

Fragebogen zur
Selbstbewertung
nach dem
EFQM-Modell
für Excellence 2003/2004

incl. Glossar und
Beispiele für Indikatoren
und Nachweise

LWL

Für die Menschen.
Für Westfalen-Lippe.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung sind vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Landschaftsverbandes Westfalen-Lippe reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Medien verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© Landschaftsverband Westfalen-Lippe
LWL-Koordinationsstelle Sucht
Warendorfer Straße 27, 48133 Münster

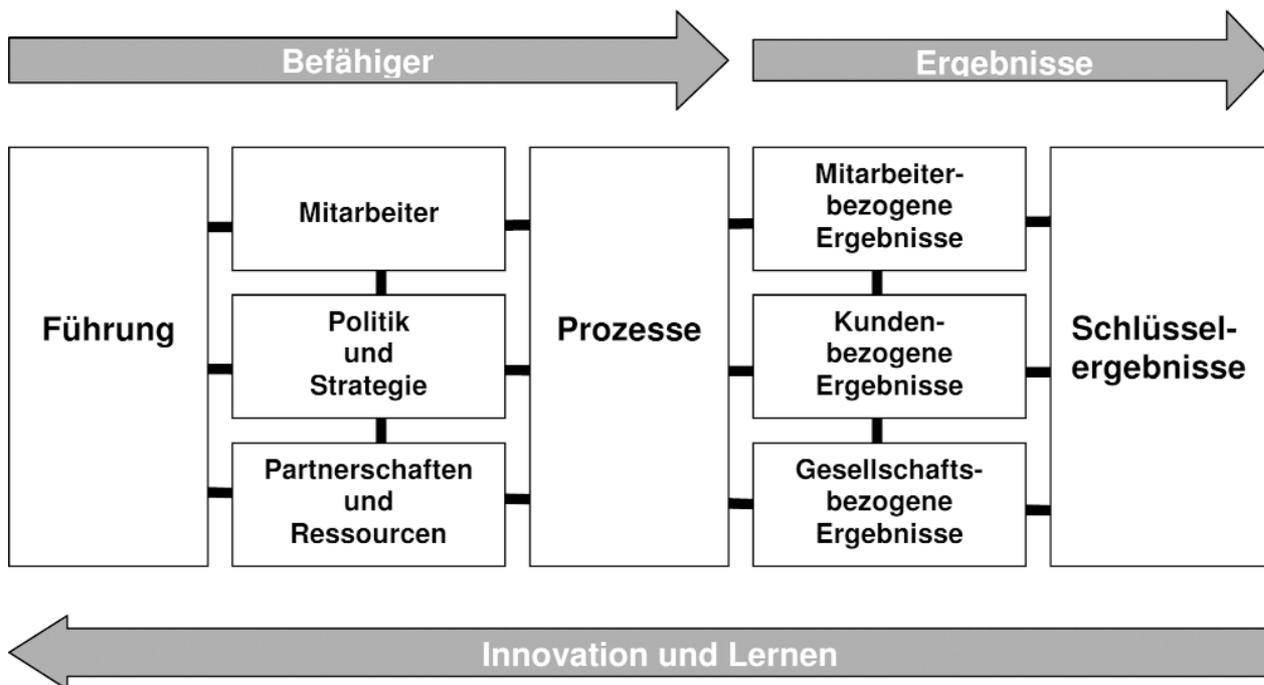
Stand: Juli 2007

Fragebogen EFQM

Anleitung zum Ausfüllen

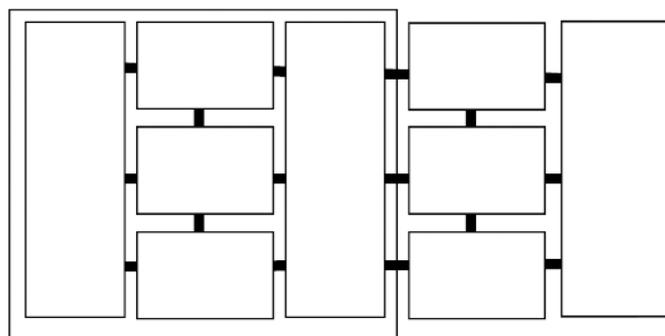
In diesem Fragebogen finden Sie dreiunddreißig Aussagen zum Qualitätsmanagement Ihrer Einrichtung. Sie folgen der Systematik des EFQM-Modells für Excellence in der Version 2003/2004.

EFQM-Modell für Excellence 2003/2004



Die ersten fünfundzwanzig Aussagen beziehen sich auf die ersten fünf Kriterien des Modells, die sog. **Befähigerkriterien**. Sie stellen die Aspekte dar, die eine Einrichtung befähigen, exzellente Leistungen zu erbringen. Sie beschreiben, was eine Organisation tut und wie sie vorgeht. Folgende Kriterien werden dazu gerechnet:

1. Kriterium
Führung
2. Kriterium
Politik und Strategie
3. Kriterium
Mitarbeiter
4. Kriterium
Partnerschaften und Ressourcen
5. Kriterium
Prozesse



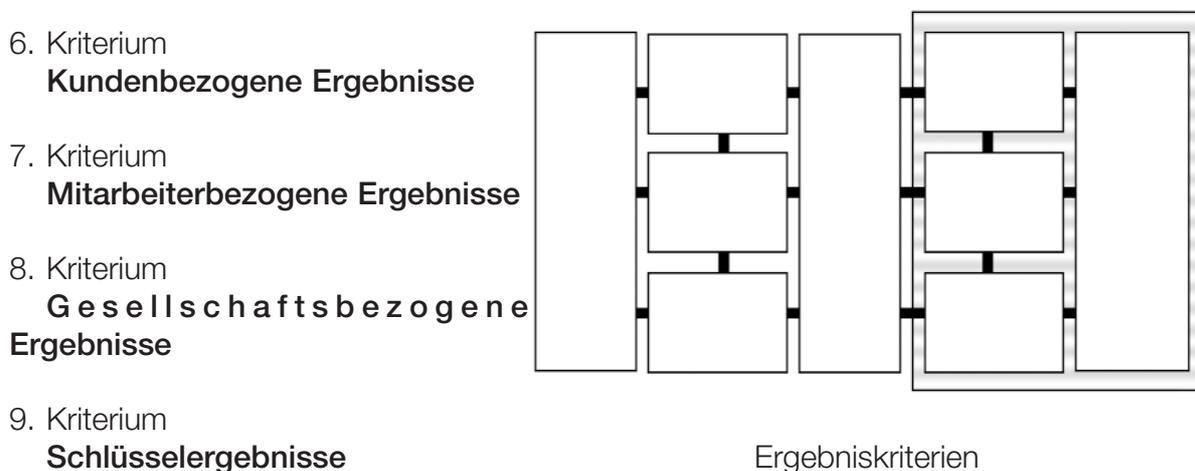
Befähigerkriterien

Zu jedem Kriterium finden Sie fünf Aussagen. Jede Aussage kann mit sechs Beurteilungskategorien, die das Qualitätsniveau reflektieren, bewertet werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems nach dem EFQM-Modell die Existenz von (messbaren) Indikatoren voraussetzt, die das Vorhandensein einer Systematik nachweisen. Es geht also in der Selbstbewertung nicht darum, z.B. die Qualität der Führung, der Mitarbeiter, der Partnerschaften etc. zu bewerten, sondern um das **Vorhandensein einer Systematik**, mit der die Qualität überprüft werden kann.

<i>Nachweise sind nicht oder nur vereinzelt vorhanden</i>		0
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten sind geplant. P (plan)</i>		1
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant und systematisch umgesetzt. D (do)</i>		2
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt und überprüft. C (check)</i>		3
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt, überprüft und entsprechend angepasst. A (act)</i>		4
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt, auf der Grundlage von Vergleichdaten überprüft, entsprechend angepasst und vollständig in die Organisation integriert. (PDCA-Zyklus)</i>		5

Die höchste Punktzahl wird dann erreicht, wenn ein Plan vorhanden ist, dieser systematisch umgesetzt wird, anschließend überprüft und angepasst wird sowie mit vorbildlichen ähnlichen Institutionen verglichen und in allen Bereichen der Einrichtung integriert wurde. Die höchste Punktzahl wird aufgrund dieser hohen Anforderungen auch von den Gewinnern der EFQM-Preise nur in einzelnen Unterkriterien erreicht.

Die erzielten **Ergebnisse** einer Einrichtung werden mit den vier Ergebniskriterien des EFQM-Modells bewertet. Sie behandeln, was eine Organisation erreicht hat. Die ‚Ergebnisse‘ sind auf die ‚Befähiger‘ zurückzuführen. Jedes Ergebniskriterium hat zwei Unterkriterien. Die Kriterien sind:



Die Bewertungskategorien für die Ergebniskriterien sind:

<i>Ergebnisse werden nicht oder nur sporadisch gemessen</i>		0
<i>Ergebnisse werden in einigen Bereichen systematisch gemessen</i>		1
<i>Ergebnisse werden in einigen Bereichen systematisch gemessen, Ziele werden formuliert und erreicht</i>		2
<i>Ergebnisse werden in vielen Bereichen systematisch gemessen, Ziele werden formuliert und erreicht</i>		3
<i>Ergebnisse werden in den meisten Bereichen systematisch gemessen, Ziele werden formuliert, erreicht und zeigen einen positiven Trend auf</i>		4
<i>Ergebnisse werden in allen Bereichen systematisch gemessen, Ziele werden formuliert, erreicht und zeigen einen positiven Trend seit mindestens 3 Jahren auf</i>		5

Die Ergebnisse werden also danach unterschieden, inwieweit sie in der Einrichtung insgesamt erhoben werden (nur in einigen oder in allen Bereichen), ob Ziele formuliert und erreicht wurden und ob es seit mindestens drei Jahren einen nachweisbaren positiven Trend über alle Bereiche gibt. Ergebnisse, die gemessen an einer exzellenten Leistung, seit mehr als drei Jahren stabil und nachhaltig in allen Bereichen einer Organisation erreicht werden, können mit der höchsten Punktzahl bewertet werden. Im aktuellen EFQM-Modell 2003/2004 wurde der Zeitraum aufgrund der damit verbundenen enormen Anforderung gerade von fünf auf drei Jahre herabgesetzt.

Versuchen Sie, Ihre Bewertung zügig vorzunehmen. Es geht dabei um Ihre Sichtweise vor dem Hintergrund Ihrer persönlichen Wahrnehmung und Ihre Meinung. Berücksichtigen Sie bei der Bewertung vorhandenes Material und erhobene Daten, die Ihnen bekannt sind. Wichtig ist, das Vorhandensein von Nachweisen, durch die auch Externe oder z. B. neue Mitarbeiter informiert werden könnten. Wenn Sie alle Aussagen bearbeitet haben, tragen Sie ihre Bewertung bitte in die Auswertungstabelle (S.27) ein.

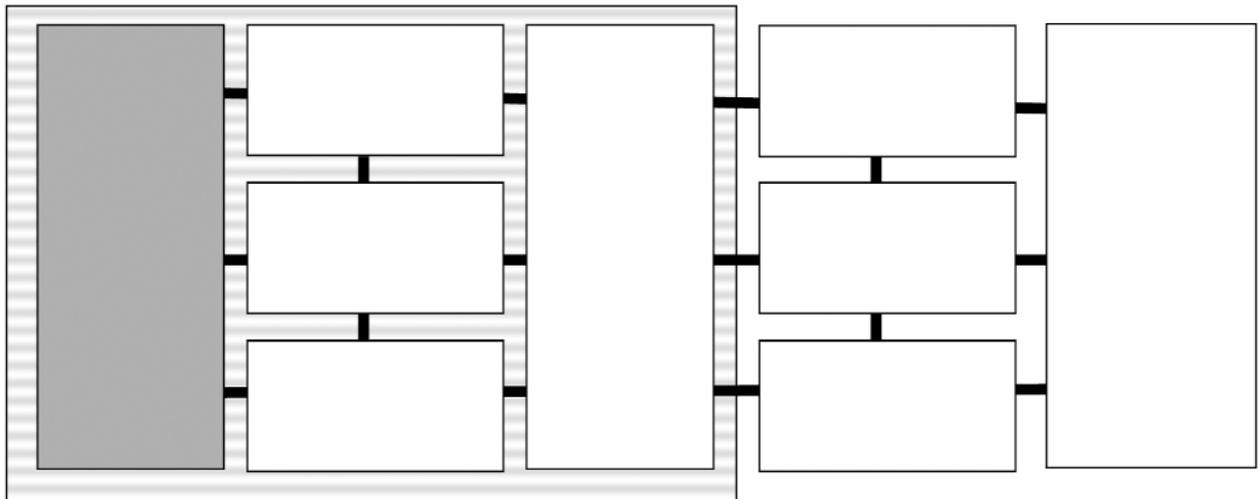
Ihre jeweils individuellen Bewertungen werden beim Konsenstreffen der Ausgangspunkt, um gemeinsam das Bild des Qualitätsmanagements Ihrer Einrichtung zu entwickeln. Es ist daher nützlich, Ihre Argumente und Ihre Vorschläge zur Verbesserung während des Ausfüllens kurz zu notieren, so dass Sie Ihre Bewertung während des Konsenstreffens plausibel darstellen können. Ein entsprechendes Notizblatt finden Sie auf Seite 28.

Im EFQM-Modell haben sich spezifische Fachbegriffe etabliert. Um das Modell und seine Anwendung im Rahmen der Selbstbewertung besser zu verstehen und eine größere Sicherheit in der Beurteilung zu haben, finden Sie ein Glossar mit den wichtigsten Begriffen in **Anlage 1**. Die im Glossar definierten Begriffe sind im Text des Fragebogens unterstrichen, wenn sie erstmalig verwandt werden.

