



## **Toolbox zur Organisationsentwicklung (BISS)** **Business-Instrumente für Sozialwirtschaftliche Strukturen**

## Impressum

### Herausgeber:

INTEGRAL – soziale und ökologische Dienstleistungen  
– gemeinnützige GmbH für Integration durch Arbeit  
und Lernen im Landkreis Marburg-Biedenkopf  
Kasseler Str. 70, 35091 Cölbe,  
Geschäftsführer: Cornelius Schulz

### Autoren:

Thomas Merten, Helge Micklitz

### Gestaltung und Satz:

ubb Kommunikation, Bochum

### Fotos:

J. Laackmann, PSL-Studios Marburg  
(Portraits INTEGRAL),  
Wurzelwerk (Portraits Wurzelwerk)

**Druck:** Druckhaus Marburg

**Stand:** Dezember 2007

**Auflage:** 1000 Stück

Gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit  
und Soziales (BMAS) und den Europäischen Sozial-  
fonds (ESF).

---

## Kontakt:

### Helge Micklitz

INTEGRAL GmbH  
Kasseler Str. 70, 35091 Cölbe  
Tel.: ++49 - (0) 6421 - 98 54-12  
Fax: ++49 - (0) 6421 - 98 54-15  
H.Micklitz@integral-online.de

### Thomas Merten

Trifolium – Beratungsgesellschaft mbH  
Hanauer Straße 10, D-61169 Friedberg  
Tel.: ++49 - (0) 6031 - 68 754 -65/-63  
Fax: ++49 - (0) 6031 - 68 754 -68  
thomas.merten@trifolium.org

---

# Inhaltsverzeichnis

---

Vorwort .....	4
Projektansatz .....	5
Sozialwirtschaftliche Multiproblemlagen als unternehmerische Herausforderung .....	6
Betriebliche Potenziale sozialwirtschaftlicher Qualifizierungs- und Beschäftigungsträger .....	9
Vorgehensweise .....	11
Der exzellente Weg: die Excellence-Tools .....	11
Der schnelle Weg: die Quick-Checks .....	12
Die Instrumente und deren Einsatz .....	13
Stakeholder-Analyse .....	13
Strategie-Check .....	16
Selbstbewertung .....	17
Quick-Check Organisationsreife .....	21
Prozessorientierung und -management .....	23
Quick-Check Prozessreife .....	25
Erweiterung der Stakeholder-Beziehungen .....	28
Bewertung & Überprüfung des Projektes .....	29
Die Ergebnisse der Bewertung & Überprüfung .....	29
Zusammenfassung .....	31
Ausblick .....	33
Die beteiligten Unternehmen .....	35
Literatur und Links .....	37
BISS-Toolbox auf CD .....	39

In Deutschland existiert seit den 1980er Jahren eine strukturell bedingte Arbeitslosigkeit. Diese trifft insbesondere Menschen mit sozialen Benachteiligungen, psychischen und sozialen Problemlagen und gesundheitlichen Einschränkungen. Die Chance auf einen Zugang zum Arbeitsmarkt bleibt vielen Menschen dieser Gruppe verwehrt.



Dr. Karsten McGovern,  
Erster Kreisbeigeordneter  
Aufsichtsratsvorsitzender INTEGRAL

Die Antworten der Politik auf dieses gesellschaftliche Problem waren und sind vielfältig. Bereits in den 80er Jahren wurde jedoch erkannt, dass es vorübergehend oder auch längerfristig Formen der geförder-ten Beschäftigung geben muss. Es folgte die Gründung und Bildung von Beschäftigungsgesellschaften – so auch im Landkreis Marburg-Biedenkopf. Neben anderen gibt es seit Anfang der 90er Jahre eine kreiseigene Firma INTEGRAL, die seither mit der Integration des oben genannten Personenkreises in den Arbeitsmarkt beauftragt ist und viele Erfolge auf diesem Gebiet vorweisen kann.

Beschäftigungsgesellschaften waren bei der Erfüllung dieser In-tegrationsaufgabe allerdings immer mit zwei Herausforderungen konfrontiert:

- Wie lässt sich bei knappen öffentlichen Zuschüssen ein möglichst gutes Ergebnis in sozialer und wirtschaftlicher Hinsicht erzielen?
- Wie schaffen wir es, die sozialen Ziele mit den wirtschaftlichen Zielen zu vereinbaren?

Durch die Teilnahme an der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft (EP) „Wandel – Innovation – Botschaft“ im Teilprojekt „Generierung wirtschaftlicher Integration“ haben wir in beiderlei Hinsicht Impulse erhalten und haben konkrete Entwicklungen eingeleitet:

So gilt heute die Frage nach der Wirtschaftlichkeit innerbetrieblich geradezu als Voraussetzung dafür, erfolgreich soziale Integration leisten zu können. Jede Abteilung der Firma ist darum bemüht, ihre Arbeitsabläufe und Produktionsprozesse so zu optimieren, dass ein möglichst gutes soziales Ergebnis erzielbar ist und zugleich auch der Deckungsbeitrag zur Gesamtfinanzierung stimmt.

Von diesen Erfahrungen sollen nun auch andere profitieren können. Daher findet sich in dieser Publikation Arbeitsmaterial für andere Gesellschaften, die ebenfalls an der Optimierung ihrer Ergebnisse interessiert sind. Ich wünsche Ihnen gute Anregungen und uns allen viel Erfolg dabei, der strukturellen Arbeitslosigkeit ein wirkungsvolles Instrument durch unsere Beschäftigungsgesellschaften entgegenzusetzen.

# Projektansatz

---

Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften sehen sich als sozialwirtschaftliche Betriebe mit Anforderungen konfrontiert, die sich von denen der Wirtschaftsbetriebe vielfach kaum mehr unterscheiden. Der beschleunigte Wechsel von rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen (der Arbeitsmarktförderung), von Zuständigkeiten, Strukturen, Zielen und Maßnahmen verlangt immer kurzfristiger nach entsprechend angepassten Angeboten.

Die knappen Ressourcen (der Fördermittel) sollen wettbewerbsorientiert immer effektiver und effizienter eingesetzt werden. Die Ansprüche an die eingekauften (Förder- und Integrations-) Leistungen steigen ebenso wie der Verwaltungsaufwand, die Vergütung nicht, diese ist eher rückläufig.

