

**Comitted to Excellence  
Assessment  
Qualified by EFQM  
(C2E – 2 Stern)**

**Bewerber\*innenleitfaden**

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Allgemeines</b>	<b>3</b>
1.1	Quality Austria	3
1.2	Zielgruppe	3
1.3	Nutzen	3
<b>2</b>	<b>Anerkennungen</b>	<b>4</b>
2.1	Committed to Excellence - Projektvalidierung - 1 Stern	4
2.2	Committed to Excellence Assessment - 2 Stern	4
2.3	Recognised for Excellence (R4E)	5
2.4	Exzellente Unternehmen Österreichs	5
2.5	Staatspreis Unternehmensqualität	6
<b>3</b>	<b>Bewertungsgrundlage</b>	<b>6</b>
3.1	Das Kriterienmodell	6
3.2	RADAR Logik	8
<b>4</b>	<b>Ablauf des Committed to Excellence Assessments</b>	<b>9</b>
4.1	Phase 1: Sind Sie bereit für ein Assessment?	9
4.2	Phase 2: Bewerbungsdokument	9
4.3	Phase 3: Vor Ort Besuch	10
4.4	Phase 4: Feedback erhalten	10
4.5	Phase 5: Erreichen der Anerkennung Committed to Excellence	10
<b>5</b>	<b>Einzureichende Unterlagen</b>	<b>11</b>
5.1	Anmeldeformular	11
5.2	Bewerbungsdokument	11
<b>6</b>	<b>Weiterführende Informationen</b>	<b>12</b>
6.1	Anerkennungen	12
6.2	Ausbildungen	12
6.3	Publikationen	12

## 1 Allgemeines

---

Der vorliegende Leitfaden soll helfen, Organisationen auf den Bewerbungsprozess für das Committed to Excellence Assessment (2 Stern) / Qualified by EFQM vorzubereiten. Es werden die einzelnen Schritte vom Ausfüllen des Bewerbungsdokuments bis hin zur Vorbereitung und Durchführung des Site Visits (Vor-Ort-Besuch) der Assessor\*innen aufgezeigt.

### 1.1 QUALITY AUSTRIA

Quality Austria ist der führende österreichische Ansprechpartner für Integrierte Managementsysteme – aufbauend auf Qualitäts-, Umwelt-, Sicherheits- und Gesundheitsschutzmanagement sowie zum **Thema Unternehmensqualität**. Wir sehen „Qualität“ als ein ganzheitliches Konzept. Als eine international tätige Organisation begleiten wir unsere Kund\*innen in knapp 30 Ländern und tragen auf mehreren Ebenen aktiv zur Weiterentwicklung von Wissen und Standards in Normungsgremien und internationalen Arbeitsgruppen bei. Wir reflektieren aktuelle Entwicklungen in der eigenen Arbeit und sorgen für Wissenstransfer. Unsere Schwerpunkte liegen auf System- und Produktzertifizierung, Training und Personenzertifizierung, der Ausrichtung des **Staatspreises Unternehmensqualität** und Fachveranstaltungen.

### 1.2 ZIELGRUPPE

Das Committed to Excellence Assessment (Qualified by EFQM) ist für Organisationen geeignet

- die eine erste Standortbestimmung auf Basis des EFQM Modells anstreben
- die für die Identifikation und systematische Gestaltung ihrer Verbesserungspotenziale konkrete Ansatzpunkte suchen
- die damit beginnen, mit dem EFQM Modell und der RADAR Logik zu arbeiten
- die bereits erste Erfahrung in der Anwendung des EFQM Modells gemacht haben bzw. bereits mit Committed to Excellence Projektvalidierung (Validated by EFQM) ausgezeichnet wurden
- die langfristig eine Teilnahme am Staatspreis Unternehmensqualität oder ein Recognised for Excellence (Recognised by EFQM) Assessment planen

### 1.3 NUTZEN

Ein C2E Assessment bringt Ihnen viele Vorteile und nachhaltigen Nutzen:

- Kennenlernen der eigenen Leistungsfähigkeit
- Ein aus der Selbstbewertung resultierendes Statusbild der Organisation
- Definition von Stärken und Verbesserungspotenzialen
- Basis für die Weiterentwicklung der Organisation
- Verbesserung der Leistungen, Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit
- Kennenlernen und erstes Arbeiten mit dem EFQM Modell und der RADAR-Logik

## 2 Anerkennungen

Externe Auszeichnungen bzw. Anerkennungen ermöglichen die passende Darlegung des erreichten Reifegrades auch nach außen hin.

