

EFQM Leitfaden für Anwender:  
EFQM Management Dokument

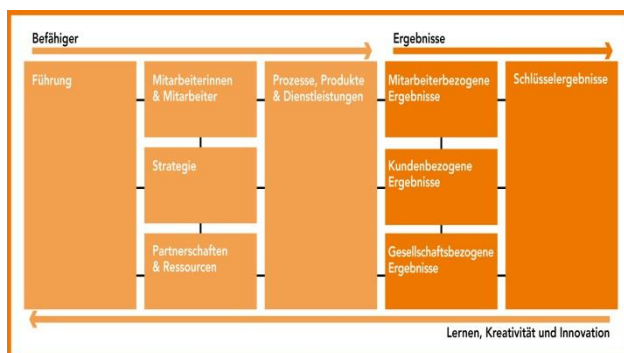


## Über EFQM

EFQM ist eine globale, gemeinnützige Mitglieder-Organisation mit Sitz in Brüssel. Die mehr als 500 Mitglieder aus 55 Ländern und 50 Geschäftsfeldern bieten Organisationen eine einmalige Plattform, voneinander zu lernen und die Leistung zu verbessern. EFQM zeichnet für das EFQM Excellence Modell, ein das "Geschäft" einer Organisation abbildendes Modell, verantwortlich, das über 30,000 Organisationen weltweit bei dem Streben nach nachhaltiger Excellence behilflich ist.

EFQM-Mitglieder verbindet ein gemeinsames Ziel: das Streben nach Excellence. Dazu bietet das EFQM Excellence Modell einen gemeinsamen Rahmen und eine gemeinsame Sprache, die beide den effektiven Austausch von Informationen zwischen Organisationen, unterschiedlichen Geschäftsfeldern sowie über kulturelle und reifegradbedingte Barrieren hinweg vermitteln.

Als Teil des Netzwerks werden Möglichkeiten zum Austausch mit gleichgesinnten Personen geboten. Der Erfahrungsaustausch und die Entwicklung innovativer Lösungen kann helfen, einige der größten Herausforderungen Ihrer Organisation anzugehen.



## Unsere Mitglieder sind unter anderem:



## Inhalt

Über EFQM .....	2
Unsere Mitglieder sind unter anderem: .....	2
Inhalt .....	3
Einführung .....	4
Die Struktur des EFQM Management Dokuments .....	5
Teil 1: Schlüsselinformationen .....	5
Teil 2: Befähiger-Tabelle .....	7
Teil 3: Ergebnisse .....	8
Erstellung des EFQM Management Dokuments .....	9
Erstellung des Teils 1, Schlüsselinformationen .....	9
Erstellung des Teils 3, Ergebnisse .....	10
Erstellung des Teil 2, Befähiger-Tabelle .....	11
Grundlegende Terminologie .....	12
Beschreibung ausgehend vom Prozessmodell .....	14
Abschließende Bearbeitung .....	16
Anhang 1 – Überblick der Vorgehensweisen zu Mitarbeitern .....	17
Anhang 2 – Überblick zu Mitarbeiterergebnissen .....	19
Entwicklung des EFQM Management Dokuments .....	21
Business Excellence Matrix .....	21
EFQM Assessment Matrix .....	21
Danksagung .....	22
Eingebunden werden .....	22
Anschließen über LinkedIn .....	22
Mitglied werden .....	22

## Einführung

Für die Darstellung der Umsetzung von strategischen Zielen einer Organisation liefert das EFQM Management Dokument eine einfache Vorlage. Das Dokument nutzt den Rahmen des EFQM Excellence Modells zur Beschreibung der Gestaltung der wesentlichen Aktivitäten, wie sie umgesetzt sind und welche Ergebnisse erzielt wurden.

Die Struktur des EFQM Management Dokuments wurde aus den Einreichungen für die Anerkennungsverfahren der EFQM abgeleitet. Jedoch haben eine Reihe von Organisationen zusätzliche Vorteile in der Beschreibung ihrer Aktivitäten und Ergebnisse in diesem Format erkannt:

- Das Dokument bietet einen unbürokratischen Weg zur Darstellung der wesentlichen Aktivitäten, Dynamik, Verbesserungsprogramme/-projekte und Ergebnisse der Organisation.
- Die über das Dokument vermittelte "Transparenz" macht es zu einem effektiven Management-Werkzeug und bietet Hilfestellung bei der Priorisierung, Ausrichtung, beschleunigten Umsetzung von Verbesserungen sowie beim Erkennen und Transfer von guten Praktiken bei Vorgehensweisen.
- Zur Unterstützung eines gemeinsamen Verständnisses und Engagements der Interessengruppen bietet sich das Dokument als ein effektives Kommunikationsinstrument an.
- Wohl am wichtigsten für die Organisation unterstützt das Dokument die noch effektivere Ausführung der Strategie.

In die Zusammenstellung des Dokuments können problemlos größere Teile der Organisation eingebunden werden und das Managementteam in die abschließende Entwicklung und den Gebrauch. In großen Organisationen wird der Transfer des Lernens und guten Praktiken untereinander erleichtert. Als integraler Teil des Managementsystems kann das Dokument als "lebendes Dokument" oder in Form jährlicher Aktualisierung geführt werden - unabhängig davon, ob die Organisation sich für eine externe Anerkennung bewirbt.

Der wachsenden Bedeutung nach belastbarer Corporate Governance kommt das EFQM Management Dokument nach, indem es einen einfachen und ganzheitlichen Überblick über die wesentlichen Aktivitäten einer Organisation bietet: wo letztere umgesetzt sind und wer für das Erreichen der geplanten Ergebnisse verantwortlich ist.

Die Struktur des EFQM Management Dokuments kann den spezifischen Bedürfnissen der Organisation angepasst werden. In diesem Leitfaden werden einige der üblicherweise verwendeten Strukturen erläutert und Erfahrungen von einigen EFQM-Mitgliedern dargestellt, die diese Strukturen bereits genutzt haben.

## Die Struktur des EFQM Management Dokuments

Folgend wird ein Überblick über die grundlegende Struktur eines EFQM Management Dokuments gegeben. Auch wenn der Inhalt des Dokuments unterschiedlich ist, bleibt die Struktur konsistent.

Das EFQM Management Dokument besteht aus 3 Teilen:

- Schlüsselinformationen: Zusammenfassung der operative Umgebung der Organisation, Struktur, Interessengruppen und strategische Ziele (etwa 5-10 Seiten).
- Befähiger-Teil: tabellarische Zusammenfassung der wesentlichen Aktivitäten der Organisation zum Erreichen der strategischen Ziele (etwa 10-15 Seiten).
- Ergebnis-Teil: Überblick der wesentlichen Ergebnisse der Organisation über die vergangenen Jahre und die daraus abgeleitete Planung zum Erreichen der strategischen Ziele (etwa 5-10 Seiten).

Die drei Teile werden folgend näher beschrieben.

Zur Erfüllung des Anspruchs auf Nützlichkeit für die Organisation muss das EFQM Management Dokument mit der strategischen Ausrichtung und Plänen der Organisation verzahnt sein und diese abbilden. Deshalb ist es wichtig, den Schwerpunkt der Darstellung mehr auf die strategischen Themen zu legen als auf die Kriterien des EFQM Excellence Modells. Die Aufgabe des Modells besteht lediglich in der Bereitstellung einer Struktur. Einige der mit dem Modell 2010 eingeführten Änderungen unterstützen diese Ausrichtung, beispielsweise dass die gemessenen und genutzten Ergebnisse die strategischen Ziele und wesentlichen Vorgehensweisen der Organisation abbilden. Die Absicht der Modelländerung liegt in der Betonung der Überprüfung und Aktualisierung der für die Steuerung der Organisation genutzten Schlüsselleistungsindikatoren (KPIs), um die Aktionsfähigkeit der Organisation zu unterstützen.

### Teil 1: Schlüsselinformationen

In diesem Teil soll ein Überblick zum Kontext der Organisation gegeben werden bezogen auf die Historie, das operative Umfeld sowie die wesentlichen strategischen Ziele und Herausforderungen. Die von der EFQM bereitgestellte Struktur für die Bewerber des EFQM Excellence Award und Recognised for Excellence enthält eine Anzahl von abzuhandelnden Themen und Erläuterungen zu jedem einzelnen Thema. Die Detailtiefe und die Anzahl der abgehandelten Punkte sind unterschiedlich für jede Organisation. So ist beispielsweise die SWOT-Analyse nicht in Dokumenten enthalten, die auch außerhalb der Organisation zur Anwendung kommen.