Um diesen Anforderungen zu genügen und sich zukunftsfähig aufzustellen, müssen Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften wirtschaftlicher, (arbeits)marktnäher und unabhängiger von öffentlicher Förderung werden. Das Teilprojekt der INTEGRAL macht daher innerhalb der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft „Wandel – Innovation – Botschaft“ die „Generierung wirtschaftlicher Integration“ und damit zugleich die Beschäftigungs- und Qualifizierungsträger selbst als Organisation, als Unternehmen zum Thema.

Generierung wirtschaftlicher Integration

Wirtschaftliche Geschäftsbetriebe bedienen sich vielfach moderner Managementsysteme, um den jeweiligen unternehmerischen Herausforderungen erfolgreich zu begegnen. Es diesen als Beschäftigungs- und Qualifizierungsträger gleich zu tun, liegt nahe. Allerdings zeigt die Erfahrung, dass eine „1-zu-1-Übertragung“ konsistenter Managementsysteme und Elemente professioneller Unternehmenskultur auf sozialwirtschaftliche Betriebe systematisch Probleme und Widerstände erzeugt. Solche Modelle stoßen bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die insbesondere die sozialen Unternehmenswerte und -ziele nicht ausreichend berücksichtigt sehen, auf erhebliche Vorbehalte. Auch sind die für einen solchen Prozess verfügbaren zeitlichen und finanziellen Ressourcen oft schnell erschöpft.

Entscheidend ist daher, dass die *Optimierung sozialwirtschaftlicher Unternehmensprozesse* und das hierfür eingesetzte Instrumentarium an den Rahmenbedingungen der Beschäftigungs- und Qualifizierungsbetriebe und deren struktureller Besonderheit ansetzt. Die Voraussetzung hierfür bietet der auf dem EFQM-Modell aufbauende Entwicklungsansatz „Sustainable Excellence.“ Diesen hat INTEGRAL beispielhaft im eigenen Unternehmen durchlaufen, um daraus ein übertragbares Bewertungs- und Entwicklungsinstrumentarium zu generieren.

Optimierung sozialwirtschaftlicher Unternehmensprozesse

Die Projektergebnisse stehen in Form dieser Projektbeschreibung mit integrierter Toolbox zur Verfügung. Die „Toolbox zur Organisationsentwicklung (BISS)“ stellt ein praktikables Instrumentarium dar, mit dem Unternehmen der Sozialwirtschaft bei leistbarer zeitlicher und finanzieller Investition ihre Effektivität und Effizienz selbst überprüfen, Verbesserungspotenziale im Unternehmen identifizieren und konkrete Schritte zu deren Realisierung einleiten können.

# Sozialwirtschaftliche Multiproblemlagen als unternehmerische Herausforderung

Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften und ihre Klientel haben etwas gemeinsam – sie sind konfrontiert mit Multiproblemlagen und nehmen diese oftmals als exklusiv und unüberwindlich wahr.

Für Langzeitarbeitslose verdichten sich diverse Kombinationen aus den Problemlagen fehlende Qualifikation, fortgeschrittenes Alter, Schulden, Sucht, gesundheitliche Einschränkung, mangelhafte Deutschkenntnisse usw. zu einer scheinbar unüberwindlichen Hürde für einen Einstieg ins Berufs- und Arbeitsleben bzw. in eine Existenzsicherung aus eigener Kraft. Für Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften (BQGs) verschränken sich ständig wechselnde, immer rigidere rechtliche und administrative Vorgaben auf EU-, Bundes-, Landes- und Kommunalebene, fehlende Planungssicherheit, Kürzung, Umschichtung, Sperrung und verspätete Freigabe von Fördermitteln bei stetig steigendem administrativen Aufwand und zugleich erhöhten Erfolgserwartungen zu einer scheinbar exklusiven betrieblichen Multiproblemlage.

Strukturell verbunden sind beide Multiproblemlagen, die der Langzeitarbeitslosen und der BQGs, durch den arbeitsmarktbezogenen antizyklischen Charakter der Beschäftigungsförderung, aus der auch die jahrzehntelange öffentliche Bewertung der Beschäftigungsgesellschaften als „Übergangserscheinung“ resultiert. Spätestens diese *Konstanz der „Übergangsphänomene“* Langzeitarbeitslosigkeit und Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft wie der resultierenden Multiproblemlagen gibt jedoch Anlass, deren scheinbare Exklusivität weitgehend als Normalität zu betrachten, wenngleich ohne dabei deren strukturelle Besonderheiten zu negieren. Die skizzierte Multiproblemlage von sozialwirtschaftlichen Beschäftigungsbetrieben und deren Ausdruck – wirtschaftliche Schwierigkeiten, (ordnungspolitische) Behinderung von innovativen Ansätzen, Überlastphänomene und Motivationsverluste der Mitarbeiterschaft sowie öffentliche Infragestellung – gilt nicht exklusiv für sozialwirtschaftliche, sondern in wesentlichen Teilen und mit unterschiedlichen Akzenten auch für wirtschaftliche Unternehmen.

Konstanz der „Übergangsphänomene“

Sich in der Misere einrichten

WASTUN? Sich als Träger *in der Misere einrichten* – und damit konkretisieren, was wir den Maßnahmeteilnehmerinnen und Maßnahmeteilnehmern in aktivierender Arbeit zu vermitteln versuchen? Die Probleme aussitzen und weiter darauf hoffen, dass sich der jahrzehntelang als Ausnahme apostrophierte Regelfall endlich als solcher erweisen möge?

Die Zielgruppe (der Langzeitarbeitslosen) kann nicht darauf warten, dass sich Rahmenbedingungen ändern und muss – mit entsprechender Unterstützung – die eigene individuelle und doch strukturell immer wieder ähnliche Problemlage bearbeiten, um deren Komplexität aufzulösen, handhabbar zu machen und Lösungen zu finden. Analog müssen die Beschäftigungsträger – mit entsprechender Unterstützung



*Ich denke, alle Beteiligten haben hier sehr viel mitnehmen und neu lernen können, was moderne Organisationsstrukturen in einem Betrieb bedeuten. Die Analyse der Geschäftsprozesse war für mich das Spannendste. Ein guter Instrumentenkoffer ist gepackt, der nun auch zur Anwendung kommen sollte. Die Umsetzung der resultierenden Erkenntnisse in meinen Arbeitsalltag sehe ich als Herausforderung.*

*Ursula Timmermann-Hanelt  
Abteilungsleiterin, INTEGRAL*



bzw. geeignetem Instrumentarium – sich selbst zum Thema machen, d. h. als Organisation, als sozialwirtschaftlicher Betrieb mit Aufgaben, Zielen, Strukturen, Personen und Potenzialen.

