

**Das EFQM Modell**  
**in sozialen Dienstleistungsorganisationen**  
**- im Hinblick auf Prozesse, Mitarbeiter und**  
**Kunden**

**Bachelorarbeit**

zur Erlangung des akademischen Grades

Bachelor of Arts in Business

FH Oberösterreich

Studiengang: Sozial- und Verwaltungsmanagement, Linz

Studienzweig Sozialmanagement

**Verfasserin:** Verena Hofmann

**Gutachterin:** Mag. PhDr. Silvia Neumann- Ponesch MAS

Linz, am 30. Mai 2011

**Eidesstattliche Erklärung:**

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die Bachelorarbeit mit dem Titel „**Das EFQM Modell in sozialen Dienstleistungsorganisationen- im Hinblick auf Prozesse, Mitarbeiter und Kunden**“ selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und alle den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche gekennzeichnet habe.

Linz, den 30.05.2011

---

(Unterschrift des Verfassers)

## **Danksagung**

An dieser Stelle möchte ich mich bei all denen bedanken, die mich bei der Erstellung dieser Bachelorarbeit unterstützt haben.

In erster Linie möchte ich mich bei meiner Familie und insbesondere bei meinen Eltern bedanken, die mir dieses Studium ermöglichten und mich während des Studiums immer unterstützt und hinter mir gestanden haben.

Bei meiner Freundin Eva- Maria möchte ich mich für das Korrekturlesen dieser Arbeit bedanken.

Ebenso möchte ich mich bei Frau Mag. PhDr. Silvia Neumann- Ponesch MAS bedanken, die mich während der Bachelorarbeit begleitet hat und mir jederzeit für Fragen zur Verfügung gestanden ist.

## **Einführender Hinweis**

Zur leichteren Lesbarkeit wurde in dieser Bachelorarbeit explizit auf die Nennung beider Geschlechter dort verzichtet, wo eine geschlechtsneutrale Formulierung nicht möglich war. Es wird demnach darauf hingewiesen, dass die verwendeten männlichen Begriffe die weiblichen Formen ebenso miteinbeziehen.

## **Kurzfassung**

In der vorliegenden Arbeit wird das EFQM Modell für Excellence, speziell in sozialen Dienstleistungsorganisationen genauer betrachtet. Es wird im Hinblick auf die Prozesse, die sich durch das Modell in einer Organisation verändern und den möglichen Nutzen, den es für Mitarbeiter und Kunden mit sich bringen kann, untersucht.

Anhand von Literaturlaufarbeitungen wird das EFQM Modell dem Leser im ersten Teil der Arbeit theoretisch näher gebracht. Im zweiten Teil, dem methodischen Teil wird mittels qualitativen Interviews verdeutlicht, welche Prozesse sich in der Organisation verändern und welchen Nutzen das Modell für Mitarbeiter und Kunden in der Praxis darstellen kann.

## **Abstract**

In this thesis, the EFQM Model for Excellence will be portrayed with a special focus on service organizations. The model will be examined by examining the processes that change in an organization through its utilization, and by demonstrating the possible benefits that may arise for employees and customers.

Using literature analysis, the theoretical basis of EFQM Model is presented to the reader in the first part of this thesis. In the second part, the methodic portion, qualitative interviews are used to portray how processes of an organization change, and what benefits the model has for employees and customers in its practical use.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Zielsetzung der Arbeit.....	2
1.2 Aufbau der Arbeit .....	2
<b>2. Begriffsbestimmungen</b> .....	<b>3</b>
2.1 TQM.....	3
2.2 EFQM.....	4
2.3 Level of Excellence .....	5
2.3.1. Committed to Excellence .....	6
2.3.2. Recognized to Excellence .....	6
2.4 Soziale Dienstleistung .....	7
<b>3. Das EFQM Modell für Excellence</b> .....	<b>8</b>
3.1 Die Grundkonzepte der Excellence .....	10
3.2 Das EFQM- Excellence- Modell.....	13
3.2.1. Führung.....	15
3.2.2. Strategie.....	16
3.2.3. Mitarbeiter .....	17
3.2.4. Partnerschaften und Ressourcen .....	18
3.2.5. Prozesse, Produkte und Dienstleistungen .....	19
3.2.6. Kundenbezogene Ergebnisse.....	21
3.2.7. Mitarbeiterbezogene Ergebnisse .....	23
3.2.8. Gesellschaftsbezogene Ergebnisse.....	24
3.2.9. Schlüsselergebnisse.....	24
3.3 Die RADAR-Logik.....	26
<b>4. Auswirkungen des Modells</b> .....	<b>27</b>
4.1 Auswirkungen auf Kunden und Mitarbeiter .....	28
4.2 Prozessveränderungen durch das Modell.....	30
<b>5. Dienstleistungen</b> .....	<b>30</b>

5.1	Besonderheiten von Dienstleistungen .....	31
5.2	Soziale Dienstleistungen .....	32
5.3	Qualität sozialer Dienstleistungen.....	33
<b>6.</b>	<b>Methodik .....</b>	<b>34</b>
6.1	Literaturrecherche .....	34
6.2	Das qualitative Interview.....	35
6.3	Themenbereiche der Interviews .....	36
6.4	Stichprobe .....	37
6.4.1.	Auswahl der befragten Unternehmen .....	37
6.4.2.	Vorstellung der Interviewpartner .....	39
6.4.2.1.	Österreichisches Rotes Kreuz-Landesverband Steiermark .....	39
6.4.2.2.	Arbeitsassistentz Tirol.....	40
6.4.2.3.	Arbeiterwohlfahrt- Landesverband Schleswig- Holstein e.V.....	41
6.4.2.4.	IN VIA- Katholischer Verband für Mädchen- und Frauensozialarbeit- Deutschland e.V.....	42
6.5	Die Datenerhebung .....	44
6.6	Die Auswertung der Interviews .....	45
<b>7.</b>	<b>Darstellung der Ergebnisse aus den Interviews .....</b>	<b>46</b>
7.1	Die Ziele der Unternehmen.....	46
7.2	Die Entscheidungsgründe für das Modell .....	47
7.3	Kennzahlen, die durch das EFQM Modell eingeführt wurden .....	47
7.4	Neu eingeführte Prozesse .....	48
7.5	Benchmark mit anderen Organisationen.....	49
7.6	Die Kundenwahrnehmung .....	49
7.7	Der Nutzen für den Kunden .....	50
7.8	Umgang mit Beschwerden.....	51
7.9	Leistungsindikatoren für Mitarbeiter.....	52
7.10	Die Mitarbeiterwahrnehmung.....	52



7.11	Der Nutzen für den Mitarbeiter .....	53
7.12	Persönliche Meinung der Befragten zum EFQM Modell .....	53
<b>8.</b>	<b>Interpretation der Ergebnisse .....</b>	<b>54</b>
8.1	Prozesse .....	55
8.2	Mitarbeiter .....	58
8.3	Kunden.....	60
8.4	Das EFQM Modell im sozialen Dienstleistungsbereich .....	62
<b>9.</b>	<b>Resümee .....</b>	<b>64</b>

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Die Grundkonzepte der Excellence .....	10
Abbildung 2: Das EFQM Modell für Excellence .....	14
Abbildung 3: Die RADAR- Logik .....	27
Abbildung 4: Logo der Arbeiterwohlfahrt .....	41

## 1. Einleitung

Sowohl die Qualität, als auch das Qualitätsmanagement hat in der Vergangenheit im Dienstleistungsbereich immer mehr an Bedeutung gewonnen. Die Dienstleistungsqualität wird immer häufiger als Erfolgsfaktor für das Unternehmen gesehen.

Unternehmen müssen sich mit immer steigenden Qualitätsanforderungen von Seiten der Kunden auseinandersetzen. Die Kunden gewöhnen sich schnell an die neuen Qualitätsniveaus, entsprechend nehmen somit auch die Anforderungen weiter zu. Um als Unternehmen diesen Anforderungen gerecht werden zu können, ist ein umfassendes Qualitätsmanagement unerlässlich. Am Markt existiert jedoch eine große Auswahl an Qualitätsmodellen. Ein Modell, in dem nahezu alle Faktoren einer Organisation, die Menschen, Prozesse und die Ergebnisse, eingeschlossen sind ist das EFQM Modell für Excellence. Das EFQM Modell für Excellence kommt in vielen Bereichen zum Einsatz, sowohl in Produktionsbetrieben als auch in Dienstleistungsunternehmen. Auch immer mehr soziale Dienstleistungsorganisationen entscheiden sich für das Modell. Was das Modell in sozialen Dienstleistungsorganisationen im Hinblick auf die Prozesse in der Organisation, der Mitarbeiter und Kunden leisten kann, wird in der vorliegenden Arbeit näher betrachtet.

Diese Arbeit soll die Antworten auf folgende Fragen liefern:

Was ist das EFQM Modell für Excellence? Was kann das EFQM Modell für Excellence im sozialen Dienstleistungsbereich, speziell im Hinblick auf die Ergebniskriterien der Prozesse, Mitarbeiter und Kunden, leisten? Welche Prozesse verändern sich durch das Modell und welchen Nutzen können Mitarbeiter und Kunden aus der Anwendung ziehen?

## **1.1 Zielsetzung der Arbeit**

Das Ziel dieser Arbeit ist es, einen theoretischen Einblick in das EFQM Modell und soziale Dienstleistungen zu geben. Weiters soll dem Leser aufgezeigt werden welche Auswirkungen das Modell, laut der Theorie, auf eine Organisation, ihre Mitarbeiter, Kunden und Prozesse haben kann.

Ein weiteres Ziel besteht darin, mit dem methodischen Teil dieser Arbeit aufzuzeigen, was das EFQM Modell in der Praxis in sozialen Dienstleistungsunternehmen für die Mitarbeiter und Kunden leisten kann und welche Prozesse sich durch das Modell verändern bzw. neu entstehen.

## **1.2 Aufbau der Arbeit**

In Kapitel eins werden neben einleitenden Worten in die Thematik dieser Arbeit konkrete Ziele, welche darin bestehen das EFQM Modell für Excellence genauer zu erklären, einen Blick auf Dienstleistungen bzw. soziale Dienstleistungen zu werfen und des Weiteren das Modell im sozialen Dienstleistungsbereich in der Praxis, im Hinblick auf die Prozesse, Mitarbeiter und Kunden näher zu betrachte, aufgezeigt.

Um beim Leser ein einheitliches Verständnis von – für diese Arbeit – wesentlichen Begriffen zu erlangen, soll Kapitel zwei dienen. In Kapitel drei wird das EFQM Modell für Excellence mit seinen neun Kriterien genauer erklärt. Die Auswirkungen, die das EFQM Modell für Excellence auf die Mitarbeiter, Kunden und Prozesse einer Organisation haben, werden in Kapitel vier näher beleuchtet. Welche Eigenschaften Dienstleistungen und auch soziale Dienstleistungen aufweisen, wird in Kapitel fünf verdeutlicht.

Mit Kapitel sechs beginnt der methodische Teil dieser Arbeit. Hier wird die konkrete Vorgehensweise zur Beantwortung der weiteren Forschungsfragen beschreiben. Die Ergebnisse aus den Interviews werden in Kapitel sieben dargestellt. Interpretiert werden diese in Kapitel acht. Im neunten und letzten Kapitel der Arbeit werden die wichtigsten Punkte noch einmal zusammengefasst und die Forschungsfragen beantwortet.

## 2. Begriffsbestimmungen

Um dem Leser den Einstieg in die Problematik zu erleichtern, dienen die folgenden Begriffsbestimmungen.

### 2.1 TQM

TQM ist die Abkürzung für **Total Quality Management** und wird von Hohmann wie folgt definiert: „Es ist eine Unternehmensstrategie, die neben der Zufriedenheit des Kunden die Mitarbeiter in den Mittelpunkt aller Tätigkeiten im Unternehmen stellt. Ziel ist also, Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter gezielt weiter zu entwickeln und so ihr Potenzial freizusetzen.“<sup>1</sup>

**Total** steht für allumfassend. Damit ist gemeint, dass alle Bereiche einer Organisation miteinbezogen sind und gleichzeitig auch die Umwelt der Organisation.

**Quality** steht in diesem Zusammenhang für die allumfassende Qualität. Die Qualität im Bezug auf die Prozesse, die Führung, etc. und natürlich auch auf die Produkt- oder Dienstleistungsqualität.

**Management** bedeutet, dass die anfallenden Aufgaben in einer Organisation ausgeführt und koordiniert werden. Allerdings immer auch im Hinblick auf die Zeit, die Kosten und die Funktionen.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Hohmann (2009), 6.

<sup>2</sup> Vgl. Hohmann (2009), 7.

## 2.2 EFQM

Im Folgenden wird das EFQM- Modell vorgestellt und die Kriterien des Modells näher erläutert.

Die EFQM (European Foundation for Quality Management) ist eine im Jahr 1988 von 14 Unternehmen gegründete Stiftung. Anlass zur Gründung der EFQM waren Aktivitäten in Japan und den USA. In diesen Ländern wurden bereits seit einiger Zeit Qualitätspreise verliehen, die den Wettbewerb um gezielte Qualitätsverbesserungen ankurbeln sollten. Dadurch war es den Unternehmen möglich, die eigene Konkurrenzfähigkeit am Markt zu verbessern. Die EFQM ist somit das Pendant zu den Qualitätsoffensiven in Japan und den USA.<sup>3</sup>

Die EFQM hat 1990 begonnen, einen Qualitätspreis zu erschaffen. Dieser ist eine Weiterentwicklung des in Japan verliehenen Deming-Preis und den in den USA bekannten Baldrige-Awards. Seit dem Jahr 1992 wird der europäische Qualitätspreis EQA (European Quality Award) jährlich an Unternehmen verliehen. Die Grundlage für diesen Preis ist das EFQM Modell.<sup>4</sup> Unternehmen, die mit dem EQA ausgezeichnet werden, haben besondere Anstrengungen im Bereich des Total Quality Managements vorweisen können.<sup>5</sup>

Das EFQM Modell basiert auf den Grundprinzipien des Total Quality Managements (TQM), welches unter 2.1 kurz erklärt wurde. Ziel des EFQM Modells ist es, eine nachhaltige Excellence (Spitzenleistung) in europäischen Unternehmen zu schaffen. Das Modell wird kontinuierlich erneuert und verbessert und den Wandlungen der Umwelt angepasst, um den Anforderungen am Markt gerecht zu werden. Jedoch ist das Grundmodell an sich, seit der Gründung des Modells, unverändert und ist ein starres Konzept. Lediglich die

---

<sup>3</sup> Vgl. Merchel (2004), 71.

<sup>4</sup> Vgl. Langnickel (2003), 38.

<sup>5</sup> Vgl. Qualitätspreise (2011).

detaillierten Ausführungen und Aufzählungen innerhalb des Modells wurden optimiert.<sup>6</sup>

### **2.3 Level of Excellence**

Im Herbst 2001 wurden von der EFQM die „Level of Excellence“ ins Leben gerufen. Diese sind ein Anerkennungsprogramm, welche Organisationen dazu veranlasst, auf in der Vergangenheit Erreichtes zurückzublicken und gleichzeitig werden sie dazu motiviert, in Zukunft noch größere Leistungen zu erbringen. Die „Levels“ bzw. Stufen werden als Meilensteine gesehen, die den Mitarbeitern, den Kunden und den Partnern aufzeigen, zu welchen Leistungen die Organisation fähig ist.<sup>7</sup>

Die Levels of Excellence werden in Form einer Pyramide dargestellt. Es gibt drei Stufen der Pyramide. Diese drei Stufen basieren sowohl auf den acht Grundkonzepten der Excellence als auch auf dem EFQM Modell für Excellence. Die erste Stufe der Pyramide ist „Committed to Excellence“, die zweite Stufe „Recognized to Excellence“. Die dritte Stufe stellt den europäischen Qualitätspreis dar.<sup>8</sup>

Die ersten beiden Stufen werden im Folgenden genauer beschrieben, da für die Interviews im methodischen Teil ausgewählten Unternehmen entweder die Auszeichnung der Stufe eins oder zwei bereits erreicht haben.

---

<sup>6</sup> Vgl. Mühlhausen (2004), 40 f.

<sup>7</sup> Vgl. Deutsches EFQM Center (2002), 7.

<sup>8</sup> Vgl. Deutsches EFQM Center (2002), 8 f.

### **2.3.1. Committed to Excellence**

„Diese Stufe ist für Organisationen oder Organisationseinheiten vorgesehen, die am Anfang ihres Weges zu Excellence stehen.“<sup>9</sup> In dieser Stufe werden die Organisationen dabei unterstützt zu erkennen, wo sie sich verbessern können, wo ihre Stärken und Schwächen liegen und in welchem Reifegrad sich die Organisation befindet. Von den Organisationen werden zwei Phasen durchlaufen. In der ersten Phase bewertet sich die Organisation selbst und stellt Verbesserungspotenziale fest. In der zweiten Phase werden Verbesserungsprojekte umgesetzt. Hierbei erfolgen ein-zweitägige Vor-Ort-Besuche eines Validators. Dieser überprüft die Angaben des Bewerbers bzw. der Organisation. Er setzt sich mit den Führungskräften und Mitarbeitern auseinander und gibt ein detailliertes Feedback an die Organisation. Dieser Prozess dauert ca. sechs bis neun Monate. Wird der Prozess erfolgreich abgeschlossen erhält die Organisation eine Urkunde „Committed to Excellence“. Dieser Titel gilt zwei Jahre.<sup>10</sup>

### **2.3.2. Recognized to Excellence**

„Diese Stufe ist für Organisationen oder Organisationseinheiten vorgesehen, die Erfahrung mit Selbstbewertungen nach dem EFQM Modell haben. Grundlage ist das vollständige Modell, d.h. alle neun Kriterien und deren insgesamt 32 Teilkriterien.“<sup>11</sup>

Der Prozess zum „Recognized to Excellence“ kann insgesamt bis zu zwölf Monate dauern. Die Bewerbung wird von einem Team von drei bis fünf Mitarbeitern der EFQM analysiert und die Angaben der Organisation auf ihre Richtigkeit überprüft. Dies geschieht in einem etwa dreitägigen Vor-Ort-Besuch. Im Anschluss werden die Verbesserungspotenziale und eine detail-

---

<sup>9</sup> Deutsches EFQM Center (2002), 10.