Die Kriterien und Unterkriterien des EFQM-Modells zeigen die wichtigsten Aspekte auf, die bei der Analyse des Qualitätsniveaus einer Einrichtung berücksichtigt werden müssen. Sie gelten sowohl für Großbetriebe, für kleine und mittelständische Unternehmen wie auch für öffentliche Verwaltungen und soziale Einrichtungen. In der Selbstbewertung muss daher ein Abgleich der

Anforderungen des relativ abstrakten Modells mit dem beruflichen Alltagshandeln erfolgen. Hierbei soll **Anlage 2** Hilfestellung geben. In dieser Anlage sind zu jedem Unterkriterium beispielhaft Indikatoren aufgelistet, die ein Element im Qualitätsmanagement sein können. Diese Indikatoren sind entnommen aus dem Arbeitsbuch EFQM Diagnose SB der LWL-Koordinationsstelle Sucht, Münster, dem Common Assessment Framework (CAF) des Deutschen CAF-Zentrums, Speyer, und der Broschüre ‚Das EFQM-Modell für Excellence – Öffentlicher Dienst und soziale Einrichtungen‘ der EFQM, Brüssel sowie eigenen Erfahrungen aus moderierten Konsensgesprächen.

1 Kriterium Führung



Das Verhalten von **Führungskräften** einer **Organisation** schafft Klarheit und Einigkeit hinsichtlich der Organisationsziele und ein Umfeld, in dem die Organisation und ihre **Mitarbeiter** übertragende **Leistungen** schaffen können. In diesem Kriterium bewerten Sie, wie die Führungskräfte Ihrer Einrichtung die **Vision** und **Mission** erarbeiten und deren Erreichen fördern; wie sie die für den langfristigen Erfolg erforderlichen **Werte** erarbeiten, diese durch entsprechende Maßnahmen und Verhaltensweisen umsetzen und durch persönliche Mitwirkung dafür sorgen, dass das **Managementsystem** der Organisation entwickelt und eingeführt wird. Das persönliche Engagement der Führungskräfte ist ein besonderer Indikator, ebenso ihre authentische Vermittlung von Werten wie Offenheit, Reflektionsvermögen, Wertschätzung sowie Motivation und Unterstützung der Mitarbeiter.

Sie bewerten ebenfalls, inwieweit die Führungskräfte Ihre Einrichtung kunden-/ klientenorientiert, professionell und öffentlichkeitswirksam leiten.

Vorab sollten Sie festlegen, auf welche Führungspersonen sich Ihre Bewertung bezieht (s. hierzu auch Erläuterung im Glossar).

1 Führung

1 a Unsere Führungskräfte erarbeiten die Vision, Mission und die Werte und agieren als Vorbilder für eine Kultur der Excellence.

Nachweise sind nicht oder nur vereinzelt vorhanden.		0
Relevante Maßnahmen / Aktivitäten sind geplant. P (plan)		1
Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant und systematisch umgesetzt. D (do)		2
Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt und überprüft. C (check)		3
Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt, überprüft und entsprechend angepasst. A (act)		4
Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt, auf der Grundlage von Vergleichsdaten überprüft, entsprechend angepasst und vollständig in die Organisation integriert. (PDCA-Zyklus)		5

1 b Führungskräfte sorgen durch ihr persönliches Mitwirken für die Entwicklung, Überwachung und kontinuierliche Verbesserung des Managementsystems der Organisation.

Nachweise sind nicht oder nur vereinzelt vorhanden.		0
Relevante Maßnahmen / Aktivitäten sind geplant. P (plan)		1
Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant und systematisch umgesetzt. D (do)		2
Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt und überprüft. C (check)		3
Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt, überprüft und entsprechend angepasst. A (act)		4
Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt, auf der Grundlage von Vergleichsdaten überprüft, entsprechend angepasst und vollständig in die Organisation integriert. (PDCA-Zyklus)		5

1 c Führungskräfte bemühen sich um Kunden, Partner und Vertreter der Gesellschaft.

Nachweise sind nicht oder nur vereinzelt vorhanden.		0
Relevante Maßnahmen / Aktivitäten sind geplant. P (plan)		1
Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant und systematisch umgesetzt. D (do)		2
Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt und überprüft. C (check)		3
Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt, überprüft und entsprechend angepasst. A (act)		4
Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt, auf der Grundlage von Vergleichdaten überprüft, entsprechend angepasst und vollständig in die Organisation integriert. (PDCA-Zyklus)		5

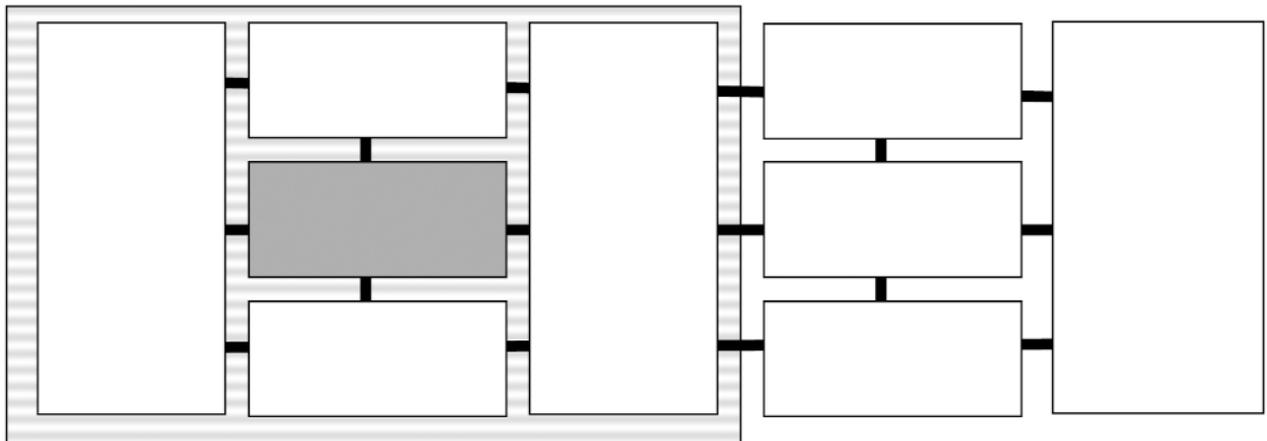
1 d Führungskräfte motivieren und unterstützen die Mitarbeiter der Organisation und erkennen ihre Leistungen an.

Nachweise sind nicht oder nur vereinzelt vorhanden.		0
Relevante Maßnahmen / Aktivitäten sind geplant. P (plan)		1
Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant und systematisch umgesetzt. D (do)		2
Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt und überprüft. C (check)		3
Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt, überprüft und entsprechend angepasst. A (act)		4
Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt, auf der Grundlage von Vergleichdaten überprüft, entsprechend angepasst und vollständig in die Organisation integriert. (PDCA-Zyklus)		5

1 e Führungskräfte erkennen und meistern den Wandel der Organisation.

<i>Nachweise sind nicht oder nur vereinzelt vorhanden.</i>		0
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten sind geplant. P (plan)</i>		1
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant und systematisch umgesetzt. D (do)</i>		2
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt und überprüft. C (check)</i>		3
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt, überprüft und entsprechend angepasst. A (act)</i>		4
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt, auf der Grundlage von Vergleichsdaten überprüft, entsprechend angepasst und vollständig in die Organisation integriert. (PDCA-Zyklus)</i>		5

2 Kriterium Politik und Strategie



Qualitätsziele und -werte in einer Einrichtung müssen in ihre Gesamtplanung integriert sein. Politik und Strategie sollten auf verlässlichen Fakten und Daten basieren und der Strategieplan Ihrer Organisation realistisch mit den praktischen Plänen der operativen Ebene zusammenpassen.

Im Kriterium ‚Politik und Strategie‘ bewerten Sie, wie Ihre Organisation die Vision und Mission durch eine klare, auf die **Interessengruppen** ausgerichtete Strategie einführt und wie diese durch entsprechende Politik, Pläne, Ziele, Teilziele und **Prozesse** unterstützt wird.

2 Politik und Strategie

2 a Politik und Strategie beruhen auf den gegenwärtigen und zukünftigen Bedürfnissen und Erwartungen der Interessengruppen

Nachweise sind nicht oder nur vereinzelt vorhanden.		0
Relevante Maßnahmen / Aktivitäten sind geplant. P (plan)		1
Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant und systematisch umgesetzt. D (do)		2
Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt und überprüft. C (check)		3
Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt, überprüft und entsprechend angepasst. A (act)		4
Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt, auf der Grundlage von Vergleichsdaten überprüft, entsprechend angepasst und vollständig in die Organisation integriert. (PDCA-Zyklus)		5

2 b Politik und Strategie beruhen auf Informationen aus Leistungsmessung, Marktforschung sowie den lernorientierten und kreativen Aktivitäten.

Nachweise sind nicht oder nur vereinzelt vorhanden.		0
Relevante Maßnahmen / Aktivitäten sind geplant. P (plan)		1
Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant und systematisch umgesetzt. D (do)		2
Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt und überprüft. C (check)		3
Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt, überprüft und entsprechend angepasst. A (act)		4
Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt, auf der Grundlage von Vergleichsdaten überprüft, entsprechend angepasst und vollständig in die Organisation integriert. (PDCA-Zyklus)		5

2 c Politik und Strategie werden entwickelt, überprüft und aktualisiert.

Nachweise sind nicht oder nur vereinzelt vorhanden.		0
Relevante Maßnahmen / Aktivitäten sind geplant. P (plan)		1
Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant und systematisch umgesetzt. D (do)		2
Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt und überprüft. C (check)		3
Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt, überprüft und entsprechend angepasst. A (act)		4
Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt, auf der Grundlage von Vergleichdaten überprüft, entsprechend angepasst und vollständig in die Organisation integriert. (PDCA-Zyklus)		5

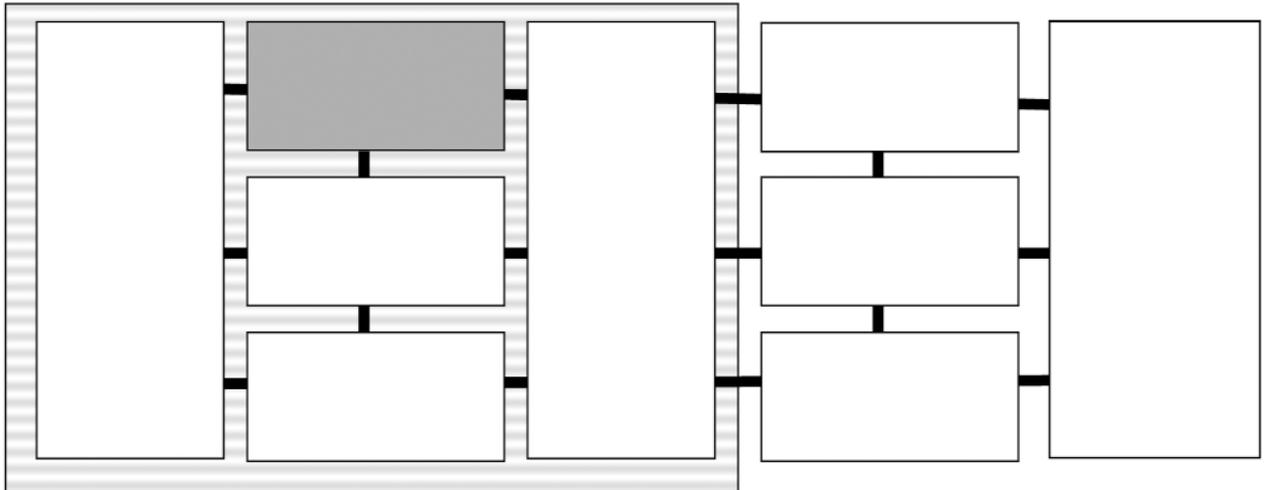
2 d Politik und Strategie werden durch ein Netzwerk von Schlüsselprozessen umgesetzt.

Nachweise sind nicht oder nur vereinzelt vorhanden.		0
Relevante Maßnahmen / Aktivitäten sind geplant. P (plan)		1
Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant und systematisch umgesetzt. D (do)		2
Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt und überprüft. C (check)		3
Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt, überprüft und entsprechend angepasst. A (act)		4
Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt, auf der Grundlage von Vergleichdaten überprüft, entsprechend angepasst und vollständig in die Organisation integriert. (PDCA-Zyklus)		5

2 e Politik und Strategie werden kommuniziert und eingeführt.

<i>Nachweise sind nicht oder nur vereinzelt vorhanden.</i>		0
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten sind geplant. P (plan)</i>		1
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant und systematisch umgesetzt. D (do)</i>		2
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt und überprüft. C (check)</i>		3
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt, überprüft und entsprechend angepasst. A (act)</i>		4
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt, auf der Grundlage von Vergleichsdaten überprüft, entsprechend angepasst und vollständig in die Organisation integriert. (PDCA-Zyklus)</i>		5

3 Kriterium Mitarbeiter



Motivation und Beteiligung des gesamten Teams einer Einrichtung ist eine Voraussetzung für Leistungsverbesserungen und die Implementierung innovativer Arbeitsansätze. Es geht hier in erster Linie um das Erkennen und Fördern der Kompetenzen, die zur Zielerreichung der Einrichtung notwendig sind. Ferner geht es um die Zielvorstellungen der Mitarbeiter/innen und wie ihre Vorstellungen zu denen der Einrichtung passen. Ein weiterer Aspekt ist, ob die Personalprozesse, z. B. Leistungsbeurteilungen und Schulungsmaßnahmen, zur Leistungsverbesserung beitragen. Sie überprüfen, ob Sie zunehmend selbständig und verantwortlich im kontinuierlichen Verbesserungsprozess der Einrichtung eingebunden sind.

In diesem Kriterium bewerten Sie, wie die Organisation das Wissen und das gesamte Potenzial ihrer Mitarbeiter auf individueller, teamorientierter und organisationsweiter Ebene managt, entwickelt und freisetzt und wie sie diese mitarbeiterbezogenen Aktivitäten plant, um ihre Politik und Strategie und die Effektivität ihrer Prozesse zu unterstützen.

3 Mitarbeiter

3 a Mitarbeiterressourcen werden geplant, gemanagt und verbessert.

Nachweise sind nicht oder nur vereinzelt vorhanden.		0
Relevante Maßnahmen / Aktivitäten sind geplant. P (plan)		1
Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant und systematisch umgesetzt. D (do)		2
Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt und überprüft. C (check)		3
Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt, überprüft und entsprechend angepasst. A (act)		4
Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt, auf der Grundlage von Vergleichsdaten überprüft, entsprechend angepasst und vollständig in die Organisation integriert. (PDCA-Zyklus)		5

3 b Das Wissen und die Kompetenzen der Mitarbeiter werden ermittelt, ausgebaut und aufrecht erhalten.