Themen und Inhalte der Schlüsselinformationen:

Thema	Erläuterungen
<b>Daten und Fakten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Name der Organisation</li> <li>■ Standorte und Hauptquartier - Aktivitäten in Ländern</li> <li>■ Aktivitäten, evtl. in verschiedenen Sektoren</li> <li>■ Mission (Grund für die Existenz der Organisation)</li> <li>■ Rechtsform</li> <li>■ Eigentümer und Investoren</li> <li>■ Wesentliche Finanzdaten, Marktkapitalisierung</li> <li>■ Organisationsstruktur, Anzahl der Mitarbeiter (Management, Fachexperten, Angestellte, Arbeiter, Zeitpersonal etc.) pro Standort</li> </ul>
<b>Historie der Organisation und Erfolge in der Vergangenheit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wesentliche Aspekte der jüngsten Vergangenheit (ca. 4 Jahre) sollten hier aufgeführt werden wie z.B. Reorganisationen, Änderungen in der Strategie, des Geschäftsmodells etc., auch das Erreichen von Meilensteinen im Geschäft und neue Aktivitäten gilt es zu beschreiben.</li> </ul>
<b>Herausforderungen und Strategie der Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vision (Aussage zur Zukunft der Organisation)</li> <li>■ Geschäftsstrategie (In welchem Geschäft sind wir heute und morgen tätig, wesentliche Ziele und Wege, sie zu erreichen)</li> <li>■ Stärken – Schwächen – Opportunitäten – Bedrohungen (SWOT-Analyse im Zusammenhang mit der Mission und Vision der Organisation sowie Fähigkeiten und Ressourcen zum Erreichen der Strategie )</li> <li>■ Wettbewerbsvorteil</li> <li>■ Wesentliche Geschäftsziele (abgeleitet aus Mission, Vision, Geschäftsstrategie und Abbildung in den Ergebniskriterien)</li> <li>■ Kritische Erfolgsfaktoren</li> </ul>
<b>Märkte, Produkte/Dienstleistungen, Kunden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aktuelle und zukünftige Märkte: Beschreibung/Zahlen wie Marktanteile, Bedeutung für die Zukunft, Wachstumsraten,...</li> <li>■ Aktuelle und zukünftige Kunden/Kundensegmente; Beschreibung, Bedürfnisse, Bedeutung für die Organisation/die Zukunft, potenzielle Umsätze und Gewinne</li> <li>■ Wesentliche Wettbewerber (aktuelle und zukünftige)</li> <li>■ Aktuelle und zukünftige Produkte/Dienstleistungen; Beschreibung, Segmentierung, Leistungen/Besonderheiten etc.</li> </ul>
<b>Aktivitäten, Partner, Lieferanten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Organisationsstruktur und wesentliche Funktionen</li> <li>■ Prozesse der Organisation, Prozessmodell/-landschaft</li> <li>■ Schlüsselressourcen und -güter/-anlagen</li> <li>■ Wesentliche Partner und Lieferanten – Art und Bedeutung der Beziehungen</li> <li>■ Gesellschaft: Bedeutung für die Organisation und Erwartungen der Zielgruppen in der Gesellschaft</li> </ul>
<b>Managementstruktur und –aktivitäten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Governance-Struktur</li> <li>■ Werte</li> <li>■ Wesentliche Management-Besprechungen</li> <li>■ Performance Management (Wie die Organisation die Leistung managt und verbessert)</li> </ul>

## Teil 2: Befähiger-Tabelle

In diesem Teil werden die wesentlichen Vorgehensweisen und Prozesse im Kontext mit den 5 Befähiger-Kriterien des EFQM-Modells beschrieben. Üblicherweise werden diese Informationen als eine Tabelle, strukturiert um die 5 Befähiger-Kriterien, mit einer vorangestellten Seite dargestellt, Diese enthält die wesentlichen Strategien und unterstützenden Leitlinien. Die Darstellung in der Tabelle soll knapp die vorhandenen Vorgehensweisen für jedes Kriterium beschreiben, die Verzahnung mit anderen Vorgehensweisen und den Ergebnissen in Teil 3 aufzeigen sowie in der vorangestellten Übersicht die zusätzlichen Informationen geben, die zum besseren Verständnis der Vorgehensweisen beitragen.

Bei der Beschreibung der Vorgehensweisen sollen die folgenden 4 Elemente enthalten sein:

- Eine Übersicht der Vorgehensweisen und Projekte/Initiativen so benannt wie in der internen/externen Kommunikation verwendet;
- Der Bezug der Vorgehensweisen zu den Befähiger-Kriterien des EFQM Excellence Modells auf Ebene der Teilkriterien (1a bis 5e);
- Der Bezug der Vorgehensweisen zu den Ergebnissen, beispielsweise durch Referenz zu den spezifischen Ergebnissen im Teil 3 der Dokumentation;
- Verweis auf die beim Besuch vor Ort verfügbaren Nachweise, in der spezifischen Sprache/Terminologie der Organisation wie im Tagesgeschäft/in der Kommunikation verwendet.

Die Anzahl und die Überschriften der Spalten können unterschiedlich sein; die Befähiger-Tabelle kann nach den Bedürfnissen der Organisation gestaltet werden. In der folgenden Tabelle sind die am häufigsten verwendeten Spalten dargestellt:

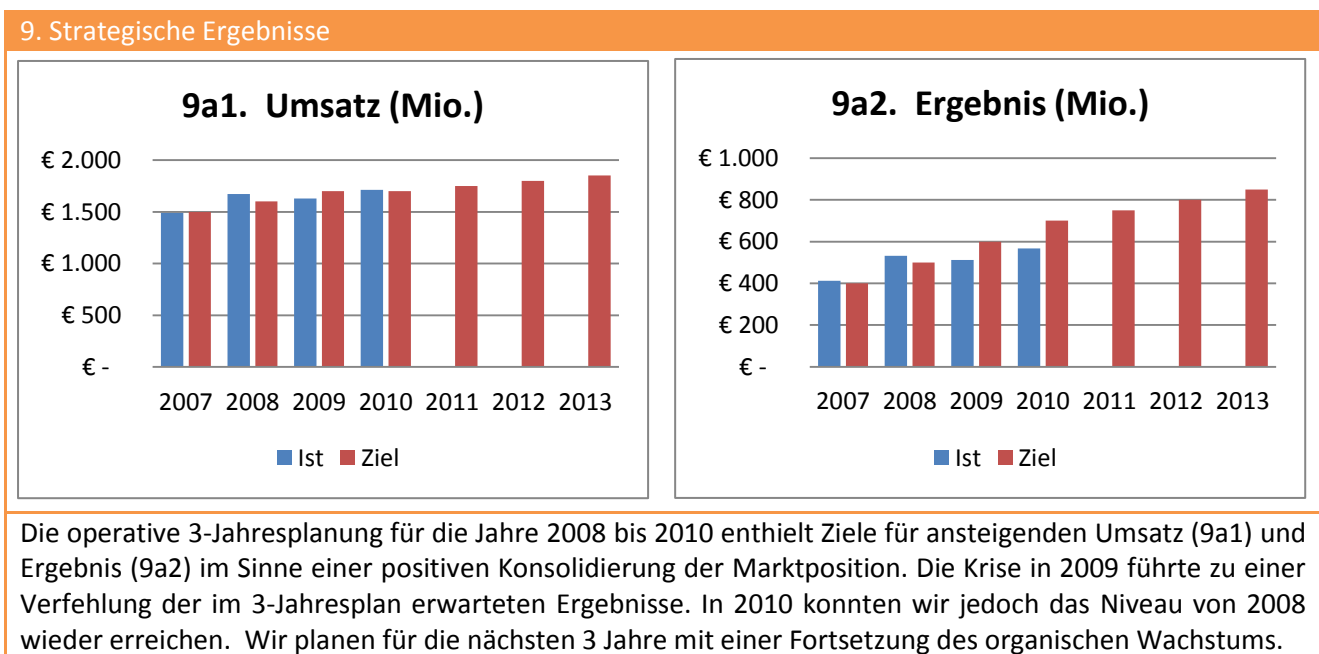
Überschrift	Inhalt
<b>Referenzkodierung</b>	Stellt den Bezug zum EFQM-Modell-Kriterium her. Beginnt häufig mit dem Teilkriterium (z.B.: 1a), gefolgt von einer fortlaufenden Nummer.
<b>Name des Vorgehens</b>	Der in der Organisation verwendete Name für das Vorgehen.
<b>Zielsetzung</b>	Beschreibung des durch das Vorgehen zu erzielenden Ergebnisses. Das kann den Bezug zu relevanten strategischen Zielen beinhalten.
<b>Vorgehen &amp; Umsetzung</b>	Beschreibung in wenigen kurzen Sätzen, wie das Vorgehen in der Organisation und die Umsetzung gestaltet sind. Die wesentlichen Aspekte zu Vorgehen und Umsetzung sind gefragt, keine detaillierten Informationen.
<b>Bewertung &amp; Verbesserung</b>	Beschreibung der Messung, Bewertung und Verbesserung von Effektivität und Effizienz der verschiedenen Vorgehensweisen und deren Umsetzung.
<b>Weitere Informationen</b>	Listung weiterer Nachweise, wie das Vorgehen weiter erläuternde Präsentationen, Dokumente. Diese Informationen dienen zum besseren Verständnis der Gestaltung und Umsetzung des Vorgehens in weiterem Detail.
<b>Wichtige Messwerte, Links &amp; Ergebnisse</b>	Anzeigen von Verbindungen durch Angabe der Referenzkodierung/Name des Vorgehens/des relevanten Ergebnisses (die Verbindungen können vorwärts- und rückwärts-weisend sein; beispielsweise kann die Vereinbarung von Zielen mit dem die Erfüllung der Ziele bewertenden Mitarbeitergespräch verbunden sein sowie mit relevanten Fragen in der Mitarbeiter-Befragung).
<b>Eigner</b>	Die für die Vorgehensweise verantwortliche Person (z.B. Prozesseigner).
<b>Experte in der Materie</b>	Die Person mit dem meisten praktischen Wissen über das Vorgehen (falls abweichend vom Eigner).