### Teilprojekt „Generierung wirtschaftlicher Integration“

Das Teilprojekt der INTEGRAL – „Generierung wirtschaftlicher Integration“ im Kontext der Entwicklungspartnerschaft der EU-Gemeinschaftsinitiative EQUAL II „Wandel – Innovation – Botschaft“ – sah hier bereits in der Konzeptionsphase im Jahre 2004 – gerade auch im Hinblick auf die erwarteten arbeitsmarktpolitischen Reformen in Gestalt des neuen SGB II – einen zentralen Ansatzpunkt. Ein weiterer bildete komplementär die *synergetische Verschränkung mit der gewerblichen Wirtschaft*, die jedoch die eigene Professionalisierung zur Voraussetzung hat.

Synergetische Verschränkung mit der gewerblichen Wirtschaft

Das Teilprojekt geht daher in seinem Entwicklungsvorhaben davon aus, dass auch zukünftig die geförderte qualifizierende Beschäftigung in arbeitsmarktnahen gemeinnützigen Zweckbetrieben einen unverzichtbaren Bestandteil der Arbeitsmarktförderung bildet, um (besonders) Benachteiligten erfolgreich Zugänge zum allgemeinen Arbeitsmarkt zu eröffnen.

Die bundesweit auftretende Erstellung von *Positivlisten*, die maximal marktferne und unprofitable Arbeitsbereiche als zusätzlich, gemeinnützig und damit für die Durchführung von Arbeitsgelegenheiten gem. §16 SGB II zulässig ausweist, kreuzt sich mit dem Ausgangspunkt des Teilprojektes „Generierung wirtschaftlicher Integration“, das *Arbeitsmarktnähe, Professionalität und Wirtschaftlichkeit* der Arbeitsbereiche in der geförderten, qualifizierenden Beschäftigung für eine erfolgreiche Integration von Langzeitarbeitslosen in den allgemeinen Arbeitsmarkt als unverzichtbar ansieht. Eine weitgehende Orientierung an diesen Positivlisten würde jedoch im Prinzip das Gegenteil bedeuten. Die geförderte Beschäftigung würde zurückkehren zu den arbeitsrealitätsfernen, ebenso wenig produktiven wie qualifizierenden „Bastelstuben“, mit denen die geförderte Beschäftigung in den 1980er Jahren – insbesondere auf Basis des §19 BSHG – vielfach höchstsubventioniert ihren Anfang nahm. Sowohl im Hinblick auf eine erfolgreich zu realisierende Brückenfunktion des zweiten Arbeitsmarktes als auch im Hinblick auf dessen maßnahmebezogen permanent

Positivlisten

Arbeitsmarktnähe, Professionalität und Wirtschaftlichkeit

## Brückenfunktion

rückläufige Förderung haben daher viele Träger öffentlich geförderter qualifizierender Beschäftigung ihre Arbeitsbereiche zu arbeitsmarktnahen und produktiven, gleichwohl gemeinnützigen Zweckbetrieben entwickelt. Die Fortschreibung dieser Entwicklung ist daher trotz aller (ordnungspolitischen) Widerstände umso bedeutsamer. Die zuletzt geführte politische Diskussion um den dritten Arbeitsmarkt für eher arbeitsmarktferne und kurzfristig nicht reintegrierbare Langzeitarbeitslose belegt – möglicherweise unfreiwillig – die notwendig arbeitsmarkt- und wirtschaftsnahe Ausrichtung des zweiten Arbeitsmarktes, soll er seiner *Brückenfunktion* gerecht werden.

Als Konsequenz aus der Umstrukturierung der Arbeitsmarktförderung sind daher nicht nur Inhalt und Struktur der Arbeitsplatz-, Förder- und Integrationsangebote für Bezieher von Arbeitslosengeld II, sondern zugleich Angebot und Struktur der sie tragenden Beschäftigungsbetriebe im Hinblick auf die Generierung wirtschaftlichen Nutzens zu überprüfen und anzupassen. In diesem Anpassungsprozess ist die Entwertungs- und Motivationsproblematik, die durch den Wechsel von entlohnter Beschäftigung zur Arbeitsgelegenheit mit Mehraufwandsentschädigung entsteht, zu berücksichtigen.

## Nachhaltige (betriebs-)wirtschaftliche Entwicklung der Beschäftigungsträger

Unabdingbar in diesem Prozess ist die *nachhaltige (betriebs-)wirtschaftliche Entwicklung der Beschäftigungsträger*, um eine dem (nachgefragten) Bedarf entsprechende Angebotsstruktur vorhalten zu können und mittelfristig eine größere Unabhängigkeit von (rückläufigen) institutionellen wie personenbezogenen Förderungen zu erreichen. Diese Bedingung, ohne die nichts geht, resultiert aus dem permanenten Komparativ des Anforderungsprofils an Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften als sozialwirtschaftliche Betriebe:

- immer schnellere inhaltliche Kurswechsel der Arbeitsmarktförderung
- immer komplexere Aufgabenstellungen
- immer kürzere Maßnahmedauer
- immer größerer Verwaltungsaufwand
- immer weiter zu steigende Vermittlungs- und Integrationsquoten
- immer mehr Leistung für immer weniger Geld
- immer höhere Anforderungen an die Qualifikation des Personals
- immer größere ordnungspolitische Widerstände.

## Betriebliche Frühwarnsysteme

Die Erfüllung dieses teilweise paradoxen Anforderungskataloges stellt sehr hohe Ansprüche an die betriebliche Flexibilität, Transparenz, Effektivität und Effizienz. Sie bedingt die Entwicklung eines *betrieblichen Frühwarnsystems*, um sich vorausschauend zu positionieren und bedeutet eine unternehmerische Herausforderung. Die – teilweise eher noch administrativ geprägten – Betriebsstrukturen der (kommunalen) Beschäftigungsbetriebe bedürfen daher einer Überprüfung und passgenauen Professionalisierung, um diese Herausforderung nachhaltig zu bestehen.



# Betriebliche Potenziale sozialwirtschaftlicher Qualifizierungs- und Beschäftigungsträger

Elemente professioneller Unternehmenskultur oder, weitergehend, ganze Steuerungs- und Beratungssysteme können auf sozialwirtschaftliche Betriebe nicht isoliert übertragen und mit Erfolg implementiert werden, das zeigt die bisherige Erfahrung.