Nachweise sind nicht oder nur vereinzelt vorhanden.		0
Relevante Maßnahmen / Aktivitäten sind geplant. P (plan)		1
Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant und systematisch umgesetzt. D (do)		2
Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt und überprüft. C (check)		3
Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt, überprüft und entsprechend angepasst. A (act)		4
Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt, auf der Grundlage von Vergleichsdaten überprüft, entsprechend angepasst und vollständig in die Organisation integriert. (PDCA-Zyklus)		5

3 c Mitarbeiter werden beteiligt und zu selbstständigem Handeln ermächtigt.

<i>Nachweise sind nicht oder nur vereinzelt vorhanden.</i>		0
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten sind geplant. P (plan)</i>		1
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant und systematisch umgesetzt. D (do)</i>		2
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt und überprüft. C (check)</i>		3
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt, überprüft und entsprechend angepasst. A (act)</i>		4
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt, auf der Grundlage von Vergleichdaten überprüft, entsprechend angepasst und vollständig in die Organisation integriert. (PDCA-Zyklus)</i>		5

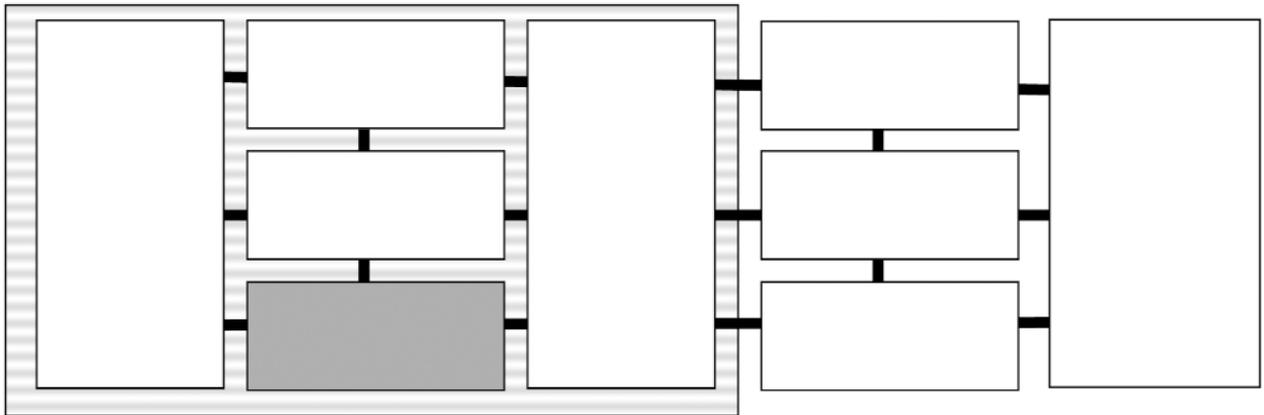
3 d Die Mitarbeiter und die Organisation führen einen Dialog.

<i>Nachweise sind nicht oder nur vereinzelt vorhanden.</i>		0
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten sind geplant. P (plan)</i>		1
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant und systematisch umgesetzt. D (do)</i>		2
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt und überprüft. C (check)</i>		3
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt, überprüft und entsprechend angepasst. A (act)</i>		4
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt, auf der Grundlage von Vergleichdaten überprüft, entsprechend angepasst und vollständig in die Organisation integriert. (PDCA-Zyklus)</i>		5

3 e Mitarbeiter werden belohnt, anerkannt und betreut.

<i>Nachweise sind nicht oder nur vereinzelt vorhanden.</i>		0
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten sind geplant. P (plan)</i>		1
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant und systematisch umgesetzt. D (do)</i>		2
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt und überprüft. C (check)</i>		3
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt, überprüft und entsprechend angepasst. A (act)</i>		4
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt, auf der Grundlage von Vergleichsdaten überprüft, entsprechend angepasst und vollständig in die Organisation integriert. (PDCA-Zyklus)</i>		5

4 Kriterium Partnerschaften und Ressourcen



In diesem Kriterium bewerten Sie, wie Ihre Organisation ihre externe Partnerschaften und interne Ressourcen (z.B. Finanzen, technische Ausrüstung, Gebäude, Material aber auch Wissen und Informationen) plant und managt, um ihre Politik und Strategie und die Effektivität ihrer Prozesse zu unterstützen.

Der Zweck dieses Abschnittes ist festzustellen, ob relevante Partnerschaften identifiziert und gepflegt werden und in welchem Umfang die Schlüsselressourcen der Einrichtung systematisch geplant und verwendet werden, um sicherzustellen, daß die Qualitätswerte und Plandaten tatsächlich auch erreicht werden.

4 Partnerschaften und Ressourcen

4 a Externe Partnerschaften werden gemanagt.

<i>Nachweise sind nicht oder nur vereinzelt vorhanden.</i>		0
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten sind geplant. P (plan)</i>		1
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant und systematisch umgesetzt. D (do)</i>		2
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt und überprüft. C (check)</i>		3
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt, überprüft und entsprechend angepasst. A (act)</i>		4
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt, auf der Grundlage von Vergleichdaten überprüft, entsprechend angepasst und vollständig in die Organisation integriert. (PDCA-Zyklus)</i>		5

4 b Finanzen werden gemanagt.

<i>Nachweise sind nicht oder nur vereinzelt vorhanden.</i>		0
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten sind geplant. P (plan)</i>		1
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant und systematisch umgesetzt. D (do)</i>		2
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt und überprüft. C (check)</i>		3
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt, überprüft und entsprechend angepasst. A (act)</i>		4
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt, auf der Grundlage von Vergleichdaten überprüft, entsprechend angepasst und vollständig in die Organisation integriert. (PDCA-Zyklus)</i>		5

4 c Gebäude, Einrichtungen und Materialien werden gemanagt.

<i>Nachweise sind nicht oder nur vereinzelt vorhanden.</i>		0
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten sind geplant. P (plan)</i>		1
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant und systematisch umgesetzt. D (do)</i>		2
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt und überprüft. C (check)</i>		3
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt, überprüft und entsprechend angepasst. A (act)</i>		4
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt, auf der Grundlage von Vergleichdaten überprüft, entsprechend angepasst und vollständig in die Organisation integriert. (PDCA-Zyklus)</i>		5

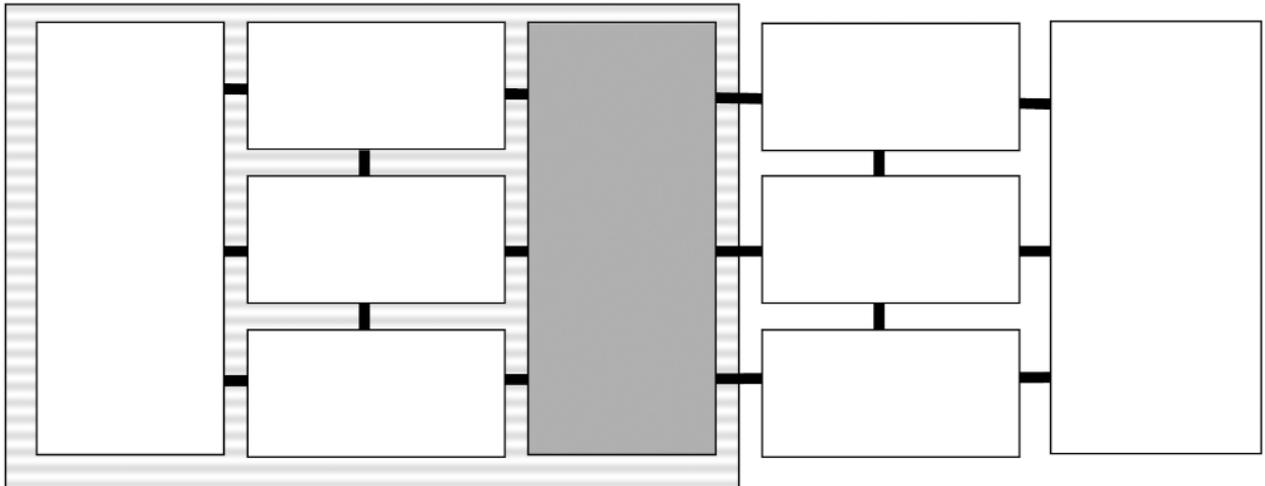
4 d Technologie wird gemanagt.

<i>Nachweise sind nicht oder nur vereinzelt vorhanden.</i>		0
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten sind geplant. P (plan)</i>		1
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant und systematisch umgesetzt. D (do)</i>		2
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt und überprüft. C (check)</i>		3
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt, überprüft und entsprechend angepasst. A (act)</i>		4
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt, auf der Grundlage von Vergleichdaten überprüft, entsprechend angepasst und vollständig in die Organisation integriert. (PDCA-Zyklus)</i>		5

4 e Informationen und Wissen wird gemanagt.

<i>Nachweise sind nicht oder nur vereinzelt vorhanden.</i>		0
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten sind geplant. P (plan)</i>		1
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant und systematisch umgesetzt. D (do)</i>		2
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt und überprüft. C (check)</i>		3
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt, überprüft und entsprechend angepasst. A (act)</i>		4
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt, auf der Grundlage von Vergleichsdaten überprüft, entsprechend angepasst und vollständig in die Organisation integriert. (PDCA-Zyklus)</i>		5

5 Kriterium Prozesse



Wie Ihre Organisation ihre Prozesse gestaltet, managt und verbessert, um ihre Politik und Strategie zu unterstützen und ihre Kunden und andere Interessengruppen voll zufrieden zu stellen und die Wertschöpfung für diese zu steigern, ist Inhalt dieses Kriteriums. Sie bewerten also den Ablauf der wichtigsten Prozesse (Kernprozesse) innerhalb Ihrer Einrichtung. Dazu zählen alle direkt für Endabnehmer/innen geleisteten Dienste und Tätigkeiten, die zusammen das Leistungsprofil Ihrer Einrichtung ausmachen.

Sie bewerten die Methoden der Prozessüberprüfung und -verbesserung sowie der Prozessdokumentation, um festzustellen, ob die angewendeten Verfahren effektiv sind oder ob notwendige Korrekturmaßnahmen durchgeführt werden sollten.

5 Prozesse

5 a Prozesse werden systematisch gestaltet und gemanagt.

Nachweise sind nicht oder nur vereinzelt vorhanden.		0
Relevante Maßnahmen / Aktivitäten sind geplant. P (plan)		1
Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant und systematisch umgesetzt. D (do)		2
Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt und überprüft. C (check)		3
Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt, überprüft und entsprechend angepasst. A (act)		4
Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt, auf der Grundlage von Vergleichsdaten überprüft, entsprechend angepasst und vollständig in die Organisation integriert. (PDCA-Zyklus)		5

5 b Prozesse werden bei Bedarf verbessert, wobei Innovation genutzt wird, um Kunden und andere Interessengruppen voll zufrieden zu stellen und die Wertschöpfung für diese zu steigern.

Nachweise sind nicht oder nur vereinzelt vorhanden.		0
Relevante Maßnahmen / Aktivitäten sind geplant. P (plan)		1
Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant und systematisch umgesetzt. D (do)		2
Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt und überprüft. C (check)		3
Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt, überprüft und entsprechend angepasst. A (act)		4
Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt, auf der Grundlage von Vergleichsdaten überprüft, entsprechend angepasst und vollständig in die Organisation integriert. (PDCA-Zyklus)		5

5 c Produkte und Dienstleistungen werden aufgrund der Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden entworfen und entwickelt.

<i>Nachweise sind nicht oder nur vereinzelt vorhanden.</i>		0
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten sind geplant. P (plan)</i>		1
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant und systematisch umgesetzt. D (do)</i>		2
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt und überprüft. C (check)</i>		3
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt, überprüft und entsprechend angepasst. A (act)</i>		4
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt, auf der Grundlage von Vergleichdaten überprüft, entsprechend angepasst und vollständig in die Organisation integriert. (PDCA-Zyklus)</i>		5

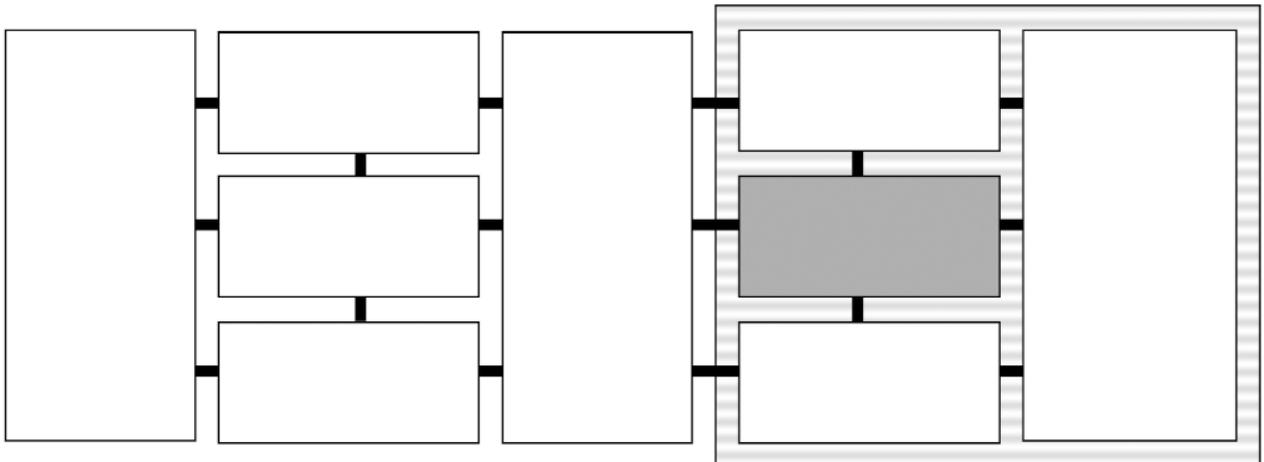
5 d Produkte und Dienstleistungen werden hergestellt, geliefert und betreut.

<i>Nachweise sind nicht oder nur vereinzelt vorhanden.</i>		0
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten sind geplant. P (plan)</i>		1
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant und systematisch umgesetzt. D (do)</i>		2
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt und überprüft. C (check)</i>		3
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt, überprüft und entsprechend angepasst. A (act)</i>		4
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt, auf der Grundlage von Vergleichdaten überprüft, entsprechend angepasst und vollständig in die Organisation integriert. (PDCA-Zyklus)</i>		5

5 e Kundenbeziehungen werden gepflegt und vertieft.

