

# EFQM Levels of Excellence



## Information

---

# Committed to Excellence





Als Ansprechpartnerin für Rückfragen steht Ihnen gerne zur Verfügung:

**Mag. (FH) Michaela Drascher, MA**

[michaela.drascher@qualityaustria.com](mailto:michaela.drascher@qualityaustria.com)

Tel.: (+43 1) 274 87 47-125

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

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

[www.exzellentesunternehmen.at](http://www.exzellentesunternehmen.at)

**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)

[www.exzellentesunternehmen.at](http://www.exzellentesunternehmen.at)

**Hinweis**

Alle geschlechtsspezifischen Ausdrücke gelten immer für beide Geschlechter gleichermaßen. Aus Gründen der Lesbarkeit wird auf die doppelte Ansprache verzichtet.

*Copyright © 2019 Quality Austria*

Nachdruck und Vervielfältigung,  
auch auszugsweise, nur mit  
schriftlicher Genehmigung der  
Quality Austria.

Anmerkung zur vorliegenden Informationsbroschüre:

Die grammatikalisch maskuline Form der Substantive wird bei allen Berufs-, Funktions- oder ähnlichen Bezeichnungen geschlechtsneutral verwendet.

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>EFQM LEVELS OF EXCELLENCE</b>	<b>1</b>
<b>INFORMATIONSBROSCHÜRE</b>	<b>1</b>
<b>1. EINLEITUNG</b>	<b>4</b>
<b>1.1. QUALITY AUSTRIA – EFQM</b>	<b>4</b>
<b>1.2. AUSZEICHNUNGEN UNTERNEHMENSQUALITÄT</b>	<b>4</b>
<b>1.2.1 EFQM LEVELS OF EXCELLENCE</b>	<b>4</b>
<b>1.2.2 STAATSPREIS UNTERNEHMENSQUALITÄT</b>	<b>5</b>
<b>2. COMMITTED TO EXCELLENCE</b>	<b>5</b>
<b>2.1. ÜBERBLICK</b>	<b>5</b>
<b>2.2. ZIELGRUPPE</b>	<b>6</b>
<b>2.3. ABLAUF</b>	<b>6</b>
<b>2.4. TERMINPLAN</b>	<b>9</b>
<b>2.5. LEISTUNGSUMFANG UND GEBÜHREN</b>	<b>9</b>

## 1. Einleitung

### 1.1. Quality Austria – EFQM

Quality Austria ist nationaler Marktführer und Ansprechpartner in den Bereichen der Integrierten Managementsysteme und Branchenstandards betreffend Qualität, Umwelt und Sicherheit.

Die Prämierung österreichischer Organisationen mit dem Staatspreis Unternehmensqualität erfolgt in Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft und der AFQM.

Die Zusammenarbeit der Quality Austria mit IQNet, EOQ, EFQM und weiteren internationalen Organisationen sichert die Vermittlung von globalem Know-how und macht das Unternehmen zu einem kompetenten Partner.

Die EFQM kooperiert in Partnerschaften mit verwandten nationalen Organisationen, um das Know-how für nachhaltige Excellence in Europa zu vermitteln. Heute zählt das Netzwerk mehrere tausend Mitglieder. Als Eigentümer des Excellence-Modells verleiht die EFQM den EFQM Excellence Award (EEA) – eine internationale Auszeichnung für herausragende Leistungen.

Die EFQM wird weltweit unterstützt von einem Netzwerk nationaler Partnerorganisationen. Quality Austria ist Österreichs Nationale Partnerorganisation der EFQM.

## 1.2. Auszeichnungen Unternehmensqualität

### 1.2.1 EFQM Levels of Excellence

In Europa besteht seit 2001 ein abgestimmtes Anerkennungsprogramm der EFQM, die „**EFQM Levels of Excellence**“. Es setzt sich aus den Stufen **Committed to Excellence Projektvalidierung**, **Committed to Excellence Assessment** und **Recognised for Excellence** zusammen.