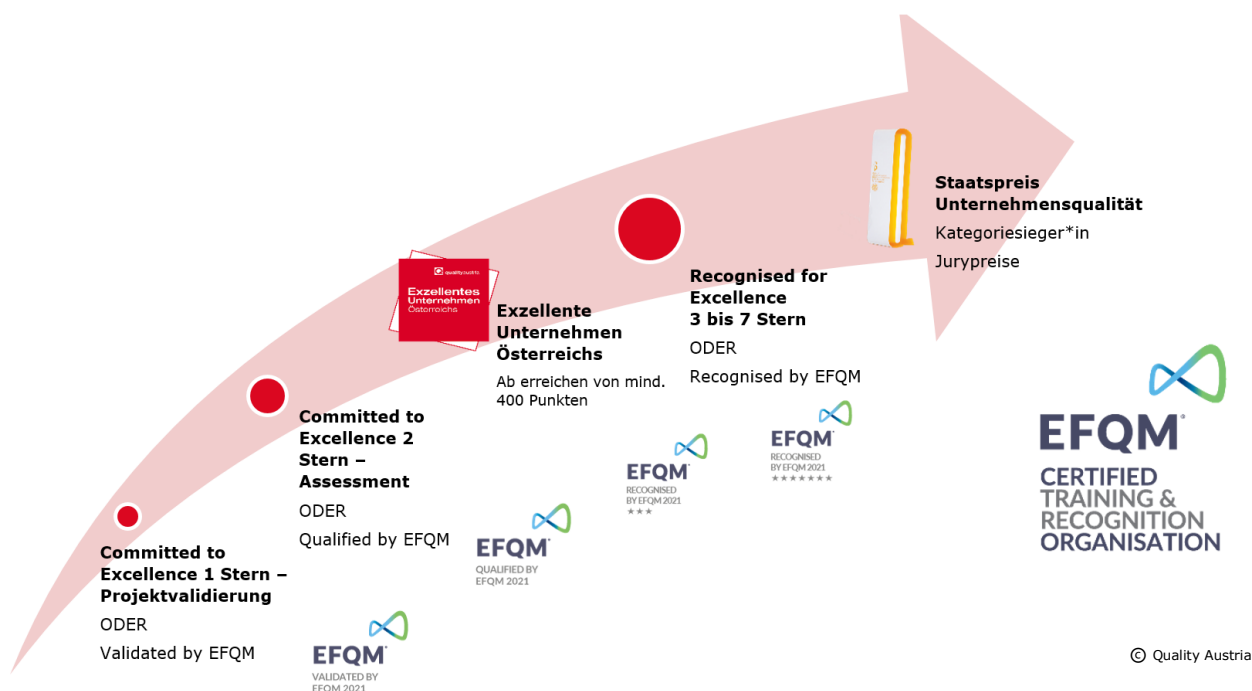


Abbildung 1: Anerkennungen für Unternehmensqualität

### 2.1 COMMITTED TO EXCELLENCE - PROJEKTVALIDIERUNG - 1 STERN / VALIDATED BY EFQM

Die Committed to Excellence Projektvalidierung (Validated by EFQM) ist bestens für Einsteiger\*innen im Bereich Unternehmensqualität geeignet und erfolgt in zwei Phasen über einen Zeitraum von 9 bis 12 Monaten.

Bei erfolgreicher Absolvierung können Sie folgende Zertifikate beantragen:

**Committed to Excellence 1 Stern** der Quality Austria oder **Validated by EFQM** der EFQM. Beide Anerkennungen beinhalten die Veröffentlichung der Auszeichnung auf der Website der jeweiligen Organisation, sowie eine Urkunde. Die EFQM stellt zusätzlich ein Logo zur Verfügung, das Sie für Marketingunterlagen, Signaturen, etc. verwenden können.