<i>Nachweise sind nicht oder nur vereinzelt vorhanden.</i>		0
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten sind geplant. P (plan)</i>		1
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant und systematisch umgesetzt. D (do)</i>		2
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt und überprüft. C (check)</i>		3
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt, überprüft und entsprechend angepasst. A (act)</i>		4
<i>Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt, auf der Grundlage von Vergleichsdaten überprüft, entsprechend angepasst und vollständig in die Organisation integriert. (PDCA-Zyklus)</i>		5

6 Kriterium Kundenbezogene Ergebnisse



In diesem Abschnitt bewerten Sie, was Ihre Einrichtung in Bezug auf ihre verschiedenen **externen Kunden** (Klient/innen, Leistungsträger, Kooperationspartner, politische Gremien etc.) erreicht. Es werden Maßnahmen und Ergebnisse bewertet, die den Grad der Kundenzufriedenheit dokumentieren.

Im Spannungsfeld sehr unterschiedlicher Kunden und der damit verbundenen Anforderungen an Ihre Leistung erheben Sie Indikatoren, die aus der Sicht des jeweiligen Auftraggebers Ausdruck der Zufriedenheit mit Ihrer Leistung sind.

Sie bewerten

- Rückmeldungen, die Sie direkt von Ihren Kunden erhalten,
- intern erhobene Daten, die als Indikator der Kundenzufriedenheit gesehen werden können.

6 Kundenbezogene Ergebnisse

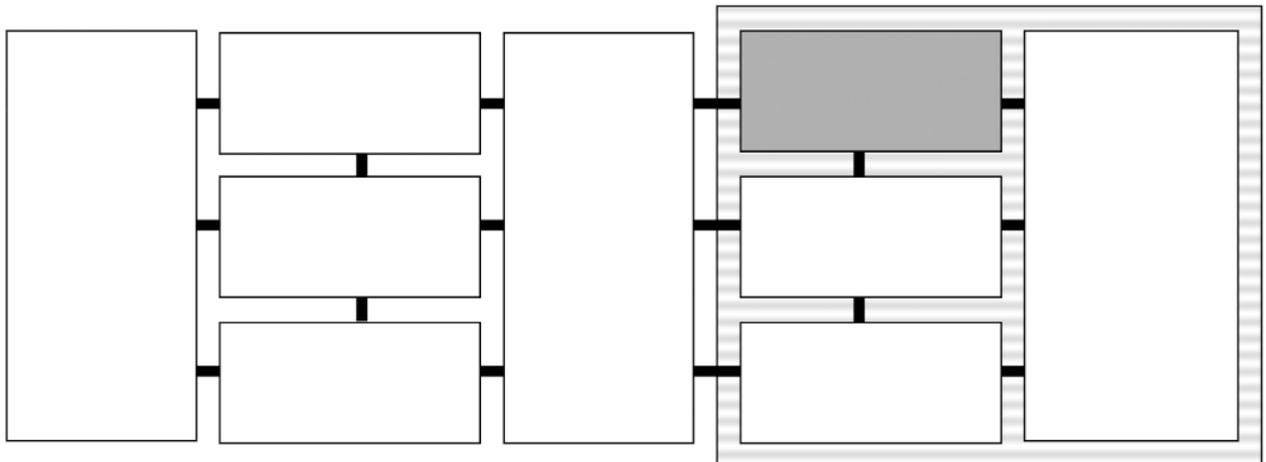
6 a Messergebnisse aus Kundensicht

<i>Ergebnisse werden nicht oder nur sporadisch gemessen</i>		0
<i>Ergebnisse werden in einigen Bereichen systematisch gemessen</i>		1
<i>Ergebnisse werden in einigen Bereichen systematisch gemessen, Ziele werden formuliert und erreicht</i>		2
<i>Ergebnisse werden in vielen Bereichen systematisch gemessen, Ziele werden formuliert und erreicht</i>		3
<i>Ergebnisse werden in den meisten Bereichen systematisch gemessen, Ziele werden formuliert, erreicht und zeigen einen positiven Trend auf</i>		4
<i>Ergebnisse werden in allen Bereichen systematisch gemessen, Ziele werden formuliert, erreicht und zeigen einen positiven Trend seit mindestens 3 Jahren auf</i>		5

6 b Interne Leistungsindikatoren

<i>Ergebnisse werden nicht oder nur sporadisch gemessen</i>		0
<i>Ergebnisse werden in einigen Bereichen systematisch gemessen</i>		1
<i>Ergebnisse werden in einigen Bereichen systematisch gemessen, Ziele werden formuliert und erreicht</i>		2
<i>Ergebnisse werden in vielen Bereichen systematisch gemessen, Ziele werden formuliert und erreicht</i>		3
<i>Ergebnisse werden in den meisten Bereichen systematisch gemessen, Ziele werden formuliert, erreicht und zeigen einen positiven Trend auf</i>		4
<i>Ergebnisse werden in allen Bereichen systematisch gemessen, Ziele werden formuliert, erreicht und zeigen einen positiven Trend seit mindestens 3 Jahren auf</i>		5

7 Kriterium Mitarbeiterbezogene Ergebnisse



In diesem Kriterium bewerten Sie, was Ihre Organisation in Bezug auf Ihre Mitarbeiter erreicht. Gefragt wird nach Messergebnissen aus Sicht der Beschäftigten die zeigen, wie die Mitarbeiter/innen Ihre Einrichtung wahrnehmen. Sie können z.B. durch Umfragen, Teamgespräche, Fokusgruppen, Interviews, strukturierten Beurteilungsgesprächen erhoben werden. Hier sind insbesondere Hinweise zu den Aspekten Motivation und Zufriedenheit zu berücksichtigen, da eine Einrichtung nur dann erfolgreich sein kann, wenn sie ein motiviertes Team mit hoher Arbeitsmoral beschäftigt.

Im zweiten Unterkriterium wird nach Leistungsindikatoren gefragt, die intern in der Einrichtung erhoben werden und die die Organisation verwendet, um die Leistung der Mitarbeiter zu überwachen, zu analysieren, zu verbessern und vorherzusagen, wie die Mitarbeiter selbst diese Leistung wahrnehmen.

7 Mitarbeiterbezogene Ergebnisse

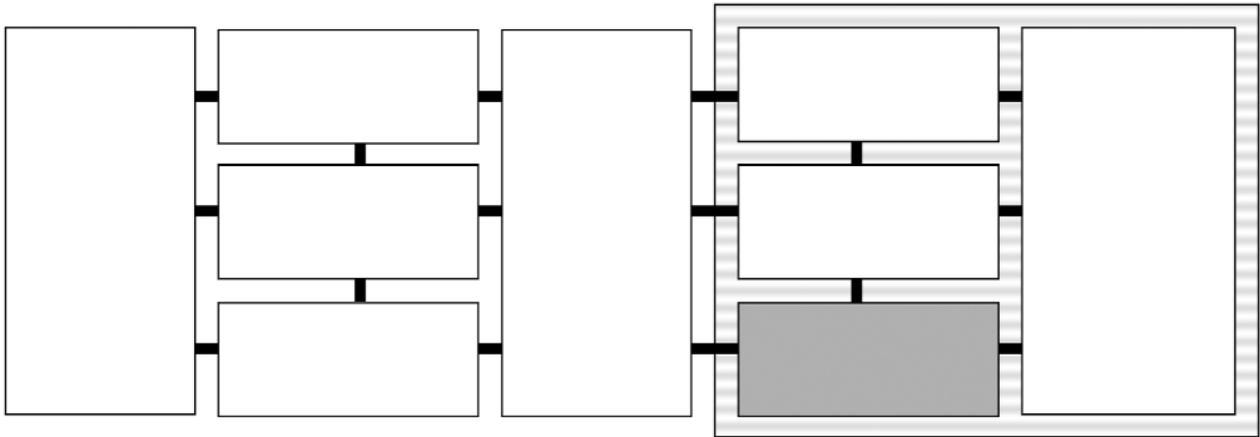
7 a Messergebnisse aus Mitarbeitersicht

<i>Ergebnisse werden nicht oder nur sporadisch gemessen</i>		0
<i>Ergebnisse werden in einigen Bereichen systematisch gemessen</i>		1
<i>Ergebnisse werden in einigen Bereichen systematisch gemessen, Ziele werden formuliert und erreicht</i>		2
<i>Ergebnisse werden in vielen Bereichen systematisch gemessen, Ziele werden formuliert und erreicht</i>		3
<i>Ergebnisse werden in den meisten Bereichen systematisch gemessen, Ziele werden formuliert, erreicht und zeigen einen positiven Trend auf</i>		4
<i>Ergebnisse werden in allen Bereichen systematisch gemessen, Ziele werden formuliert, erreicht und zeigen einen positiven Trend seit mindestens 3 Jahren auf</i>		5

7 b Interne Leistungsindikatoren

<i>Ergebnisse werden nicht oder nur sporadisch gemessen</i>		0
<i>Ergebnisse werden in einigen Bereichen systematisch gemessen</i>		1
<i>Ergebnisse werden in einigen Bereichen systematisch gemessen, Ziele werden formuliert und erreicht</i>		2
<i>Ergebnisse werden in vielen Bereichen systematisch gemessen, Ziele werden formuliert und erreicht</i>		3
<i>Ergebnisse werden in den meisten Bereichen systematisch gemessen, Ziele werden formuliert, erreicht und zeigen einen positiven Trend auf</i>		4
<i>Ergebnisse werden in allen Bereichen systematisch gemessen, Ziele werden formuliert, erreicht und zeigen einen positiven Trend seit mindestens 3 Jahren auf</i>		5

8 Kriterium Gesellschaftsbezogene Ergebnisse



Dieses Kriterium erfasst, was die Organisation in Bezug auf die lokale, nationale und internationale Gesellschaft, sofern angemessen, leistet. Im ersten Unterkriterium werden Messergebnisse aus Sicht der Gesellschaft bewertet. Hier geht es darum, wie die Gesellschaft Ihre Organisation wahrnimmt (z.B. anhand von Umfragen, Berichten, öffentlichen Veranstaltung, Vertretern der Öffentlichkeit Regierungsbehörden). Je nach Zweck der Organisation können die Messergebnisse folgende Aspekte umfassen:

- Verhalten als verantwortungsbewusste Mitbürger/innen
- Mitwirkung in den örtlichen Gemeinden
- Maßnahmen, um Belästigungen und Schäden bei der Nutzung der Einrichtungsprodukte und –leistungen zu vermindern und zu vermeiden
- Angaben, die zur Schonung und nachhaltigen Bewahrung der Ressourcen beitragen.

Im zweiten Unterkriterium geht es um Leistungsindikatoren (Messergebnisse), die Ihre Einrichtung benutzt, um die Leistung zu überwachen, zu analysieren, zu planen, zu verbessern und um vorherzusagen, wie die Gesellschaft diese Leistung wahrnimmt. Hier können Messergebnisse berücksichtigt werden, die eine gutnachbarschaftliche Beziehung, ein gutes Image durch Auftragserfüllung und ausreichende Berichtserstattung und Kontaktpflege erkennen lassen und belegen. Ein weiterer Indikator für die Wahrnehmung der Einrichtung durch die Gesellschaft ist der Zufluss finanzieller Mittel durch freiwillige Finanziere oder auch die Berichterstattung in der Presse.

Es ist anzunehmen, dass die gesellschaftliche Wertschätzung zunehmend die Geschäftserfolge mitbestimmen wird.

8 Gesellschaftsbezogene Ergebnisse

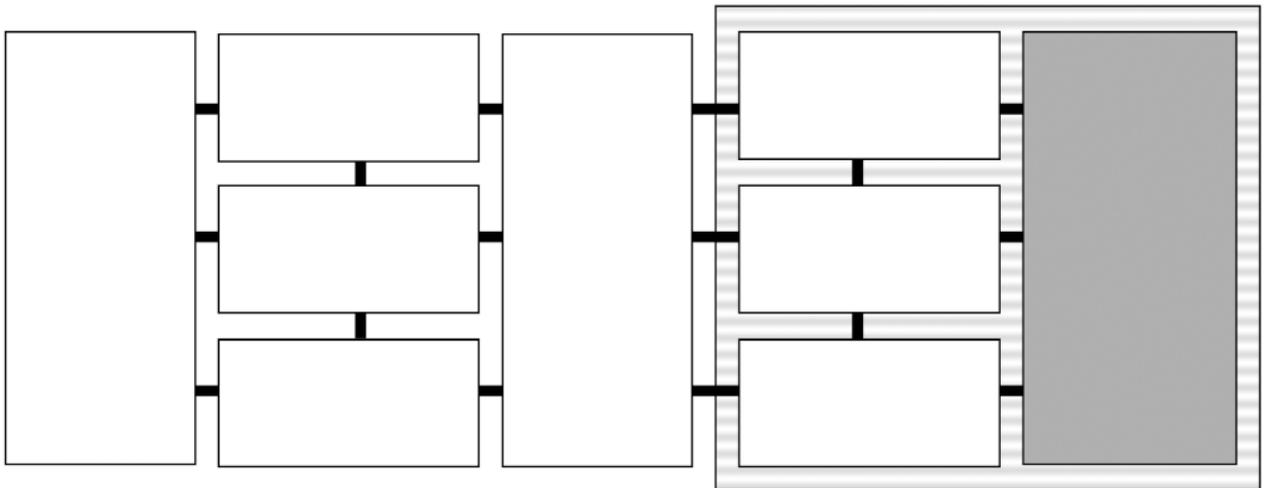
8 a Messergebnisse aus Sicht der Gesellschaft

<i>Ergebnisse werden nicht oder nur sporadisch gemessen</i>		0
<i>Ergebnisse werden in einigen Bereichen systematisch gemessen</i>		1
<i>Ergebnisse werden in einigen Bereichen systematisch gemessen, Ziele werden formuliert und erreicht</i>		2
<i>Ergebnisse werden in vielen Bereichen systematisch gemessen, Ziele werden formuliert und erreicht</i>		3
<i>Ergebnisse werden in den meisten Bereichen systematisch gemessen, Ziele werden formuliert, erreicht und zeigen einen positiven Trend auf</i>		4
<i>Ergebnisse werden in allen Bereichen systematisch gemessen, Ziele werden formuliert, erreicht und zeigen einen positiven Trend seit mindestens 3 Jahren auf</i>		5

8 b Leistungsindikatoren

<i>Ergebnisse werden nicht oder nur sporadisch gemessen</i>		0
<i>Ergebnisse werden in einigen Bereichen systematisch gemessen</i>		1
<i>Ergebnisse werden in einigen Bereichen systematisch gemessen, Ziele werden formuliert und erreicht</i>		2
<i>Ergebnisse werden in vielen Bereichen systematisch gemessen, Ziele werden formuliert und erreicht</i>		3
<i>Ergebnisse werden in den meisten Bereichen systematisch gemessen, Ziele werden formuliert, erreicht und zeigen einen positiven Trend auf</i>		4
<i>Ergebnisse werden in allen Bereichen systematisch gemessen, Ziele werden formuliert, erreicht und zeigen einen positiven Trend seit mindestens 3 Jahren auf</i>		5

9 Kriterium Schlüsselergebnisse



In diesem Kriterium bewerten Sie, was Ihre Organisation in Bezug auf ihre geplanten Leistungen erreicht, die sich am Zweck und Ziel Ihrer Einrichtung orientieren.