<sup>10</sup> Vgl. Deutsches EFQM Center (2002), 10.

<sup>11</sup> Deutsches EFQM Center (2002), 9.



lierte Punktbewertung auf Teilkriterienebene in einem Statusbericht festgehalten. Nach dem Vor-Ort-Besuch wird die Organisation bewertet. Erreicht sie 400 oder mehr Punkte ist sie in der Stufe „Recognized to Excellence“ angekommen.

## **2.4 Soziale Dienstleistung**

Als soziale Dienstleistungen werden nach Bauer „Leistungen, die von (sozialpädagogischen) Fachkräften erbracht werden und darauf abzielen, soziale Probleme zu lösen bzw. ihnen vorzubeugen“<sup>12</sup> bezeichnet.

Bahle definiert soziale Dienstleistung wie folgt: „Soziale Dienstleistungen sind primär soziale Handlungen, die durch bestimmte gemeinsame Merkmale gekennzeichnet sind. Als soziale Dienstleistungen sollen im folgenden solche sozialen Handlungen gelten, die als persönliche Dienstleistungen im Rahmen institutionalisierter sozialer Beziehungen zu dem Zweck erbracht werden, die soziale Handlungskompetenz der Leistungsempfänger zu erhalten, zu verbessern oder diese im Falle einer dauerhaften Einschränkung durch geeignete Handlungen zu kompensieren.“<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Bauer (2001), 28.

<sup>13</sup> Bahle (2007), 34.

### 3. Das EFQM Modell für Excellence

Im Folgenden wird das EFQM- Modell vorgestellt und die Kriterien des Modells näher erläutert.

Für Unternehmen existiert eine große Auswahl an Führungsinstrumenten und –techniken. Das EFQM Modell bietet jedoch dem Unternehmen die Möglichkeit, eine ganzheitliche Bewertung und Steuerung des Unternehmens durchzuführen. Das EFQM Modell bezieht alle Elemente einer Organisation mit ein. Darunter sind alle Elemente zu verstehen, welche an dem Funktionieren einer Organisation beteiligt sind und diese ausmachen. Alle Elemente werden zueinander in Beziehung gesetzt und darauf überprüft, ob sie reibungslos ineinander übergehen. Das gesamte Modell der EFQM betrachtet bei seiner Vorgehensweise immer den Aspekt der nachhaltigen Excellence.<sup>14</sup>

Mit der Unterstützung des EFQM Modells werden einer Organisation folgende Punkte ermöglicht:<sup>15</sup>

- Die Stärken und mögliche Defizite der eigenen Organisation, im Bezug auf die eigene Vision und Mission, werden aufgedeckt.
- Der Organisation wird es ermöglicht, ihre eigene Kommunikationsweise und Denkweise zu entwickeln. Somit wird sowohl im Innen- als auch Außenkontakt die Kommunikation einfacher gestaltet.
- Die Organisation kann ein Grundgerüst für das eigene Managementsystem aufbauen.

Somit kann das EFQM Modell mit einzelnen Führungsinstrumenten, welche für die Aufgaben der Organisation erforderlich sind, kombiniert werden. Das EFQM Modell besteht, um nachhaltigen Unternehmenserfolg zu fördern, an-

---

<sup>14</sup> Vgl. EFQM (2010), 2.

<sup>15</sup> Vgl. EFQM (2010), 2.

zuerkennen und vor allem Wege und Mittel aufzuzeigen, die einen nachhaltigen Erfolg ermöglichen können.<sup>16</sup>

Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, besteht das EFQM Modell aus drei verschiedenen Komponenten, die miteinander kombiniert werden. Diese werden nachfolgend genauer erläutert.<sup>17</sup>

Das Grundkonzept der Exellence: In diesem Grundkonzept wird festgelegt, was notwendig ist, um nachhaltigen Erfolg zu erreichen. Es wird aufgezeigt, welche Merkmale eine exzellente Organisation hat. Sie sind im Management die entscheidenden Leitlinien.

Das EFQM- Excellence Modell: Durch dieses Modell wird den Führungskräften der Organisation die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen dem Tun der Organisation und den daraus resultierenden Ergebnissen veranschaulicht. Dadurch wird der Zusammenhang dieser Faktoren besser verstanden.

Die RADAR- Logik: Mit der Hilfe dieser Logik ist es Organisationen möglich, den individuellen Reifegrad der Organisation zu überprüfen. Somit können die Leistungen der Organisation strukturiert betrachtet, beurteilt und hinterfragt werden.

„Werden EFQM-Modell, RADAR-Logik und die Grundkonzepte der Exellence richtig angewendet, können Organisationen sicher davon ausgehen, dass ihre Führungsinstrumente sinnvoll aufeinander abgestimmt sind und eine in sich stimmige Struktur ergeben. Diese Struktur kann kontinuierlich verbessert und organisationsstrategisch genutzt werden.“<sup>18</sup>

Um diese oben genannten drei Komponenten besser verstehen zu können, werden sie in den folgenden Kapiteln näher beschrieben.

---

<sup>16</sup> Vgl. EFQM (2010), 3.

<sup>17</sup> Vgl. EFQM (2010), 3.

<sup>18</sup> EFQM (2010), 3.

### 3.1 Die Grundkonzepte der Excellence

Die Grundkonzepte der Excellence bestehen aus acht Elementen, wie die nachstehende Grafik zeigt.

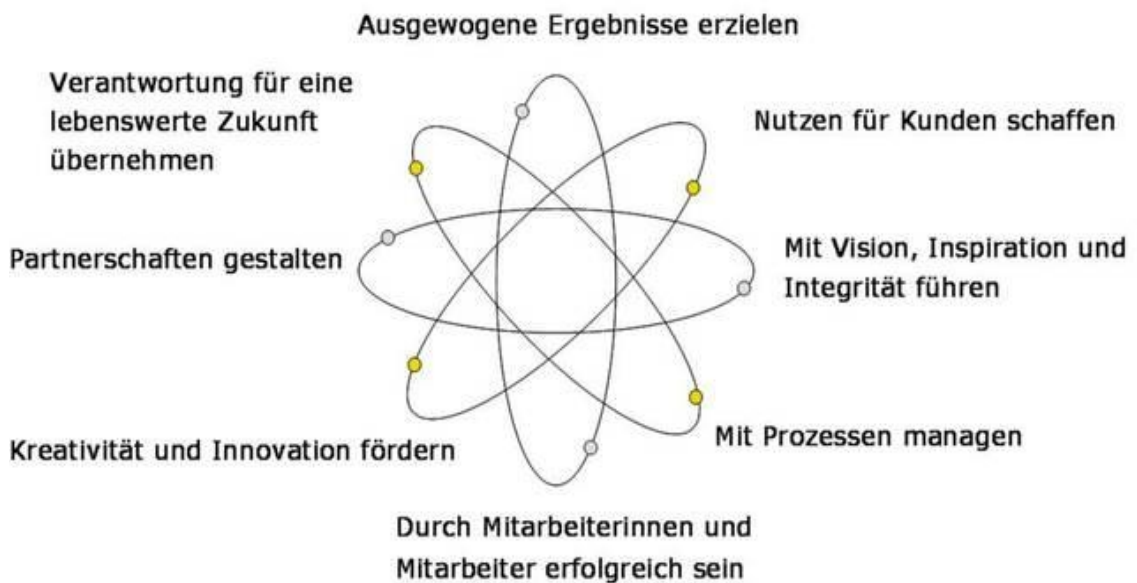


Abbildung 1: Die Grundkonzepte der Excellence<sup>19</sup>

Die einzelnen Elemente werden im weiteren Verlauf näher erklärt.

Ausgewogene Ergebnisse erzielen: Unter diesem Punkt wird verstanden, dass exzellente Organisationen ihre Mission erfüllen und sich hin zur Vision bewegen. Um dies verwirklichen zu können, ist ein planmäßiges Vorgehen und das Erzielen von ausgewogenen Ergebnissen erforderlich. Diese ausgewogenen Ergebnisse werden durch alle bestehenden Bedürfnisse der Interessensgruppen bestimmt. Dort wo es relevant und angebracht ist, übertreffen die Leistungen der Organisation die Bedürfnisse der Interessensgruppen.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Abbildung entnommen aus: Quality Austria (2011).

<sup>20</sup> Vgl. EFQM (2010), 4.

Nutzen für den Kunden schaffen: Exzellente Organisationen sind sich bewusst, dass primär die Kunden zur Existenz der Organisation beitragen. Daher strebt die Organisation nach Wertschöpfung. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, bringt die Organisation ein hohes Verständnis für die Kundenbedürfnisse und -erwartungen auf. Exzellente Organisationen prüfen regelmäßig, welche Erwartungen und Wahrnehmungen die Kunden haben. Sie vergleichen sich mit besten Organisationen, um einen optimalen Kundennutzen zu ermöglichen und die eigenen Stärken besser wahrnehmen zu können.<sup>21</sup>

Mit Vision, Inspiration und Integrität führen: In exzellenten Organisationen arbeiten Führungskräfte zukunftsorientiert. Sie verkörpern Vorbilder für Moral und Werte für die anderen Mitarbeiter der Organisation. Diese Führungskräfte haben zur Aufgabe, die Ziele und den Zweck der Organisation zu realisieren. Sie schaffen eine Kultur, indem sie Mitarbeiter miteinbeziehen und für die Werte der Organisation eintreten.<sup>22</sup>

Mit Prozessen managen: Exzellente Organisationen bewerten, optimieren und steigern die Effektivität und Effizienz ihrer Prozesse. In diese Vorgänge werden die Mitarbeiter mit einbezogen. Exzellente Organisationen entwickeln Prozessleistungsindikatoren, Ergebnismessgrößen und treffen Entscheidungen, durch die nachhaltige und ausgewogene Ziele erreicht werden können.<sup>23</sup>

Durch Mitarbeiter erfolgreich sein: Exzellente Organisationen sind sich darüber bewusst, welche Mitarbeiter mit welchen Kompetenzen in der Organisation gebraucht werden, um die Ziele, die Mission und die Vision der Organisation zu erreichen. Exzellente Organisationen sorgen für ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Arbeitszeit und Freizeit der Mitarbeiter. Sie haben

---

<sup>21</sup> Vgl. EFQM (2010), 5.

<sup>22</sup> Vgl. EFQM (2010), 5.

<sup>23</sup> Vgl. EFQM (2010), 6.

klar definiert, welche Leistungen zur Erreichung der Ziele von den Mitarbeitern erbracht werden müssen.<sup>24</sup>

Innovation und Kreativität fördern: Exzellente Organisationen haben ihre Richtung für die Innovationen klar definiert und fördern durch diese Innovationen die Entwicklung der Unternehmensstrategie. Sie schaffen Anreize für die Umwelt der Organisation, sich an den Überlegungen von Innovationen und Ideen zu beteiligen. Exzellente Organisationen setzen neue Ideen um, indem sie Prozesse gestalten, die der Art und Bedeutung der angestrebten Verbesserungen gerecht werden. Des Weiteren bewerten exzellente Organisationen die Auswirkungen der Innovationen.<sup>25</sup>

Partnerschaften gestalten: Um einen gemeinsamen Erfolg sichern zu können, entwickeln, suchen und gehen exzellente Organisationen vertrauensvolle Partnerschaften ein. Es herrscht ein Verständnis darüber, dass eine Partnerschaft etwas Langfristiges ist und sie langfristig die Zusammenarbeit fördert. Die Partnerschaften, die eingegangen werden, sind vertrauensvoll, respektvoll und offen gestaltet. Diese Partnerschaften können mit den unterschiedlichsten externen Stakeholdern eingegangen werden, wie beispielsweise Kunden, Bildungsorganisationen, gesellschaftliche Gruppen, Schlüssellieferanten, Nichtregierungsorganisationen etc.<sup>26</sup>

Verantwortung für eine nachhaltige Zukunft übernehmen: Der Zweck einer exzellenten Organisation basiert auf den Werten, der Vision und den ethischen Grundsätzen. Diese Faktoren müssen definiert und kommuniziert werden, um die Zukunft der Organisation zu sichern. Diese ethischen Haltungen und die klar definierten Werte einer Organisation sind integrale Bestandteile der Kultur der Organisation. Mit diesen Bestandteilen kann die Organisation sowohl soziale, ökonomische als auch ökologische Nachhaltigkeit anstreben.<sup>27</sup>

---

<sup>24</sup> Vgl. EFQM (2010), 6.

<sup>25</sup> Vgl. EFQM (2010), 7.

<sup>26</sup> Vgl. EFQM (2010), 7.

<sup>27</sup> Vgl. EFQM (2010), 8.

Diese acht Grundkonzepte der Excellence haben, wie oben bereits erwähnt, aufgezeigt, was exzellente Organisationen auszeichnet und was erforderlich ist, um eine nachhaltige Excellence zu sichern. Diese Punkte stellen die Leitlinien für das Top-Management dar.<sup>28</sup>

Die zweite Komponente des EFQM-Modells stellt das EFQM-Excellence-Modell mit seinen neun Kriterien und weiteren Unterkriterien selbst dar. Diese zweite Komponente wird im folgenden Kapitel vorgestellt.

### **3.2 Das EFQM- Excellence- Modell**

Das EFQM- Excellence-Modell hat eine offene Grundstruktur und besteht aus neun Kriterien. Fünf von diesen neun Kriterien werden als „Befähiger-Kriterien“ bezeichnet. Im Fokus der Befähiger- Kriterien steht, was eine Organisation tut. Die anderen vier der neun Kriterien sind die „Ergebnis-Kriterien“. Sie beschäftigen sich damit, welche Ergebnisse eine Organisation erzielt. Alle diese neun Kriterien beeinflussen sich gegenseitig. Die „Ergebnisse“ werden durch die „Befähiger“ erzielt und umgekehrt können die „Ergebnisse“ von den „Befähigern“ dazu genutzt werden, Optimierungen vorzunehmen.<sup>29</sup>

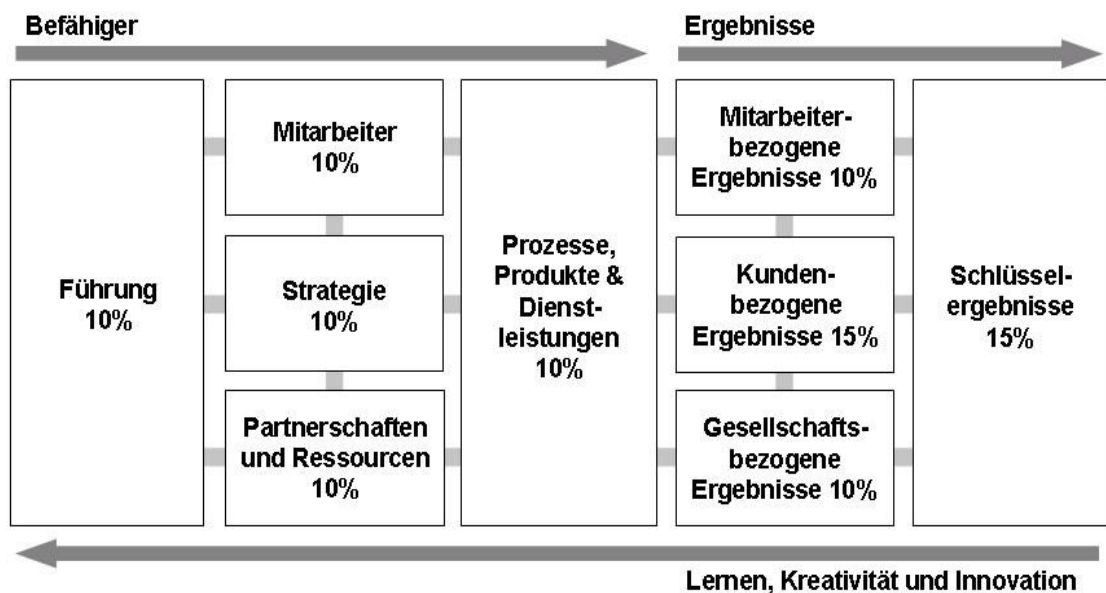
---

<sup>28</sup> Vgl. EFQM (2010), 3.

<sup>29</sup> Vgl. EFQM (2010), 9.

Die folgende Grafik soll das EFQM- Excellence- Modell schematisch darstellen. Die Pfeile zeigen die wechselseitige Beziehung zwischen den verschiedenen Kriterien. Der untere Pfeil (Innovation und Lernen) zeigt, dass Verbesserungen in diese Richtung stattfinden können. Sie tragen bei den Befähigern zu Verbesserungen bei, was im selben Zug die Ergebnisse verbessert.<sup>30</sup>

## EFQM-Modell 2010



© Krems, Online-Verwaltungslexikon olev.de, 2009-11-25  
(eigene Übersetzung aus dem englischen Original)

**Abbildung 2: Das EFQM Modell für Excellence<sup>31</sup>**

Diese neun Kriterien bilden für jede Organisation die Bewertungsgrundlage auf dem Weg zu Excellence. Sie sind klar definiert und bilden die übergeordneten Kriterien. Diese werden innerhalb des Modells durch Teilkriterien genauer erläutert. Die Teilkriterien beschreiben verschiedene Aspekte, die häufig in exzellenten Organisationen auftauchen. Sie sollen später auch bei der Bewertung berücksichtigt werden. Die Teilkriterien dienen lediglich zur Orien-

<sup>30</sup> Vgl. EFQM (2010), 9.

<sup>31</sup> Abbildung entnommen aus: Online-Verwaltungslexikon (2011)



tierung und sind als Ansatzpunkte zu verstehen. Sie sind nicht verbindlich. Primär sollen sie zum Verständnis der Kriterien dienen.<sup>32</sup>

Die neun Kriterien werden im Folgenden näher beschrieben. Da sich die vorliegende Arbeit primär mit den Ergebniskriterien beschäftigt, werden bei diesen die Teilkriterien genauer erläutert und weiters erklärt was unter diesen zu verstehen ist. Bei den Befähiger-Kriterien werden die Inhalte der Teilkriterien zusammenfassend erklärt.