### Teil 3: Ergebnisse

Der Ergebnisteil ist verhältnismäßig einfach. Er enthält die wesentlichen von der Organisation über Jahre erzielten Ergebnisse, den 4 Ergebniskriterien zugeordnet. Ergebnisse werden als eine Reihe von Grafiken dargestellt, die die jährlichen Trends der Ergebnisse im Vergleich zu Zielen und relevanten Vergleichen zeigen (soweit angemessen und verfügbar). In einer kurzen Beschreibung werden weitere Hintergrundinformationen zu den dargestellten Trends, Begründung der Zielsetzung und -erreichung, sowie sinngemäß gleichlautend für die Vergleiche gegeben.

In der Version 2010 des Modells wurde bei der Bewertung der Ergebnisse das Konzept des “Vertrauens in die Vorhersage von zukünftiger Leistung” eingeführt. Diese Zukunftsprojektion ist möglich, wenn die Organisation ein klares Verständnis der die Leistung bestimmenden internen und externen Faktoren besitzt sowie deren Einfluss auf die zukünftige Leistung. Häufig sind diese Zukunftsprojektionen als Ziele in der strategischen Planung für die nächsten 3 bis 5 Jahre zu finden. Über die Darstellung der Leistungen in der Vergangenheit hinaus sollte das EFQM Management Dokument Informationen zu den strategischen Zielen enthalten. Der Nutzen des Dokuments als Kommunikationswerkzeug wird hierdurch unterstrichen.

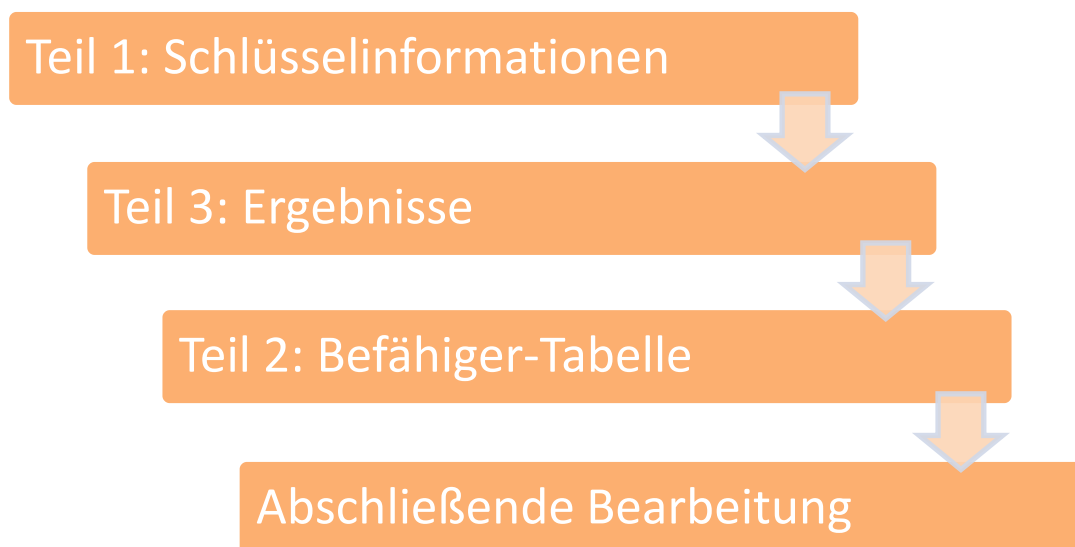
In der folgenden Tabelle wird eine typische Darstellung von Ergebnissen wiedergegeben:





## Erstellung des EFQM Management Dokuments

Folgend werden die Methode und Abfolge der Erstellung des EFQM Management Dokuments dargestellt. Die empfohlene Abfolge der Erstellung ist:



Der Beginn mit den Schlüsselinformationen gewährleistet den Bezug zu den strategischen Themen bei der Erstellung des gesamten Dokuments. In den meisten Organisationen gibt es kaum Diskussionen, was in das Dokument aufgenommen wird, als vielmehr um das, was außen vor gelassen wird. Diese Entscheidung sollte durch die von der Organisation definierten strategischen Themen bestimmt sein. Die strategischen Themen legen gleichzeitig die Ergebnisse fest, mit denen die Organisation den Fortschritt bei eben diesen strategischen Themen verfolgt und das Erreichen der aus den strategischen Themen abgeleiteten Ziele.

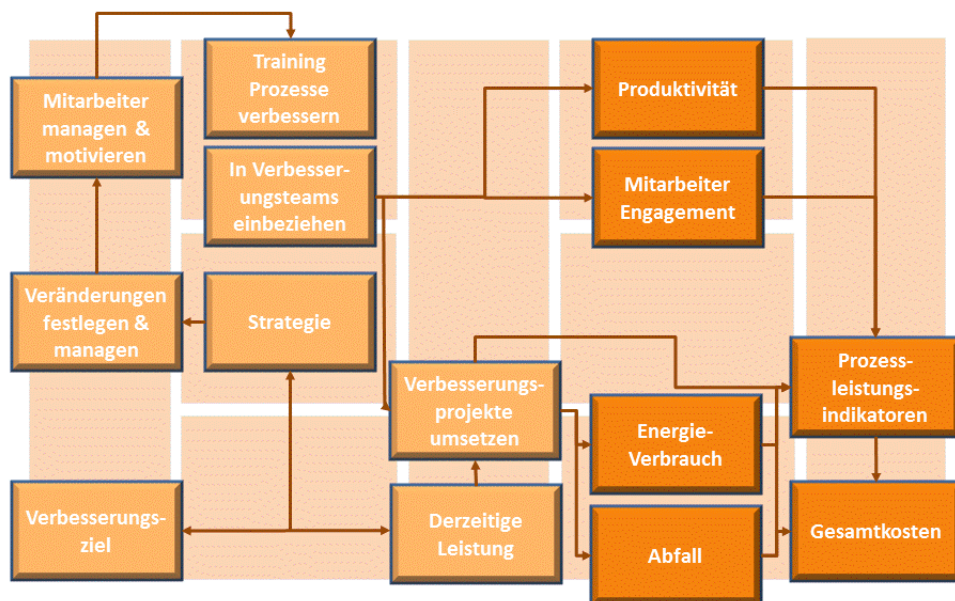
### Erstellung des Teils 1, Schlüsselinformationen

Üblicherweise können die Schlüssel-Informationen aus vorhandenen Quellen der Organisation erstellt werden. Solche Quellen können sein:

- Zentrale Kommunikationseinheit
- Inter-/Intranet-Auftritt, Webseiten
- Strategische Pläne
- Jahresbericht
- Nachhaltigkeitsbericht

Der Einfluss der wesentlichen strategischen Themen auf die Befähiger (Befähiger-Tabelle, Teil 2) und Ergebnisse (in den 4 Ergebniskriterien, Teil 3) kann mit Hilfe des Modells dargestellt werden. Die Herstellung von Zusammenhängen benötigt keine intimen Kenntnisse des Modells und kann von dem Führungsteam in einem einfachen Brainstorming erstellt werden.