### 2.2 COMMITTED TO EXCELLENCE ASSESSMENT - 2 STERN / QUALIFIED BY EFQM

Das Committed to Excellence Assessment (Qualified by EFQM) bietet einen praxisnahen und einfachen Einstieg in die Unternehmensqualitätsphilosophie. Der Prozess besteht aus drei Schritten:

Sie erstellen ein max. 30 seitiges Bewerbungsdokument mit einer Kurzbeschreibung der Organisation und den wesentlichen Aktivitäten, gefolgt von einem eintägigen Site Visit (Vor-Ort-Besuch) eines zweiköpfigen Assessor\*innenteams. Während des Site Visits erhalten Sie bereits erstes mündliches Feedback. Der dritte Schritt ist der Erhalt eines Feedbackberichts mit einer Beschreibung der wesentlichen Stärken und Verbesserungspotenziale, sowie der Bewertung Ihrer Organisation auf Basis des EFQM Modells.

Bei erfolgreicher Absolvierung des Assessments können Sie folgende Zertifikate beantragen:

**Committed to Excellence 2 Stern** der Quality Austria oder **Qualified by EFQM** der EFQM. Beide Anerkennungen beinhalten die Veröffentlichung der Auszeichnung auf der Website der jeweiligen Organisation, sowie eine Urkunde. Die EFQM stellt zusätzlich ein Logo zur Verfügung, das Sie für Marketingunterlagen, Signaturen, etc. verwenden können.

## 2.3 RECOGNISED FOR EXCELLENCE (R4E)

Die Organisation wird von unabhängigen Assessor\*innen anhand eines Selbstbildes und eines Site Visits beurteilt. Das schriftliche Feedback der Assessor\*innen enthält Stärken, Potenziale und die erreichte Bewertung auf Basis des EFQM Modells. Entsprechend der Höhe der erreichten Punkte werden der Organisation drei Sterne (ab 300 Punkten), 4 Sterne (ab 400 Punkten), 5 Sterne (ab 500 Punkten), 6 Sterne (ab 600 Punkten) oder 7 Sterne (ab 700 Punkten) verliehen.

Bei erfolgreicher Absolvierung des Assessments können Sie folgende Zertifikate beantragen:

**Recognised for Excellence 3 bis 7 Sterne** der Quality Austria oder **Recognised by EFQM 3 bis 7 Sterne**. Beide Anerkennungen beinhalten die Veröffentlichung der Auszeichnung auf der Website der jeweiligen Organisation, sowie eine Urkunde. Die EFQM stellt zusätzlich ein Logo zur Verfügung, das Sie für Marketingunterlagen, Signaturen, etc. verwenden können.

Diese Anerkennung kann im Rahmen einer Teilnahme am [Staatspreis Unternehmensqualität](#) erreicht werden.

## 2.4 EXZELLENTES UNTERNEHMEN ÖSTERREICHS

Wenn Sie im Rahmen eines Staatspreis Assessments oder Recognised for Excellence Assessments mindestens 400 Punkte erreichen, so erhalten Sie zusätzlich die Anerkennung:

[Exzellentes Unternehmen Österreichs](#)



## 2.5 STAATSPREIS UNTERNEHMENSQUALITÄT

Die besten Unternehmen Österreichs bewerben sich in 5 Kategorien für den Staatspreis Unternehmensqualität. Bewertungsgrundlage ist auch hier das EFQM Modell.

Die Gewinner\*innen werden im Rahmen der Winners' Conference vorgestellt und feierlich ausgezeichnet, neben dem\*der Staatspreisträger\*in werden auch die Kategorie-sieger\*innen und Jurypreis Gewinner\*innen geehrt.



Abbildung 2: Staatspreisgewinner 2021



Durch die Teilnahme am **Staatspreis Unternehmensqualität**, können Sie bei Erreichung des entsprechenden Niveaus auch die Anerkennungen **Recognised for Excellence** und **Exzellentes Unternehmen Österreich** erhalten.