### **3.2.1. Führung**

Definition: Unter diesem Punkt sind die Führungskräfte zu verstehen, die in einer Organisation eine Vorbildrolle für andere übernehmen. Sie sind flexibel und ermöglichen so der Organisation, dass sie zukunftsorientiert und rechtzeitig agiert. So kann ein anhaltender Erfolg der Organisation gewährleistet werden.<sup>33</sup>

Die Führungskräfte machen sich für den Zweck der Organisation stark. Sie kommunizieren diesen und sind dazu bereit, die Ziele der Organisation zu verwirklichen. Sie entwickeln eine Führungskultur und haben einen kritischen Blick auf ihr eigenes Führungsverhalten und sind bestrebt, dieses zu verbessern. Die Führungskräfte entwickeln und verbessern das bestehende Managementsystem in der Organisation. Sie sind um ein hohes Vertrauen der Interessengruppen bemüht und sind sich der Verantwortung ihnen gegenüber bewusst.<sup>34</sup>

Des Weiteren sind sich Führungskräfte der Bedeutung von Partnerschaften zu den Interessengruppen bewusst. Sie sehen, dass der Erfolg der Organisation davon abhängen kann, wie effektiv die Partnerschaften gestaltet und entwickelt wurden. Den Mitarbeitern wird durch die Führungskräfte Unterstüt-

---

<sup>32</sup> Vgl. EFQM (2010), 9.

<sup>33</sup> Vgl. EFQM (2010), 10.

<sup>34</sup> Vgl. EFQM (2010), 10.

zung in der Erreichung ihrer Ziele und der Umsetzung ihrer Pläne geboten. Sie fördern eine Kultur unter den Mitarbeitern.<sup>35</sup>

Führungskräfte sind sich der Auswirkungen ihrer Entscheidungen bewusst und treffen ihre Entscheidungen auf der Grundlage von vorhandenen Informationen. Führungskräfte exzellenter Organisationen können neue Arbeitsweisen schnell umsetzen und sind flexibel.

### **3.2.2. Strategie**

Definition: Unter dem Kriterium Strategie ist zu verstehen, dass die Organisation ihre Vision und Mission verwirklicht. Diese Strategie soll auf die Interessengruppen ausgerichtet sein. Alles in der Organisation (die Prozesse, Leitlinien, Pläne, Zielsetzungen, etc.) sind auf die Strategie ausgerichtet und tagen dazu bei, diese zu realisieren.<sup>36</sup>

Exzellente Organisationen erkennen die Bedürfnisse und Erwartungen der Interessengruppen und nutzen sie im Hinblick auf die Entwicklung der eigenen Strategie. Sie sind sich des Einflusses der Umwelt auf die Organisation bewusst und nehmen die externen Veränderungen wahr und analysieren sie.<sup>37</sup>

Exzellente Organisationen wissen, welche Fähigkeiten externe Partner haben und können diese effizient für die Organisation einsetzen. Sie analysieren die Stärken und Schwächen der Organisation.<sup>38</sup>

Die Organisation entwickelt und pflegt eine Strategie im Hinblick auf die Erfüllung der Vision und Mission der Organisation. Exzellente Organisationen versuchen Nutzen für die Gesellschaft und alle Interessensgruppen zu schaffen.<sup>39</sup>

---

<sup>35</sup> Vgl. EFQM (2010), 10 f.

<sup>36</sup> Vgl. EFQM (2010), 12.

<sup>37</sup> Vgl. EFQM (2010), 12.

<sup>38</sup> Vgl. EFQM (2010), 12.

<sup>39</sup> Vgl. EFQM (2010), 12.

In exzellenten Organisationen werden die Strategie und die Leitlinien umgesetzt, um die gesetzten Ziele zu erreichen. Sowohl die Leitlinien, als auch die Strategie werden an die Interessengruppen kommuniziert.<sup>40</sup>

### **3.2.3. Mitarbeiter**

Definition: Das Kriterium Mitarbeiter umfasst die Achtung und Wertschätzung der Mitarbeiter in exzellenten Organisationen. Die Fähigkeiten der Mitarbeiter werden erkannt und gefördert. Die Mitarbeiter werden motiviert, es wird mit ihnen kommuniziert und es wird ihnen gezeigt, wie sie ihr Wissen und Können in die Organisation effizient einbringen können.<sup>41</sup>

In exzellenten Organisationen werden die Personalpläne mit der Strategie der Organisation abgestimmt. Die Mitarbeiter werden in die Entwicklung von Personalplänen, der Personalstrategie und der Personalpolitik miteinbezogen. Um Optimierung im Personalbereich vorzunehmen, werden Mitarbeiterbefragungen durchgeführt.<sup>42</sup>

Weiters sind sich exzellente Organisationen darüber bewusst, welche Fähigkeiten und Kompetenzen in der Organisation notwendig sind, um die Vision und Mission zu erreichen. Es wird sichergestellt, dass das Handeln der Mitarbeiter mit der Vision und Mission der Organisation übereinstimmt. Des Weiteren wird eine Kultur geschaffen, in der jeder einzelne Mitarbeiter wertgeschätzt wird.<sup>43</sup>

In der Organisation werden Kommunikationsstrategien entwickelt, die den Anforderungen der Mitarbeiter gerecht werden und von diesen auch verstanden werden. Ziel ist es, einen gesamten Dialog in der Organisation zu verwirklichen.<sup>44</sup>

---

<sup>40</sup> Vgl. EFQM (2010), 12.

<sup>41</sup> Vgl. EFQM (2010), 13.

<sup>42</sup> Vgl. EFQM (2010), 13.

<sup>43</sup> Vgl. EFQM (2010), 13.

<sup>44</sup> Vgl. EFQM (2010), 13 f.

Das Verhältnis zwischen Arbeit und Freizeit wird ausgewogen gestaltet. Den Mitarbeitern wird eine angenehme Arbeitsumgebung geboten.<sup>45</sup>

### **3.2.4. Partnerschaften und Ressourcen**

Definition: In exzellenten Organisationen werden externe Partnerschaften, Lieferanten und eigene Ressourcen geplant und koordiniert. Dies geschieht im Hinblick auf die Umsetzung der Strategie und der Leitlinien und die Unterstützung der Prozesse der Organisation. Exzellente Organisationen sind sich bewusst darüber, dass sie einen Einfluss auf die Umwelt und die Gesellschaft haben.<sup>46</sup>

In exzellenten Organisationen werden die Partner und Lieferanten gesteuert. Es werden langfristige Beziehungen zu den Lieferanten und Partnern der Organisation aufgebaut. Exzellente Organisationen suchen sich ihre Lieferanten und Partner gezielt aus, unter dem Aspekt, dass sich für beide Seiten und für die Interessengruppen einen Nutzen mit sich bringen.<sup>47</sup>

Um die Ressourcen der Organisation effizient und effektiv nutzen zu können, werden in exzellenten Organisationen finanzielle Controlling-, Reporting-, Überprüfungs- und Planungsprozesse entwickelt. Finanzielle Strategien und Leitlinien werden entwickelt und realisiert.<sup>48</sup>

Die Organisation zeigt, dass sie fähig ist, den Einfluss auf die Umwelt zu steuern.<sup>49</sup>

Exzellente Organisationen gehen so mit ihren Technologien um, dass die Strategie umgesetzt und verwirklicht werden kann. Als letztes Teilkriterium wird das Managen von Wissen und Informationen der Organisation genannt.

---

<sup>45</sup> Vgl. EFQM (2010), 14.

<sup>46</sup> Vgl. EFQM (2010), 15.

<sup>47</sup> Vgl. EFQM (2010), 15.

<sup>48</sup> Vgl. EFQM (2010), 15.

<sup>49</sup> Vgl. EFQM (2010), 15.

Dieses Management findet statt, um die Fähigkeiten der Organisation zu entwickeln und eine effektive Entscheidungsfindung zu unterstützen.<sup>50</sup>

Mit dem vierten Kriterium des EFQM- Modells, den Partnerschaften und Ressourcen, werden die Befähigerkriterien abgeschlossen. Diese vier oben aufgeführten Kriterien (Führung, Strategie, Mitarbeiter und Partnerschaften/Ressourcen) beschäftigen sich, wie bereits zu Beginn erwähnt, damit was eine Organisation tut. Im Folgenden werden die Ergebniskriterien dem Leser näher gebracht. Sie werden detaillierter beschrieben, da sich diese Arbeit im weiteren Verlauf auf die Ergebniskriterien der Prozesse, Mitarbeiter und Kunden konzentriert.

### **3.2.5. Prozesse, Produkte und Dienstleistungen**

Definition: In exzellenten Organisationen werden die Prozesse, Produkte und die Dienstleistungen der Organisation erschaffen, gemanagt und verbessert. Dies geschieht mit dem Ziel, Wertschöpfung sowohl für die Kunden, als auch für andere Stakeholder der Organisation zu erzielen.<sup>51</sup>

Im Kriterium der Prozesse sind folgende Teilkriterien relevant.

„Prozesse werden entwickelt und gemanagt, um den Nutzen für die Interessengruppen zu optimieren.“<sup>52</sup> In diesem Teilkriterium geht es darum, dass exzellente Organisationen ihre gesamten Prozesse analysieren und priorisieren. Diese Schritte sind im Bezug auf ein umfassendes Managementsystem notwendig. In der Organisation wird genau festgelegt, wer für welche Prozesse verantwortlich ist und somit auch die Verantwortung für die Pflege und Verbesserung dieser Prozesse trägt. Sind diese Rollen klar festgelegt, trägt es maßgeblich zur Verbesserung der gesamten Prozessstruktur bei. In exzel-

---

<sup>50</sup> Vgl. EFQM (2010), 16.

<sup>51</sup> Vgl. EFQM (2010), 17.

<sup>52</sup> EFQM (2010), 17.

lenten Organisationen werden neue Ideen umgesetzt und die Auswirkungen dieser Innovationen bewertet.<sup>53</sup>

„Produkte und Dienstleistungen werden entwickelt um optimale Werte für Kunden zu schaffen.“<sup>54</sup> Damit ist gemeint, dass exzellente Organisationen nach Innovationen suchen und für den Kunden neue Werte schaffen. Um feststellen zu können, welche Verbesserungen notwendig sind und wo die Stärken und Schwächen der Organisation liegen, werden Kundenbefragungen durchgeführt und Marktforschung betrieben. In die Entwicklung von innovativen Produkten oder Dienstleistungen werden sowohl die Mitarbeiter miteinbezogen, als auch die Kunden, Partner und Lieferanten. Die Fähigkeiten dieser Interessengruppen werden im Hinblick auf die Entwicklung von innovativen Produkten oder Dienstleistungen genutzt. Der Einfluss der Produkte und Dienstleistungen auf Nachhaltigkeit werden in exzellenten Organisationen berücksichtigt.<sup>55</sup>

„Produkte und Dienstleistungen werden effektiv beworben und vermarktet.“<sup>56</sup> Unter diesem Teilkriterium soll verstanden werden, dass exzellente Organisationen die Ansprüche aller Interessengruppen wahrnehmen und somit den Nutzen der Produkte und Dienstleistungen definieren und die ökonomische Nachhaltigkeit sichern. Exzellente Organisationen positionieren sich am Markt, definieren die Zielgruppen der Organisation, die Absatzkanäle und die Position am Markt. Durch diesen Schritt setzt die Organisation den definierten Nutzen um. Um die Produkte und Dienstleistungen beim Kunden bekannt zu machen, werden Marktstrategien entwickelt. Mit diesen werden die Produkte und Dienstleistungen sowohl bei bestehenden Kunden als auch bei potenziellen neuen Kunden vermarktet. Exzellente Organisationen können die oben genannten Versprechungen auch umsetzen.<sup>57</sup>

---

<sup>53</sup> Vgl. EFQM (2010), 17.

<sup>54</sup> EFQM (2010), 17.

<sup>55</sup> Vgl. EFQM (2010), 17.

<sup>56</sup> EFQM (2010), 17.

<sup>57</sup> Vgl. EFQM (2010), 17.

„Produkte werden erstellt, geliefert und gemanagt, um den laufenden Erfolg der Organisation zu sichern.“<sup>58</sup> Die Anforderungen und Erwartungen, welche die Kunden an ein Produkt oder an eine Dienstleistung haben, werden in exzellenten Organisationen erfüllt oder übertroffen. Um den Kundennutzen verbessern zu können, wird sichergestellt, dass alle Beteiligten in der Organisation die nötigen Kompetenzen, Mittel, Informationen sowie Befugnisse besitzen. Die Produkte und Dienstleistungen werden über den gesamten Lebenszyklus gemanagt. Es werden Vergleiche mit anderen relevanten Organisationen durchgeführt, um daraus ihre Stärken abzuleiten. Dadurch kann die Organisation einen optimalen Wert für ihre Kunden schaffen. Bei der Verbesserung der Effizienz und Qualität der Wertschöpfungskette werden die verschiedenen Interessengruppen miteinbezogen.<sup>59</sup>

„Kundenbeziehungen werden gemanagt und vertieft.“<sup>60</sup> Damit ist gemeint, dass exzellente Organisationen genau festgelegt haben, wer ihre Kunden sind und auf deren Bedürfnisse und Erwartungen adäquat reagieren. Die Kundenbedürfnisse in exzellenten Organisationen werden ermittelt und darauf reagiert. Den Kunden wird aufgezeigt, wie bestimmte Produkte verwendet werden und welche Dienstleistungen wie in Anspruch genommen werden können.<sup>61</sup>

### **3.2.6. Kundenbezogene Ergebnisse**

Definition: Exzellente Organisationen können die erfolgreiche Umsetzung ihrer Strategie bestimmen. Sie definieren klare Ziele für Schlüsselergebnisse. Diese basieren auf den Erwartungen der Kunden und der Strategie der Organisation. Weiters zeigen exzellente Organisationen positive Trends der letzten drei Jahre auf und verstehen auch die Ursachen und Auswirkungen dieser Trends. Exzellente Organisationen vergleichen sich im Hinblick auf die

---

<sup>58</sup> EFQM (2010), 17.

<sup>59</sup> Vgl. EFQM (2010), 17.

<sup>60</sup> EFQM (2010), 18.

<sup>61</sup> Vgl. EFQM (2010), 18.

Schlüsselergebnisse mit anderen Organisationen und verwenden diese Daten gegebenenfalls zur Setzung eigener Ziele. Exzellente Organisationen sind bestrebt die Erfahrungen, Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Kundengruppen zu verstehen.<sup>62</sup>

Die Teilkriterien der kundenbezogenen Ergebnisse werden in „Wahrnehmungen“ und „Leistungsindikatoren“ unterteilt. Unter diesen beiden Punkten sind Messergebnisse zu verstehen. Was diese Messergebnisse darstellen können, wird nachfolgend genauer erläutert.

Unter der „Wahrnehmung“ werden Messergebnisse verstanden, die aufzeigen, wie die Kunden die Organisation wahrnehmen. Zu diesen Messergebnissen kommt die Organisation mittels Kundenbefragungen, Lieferantenbewertungen oder Fokusgruppen. Durch diese Wahrnehmungen der Kunden bekommt die Organisation ein Bild davon, wie die Kunden die Organisation sehen und auch verstehen. Die Messergebnisse aus der Kundenwahrnehmung unterscheiden sich je nachdem, welchen Zweck die Organisation verfolgt. Sie können verschiedene Aspekte umfassen (beispielsweise: Reputation und Image, Kundenservice, -beziehungen und -unterstützung, Kundenloyalität und Engagement).<sup>63</sup>

Die Messergebnisse unter dem Punkt „Leistungsindikatoren“ sind interne Messergebnisse. Sie dienen für die Organisation dafür, die eigenen Leistungen zu optimieren, zu verstehen und zu überwachen. Weiters sollen die Leistungen auch prognostiziert werden, um herauszufinden, wie die Kunden die Leistungen in Zukunft wahrnehmen werden. Mittels dieser Leistungsindikatoren soll ein klares Verständnis darüber geschaffen werden, wie effektiv und effizient die Umsetzung der kundenbezogenen Strategie, der unterstützenden Leitlinien und der Prozesse der Organisation ist. Die Leistungsindikatoren können ebenfalls wie die Wahrnehmungen folgende verschiedene Aspekte

---

<sup>62</sup> Vgl. EFQM (2010), 19.

<sup>63</sup> Vgl. EFQM (2010), 19.



umfassen: Beschwerden, Lob, Anerkennung, Kundenservice, Kundenbeziehungen, Produktbereitstellung, Dienstleistungserbringung, etc.<sup>64</sup>

### **3.2.7. Mitarbeiterbezogene Ergebnisse**

Definition: Um die Strategie der Organisation effektiv umsetzen zu können, entwickeln exzellente Organisationen Leistungsindikatoren und entsprechende Ergebnismessgrößen. Es werden Ziele für Schlüsselergebnisse festgelegt, die auf die Erwartungen und Bedürfnisse der Mitarbeiter der Organisation aufbauen. Trends aus den letzten drei Jahren werden aufgezeigt und versucht, diese Trends nachvollziehen zu können. Exzellente Organisationen vergleichen ihre erreichten Schlüsselergebnisse mit anderen Organisationen, um eventuell neue Ziele zu setzen.<sup>65</sup>

Ebenfalls wie bei den kundenbezogenen Ergebnissen, gliedern sich auch hier die Unterkriterien in die „Wahrnehmungen“ und die „Leistungsindikatoren“.