Das folgende Beispiel illustriert das strategische Thema Prozesseffizienz, abgebildet im EFQM Excellence Modell:



### Erstellung des Teils 3, Ergebnisse

Im ersten Schritt gilt es, die Leistungsindikatoren zu identifizieren. Man beginnt mit den Ergebnissen, die das Managementteam regelmäßig nutzt, um die Leistung im Hinblick auf die strategischen Ziele zu bewerten. In vielen Organisationen ist das die Balanced Scorecard.

Üblicherweise enthält jedes der 8 Ergebnis-Teilkriterien zwischen 6 bis 10 Darstellungen der Kennzahlenentwicklungen, entsprechend 48 bis 80 Darstellungen insgesamt. Wie bereits erwähnt, sollten all die wesentlichen Kennzahlen enthalten sein, die in den regelmäßigen Management-Team Besprechungen bewertet werden. Sofern dort nicht bereits enthalten, sind weitere Kennzahlen zu berücksichtigen wie beispielsweise die Ergebnisse von Befragungen von Kunden, Mitarbeitern, Gruppen der Gesellschaft oder Nachhaltigkeitsindikatoren aus den Bereichen Umwelt, Gesellschaft, Arbeitsbedingungen bei Lieferanten etc..

Jedes Ergebnis sollte als eigene Grafik mit den Trends über Jahre (falls möglich 4) dargestellt werden. Eine klare Kennzeichnung durch laufende Zahlen und Titel erleichtert Verweise innerhalb des Dokuments. Wo nötig (wesentliche Ergebnisse) und verfügbar, sind in den Ergebnisdarstellungen die Ziele und relevanten Informationen über Vergleiche abzubilden.

Es empfiehlt sich weiterhin eine Kommentierung zur Erklärung:

- des Bezugs der Ergebnisse zur Strategie und Erwartungen der Interessengruppen
- der Kriterien zur Auswahl und der Relevanz der Vergleiche
- der Logik bei der Festlegung der Ziele (z.B. konservative versus anspruchsvolle Ziele)
- der vorhandenen Detaillierung der Daten (Segmentierung), beispielsweise Umsatz pro Produkt oder Dienstleistung etc.

## Erstellung des Teil 2, Befähiger-Tabelle

Da der Befähiger-Teil alle wesentlichen Aktivitäten der gesamten Organisation betrifft, empfiehlt sich eine Aufteilung mit einem Verantwortlichen für jeden Teil. Üblicherweise übernimmt die Verantwortung ein Mitglied des Management-Teams mit gutem Überblick über die relevanten Aktivitäten. Auch wenn viele Möglichkeiten zur Aufteilung des Befähiger-Teils bestehen, sollten wir uns daran erinnern, dass wir ein Management Dokument erstellen wollen. Deshalb bietet es sich an, die Aufteilung mit den Zuständigkeiten im Managementteam zu verbinden, wie beispielsweise nach:

- den strategischen Themen, abgebildet in den Schlüsselinformationen
- dem Prozess-Modell
- den EFQM Grundkonzepten der Excellence
- den 9 Kriterien des EFQM-Modells

Nach Festlegung des Verantwortlichen wird zur Erstellung des Teils die Zusammenarbeit mit einer Reihe von Mitarbeitern nötig sein. Eine Möglichkeit besteht in der Zusammenstellung der relevanten Aktivitäten im Team unter Nutzung der Erläuterungen zu den Schlüssel-Ergebnissen und weiteren Hinweisen im EFQM-Modell als Referenz.

Nach Erstellung und Freigabe der Übersichtsliste, werden zur weiteren Darstellung üblicherweise 3 bis 7 Gruppen gewählt. Beispielsweise wird es verschiedene interne Kommunikationsmethoden und -medien geben, die man unter „interne Kommunikation“ zusammenfassen kann, oder die verschiedenen von Marketing betreuten Konferenzen/Ausstellungen kann man als „Marketing Events“ zusammenfassen.

Diese Gruppen bilden jetzt die wesentlichen „Vorgehen“ und die Bezeichnungen finden Eingang in die erste Spalte der Befähiger-Tabelle. Für jedes Vorgehen gilt es, die weiteren Spalten des Dokuments zu füllen. Die Angabe des Eigners des Vorgehens/Experten in der Materie rundet die Beschreibung des Vorgehens ab. Falls bereits ein Prozessmodell definiert ist, dienen die benannten Prozesseigner und die Prozessbeschreibungen auf den obersten Ebenen als Ausgangspunkt für die Erstellung des Befähiger-Teils. Die Vorgehensweise zur weiteren Erstellung wird im folgenden Teil beschrieben.

Ausgearbeitete Beispiele und Richtlinien sind hilfreich, um den an der Zusammenstellung Beteiligten die Art und das Niveau der Detaildarstellung zu erläutern. Auf diese Weise wird auch die Konsistenz mehrerer parallel arbeitender Gruppen gewährleistet. Es ist das Ziel, die wesentlichen relevanten Informationen zu den Vorgehensweisen bereitzustellen, wie sie gestaltet, wo/wie sie systematisch umgesetzt sind und wie sie gemessen/bewertet sowie verbessert werden. Dabei gilt es den Bezug zum Gesamtbild nicht zu vergessen und zusammen mit dem Eigner/Experten in der Materie weitergehende Informationen denen bereitzustellen, die weitere Detailinformationen benötigen.

Es ist häufig einfacher, nach Bedarf eine weitere Spalte einzufügen als unverständliche/wenig relevante Informationen unter einer Überschrift anzubieten. Der Beginn mit einer einfacheren Struktur ermöglicht die Überprüfung, wie die Informationen in der Organisation aufgenommen und verstanden werden und was zum Verständnis fehlt. Dieses Vorgehen ermöglicht die Einbindung weiterer Mitarbeiter in der Organisation und erhöht den Wert der Zusammenstellung für die Organisation.

## Grundlegende Terminologie

Befähiger sind nach den folgenden Maßgaben zu beschreiben:

**Vorgehen:** Was die Organisation tut, wie sie es macht und warum sie es gerade so tut.

**Umsetzung:** Wo das Vorgehen genutzt wird und wie es einheitlich an den relevanten Stellen auch tatsächlich genutzt wird.

**Bewertung & Verbesserung:** Wie die Ergebnisentwicklung verfolgt wird, wie das Verständnis entwickelt wird, was funktioniert und was die Verbesserungen im Vorgehen/in der Umsetzung treibt (Effektivität und Effizienz betreffend).

Folgend sind zwei Varianten dargestellt, die ein Beispiel für fertiggestellte Befähiger-Tabellen geben. Das erste Beispiel setzt in der Beschreibung einen Schwerpunkt bei Vorgehen und Umsetzung. Das zweite Beispiel beinhaltet eine weitere Spalte zur Erläuterung des Verbesserungszyklus. Selbst in fortgeschrittenen Organisationen ist die Schleife „Bewertung & Verbesserung“ nicht immer eindeutig vorhanden. Die Einführung dieser Spalte in der Befähiger-Tabelle unterstützt das Schließen des Kreises von RADAR.