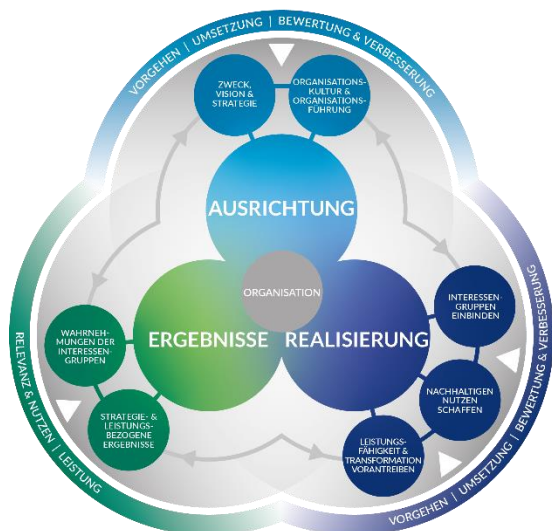
## 3 Bewertungsgrundlage

Die Bewertung erfolgt nach dem unabhängigen **EFQM Modell** und der RADAR Logik.

In der Weiterentwicklung des EFQM Modells, das im Oktober 2019 neu veröffentlicht wurde,

wurden fast 2000 Change Experten befragt, 24 Workshops durchgeführt, Gespräche mit Führungskräften aus über 60 verschiedenen Organisationen geführt und mit einem Kernteam von Expert\*innen verschiedener Branchen und der Wissenschaft gearbeitet.

Das EFQM Modell ist ein auf **sieben Kriterien** basierendes, flexibles Modell, das dabei hilft, das Verhalten, Denken und die Kultur einer Organisation zu verstehen und zu analysieren. Das EFQM Modell ermöglicht einen Gesamtblick auf ein Unternehmen, es gibt einen Rahmen vor, der dem Unternehmen hilft, keinen Bereich im Unternehmen zu vergessen. Man kann es auch als einzelne zueinander gewichtete Puzzleteile sehen, die zusammen ein ganzes Bild ergeben.



### 3.1 DAS KRITERIENMODELL

Das Kriterienmodell beschreibt praxisorientiert, welche Anforderungen an ein exzellentes Unternehmen gestellt werden. Dafür ist das Modell in sieben Hauptkriterien gegliedert, die sich wiederum in Teilkriterien unterteilen.

Die Struktur des EFQM-Modells ist auf der kraftvollen Logik folgender drei Fragen aufgebaut:

- **Warum** existiert die Organisation? Welchen Zweck erfüllt sie? Warum verfolgt sie genau die aktuell bestehende Strategie? (Die Ausrichtung)
- **Wie** beabsichtigt sie, ihren Zweck zu erreichen und ihre Strategie umzusetzen? (Die Realisierung)
- **Was** hat sie bisher erreicht? Was will sie künftig erreichen? (Die Ergebnisse)

Das Grundprinzip (der „Rote Faden“) des EFQM Modells ist die Verknüpfung von Zweck, Vision und Strategie einer Organisation und wie sie dadurch für die von ihr als wichtig erkannten Interessengruppen nachhaltigen Nutzen schafft und herausragende Ergebnisse erzielt.

### **Ausrichtung**

Eine Organisation, die dauerhaft herausragende Ergebnisse erzielt, die die Erwartungen ihrer Interessengruppen erfüllen oder übertreffen

- definiert einen inspirierenden Zweck
- erschafft eine erstrebenswerte Vision
- entwickelt eine auf die Schaffung von nachhaltigem Nutzen ausgerichtete Strategie
- gestaltet eine erfolgsorientierte Kultur

Durch diese Ausrichtung bereitet sie sich den Weg, um in ihrem Ecosystem als Vorbild zu gelten und um für die Umsetzung ihrer Zukunftspläne gut positioniert zu sein.

**Kriterium 1:** Zweck, Vision und Strategie

**Kriterium 2:** Organisationskultur und Organisationsführung

### **Realisierung**

Um dauerhaft herausragende Ergebnisse zu erzielen ist neben der oben beschriebenen Ausrichtung, mit der die Organisation den Weg vorbereitet, die effektive und effiziente Realisierung sicherzustellen.