Unter den Wahrnehmungen sind die Messergebnisse zu verstehen, die veranschaulichen, wie die Mitarbeiter der Organisation die eigene Organisation wahrnehmen. Auch im Sinne der Umsetzung der Personalstrategie, der unterstützenden Politik und Prozesse der Organisation um zu diesen Messergebnissen zu gelangen, kann die Organisation Umfragen oder Interviews durchführen oder beispielsweise Fokusgruppen bilden. Die Messergebnisse der Mitarbeiterwahrnehmung können, abhängig von der Ausrichtung der Organisation, verschiedenen Punkte umfassen (z.B.: Zufriedenheit, Zielsetzung, Kompetenz, Training und Karriereentwicklung, Arbeitsbedingungen etc.).<sup>66</sup>

Bei den Leistungsindikatoren handelt es sich um interne Messergebnisse. Mit diesen Messergebnissen kann die Organisation die Leistungen der Mitarbeiter überwachen, analysieren, planen und optimieren. Dadurch ist es der Or-

---

<sup>64</sup> Vgl. EFQM (2010), 19.

<sup>65</sup> Vgl. EFQM (2010), 20.

<sup>66</sup> Vgl. EFQM (2010), 20.

ganisation möglich festzustellen, wie die Mitarbeiter die Organisation wahrnehmen. Die Leistungsindikatoren der Organisation sind, je nach Ausrichtung der Organisation, verschieden (z.B.: Zielsetzung, Beteiligung, Engagement, interne Kommunikation,...)

### **3.2.8. Gesellschaftsbezogene Ergebnisse**

Definition: Exzellente Organisationen vereinbaren Leistungsindikatoren und damit verbundene Ergebnismessgrößen im Bezug auf die Strategie. Ergebnisse resultieren aus den Bedürfnissen und Erwartungen der externen Interessengruppen. In exzellenten Organisationen werden positive Trends oder anhaltend gute gesellschaftsbezogene Ergebnisse von den letzten drei Jahren aufgezeigt. Die Organisation vergleicht sich mit anderen Organisationen, um daraus ihre Stärken ableiten zu können und neue Ziele definieren zu können. Das Teilkriterium „Wahrnehmung“ beschreibt Messergebnisse, die zeigen, wie die Gesellschaft die Organisation wahrnimmt. Dies kann in Form von Umfragen, Berichten, öffentlichen Veranstaltungen, Presseberichten, Vertreter der Öffentlichkeit etc. ermittelt werden. Bei den „Leistungsindikatoren“ handelt es sich um interne Messergebnisse. Sie dienen dazu die Wahrnehmungen der Gesellschaft zu analysieren, zu planen und vorherzusagen. Je nach der Ausrichtung der Organisation, umfasst die Wahrnehmung der Gesellschaft folgende Punkte: Umweltleistung, Leistungen für die Gesellschaft, Leistungen hinsichtlich Gesundheit und Sicherheit etc.<sup>67</sup>

### **3.2.9. Schlüsselergebnisse**

Die relevanten Schlüsselkriterien für die Kunden, Mitarbeiter und die Gesellschaft werden mit den Kriterien kundenbezogene Ergebnisse, mitarbeiterbezogene Ergebnisse und gesellschaftsbezogene Ergebnisse abgedeckt.

Definition: Basierend auf den Bedürfnissen und Erwartungen relevanter Interessengruppen der Organisationen werden finanzielle und nicht-finanzielle

---

<sup>67</sup> Vgl. EFQM (2010), 21.

Leistungsindikatoren festgelegt. In exzellenten Organisationen werden klare Ziele für Schlüsselergebnisse definiert. Diese Ziele bauen ebenfalls auf den Bedürfnissen und Erwartungen der Interessengruppen auf und stehen im Einklang mit der Strategie der Organisation. In exzellenten Organisationen werden positive Trends der letzten drei Jahre aufgezeigt und die Ursachen und Auswirkungen dieser Trends verstanden. Es wird verstanden, wie die Schlüsselergebnisse der Organisation zu anderen Organisationen stehen. Gegebenenfalls werden die Ergebnisse der Vergleiche mit anderen Organisationen genutzt, um eigene neue Ziele zu setzen. In exzellenten Organisationen werden Ergebnisse segmentiert, um ein Verständnis dafür zu bekommen, wie die Leistungsniveaus und strategischen Ergebnisse innerhalb bestimmter Bereiche der Organisation erreicht werden.<sup>68</sup>

Die Unterkriterien des Kriteriums der Schlüsselergebnisse gliedern sich in die „Erfolgsmessgrößen“ und die „Schlüsselleistungsindikatoren“. Unter den Erfolgsmessgrößen sind finanzielle und nicht-finanzielle Messergebnisse zu verstehen. Durch sie kann der Erfolg der Organisation bei der Umsetzung der Strategie gezeigt werden. Unter der Abstimmung mit den Interessengruppen werden die Messergebnisse und die maßgeblichen Ziele definiert. Je nach der Ausrichtung bzw. dem Zweck der Organisation können diese Messergebnisse folgende Aspekte einbeziehen: Die Einhaltung des Budgets, die Ergebnisse der Schlüsselprozesse, die finanziellen Ergebnisse und die Leistungsmengen der Schlüsselprodukte oder –dienstleistungen.<sup>69</sup>

Bei den Schlüsselindikatoren handelt es sich um finanzielle und nicht-finanzielle Indikatoren, welche die operative Leistung der Organisation messen. Sie dienen dazu, die Schlüsselergebnisse der Organisation zu optimieren, vorherzusehen, zu verstehen und zu überwachen. Diese Indikatoren können die folgenden Punkte einschließen: Projektkosten, finanzielle Leistungsindikatoren, Partner- und Lieferantenleistungen etc.<sup>70</sup>

---

<sup>68</sup> Vgl. EFQM (2010), 22.

<sup>69</sup> Vgl. EFQM (2010), 22.

<sup>70</sup> Vgl. EFQM (2010), 22.

### 3.3 Die RADAR-Logik

Mit der RADAR-Logik können die Leistungen einer Organisation hinterfragt und bewertet werden. Die RADAR-Logik basiert auf den folgenden Aspekten:<sup>71</sup>

- **Results** (Ergebnisse)
- **Approach** (Vorgehen)
- **Deployment** (Umsetzung)
- **Assessment** (Bewertung)
- **Review** (Überprüfung)

Aus diesen Fünf Punkten geht hervor, dass eine Organisation die folgenden Schritte nacheinander angehen sollte. Im ersten Schritt werden Ergebnisse festgelegt, die eine Organisation mit ihren Strategieprozessen und Planungsprozessen erreichen möchte. Um diese festgelegten Ergebnisse zu erzielen, muss festgelegt werden wie die Organisation dabei vorgeht. Im folgenden Schritt (Umsetzung) wird die festgelegte Vorgehensweise angewandt. Hier ist es wichtig, dass die Umsetzung vollständig und konsequent durchgeführt wird. Nach der Umsetzung werden die erzielten Ergebnisse überwacht, überprüft und ausgewertet. Aus diesem Schritt geht hervor, welche Verbesserungen vorzunehmen sind oder welche Verbesserungen in der Zukunft anstehen können.<sup>72</sup>

---

<sup>71</sup> EBZ- Beratungszentrum (2011).

<sup>72</sup> Vgl. EBZ- Beratungszentrum (2011).

Die folgende Grafik veranschaulicht die oben beschriebene RADAR-Logik.



Abbildung 3: Die RADAR- Logik<sup>73</sup>

Ausgehend von den theoretischen Kenntnissen des Modells werden im Folgenden die Auswirkungen des EFQM Modells auf eine Organisation beschrieben.

#### 4. Auswirkungen des Modells

In diesem Kapitel sollen die Auswirkungen des EFQM Modells auf eine Organisation, speziell im Hinblick auf die Prozesse, Mitarbeiter und Kunden dem Leser näher gebracht werden. Es soll gezeigt werden, welchen Nutzen Mitarbeiter und Kunden aus dem Modell ziehen können. Diese Ergebnisse sollten dann, wenn möglich, auf den sozialen Dienstleistungsbereich umgelegt werden.

Hier ist anzumerken, dass sich die Suche nach theoretischen Grundlagen im Bezug auf den Nutzen des Modells für Mitarbeiter und Kunden sehr schwierig gestaltet. Zu diesem Bereich existiert keine bzw. kaum Literatur. Es wurde

---

<sup>73</sup> Abbildung entnommen aus: EBZ- Beratungszentrum (2011).

sowohl im Internet nach Fachbeiträgen oder Studien gesucht als auch in Büchern. Keine der Suchen kam jedoch zu einem zufriedenstellenden Ergebnis. Im Folgenden werden nun Suchergebnisse dargestellt, die etwas darüber aussagen, welche Auswirkungen oder Vorteile das Modell bringen kann.

Der Mangel an Literatur und Studien zu diesem Gebiet hat die Verfasserin darin bestärkt, in den im methodischen Teil dargestellten Interviews dieser Fragestellung nachzugehen.

#### **4.1 Auswirkungen auf Kunden und Mitarbeiter**

Um zu aussagekräftigen Suchergebnissen zu gelangen wurde eine intensive Internetrecherche betrieben. Es wurde beispielsweise nach Suchbegriffen wie: Nutzen für Kunden durch EFQM, Nutzen für Mitarbeiter durch EFQM, EFQM Nutzen für Unternehmen, Nutzen des EFQM Modells, Auswirkungen des EFQM Modells auf Organisationen/Unternehmen, Auswirkungen des EFQM Modells auf Mitarbeiter/Kunden etc. gesucht. Doch unter keinem der Suchbegriffe waren aussagekräftige Ergebnisse zu finden. Auch in Büchern, in denen das EFQM Modell aufgeführt wird wurde intensiv nach diesem Themenbereich recherchiert. Die Ergebnisse, die wenigstens einen kleinen Hinweis auf die Auswirkungen oder Nutzen des Modells brachten, werden nachfolgenden beschreiben.

In einem geführten Experten- Interview in Kämmer u.a. wurde der Befragte danach gefragt, ob es für ihn spürbare Effekte gibt, die durch das EFQM Modell entstanden sind. Der Interviewte gibt an, dass bei ihnen in der Organisation (eine Soziale Dienstleistungsorganisation) die Mitarbeiter und Kunden besser informiert sind. Die Mitarbeiter bekommen mehr Handlungssicherheit bei ihrer Arbeit, ihnen wird bewusst wo die Schwerpunkte ihrer Arbeit liegen. Weiters komme Bewegung in die Organisation, die Mitarbeiter wirken mehr zusammen und es kommt zum regen Austausch zwischen den Mitarbeitern. Die Mitarbeiter ziehen daraus einen Nutzen, dass nicht alles starr ist, sondern dass Fronten auch wieder aufgeweicht werden. Durch das EFQM Mo-

dell engagieren sich die Mitarbeiter wieder mehr, sie sehen dass sie zusammen etwas bewegen können.<sup>74</sup>

Mühlhausen führt in ihrem Buch an, dass das Modell bestimmte Vorteile für eine Organisation bringen kann. Sie nennt zum Einen, dass das Modell auf ein umfassendes Qualitätsmanagement abzielt, indem alle Elemente der Organisation beachtet werden. Auch die Möglichkeit der Selbstbewertung wird hier als Vorteil des Modells betrachtet, somit werden regelmäßige Fortschritte verzeichnet. Ein weiterer Vorteil den das Modell mit sich bringt, ist der Vergleich der Organisationen in ganz Europa, da das Modell einheitlich ist.<sup>75</sup>

Für die Verfasserin stellen diese Aussagen zwar Auswirkungen des Modells dar, allerdings fehlt hier wieder, wie bei vielen der Bücher, der Bezug der Auswirkungen auf die Kunden oder Mitarbeiter. Für die Verfasserin sind diese Ergebnisse nicht erschöpfend.

Bei der Internetrecherche wurde ein Verweis auf eine Studie aus der Schweiz (Thom/ Meyer) gefunden. Diese haben Unternehmen in verschiedenen Branchen befragt, die Erfahrungen mit dem EFQM Modell gemacht haben. Insgesamt wurden 115 Unternehmen befragt. Über 80% konnten einen nachhaltigen Unternehmenserfolg verzeichnen. Speziell in den folgenden Bereichen:<sup>76</sup>

- Mitarbeitermotivation
- Operative Kennzahlen
- Kundenzufriedenheit

Diese Studie hätte für diese Arbeit ein guter Anhaltspunkt darstellen können, jedoch war sie für die Verfasserin weder in den verschiedenen Internetsuchmaschinen, noch unter verschiedenen Beiträgen aufzufinden. Allerdings wurden in der Studie- wie erwähnt- Unternehmen aus den verschiedensten

---

<sup>74</sup> Vgl. Kämmer u.a. (Experten-interview Roland Weigel) (2001), 69.

<sup>75</sup> Vgl. Mühlhausen (2004), 50f.

<sup>76</sup> Vgl. Etienne (2006), 16.

Bereichen befragt, sie gibt also keinen Aufschluss darüber, wie es in sozialen Dienstleistungsorganisationen aussieht.

## **4.2 Prozessveränderungen durch das Modell**

Im Bezug auf die Prozessveränderungen durch das Modell hat sich die Suche ebenfalls so schwierig wie bereits erwähnt gestaltet. Hier ist anzuführen, dass in Büchern keine Aussagen zu Prozessveränderungen gefunden wurden. Lediglich auf Internetseiten wurden ein paar wenige Informationen preisgegeben. Diese werden folglich vorgestellt.

Durch die Selbstbewertung können die Organisationen ihre Stärken, Schwächen und Verbesserungspotenziale aufdecken. Durch diese Erkenntnisse wissen die Organisationen, in welchen Bereiche sie ansetzen müssen. Damit ist gemeint, wo und welche Prozesse sich verändern, verbessern oder neu geschaffen werden müssen. Somit verändern sich die Prozesse der Organisation im Zuge der Selbstbewertung.<sup>77</sup>

Mehr Literatur bzw. theoretische Grundlagen wurden zu diesem Themenbereich nicht gefunden. Allerdings wurde in den geführten Interviews (siehe methodischer Teil) auch im Bezug auf die Prozesse und Prozessveränderungen in den Organisationen Fragen gestellt. Diese sollen dann mehr Aufschluss über diesen Bereich geben.

## **5. Dienstleistungen**

Zu Beginn dieses Kapitels soll dem Leser näher gebracht werden, welche Besonderheiten Dienstleistungen im Vergleich zu Produkten aufweist. Weiters wird näher auf die sozialen Dienstleistungen eingegangen und ein Blick auf die Qualität sozialer Dienstleistungen geworfen.

---

<sup>77</sup> Vgl. EBZ- Beratungszentrum (2011).



## 5.1 Besonderheiten von Dienstleistungen

Dienstleistungen unterscheiden sich im Gegensatz zu Sachleistungen wesentlich in vier Eigenschaften. Diese werden nachstehend erläutert.

Unter der Intangibilität einer Dienstleistung wird verstanden, dass eine Dienstleistung immaterieller Natur ist. Sie kann nicht angefasst werden. Durch die Intangibilität wird die Leistung intransparent. Damit ist gemeint, dass die Leistung nicht im Voraus einmal ausprobiert werden kann. Bei Sachgütern lassen sich die Leistungen kontrollieren. Beim Kauf eines neuen Autos beispielsweise ist eine Probefahrt mit dem Auto möglich.<sup>78</sup>

Des Weiteren stellt das Uno Actu-Prinzip eine Besonderheit dar. Hierbei fallen die Produktion und der Konsum der Leistung zusammen. D.h. die Dienstleistung erfolgt direkt am Kunden. Wenn am Kunden eine Dienstleistung erbracht wird, ist die Voraussetzung dafür, dass dieser zumindest physisch präsent ist. Auch die fehlende Lagerbarkeit charakterisiert eine Dienstleistung. Eine Dienstleistung kann nicht auf Lager produziert werden, wie dies bei einem Produkt der Fall ist. Aus dieser Tatsache heraus ergeben sich Probleme in der Abstimmung zwischen Angebot und Nachfrage.<sup>79</sup>

Als ein weiteres Charakteristikum einer Dienstleistung wird die Abhängigkeit eines externen Faktors gesehen. Darunter ist zu verstehen, dass im Dienstleistungsprozess immer die Kunden oder Mitkunden mitwirken. In allen Dienstleistungen werden die Kunden und Mitkunden mehr oder weniger miteinbezogen. Sie müssen beispielsweise am Dienstleistungsprozess mitwirken oder sich zum Dienstleistungsort begeben.<sup>80</sup>

---

<sup>78</sup> Vgl. Bieger (2007), 12.

<sup>79</sup> Vg. Bieger (2007), 12.

<sup>80</sup> Vgl. Bieger (2007), 13.

## 5.2 Soziale Dienstleistungen

Der Begriff der sozialen Dienstleistung wurde bereits in Kapitel 2.4 definiert. Dort wurde bereits aufgeführt, wie soziale Dienstleistungen in der Literatur definiert werden. In dem folgenden Teil der Arbeit werden weitere Informationen bezüglich sozialer Dienstleistungen aufgeführt.

Im Vergleich zu „nicht“ sozialen Dienstleistungen, finden soziale Dienstleistungen in erster Linie in Institutionen des Wohlfahrtsstaates statt. Soziale Dienstleistungen zählen zu den persönlichen Dienstleistungen. Diese werden direkt am Menschen in einer sozialen Interaktion durchgeführt. Soziale Dienstleistungen zielen des Weiteren darauf ab, dass die sozialen Handlungskompetenzen des Empfängers der sozialen Dienstleistung gestärkt oder unterstützt werden. Unter der sozialen Handlungskompetenz sind Fähigkeiten zu verstehen, die eine Person dazu befähigen, in einem sozialen Umfeld so zu handeln, dass er als vollwertiges Mitglied der Gesellschaft gelten und handeln kann.<sup>81</sup>

Die öffentliche Aufmerksamkeit auf die „Branche“ der sozialen Dienstleistungen wächst. Im Hinblick auf den wachsenden Bedarf an sozialen Dienstleistungen wurde dieser Bereich in den letzten Jahren als Wirtschaftsfaktor entdeckt.<sup>82</sup>

---

<sup>81</sup> Vgl. Bahle (2007), 33 ff.

<sup>82</sup> Vgl. Technische Universität Dortmund (2011).