### Beispiel mit 5 Spalten

Ref	Titel	Ziel	Beschreibung	Links & Messungen
1a1	Vision & Mission	Klare Ausrichtung der Organisation.	Vision & Mission werden von der Geschäftsleitung als Teil des 5 Jahresplans definiert. Sie werden an alle Mitarbeiter kommuniziert und an weitere Interessengruppen über die Webseite.	5 Jahresplan (Krit.2); Mitarbeiterbefragung (7a); Marktanteil (9a1)
1a2	Werte	Definition der Ethik und Standards für die Organisation.	In einer Reihe von Workshops unter Beteiligung von Mitarbeitern aller Ebenen werden die Werte erarbeitet. Sie werden im Intranet publiziert. Die Werte sind mit den 4 Ergebniskriterien des EFQM Excellence Modells verzahnt.	Mitarbeiterbefragung (7a)

*Beispiel mit 6 Spalten*

Ref	Titel	Ziel	Vorgehen & Umsetzung	Bewertung & Verbesserung	Links & Messungen
<b>1a1</b>	Vision & Mission	Klare Ausrichtung der Organisation.	Vision & Mission werden von der Geschäftsleitung als Teil des 5 Jahresplans definiert. Sie werden an alle Mitarbeiter kommuniziert und an weitere Interessengruppen über die Webseite.	Die Mitarbeiterbefragung zum Zeitpunkt des letzten 5 Jahresplans ergab eine wenig greifbare Formulierung von Vision & Mission. Diese Rückmeldung wurde bei der Überarbeitung der Formulierungen berücksichtigt.	5 Jahresplan (Krit.2); Mitarbeiterbefragung (7a); Marktanteil (9a1)
<b>1a2</b>	Werte	Definition der Ethik und Standards für die Organisation.	In einer Reihe von Workshops unter Beteiligung von Mitarbeitern aller Ebenen werden die Werte erarbeitet. Sie werden im Intranet publiziert. Die Werte sind mit den 4 Ergebniskriterien des EFQM Excellence Modells verzahnt.	Die Erarbeitung der Werte in Workshop erfolgte zur Identifikation der Mitarbeiter mit den Werten. Die günstige Entwicklung der relevanten Fragen in der Mitarbeiterbefragung bestätigt dieses Vorgehen.	Mitarbeiterbefragung (7a)

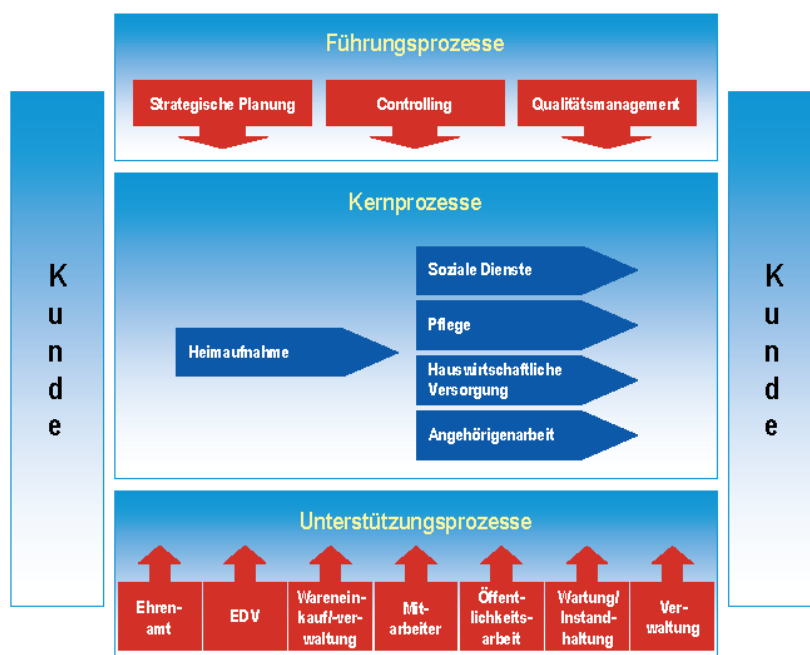
### Beschreibung ausgehend vom Prozessmodell

Falls die Organisation sich bereits in einem umfassenden Prozessmodell beschrieben hat, kann dieses als Basis zur Entwicklung der Befähiger-Tabelle genutzt werden. Bei diesem Ansatz:

- nutzt man die Prozesse in dem Prozessmodell
- beschreibt man den einzelnen Prozess im Format der Befähiger-Tabelle
- definiert man die Teilkriterien des EFQM-Modells, die der Prozess abdeckt

### Beispiel

Dieses Beispiel bezieht sich auf das Seniorenzentrum St. Liborius. Das Prozessmodell des Seniorenzentrums ist in die 3 Gruppen Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozesse strukturiert.



Jeder der Prozesse wird im Format der Befähiger-Tabelle beschrieben. In der Regel leistet für die Erstellung der gesamten Befähiger-Tabelle jeder Prozesseigner den Beitrag durch die Beschreibung der Prozesse, für die er verantwortlich zeichnet. Die Nutzung des RADAR-Konzepts zur Prozessbeschreibung ist dabei ein in sich selbst hilfreicher und wertvoller Ansatz. Es wird nicht nur eine einfache Prozessbeschreibung erstellt, sondern auch die Einhaltung des gesamten RADAR-Zyklus.

Die ersten 3 Kernprozesse (Heimaufnahme, Pflege und Soziale Dienste) sind in der folgenden Befähiger-Tabelle beschrieben.

No	Titel	Vorgehen	Umsetzung	Bewertung & Verbesserung	Links, Ergebnisse
1	Heimaufnahme	Registrierung der Voranmeldung, Übersendung von Unterlagen/Verweis auf Homepage. Angebot von Heimb Besuch. Bei Einzugswunsch und Verfügbarkeit von Platz, Durchführung des Erstbesuches. Die weiteren Schritte werden nach einer Liste mit den Angehörigen/ Bewohnern und zuständigen Heimstellen abgearbeitet. Dem Bewohner wird eine Bezugspflegeperson zugeordnet, die alle wesentlichen persönlichen Daten und Wünsche aufnimmt.	Das Vorgehen betrifft alle neuen Heimbewohner.	Jährliche Überprüfung durch interne Audits und Selbstbewertung. Optimierung der Vorgehensweise erfolgte aufgrund der Überprüfung.	Anmeldungen, Wartezeiten (9a), Auslastung (9a) Zufriedenheit der Angehörigen mit Informationen (6a)
2	Pflege	Erstellung der Pflegeplanung nach MDK Regeln (durch Bezugspflegeperson, Einbindung von Nachtdienst, Diätassistent, Ergotherapeut etc.) Entwicklung und Umsetzung von Pflegestandards für und durch Mitarbeiter.	Das Vorgehen betrifft alle Bewohner. Die Pflegestandards wurden durch Pflegefachkräfte entwickelt und allen Mitarbeitern vorgestellt.	Laufende Verbesserungen der Vorgehensweise, bis Ende 2006 Vorstellung der Pflegeplanung allen Bewohnern/ Angehörigen. Seit 1999 Durchführung von verschiedenen Pflegevisiten.	Zufriedenheit der Angehörigen mit der Pflege (6a), Anzahl der Visiten und Feststellungen (9b)
3	Sozialer Dienst	Enge Verzahnung mit dem Vorgehen Heimaufnahme und Pflege. Bewohner und Angehörige als Haupt-Ansprechpartner. Inhalte des Vorgehens sind Jahres-/ Monats-/ Wochenplan, Absprachen mit beteiligten Stellen, Beschäftigung der Bewohner, Veranstaltungen, Ausflüge, Hilfe bei Beantragung von Betreuung.	Das Angebot erhalten alle Bewohner und Angehörige.	Das Angebot wurde sukzessive auch auf Basis von Rückmeldungen entwickelt. Die Angehörigenbefragung zeigt Akzeptanz des Angebotes und Verbesserungen.	Zufriedenheit der Angehörigen mit dem sozialen Dienst (6a), Anzahl der Veranstaltungen (9b)

Im letzten Schritt gilt es, den Bezug der Prozesse zu den EFQM-Befähigerteilkriterien herzustellen. Am Beispiel der folgenden Bezugstabelle ist zu erkennen, dass die Prozesse Bezug zu mehreren (Teil-) Kriterien besitzen. Unter dem Blickwinkel eines teilkriterienbezogenen Assessments wird man für das Teilkriterium 4a die Prozesse Wareneinkauf/-verwaltung und Öffentlichkeitsarbeit betrachten.

Nr.	Prozessgruppe	Führung					Strategie				Mitarbeiter					Ressourcen					Prozesse				
		1a	1b	1c	1d	1e	2a	2b	2c	2d	3a	3b	3c	3d	3e	4a	4b	4c	4d	4e	5a	5b	5c	5d	5e
18	Controlling		x		x		x	x	x	x	x						x						x		
30	Heimaufnahme			x					x								x							x	x
31	Soziale Dienste			x																			x	x	
32	Pflege			x				x	x		x	x											x	x	
55	Wareneinkauf/-verwaltung			x				x	x						x		x						x		
70	Mitarbeiter	x	x		x		x	x	x	x	x	x	x	x					x				x		
75	Öffentlichkeitsarbeit			x			x		x	x					x										x

### Abschließende Bearbeitung

Der abschließenden Bearbeitung kommt im Fall der Erstellung des Dokuments durch verschiedene Mitarbeiter eine besondere Bedeutung zu. Es ist die Konsistenz der Information und Terminologie in den drei Teilen sicherzustellen. Das betrifft auch die Richtigkeit und Vollständigkeit der wesentlichen Bezüge bei den Inhalten der drei Teile.

