedback zum Reifegrad der Organisation und der Verbesserungsprojekte. Bei einer nachgewiesenen, erfolgreichen Umsetzung der drei Verbesserungsprojekte wird Ihr Unternehmen mit der EFQM Urkunde Verpflichtung zu Excellence (C2E) ausgezeichnet.



„Die spannende Herausforderung im Validierungs- und Assessment Prozess ist, dem Bewerber Stärken und Potenziale bewusst zu machen und damit einen Beitrag zur Organisationsentwicklung zu leisten. So unterscheidet sich der Excellence Ansatz von Konformitätsbewertungen und bietet Anschluss an das bestehende Managementsystem bzw. bereits vorhandene Instrumente.“

*Wolfgang Gliebe, Assessor und Mitglied SwissBEx Kernteam*



# EFQM Verpflichtung zu Excellence (C2E) Eintägiges Assessment



Für das Assessment wird ein Bewerbungsdokument vorbereitet. Zwei Assessoren bewerten das Unternehmen innerhalb eines Tages, führen sechs themenspezifische Interviews und erstellen einen Feedbackbericht auf der Basis der neun Kriterien des EFQM Excellence Modells.

## So können Sie sich bewerben

Das Anmeldeformular wird 6 Monate und das Bewerbungsdokument spätestens 6 Wochen vor dem gewünschten Assessment-Termin an die SAQ übermittelt. Dies ermöglicht eine sorgfältige Einsatzplanung und Vorbereitung der Assessoren in Abstimmung mit Ihrem Führungsteam.

Das Bewerbungsdokument beinhaltet:

- Schlüsselinformationen (kurzer Überblick zum Unternehmen)
- Beschreibung der Schlüsselaktivitäten

## So werden Sie bewertet

- Eintägiger Vorort Besuch (2 Assessoren)
- Einzel- und Gruppeninterviews
- Mündliches Feedback zu wesentlichen Erkenntnissen am Ende des Assessments

Der Assessmentbericht beinhaltet wesentliche Stärken und Verbesserungspotenziale und eine reduzierte Bewertung auf der Basis des Kriterienmodells. Bei Erreichen der Mindestpunktzahl von 200 Punkten wird Ihr Unternehmen mit der EFQM Urkunde Verpflichtung zu Excellence (C2E) 2 Stern ausgezeichnet.

## Ihre Vorteile

- Konzentration auf strategisch relevante Projekte
- Verbesserung der unternehmerischen Leistung
- Schaffen einer Kultur der Verbesserung
- Beteiligung der Mitarbeitenden aller Hierarchiestufen



„Als Assessorin bin ich stets gefordert, während des Assessments auf Augenhöhe mit dem Bewerber zu kommunizieren und gemeinsam aus unterschiedlichen Perspektiven entlang des EFQM Excellence Modells die Stärken und Verbesserungsbereiche der Organisation zu erkunden. Nach dem Assessment besteht die Herausforderung darin, einen Feedbackbericht zu verfassen, der verständlich und nachvollziehbar Impulse für die weitere Organisationsentwicklung bietet.“

*Muriel Rutishauser, Assessorin und Mitglied SwissBEx Kernteam*

# EFQM Anerkennung für Excellence (R4E) – Ganzheitliche Bewertung auf der Basis des Kriterienmodells



Die EFQM Anerkennung für Excellence (R4E) basiert auf einer externen Bewertung Ihrer gesamten unternehmerischen Performance und der erreichten Leistung. Durch die Anwendung des EFQM Excellence Modells verstehen Sie, wie effektiv die von Ihnen definierten strategischen Ziele im Führungsalltag umgesetzt werden. Der Prozess hilft, als lernende Organisation Verbesserungspotenziale zu identifizieren.

## So können Sie sich bewerben

Das Anmeldeformular wird 6 Monate und die Bewerbungsschrift 2 Monate vor dem gewünschten Assessment- Termin an die SAQ übermittelt. Dies ermöglicht eine sorgfältige Einsatzplanung und Vorbereitung der Assessoren in Abstimmung mit Ihrem Führungsteam.

Die Bewerbungsschrift beinhaltet:

- Schlüsselinformationen (Überblick zum Unternehmen)
- Befähigertabelle zur Beschreibung der zentralen Aktivitäten
- Leistungsindikatoren und Schlüsselergebnisse auf der Basis der strategischen Ziele

## So werden Sie bewertet

- 2 - 3 tägiger Vorort Besuch
- Vorort Besuch gemäss festgelegtem Assessment Programm
- Einzel- oder Gruppeninterviews
- Mündliches Feedback zu den wesentlichen Erkenntnissen an der Schlussbesprechung

Der Assessmentbericht beinhaltet eine Bewertung sowie wesentliche Stärken und Verbesserungspotenziale auf der Basis sämtlicher EFQM Kriterien und bildet so eine ausgezeichnete Grundlage für die weitere Organisationsentwicklung. Bei Erreichen der Mindestpunktzahl von 300 Punkten wird Ihr Unternehmen mit der EFQM Urkunde Anerkennung für Excellence (R4E) ausgezeichnet.