Konsistente Managementsysteme sind als Modell eher ungeeignet. Sie stoßen auf erhebliche Vorbehalte inhaltlicher, zeitlicher und finanzieller Provenienz: „Bei uns ist doch alles ganz anders (als in einem profitorientierten Wirtschaftsbetrieb)“, „das kann man doch überhaupt nicht vergleichen“ und „das bringt doch sowieso nichts“ lauten die wiederkehrenden Kommentare. Die im Vordergrund stehenden sozialen Unternehmenswerte und -ziele und die eigene (betriebliche) Situation sind anscheinend wie scheinbar nicht angemessen berücksichtigt. Zudem sind die Grenzen zeitlicher und finanzieller Ressourcen oft schnell erreicht: „Dafür haben wir keine Zeit und erst recht kein Geld!“

„Bei uns ist doch alles ganz anders!“

Ein „weiter so wie bisher“ scheint jedoch vielfach kaum geeignet, um Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften als sozialwirtschaftliche Betriebe in die Lage zu versetzen, den vorstehend angeführten komplexen Anforderungskatalog nachhaltig zu erfüllen. Das Teilprojekt der INTEGRAL „Generierung wirtschaftlicher Integration“ will daher einen Beitrag zur Zukunftsfähigkeit von Beschäftigungs- und Qualifizierungsträgern leisten.

Hohe Flexibilität, Innovations- und Marktfähigkeit sowie die Erwirtschaftung höherer Deckungsbeiträge sind hierfür unverzichtbar. Schwerpunktmäßig gilt es daher von innen heraus die Effizienz und Effektivität von Beschäftigungsmaßnahmen, -projekten und -gesellschaften zu verbessern, das heißt insbesondere die Strukturen und *Arbeitsabläufe* sowie die Zusammenarbeit und Kommunikation zu *professionalisieren* und auf Zukunftsfähigkeit zu orientieren, indem die Verbesserungs- und Innovationspotenziale identifiziert und gehoben werden.

Arbeitsabläufe professionalisieren

Dies erfordert die Überprüfung bestehender Tätigkeits- und Arbeitsfelder im Hinblick auf Marktfähigkeit, Ertragskraft, Arbeitsmarktorientierung, Struktur, Motivations- und Integrationsleistung. Dem vorgeschaltet, ist die Unternehmensstrategie an den *internen und externen Interessengruppen* (neu) auszurichten, sind Unternehmens- und Bereichsziele zu überprüfen, (neu) zu definieren und zu vereinbaren.

Interne und externe Interessengruppen

Um hierfür Akzeptanz zu finden und Wirkung zu entfalten, müssen sich Vorgehensweisen und Instrumente an den Ausgangsbedingungen und der Sonderstellung sozialwirtschaftlicher Beschäftigungsträger orientieren. Aus diesem Grund wurde nach eingehender Recherche für das Teilprojekt ein Entwicklungsansatz gewählt, der auf dem

---

Sustainable Excellence hat das Unternehmen als Ganzes im Blick; ihr Ziel: Ökonomie mit Ökologie, Sozialem und Business Excellence zu verbinden und dadurch Organisationen zukunftsfähig zu machen.

---

### Bewertungs- und Entwicklungsinstrumentarium

EFQM-Modell aufbaut, diesen selbst zur „Sustainable Excellence“ weiterentwickelt hat und das EFQM-Modell grundsätzlich als „Open Source“ begreift, die für den jeweiligen Anwendungsfall auszugestalten und zu optimieren ist.

Dies gilt neben den vorgenannten Gesichtspunkten insbesondere hinsichtlich der für Beschäftigungsträger konstitutiven Dualität von (wirtschaftlicher) Effizienz und (arbeitsmarktpolitischer) Effektivität bzw. deren behaupteter Kontradiktion: „Entweder sind die Menschen für den Betrieb da oder der Betrieb für die Menschen.“ – „Entweder wir beraten, qualifizieren und unterstützen Menschen auf dem Weg aus der Arbeitslosigkeit oder wir erwirtschaften hohe Deckungsbeiträge.“

INTEGRAL hat daher exemplarisch im eigenen Unternehmen den Selbstbewertungsprozess des „Sustainable Excellence“-Ansatzes durchlaufen, um daraus ein *Bewertungs- und Entwicklungsinstrumentarium* (Toolbox zur Organisationsentwicklung – BISS) zu generieren, das auf viele sozialwirtschaftliche Qualifizierungs- und Beschäftigungsunternehmen übertragbar ist.

Zugleich wird die Umsetzung identifizierter Verbesserungspotenziale exemplarisch entwickelt, erprobt und dokumentiert. Hier wird unterstellt, dass es neben der individuellen betrieblichen Situation der Beschäftigungsgesellschaften trägerübergreifend typische Verbesserungspotenziale gibt, die über eine Optimierung betrieblicher Prozesse, die gerade auch die Maßnahmeteilnehmerinnen und Maßnahmeteilnehmer einschließt, realisiert werden können.

Für dieses exemplarische und auf Übertragbarkeit ausgerichtete Vorgehen wurden daher folgende Hauptthemen als Sollvorgaben bzw. *Arbeitshypothesen* definiert:

### Arbeitshypothesen

- Analyse und Überprüfung bestehender Betriebsstrukturen auf Wirtschaftlichkeit, Marktorientierung und Effektivität unter Berücksichtigung der tatsächlichen oder scheinbaren Besonderheit(en) sozialwirtschaftlicher Betriebe.
- Schwachstellenanalyse, Ermittlung von Veränderungspotenzialen und deren Realisierungschance.
- Entwicklung von Kriterien, die geeignet sind, Effektivität und Effizienz unter Einbeziehung der doppelten, (sozial-)wirtschaftlichen Aufgabenstellung zu beurteilen.
- Die optimierte Aufgabenstellung und deren Umsetzung muss im Spannungsfeld zwischen maximalem Integrationserfolg und maximaler wirtschaftlicher Effizienz gefunden werden.
- Auswahl von Instrumenten, die geeignet sind, erforderliche Anpassungsprozesse praktisch umzusetzen.

### Ganzheitlicher und nachhaltiger Prozess

Am Ende dieses *ganzheitlich und nachhaltig angelegten Prozesses* soll daher ein Instrumentarium stehen, das Beschäftigungsträgern erlaubt, mit vergleichsweise geringem Einsatz an zeitlichen und finanziellen Ressourcen die eigene Effizienz und Effektivität zu überprüfen und Verbesserungspotenziale im Unternehmen zu identifizieren. Die „Quick-Checks“ der Toolbox sollen dabei dem analytischen Einsteig dienen – aber auch bereits konkrete Verbesserungsansätze liefern.