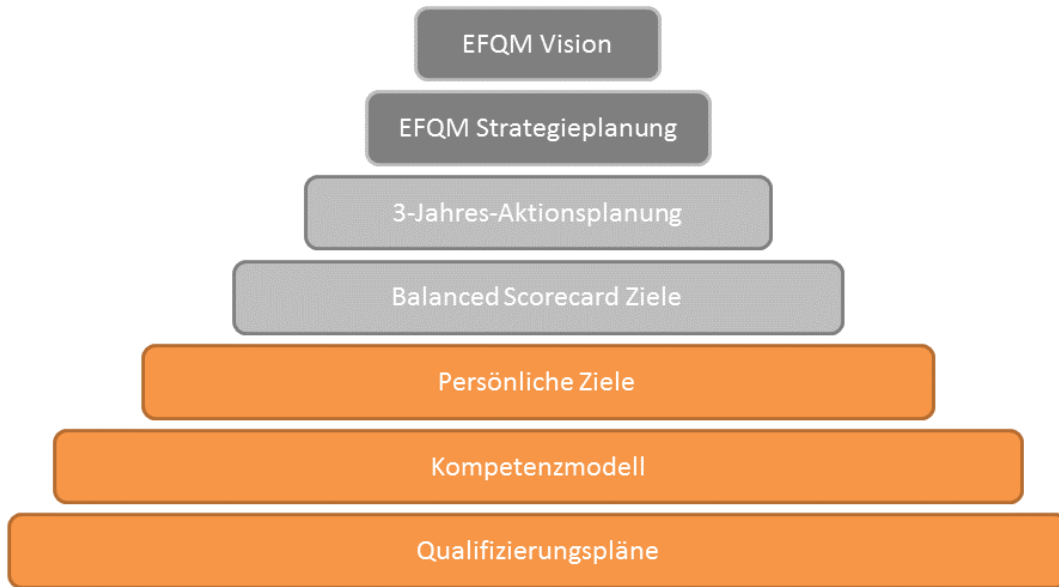
Die Spalte „Links & Messungen“ soll die Verweise zu den resultierenden Ergebnissen und anderen stark verbundenen Vorgehen enthalten. Der Einfluss von strategischen Themen quer durch die verschiedenen Kriterien des Modells kann dadurch dargestellt werden. Unwichtige Links (z.B. für eine komplette Darstellung) bringen keinen Vorteil, es geht um die wesentlichen Verbindungen. Bei Einhaltung des vorgeschlagenen Weges zur Erstellung des EFQM Management Dokuments – zuerst die Schlüsselinformationen, dann die Ergebnisse und abschließend die Befähiger-Tabelle – ergeben sich die Verbindungen nahezu von selbst.

Ein Beispiel für das Befähigerkriterium (3, Mitarbeiter) und ein Ergebniskriterium (7 Mitarbeiter-Ergebnisse) ist im Anhang 1 und Anhang 2 ausgearbeitet. Die beiden Beispiele zeigen, wie die erste Seite für einen Überblick über die wichtigen Informationen zu dem Kriterium genutzt wird und wie die Referenzen genutzt werden, um die Verbindungen zwischen Ergebnissen und anderen Vorgehen aufzuzeigen.

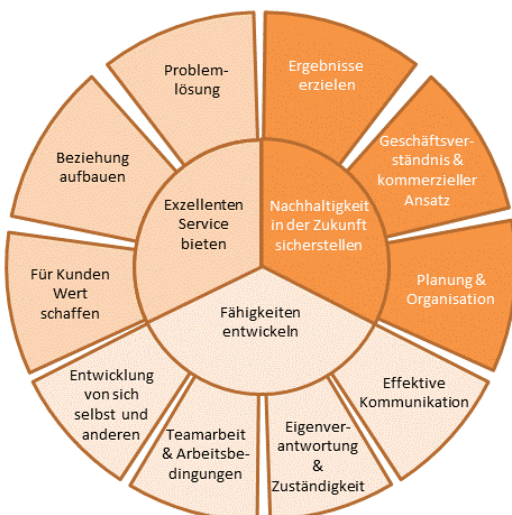


## Anhang 1 – Überblick der Vorgehensweisen zu Mitarbeitern

Um für EFQM als Organisation nachhaltige Excellence zu erreichen, gilt es die vereinbarten Strategien effektiv umzusetzen. Unser Erfolg wird durch Teamarbeit und das Erreichen der Ziele des 3 Jahresplans bestimmt. Alle persönlichen Ziele müssen deshalb den im Plan festgelegten strategischen Zielen direkt verbunden sein.



Der Bewertungsprozess des Erreichens der persönlichen Ziele basiert auf Nachweisen und Beispielen, um dann gemeinsam die Feststellung zu treffen, dass die vereinbarte Leistung erreicht wurde. Das faktenbasierte Vorgehen ist wesentlich, um Verhalten und Aktionen zu erkennen, die entweder positiv oder negativ zu den vorliegenden Ergebnissen beigetragen haben. Für den zukünftigen Erfolg des Einzelnen und von EFQM ist es wesentlich, den Einfluss des persönlichen Verhaltens aufzuzeigen.



In 2010 wurde die Organisation hinterfragt und im Hinblick auf das Erreichen der strategischen Ziele neu aufgestellt. Eine der hauptsächlichen Veränderungen war die Schaffung einer einzigen operativen Einheit zur Stärkung der Koordination und Effizienz unserer Aktivitäten.

Alle Stellen haben Stellenbeschreibungen. Diese werden zum externen Vergleich von Gehalt und weiteren Zuwendungen herangezogen.

Das Kompetenzmodell, das die grundlegenden Kompetenzen aller EFQM-Mitarbeiter definiert, unterstützt die neue Struktur. Die Kompetenzen werden im jährlichen Mitarbeitergespräch unter dem Motto "Aim for Excellence" bewertet und Qualifizierungsmaßnahmen vereinbart.

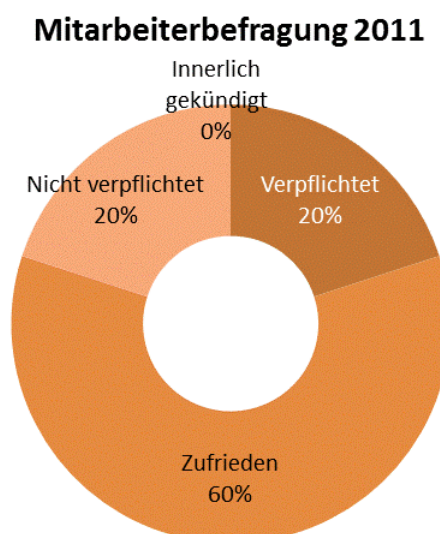
	<b>Titel</b>	<b>Beschreibung</b>	<b>Weiterführende Informationen</b>	<b>Links &amp; Ergebnisse</b>	<b>Eigner</b>
3a1	Organisationsstruktur	Im Endstadium der 3YAP Entwicklung werden die Mitarbeiterressourcen (Anzahl, Fähigkeiten) definiert. Im Rahmen des Jahresbudgets werden die Pläne weiter entwickelt inkl. Mitarbeiterzahl.	Reorganisation Ende 2010 zur Verzahnung mit den strategischen Zielen.	Jahresbudget (4b1)	Pierre
3a2	Mitarbeiterbefragung	Die erste in 2009 durchgeführte Befragung führte zu einer Reihe von Verbesserungen. Zum Vergleich mit externen Organisationen wurden die Befragung überarbeitet (Gallup Fragen).	Details des Prozess inkl. Fragebogen sind verfügbar.	Mitarbeiterwahrnehmung (7a)	Geert
3b1	Qualifizierungsplanung	Pläne werden als Teil des „Aim for Excellence“ Prozess entwickelt. Bedarf für Qualifizierungstraining wird bezogen auf das Kompetenzmodell und die Jahresziele festgestellt.	In der „Aim for Excellence“ Dokumentation enthalten.	Trainingstage per FTE (7b6)	Geert
3b2	Beurteilungsprozess	Formelle Beurteilungen werden für alle Mitarbeiter 2mal jährlich durchgeführt, unterstützt durch persönliche Gespräche nach Bedarf. Inhalte sind der Stand bei den persönlichen Zielen und im Bezug zum Kompetenzmodell.	Teil des „Aim for Excellence“ Prozesses. Beispiele sind vor Ort verfügbar.	Geplante Gespräche (7a3)	Geert
3b3	Kenntnis des Modells	In den letzten 2 Jahren wurden EFQM-Produktkenntnisse in den persönlichen Entwicklungsplan aufgenommen (Assessorentätigkeit, Durchführung von Training).	Bestandteil des „Aim for Excellence“ Planungs-Werkzeug.	EFQM Assessoren (7b3), Interne Trainingsfähigkeit (7b4)	Matt
3c1	Anerkennungs-Pyramide	Ergebnis eines der C2E Verbesserungsprojekte in 2010 war die Entwicklung der Anerkennungs-pyramide (Finanzielle und nicht finanzielle Anerkennung für alle Mitarbeiter).	Der Projektplan ist dokumentiert als Teil der C2E Bewerbung.	Messungen in der Mitarbeiterbefragung.	Geert
3c2	“Share What Works“ Workshops	Jeder kann zur Mittagszeit einen "Share What Works" Workshop einberufen, um alle einzubinden, und sich auszutauschen. Dieses Jahr wurden die Workshops als "EFQM Summer School" durchgeführt.	Beispiele von Workshops sind verfügbar.	Arbeiten im Hinblick auf das gleiche Ziel (7b6)	Naomi