Um die Strategie effektiv und effizient umzusetzen muss die Organisation:

- die Interessengruppen in ihrem Ecosystem kennen, und sich umfassend mit denjenigen befassen, die für ihren Erfolg wichtig sind
- nachhaltigen Nutzen kreieren
- die Leistungsniveaus verbessern, die für den Erfolg von heute erforderlich sind und zugleich die notwendige Verbesserung und Transformation sicherstellen, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein

**Kriterium 3:** Interessengruppen einbinden

**Kriterium 4:** Nachhaltigen Nutzen schaffen

**Kriterium 5:** Leistungsfähigkeit und Transformation vorantreiben

## Ergebnisse

Zwei Hauptkriterien beschäftigen sich mit den Ergebnissen (Results) des Unternehmens. Hier werden sowohl die Wahrnehmungen (also die Sichtweise des Interessenpartners – z.B. aus Befragungen) als auch die vorab definierten und gemessenen Leistungsindikatoren zu den einzelnen Interessengruppen angesprochen, auf ihre Relevanz hinterfragt und bewertet.

**Kriterium 6:** Wahrnehmungen der Interessengruppen

**Kriterium 7:** Strategie- und leistungsbezogene Ergebnisse

Ursache und Wirkung der getätigten Vorgehensweisen und Maßnahmen (Kriterien zu Ausrichtung und Realisierung) auf die Ergebnisse (Ergebniskriterien) werden sichtbar (Regelkreise).

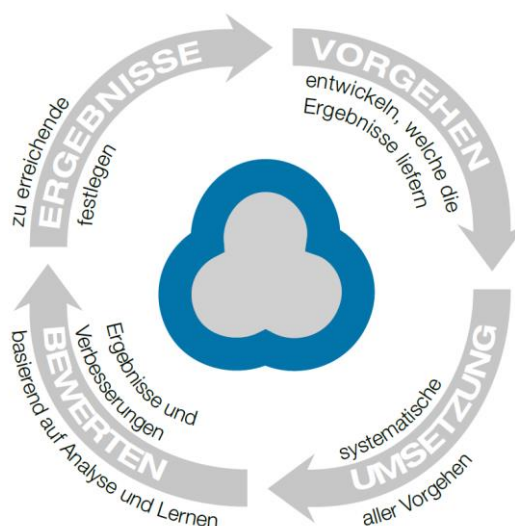
Das EFQM Modell liefert keine konkrete unternehmensspezifische Checkliste oder Vorgehensbeschreibung. Zu jedem der Kriterien werden Beispiele und Ansatzpunkte dargestellt. Diese Beispiele sind Anregungen dafür, welche Maßnahmen ein erfolgreiches Unternehmen zum jeweiligen Thema umsetzen könnte.

Das Kriterienmodell ist sehr offen gehalten und daher universal anwendbar für Unternehmen unterschiedlicher Größe, Art (Profit und Non-Profit), Branche und für alle Arten von Geschäftsmodellen. Durch die fundierte Beschäftigung mit den im EFQM Modell adressierten Ansatzpunkten wird eine Lernkurve in Gang gesetzt. Kreativität und Innovation sowie Benchmarking werden angeregt, Kultur und Vorgehen werden reflektiert.

## 3.2 RADAR LOGIK

Die **RADAR Logik** (RADAR: **R**esults / **A**pproach / **D**eployment / **A**ssessment and **R**efinement) ist die Handlungsanleitung des EFQM Modells für die konkrete Bewertung. Sie zieht sich wie ein roter Faden durch den gesamten Bewertungsprozess und wird in jedem Teilkriterium des EFQM Modells angewandt. Sie ist ein systematisches Werkzeug das sowohl für die Ausrichtung und Realisierung als auch für die Ergebnisse eines Unternehmens eine qualitative und quantitative Bewertung umfasst.

Die quantitative Bewertung wird auf einer Skala von 0 bis 1000 Punkten angezeigt, sie gibt Aufschluss über das Niveau des bewerteten Unternehmens. Passend zur quantitativen Bewertung erhält das Unternehmen wertvolles Feedback von unabhängigen Praxisexpert\*innen zu den konkreten Stärken und Verbesserungspotenzialen der Organisation in sämtlichen Unternehmens-/Themenbereichen. Die Bewertung eines Unternehmens nach der RADAR Logik wird in einem Feedbackreport zusammengefasst. Sie ermöglicht den direkten Vergleich mit anderen Unternehmen und stellt gleichzeitig eine Quelle für konkrete Verbesserungsmaßnahmen dar.