# Vorgehensweise

---

Business-Instrumente für sozialwirtschaftliche Strukturen! Toolbox für die Organisationsentwicklung! Als sozialwirtschaftliches Unternehmen marktfähiger werden! Was bedeutet das? Wie kann das erreicht werden? Und wie lässt es sich mit dem eigentlichen Auftrag – der Integration Langzeitarbeitsloser – verbinden?

In der heutigen Wirtschaftswelt bedeutet das: belastbare Strukturen aufbauen und diese ständig weiter entwickeln, um marktfähige Ergebnisse zu erzielen und so auf dem Markt als Produzent oder Dienstleister bestehen zu können. Hierin unterscheiden sich die Anforderungen an die Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften nicht von denen anderer Unternehmen. Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften haben aber neben dem Anbieten marktfähiger Produkte und Dienstleistungen ihren eigentlichen Hauptauftrag, worin sie sich von anderen Unternehmen unterscheiden: die Integration. Insofern haben Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften immer mindestens zwei „Kunden“, die sie zufrieden stellen bzw. begeistern wollen.

INTEGRAL hat zusammen mit der Trifolium – Beratungsgesellschaft den im Folgenden beschriebenen Weg konzipiert, ausgestaltet und exemplarisch erprobt, um dem oben beschriebenen Ziel näher zu kommen. Ansatzpunkte wurden auf der strategischen und der operativen Ebene gewählt.

Zwei Kunden

## Der exzellente Weg: die Excellence-Tools

Die Interessen der Stakeholder bilden das Grundgerüst einer wirtschaftlichen, effektiven, effizienten und zielorientierten Unternehmensstruktur. Die verschiedenen Interessen dieser Personengruppen gilt es im Rahmen einer Stakeholder-Analyse zu erheben, zu gewichten, auszugleichen bzw. umzusetzen. Kundenorientierung, Mitarbeiterorientierung, Ergebnisorientierung, Zusammenarbeit mit Partnern und gesellschaftlichen Gruppen etc. sind Grundprinzipien der Excellence nach dem EFQM-Modell. Am Markt erfolgreiche Unternehmen versuchen, bei möglichst vielen Interessengruppen eine Wertsteigerung zu erzielen – nicht nur bei den Kunden.

Eine Strategie ist notwendig, um die betrieblichen Ressourcen auf die anstehenden Herausforderungen zu bündeln. Die Strategie sollte sich dabei auf zwei Bereiche beziehen: auf die Interessen der Stakeholder und auf das eigene Leistungsvermögen des Unternehmens. Die Strategie sollte verbindlich für die betrieblichen Aktivitäten sein und regelmäßig, z.B. jährlich, aktualisiert werden. Dazu muss entweder die vorhandene Strategie im Rahmen eines Strategiechecks überprüft und angepasst werden oder es wird eine gänzlich neue Strategie aufgestellt.

Eine Selbstbewertung hinterfragt den aktuellen Status quo eines Unternehmens oder einer Organisation bezüglich der Erreichung der gesteckten Ziele und der dabei eingesetzten Mittel und Wege. Die Selbstbewertung ist daher geeignet, einen ganzheitlichen Blick

---

Stakeholder, zu deutsch Interessengruppen, sind diejenigen Personengruppen, die einen Anspruch an die jeweilige Organisation haben. Man unterscheidet nach internen Gruppen (Mitarbeiter, Führung, Anteilseigner, Auszubildende) und externen Gruppen (Kunden, Maßnahmeteilnehmer, Nachbarschaft, Kommune etc.). Stakeholder können die jeweilige Organisation unterschiedlich beeinflussen bzw. werden von ihr beeinflusst.

---



„Nach der Analyse- und Planungsphase geht es jetzt an die Umsetzung. Darauf freue ich mich, weil alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die neuen Betriebsstrukturen miteinander gestalten, lebendig und kreativ.“

Dr. Heidi Hinz-Karadeniz  
Arbeitsvermittlerin, INTEGRAL

auf das Unternehmen zu werfen und die aktuellen Stärken und Verbesserungspotenziale zu erkennen.

Im Anschluss an die Selbstbewertung beginnt die kontinuierliche Verbesserungs- und/oder Anpassungsarbeit auf der operativen Basis. Die strategische Grundlagenarbeit dazu ist durchgeführt worden. Die während der Selbstbewertung erarbeiteten betrieblichen Stärken und Verbesserungspotenziale zeigen die einzelnen Handlungsfelder eingehend auf. Ein typisches sich aus der Selbstbewertung ergebendes Aufgabenfeld ist in der Regel die Einführung von Prozessorientierung und -management. Unternehmen der freien Wirtschaft sind heutzutage in der Regel prozessorientiert aufgestellt. Das heißt: Hier sind die Strukturen und Abläufe in Richtung des Kunden ausgerichtet und nicht in Richtung der Abteilungen bzw. der Abteilungsleitungen. Eine verstärkte Prozessorientierung führt zu erhöhter Effektivität und Effizienz der Abläufe und sorgt für mehr Transparenz bei den Beteiligten. Dadurch kann mehr Verantwortung durch die Beschäftigten übernommen werden. In der Regel sind pro Unternehmen ca. ein Dutzend wichtiger Prozesse zu definieren.

Jenseits der Veränderung von der Abteilungs- zur Prozessorientierung werden im Anschluss an die Selbstbewertung weitere wichtige Verbesserungsbereiche priorisiert und in einem Maßnahmenplan konsequent abgearbeitet.

Zur weiteren Vertiefung der Analysen und zur Identifikation weiterer Verbesserungsbereiche schließen sich verschiedene Befragungen der Stakeholder an: Kundenbefragungen, Befragungen der Maßnahmeteilnehmer und Mitarbeiterbefragungen. Im Rahmen des Prozessmanagements werden zusätzlich Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen mit den Prozesseignern und ggf. mit den Prozessteams vorgenommen.

Die jährlich oder alle zwei Jahre sich wiederholende Selbstbewertung schließt den Managementkreislauf nach der RADAR-Methodik ab.

Stakeholder-Analyse

Strategie-Check

Selbstbewertung

Prozessorientierung  
und -management

Befragungen

Der Ablauf der  
Organisationsentwicklung

## Der schnelle Weg: die Quick-Checks

INTEGRAL hatte sich über einen längeren Diskussionsprozess hinweg für den detaillierten, den exzellenten Weg der Organisationsentwicklung auf Basis einer umfangreichen Bewertung der eigenen Situation entschlossen. Aus der eigenen Recherche heraus war bekannt, dass es für die erste Einschätzung der eigenen Lage keine geeigneten Instrumente gibt. Quick-Checks – zeitlich effiziente, aber dennoch aussagekräftige Analysetools – sollen daher zukünftig anderen Betrieben der Sozialwirtschaft das Erkennen des Status quo und die Wahl des richtigen Einstiegs in die Organisationsentwicklung erleichtern. Die Quick-Checks gibt es auf den zwei Ebenen Organisationsreife und Prozessreife.