## Anhang 2 – Überblick zu Mitarbeiterergebnissen

Zusammen mit dem Modell, den Mitgliedern und den Assessoren sind unsere Mitarbeiter das wichtigste Gut. Seit 2009 überprüfen und verbessern wir den Prozess zum Mitarbeitermanagement beispielsweise durch die Einführung der Mitarbeiterbefragung (2009) und den "Aim for Excellence" Beurteilungsprozess (2011).

In 2011 haben wir den Prozess der Mitarbeiterbefragung überprüft. Der bisherige Fragebogen wurde gekürzt und nach Diskussion mit den Mitarbeitern wurde die von einer unabhängigen Organisation durchgeführte strukturierte Befragung zum Erhalt weiterer qualitativer Informationen ausgesetzt. Der Fragebogen von 2011 beinhaltet Fragen, die ursprünglich von Gallup entwickelt wurden und von vielen Organisationen genutzt werden. Somit besteht für uns die Möglichkeit von externen Vergleichen. Da bei dem ursprünglichen und angepassten Fragebogen viele Inhalte gleich geblieben sind, können in den meisten Bereichen die Trends weiter verfolgt werden.

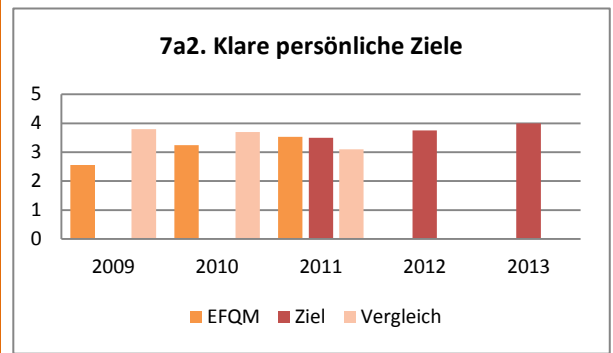
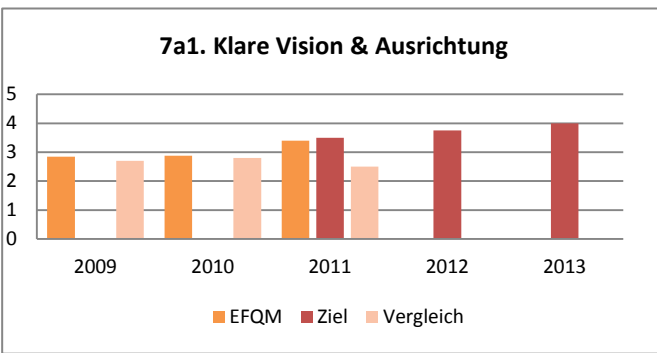
Die Mitarbeiterbefragung enthält einige Fragen, die grundlegende Bedürfnisse der Mitarbeiter wie Unterstützung durch den Vorgesetzten, Teamarbeit & Arbeitsbedingungen und gegenseitige Unterstützung anspricht. Diese beziehen sich auf die Maslow'sche Pyramide der menschlichen Bedürfnisse. Gallup gibt an, dass eine „gesunde Organisation“ ein Verhältnis von 4:1 der Organisation von verpflichteten zu innerlich gekündigten Mitarbeitern besitzt. Unser wesentliches Ziel für 2011 bestand im Erreichen dieses „gesunden Verhältnisses“, Bei keinem innerlich gekündigten Mitarbeiter in der Organisation haben wir 2011 das Ziel erreicht.



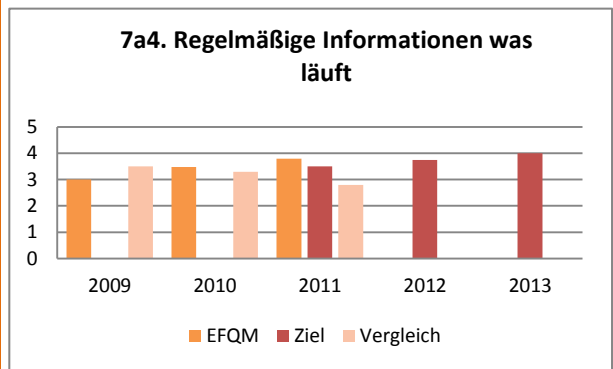
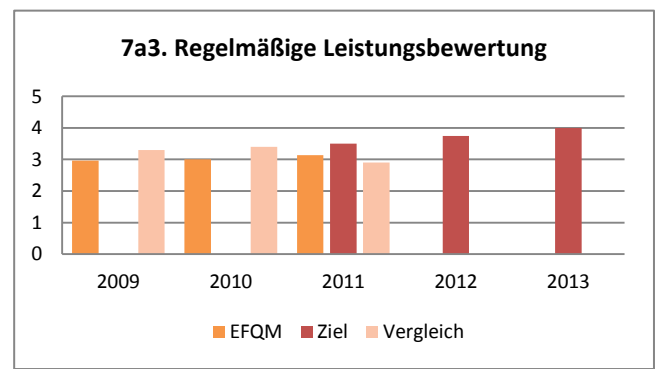
Nach der Befragung 2010 wurde das Ziel für Fragen mit Bezug zur Verpflichtung der Mitarbeiter zur Organisation auf einen Wert 4/5 bis 2013 gesetzt. Diesen Benchmark haben wir gewählt, da:

- sie als eine führende Organisation in Belgien anerkannt sind.
- sie ähnlich Fragen nutzen, basierend auf dem Gallup Modell.
- sie nahe zu uns angesiedelt sind und die Mitarbeiter im gleichen ökonomischen, sozialen und politischen Umfeld leben und arbeiten.
- sie eine größere Umorganisation durchlaufen haben zu etwa der gleichen Zeit wie EFQM.

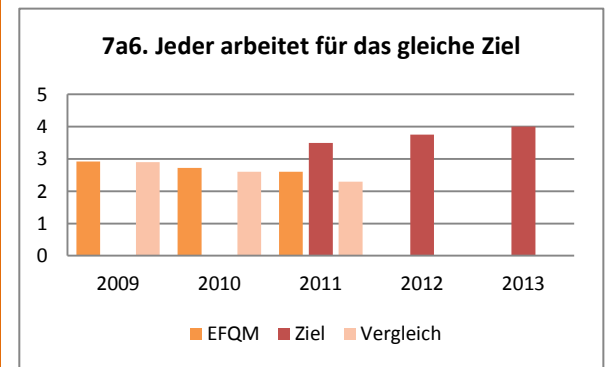
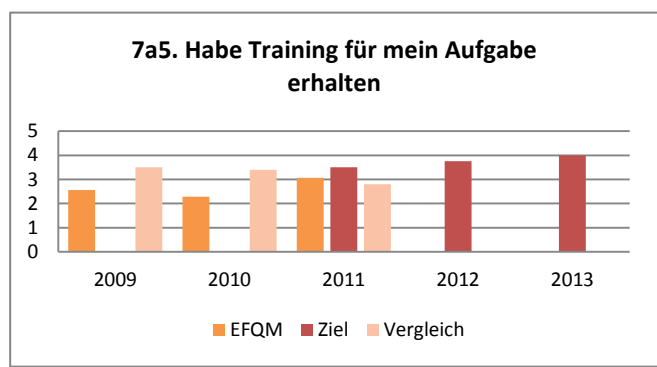
**7a. Wahrnehmungen**



In 2009 war die Ausrichtung der EFQM für die Zukunft unklar. Im Verlauf von 2009 wurde die Ausrichtung definiert. Zu Beginn von 2010 wurde der Plan zur Umsetzung der Strategie entwickelt. Dies führte zu höheren Bewertungen bei den Fragen 7a1 und 7a2; der externe Vergleich ist günstig.