### 5.3 Qualität sozialer Dienstleistungen

Ein umfassendes Qualitätsmanagement und die Bekennung zur Qualität verpflichtet jedes Unternehmen, egal welcher Branche und welcher Ausrichtung, dazu seine Strategie und sein Handeln den Bedürfnissen und Erwartungen der Kunden, der Mitarbeiter und der Gesellschaft anzupassen. Um dies erreichen zu können, müssen Unternehmensziele klar definiert sein und eine umfassende Qualitätspolitik bestehen. In sozialen Dienstleistungsunternehmen wird die Qualitätspolitik in Form des Leitbilds der Organisation und fachbezogenen Konzepten ausgedrückt.<sup>83</sup>

---

<sup>83</sup> Pradel (2006), 37f.

## **6. Methodik**

Dieses Kapitel soll Aufschluss darüber geben, warum sich die Autorin für eine qualitative Forschungsmethode bzw. für ein qualitatives Interview entschieden hat, nach welchen Kriterien die befragten Unternehmen ausgewählt wurden und was genau durch die Interviews erfragt wurde.

### **6.1 Literaturrecherche**

Primär wurde im Bezug auf die Forschungsfrage: Was kann das EFQM- Modell für Excellence im sozialen Dienstleistungsbereich, speziell im Hinblick auf die Ergebniskriterien der Prozesse, Mitarbeiter und Kunden, leisten? Welche Prozesse verändern sich durch das Modell und welchen Nutzen können Mitarbeiter und Kunden aus der Anwendung ziehen? nach Literatur gesucht. Die Suche gestaltete sich jedoch schwierig. Wie bereits in Kapitel vier erwähnt, existiert kaum bzw. wenig Literatur im Hinblick auf das EFQM Modell im sozialen Dienstleistungsbereich und speziell im Bezug auf den Nutzen für Mitarbeiter und Kunden.

Sowohl das Internet, als auch diverse Bücher wurden nach verschiedenen Punkten im Hinblick auf die Forschungsfrage durchsucht. Doch die Suche nach Suchbegriffen wie: Das EFQM Modell im sozialen Dienstleistungsbereich; soziale Dienstleistungen und EFQM; Der Nutzen für Mitarbeiter/ Kunden durch das EFQM Modell, etc. lieferte kein erschöpfendes Ergebnis. Es wurden weder brauchbare Bücher im Hinblick auf das Thema, noch Fachbeiträge oder Studien aus dem Internet gefunden.

Aufgrund dieser Tatsache, dass diese Ergebnisse nicht erschöpfend waren um über diesen Themenbereich adäquat berichten zu können, wurde eine qualitative Forschungsmethode herangezogen. Durch das qualitative Interview hatten die Befragten die Möglichkeit der Verfasserin so viel Auskunft wie möglich und nötig über diesen Bereich zu liefern.

## 6.2 Das qualitative Interview

Im qualitativen Interview spielt die Frage der Repräsentativität keine maßgebliche Rolle, da das Ziel der qualitativen Sozialforschung nicht die Generalisierung der Aussagen ist. Denn nur auf der Grundlage von repräsentativen Stichproben können generalisierende Aussagen getroffen werden.<sup>84</sup>

Das qualitative Interview dient nach Lamnek der Entwicklung einer Theorie und nicht der Prüfung einer Theorie. Das qualitative Interview ist offen für neue und unerwartete Informationen und lässt den Befragten zu Wort kommen. Der Forscher nimmt sich in der Interviewsituation zurück, um möglichst viele neue Informationen zu bekommen. Diese neuen Informationen und Aussagen der Interviews kommen später als Theorie hervor, indem sie interpretiert werden.<sup>85</sup>

Da zu dem behandelten Themenbereich in dieser Arbeit kaum Literatur vorliegt und keine vergleichbaren Studien existieren, war es kaum möglich auf Vorkenntnisse oder empirische Untersuchungen zurückzugreifen. Um dem Befragten möglichst viele Freiheiten bei der Wahl seiner Antworten zu lassen, wurde als Methode eine möglichst offene und unstandardisierte Forschungsmethode gewählt. Das qualitative Interview hat mit seinen oben genannten Eigenschaften und Merkmalen den Anforderungen an das Befragungsinstrument in dieser Arbeit entsprochen. Ein Leitfaden mit offenen Fragen, der auf den Kriterien des EFQM Modells, der Prozesse, mitarbeiter- und kundenbezogenen Ergebnissen basiert, wurde zur Durchführung der Interviews herangezogen. Dieser Interviewleitfaden befindet sich im Anhang dieser Arbeit.

---

<sup>84</sup> Vgl. Lamnek (1993), 92.

<sup>85</sup> Vgl. Lamnek (1993), 64.

### **6.3 Themenbereiche der Interviews**

Wie bereits im theoretischen Teil erwähnt, befasst sich der methodische Teil hauptsächlich mit den Ergebniskriterien der Prozesse und der kunden- und mitarbeiterbezogenen Ergebnissen. Der Interviewleitfaden wurde auf der Grundlage des EFQM- Modells und den- für diese Arbeit- wichtigen Kriterien des Modells erstellt. Die qualitativen Interviews waren in die drei Themenbereiche, Prozesse, mitarbeiter- und kundenbezogene Ergebnisse, aufgeteilt. Für jeden Bereich wurden bestimmte Fragen erstellt. Zu Beginn der Interviews wurden allgemeine Informationen bezüglich des EFQM Modells im Unternehmen gesammelt.

Die Interviews sollten die Antwort auf die folgenden Forschungsfragen liefern: Was kann das EFQM Modell für Excellence im sozialen Dienstleistungsbereich, speziell im Hinblick auf die Ergebniskriterien der Prozesse, Mitarbeiter und Kunden, leisten? Welche Prozesse verändern sich durch das Modell und welchen Nutzen können Mitarbeiter und Kunden aus der Anwendung ziehen?

## 6.4 Stichprobe

In einer Stichprobe wurden vier soziale Dienstleistungsorganisationen befragt. Die Personen die in den Organisationen befragt wurden, sind alle im Qualitätsmanagement beschäftigt. Somit war sichergestellt, dass sie sich mit dem EFQM Modell beschäftigen, sich auskennen und somit das notwendige Fachwissen besitzen, um an den Interviews teilzunehmen.

### 6.4.1. Auswahl der befragten Unternehmen

Der Forscher muss grundsätzlich eine Ahnung darüber haben, wie seine zu befragenden Personen „aussehen“ sollen. Diese Vorstellung bekommt der Forscher in der Regel durch die Auseinandersetzung mit der Theorie der Thematik. In erster Linie werden die Personen ausgewählt, die dem angeeigneten theoretischen Vorwissen am meisten entsprechen.<sup>86</sup>

Die folgenden Kriterien sind bei der Auswahl der zu Befragenden zu beachten.<sup>87</sup>

- Es werden keine Zufallsstichproben bezogen, da es sich um typische Fälle handelt und das Ziel nicht die Repräsentativität ist.
- Der Forscher darf keine verzerrte Auswahl durch seine theoretischen Vorkenntnisse treffen. Die Folge wäre, dass die Auswahl untypisch ist.
- Der Forscher sollte die Befragten nicht aus dem Bekanntenkreis auswählen. Dies könnte zur Verzerrung der Forschungsergebnisse führen.

---

<sup>86</sup> Vgl. Lamnek (1993), 92.

<sup>87</sup> Vgl. Lamnek (1993), 93 f.

In dieser Arbeit wurden die Befragten aufgrund der theoretischen Auseinandersetzung mit dem Thema nach den folgenden beiden Eigenschaften ausgewählt:

- Es mussten soziale Dienstleistungsunternehmen sein
- Die Unternehmen mussten mindestens den ersten Level der Excellence (Committed to Excellence) erreicht haben, um garantieren zu können, dass das EFQM Modell auch wirklich im Unternehmen angewendet wird

Um Unternehmen mit diesen Kriterien zu finden, wurden primär Unternehmen in Österreich kontaktiert, die Auszeichnungen nach dem EFQM Modell durchführen, um so an Kontaktdaten von ausgezeichneten sozialen Dienstleistungsorganisationen zu gelangen. Somit war sicher gestellt, dass diese Unternehmen das EFQM Modell auch anwenden und mit einem Level of Excellence ausgezeichnet sind. Da die Anzahl der Unternehmen in Österreich, die sich bereit erklärt haben ein Interview zu führen nicht ausreichte, wurden weitere Unternehmen in Deutschland kontaktiert. Auch diese Kontaktadressen kamen von einem Unternehmen, welches in Deutschland Auszeichnungen nach dem EFQM Modell vornimmt.

Somit wurden insgesamt vier Unternehmen befragt, davon kommen zwei aus Österreich und zwei aus Deutschland. Alle vier sind soziale Dienstleistungsunternehmen und alle haben den ersten Level of Excellence, „Committed to Excellence“ erreicht.

An dieser Stelle ist zu erwähnen, dass die ausgewählten Unternehmen in Österreich nicht in Oberösterreich angesiedelt waren und die Unternehmen aus Deutschland aus Norddeutschland kommen. Daher war es der Verfasserin nicht möglich die Interviewpartner persönlich zu treffen. Die ausgewählten Personen haben sich nach telefonischer Absprache für ein Telefoninterview bereit erklärt. Die Interviews haben im Zeitraum vom 13.04.2011 bis zum 05.05.2011 stattgefunden. Mit dem Einverständnis der Interviewpartner wurden die Interviews mit einem Tonband aufgezeichnet. Somit war es der Autorin möglich, sich ganz auf das Interview zu konzentrieren.



## 6.4.2. Vorstellung der Interviewpartner

Im Folgenden werden die vier Interviewpartner vorgestellt. Wie bereits oben erwähnt, sind alle vier Organisationen soziale Dienstleistungsorganisationen und haben alle eine Auszeichnung nach dem ersten Level of Excellence.

### 6.4.2.1. Österreichisches Rotes Kreuz-Landesverband Steiermark

„Das Österreichische Rote Kreuz ist eine humanitäre Hilfsorganisation, die nach geltendem Völkerrecht unter den auf der ganzen Welt anerkannten Grundsätzen des Roten Kreuzes arbeitet.“<sup>88</sup>

Das österreichische Rote Kreuz mit Sitz in Wien ist ein privater, gemeinnütziger Verein. Mitglieder dieses Vereins sind neun weitere Vereine, welche die neun Landesverbände darstellen. Die Landesverbände sind in Bezirks- Ort- und Dienststellen aufgeteilt. Diese haben keine rechtliche Eigenständigkeit.<sup>89</sup>

Einer der neun Landesverbände des österreichischen Roten Kreuz stellt der Landesverband Steiermark dar. Er ist aufgegliedert in das Landessekretariat, in 19 Bezirksstellen und in 96 Ortsstellen.<sup>90</sup>

Die mobilen Pflege- und Betreuungsdienste des Roten Kreuzes Steiermark haben im Oktober 2009 den ersten Level of Excellence, Committed to Excellence, durch die Quality Austria erhalten.<sup>91</sup>

---

<sup>88</sup> Österreichisches Rotes Kreuz (2011).

<sup>89</sup> Vgl. Österreichisches Rotes Kreuz (2011).

<sup>90</sup> Vgl. Rotes Kreuz Steiermark (2011).

<sup>91</sup> Vgl. Quality Austria (2011).

#### 6.4.2.2. Arbeitsassistenz Tirol

Die Arbeitsassistenz (ARBAS) Tirol ist eine gemeinnützige Organisation, die im Bereich der sozialen Dienste tätig ist. Die Arbeitsassistenz Tirol wird von einem gemeinnützigen Verein getragen. Der Verein besteht seit dem Jahr 1996 und setzt sich zusammen aus:<sup>92</sup>

- Kammer für Arbeiter und Angestellte Tirol
- Wirtschaftskammer Tirol
- Verband privater Behinderteneinrichtungen vertreten durch die Lebenshilfe Tirol
- Gesellschaft für Psychische Gesundheit- pro mente Tirol
- Geschützte Werkstätte, Integrative Betriebe Tirol- GmbH
- Seraphisches Liebeswerk für Tirol und Salzburg
- Aufbauwerk der Jugend- Verein für soziale Jugendarbeit in Tirol
- Österreichischer Zivilinvalidenverband- Landesverband Tirol

Der Vereinsvorstand stellt die Leitung dar und erhält Unterstützung durch einen Beirat und den Betriebsrat.<sup>93</sup> ARBAS bietet Menschen mit psychischen und körperlichen Beeinträchtigungen sowie mit Lernschwierigkeiten Hilfe und Unterstützung bei der beruflichen und sozialen Integration dieser Personen. Die Dienste von ARBAS sind kostenlos.<sup>94</sup>

Finanziert wird ARBAS durch das Bundessozialamt Tirol, den Europäischen Sozialfond, dem AMS Tirol und dem Amt der Tiroler Landesregierung. Die oben genannten Geldgeber fungieren als Vertragspartner, sie legen die Dienstleistungen fest und machen Zielvorgaben. Die Ausgestaltung und die Umsetzung der Vorgaben werden jedoch dem Verein und seinen Beschäftig-

---

<sup>92</sup> Vgl. ARBAS (2011).

<sup>93</sup> Vgl. ARBAS (2011).

<sup>94</sup> Vgl. ARBAS (2011).

ten selbst überlassen.<sup>95</sup> ARBAS selbst bezeichnet sich als eine lernende Organisation und erbringt die Leistungen nach dem Grundsatz „Qualität vor Quantität“. Des Weiteren beruht das Angebot des Vereins auf der Freiwilligkeit.<sup>96</sup>

#### **6.4.2.3. Arbeiterwohlfahrt- Landesverband Schleswig- Holstein e.V.**

Die Arbeiterwohlfahrt (AWO) ist einer der sechs Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege in Deutschland. Die AWO ist besteht aus einen Bundesverband und dessen Mitglieder stellen die 29 Landes- und Bezirksverbände dar. Der Bundesverband ist hauptsächlich für die Vertretung der Interessen des Gesamtverbandes auf bundespolitischer und europäischer Ebene zuständig.<sup>97</sup>

Das „Motto“ der AWO lautet: Zusammenhalt mit Herz. Dieses Motto geht auch aus dem Logo der AWO hervor, wie in der folgenden Abbildung ersichtlich wird.<sup>98</sup>



**Abbildung 4: Logo der Arbeiterwohlfahrt<sup>99</sup>**

Das Interview für diese Arbeit wurde mit dem AWO- Landesverband Schleswig- Holstein e.V. geführt. Hier hat sich der Unternehmensbereich der Pflege nach dem ersten Level der Excellence auszeichnen lassen.

---

<sup>95</sup> Vgl. ARBAS (2011).

<sup>96</sup> Vgl. ARBAS (2011).

<sup>97</sup> Vgl. AWO (2011).

<sup>98</sup> Vgl. AWO (2011).

<sup>99</sup> Abbildung entnommen aus: AWO- Kreisverband Prignitz e.V.

In der Pflege der AWO Schleswig-Holstein sind ca. 1400 Mitarbeiter beschäftigt, sie arbeiten an 50 verschiedenen Standorten. In diesen 50 Standorten gibt es die folgenden Hilfsangebote und Einrichtungen:<sup>100</sup>

- Ambulante Pflegedienste
- Servicehäuser und Hausgemeinschaften
- Urlaubspflege
- Tagespflege
- Kurzzeitpflege
- Kostenlose Pflegeberatung
- Pflege Nottelefon
- Sozialruf

Die AWO Schleswig-Holstein ist im Bereich der Pflege sehr auf die Ressourcen der Menschen ausgerichtet. Es wird Wert darauf gelegt zu schauen, was ein Mensch noch kann und nicht was er nicht mehr kann.<sup>101</sup> „Das Ziel heißt Unabhängigkeit. Raum für den ganzen Menschen, der, ob krank und alt, mehr ist als die Summe seiner Gebrechen“.<sup>102</sup>

#### **6.4.2.4. IN VIA- Katholischer Verband für Mädchen- und Frauensozialarbeit- Deutschland e.V.**

IN VIA setzt sich für gerechte Lebensbedingungen ein, speziell für Mädchen und junge Frauen. IN VIA ist ein katholischer Frauenverband, der international organisiert ist. Er gehört zu den Mitgliedsverbänden des Deutschen Caritasverbandes.<sup>103</sup>

---

<sup>100</sup> Vgl. AWO (2011).

<sup>101</sup> Vgl. AWO (2011).

<sup>102</sup> AWO (2011).

<sup>103</sup> Vgl. IN VIA (2011).

Das Interview wurde in einer Einrichtung der IN VIA, des Meinwerk- Instituts, geführt. Das Meinwerk- Institut ist im Bereich der Erwachsenenbildung und der Jugendsozialarbeit tätig. Es wurde mit dem ersten Level der Excellence ausgezeichnet. Dem Meinwerk sind die folgenden Bereiche bzw. Institute untergeordnet: <sup>104</sup>

- IN VIA Akademie
- Jugendbildung
- Jugendwohnen
- Fachseminare
- IN VIA Verlag
- IN VIA SoWiFo (Sozialwissenschaftliche Forschungsstelle)
- Gäste- und Tagungshaus

Nachdem nun die befragten Organisationen kurz vorgestellt wurden, wird im Folgenden genauer erläutert zu welchen Themen sie befragt wurden.

---

<sup>104</sup> Vgl. Meinwerk- Institut (2011).

## 6.5 Die Datenerhebung

Bei der Datenerhebung ist grundsätzlich auch die Datenerfassung mit eingeschlossen. Lamnek zählt einige wichtige Punkte auf, die bei der Datenerhebung und –erfassung qualitativer Interviews eine Rolle spielen:<sup>105</sup>

- Datenerhebung und Datenerfassung gehören zusammen.
- Der Ablauf des Interviews und die Interpretation des Gesagten müssen kontrollierbar sein. Daher sollte eine Aufzeichnung auf Tonband oder Videoband erfolgen.
- Eine Erlaubnis, das Interview auf Tonband aufzuzeichnen, sollte vorher beim zu Befragenden eingeholt werden.
- Das Interview sollte in einer gewohnten Umgebung (für den zu Befragenden) stattfinden.
- Der zu Befragende sollte sich als Experte fühlen und der Interviewer sollte ein engagierter und interessierter Zuhörer sein.
- Die Atmosphäre während der Datenerhebung sollte sanktionsfrei, tolerant und nicht autoritär gestaltet sein. Nur dann erhält die Datenerhebung auch ihre Gültigkeit und Zuverlässigkeit.