# Die Instrumente und deren Einsatz

Im Folgenden werden die eingangs skizzierten Vorgehensweisen anhand der exemplarisch bei INTEGRAL und bei Wurzelwerk eingesetzten Instrumente näher beschrieben. Die dabei gewonnenen Erfahrungen werden aus Sicht der Autoren sowie aus Sicht der Beteiligten (Statements) dargelegt.

Excellence-Tools	Quick-Checks	Dauer	Beteiligte Personen
Stakeholder-Analyse		0,5 bis 1 Tag	Führungskreis
Strategie-Check		0,5 Tage	Führungskreis
Selbstbewertung		1,5 bis 2 Tage	Führungskreis
	Organisationsreife	2 bis 4 Stunden	Führungskreis
Priorisierung und Maßnahmenplan		1 Tag	Führungskreis
Prozess-Steckbriefe		0,5 bis 1 Tag	Prozesseigner und -team
Prozess-Landkarte		0,5 bis 1 Tag	Führungskreis
	Prozessreife	2 bis 4 Stunden	Führungskreis
Selbstbewertung durch die Maßnahmeteilnehmer		0,5 Stunden je Gruppe; 0,5 Tag Auswertung und Rückmeldung	Maßnahmeteilnehmer, Prozesseigner und ggf. Stabstelle
Selbstbewertung durch die Mitarbeiter		konnte nicht mehr im Projekt durchgeführt werden	
Befragung der Kunden		mehrere Tage (Anpassung, Durchführung, Auswertung)	Prozesseigner; Geschäftsführung

Übersicht der Excellence-Tools und Quick-Checks

## Stakeholder-Analyse

Die Identifikation der für das Unternehmen wichtigen Stakeholder ist die Grundvoraussetzung, um eine effektive Ergebnisorientierung betreiben zu können. Neben den klassischen Stakeholdern Mitarbeiter und Kunden sind hier weitere wichtige Gruppierungen zu identifizieren, die ein Interesse am Unternehmen bzw. seinen Leistungen haben. Typische weitere Interessengruppen sind:

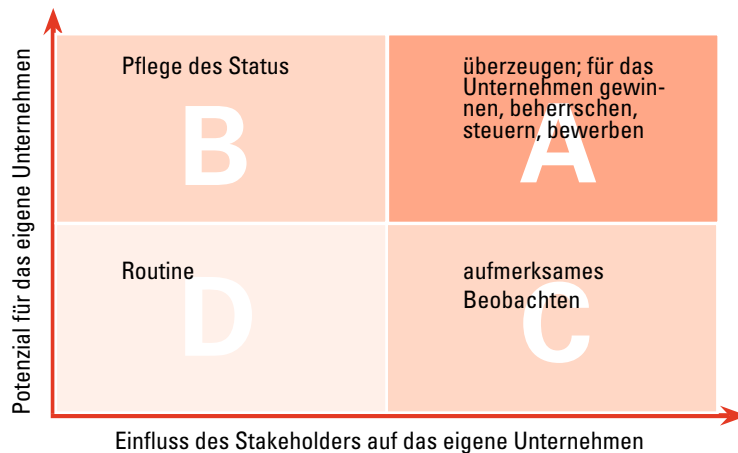
- Lieferanten
- Kooperationspartner
- Eigner
- Fördermittelgeber
- Behörden
- Wettbewerber
- Nachbarn
- Verbände
- Politik, Parteien
- Gewerkschaften



AUF CD:  
STAKEHOLDER-ÜBERSICHT

Die mittels eines Brainstormings (es empfiehlt sich z.B. der Einsatz von MindMapping oder eine Kartenabfrage) gesammelten Stakeholder werden anschließend in einem Portfolio einsortiert.

## Portfolio-Matrix



## AUF CD: PORTFOLIO-VORLAGE

Durch die gemeinsam im Führungskreis vorgenommene Einsortierung kristallisieren sich in der Regel bestimmte Schwerpunkte heraus: Je mehr Stakeholder sich im Quadranten B befinden, desto besser gestaltet sich die Situation für das eigene Unternehmen. Der Nutzen, die Wertschöpfung dieser Stakeholder für das eigene Unternehmen ist tendenziell hoch – deren Einfluss auf das Unternehmen aber eher gering. Die Stakeholder im Quadranten A sind vorrangig zu bearbeiten, denn diese haben ein hohes Nutzenpotenzial, bei aber gleichzeitiger hoher Einflussnahmemöglichkeit. Nicht alle Stakeholder lassen sich innerhalb der Quadranten „verschieben“ – die spezifischen „Behandlungsmethoden“ ergeben sich aus der Lage in dem Portfolio. Vorrangige Aktionen liegen in der Regel auf den Stakeholdern in den Quadranten A und C.



## ERFAHRUNG INTEGRAL

Bei INTEGRAL stellte sich u.a. heraus, dass die wesentlichen Stakeholder alle im Quadranten A zugeordnet wurden. Eine Situation, die ein hohes Maß an Auseinandersetzung mit diesen Personengruppen für die Zukunft erfordert. Stakeholder wie die Schlüsselkunden, die Maßnahmeteilnehmer oder das Kreis-Jobcenter bedürfen nach dieser ersten Analyse einer verstärkten „Bearbeitung“. Derzeit eher „stille Stakeholder“ wie die Arbeitsagentur müssen im Quadranten C aufmerksam beobachtet werden. Insgesamt hat die Einordnung der Stakeholder in das Portfolio zu mehr Transparenz, zu einem klareren Konsens und zu einem gesteigerten Bewusstsein bezüglich der Stakeholder-Beziehungen geführt.

Für die Stakeholder in den Quadranten A und C sind zum vertiefenden Verständnis die folgenden Merkmale und Ausprägungen zu erheben:

- die spezifische Interessenlage, die Bedürfnisse und Erwartungen seitens der Stakeholder an das Unternehmen,
- die Quelle, aus der man diese Angaben ableitet bzw. ableiten könnte (soweit möglich sollten verlässliche Quellen genutzt werden: z.B. Auftragsgespräche, Mitarbeiterversammlungen, Kundenbefragungen; Lieferantenaudits),
- das bereits aktuell erkannte und bestehende Verbesserungspotenzial.