Der "Aim for Excellence" Prozess wurde in 2010 pilotiert und voll umgesetzt in 2011. Als Bestandteil der Umsetzung erhielten alle Mitarbeiter Leistungsbewertungen formeller und informeller Art (7a3). Eines der C2E-Projekte in 2010 betraf die Verbesserung der internen Kommunikation (7a4). Ein monatliches Abteilungstreffen wurde für alle Mitarbeiter eingeführt.



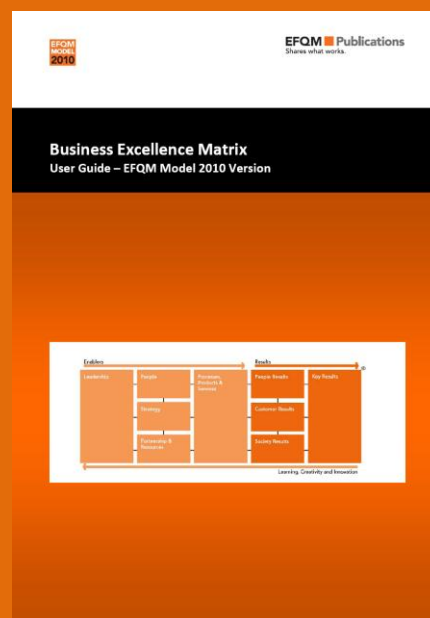
Ein weiteres C2E Projekt betraf die Kenntnisse der Mitarbeiter und deren Qualifizierungsbedürfnisse (7a5). Dieses Projekt wurde durch den „Aim for Excellence“ Prozess fortgeführt, so dass es keine Eintagsfliege blieb. Ein ganzer Anteil an Training wurde durch informellen Austausch wie "Shares What Works" (3c2) geleistet. Das Thema effektive Zusammenarbeit für den weiteren Erfolg der EFQM (7a6) besitzt weiter Aufmerksamkeit.

## Entwicklung des EFQM Management Dokuments

EFQM bietet zwei Werkzeuge an, die die Entwicklung des EFQM Management Dokuments unterstützen. Beide Werkzeuge ermöglichen die Erstellung des Dokuments und Durchführung einer Selbstbewertung über eine vereinfachte RADAR-Bewertung. Nachfragen bitte an die folgende e-mail [info@efqm.org](mailto:info@efqm.org)

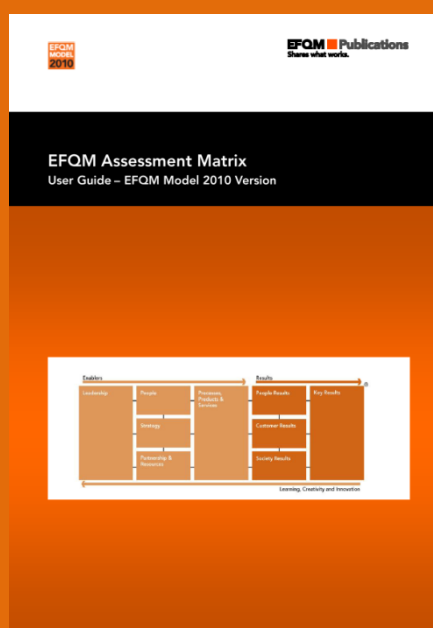
### Business Excellence Matrix

- The EFQM Business Excellence Matrix (BEM) ist entwickelt worden, um in einer Organisation mit dem gleichen Werkzeug eine interne Selbstbewertung durchzuführen und ein Bewerbungsdokument für eine externe Anerkennung zu erstellen.
- Durch eine vereinfachte RADAR Methode kann die Bewertung auch ohne Assessoren-Training erfolgen.
- Die BEM arbeitet mit 10 Teilkriterien für jedes der 5 Befähiger-Kriterien und ermöglicht die Erstellung einer einfachen Befähiger-Tabelle, (50 Vorgehen).
- Trends von Indikatoren für die 4 Ergebniskriterien können im Werkzeug abgebildet werden.
- Die zusammengestellten Daten können als Basis für eine "Recognised for Excellence" Bewerbung genutzt werden.
- Verfügbar als kostenloser **Download** for EFQM Mitglieder von der "Knowledge Base", zusammen mit einem Leitfaden für Anwender.



### EFQM Assessment Matrix

- Die EFQM Assessment Matrix ist entwickelt worden, um in einer Organisation mit dem gleichen Werkzeug eine interne Selbstbewertung durchzuführen und ein Bewerbungsdokument für eine externe Anerkennung zu erstellen.
- Durch eine vereinfachte RADAR Methode kann die Bewertung auch ohne Assessoren-Training erfolgen.
- Mit dem Werkzeug erhält man eine komplette Befähiger-Tabelle für die 96 Vorgehen in den Anleitungs-punkten des EFQM-Modells.
- Informationen von der BEM können direct in die Matrix transferiert werden, um ohne Medienbruch die Excellence-Reise fortsetzen zu können.
- Trends von Indikatoren für die 4 Ergebniskriterien können im Werkzeug abgebildet werden.
- Die zusammengestellten Daten können als Basis für eine "Recognised for Excellence" Bewerbung genutzt werden.
- Verfügbar als kostenloser **Download** for EFQM Mitglieder von der "Knowledge Base", zusammen mit einem Leitfaden für Anwender.



## Danksagung

Die EFQM dankt den folgenden Personen für die Beiträge zur Entwicklung dieses Dokuments:

- Laurie Bradley, TQMI
- Matt Fisher, EFQM
- Walter Ludwig, DGQ

## Eingebunden werden

EFQM ist eine Organisation basierend auf Mitgliedern. Wir benötigen Input, Ideen und Vorschläge von Ihnen, um eine lebende Gemeinschaft zu schaffen. Ohne Beiträge unserer Mitglieder würde das Netzwerk nicht funktionieren. Das sind einige Wege, wie Sie beitragen können:



## Anschließen über LinkedIn

Wir haben das **EFQM Network for Sustainable Excellence** geschaffen, um den Dialog untereinander und mit der breiten Gemeinschaft zu ermöglichen. Die Gruppe kann von jedem mit Interesse auf diesem Gebiet genutzt werden. Etwa **2000** Personen sind bereits beigetreten und tauschen sich aus. Für Fragen ist das eine gute Gelegenheit für den Beginn.

## Mitglied werden

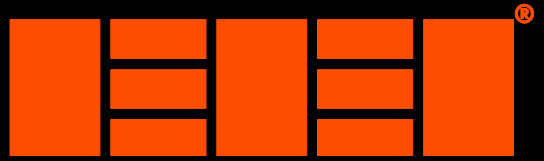
Organisationen können sich der **EFQM member community** anschließen und erhalten einige exklusive Vorteile wie Zugang zu kostenlosen Assessment- und Verbesserungs-Werkzeugen, Teilnahme an Veranstaltungen, Webinars und „gute Praxis“-Besuche.

Sprechen Sie uns an wegen der Mitgliedschaft oder kommen Sie zu einer kostenlosen Einführung zu uns nach Brüssel.

Als Mitglied der EFQM haben Sie folgende exklusive Vorteile:

- Anleitung und Unterstützung durch Experten auf dem Weg zu Excellence.
- Zugang zu der EFQM Knowledge Base. Die Datenbank enthält eine Anzahl kostenloser Downloads zu Assessment- und Verbesserungswerkzeugen wie auch „guten Praktiken“ aus den letzten 3 Jahren des EFQM Excellence Awards.
- Als Mitglieder erhalten Sie 20% Rabatt auf EFQM Produkte & Services, einschließlich Training, Publikationen und Anerkennung.
- Unter bestimmten Themen finden über das ganze Jahr Veranstaltungen und Webinars statt mit „guten Praktiken“ und neuem Werkzeugen, die von EFQM oder Mitglieds-Organisationen erklärt werden.

Weitere Informationen per e-mail: [info@efqm.org](mailto:info@efqm.org)



## **EFQM**

Avenue des Olympiades 2  
5<sup>th</sup> Floor  
B-1140 Brussels – Belgium  
Tel : +32 2 775 3511

---

Fax : +32 2 775 3535

Email : [info@efqm.org](mailto:info@efqm.org)

<http://www.efqm.org>

©EFQM 2011

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means (be this electronically, mechanically, through photocopy, or recording or otherwise) without either the prior written permission of, or a licence permitting restricted copying, and use for a third party, from the publisher.