Die Messergebnisse, die die Schlüsselleistungen erfassen (Teilkriterium 9a), können finanzielle und nicht finanzielle Aspekte beinhalten.

Bei den Schlüsselleistungsindikatoren, die im Teilkriterium 9b bewertet werden, handelt es sich um Messergebnisse, die verwendet werden, um die Leistungsergebnisse Ihrer Organisation zu überwachen. Dazu können folgende Aspekte gehören:

- Gestaltung und Durchführung der Prozesse
- Externe Ressourcen einschließlich Partnerschaften
- **Finanzen**
- Gebäude, Einrichtungen und Material
- Technologie
- Information und **Wissen**

Je nach Ziel und Zweck der Einrichtung können einige der Messergebnisse des Teilkriteriums 9a (Ergebnisse der Schlüsselleistungen) auch auf 9b (Schlüsselleistungsindikatoren) zutreffen und umgekehrt.

9 Schlüsselergebnisse

9 a Ergebnisse der Schlüsselleistungen

<i>Ergebnisse werden nicht oder nur sporadisch gemessen</i>		0
<i>Ergebnisse werden in einigen Bereichen systematisch gemessen</i>		1
<i>Ergebnisse werden in einigen Bereichen systematisch gemessen, Ziele werden formuliert und erreicht</i>		2
<i>Ergebnisse werden in vielen Bereichen systematisch gemessen, Ziele werden formuliert und erreicht</i>		3
<i>Ergebnisse werden in den meisten Bereichen systematisch gemessen, Ziele werden formuliert, erreicht und zeigen einen positiven Trend auf</i>		4
<i>Ergebnisse werden in allen Bereichen systematisch gemessen, Ziele werden formuliert, erreicht und zeigen einen positiven Trend seit mindestens 3 Jahren auf</i>		5

9 b Schlüsselleistungsindikatoren

<i>Ergebnisse werden nicht oder nur sporadisch gemessen</i>		0
<i>Ergebnisse werden in einigen Bereichen systematisch gemessen</i>		1
<i>Ergebnisse werden in einigen Bereichen systematisch gemessen, Ziele werden formuliert und erreicht</i>		2
<i>Ergebnisse werden in vielen Bereichen systematisch gemessen, Ziele werden formuliert und erreicht</i>		3
<i>Ergebnisse werden in den meisten Bereichen systematisch gemessen, Ziele werden formuliert, erreicht und zeigen einen positiven Trend auf</i>		4
<i>Ergebnisse werden in allen Bereichen systematisch gemessen, Ziele werden formuliert, erreicht und zeigen einen positiven Trend seit mindestens 3 Jahren auf</i>		5

Auswertung

In der nachfolgende Tabelle markieren Sie bitte Ihre Bewertung der Unterkriterien des Fragebogens:

Tabelle: Auswertung des Fragebogens

Item	Wert	0	1	2	3	4	5
1 a							
1 b							
1 c							
1 d							
1 e							
2 a							
2 b							
2 c							
2 d							
2 e							
3 a							
3 b							
3 c							
3 d							
3 e							
4 a							
4 b							
4 c							
4 d							
4 e							
5 a							
5 b							
5 c							
5 d							
5 e							
6 a							
6 b							
7 a							
7 b							
8 a							
8 b							
9 a							
9 b							

Während der Bewertung haben Sie sicher Ideen zur Verbesserung des Qualitätsmanagements Ihrer Einrichtung bekommen. Hier können Sie Vorschläge, Ideen und Anregungen kurz formulieren und aufschreiben.

Kriterium	Meine Notizen / Meine Vorschläge:
1 Führung	
2 Politik und Strategie	
3 Mitarbeiter	
4 Partnerschaften und Ressourcen	
5 Prozesse	
6 Kundenbezogene Ergebnisse	
7 Mitarbeiterbezogene Ergebnisse	
8 Gesellschaftsbezogene Ergebnisse	
9 Schlüsselergebnisse	

Anhang 1

Glossar des EFQM-Modells für Excellence 2003/2004

Die folgende Liste der Begriffe, die in den Anleitungen zum EFQM-Modell verwendet werden, wurde zusammengestellt, um Modell und Anwendung besser zu verstehen.

Effektivität

Die Effektivität ist das Verhältnis zwischen einem festgelegten Ziel und der erzielten Wirkung, dem erreichten Effekt oder dem Ergebnis.

Excellence

Überragende Praktiken in der Führung der Organisation und beim Erzielen von Ergebnissen mit Hilfe bestimmter Grundkonzepte. Diese sind: Ergebnisorientierung; Kundenorientierung; Führung und Zielkonsequenz; Management mit Prozessen und Fakten; Mitarbeiterentwicklung und -beteiligung; kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung; Aufbau von Partnerschaften; Verantwortung gegenüber der Öffentlichkeit. (Siehe auch EFQM-Broschüre: „Die acht Eckpfeiler der Excellence, Die Grundkonzepte der EFQM und ihr Nutzen“).

Externe Kunden

Die externen Kunden der Organisation. Dazu können auch weitere Kunden in der Vertriebskette gehören. Die Kunden sind die Empfänger der Organisationstätigkeiten. Zum Beispiel: Gesundheitswesen: Patienten, praktische Ärzte, Familien, Krankenversicherungen. Kommunalverwaltung und Zentralregierung: Steuerzahler, Erwerbslose, Rentner, Strafgefangene, Unternehmen

Erziehungswesen: Schüler / Studenten, Eltern, Arbeitgeber

Finanzen

Die für das tägliche Geschäft der Organisation erforderlichen kurzfristigen Mittel und die Geldmittel aus verschiedenen Quellen, die für längerfristige Finanzierungen der Organisation benötigt werden.

Führungskräfte

Die Personen, die die Interessen derjenigen koordinieren und ausgleichen, die Anteil an der Organisation haben. Dazu gehören neben der Geschäftsleitung alle anderen Führungskräfte und diejenigen, die eine Führungsrolle in Teams oder in einem bestimmten Fachgebiet wahrnehmen.

Gesellschaft

Diejenigen Personen, die von der Organisation betroffen sind oder es meinen und nicht zum Kreis der Mitarbeiter, Kunden und ihrer Partner gehören.

Innovation

Die praktische Umsetzung von Ideen in neue Produkte, Dienstleistungen, Prozesse, Systeme und soziale Interaktionen.

Interessengruppen

Diejenigen Personen, die ein Interesse an einer Organisation, ihren Aktivitäten und ihren Errungenschaften haben. Dazu können Kunden, Partner, Mitarbeiter, Aktionäre, Eigentümer, Regierungsstellen und Behörden gehören.

Kreativität

Das Entwickeln von Ideen für neue oder verbesserte Arbeitsmethoden und/oder Produkte und Dienstleistungen.

Kultur

Die gesamte Palette von Verhaltensweisen, ethischen Grundsätzen und Werten, die von den Mitgliedern der Organisation weiter gegeben, praktiziert und mit Nachdruck vertreten werden.

Lernen

Das Erwerben und Verstehen von Informationen, die zur Verbesserung oder Veränderung führen können. Lernorientierte Aktivitäten (Lernprozesse) einer Organisation sind z. B. Benchmarking, Bewertungen und/oder Audits unter externer oder interner Führung und Studien über beste Praktiken. Zu lernorientierten Aktivitäten gehören auch Schulung und berufliche Weiterbildung.

Leistung

Ein Messergebnis für die Errungenschaften eines Einzelnen, eines Teams, eines Prozesses oder einer Organisation.

Managementsystem

Eine grundlegende Struktur der Prozesse und Verfahren, mit denen eine Organisation sicherstellt, dass sie alle zum Erreichen ihrer Ziele erforderlichen Aufgaben bewältigt.

Mission

Eine Formulierung, die den Zweck einer Organisation beschreibt; sie legt dar, warum eine Organisation oder eine Funktion existiert.

Mitarbeiter

In der Organisation beschäftigte Personen einschließlich Voll- und Teilzeitmitarbeiter, befristet beschäftigte Personen und Beschäftigte auf Honorarbasis.

Partnerschaft

Eine Arbeitsbeziehung zwischen zwei oder mehr Parteien, die Wertschöpfung für den Kunden erbringt. Lieferanten, Händler, Joint Ventures und Allianzen können Partner sein.

Anmerkung: Lieferanten müssen nicht zwingend den Partnerstatus haben.

Organisation

Im Zusammenhang mit Qualitätsmanagement wird eine Organisation definiert als eine „Gruppe von Personen und Einrichtungen mit einem Gefüge von Verantwortungen, Befugnissen und Beziehungen“. Dies kann beispielsweise ein(e) Gesellschaft, Körperschaft, Firma, Unternehmen, Institution, gemeinnützige Organisation, Einzelunternehmer, Verband oder Teile bzw. Mischformen solcher Einrichtungen sein.

Prozess

Eine Folge von Tätigkeiten, die Wertschöpfung erbringt, indem sie aus einer Input-Vielfalt den verlangten Output erzeugt.

Vision

Eine Formulierung, die beschreibt, wie die Organisation zukünftig zu sein wünscht.

Werte

Das Einvernehmen und die Erwartungen, die das Verhalten der Mitarbeiter der Organisation widerspiegeln und worauf alle Beziehungen beruhen (z. B. Vertrauen, Unterstützung und Aufrichtigkeit).

Wissen

Wissen ist ein Bestandteil der zusammenhängenden Begriffe „Daten, Informationen und Wissen“. Daten sind rohe Fakten. Informationen sind Daten, die Zusammenhänge darstellen und auswertbar sind. Wissen ist die Auswertung und Umsetzung von Informationen.

Anhang 2

Beispiele für Indikatoren und Nachweise¹

Die nachfolgenden Beispiele beschreiben weder vollständig alle denkbaren Indikatoren und Nachweise, noch müssen alle aufgeführten Möglichkeiten in einer Organisation vorhanden sein, um einen hohen Punktwert zu erreichen. Sie geben lediglich Hinweise zum besseren Verständnis der Unterkriterien. In Ihrer Einrichtung können Sie ganz eigene Instrumente eingeführt haben. Wichtig ist zu beurteilen, ob Sie in Ihrer Organisation ein Instrument haben und einsetzen, das geeignet ist, den in dem jeweiligen Unterkriterium benannten Aspekt systematisch zu steuern bzw. zu messen.

1 Führung

1 a *Unsere Führungskräfte erarbeiten die Vision, Mission und die Werte und agieren als Vorbilder für eine Kultur der Excellence.*

- Entwicklung und Formulierung einer Mission und einer Vision der Organisation (z.B. Leitbild)
- Vermittlung der Mission, Vision, Werte und der damit verbundenen Ziele an alle MA (z. B. in regelmäßigen MA-Versammlungen)
- Anpassung der Mission und Vision an veränderte Rahmenbedingungen
- Einbeziehung relevanter Interessengruppen in die Erarbeitung
- Erarbeiten von und eigene Orientierung an Ethik und Werten
- Schaffung eines Verhaltenskodexes
- Entwicklung strategischer (mittelfristiger) und operationaler (konkreter und kurzfristiger) Ziele, die auf der Mission, Vision und den Werten beruhen
- Überprüfung der Wirksamkeit des Führungsverhaltens (z.B. FK-Feedback)
- Anregung von Verbesserungsmaßnahmen und Setzen von Prioritäten
- Anregung und Unterstützung von Lernprozessen und Reaktion auf die Ergebnisse
- Anregung von Selbstverantwortung, Kreativität und Innovation (z.B. durch strukturelle Änderungen)
-

¹ Die aufgeführten Beispiele sind folgenden Quellen entnommen:
Das EFQM-Modell für Excellence, EFQM Publications, Brüssel, 1999; Arbeitsbuch EFQM, Diagnose SB, Landschaftsverband Westfalen-Lippe, Koordinationsstelle Sucht, Münster, 2002; Common Assessment Framework (CAF) für öffentliche Verwaltungen, Bundesministerium des Innern, Berlin, 2003; eigenen Erfahrungen

1 b Führungskräfte sorgen durch ihr persönliches Mitwirken für die Entwicklung, Überwachung und kontinuierliche Verbesserung des Managementsystems der Organisation.

- Sicherstellen, dass ein System für das Management der Prozesse erarbeitet und eingeführt wird (z. B. QM-AG, TN an QZ)
- Festlegung von geeigneten Managementebenen, Funktionen, Verantwortlichkeiten und Gestaltungsräumen (QB als Stabsstelle, zeitliche Ressourcen)
- Sicherstellen, dass ein Prozess für das Erarbeiten, Umsetzen und Aktualisieren von Politik und Strategie erarbeitet und eingeführt wird
- Sicherstellen, dass ein Prozess für die Messung, Überprüfung und Verbesserung von wichtigen Ergebnissen erarbeitet und eingeführt wird
- Sicherstellen, dass ein oder mehrere Prozesse erarbeitet und eingeführt werden, die Verbesserungen bei den Vorgehensweisen stimulieren, identifizieren, planen und einführen, z.B. durch kreative, innovative und lernorientierte Aktivitäten
- Bearbeitung von Prozessproblemen in strukturierten und protokollierten Teamsitzungen
- Entwicklung und Vereinbarung messbarer Ziele für alle Ebenen der Organisation (Zielvereinbarungen)
- Zielvorgaben hinsichtlich Output (Ergebnis) und Outcome (Wirkung)
- Einrichtung eines Management-Informationssystems mit internen Audits (Revisionen) und Kontrollen
- ...