*„Die Werkzeugbox ist ein verständliches Instrument, mit dessen Hilfe vielen Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften der Weg zu marktfähigerem Arbeiten geebnet wird. Mit Hilfe der Werkzeugbox gelingt der Spagat zwischen Integrationsauftrag und der Notwendigkeit zu höherer Wirtschaftlichkeit besser.“*

*Jürgen Votocek, Projektleiter, INTEGRAL*



Zur Vorbereitung der Selbstbewertung nach dem angepassten EFQM-Modell sind die Stakeholder den folgenden Gruppen zuzuordnen: Kunden, Maßnahmeteilnehmer, Partner, Anteilseigner, Mitarbeiter, Gesellschaft, Wettbewerber.

Im Rahmen dieser Zuordnungen zeigt sich eine Besonderheit der sozialwirtschaftlichen Betriebe: die Maßnahmeteilnehmerinnen und -teilnehmer. Diese Stakeholder-Gruppe vereint im Rahmen der sozialwirtschaftlichen Betriebe zwei Gruppierungen: Zum einen sind sie Kunden, die im Rahmen der Maßnahmen bestimmte Dienstleistungen in Anspruch nehmen. Zum anderen sind sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die über ihren Arbeitseinsatz einen positiven Wertschöpfungsbeitrag zum Unternehmen leisten (sollen). Wie im Folgenden zu sehen sein wird, haben wir uns daher entschlossen, die Maßnahmeteilnehmer in einer gesonderten Gruppe zu erfassen und sie nicht auf die Gruppen Kunden und Mitarbeiter „aufzuteilen“

Die systematische Bearbeitung der identifizierten Stakeholder zeigte deutlich, dass viele Bedürfnisse und Interessenlagen nicht aus verlässlichen Quellen bekannt waren, sondern eher aus der Interpretation der einzelnen Arbeitszusammenhänge. Für die wichtigsten Stakeholder wurde die Notwendigkeit erkannt, die Interessenlagen systematischer abzufragen. Hierzu wurden verschiedene Befragungen oder Gespräche ins Leben gerufen.



Zur Vorbereitung des Strategiechecks oder der Strategieentwicklung sind noch die Synergien und Kontroversen zwischen den Bedürfnissen der Stakeholder herauszuarbeiten. Synergetische Interessenlagen können relativ einfach in der Strategie adressiert werden; kontroverse Interessenlagen müssen sorgfältig in einen Ausgleich überführt werden. Auch hier empfiehlt sich methodisch die Anwendung eines MindMaps, welches die Haupt-Bedürfnisse aufzeigt und die Stakeholder diesen zuordnet.

Bei INTEGRAL konnten u.a. die folgenden Synergien und Kontroversen ausgemacht werden:

Synergien:

- kommunalen politischen Erfolg günstig erreichen
- qualifizierende Beschäftigung und Ausbildung durch Auftragsbearbeitung
- erfolgreiche Arbeitsvermittlung



Kontroversen:

- Beschäftigungspolitik versus freier Wettbewerb
- Wirtschaftlichkeit versus Integration und Zuweisung von Maßnahmeteilnehmern
- Arbeitsmarktnähe versus Simulation
- Dauerarbeitsplatz versus Maßnahme
- kurzfristige, eindimensionale versus langfristige, mehrdimensionale Qualifizierung

## Strategie-Check

---

Dieses Vorgehen ersetzt keine klassische und umfassende Strategieentwicklung; in der Regel ist dieses Vorgehen aber ausreichend, um die vorhandenen strategischen Papiere zu aktualisieren. Die Markt- und Wettbewerbsanalyse sowie die Betrachtung des eigenen Leistungsvermögens tritt hier gegenüber den Bedürfnissen der Interessengruppen in den Hintergrund – dies gilt es zu beachten.

---

Die Strategie des Unternehmens bildet den Mittelpunkt einer Selbstbewertung. Die Strategie und im weiteren Sinne die Mission, die Vision und die strategischen Ziele, geben die Richtung, die Leitplanken, das Gerüst vor, in dem die Handlungen der Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erfolgen haben. Fehlt eine Strategie oder ist sie nicht aktuell oder unvollständig, so können Stärken und Verbesserungspotenziale nicht eindeutig identifiziert werden. Es fehlt der interne Vergleichspunkt, ob etwas eher gut oder eher schlecht ist oder läuft. Daher ist der Check der aktuellen Strategie ein notwendiger Schritt zwischen der Stakeholder-Analyse und der Selbstbewertung.

Im Rahmen des Strategie-Checks werden die folgenden Merkmale diskutiert und verglichen, inwieweit sie in der vorliegenden Strategie berücksichtigt sind:

- Aufgreifen der priorisierten Interessen/Bedürfnisse der Stakeholder in der Strategie,
- Vorhandensein konkreter strategischer Ziele zu den wichtigsten Interessen/Bedürfnissen,
- Definition geeigneter Messgrößen/Kennzahlen für die Ziele,
- Identifikation der Stellschrauben, der Aktionen, der Prozesse, die für das Erreichen der Ziele verantwortlich sind,
- die diesbezüglich bereits erzielten Ergebnisse.

Durch Bearbeitung dieser Themen kann die vorhandene Strategie aktualisiert bzw. eine neue entwickelt werden.

Im Rahmen des Projektes wurde deutlich, dass die vorhandene Strategie komplett überarbeitet werden musste. So entstand eine Arbeitsversion für die Selbstbewertung, die nach dem ersten Projektjahr anhand der neuen und tiefer greifenden Erkenntnisse nochmals aktualisiert wird. Ein strukturierter und regelmäßiger Strategie-Prozess soll in Zukunft die ständige Aktualität der Strategie und deren Ziele sicherstellen.



AUF CD: STRATEGIE-CHECK



ERFAHRUNG INTEGRAL

## Selbstbewertung

Das Herzstück der „Analyse und Überprüfung bestehender Betriebsstrukturen auf Wirtschaftlichkeit – Marktorientierung und Effektivität“ ist die Selbstbewertung des eigenen Unternehmens.