In der vorliegenden Arbeit wurde versucht, diese Punkte bestmöglich umzusetzen. Jedes der vier geführten Interviews wurde nach Absprache mit den Interviewpartnern auf Tonband aufgezeichnet. Da die Interviews per Telefon erfolgten, haben sich somit auch die zu Befragenden in einer ihnen bekannten und gewohnten Umgebung befunden. Von Seiten des Interviewers wurde den zu Befragenden das Gefühl vermittelt, dass sie die Experten darstellen und der Interviewer selbst sich aufmerksam auf die Antworten konzentriert.

Jedes der Interviews hatte eine Dauer von 20- 30 Minuten. Unmittelbar nach den Interviews erfolgten durch den Interviewer die Datenerfassung und die Transkription der Aufzeichnungen. So kann gewährleistet werden, dass so

---

<sup>105</sup> Vgl. Lamnek (1993), 99.

wenige Daten wie möglich verloren gehen und alle Inhalte dem Interviewer noch präsent waren.

## **6.6 Die Auswertung der Interviews**

Im Folgenden wird beschrieben, wie die Interviews ausgewertet wurden.

Die Antworten jeder gestellten Frage wurden zusammenkopiert, um einen genauen Überblick darüber zu bekommen, welche Inhalte die verschiedenen Antworten der vier Interviewpartner beinhalten. Häufig genannte Aussagen wurden gekennzeichnet. Somit wurden diese Inhalte herausgefiltert.

In einem weiteren Schritt wurden Kategorien gebildet. Die Kategorien haben sich auf Basis der im Leitfaden vorgegebenen Themenschwerpunkte (Prozesse, kunden- und mitarbeiterbezogene Ergebnisse) entwickelt. Diesen Kategorien wurden dann die Aussagen zugeordnet. Die folgenden Kategorien wurden gebildet:

- Ziele der Unternehmen (im Hinblick auf das Modell)
- Entscheidungsgründe für das EFQM Modell
- Kennzahlen, die durch EFQM eingeführt wurden
- Prozesse/ (Bereiche), die neu eingeführt wurden durch EFQM
- Vergleich mit anderen Organisationen (Benchmark)
- Feststellen der Kundenwahrnehmung
- Nutzen für den Kunden
- Umgang mit Beschwerden
- Leistungsindikatoren für Mitarbeiter
- Abfrage der Mitarbeiterwahrnehmung
- Nutzen für den Mitarbeiter (durch das Modell)

Durch die Zuordnung der Aussagen in die oben genannten Kategorien wird eine übersichtliche Darstellung der Aussagen und Ergebnisse möglich. Nach

diesen Kategorien werden im Folgenden auch die Ergebnisse dargestellt und anschließend interpretiert.

## **7. Darstellung der Ergebnisse aus den Interviews**

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Interviews dargestellt. Das Kapitel ist nach den gebildeten Kategorien aufgeteilt. Die einzelnen Kategorien und deren Inhalte werden dargestellt. Dies ist nur eine Darstellung der Ergebnisse, es wird lediglich aufgeführt, was gesagt und in welchem Zusammenhang es gesagt wurde. Es beinhaltet keine Interpretation der Ergebnisse, diese erfolgt in Kapitel 8.

### **7.1 Die Ziele der Unternehmen**

Im Bezug auf die Ziele der Unternehmen ist zu sagen, dass hiermit Ziele gemeint sind, die das Unternehmen durch die Anwendung des EFQM Modells vereinbart bzw. festgelegt hat.

Ein Ziel, das genannt wurde war eine Imagesteigerung der Organisation. Durch die Auszeichnung nach einem Level der Excellence existiert ein repräsentativer Beweis dafür, dass das EFQM Modell nicht nur umgesetzt und angewendet, sondern in der Organisation auch gelebt wird. Auch für potenzielle Mitarbeiter, die sich bei der Organisation bewerben ist eine Organisation mit Auszeichnung ansprechender. Weiters wurde genannt, dass ein Ziel die Erreichung des ersten Levels der Excellence, Committed to Excellence, war. Auch dass die Leistungen der Organisation transparenter und besser abgebildet werden war ein Ziel, das im Zuge des EFQM Modells vereinbart wurde. Ein kontinuierlicher Qualitätsentwicklungsprozess und somit die Qualitätsentwicklungen in der Organisation (wieder) aufzunehmen, voran treiben und fördern. Des Weiteren war es für die befragten Organisationen wichtig, die Stärken und Schwächen der Organisation herauszufinden, um mit diesen weiter arbeiten zu können. Ein weiteres Ziel beinhaltete, die eigenen Stärken und Schwächen der Organisation zu entdecken, auch um zu sehen, wo Handlungsbedarf besteht und wo sich die Organisation weiter verbessern kann. Das nächste Ziel, die Verbesserungspotenziale aufzudecken, basiert



auf dem Ziel, Stärken und Schwächen zu identifizieren. Des Weiteren wurde genannt, dass laufend Verbesserungsprojekte initiiert werden sollen, um so die Organisation voran zu bringen.

## **7.2 Die Entscheidungsgründe für das Modell**

Bei den Entscheidungsgründen für das Modell sollte festgestellt werden, warum sich die befragten Organisationen für das EFQM Modell entschieden haben.

Angeführt wurde, dass es das Modell ermöglicht die Prozesse der Organisation gut abzubilden. Ein weiterer Grund war, dass die Qualität mit diesem Modell am besten für die Organisation verwirklicht werden kann. Auch der Punkt der Selbstbewertung wurde als Entscheidungsgrund genannt. Dass das EFQM ein ganzheitliches System ist und alle Faktoren einer Organisation mit einbezieht, war ebenfalls ein Entscheidungsgrund für das Modell. Es werden alle- die Mitarbeiter, Kunden und die Interessengruppen der Organisation als einheitliches System betrachtet. Daraus hat sich auch ein weiterer Entscheidungsgrund entwickelt, nämlich der, dass die Mitarbeiter einer größere Rolle spielen als in anderen Modellen. Daraus resultiert, dass die Mitarbeiter besser in den Qualitätsprozess integriert werden.

## **7.3 Kennzahlen, die durch das EFQM Modell eingeführt wurden**

In manchen der befragten Organisationen wurden bestimmte Kennzahlen im Zuge des Modells neu eingeführt.

Es wurde angegeben, dass derzeit Kennzahlen nach der Balance Score Card entwickelt werden. Weiters existieren Prozesskennzahlen, diese wurden jedoch nicht näher erläutert. Es gibt Kennzahlen hinsichtlich des Risikomanagements, beispielsweise Kennzahlen gefährdender Bedingungen in der Pflege. Allerdings wurde auch von einem der Befragten angeführt, dass die Organisation, für welche er tätig ist absolute Gegner von Kennzahlen im Bereich der Pflege sind, da sie in diesem Bereich kein „Ranking“ entstehen lassen wollen. Weiters wurden Kennzahlen eingeführt, die für die Wirtschaftlichkeitsprüfung wichtig sind, wie Belegungszahlen oder die durchschnittliche

Pflegebedürftigkeit in den Einrichtungen. Kennzahlen wurden auch durch die Durchführung von Befragungen gewonnen, sowohl der Mitarbeiter als auch der Kunden.

#### **7.4 Neu eingeführte Prozesse**

In dieser Kategorie wurden alle Aussagen zusammengeführt, die etwas darüber ausgesagt haben, welche Prozesse durch die Einführung und Anwendung des Modells neu entstanden sind. Auch Bereiche, die dadurch neu entstanden sind, werden hier ebenfalls genannt.

In einer der befragten Organisation wurde der Prozess der Pflegevisite neu eingeführt. In einer weiteren Organisation gab es die Pflegevisite schon, allerdings war diese nicht einheitlich. Dieser Prozess wurde genau definiert und neu festgelegt. Ein weiterer Prozess, der in mehreren der befragten Organisationen neu eingeführt wurde war der Prozess des Beschwerdemanagements. Durch die Einführung dieser dem Beschwerdemanagement angehörigen Prozesse ist ein neuer Bereich, das Beschwerdemanagement entstanden. Nun kann jeder Kunde, aber auch jeder Mitarbeiter die Beschwerden einbringen und diese müssen in weiterer Folge bearbeitet werden. Weitere Prozesse die neu entstanden sind, sind die des Anregungsmanagements. Dies ist eine Art Ideenbörse, in der jeder Mitarbeiter, aber auch Kunden der Organisation die Möglichkeit hat bzw. haben, seine bzw. ihre Anregungen in die Organisation einzubringen. Auch diese Anregungen müssen innerhalb einer bestimmten Zeit bearbeitet und weitergeleitet werden. Bei einer der befragten Organisationen wurde der Prozess der Erstellung eines Projektplanes neu eingeführt. Die Projektpläne werden nun mit Hilfe eines PDCA (Plan, Do, Check; Act) Modell erstellt. Somit wird es den Mitarbeitern erleichtert, mit diesen Plänen zu arbeiten und sie besser verstehen und realisieren zu können. Im Zuge der Einführung neuer Prozesse hat sich automatisch auch das Prozessmanagement neu entwickelt. Ein Großteil der befragten Organisationen hatte vor der Einführung des EFQM Modells kein Prozessmanagement, dieses wurde erst mit dem Modell eingeführt.

## **7.5 Benchmark mit anderen Organisationen**

Unter der Kategorie Benchmark mit anderen Organisationen wurde festgehalten, wie und ob sich die befragten Organisationen mit anderen Organisationen vergleichen und in welcher Form dieser Vergleich stattfindet.

Alle befragten Organisationen führen Kundenbefragungen durch und vergleichen sich auf diese Weise mit anderen Bereichen. Dadurch wird den Organisationen ein interner Benchmark ermöglicht. Aus diesem Benchmark resultiert dann jährlich ein Kennzahlenbericht. Nur eine Organisation führt auch einen externen Benchmark durch. Bei den anderen Organisationen gestaltet sich ein externer Benchmark schwierig, da viele externe Organisationen ihre Daten nicht freigeben möchten. Des Weiteren werden auch Marktbeobachtungen durchgeführt, um zu sehen, was die Konkurrenz oder andere Organisationen machen. Dies geschieht immer im Hinblick darauf, Verbesserungspotenziale zu finden und damit zu arbeiten. Hier wird auch einen Blick darauf geworfen, wodurch sich die eigene Organisation von den anderen abhebt.

## **7.6 Die Kundenwahrnehmung**

Bei der Frage danach, ob die Organisationen wissen, wie die Kunden die Organisation wahrnehmen und wie sie dies feststellen wurden folgende Antworten genannt.

Primär wird die Wahrnehmung der Kunden durch Kundenbefragungen abgefragt. Die befragten Organisationen führen diese alle zwei oder drei Jahre durch. Manche beauftragen ein externes Institut für die Befragungen und andere führen sie selbst durch. Im Bereich der Pflege wird hier beispielsweise folgendes abgefragt: Meine Pflege- und Betreuungsperson geht respektvoll mit mir um, meine Pflege- und Betreuungsperson gibt mir bei Bedarf nützliche Tipps, meine Pflege- und Betreuungsperson erfüllt mir manchmal Wünsche, die ich nicht erwartet hätte.

Weiters werden Zufriedenheitserhebungen durchgeführt, um die Wahrnehmung der Kunden festzustellen. Die Zufriedenheitserhebung wird nicht nur bei den aktuellen Kunden durchgeführt, sondern auch bei ehemaligen Kun-

den, um einen Einblick zu bekommen, wie zufrieden die Kunden im Nachhinein waren. Im Zusammenhang mit der Wahrnehmung der Kunden steht auch das Beschwerdemanagement. Mit dessen Hilfe wird ebenfalls ein Beitrag zur Feststellung der Wahrnehmung der Kunden geleistet. Es wird ein Fokus darauf gelegt, wie viele Beschwerden und in welchen Bereichen die Beschwerden auftauchen. Somit wird die Wahrnehmung der Kunden deutlich.

## **7.7 Der Nutzen für den Kunden**

Unter dieser Kategorie wurde zusammengefasst, welchen Nutzen die befragten Personen der Organisationen durch die Anwendung des Modells, für den Kunden sehen.

In erster Linie wurde als ein Nutzen für den Kunden genannt, dass die Leistungen laufend überprüft und optimiert werden, somit ergibt sich für den Kunden eine Wertsteigerung. Denn die Leistungen werden in der Hinsicht verbessert, dass sie in hohem Maße an die Bedürfnisse der Kunden angepasst werden, um somit eine höhere Zufriedenheit bei den Kunden zu erlangen. Ein weiterer Nutzen, den der Kunde aus dem Modell ziehen kann ist, dass er besser informiert und sicherer betreut wird. Auch wieder im Zusammenhang mit der laufenden Überprüfung und Optimierung der Prozesse und somit auch der Leistungen.

Weiters wird ein Nutzen für den Kunden darin gesehen, dass die Beschwerden der Kunden ernst genommen werden, mit diesen gearbeitet wird und dass diese (rasch) bearbeitet werden. Auch die Entwicklung des Anregungsmanagements wird als Nutzen für den Kunden gesehen. Der Kunde hat die Möglichkeit nicht nur Beschwerden einzubringen, sondern auch (positive) Anregungen, die umgesetzt werden können. Der Kunde kann somit zur Weiterentwicklung der Organisation beitragen. Ebenfalls als Nutzen wird gesehen, dass in der Organisation einheitlicher gearbeitet und dokumentiert wird. Somit wird für den Kunden vieles nachvollziehbarer.

## 7.8 Umgang mit Beschwerden

Wie bereits in anderen Kategorien angeführt wurde, hat sich in den befragten Organisationen das Beschwerdemanagement neu- oder weiterentwickelt. Im Bezug darauf wurde hier erfragt, wie das Beschwerdemanagement genau abläuft, wie der Prozess im Einzelnen aussieht und wie mit den Beschwerden umgegangen wird. Dies ist auch im Bezug auf den Nutzen für den Kunden zu sehen.

In erster Linie ist im Beschwerdemanagement genau festgelegt, wohin die Beschwerden weitergeleitet werden. In manchen der befragten Organisation ist auch festgelegt, in welchem Zeitraum eine Beschwerde bearbeitet werden muss. Es wurde festgelegt, dass innerhalb von zwei Wochen eine Bearbeitung stattfinden muss. In einer Organisation ist es so geregelt, dass jedes Quartal alle Beschwerden an die Direktion weitergeleitet werden müssen. Weiters wurde angegeben, dass jede Beschwerde in den Teambesprechungen thematisiert wird. Einmal im Jahr gibt es eine statistische Auswertung, um zu sehen, wo die Beschwerden am höchsten sind und was die Inhalte der Beschwerden waren. Nahezu in jeder Organisation gibt es Dokumentationsblätter für Beschwerden bzw. Beschwerdebögen, in diesen werden folgende Daten festgehalten:

- Beschwerde
- Beschwerdeführer
- Beschwerdenehmer
- Beschwerdetatbestand
- Zeitraum (wann die Beschwerde eingegangen ist)
- Abarbeitung der Beschwerde
- Vorlage an den Vorgesetzten (Zeitpunkt)

Des Weiteren existieren Skalierungen bezüglich der Verärgerung des Beschwerdeführers.

## **7.9 Leistungsindikatoren für Mitarbeiter**

Leistungsindikatoren für Mitarbeiter existieren in den befragten Organisationen zum einen in Form von qualitativen Leistungsindikatoren, wie Zielerreichungsquoten. Weitere Leistungsindikatoren für Mitarbeiter sind die Karriereentwicklung und die Weiterbildung der Mitarbeiter. Hierbei wird festgestellt, welche Weiterbildungen die Mitarbeiter besuchen werden und wie sie ihre Karriereentwicklung in der Organisation sehen. Ebenfalls als Leistungsindikator wird die Motivation bzw. das Engagement gesehen.

## **7.10 Die Mitarbeiterwahrnehmung**

In welcher Form Organisationen feststellen wie die Mitarbeiter die eigene Organisation wahrnehmen, wird in dieser Kategorie beschrieben.

Um ein Bild davon zu bekommen, wie die Mitarbeiter die Organisation wahrnehmen werden primär Mitarbeiterbefragungen durchgeführt. Diese Befragungen finden, abhängig von der jeweiligen Organisation, alle ein bis drei Jahre statt. Des Weiteren gibt es Zielvereinbarungsgespräche, die einmal jährlich geführt werden. Hier werden Ziele und Maßnahmen vereinbart, die zur Mitarbeiterorientierung beitragen. Somit weiß der Mitarbeiter, was auf ihn zukommt und was er zu erledigen hat oder erfährt ganz genau was nicht zu seinen Aufgaben gehört. In diesen Zielvereinbarungsgesprächen kann der Mitarbeiter auch mitteilen, welche Fortbildungen er im kommenden Jahr machen möchte. Alles wird in einem Protokoll festgehalten.

Jährliche Mitarbeitergespräche stellen ebenfalls eine Möglichkeit dar, die Wahrnehmung der Mitarbeiter abzufragen. Innerhalb der Mitarbeitergespräche wird in manchen Organisationen auch eine Bewertung der Vorgesetzten vorgenommen, wie Mitarbeiter das Verhältnis zum Vorgesetzten empfinden. Auch eine Einschätzung des Verhältnisses zwischen Kunden und Mitarbeiter wird in manchen Mitarbeitergesprächen vorgenommen. Des Weiteren wurde genannt, dass eine Belastungsbefragung durchgeführt wird. Hierbei wird abgefragt, wie wohl sich die Mitarbeiter im Team fühlen, ob die Vorgesetzten mit ihnen sanktionsfrei umgehen, welchen Belastungen sie ausgesetzt sind

etc. Auch die Karriereplanung innerhalb der Organisation wird mit den Mitarbeitern der Organisation besprochen, um herauszufinden, was der Mitarbeiter gerne für Fort- und Weiterbildungen besuchen möchte und wie seine beruflichen Perspektiven gefördert werden können.