## 4 Ablauf des Committed to Excellence / Qualified by EFQM Assessments

---

Ein Committed to Excellence / Qualified by EFQM Assessment kann jederzeit begonnen werden und erfolgt in folgenden Phasen.

### 4.1 PHASE 1: SIND SIE BEREIT FÜR EIN ASSESSMENT?

Die Beantwortung der folgenden sechs Punkte spiegelt die derzeitige Unternehmenssituation wider. Um sich dem Assessment zu stellen, sollten mindestens vier der folgenden Kriterien erfüllt bzw. die dazugehörigen Instrumente im Unternehmen effektiv eingesetzt werden. Es gibt in der Organisation

- 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 Kund\*innenumfrage mit umgesetzten Verbesserungsmaßnahmen
- mindestens eine in den letzten zwei Jahren durchgeführte und abgeschlossene Umfrage bei den Mitarbeitenden 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

Es können **drei mögliche Resultate** erreicht werden:

- **Nicht bereit:** Falls wesentliche Vorgehensweisen im Unternehmen noch nicht ausreichend etabliert sind, empfiehlt es sich, diese zuerst umzusetzen. Die Selbstbewertung hilft, diese zu erkennen und auf der Basis der strategischen Ziele anzuwenden. Diesen Unternehmen wird empfohlen, sich um Committed to Excellence Projektvalidierung (1 Stern) / Validated by EFQM zu bewerben.
- **Bereit** für das Committed to Excellence Assessment / Qualified by EFQM: Falls das Unternehmen die Mindestanforderungen erfüllt, kann das Bewerbungsdokument erstellt werden.
- **Bereit** für Recognised for Excellence (R4E) / Recognised by EFQM: Diese Stufe eignet sich für Unternehmen, die bereit sind für ein Assessment, das alle Elemente des EFQM Modells berücksichtigt.

### 4.2 PHASE 2: BEWERBUNGSDOKUMENT

Um dem Assessor\*innenteam ein größtmögliches Verständnis der Organisation zu vermitteln, ist ein Bewerbungsdokument zu erstellen, das zwei Bereiche umfasst: über die Organisation mit Informationen zum Aufbau und zur Strategie. Die wichtigsten Vorgehensweisen zu den sieben Hauptkriterien des EFQM Modells.

Dieses Bewerbungsdokument ist **mindestens vier Wochen** vor dem vereinbarten Site Visit einzusenden.

### 4.3 PHASE 3: VOR ORT BESUCH

Das C2E / Qualified Assessment hat einen definierten Aufbau und Zeitplan. Um einen größtmöglichen Lerneffekt zu erzielen, kann die Organisation Kurzpräsentationen für die verschiedenen Sequenzen vorbereiten und in Abstimmung mit den Assessor\*innen bestimmen, wer am Assessment teilnimmt. Der Schwerpunkt des Assessments besteht jedoch aus Gesprächen (Einzel- oder Gruppeninterviews), damit die Assessor\*innen das Geschäftsmodell verstehen und beim Erstellen des Feedbackberichts berücksichtigen können.

Bitte kümmern Sie sich um die Verpflegung der Assessor\*innen während des Site Visits. Sollte eine Übernachtung notwendig sein, obliegt es dem\*der Bewerber\*in, dies zu arrangieren.

Des Weiteren benötigen die Assessor\*innen einen Rückzugsort, an dem sie ungestört in den Pausen die Daten und Informationen konsolidieren können.

### 4.4 PHASE 4: FEEDBACK ERHALTEN

In der Feedbackrunde am Ende des Site Visits erfolgt ein Erfahrungsaustausch mit den Assessor\*innen über zentrale Stärken und Verbesserungspotenziale, die vor Ort beobachtet wurden.