**Committed to Excellence Projektvalidierung** ermöglicht Organisationen einen praxisnahen und einfachen Einstieg in die Unternehmensqualitätsphilosophie. Die Anerkennung ist ein erster Schritt zur Vertiefung der Anwendung des EFQM Excellence Modells und der RADAR Logik dar. Die Ableitung und Umsetzung von drei Verbesserungsprojekten anhand der RADAR Logik steht hierbei im Fokus.

Das **Committed to Excellence Assessment** bietet ein verkürztes und vereinfachtes Assessment nach den 9 Hauptkriterien des EFQM Excellence Modell, welches an einem Tag durchgeführt wird und Feedback zu den wichtigsten Stärken und Verbesserungsbereichen generiert. Diese Variante ist gut für Einsteiger geeignet. Organisationen erreichen mit dem Punkteniveau von mindestens 200, die Auszeichnung Committed to Excellence 2\* Stern.

**Recognised for Excellence** zeichnet Organisationen oder Organisationseinheiten aus, die Erfahrung mit der Umsetzung der Prinzipien des EFQM Excellence Modells und der RADAR Logik aufweisen und bereits ein definiertes Niveau erreicht haben. Je nach Punkteniveau wird die Auszeichnung Recognised for Excellence 3\*, 4\* oder 5\* vergeben.

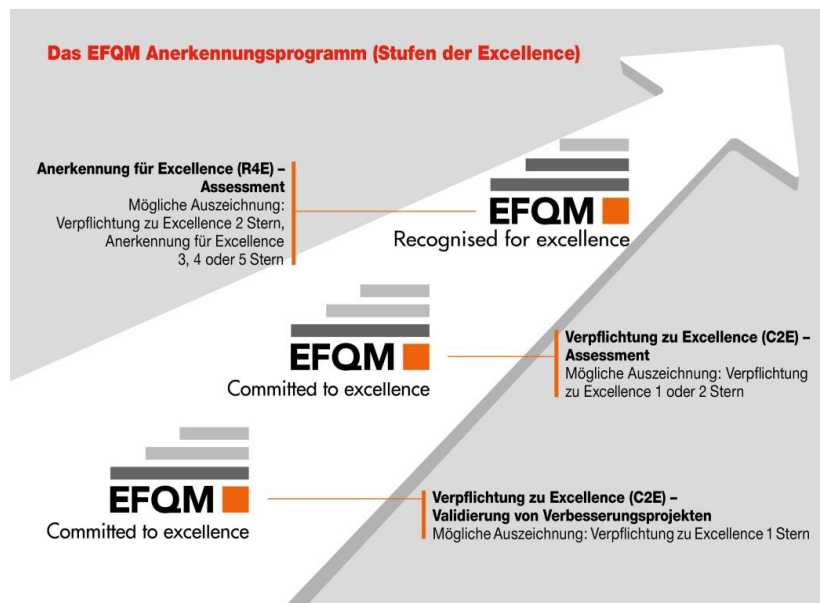


Abbildung 1 EFQM Anerkennungsprogramm

## 1.2.2 Staatspreis Unternehmensqualität

Die besten Unternehmen Österreichs bewerben sich in 5 Kategorien für den Staatspreis Unternehmensqualität. Bewertungsgrundlage ist auch hier das EFQM Excellence Modell. Die teilnehmenden Organisationen erhalten für Ihre Organisation Benchmarks zu jedem der bewerteten Kriterien, von Lieferantenmanagement über Wissensmanagement, Wirkung der Führungskräfte auf die Mitarbeiter bis zu kundenbezogenen Kennzahlen. Dadurch kann jede teilnehmende Organisation bei jedem Kriterium feststellen, wo sie im Vergleich zu den Besten steht.

Nach erfolgreicher Anerkennung von Recognised for Excellence 5\* oder erfolgreicher Bewerbung für den Staatspreis Unternehmensqualität besteht zudem die Möglichkeit zur Teilnahme am europäischen **EFQM Excellence Award**, der jährlich von der EFQM vergeben wird.