Es wurden auch Rückkehrgespräche nach Krankheit oder dergleichen angeführt. In manchen Organisationen gibt es auch Kritik- oder Schnittstellengespräche. Diese tragen dazu bei zu erfahren, wie die Mitarbeiter die eigene Organisation wahrnehmen.

### **7.11 Der Nutzen für den Mitarbeiter**

Auch der Nutzen für den Mitarbeiter wurde abgefragt. Die Befragten wurden nach ihrem eigenen Eindruck bzw. eigener Erfahrung gefragt, was sie glauben welchen Nutzen die Mitarbeiter aus der Anwendung des Modells ziehen können.

Den Nutzen, den die Mitarbeiter aus der Anwendung des Modells ziehen können, ist zum einen, dass die Wertschätzung in der Organisation gestiegen ist und sich das auch bei den Mitarbeitern bemerkbar macht. Zum anderen haben die Mitarbeiter durch die gestiegenen Wertschätzung auch mehr Beteiligungsmöglichkeiten in der Organisation. Ihnen wird ermöglicht, dass sie sich am Strategieentwicklungsprozess beteiligen können. Das bereits erwähnte Anregungsmanagement gibt ihnen auch die Chance, sich aktiv am Geschehen in der Organisation zu beteiligen.

### **7.12 Persönliche Meinung der Befragten zum EFQM Modell**

In dieser Kategorie wurden Aussagen zusammengefasst, welche die Befragten dazu gemacht haben, wie sie das EFQM Modell sehen, auch im Hinblick auf den sozialen Dienstleistungsbereich.

Alle der Befragten stehen dem Modell sehr positiv gegenüber. Es wird als ein optimales, offenes, lebendiges, an sich selbst orientiertes Modell und als ein Modell, das sehr viele Möglichkeiten für Veränderungen bietet, beschrieben. Als positiver Aspekt wurde auch genannt, dass durch die Self Assessments

festgestellt werden kann, ob und in welchen Bereichen die Organisation sich weiterentwickelt hat. Einer der Befragten gab an, dass er schon Erfahrungen mit anderen Qualitätsmodellen und –systemen gemacht hat, aber für ihn das EFQM Modell das Beste am Markt ist. Positiv finden es die Befragten auch im Hinblick auf die Mitarbeiter, da sie in diesem Modell eine große Rolle spielen und sie somit stark mit einbezogen werden. Sie werden dazu angeregt selbst etwas zu verändern. Das Modell wird den Mitarbeitern nicht aufgesetzt oder vorgesetzt, denn das Modell kann man nur gemeinsam gut umsetzen und gemeinsam etwas erreichen. Die Befragten waren daher der Meinung, dass es sich um ein gutes System handelt.

## **8. Interpretation der Ergebnisse**

Im nachstehenden Kapitel werden die Ergebnisse aus den Interviews, die bereits in Kapitel sieben aufgeführt wurden, interpretiert. Die Aufteilung dieses Kapitels in „Prozesse“, „Mitarbeiter“, „Kunden“ und „Das EFQM- Modell im sozialen Dienstleistungsbereich“ resultiert daher, dass nicht jede in Kapitel sieben aufgeführte Kategorie für sich interpretiert werden kann. Daher wurden diese in die genannten vier Themenfelder zusammengefasst.

In diesem Kapitel wird verdeutlicht, wie das im Theorieteil beschriebene Modell sich in der Umsetzung niederschlägt und was das Modell im Hinblick auf die Prozesse, Mitarbeiter und Kunden bewirkt. Auch im Hinblick auf die Forschungsfragen, was das EFQM Modell speziell im Hinblick auf die Ergebniskriterien der Prozesse, Mitarbeiter und Kunden leisten kann, welche Prozesse sich durch das Modell verändern und welchen Nutzen Mitarbeiter und Kunden aus dem Modell ziehen können, werden die Ergebnisse der Interviews überprüft.

Das Unterkapitel 8.4 zeigt, wie das EFQM Modell im sozialen Dienstleistungsbereich wahrgenommen wird und wie es sich, nach der Meinung der Interviewten für diesen Bereich eignet.



## 8.1 Prozesse

Die Auswertung der Interviews zeigte im Bereich der Prozesse, dass sich bei allen der befragten Organisationen einiges in den Prozessen verändert hat. Allem voran gab es vor der Einführung des EFQM Modells in den Organisationen kein Prozessmanagement. Manche der Organisationen haben zuvor das Wort Prozessbeschreibung noch nicht einmal gekannt. Somit wurde ein Bewusstsein für die Bedeutung von Prozessen in den einzelnen Organisationen geschaffen und ein eigener Bereich, das Prozessmanagement, ist entstanden. Im Bezug auf die Forschungsfrage bedeutet das, dass das EFQM Modell im Hinblick auf die Prozesse in jeder der befragten Organisationen dazu geführt hat, dass sich die gesamte Organisation mit den Prozessen der Organisation auseinander gesetzt hat und sie zu einem essentiellen Teil bzw. Bereich gewachsen sind. Das EFQM Modell kann also im Hinblick auf die Prozesse leisten, dass ein Bewusstsein für die Prozesse überhaupt stattfindet und sie als einer der primären Faktoren angesehen werden, die für eine exzellente Organisation und deren Erfolg und Bestehen notwendig sind.

In der theoretischen Beschreibung der Prozesse im EFQM Modell wird angeführt, dass die Prozesse entwickelt werden, um einen Nutzen für die Interessengruppen entstehen zu lassen (Vgl. Kapitel 3.2.5). Dies entspricht auch den Ergebnissen der Interviews. Hierbei wurden die Kategorie der „Prozesse die neu eingeführt wurden“ und die Kategorie „Nutzen für den Kunden“ miteinander verknüpft. Somit wurde deutlich, dass ein Zusammenhang zwischen den Prozessen und dem Nutzen für den Kunden besteht. Beispielsweise wurde das Beschwerdemanagement als Prozess neu eingeführt und immer wieder optimiert. Daraus zieht der Kunde den Nutzen, dass er seine Beschwerden einbringen kann, dass die Beschwerden weitergeleitet werden und mit ihnen gearbeitet wird. Dasselbe spiegelt sich bei der Einführung des Anregungsmanagements wider. Auch hier werden die Prozesse laufend optimiert und gemanagt. Daraus resultiert, dass der Kunde auch die Möglichkeit bekommt, nicht nur Kritik zu üben, sondern auch mit seinen Anregungen neue Ideen einzubringen. Diese werden weitergeleitet, dann wird mit ihnen gearbeitet. Dadurch dass die Prozesse laufend optimiert und überprüft wer-

den, entsteht für den Kunden eine Wertsteigerung. Denn die Leistungen werden besser, der Kunde wird besser betreut und besser informiert. Aus dieser Verknüpfung der beiden Kategorien ist zu erkennen, dass aus den Veränderungen in den Prozessen bzw. in der Einführung von neuen Prozessen ein Nutzen für den Kunden resultiert.

Im Bezug darauf, dass Prozesse entwickelt werden, um einen Nutzen für die Interessensgruppen zu stiften (Vgl. Kapitel 3.2.5) ist das folgende Zitat anzuführen, mit dem deutlich wird, was für ein Verständnis von der Auswirkung der Prozesse auf die Interessengruppen in Organisationen herrschen kann, wenn ein Nutzen für die Interessengruppen erreicht werden soll:

*„Es funktioniert im Grunde nur, wenn eine Führung die Mitarbeiter wertschätzen kann. Wenn es tatsächlich darum geht, dass Kundenwünsche Eingang in das Leistungsangebot finden und wenn im Grunde alle, Behörden, Kunden, Mitarbeiter, Angehörige, etc. an der Leistung beteiligt werden. Nur so wird eine runde Leistung daraus, die eigentlich alle zufrieden stellt.“<sup>106</sup>*

Mit dieser Auffassung wird klar, dass in dieser Organisation ein umfassendes Verständnis dafür herrscht, dass alle an der Organisation beteiligten die Organisation ausmachen. Und dass, wenn die Prozesse abgestimmt sind und alle miteinbezogen werden, ein Nutzen für alle, sowohl für Kunden als auch für Mitarbeiter und andere Beteiligte, entstehen kann.

Durch die Prozesse sollen optimale Werte für den Kunden entstehen, dies wird ebenfalls in der Theorie angeführt (Vgl. Kapitel 3.2.5). Um das ermöglichen zu können, muss in der Organisation klar sein, welche Rolle der Kunde für die Organisation einnimmt.

---

<sup>106</sup> R.G., Interview am 04.05.2011.

Besonders deutlich wird dies aus dem folgenden Zitat mit einer der Interviewpartner:

*„Die Kunden sind natürlich unser Herzstück. Die Kunden bringen im Grunde das Geld und wir orientieren unsere Leistungen am Kunden. Für uns ist wichtig, welche Lebensqualität unsere Kunden bei unseren Dienstleistungen haben.“<sup>107</sup>*

Aus diesem Zitat wird deutlich, dass diese Organisation sich der tragenden Rolle der Kunden bewusst ist und die Leistungen genau auf die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden abgestimmt werden. Durch diese Auffassung in der Organisation kann ein optimaler Mehrwert für den Kunden erreicht werden.

Nach Auffassung der Autorin sind sich alle der befragten Organisationen über die hohe Bedeutung der Prozesse für eine Organisation bewusst und sie legen hohen Wert auf die Aktualität und die laufenden Überprüfung der Prozesse. Auffällig war auch, dass manche Organisationen sich für das EFQM Modell genau aus dem Grund entschieden haben, weil mit diesem Modell die Prozesse in geeigneter Weise abgebildet werden können und sie Bedeutung im Modell finden.

Auf die Frage welche Prozesse sich durch das Modell verändern, kann geantwortet werden, dass gerade die Prozesse, die für Kunden und Mitarbeiter wichtig sind (Beschwerdemanagement, Anregungsmanagement, Pflegevisite, etc.) optimiert oder auch neu eingeführt wurden. Nach Aussagen der Interviewten Personen, verändern sich generell primär die Prozesse, die eine große Bedeutung für die Organisation haben. Die Prozessveränderungen werden häufig in Form eines Projektes verwirklicht, somit werden auch die Mitarbeiter daran beteiligt.

---

<sup>107</sup> R.G., Interview am 04.05.2011.

## 8.2 Mitarbeiter

Im Bezug auf die mitarbeiterbezogenen Ergebnisse lässt sich sagen, dass laut der EFQM exzellente Organisationen wissen, wie die Mitarbeiter die eigene Organisation wahrnehmen und dass zur Feststellung der Wahrnehmung verschiedene Instrumente eingesetzt werden (Vgl. Kapitel 3.2.7). In den Interviews schlagen sich diese Vorgehensweisen zur Feststellung der Mitarbeiterwahrnehmung in der gleichnamigen Kategorie nieder. In allen der befragten Organisationen werden Mitarbeiterbefragungen durchgeführt, um die Wahrnehmung der Mitarbeiter abzufragen. Des Weiteren werden einmal jährlich Mitarbeitergespräche geführt in denen Ziele, Wünsche und auch Pläne für das kommende Jahr festgelegt werden. Ebenfalls finden Zielvereinbarungsgespräche statt, auch durch sie kann die Mitarbeiterwahrnehmung ermittelt werden. Die Resultate aus den Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungsgesprächen decken Bereiche oder Prozesse auf, welche die Mitarbeiter als Problem oder als sehr positiv ansehen. Somit wird eine Sicht der Mitarbeiter auf die Organisation deutlich, mit dieser weitergearbeitet werden kann bzw. soll. Wie bereits bei der Darstellung der Ergebnisse erwähnt, gibt es für Mitarbeiter auch Belastungsbefragungen oder Rückkehrgespräche nach einer Krankheit.

Diese Instrumente zur Mitarbeiterwahrnehmung werden in allen der befragten Organisationen herangezogen. Die Mitarbeiter haben so die Möglichkeit sich aktiv am Geschehen in der Organisation zu beteiligen, sich einzubringen und als Teil der Organisation zu agieren. Für die befragten Organisationen war dies ein wichtiger Punkt. Sie erkennen die wichtige Stellung der Mitarbeiter in einer Organisation und sind sich bewusst, dass die Organisation ohne die Mitarbeiter nicht funktionieren kann. Das folgende Zitat verdeutlicht, dass die Organisationen ihre Mitarbeiter schätzen und ihre Potenziale erkennen.

Dieses Zitat ist ein Auszug der Antwort auf die Frage, warum sich die Organisation für das EFQM Modell entschieden hat.

*„Weil eben prozentual, am Modell gesehen, die Mitarbeiter eine größere Rolle spielen als in anderen Modellen.“<sup>108</sup>*

Die befragten Organisationen haben also der Antwort nach zu urteilen auch bei der Auswahl eines geeigneten Qualitätsmodell dem Faktor Mitarbeiter eine entscheidende Bedeutung zukommen lassen.

Die Autorin ist der Ansicht, dass wenn die Organisation den Mitarbeitern eine große Bedeutung zugesteht, es unmittelbar für die Mitarbeiter einen Nutzen darstellt. Die Mitarbeiter bekommen das Modell nicht nur aufgesetzt, sondern es wird darauf geachtet, dass sie maßgeblich am Modell beteiligt sind. Das kann sich nach Meinung der Autorin nur positiv für den Mitarbeiter auswirken. Für die Verfasserin stellt sich an dieser Stelle die Frage, ob dieses Bild auch in Produktionsunternehmen oder in „nicht sozialen“ Dienstleistungsorganisationen auftaucht. Denn in diesem Bereich kommt dem Gewinn und dem Umsatz der Organisationen eine wesentlich höhere Bedeutung zu, verliert dadurch möglicherweise der Faktor Mitarbeiter an Bedeutung?

Im Bezug auf die Leistungsindikatoren, die im Zusammenhang mit den mitarbeiterbezogenen Ergebnissen genannt werden (Vgl. Kapitel 3.2.7) lässt sich sagen, dass in jeder der befragten Organisationen Leistungsindikatoren bestehen. Es existieren beispielsweise Zielerreichungsquoten für die Mitarbeiter, diese stehen im Bezug zu den Zielen, die in den Zielvereinbarungsgesprächen festgelegt wurden. Auch die Motivation, Karriereentwicklung und Weiterbildung zählen zu Leistungsindikatoren für Mitarbeiter. Sie stehen natürlich auch eng in Verbindung mit der Wahrnehmung der Mitarbeiter und dem Klima innerhalb der Organisation, wie sich die Mitarbeiter wohlfühlen, wie sie im Team und mit der Führungskraft zu Recht kommen.

Im Hinblick auf die Forschungsfrage, in wieweit das EFQM Modell auch einen Nutzen für die Mitarbeiter darstellt, kann angeführt werden, dass nach der Ansicht aller Interviewpartner auch die Mitarbeiter einen Nutzen daraus

---

<sup>108</sup> G.A. Interview am 13.04.2011.

ziehen. In erster Linie ist die Wertschätzung in den Organisationen gestiegen, die Mitarbeiter gehen anders miteinander um und das Klima innerhalb der Teams hat sich positiv entwickelt. Das spiegelt sich auch in den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragungen wieder. Des Weiteren werden den Mitarbeitern in den befragten Organisationen mehr Möglichkeiten geboten sich in der Organisation einzubringen. In einer Organisation wurden die Mitarbeiter am Strategieentwicklungsprozess beteiligt. Welchen Nutzen es nach Ansicht eines Interviewpartners für die Mitarbeiter birgt, verdeutlicht das nachstehende Zitat:

*„Es ist ein lebendes System, es ist ein System wo Mitarbeiter beteiligt werden und was sie selber weiterentwickeln und was ihnen nicht aufgesetzt und vorgesetzt wird, sondern was man nur gemeinsam erreichen kann und deshalb ist es ein gutes System.“<sup>109</sup>*

Wenn Mitarbeiter sich also beteiligen können, finden sie einen gewissen Teil von sich selbst in der Organisation wieder. Das kann nach Meinung der Autorin auch die Motivation der Mitarbeiter fördern. Denn sie sehen, dass sich etwas bewegt und sie einen aktiven Beitrag in der Organisation leisten können. Für die Autorin stellt das einen großen Nutzen, sowohl für den Mitarbeiter als auch für die Organisation dar.

### **8.3 Kunden**

Im Kriterium der kundenbezogenen Ergebnisse wird von exzellenten Organisationen erwartet, dass sie sich mit anderen Organisationen vergleichen (Vgl. Kapitel 3.2.6). Dies wird auch in den befragten Organisationen umgesetzt. Sie betreiben internen Benchmark innerhalb der verschiedenen Bezirke, in der die Organisation tätig ist. In einer der befragten Organisationen kommt jährlich ein Report heraus, welcher Bezirk an welcher Stelle steht. Eine weitere Organisation betreibt Marktbeobachtungen, um zu sehen was

---

<sup>109</sup> R.G. Interview am 04.05.2011.

die Konkurrenz am Markt macht. Diese Daten werden weiter verarbeitet, daraus werden neue Ziele der Organisation definiert und es wird klar, worin die Stärken und Schwächen der Organisation bestehen. Es ist sowohl für die Organisation selbst, als auch für die Kunden wichtig. Denn würden sich die Organisationen nicht mit anderen Organisationen vergleichen, würden sie sich nicht mehr weiterentwickeln.

Des Weiteren sollten exzellente Organisationen darauf bedacht sein, die Erfahrungen, Erwartungen und Bedürfnisse der Kunden zu verstehen (Vgl. Kapitel 3.2.6). In den befragten Organisationen wird dies mittels Kundenbefragungen umgesetzt. Durch diese bekommen die Organisationen ein Bild von den Erwartungen der Kunden an die Organisation. Diese Kundenbefragungen gehen nicht nur an aktuelle Kunden, sie werden ebenso auch an ehemalige Kunden versendet. Die Organisationen erhoffen sich dadurch Anregungen bzw. ein Feedback für die erbrachten Leistungen zu bekommen.