Der Feedbackbericht bietet ein wertschöpfendes Feedback über die Organisation im Hinblick auf das EFQM Modell. Der Bericht umfasst eine Zusammenfassung (Management Summary), Feedback zu jedem der sieben Modell Kriterien und ein Bewertungsprofil. Die Bewertung entspricht der im Rahmen aller Assessments angewandten Bewertungsmethode.

- Die maximal mögliche Punktezahl beträgt 1000.
- 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 Assessor\*innen beobachteten Stärken und Verbesserungspotenziale auf.

Die Assessor\*innen senden den Feedbackbericht zur Überprüfung und Freigabe an die Quality Austria. Den Bescheid über die erreichte Anerkennung erhalten Sie zusammen mit dem Feedbackbericht von der Quality Austria.

Zusammen mit dem Bericht erhalten Sie

- das Ergebnis der Beurteilung
- einen kurzen Fragebogen zur Zufriedenheit
- wenn beantragt: Committed to Excellence oder Qualified by EFQM Urkunde

### 4.5 PHASE 5: ERREICHEN DER ANERKENNUNG COMMITTED TO EXCELLENCE / QUALIFIED BY EFQM

Die Assessor\*innen entscheiden über das Erreichen der Anerkennung „Committed to Excellence / Qualified by EFQM“ auf der Basis der RADAR Logik. Wenn Sie mind. 200 Punkte erreichen, wird Ihr Unternehmen mit der Anerkennungsstufe Committed to Excellence 2 Stern oder Qualified by EFQM ausgezeichnet.

## 5 Einzureichende Unterlagen

---

### 5.1 ANMELDEFORMULAR

Das [Anmeldeformular](#) enthält neben Ihren Kontaktdaten eine Kurzbeschreibung Ihrer Geschäftstätigkeit.

### 5.2 BEWERBUNGSDOKUMENT

Dieses Dokument gibt einen ersten Überblick zu Ihrer Organisation. Sie beschreiben auf max. 35 Seiten Ihre wesentlichen Vorgehensweisen zu den sieben Hauptkriterien des EFQM Modells.

## 6 Weiterführende Informationen

---

### 6.1 ANERKENNUNGEN

- [Committed to Excellence Projektvalidierung](#) C2E 1 Stern / Validated by EFQM
- [Committed to Excellence Assessment](#) C2E 2 Stern / Qualified by EFQM
- [Recognised for Excellence](#) R4E 3 – 7 Stern / Recognised by EFQM
- [Exzellentes Unternehmen Österreichs](#)
- [Staatspreis Unternehmensqualität](#)

### 6.2 AUSBILDUNGEN

- [Lehrgangreihe \*\*qualityaustria\*\* Assessor Unternehmensqualität \(Excellence\)](#)
- [Excellence Modell - als Rahmen für nachhaltige Entwicklung](#)
- [Webinare](#) der Quality Austria - z.B. Unternehmensqualität für Einsteiger\*innen, Das EFQM Modell praktisch anwenden

### 6.3 PUBLIKATIONEN

- [Positionspapier Unternehmensqualität](#)
- [EFQM Modell 2020](#)
- Buch „[Unternehmensqualität wirkt](#)“ Wiedenegger A., Walder F.-P.
- Buch: „[Zukuntorientiertes Qualitätsmanagement Auf dem Weg zum exzellenten Unternehmen](#)“ Schmidt S., Mayer N.



**Mag. Nicole Mayer, MSc.**  
Business Development  
Unternehmensqualität (EFQM)  
nicole.mayer@qualityaustria.com  
Tel.: +43 1 274 87 47-120



**Manuela Eigelsreiter, MA**  
Operations  
Unternehmensqualität (EFQM)  
manuela.eigelsreiter@qualityaustria.com  
Tel.: +43 1 274 87 47-125

St

p

**Staatspreis Unternehmensqualität**  
des Bundesministeriums  
für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort  
[www.staatspreis.com](http://www.staatspreis.com)



**qualityaustria**  
Erfolg mit Qualität

**Quality Austria**

Trainings, Zertifizierungs  
und Begutachtungs GmbH

**Headquarters**

Zelinkagasse 10/3, 1010 Wien

[www.staatspreis.com](http://www.staatspreis.com)

[www.qualityaustria.com](http://www.qualityaustria.com)