## 2. Committed to Excellence Projektvalidierung

### 2.1. Überblick

Mit Committed to Excellence Projektvalidierung wird bestätigt, dass das EFQM Excellence Modell und die RADAR-Logik strukturiert in ersten Zügen angewendet und zur Weiterentwicklung der Organisation genutzt wurden. Ausgezeichnete Organisationen haben den Prozess der Selbstbewertung verstanden und sind in der Lage, Verbesserungsprojekte systematisch umzusetzen.

#### Nutzen

- Kennenlernen der eigenen Leistungsfähigkeit
- 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
- Excellence Modell und der RADAR-Logik
- europaweit dokumentiert und anerkannt

## 2.2. Zielgruppe

Committed to Excellence Projektvalidierung ist für Organisationen geeignet

- die nach ständiger Verbesserung und Weiterentwicklung streben
- die lernorientiert sind
- die ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern möchten
- die für die Identifikation und systematische Gestaltung ihrer Verbesserungspotenziale konkrete Vorgehensweisen suchen
- die in der Umsetzung der gestalteten Verbesserungsprojekte Feedback bekommen möchten
- die Erfahrung in der Anwendung des EFQM Excellence Modells und der RADAR-Logik gewinnen wollen

Es können sich alle Organisationen bzw. Organisationseinheiten mit Hauptsitz in Österreich, unabhängig von Größe, Branche und Organisationsform, bewerben.

## 2.3. Ablauf

Das Verfahren ist als Programm mit zwei Phasen gestaltet, die über einen Zeitraum von neun bis zwölf Monaten durchlaufen werden.

In **Phase 1** führt die Bewerberorganisation anhand der neun Kriterien des EFQM Excellence Modells eine erste Selbstbewertung durch. Als Resultat hat der Bewerber seine Stärken und 3 Verbesserungspotenziale identifiziert und Verbes-

serungsmaßnahmen (Projekte) abgeleitet. Anschließend plant und priorisiert der Bewerber diese Verbesserungsprojekte.

In **Phase 2** zeigt der Bewerber, dass er die geplanten Projekte mit Erfolg umsetzt. Der Erfolg der Umsetzung wird von einem geschulten Validator auf Basis des EFQM Excellence Modells und der RADAR-Bewertungsmethodik bewertet.

### Phase 1 – Selbstbewertung

Die Durchführung einer Selbstbewertung nach dem EFQM Excellence Modell (anhand einer anerkannten Methode, z.B. Fragebogen, Workshop) ist die Voraussetzung für die erfolgreiche Anerkennung Committed to Excellence (C2E) nach dem internationalen Schema der EFQM Levels of Excellence.

Für die Anerkennung Committed to Excellence werden drei relevante Verbesserungsprojekte ausgewählt und umgesetzt. Mit Hilfe eines Action Plans wird die Umsetzung der geplanten Maßnahmen verfolgt. Dieser Action Plan ist Teil der Dokumentation für die spätere Validierung während des Site Visits (Vor-Ort-Besuch).

In der Regel umfassen die Ergebnisse einer Selbstbewertung die folgenden Erkenntnisse:

- die derzeitigen Aktivitäten der Organisation hinsichtlich der einzelnen Hauptkriterien des EFQM Excellence Modells
- bestehende Verbesserungsmöglichkeiten einschließlich der Abweichungen im Vergleich mit den Modellkriterien

Als Ergebnis der Phase 1 hat der Bewerber ein fundiertes Profil der eigenen Organisation anhand der neun Kriterien des EFQM Excellence Modells erarbeitet. Stärken und Verbesserungspotenziale werden verstanden und führen konsequent zu einer priorisierten Maßnahmenliste, die in der Umsetzung von drei Verbesserungsprojekten anhand der RADAR-Logik mündet.