1 c Führungskräfte bemühen sich um Kunden, Partner und Vertreter der Gesellschaft

- Bedürfnisse und Erwartungen erfassen, verstehen und erfüllen (z.B. Bedarfserhebung)
- Partnerschaftliche Beziehungen aufbauen und aktiv darin mitwirken (z.B. Mitwirkung in relevanten Gremien, Kooperationsverträge)
- Personen oder Teams von Interessengruppen für ihren Beitrag zu den Aktivitäten der Organisation, für ihre Loyalität etc. anerkennen
- In Berufsverbänden, Konferenzen und Seminaren mitwirken und insbesondere den Excellence-Gedanken verbreiten und unterstützen
- Aktivitäten unterstützen und sich für diese einsetzen, die zum Ziel haben, die Umwelt und den Beitrag der Organisation für die Gesellschaft zu verbessern
- Aufrechterhaltung pro-aktiver und regelmäßiger Beziehungen zu politischen Stellen in relevanten Bereichen der Exekutive und Legislative
- Entwicklung von Partnerschaften und Netzwerken mit wichtigen Interessengruppen
- Einbeziehung von politischen und anderen Interessengruppen bei der Aufstellung von Zielen
- Bestrebung, die Organisation ins öffentliche Bewusstsein zu rücken (Imageaufbau und -pflege)
- Entwicklung eines Marketingkonzeptes und dessen interne und externe Kommunikation

1 d Führungskräfte motivieren und unterstützen die Mitarbeiter der Organisation und erkennen ihre Leistungen an.

- Vision, Mission, Werte, Politik und Strategie, Pläne, Ziele und Teilziele der Organisation werden kommuniziert (z.B. in MA-Versammlung, MA-Zeitschrift)
- FK sind für die MA ansprechbar, hören ihnen aktiv zu und gehen auf sie ein
- FK helfen den MA und unterstützen sie, ihre Pläne zu realisieren und ihre Ziele und Teilziele zu erreichen
- MA werden ermutigt und befähigt, an Verbesserungsaktivitäten mitzuwirken (z. B. in strukturierten MA-Gesprächen)
- Die Bemühungen von Teams und Einzelnen auf allen Ebenen der Organisation werden rechtzeitig und auf angemessene Weise anerkannt (z. B. Nennung in Berichten)
- Änderungen der Rahmenbedingungen werden den MA zeitnah mitgeteilt
- Bereitschaft zur Entgegennahme von konstruktiver Kritik bzgl. des eigenen Führungsverhaltens
- FK handeln im Einklang mit den aufgestellten Zielen und Werten
- Delegation und Verantwortung werden angeregt und gefördert
- FK fördern gegenseitiges Vertrauen und Respekt
- FK gewährleisten, dass eine Kultur entwickelt wird, in der Innovation angeregt, erkannt, geplant und umgesetzt wird
-

1 e Führungskräfte erkennen und meistern den Wandel der Organisation.

- Änderungen der Vorgaben von Politik und Leistungsträgern kennen und berücksichtigen
- Zeitnahe Reaktion auf Änderungen der Rahmenbedingungen
- Anpassung der Konzeption
- Analyse von Chancen und Risiken und Bestimmung entscheidender Erfolgsfaktoren durch die regelmäßige Bewertung von Faktoren aus dem Umfeld der Organisation (einschl. politischer Veränderungen)
- Bewertung bestehender Aufgaben im Hinblick auf Output (Ergebnisse) und Outcome (Wirkung) sowie den Grad der Zielerreichung auf allen Ebenen verifizieren und ggf. Anpassung der Strategie und Planung
- Bewertung des Bedarfs, Strategien und Methoden umzustellen und zu verbessern
- Kenntnisse über sich verändernde Konsummuster werden von der Leitung ausgewertet und in Handlungsstrategien umgesetzt
-

2 Politik und Strategie

2 a Politik und Strategie beruhen auf den gegenwärtigen und zukünftigen Bedürfnissen und Erwartungen der Interessengruppen

- Informationen sammeln und verarbeiten, um zukunftsorientiert Marktsegmente zu definieren
- Bedürfnisse und Erwartungen von Kunden vorausschauend angemessen berücksichtigen
- Entwicklungstrends auf dem Markt einschließlich des Wettbewerbs vergleichbarer Organisationen beobachten und berücksichtigen
- Identifizierung aller relevanten Interessengruppen
- Systematische Informationsbeschaffung über die Interessengruppen, ihre Bedarfe und Erwartungen mittels geeigneter Untersuchungen / Umfragen
- Regelmäßige Informationsbeschaffung über wichtige Faktoren, wie gesellschaftliche, ökologische, wirtschaftliche, rechtliche und demografische Entwicklungen
- Regelmäßige Bewertung der Qualität der Informationen und ihrer Gewinnung
-

2 b Politik und Strategie beruhen auf Informationen aus Leistungsmessung, Marktforschung sowie den lernorientierten und kreativen Aktivitäten

- Ergebnisse interner Leistungsindikatoren sammeln und verstehen
- Ergebnisse von Lernprozessen sammeln und verstehen
- Die Leistung von Mitbewerbern und klassenbesten Organisationen analysieren
- Soziale, umweltbezogene, gesetzliche und politische Belange verstehen
- Wirtschaftliche und demografische Indikatoren identifizieren und verstehen
- Die Auswirkungen von neuen Technologien verstehen
- Ideen von Interessengruppen analysieren und verwenden
- Einbeziehung von Interessengruppen in den Prozess der Entwicklung, Überprüfung und Aktualisierung von Strategie und Planung sowie deren Erwartungen und Bedarfe priorisieren
- Bewertung der Qualität der strategischen und operativen Pläne
- Abgleichung von Aufgaben und Ressourcen, lang- und kurzfristigen Anforderungen und den Ansprüchen der Interessengruppen
- Systematische Analyse von organisationsinternen Stärken und Schwächen (z. B. TQM-Diagnose oder SWOT-Analyse²)
-

² **SWOT-Analyse** = engl. Akronym für **S**trengths (Stärken), **W**eaknesses (Schwächen), **O**pportunities (Chancen) und **T**hreats (Gefahren)

2 c Politik und Strategie werden entwickelt, überprüft und aktualisiert.

- Politik und Strategie im Einklang mit Vision, Mission und Werten entwickeln
- Bedürfnisse und Erwartungen von Interessengruppen gegeneinander abwägen
- Kurz- und langfristige Zwänge und Anforderungen gegeneinander abwägen
- Alternativszenarien und Pläne für den Notfall entwickeln, um Risiken abzudecken
- Gegenwärtige und zukünftige Wettbewerbsvorteile identifizieren
- Politik und Strategie mit den Partner abstimmen
- Relevanz und Effektivität der Politik und Strategie untersuchen
- Kritische Erfolgsfaktoren identifizieren
- Politik und Strategie überprüfen und aktualisieren
- Umsetzung von Strategie und Planung, indem Übereinkunft erzielt und Prioritäten gesetzt, Zeitrahmen festgelegt und eine geeignete Organisationsstruktur geschaffen werden
- Übertragung der strategischen und operativen Ziele in Pläne und Aufgabenzuweisungen und Verknüpfung mit den Kernprozessen der Organisation
- Einrichtung und Fortführung von Entscheidungsgremien (z. B. Beirat, Strategiegremium, Verwaltungsratausschusses, Lenkungsgruppen)
-

2 d Politik und Strategie werden durch ein Netzwerk von Schlüsselprozessen umgesetzt.

- Netzwerk von Schlüsselprozessen identifizieren und erarbeiten, um die Politik und Strategie zu realisieren
- Klare Eigentümerschaft für die Schlüsselprozesse festlegen
- Schlüsselprozesse einschließlich der zugehörigen Interessengruppe definieren
- Effektivität des Netzwerks der Schlüsselprozesse im Hinblick auf die Realisierung von Politik und Strategie überprüfen
- Mitwirkung an der Erarbeitung eines kommunalen Suchthilfeplanes
-

2 e Politik und Strategie werden kommuniziert und eingeführt.

- Politik und Strategie angemessen kommunizieren und stufenweise herunter brechen
- Politik und Strategie als Grundlage für Maßnahmeplanung und die Festlegung von Zielen und Teilzielen verwenden (z.B. in Zielvereinbarungen)
- Pläne, Ziele und Teilziele abstimmen, priorisieren, vereinbaren und kommunizieren
- Veröffentlichung von Konzeption und Jahresbericht, in denen Politik und Strategie dargelegt wird
-

3 Mitarbeiter

3 a Mitarbeiterressourcen werden geplant, gemanagt und verbessert.

- Personalpolitik, -strategien und -pläne entwickeln
- MA und deren Vertretungen an der Entwicklung beteiligen
- Personalpläne mit der Politik und Strategie und dem Netzwerk der Schlüsselprozesse abstimmen
- Personalbeschaffung und Karriereentwicklung managen
- Fairness und Chancengleichheit sicherstellen
- MA-Feedback nutzen, um Personalpolitik etc. zu verbessern
- Innovative Organisationsmethoden verwenden, um die Arbeitsweise zu verbessern (z.B. flexible Teamarbeit oder Hochleistungs-Teams einführen)
- Regelmäßige Analyse des aktuellen und zukünftigen Personalbedarfs unter Berücksichtigung der Bedarfe und Erwartungen der Interessengruppen
- Entwicklung von und Einigung über ein klares Konzept, in der objektive Kriterien für die Personaleinstellung und -förderung, ein Belohnungssystem und die Übertragung von Leistungsfunktionen enthalten sind
- Aufgaben, Fähigkeiten/Kompetenzen und Zuständigkeiten (z. B. durch Arbeitsplatzbeschreibungen) aufeinander ausrichten
- Festlegung von Management- und Führungsqualifikationen, die bei der Einstellung und dem Einsatz von Führungskräften verlangt werden
- Gewährleistung optimaler Arbeitsbedingungen in der gesamten Organisation
- Bei der Personalgewinnung und -entwicklung wird nach dem Gebot der Fairness und dem Grundsatz der Chancengleichheit verfahren (z. B. Gleichbehandlung von Frau und Mann, Menschen mit Behinderung, Angehörigen verschiedener Ethnien und Religionen)
- Berücksichtigung der persönlichen Bedürfnisse von Menschen mit Behinderung und ihrer speziellen Anforderungen an die Ausstattung ihres Arbeitsplatzes
- Ermöglichung eines Gleichgewichts zwischen beruflichem Engagement und Privatleben der Beschäftigten im Sinne einer Work-Life-Balance
- Stellenplan berücksichtigt Personalbedarf für neue Angebote
-

3 b Das Wissen und die Kompetenzen der Mitarbeiter werden ermittelt, ausgebaut und aufrecht erhalten.

- Wissen und Kompetenzen der MA mit den Bedürfnissen der Organisation abstimmen
- Schulungs- und Entwicklungspläne erstellen und einsetzen, um gegenwärtige und zukünftige Qualifikationsanforderungen zu erfüllen
- Möglichkeiten schaffen, lernen zu können
- MA weiterentwickeln durch Arbeitserfahrung (z. B. Job-Rotation, Hospitation)
- Fähigkeit zur Teamarbeit entwickeln
- Ziele von Einzelnen und Teams mit den Zielen der Organisation abstimmen

- Ziele von Einzelnen und Teams überprüfen und aktualisieren
- MA beurteilen und ihnen dabei helfen, ihre Leistungen zu verbessern
- Identifikation aktueller Fähigkeiten, sowohl jedes einzelnen Beschäftigten als auch der Organisation als Ganzes, im Hinblick auf Wissen, Kompetenzen und Verhalten
- Entwicklung eines Fortbildungskonzeptes ausgehend von aktuellen und zukünftigen organisatorischen und persönlichen Anforderungen (beispielsweise sowohl mit obligatorischen als auch freiwilligen Schulungen) und dieses bekannt machen
- Management der globalen und individuellen Fortbildungsmaßnahmen, im Anschluss prüfen, in wie weit die Fortbildungsziele erreicht wurden, und davon ausgehend die Fortbildungsplanung den veränderten Bedingungen anpassen
- Anregung und Finanzierung von Fortbildungsmaßnahmen
- Entwicklung von und Einigung über persönliche Fortbildungs- und Entwicklungspläne für alle Beschäftigten
- Unterstützung und Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (z. B. durch Coaching, Tutoring usw.)
- Förderung der Arbeitsplatzmobilität (intern und extern) der Beschäftigten
- Entwicklung und Förderung moderner Schulungsmethoden (z. B. Multimedia-Ansatz, training-on-the-job, E-Learning)
- Entwicklung und Förderung sozialer Kompetenzen und Fähigkeiten im Umgang mit Kundinnen und Kunden sowie Kooperationspartnern
- Den für Fortbildungen investierten Anteil am gesamten Personalhaushalt beobachten
-

3 c Mitarbeiter werden beteiligt und zu selbstständigem Handeln ermächtigt.

- Einzelne und Teams zur Mitwirkung an Verbesserungsaktivitäten ermutigen und sie unterstützen
- MA bei internen Veranstaltungen zur Beteiligung ermutigen und dabei unterstützen
- Gelegenheiten bieten, die zur Beteiligung ermuntern und innovatives und kreatives Verhalten fördern
- MA zum Handeln ermächtigen
- Förderung einer Kultur der offenen, hierarchieübergreifenden Kommunikation und des Dialogs
- Aktive Befragung der Beschäftigten nach ihren Ideen und Vorschlägen und Entwicklung geeigneter Mechanismen (wirksames Ideenmanagement, Vorschlagswesen usw.)
- Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Entwicklung von Konzepten und Strategien, in die Gestaltung von Prozessen sowie die Identifikation und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen
- Streben nach einer Einigung über Ziele und Methoden zur Messung der Zielerreichung
- Regelmäßige Durchführung von Mitarbeiterbefragungen
-

3 d Die Mitarbeiter und die Organisation führen einen Dialog.