Ein weiteres Instrument für die Wahrnehmung der Kunden ist das Beschwerdemanagement. Wie bereits erwähnt, wurde dieses in allen der befragten Organisationen im Zuge des EFQM Modells eingeführt. Somit wird es der Organisation ermöglicht, einen Eindruck davon zu bekommen, welche Wünsche die Kunden an die Organisation haben und in welchen Bereichen sie sich noch verbessern könnten bzw. müssen. Auf der Seite der Kunden hat das Beschwerdemanagement den positiven Effekt, dass der Kunde seine Beschwerden an die Organisation weitergeben kann und somit selbst einen Beitrag zur Kundenzufriedenheit leisten kann. Voraussetzung dafür, dass der Kunde seinen Nutzen daraus ziehen kann ist natürlich, dass mit den eingehenden Beschwerden auch gearbeitet wird. In den befragten Organisationen wurde speziell ein Prozess entwickelt und beschrieben, der die Verarbeitung von Beschwerden festlegt und einen Zeitraum vorgibt wie lange die Bearbeitung einer Beschwerde dauern darf bzw. soll. Dieser Schritt zu einem ausgereiften Beschwerdemanagement ist nach Auffassung der Autorin ein guter und wichtiger Schritt hin zur kundenorientierten Arbeit. Den Interviews nach zu urteilen zieht der Kunde aus diesem Schritt einen Nutzen. Mit dieser Tatsache stimmt auch die Verfasserin überein. Die Kunden können in einem gewissen Maße mitbestimmen, wie die Leistungen der Organisation ausse-

hen sollen. Um dies zu verdeutlichen soll die folgende Aussage einer der Befragten dienen:

*„Die Kunden sind für uns im Grunde auch das Barometer, ob die Leistungen die wir anbieten auch stimmen.“<sup>110</sup>*

Durch dieses Zitat wird deutlich, dass die Organisation die Kunden als wichtigen Faktor mit einbezieht und welchen Stellenwert die Kunden für die Organisation haben.

Im Bezug auf die Forschungsfrage ist anzumerken, dass der Kunde aus dem EFQM Modell auf jeden Fall in der Hinsicht einen Nutzen zieht, dass spezieller und auch intensiver auf seine Bedürfnisse eingegangen werden kann und sowohl die Beschwerden als auch die Anregungen ernst genommen werden. Wenn der Kunde nachher selbst sein Verbesserungswunsch oder seine Anregung umgesetzt sieht, haben sowohl der Kunde als auch die Organisation etwas gewonnen.

#### **8.4 Das EFQM Modell im sozialen Dienstleistungsbereich**

In den Interviews wurde auch die Meinung der Befragten bezüglich des EFQM Modells im sozialen Dienstleistungsbereich abgefragt. Hier ist zu erwähnen, dass alle der Befragten das EFQM Modell in diesem Bereich sehr positiv sehen. Es wird als offenes System beschrieben, innerhalb dessen die Organisation selbst sehr viel Spielraum hat, wie sie dies für sich gestaltet.

Ein wichtiger Punkt für die Befragten stellt hier auch wieder der Einbezug von allen an der Organisation Beteiligten dar. Alle Aspekte einer Organisation werden untersucht. Durch das Modell wird auch der Handlungsbedarf der Organisation sichtbar. Sie weiß wo sie ansetzen muss, um etwas zu verbessern. Allerdings kann die erfolgreiche Umsetzung des Modells nur gelingen, wenn die Kultur in der Organisation auch miteinbezogen wird. Ist dies nicht der Fall, wird das Modell zu einem leblosen und somit nicht brauchbarem System.

---

<sup>110</sup> A.B. Interview am 05.05.2011.



Einer der Befragten war der folgenden Ausfaffung im Bezug auf das lebende System:

*„EFQM ist ein lebendes System, was in der Lage ist, wenn man es wirklich gut implementieren will, etwas in den Köpfen der Leute zu ändern.“<sup>111</sup>*

Die Befragten sehen allerdings auch wenige negative Aspekte an dem Modell. In erster Linie ist es nicht ganz kostengünstig, wenn das Modell in einer Organisation eingeführt werden soll. Denn die externen Assessoren und Berater sind mit Kosten verbunden. Zudem ist es sehr zeitintensiv und es braucht die Unterstützung von nahezu allen in der Organisation, anders funktioniert die Umsetzung nicht. Weiters gibt es eine gewisse Beschränkung der Mitarbeiteranzahl, für kleine Organisationen unter 50 Mitarbeitern ist die Umsetzung daher sehr schwierig. Die Theorie des Modells ist oft nicht leicht nachvollziehbar und diese Theorie den Mitarbeitern dann verständlich zu vermitteln, stellt viele vor eine Herausforderung.

Alle der Befragten würden sich jederzeit wieder für das EFQM Modell in Bezug auf ihre Organisation entschieden. Bei dieser Frage, ob sie sich wieder dafür entscheiden würden, wurde nie gezögert. Für die Autorin war das ein untrügliches Zeichen dafür, dass wirklich alle der Befragten von dem Modell überzeugt sind es auch in der Organisation versuchen dies zu leben. Laut Aussagen der Befragten ist es im sozialen Dienstleistungsbereich gut anwendbar, es ist ein Wettbewerbsmodell und auch europaweit ausgerichtet. Die Organisationen stehen nie still, sie haben ständig Innovationen und entwickeln sich stetig weiter, hin zur Excellence.

---

<sup>111</sup> R.G. Interview am 04.05.2011

## 9. Resümee

Das EFQM Modell ist ein -europaweit einheitliches und sehr junges- Qualitätsmodell, das sehr umfassend ist. Es betrachtet alle Bereiche einer Organisation und bezieht sämtliche Akteure einer Organisation mit ein. Es legt seinen Fokus sowohl auf die Mitarbeiter, die Kunden, die Prozesse als auch auf externe Partner und die Umwelt einer Organisation. Mit der Zeit hat es sich auch im sozialen Dienstleistungsbereich etabliert und kommt dort immer häufiger zum Einsatz.

Wie die Auswertung der qualitativen Interviews dieser Arbeit gezeigt haben, entstehen für Mitarbeiter und Kunden sehr wohl einen Nutzen durch das Modell. In erster Linie der, dass sich Mitarbeiter und Kunden effektiv am Geschehen der Organisation beteiligen können. Sei es durch die Beteiligung der Mitarbeiter am Strategieentwicklungsprozess, durch ein Anregungsmanagement oder aber die Beteiligung der Kunden durch das Beschwerdemanagement. Die Mitarbeiter und Kunden bekommen durch das Modell eine tragende Bedeutung. Ihre Meinung zählt, wird ernst genommen und regelmäßig durch die Mitarbeiter- und Kundenbefragungen abgefragt.

Im Hinblick auf die Prozesse ist anzumerken, dass durch das Modell (wieder) ein Bewusstsein in der Organisation für die Relevanz von Prozessen geschaffen wird. Dadurch dass die Prozesse kontinuierlichen Optimierungen unterliegen, werden auch die Leistungen transparenter und nachvollziehbarer. Davon profitieren im weiteren Verlauf sowohl Mitarbeiter als auch Kunden. Die Prozesse, die sich in einer Organisation verändern sind primär die Prozesse die als essentiell für die Organisation gesehen werden. Aber auch Prozesse wie die des Beschwerde- oder Anregungsmanagements haben sich verändert oder wurden neu erschaffen.

Diese Ergebnisse, die aus dieser Arbeit gezogen werden konnten, stehen jedoch nicht für den gesamten sozialen Dienstleistungsbereich, da die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit aus einer Stichprobe von lediglich vier sozialen Dienstleistungsorganisationen resultieren.

Die Verfasserin ist der Auffassung, dass das EFQM Modell im sozialen Dienstleistungsbereich noch am Anfang seiner Entwicklung steht, da es im Vergleich zu anderen Modellen ein relativ junges Modell ist. Daher gestaltet sich auch die Suche nach Literatur sehr schwierig. Die Verfasserin hält das EFQM Modell für ein sehr brauchbares Modell, auch speziell im sozialen Dienstleistungsbereich. Es ist ein Modell, das wirklich gelebt werden muss, um mit ihm Erfolge verzeichnen zu können. Aber gerade das scheint der Verfasserin entscheidend. Denn ein Modell kann nur funktionieren und erfolgreich umgesetzt werden, wenn (fast) alle dahinter stehen, sich einbringen können und daran mitarbeiten.

Für die Autorin wäre es im weiteren Verlauf auch interessant einen Blick auf die weiteren Kriterien des Modells zu werfen, um zu sehen wie sie in der Praxis umgesetzt werden und welche Wirkungen sie erreichen. Dies hätte jedoch den Rahmen dieser Arbeit gesprengt.

# Literaturverzeichnis

## Bücher

BAHLE, Thomas: Wege zum Dienstleistungsstaat. Deutschland, Frankreich und Großbritannien im Vergleich, Wiesbaden 2007.

BAUER, Rudolph: Personenbezogene soziale Dienstleistungen, Wiesbaden 2001.

BIEGER, Thomas: Dienstleistungsmanagement. Einführung in Strategien und Prozesse bei Dienstleistungen, 4. Auflage, Bern/ Stuttgart/ Wien 2007.

HOHMANN, Karin: Unternehmens Excellence Modell. Das EFQM Modell, Hamburg 2009.

KÄMMER, Karla u.a.: Qualitätsverfahren im Überblick. Der Weg zum besten System, Hannover 2001.

LAMNEK, Siegfried: Qualitative Sozialforschung. Band 2. Methoden und Techniken, 2. Auflage, Weinheim 1993.

LANGNICKEL, Hans: Das EFQM-Modell für Excellence- Der Europäische Qualitätspreis, in: Boeßenecker u.a.(Hrsg.): Qualitätskonzepte in der Sozialen Arbeit. Eine Orientierung für Ausbildung, Studium und Praxis, Düsseldorf 2003, 38-47.

MERCHEL, Joachim: Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. Ein Lehr- und Arbeitsbuch, 2. Auflage, Weinheim/ München 2004.

MÜHLHAUSEN, Susanne: Qualität in der Sozialen Arbeit. Pflicht oder Chance?, Marburg 2004.

### **Internetquellen:**

#### Arbeiterwohlfahrt (AWO):

Arbeiterwohlfahrt, Bundesverband <http://www.awo.org/awo-deutschland/struktur/bundesverband.html> (Stand: 15.05.2011).

Arbeiterwohlfahrt, Zusammenhalt mit Herz, <http://www.awo.org/awo-deutschland.html> (Stand: 15.05.2011).

Arbeiterwohlfahrt Schleswig- Holstein, Leistungen, [http://www.awo-pflege-sh.de/leistungen/?style=http%3A%2F%2Fwww.ipp.ro%2Fdownloaded\\_page\\_s%2Fdeputati%2Findecsi%2Fsiq%2Fqag%2F](http://www.awo-pflege-sh.de/leistungen/?style=http%3A%2F%2Fwww.ipp.ro%2Fdownloaded_page_s%2Fdeputati%2Findecsi%2Fsiq%2Fqag%2F) (15.05.2011).

#### Arbeitsassistentz Tirol:

Arbeitsassistentz Tirol, Der Verein und seine Geschichte, <http://www.arbas.at/de/ueberuns/verein.html> (Stand: 15.05.2011).

Arbeitsassistentz Tirol, Unsere Partnerinnen und Partner, <http://www.arbas.at/de/ueberuns/foerdergeber.html> (Stand: 15.05.2011).

Arbeitsassistentz Tirol, Unsere Grundsätze und Ziele, <http://www.arbas.at/de/ueberuns/grundsaeetze-und-visionen.html> (Stand: 15.05.2011).

Denkele Qualitätsmanagement:

Denkele Qualitätsmanagement, the European Quality Award, <http://www.qualitaetspreise.denkeler-qm.de/Welt/Europ/europ.htm> (Stand: 18.04.2011).

Deutsches EFQM Center:

Deutsches EFQM Center: EFQM Levels of Excellence- Stufen der Excellence. Committed to Excellence- Verpflichtet zu Excellence [http://www.ibcd.eu/download/2010/Committed\\_Infobrosch\\_EFQM\\_D\\_3.0.pdf](http://www.ibcd.eu/download/2010/Committed_Infobrosch_EFQM_D_3.0.pdf) (Stand: 18.04.2011).

EBZ Beratungszentrum:

EBZ Beratungszentrum, Das EFQM Modell für Excellence <http://www.ebz-beratungszentrum.de/organisation/efqm.html> (Stand: 16.04.2011).

EBZ- Beratungszentrum, Das EFQM Modell für Excellence, <http://www.ebz-beratungszentrum.de/organisation/efqm.html> (Stand: 18.05.2011).

In VIA/ Meinwerk Institut:

IN VIA, Hauptseite, <http://www.invia.caritas.de/1023.html> (Stand: 15.05.2011).

Meinwerk- Institut, Herzlich Willkommen, <http://www.meinwerk.de/> (Stand: 15.05.2011).

Online- Verwaltungslexikon:

Online Verwaltungslexikon, EFQM, EFQM Modell (für Excellence), <http://www.olev.de/e/efqm.htm> (Stand: 17.04.2011).

### Quality Austria:

Quality Austria, EFQM- Auszeichnung "Committed to Excellence" für die Mobilien Pflege- und Betreuungsdienste des Österreichischen Roten Kreuzes Steiermark, <http://www.qualityaustria.com/index.php?id=2788> (Stand: 15.05.2011).

Quality Austria, Grundkonzepte der Excellence, <http://www.qualityaustria.com/index.php?id=2742> (Stand: 17.04.2011).

### Sozialforschungsstelle Dortmund:

Sozialforschungsstelle Dortmund, Soziale Dienstleistungen <http://www.sfs-dortmund.de/v2/rubriken/forschung/querschnittsthemen/themen/sozialdienstleistungen.php> (Stand: 18.04.2011).

### Österreichisches Rotes Kreuz:

Österreichisches Rotes Kreuz, Rechtliche Grundlagen, <http://www.rotekreuz.at/organisieren/organisation/wer-wir-sind/rechtliche-grundlagen/> (Stand: 13.05.2011).

Rotes Kreuz Steiermark, Struktur und Organisation Steiermark, <http://www.rotekreuz.at/stmk/organisieren/organisation/das-rote-kreuz-steiermark/struktur-und-organisation-steiermark/> (Stand: 13.05.2011).

### **Fachbeiträge online**

PRADEL, Joachim: Qualitätsmanagement in sozialen Dienstleistungsunternehmen, 2006, <http://www.feedback-on-demand.de/downloads/05tx2006qminsozialdl.pdf> (Stand: 18.04.2011).

ETIENNE, Michele: Kontinuierliche Verbesserung, 2006, <http://www.innopool.ch/pdf/FH%20Bern-Innovation%20und%20umfassendes%20QM-20061124-me.pdf> (Stand: 18.05.2011).

### **Sonstige Quellen:**

EFQM Broschüre: EFQM Excellence Modell, EFQM Modell 2010, Brüssel 2010.



# Anhang

## Leitfadeninterview EFQM

### 1.) Das EFQM- Modell in der Organisation

Seit wann EFQM?

Warum EFQM?

- Speziell als soziales Dienstleistungsunternehmen

Gab es Ziele, die mit dem EFQM- Modell erreicht werden sollten?

- Welche Ziele werden verfolgt?
- Wurden sie bis jetzt erreicht?

Werden die Ziele operationalisiert (Kennzahlen)?

- Welche Kennzahlen gibt es?

### 2.) Ergebniskriterium Prozesse

Welche Prozessveränderungen mussten Sie vornehmen?

- Veränderungen/ Verbesserung?
- In welchen Bereichen genau?
- Auswirkungen

Wurde ein Prozessmanagement eingeführt?/ Haben Sie ein Prozessmanagement?

Nein: was hat sich durch EFQM in den Prozessen verändert?

Ja: Prozessmanagement erst seit EFQM?

Vergleichen Sie sich in diesem Bereich mit anderen Organisationen?

- Benchmark
- Was wird verglichen (Kennzahlen)?
- Folgen/Auswirkungen (wird anschließend etwas verändert/verbessert?)
- Vergleich erst möglich durch EFQM?

### **3.) Ergebniskriterium Kundenbezogene Ergebnisse**

Wer sind Ihre Kunden?

Wissen Sie, wie die Kunden die Organisation wahrnehmen?

- Kundenbefragungen
- Umgang mit Beschwerden
- Lieferanten (Bewertung,...)
- Messergebnisse
- Kundenservice (was gibt es alles?)

→ **Unterlagen (Auswertungen, Befragung,...)**

Hat sich für den Kunden Ihrer Meinung nach etwas verändert durch das EFQM Modell?

- Nutzen für Kunde
- Wie erkennen/messen Sie das? (Kennzahlen?)

### **4.) Ergebniskriterium Mitarbeiterbezogene Ergebnisse**

Gibt es festgelegte Leistungsindikatoren?

- Bsp:
  - Beteiligung, Engagement
  - Karriereentwicklung, Training
  - Führungsleistung
  - Interne Kommunikation
- Welche?
- Warum diese?
- Wie festgelegt?

Ist Ihnen bekannt, wie die Mitarbeiter die Organisation wahrnehmen?

- Umfragen (Mitarbeiterbefragungen)
- Interviews
- Beurteilungsgespräche

→ **Unterlagen**

Hat sich für die Mitarbeiter der Organisation etwas verändert?

- Positiv/negativ
- Meinung der Mitarbeiter zu EFQM
- Woran erkennen/messen Sie das?

### **5.) Abschließende Informationen:**

Wie sehen Sie das EFQM Modell generell im sozialen Dienstleistungsbereich?

Persönliche Meinung: Positive/ Negative Aspekte des EFQM Modells

- Sozialer Dienstleistungsbereich

Wo sehen Sie in ihrem Bereich Probleme in der Anwendung und was läuft erfahrungsgemäß gut in der Anwendung?

- Wieder Entscheidung für EFQM?

(Warum haben Sie sich zertifizieren lassen?)

- Richtlinien/ Vorschriften