Die wesentlichen Schritte zur Verbesserung der Leistung sind folgende:

- Auswahl von Kriterien für die Selektion bzw. Priorisierung von Verbesserungsprojekten
- Planung der Aktivitäten für Verbesserungsprojekte
- Umsetzung der Verbesserungsprojekte anhand der RADAR-Logik

Eine Konzentration auf einige wenige Schwerpunkte ist erforderlich, z.B. auf jene, welche innerhalb der nächsten neun bis zwölf Monate die größte Auswirkung auf die Unternehmensleistung oder auf die Erreichung von zuvor festgelegten Unternehmenszielen haben.

## **Phase 2 – Validierung / Site Visit**

Der Site Visit (Vor-Ort-Besuch) sollte in einem Zeitraum von ungefähr neun bis zwölf Monaten nach der Durchführung der Selbstbewertung und der selbständigen Erstellung des Action Plans erfolgen.

Um die Anerkennung Committed to Excellence zu erhalten, muss die Organisation darlegen, dass sie den aus einer umfassenden Selbstbewertung nach dem EFQM Excellence Modell abgeleiteten Maßnahmenplan erfolgreich durchführen kann. In Phase 2 wird im Vor-Ort-Besuch festgestellt, inwieweit der Maßnahmenplan umgesetzt und die RADAR-Logik verstanden und angewandt wurde.

Dies wird von einem unabhängigen, ausgebildeten und von der Quality Austria lizenzierten Validator am Standort Ihrer Organisation geprüft. Der Validator stützt seine Beurteilung auf die Prüfung der vom Bewerber vorgelegten Dokumente und auf Gespräche mit Führungskräften und Mitarbeitern der Bewerberorganisation.

Werden die Kriterien, die an die Durchführung der Selbstbewertung, an die Priorisierung, Entwicklung und Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen gestellt werden, erfüllt, wird die Anerkennung Committed to Excellence verliehen. Dies wird durch die Urkunden „Committed to Excellence“ der EFQM und der Quality Austria offiziell bestätigt. Die Anerkennung Committed to Excellence bleibt zwei Jahre lang gültig.

## **Welche Faktoren tragen zu einem erfolgreichen Site Visit bei?**

- Eine Agenda wird zeitgerecht vom Validator erstellt und abgestimmt mit dem Bewerber.
- Gewährleisten Sie, dass alle Mitglieder des obersten Führungsteams (oder möglichst viele davon) für den Firmenbesuch zur Verfügung stehen.
- Bereiten Sie einige Projektunterlagen vor, z.B.: Mitteilungen, Sitzungsunterlagen im Zusammenhang mit der Überprüfung der Fortschritte, Protokolle, Projektmanagementunterlagen usw.
- Aus allen betroffenen Organisationsbereichen sollten Mitarbeiter verfügbar sein. Diese werden vom Validator gruppenweise oder im Rahmen von Einzelgesprächen befragt, damit er bewerten kann, in welchem Ausmaß Ihre Aktionen in

der Praxis umgesetzt werden. Sie sollten Personen nennen, die an einer oder mehrerer der folgenden Aktivitäten beteiligt waren:

- Selbstbewertung
- Entwicklung des Action Plans
- Umsetzung der Verbesserungsprojekte 1 bis 3

- Mitarbeiter, die von der Umsetzung der Maßnahmen betroffen waren

Nachfolgend ist ein Beispiel für einen typischen Ablauf eines Site Visits angeführt:

Site Visit Agenda
Vorstellen der Teilnehmer und Treffen mit dem Führungsteam
Übersicht über den bisherigen Prozess und Erklärung des Zwecks des Firmenbesuchs
Nachweis und Sammlung von Daten und Prüfung der Umsetzung der 3 Verbesserungsprojekte <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Strukturierte Befragungen auf der Grundlage des Action Plans</li> <li>▪ Gespräche mit einzelnen Mitarbeitern</li> <li>▪ Dokumentationsüberprüfung</li> </ul>
Dokumentation und Auswertung durch Validator
Feedback für die Unternehmensleitung
Nächste Schritte und Abschluss des Besuchs

## Abschluss

Am Ende des Site Visits informiert der Validator den Bewerber, ob die Bewerbung erfolgreich verlaufen ist. Nach dem Site Visit wird ein schriftlicher Bericht übermittelt, in dem aufgezeigt wird, in welchen Bereichen gute Ergebnisse erzielt wurden und bei welchen Elementen noch die Möglichkeit für Verbesserungen besteht.