- Kommunikationsbedürfnisse identifizieren
- Pläne für die Kommunikation aufgrund des Kommunikationsbedürfnisses entwickeln
- Kommunikationskanäle schaffen und nutzen, die eine Kommunikation von oben nach unten, von unten nach oben und horizontal ermöglichen
- Erfahrungswerte und neueste Erkenntnisse miteinander teilen
- Schaffung eines Gleichgewichts zwischen einem Top-Down-Ansatz und einem Bottom-Up-Ansatz beim Umgang mit Veränderungen in der Organisation
- Einführung von regelmäßigem Führungskräfte-Feedback (z. B. durch 360°-Beurteilungen)
- Beratungen mit Personalvertretern
- Regelmäßige Durchführung von MA-Gesprächen
-

3 e Mitarbeiter werden belohnt, anerkannt und betreut.

- Entlohnung, Versetzung, Entlassung und andere Beschäftigungsaspekte mit Politik und Strategie im Rahmen gesetzlicher / behördlicher Randbedingungen abstimmen
- MA Anerkennung zollen, um deren Beteiligung und Selbstverantwortung aufrecht zu erhalten
- Bewusstsein und Interesse für Gesundheit, Sicherheit, Umwelt und soziale Verantwortung aktiv fördern
- Angemessene Berücksichtigung der individuellen Bedarfe und der persönlichen Situation der Beschäftigten (z.B. in der Arbeitszeitgestaltung, Telearbeit usw.)
- Art und Umfang von Sozialleistungen festlegen (z.B. Pensionsplan, Gesundheitsfürsorge, Kinderbetreuung)
- Soziale und kulturelle Aktivitäten fördern (z.B. Betriebsfeste, Betriebsausflug, Firmenchor)
- Einrichtungen und Dienstleistungen zur Verfügung stellen (z.B. flexible Arbeitszeit, Personaltransport, Einkaufsdienst, Kantine)
- Anerkennung und Belohnung Einzelner und von Teams (z.B. durch Namensnennung in Berichten und Veröffentlichungen)
- ...

4 Partnerschaften und Ressourcen

4 a Externe Partnerschaften werden gemanagt.

- Schlüsselpartner und Möglichkeiten für strategische Partnerschaften in Übereinstimmung mit Politik und Strategie identifizieren
- Partnerschaftliche Beziehungen strukturieren, um Wertschöpfung zu erzielen
- Wertschöpfende Partnerschaften schaffen
- Kulturelle und ethische Verträglichkeit und den Wissensaustausch mit Partnerorganisationen sicherstellen
- Sich gegenseitig bei Entwicklungsprojekten unterstützen
- Innovative und kreative Denkprozesse mittels Partnerschaften entwickeln und unterstützen
- Synergien bei der Zusammenarbeit erzielen, um Prozesse zu verbessern
- Identifizierung der strategischen Partnern und der Art der Partnerschaft (z. B. Käufer-Anbieter, Partner bei der Erbringung von Leistungen, Hierarchie und Kontrolle, Kooperationspartner)
- Vereinbarungen mit geeigneten Partner schließen, die die Art der Partnerschaft berücksichtigen
- Festlegung der Zuständigkeiten beim Management der Partnerschaften
- Regelmäßige Überprüfung und Beurteilung der Prozesse, der Ergebnisse und der Art der Partnerschaften
- Initiierung und Aufbau aufgabenspezifischer Partnerschaften sowie Entwicklung und Durchführung gemeinsamer Projekte mit anderen Organisationen
- Gegenseitiger Personalaustausch mit Partnerorganisationen in Verwaltung, Wirtschaft und Gesellschaft
-

4 b Finanzen werden gemanagt.

- Finanzielle Ressourcen zur Unterstützung von Politik und Strategie einsetzen
- Finanzielle Strategien und Prozesse entwickeln und einführen
- Investitionen in materielle und immaterielle Vermögenswerte bewerten
- Finanzielle Mechanismen und Parameter verwenden, um einen effizienten und effektiven Mitteleinsatz sicherzustellen
- Risiko- und Folgenabschätzung finanzwirksamer Entscheidungen
- Ausrichtung des Finanzmanagements auf die strategischen Ziele (z.B. durch Kosten- und Leistungsrechnung)
- Gewährleistung der Finanz- und Haushaltstransparenz
- Einführung innovativer Systeme zur Haushaltsplanung (z. B. Mehrjahreshaushalte, Projekthaushalte, Budgetierung usw.)
- Ständige Überwachung der Kosten für die Bereitstellung von Standard-Dienstleistungen oder Standard-Produkten

- Verantwortung für finanzielle Ressourcen delegieren und dezentralisieren und gleichzeitig mit einem zentralen Controlling hinterlegen
- Finanzcontrolling basierend auf Kosten-Nutzen-Analysen
- Entwicklung und Einführung moderner Controlling-Verfahren im Bereich Finanzmanagement (z. B. durch interne Finanzrevisionen usw.)
- Das Finanzcontrolling für alle Beschäftigten transparent machen
- Effektive Nutzung von Anlagevermögen für die Erreichung der strategischen Ziele der Organisation
- Einführung eines mittelfristigen Finanzplans
- regelmäßige Liquiditätsplanung
- regelmäßige Ausgaben- und Budgetübersichten
- Durchführung von Bedarfserhebung, Beschaffungsplanung, Verbrauchsanalyse
-

4 c Gebäude, Einrichtungen und Materialien werden gemanagt.

- Vermögenswerte zur Unterstützung von Politik und Strategie einsetzen
- Erhaltung und Nutzung von Vermögenswerten managen und deren gesamte Lebenszyklusleistung verbessern
- Die Sicherheit der Vermögenswerte managen
- Evtl. negative Beeinträchtigungen der Vermögenswerte messen und managen (z.B. auf die Gesundheit der MA)
- Lagerbestände optimieren
- Verbrauch versorgungswirtschaftlicher Einrichtungen optimieren
- Abfälle reduzieren und wiederverwerten
- Globale, nicht erneuerbare Ressourcen schonend einsetzen
- Schädliche globale Beeinträchtigungen durch Produkte und Dienstleistungen verringern
- Sicherstellung einer kosteneffizienten und effektiven Nutzung von Büroräumen (z. B. Großraumbüros vs. Einzelbüros, mobile Büros) und der technischen Ausstattung (z. B. Anzahl der PCs und Kopiergeräte) unter Berücksichtigung der strategischen und operativen Ziele der Organisation, der persönlichen Bedarfe der Beschäftigten, den örtlichen Gepflogenheiten und objektiver (z. B. räumlicher) Beschränkungen
- Gewährleistung einer effizienten und kostenwirksamen Instandhaltung von Gebäuden, Büros, technischen Geräten und Einrichtungsgegenständen
- Gewährleistung einer effizienten, kostenwirksamen und nachhaltigen Nutzung von Transport- und Energieressourcen
- Sicherstellung geeigneter Zugangswege zu Gebäuden gemäß den Bedarfen und Erwartungen der Beschäftigten und Kundinnen und Kunden (z. B. Zugang zu öffentlichen Verkehrsmitteln oder Parkplätzen)
-

4 d Technologie wird gemanagt.

- Alternative und kommende Technologien im Hinblick auf Politik und Strategie identifizieren und bewerten
- Das Technologie-Portfolio managen
- Umsetzung einer integrierten Technologiestrategie in Übereinstimmung mit den strategischen und operativen Zielen der Organisation
- Vorhandene Technologien optimal nutzen
- Effiziente Anwendung der geeigneten Technologie für:
 - ... die Aufgabenbewältigung
 - ... das Wissensmanagement
 - ... das Lernen und für Verbesserungsmaßnahmen
 - ... die Interaktion mit Interessengruppen und Partnern
 - ... die Entwicklung und Pflege interner und externer Netzwerke
- Innovative Technologien einsetzen
- Technologie nutzen, um Verbesserungen zu unterstützen
- ‚veraltete‘ Technologien identifizieren und ersetzen
- Durchführung von Bedarfserhebung, Beschaffungsplanung, Verbrauchsanalyse.
- Überwachung technologischer Entwicklungen und Einführung relevanter Neuerungen
-

4 e Informationen und Wissen wird gemanagt.

- Informationen und Wissen sammeln, strukturieren und managen, so dass Politik und Strategie unterstützt wird
- Internen wie auch externen Benutzern geeigneten Zugriff auf entsprechende Informationen und Wissen ermöglichen
- Gültigkeit, Integrität und Schutz der Informationen sicherstellen und verbessern
- Einzigartiges, intellektuelles Eigentum pflegen, entwickeln und schützen, um die Wertschöpfung für die Kunden zu maximieren (z.B. Copyright, Zertifikate)
- Danach streben, Wissen effektiv zu erwerben, zu vermehren und zu nutzen
- Durch die Nutzung relevanter Informations- und Wissensressourcen innovative und kreative Denkprozesse in der Organisation auslösen
- Entwicklung von Systemen zur Verwaltung, zum Erhalt und zur Bewertung des Wissens, das in der Organisation vorhanden ist
- Gewährleistung, dass Wissen und Informationen mit Partnern ausgetauscht und gemeinsam genutzt werden
- Ständige Überprüfung des in der Organisation verfügbaren Wissens und Ausrichtung dieses Wissens auf die strategische Planung und auf aktuelle und zukünftige Bedarfe aller Interessengruppen
- Gewährleistung, dass alle Beschäftigten Zugang zu dem Wissen haben, das für die Erledigung ihrer Aufgaben und die Erreichung ihrer Ziele relevant ist

- Sicherstellung des Zugangs zu relevanten Informationen
- Gewährleistung der Richtigkeit, Zuverlässigkeit und Sicherheit von Informationen
- Kanäle zur organisationsinternen Informationsverbreitung schaffen (Internet, Newsletter, Zeitschriften usw.)
- Zum gegenseitigen internen Informationsaustausch innerhalb der Organisation und mit allen relevanten Interessengruppen anregen
- Sicherstellung, dass außerhalb der Organisation verfügbare Informationen effektiv verarbeitet und genutzt werden
- Informationen in einer benutzerfreundlichen Form vorlegen
- Sicherstellung, dass das Wissen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die aus der Organisation ausscheiden, nicht verloren geht
-

5 Prozesse

5 a Prozesse werden systematisch gestaltet und gemanagt.

- (Schlüssel-)Prozesse in der Organisation identifizieren und gestalten, die erforderlich sind, um Politik und Strategie zu realisieren
- das zu verwendende Prozessmanagementsystem festlegen
- Systemnormen anwenden, z. B. DIN ISO, Umweltmanagement, Gesundheits- und Sicherheitsmanagement
- Prozesskennzahlen einführen und Leistungsziele festlegen
- Schnittstellenbelange lösen, um Prozesse durchgehend effektiv zu managen
- Identifizierung, Beschreibung und Dokumentation der Kernprozesse
- Analyse und Evaluierung der Kernprozesse vor dem Hintergrund der strategischen Ziele der Organisation und sich verändernder äußerer Gegebenheiten
- Bestimmung von Prozessverantwortlichen (Process Owners) und Übertragung von Verantwortung auf diese
- Einbeziehung der Beschäftigten und externer Interessengruppen in die Gestaltung und Entwicklung von maßgeblichen Prozessen
-

5 b Prozesse werden bei Bedarf verbessert, wobei Innovation genutzt wird, um Kunden und andere Interessengruppen voll zufrieden zu stellen und die Wertschöpfung für diese zu steigern.

- Verbesserungsmöglichkeiten und andere Veränderungen identifizieren und priorisieren
- Leistungs- und Wahrnehmungsergebnisse sowie Informationen aus Lernprozessen verwenden, um Prioritäten und Ziele für Verbesserungen und verbesserte Verfahren festzulegen

- Kreative und innovative Talente der MA, Kunden und Partner sowohl für stufenweise wie auch sprunghafte Verbesserungen anregen und zur Entfaltung bringen
- Neue Prozesse, Betriebsbedingungen und neue Technologien entdecken und einsetzen
- Geeignete Methoden zur Einführung von Änderungen festlegen
- Die Einführung von neuen oder geänderten Prozessen im Pilotversuch erproben und überwachen
- Prozessänderungen allen betroffenen Interessengruppen bekanntmachen
- Sicherstellen, dass die MA im Umgang mit neuen oder geänderten Prozessen geschult werden, bevor diese eingeführt werden
- Sicherstellen, dass Prozessänderungen die geplanten Ergebnisse erzielen
- Fortwährende Optimierung und Anpassung von Prozessen, ausgehend von ihrer gemessenen Effizienz und Effektivität
- Einbeziehung der Kundinnen und Kunden in die Gestaltung und Verbesserung von Dienstleistungen und Produkten (z. B. durch Untersuchungen, welche Dienstleistungen oder Produkte gewünscht werden und nützlich sind)
- Einbeziehung von Kundinnen und Kunden und anderen Interessengruppen in die Entwicklung von Qualitätsstandards für Dienstleistungen, Produkte und Informationen (Stichwort: Partizipation)
- Förderung der elektronischen Kommunikation und Interaktion mit Kundinnen und Kunden
-

5 c *Produkte und Dienstleistungen werden aufgrund der Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden entworfen und entwickelt.*

- Kundenumfragen und jede Art von Feedback nutzen, um die gegenwärtigen und zukünftigen Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden festzustellen, auch die aktuelle Wahrnehmung der Produkte und Dienstleistungen ist zu erfassen
- Erwartete und identifizierte Verbesserungen an Produkten und Dienstleistungen mit den Bedürfnissen und Erwartungen der Kunden in Übereinstimmung bringen
- Neue Produkte und Dienstleistungen entwerfen, untersuchen und entwickeln, um den Bedürfnissen und Erwartungen der Kunden zu entsprechen
- Kreativität und Innovation einsetzen, um wettbewerbsfähige Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln
- Neue Produkte zusammen mit Kunden entwickeln
- Durchführung von Leistungsvergleichen (Benchmarking), um Verbesserungen voranzubringen
- Risikoanalyse und Bestimmung entscheidender Erfolgsfaktoren
- Diskussion geplanter und aktuell durchgeführter Veränderungen mit Kunden und Interessengruppen (wie z. B. Verbänden, Bürgerinitiativen, Selbsthilfegruppen etc.)
- Bereitstellung der Mittel, die zur vollständigen Umsetzung des Veränderungsprozesses notwendig sind
-

5 d Produkte und Dienstleistungen werden hergestellt, geliefert und betreut.