## Ihre Vorteile

- Schaffen von Begeisterung für kontinuierliche Verbesserung
- Entwicklung einer Excellence-Kultur
- Unabhängiges, wertschöpfendes Feedback
- Nachhaltige Excellence für Ihre Anspruchsgruppen

„Meine Herausforderung als Assessor besteht darin, mit einem vertieften Einblick in das Geschäftsmodell neue Ideen zu generieren. Der Bewerber erhält einen Überblick zur Nachhaltigkeit der Wertschöpfung und die Auswirkungen auf die Gesamtleistung des Unternehmens. Dieser spannende Wissensaustausch im Rahmen einer praxisorientierten Bewertung bietet auch den Assessoren die Möglichkeit zum kontinuierlichen Austausch guter Praktiken.“

*Thierry Kieffer, Assessor und Mitglied SwissBEx Kernteam*





# Die EFQM Anerkennung für Excellence (R4E) im Überblick



## EFQM Anerkennung für Excellence (R4E) 3 Stern

- Die Fähigkeit, Veränderungsprozesse zu führen, wurde nachgewiesen
- Einige gute Führungspraktiken werden angewendet und haben einen positiven Einfluss auf die Geschäftsergebnisse



## EFQM Anerkennung für Excellence (R4E) 4 Stern

- Gute Performance in vielen Bereichen
- Umsetzungsstärke und Investitionen in Verbesserungsinitiativen können aufgezeigt werden
- Positiver Trend der Ergebnisse



## EFQM Anerkennung für Excellence (R4E) 5 Stern

- Hohe unternehmerische Leistung inklusive Veränderungsmanagement
- Kontinuierliche Verbesserung der Aktivitäten zur Zielerreichung
- Ergebnisse der angestrebten Strategie werden erreicht



## EFQM Trainings – Etappenziele auf dem Weg zu Business Excellence



### **EFQM Training Journey to Excellence (J2E) -**

#### **Der erfolgreiche Weg zur EFQM Verpflichtung zu Excellence (C2E)**

Erfahren Sie, mit welchen ersten, einfachen Schritten Sie den Excellence Ansatz in Ihrer Organisation anwenden können. Als Absolvent gewinnen Sie ein Verständnis der Bedeutung von Business Excellence für Ihre Unternehmensentwicklung. Der Lehrgang richtet sich an Unternehmen, Projektleiter und Führungsverantwortliche, die Ihre Organisation auf der Basis des Excellence Ansatzes weiter entwickeln möchten.

### **EFQM Training Leaders for Excellence (L4E) -**

#### **Der erfolgreiche Weg zur EFQM Anerkennung für Excellence (R4E)**

Erfahren Sie, wie Sie auf der Basis systematischer Selbstbewertungen anhand des EFQM Excellence Modells Verbesserungen in Ihrer Organisation identifizieren und mit Hilfe von Werkzeugen konsequent umsetzen können. Als Absolvent verfügen Sie über die notwendigen Kenntnisse und Werkzeuge, um Ihre Organisation während einer Selbstbewertung zu begleiten, die nötigen Verbesserungen zu koordinieren und auf eine ganzheitliche, externe Bewertung vorzubereiten.

### **EFQM Assessor Training (EAT) –**

#### **Bewerten und beurteilen des Reifegrades einer Organisation**

Dieses Training vermittelt in Gruppen- und Einzelarbeiten umfassende Kenntnisse zur Bewertung der Organisation mit der RADAR-Logik. Die Teilnehmenden lernen, eine Organisation auf der Basis des EFQM Excellence Modells zu analysieren und zu beurteilen. Der Kurs ist auf zehn Teilnehmende beschränkt, schliesst bei erfolgreicher Prüfung mit dem Zertifikat als EFQM Excellence Assessor ab und wird exklusiv von nationalen EFQM Partnern angeboten.

Die SAQ stellt Ihnen auf Wunsch vielseitig anwendbare elektronische Hilfsmittel sowie Beispiele von EFQM Verbesserungsprojekten zur Verfügung. Schaffen Sie ein gemeinsames Verständnis für Business Excellence und profitieren Sie von einem Expertennetzwerk mit Erfahrungen aus über 20 Jahren EFQM Partnerschaft.

## **Branchennetzwerke – Voneinander lernen auf dem Weg zu Business Excellence**

Das EFQM Excellence Modell ist branchenübergreifend anwendbar. Vergleichen und voneinander lernen gehört zum Excellence Ansatz. Aktuell unterstützt die SAQ dieses Vorgehen gemeinsam mit Branchenexperten im Gesundheitswesen und im Tourismus.

### **Das Health Excellence Netzwerk Schweiz (HENS) bietet Ihnen**

- Benchmarkmöglichkeiten und Praxisbeispiele an regelmässigen, themenspezifischen Netzwerktreffen
- Veranstaltungen mit innovativen Referaten rund um den Excellence Ansatz im Gesundheitswesen



Angesprochen sind Führungs- und Qualitätsverantwortliche von Kliniken, Spitälern und Pflegeinstitutionen.

### **Das Tourism Excellence Network (TEN) – eine Plattform für Sie?**

- Sie erfahren, wie Sie Ihr Managementsystem (z. B. Qualitäts-Gütesiegel des Schweizer Tourismus) mit dem EFQM Excellence Modell verbinden und Ihr Unternehmen erfolgreich weiterentwickeln können
- Das Netzwerk ist Ansprechpartner und Impulsgeber für die Integration des EFQM Excellence Modells in Weiterbildungslehrgängen im Tourismus



Angesprochen sind Führungs- und Qualitätsverantwortliche touristischer Leistungsträger.

### **Sie interessieren sich für einen praxisorientierten Austausch zum Excellence Ansatz in Ihrem beruflichen Umfeld?**

SwissBEx unterstützt Sie mit Kontakten zu Excellence Anwendern und Interessierten in Ihrer Branche. Mit Netzwerktätigkeiten und themenspezifischen Anlässen unterstützen wir Sie auf dem Weg zu Business Excellence. Kontaktieren Sie uns.



**SAQ SwissBEX**

**Swiss Association for Quality**

Siegfried Schmidt

Stauffacherstrasse 65/42

3014 Bern

Telefon 031 330 99 00

Telefax 031 330 99 10

[siegfried.schmidt@saq.ch](mailto:siegfried.schmidt@saq.ch)

[www.swissbex.ch](http://www.swissbex.ch)