Erfüllt der Bewerber die Kriterien, die an die Durchführung der Selbstbewertung, an die Priorisierung, Entwicklung sowie Umsetzung der Verbesserungsprojekte gestellt werden, wird die Auszeichnung EFQM Committed to Excellence verliehen. Er erhält eine Urkunde der Quality Austria

sowie der EFQM. Die Auszeichnung hat eine Gültigkeit von drei Jahren.

Der Bewerber kann entscheiden, ob in angemessenem Abstand der Prozess erneut durchlaufen werden soll oder ob er sich für die nächsten Stufen Recognised for Excellence, Committed to Assessment 2 Stern oder Staatspreis bewerben möchte.

Es wird empfohlen, dass eine Organisation – unabhängig davon, ob ihre Bewerbung erfolgreich verlaufen ist – nicht mehr als drei Bewerbungen für die Anerkennung Committed to Excellence durchläuft, da damit in der Regel das Maximum an möglichen Erkenntnissen erreicht ist.



Organisationen, deren Bewerbung nicht erfolgreich war, erhalten genaue Rückmeldungen, in welchen Bereichen Verbesserungen notwendig sind, um die Anerkennung Committed to Excellence im nächsten Durchgang – innerhalb von drei Monaten – erfolgreich abzuschließen.

## 2.4 Terminplan

Committed to Excellence kann jederzeit begonnen und durchgeführt werden. Für die Planung des Site Visits (Auswahl Validator, Vorbereitung) sind Mindestvorlaufzeiten erforderlich.

Bitte setzen Sie Ihre Eckdaten in die entsprechende Tabelle im Anmeldeformular ein. Beachten Sie bitte, dass zwischen der Selbstbewertung und dem Site Visit neun bis zwölf Monate liegen sollten.

Wir werden uns bemühen, Ihren Terminvorgaben zu entsprechen, was sich aber – je nach Verfügbarkeit des Validators – nicht in allen Fällen verwirklichen lassen wird.

## 2.5 Leistungsumfang und Gebühren

### Leistungsumfang

Im Rahmen der Validierung werden durch die Quality Austria folgende Leistungen erbracht:

- **Durchführung der Validierung** (Vorbereitung und Vor-Ort-Besuche)
- **Schriftlicher Statusbericht und Feedback** zu Stärken und Verbesserungspotenziale in der Organisation
- **Urkunden „Committed to Excellence“ der EFQM und Quality Austria** (bei erfolgreicher Bewerbung, auf Wunsch persönliche Urkundenüberreichung)

- Logo C2E, das zu Werbezwecken (auf Drucksorten, Website, E-Mail Signatur etc.) genutzt werden darf
- Eintrag in EFQM Datenbank, Publikation der Auszeichnung in Recognition Book und Newsletter der EFQM
- Publikation im **qualityaustria** Newsletter und auf der **qualityaustria** Website

### Gebühren

Die Gebühren sind nach der Anzahl der Mitarbeiter gestaffelt:

Anzahl der Mitarbeiter des Bewerbers <sup>1</sup>	Preis €
0-50	<b>3.130,-</b>
51-250	<b>4.130,-</b>
251-1000	<b>5.530,-</b>
1001-2500	<b>6.730,-</b>
>2500	<b>7.130,-</b>

Alle Gebühren verstehen sich zuzüglich 20% MwSt. Bewerber haben darüber hinaus die mit dem Site Visit verbundenen Reise- und Aufenthaltskosten des Validators zu tragen. Die Lizenzgebühr der EFQM in der Höhe von €630,- ist in der Pauschale bereits inkludiert.

<sup>1</sup> Anzahl aller Personen, welche für den Bewerber (die bewertete Organisationseinheit) Leistungen erbringen, unabhängig von der Form ihres Beschäftigungsverhältnisses.