- Produkte und Dienstleistungen gemäß Design und Entwicklung herstellen oder erwerben
- Produkte und Dienstleistungen existierenden oder potentiellen Kunden bekannt machen, vermarkten und verkaufen
- Produkte und Dienstleistungen an Kunden liefern
- Produkte und Dienstleistungen angemessen betreuen
- Prozesskontrolle z. B. durch Aktenevaluation, DIN-ISO-System, Standardisierung der Behandlungsdokumentation
- Fortwährende Überwachung interner Anzeichen für Veränderungen (z. B. ungünstige Fehlertendenzen, wachsende Zahl von Beschwerden)
-

5 e Kundenbeziehungen werden gepflegt und vertieft.

- Bedürfnisse von Kunden bei Kontakten im Tagesgeschäft ermitteln und erfüllen
- Feedback aus Kontakten im Tagesgeschäft einschließlich Beschwerden bearbeiten
- Pro-aktive Zusammenarbeit mit Kunden, um deren Bedürfnisse, Erwartungen und Sorgen zu erörtern und sich darum zu kümmern
- Kontakterhaltung nach Lieferung von Produkten, nach Dienstleistungen, nach der Versorgung und anderen Tätigkeiten, um den Zufriedenheitsgrad zu bestimmen
- Danach streben, Kreativität und Innovation in der Betreuungs- und Versorgungs-Beziehung aufrecht zu erhalten
- Regelmäßige Umfragen, andere Formen der strukturierten Datenerhebung sowie Daten, die während der täglichen Kontakte mit den Kunden gesammelt werden, dazu verwenden, um das Ausmaß der Kundenzufriedenheit mit der Beziehung zu ermitteln und zu steigern
-

6 Kundenbezogene Ergebnisse

6 a Messergebnisse aus Kundensicht

- Messergebnisse anhand von Kundenumfragen, Fokusgruppen, Anerkennung und Beschwerden
- Image insgesamt: Erreichbarkeit, Kommunikation, Flexibilität, pro-aktives Verhalten, Reaktionsfähigkeit, Fairness, Höflichkeit, Verständnis
- Produkte und Dienstleistungen: Qualität, Wertschöpfung, Zuverlässigkeit, Innovation beim Design, Relevanz des Produktes oder der Dienstleistung, Umweltprofil
- Produkt- oder Dienstleistungsbetreuung: Fähigkeit und Verhalten der MA, Beratung und Unterstützung, Kundenunterlagen und technische Dokumentation, Behandlung von

Beschwerden, produkt- und dienstleistungsspezifische Schulung, Reaktionszeit, technische Unterstützung, Gewährleistungs- und Garantiebestimmungen

- Loyalität: Absicht, das Produkt oder die Dienstleistung erneut in Anspruch zu nehmen, Bereitschaft, andere Produkte oder Dienstleistungen der Organisation zu nutzen, Bereitschaft, die Organisation lobend zu erwähnen und weiter zu empfehlen
-

6 b Interne Leistungsindikatoren

- Interne Messergebnisse der Organisation um die Leistung zu überwachen, zu analysieren, zu planen und zu verbessern und um vorherzusagen, wie ihre externen Kunden die Leistung wahrnehmen (z. B. Horizont, EBIS)
- Image insgesamt: Anzahl der erhaltenen Auszeichnungen und Nominierungen für Preise, Berichterstattung in der Presse
- Produkte und Dienstleistungen: Wettbewerbsfähigkeit, Preis / Leistungsverhältnis, Fehler-, Ausfall- und Rückweisungsrate, Leistung im Vergleich mit Kundenzielen, Gewährleistungsbestimmungen, Beschwerden, Indikatoren für die Logistik, Innovation beim Design, Entwicklungszeit bis zur Realisierung neuer Angebote/Projekte
- Produkt- oder Dienstleistungsbetreuung: Nachfrage nach Schulung, Beschwerdebearbeitung, Reaktionsrate, Reaktionszeit, Wartezeiten, Öffnungszeiten
- Loyalität: Dauer der Beziehung, wirksame Weiterempfehlungen, Häufigkeit / Wert von Aufträgen, Auftragswert über die gesamte Dauer der Beziehung, Anzahl Beschwerden, Anerkennung und Empfehlungen, neue und / oder verlorene Dienstleistungen oder Geschäfte, Kundenbindung
- Anzahl der gemeinsam mit Kunden entwickelten Produkte und Dienstleistungen
-

7 Mitarbeiterbezogene Ergebnisse

7a Messergebnisse aus Mitarbeitersicht

- Messergebnisse anhand von Umfragen, Fokusgruppen, Interviews, strukturierten Beurteilungsgesprächen (z. B. MA-Befragung)
- Motivation: Karriereentwicklung, Kommunikation, Handlungsfreiräume, Chancengleichheit, Beteiligung, Führung, Möglichkeiten, zu lernen und etwas zu erreichen, Anerkennung, Zielsetzung und Beurteilung, Werte, Mission, Vision, Politik und Strategie der Organisation, Aus- und Weiterbildung, Personalentwicklung
- Zufriedenheit: Verwaltung der Organisation, Anstellungs- und Arbeitsbedingungen, Einrichtungen und Dienstleistungen, Gesundheitsfürsorge und Arbeitssicherheit, Sicherheit des Arbeitsplatzes, Entlohnung und Sozialleistungen, Kollegialität, Veränderungsmanagement, Umweltschutzpolitik, Rolle der Organisation in der Gemeinschaft und der Gesellschaft, Betriebsklima
- Eingegangene und dokumentierte Vorschläge
-

7b Interne Leistungsindikatoren

- Interne Messergebnisse, um die Leistung der MA zu überwachen, zu analysieren, zu planen, zu verbessern und vorherzusagen
- Erreichte Leistungen: benötigte Kompetenzen gegenüber vorhandenen Kompetenzen, Produktivität, Erfolgsquote von Aus- und Weiterbildung bzgl. Erreichen der Ziele
- Motivation und Beteiligung: Mitwirkung in Verbesserungsteams, Beteiligung am Vorschlagswesen, Niveau der Aus- und Weiterbildung, messbarer Nutzen der Teamarbeit, Anerkennung von Einzelnen und Teams, Rücklaufzeiten bei Mitarbeiterumfragen
- Zufriedenheit: Niveau der Fehlzeiten und krankheitsbedingter Abwesenheiten, Unfallhäufigkeit, Beschwerden, Einstellungstrends, Personalfluktuationsrate, Streiks, Inanspruchnahme von Sozialleistungen, Inanspruchnahme betrieblicher Einrichtungen (Erholung, Kinderkrippe), Teilnahme an betrieblichen Veranstaltungen
- Dienstleistungen für die MA der Organisation: Korrektheit im Umgang mit Mitarbeitern, Effektivität der Kommunikation, Reaktionszeit bei Anfragen, Bewertung von Schulungen
-

8 Gesellschaftsbezogene Ergebnisse

8 a Messergebnisse aus Sicht der Gesellschaft

- Messergebnisse anhand von Umfragen, Berichten, öffentlichen Veranstaltungen, Vertretern der Öffentlichkeit, Regierungsbehörden
- Verhalten als verantwortungsbewusster Mitbürger: Bekanntgabe von Informationen, die für die Gemeinschaft relevant sind, Praktiken bzgl. Chancengleichheit, Auswirkungen auf die lokale und nationale Wirtschaft, Verhältnis zu maßgeblichen Behörden, ethisches Verhalten
- Mitwirkung in den örtlichen Gemeinden: Mitwirkung bei Aus- und Weiterbildung, Unterstützung von Gesundheits- und Wohlfahrtseinrichtungen, Unterstützung von Sport- und Freizeitaktivitäten, Freiwillige Dienste und Wohltätigkeit
- Angaben über Maßnahmen, die zur Schonung und nachhaltigem Bewahren von Ressourcen beitragen: Auswahl von Transportmitteln, Auswirkungen auf die Ökologie, Verminderung und Vermeidung von Abfall und Verpackung, Substitution von Rohmaterial und anderen Betriebsmitteln, Verbrauch
- Umfang der Maßnahmen, um das Vertrauen der Öffentlichkeit in die Organisation und ihre Dienste und Produkte zu erhöhen
- Auswirkung auf die lokale, nationale und internationale Wirtschaft und Gesellschaft
- Qualität und Häufigkeit der Beziehungen zu den lokalen und gesellschaftlichen Partnern
- Das Verhalten der Organisation unter ethischen Gesichtspunkten
- Engagement für die Gemeinschaft, in der die Organisation angesiedelt ist, durch Unterstützung (finanzieller oder sonstiger) lokaler und gesellschaftlicher Aktivitäten (z. B. im Sozial- oder Umweltbereich, Agenda 21 usw.)

- Unterstützung von sozial Schwächeren (z. B. durch Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen und Stellenvermittlung)
- Ausbau der Unterstützung von Projekten zugunsten von Entwicklungsländern
- Öffentliche Wahrnehmung der Auswirkungen der Tätigkeit der Organisation auf die Lebensqualität (Quality of Life) der Bevölkerung
- Grad der Unterstützung gesellschaftlichen Engagements durch die Organisation (sowohl der Bürgerinnen und Bürger als auch ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) (z. B. Unterstützung ehrenamtlicher Arbeit)
- Der Tenor in der Medienberichterstattung
- Grad der Integration gesellschaftlicher Veränderungen in die Organisation
- Programme zur Vorbeugung von Gesundheitsrisiken und Unfällen
-

8 b Leistungsindikatoren

- Messergebnisse, die die Organisation benutzt, um die Leistung zu überwachen, zu analysieren, zu planen, zu verbessern und um vorherzusagen, wie die Gesellschaft diese Leistung wahrnimmt
- S. Leistungsindikatoren unter 8 a
- Zusätzlich: Handhabung von Veränderung bei der Beschäftigtenzahl, Berichterstattung in der Presse, Umgang mit Behörden bei Organisationsbelangen wie Zertifizierung, Planung, Angebotsabsprachen, erhaltene Auszeichnungen und Preise
- Einbindung des Nachhaltigkeitsgrundsatzes in Entscheidungsprozesse (Energiesparen, Nutzung erneuerbarer Energiequellen, Gesamtenergieverbrauch usw.)
- Verringerung des Abfalls- und Verpackungsaufkommens
- Nutzung von Recycling-Produkten
- Förderung der Nutzung umweltfreundlicher Verkehrs- bzw. Transportmittel (z. B. öffentliche Verkehrsmittel, Fahrgemeinschaften, Fahrräder)
- Grad der Einhaltung von Umweltstandards
- Beeinträchtigungen oder Schäden, die durch die Tätigkeit der Organisation verursacht werden, reduzieren und den Schutz und die Sicherheit der Bürgerinnen und Bürger gewährleisten (z. B. Spritzentausch)
- Maßnahmen zur Lärmreduzierung
- Berücksichtigung des Umwelt- und Naturschutzes in Entscheidungsprozessen (z. B. beim Bau von Gebäuden)
- Anlage und Auswertung einer Pressemappe, Auswertung von positiven und negativen Meldungen, Publikationen
- eingehende Bußgelder, Spenden, Mitgliedsbeiträge sowie Anfragen zu Stellungnahmen
- Einladungen zu Fachgesprächen und Vorträgen
- Kommentare von Interessengruppen und politischen Organen
-

9 Schlüsselergebnisse

9a Ergebnisse der Schlüsselleistungen

- Schlüsselergebnisse, die die Organisation geplant hat und die je nach Zweck und Zielen folgende Aspekte umfassen können:
- Finanzielle Ergebnisse: Budgeteinhaltung, Rechnungsprüfung, Amortisation, Überschuss / Gewinn
- Nicht finanzielle Ergebnisse: Marktanteil, die für die Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen benötigte Zeit, Volumen, Erfolgsraten entsprechend der Vision und Mission, Übereinstimmung mit Gesetzen und Vorschriften, Ergebnisse gesetzlich vorgeschriebener Überprüfungen und Inspektionen, Ergebnisse aus Leistungsvergleichen (Benchmarking), Nachweisliche Einhaltung von Qualitätsstandards
- Anzahl der Beratungs- und Behandlungseinheiten, der Kontakte oder der Haltequoten
-

9b Schlüsselleistungsindikatoren

- Operationelle Messergebnisse, die verwendet werden, um die erwarteten Ergebnisse zu überwachen, zu analysieren, zu planen und zu verbessern
- Prozesse: Leistung, Umsetzung, Bewertungen, Innovationen, Verbesserungen, Durchlaufzeiten, Fehlerraten, Reifegrad, Produktivität, Entwicklungszeit bis zu Markteinführung
- Externe Ressourcen einschließlich Partnerschaften: Anzahl der Partnerschaften und deren Wertschöpfung, Anzahl und Wertschöpfung von innovativen Produkt- und Dienstleistungslösungen, die auf Partner zurückzuführen sind, Anzahl und Wertschöpfung von gemeinsam mit Partnern erzielten Verbesserungen, Anerkennung für Beiträge von Partnern
- Finanzen: Cashflow, Bilanzpositionen, Abschreibung, Wartungskosten, Eigenkapitalrendite, Gesamtkapitalrendite, Bonität
- Gebäude, Einrichtungen, Material: Fehlerraten, Lagerumsatz, Verbrauch von Versorgungsleistungen, Auslastung
- Technologie: Innovationsrate, Wert des geistigen Eigentums, Patente, Lizenzen
- Information und Wissen: Zugänglichkeit, Integrität, Relevanz, Rechtzeitige Verfügbarkeit, Wissensvermittlung und –anwendung, Wert des intellektuellen Kapitals
- Wirtschaftlichkeitsmessungen:
 - Grad der Einhaltung der Budgets
 - Grad der Erfüllung finanzieller Ziele
 - Umfang von Einnahmen bringenden Tätigkeiten
 - Häufigkeit und Ergebnisse von Finanzprüfungen und Kontrollen (intern und Extern)
 - Maßnahmen im Sinne eines umsichtigen und risikobewussten Finanzmanagements
 - Körperliche und psychische Stabilisierung der Klient/innen, Verbesserung des sozialen Netzwerkes, Arbeitsaufnahmen
-