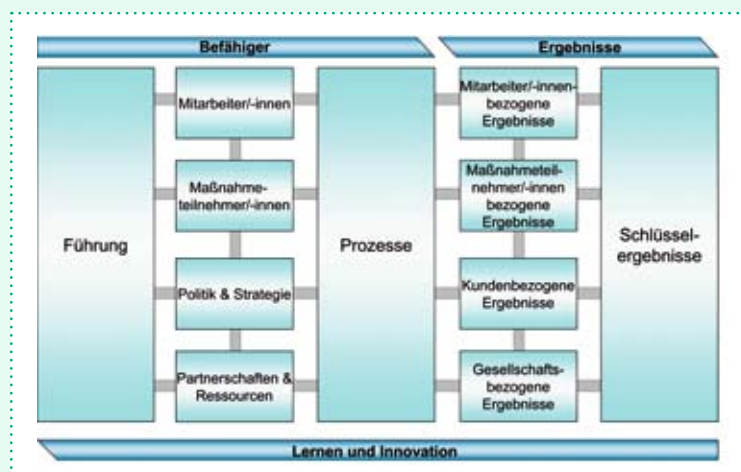
Für die Selbstbewertung wurde in Anlehnung an das EFQM-Modell für Excellence (European Foundation for Quality Management) und die RADAR-Methodik ein Instrument entwickelt, welches die aus dem Teilprojekt „Generierung wirtschaftlicher Integration“ heraus auftretenden spezifischen Fragestellungen in einen Organisationsentwicklungskontext stellt.

Im EFQM-Modell bzw. in den auf dem EFQM-Modell basierenden Selbstbewertungsinstrumenten geht es in erster Linie darum, die so genannten Befähiger (auch Strukturen, Verfahren, Vorgehensweisen, Arbeitsabläufe genannt) zu erkennen und zu entwickeln, die es

## Das EFQM-Modell für Excellence



AUF CD: EFQM-MODELL



Auf sozialwirtschaftliche Betriebe zugeschnittenes Excellence-Modell der EFQM

Anfang der neunziger Jahre entwickelte die European Foundation for Quality Management (EFQM) das so genannte „EFQM Excellence Modell“ als umfassendes und anspruchsvolles Managementinstrument. Das „EFQM Excellence Modell“ ist eine auf neun Kriterien basierende unverbindliche Rahmenstruktur zur Beurteilung aller relevanten Bereiche einer Organisation im Hinblick auf Leistung, Kunden, Mitarbeiter, Gesellschaft und Prozesse. Mit Hilfe des „EFQM Excellence Modells“ sollen Unternehmen und andere Organisationen (z.B. Schulen, Behörden, Vereine) „Spitzenleistungen“ auf allen Managementebenen erzielen.

Jährlich zeichnet die EFQM solche Spitzenleistungen mit dem European Quality Award (EQA) aus. Er bewertet die Fähigkeit von Organisationen, angesichts verschärfter internationaler Wettbewerbsbedingungen, rascher Innovationssprünge und ständig wechselnder Arbeitsprozesse überragende Ergebnisse für Kunden, Share- und sonstige Stakeholder zu erzielen.

Das EFQM-Modell umfasst neun Kriterien, die als „Ergebnis-Kriterien“ und „Befähiger-Kriterien“ die Grundpfeiler des Modells sind.

Die „Ergebnis-Kriterien“ stellen dar, welche Ergebnisse eine Organisation erzielt. Sie teilen sich auf in mitarbeiterbezogene, kundenbezogene und gesellschaftsbezogene Ergebnisse sowie Schlüsselergebnisse, welche die Kernergebnisse in finanzieller und nicht-finanzieller Hinsicht darstellen. Die „Befähiger-Kriterien“ zeigen, wie eine Organisation in den Bereichen Führung, Politik & Strategie, Mitarbeiter, Partnerschaften & Ressourcen sowie bei Prozessen de facto vorgeht.

Mit Politik & Strategie ist hier die unternehmensinterne Politik zur Erreichung der eigenen Ziele und die Ableitung von Visionen und Missionen oder Aufträgen in Strategien gemeint; im Folgenden wird nur von Strategien die Rede sein, um Verwechslungen mit der Arbeitsmarkt- oder Beschäftigungspolitik zu vermeiden.

„Innovation und Lernen“ schließen den Regelkreis der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Organisation.

## RADAR

RADAR ist das logische Konzept, in der weitergehenden Interpretation auch der Managementkreislauf im EFQM-Modell. RADAR steht für:

- Results: Ergebnisse
- Approach: Vorgehen, Plan, Konzept
- Deployment: Umsetzung
- Assessment and Review: Bewertung und Überprüfung

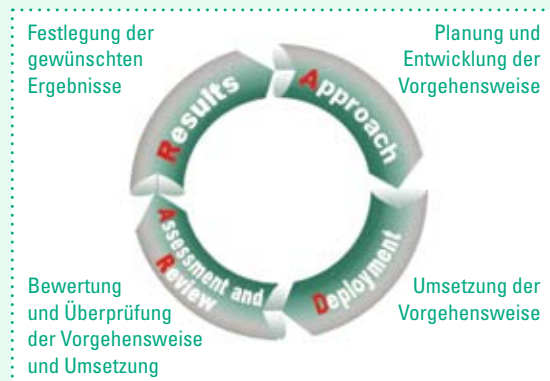
Verwendet man diese vier Elemente konsequent von dem Setzen der Ziele, dem Planen der Vorgehensweise, der Umsetzung und dem Erzielen der Ergebnisse bis zum regelmäßigen Messen, Bewerten und Überprüfen – dann agiert man in einem etablierten Managementkreislauf der kontinuierlichen Verbesserung und Zielerreichung.

Im Detail bedeutet dies:

- Man setzt sich Ziele, die man erreichen will; diese Ziele sollten Begeisterung bei den Stakeholdern hervorrufen und sich an der Strategie orientieren bzw. hieraus abgeleitet werden,
- man plant ein Netz an Vorgehensweisen, um diese Ziele zu erreichen,
- man setzt die Planung konsequent um,
- man misst die Umsetzung und die erzielten Ergebnisse,
- man wertet die Aktivitäten aus und steuert ggf. nach.

Im Rahmen der Selbstbewertung kann man diese vier RADAR-Elemente ständig hinterfragen und so feststellen, ob z.B.

- Dinge getan werden, ohne dass dafür Ziele existieren,
- wiederkehrende Umsetzungen keine systematische Struktur haben,
- Ergebnisse nicht gemessen und ausgewertet werden,
- nachgesteuert wird, ohne dafür verlässliche Daten zu haben.



Die RADAR-Logik der EFQM



### AUF CD: RADAR-METHODIK

ermöglichen, eine selbst erarbeitete Strategie so effektiv und effizient umzusetzen, dass hervorragende Ergebnisse erzielt werden. Das Interpretieren der Ergebnisse wiederum ermöglicht Innovation und Lernen zur Verbesserung der Befähiger.

Für die Anwendung in sozialwirtschaftlichen Betrieben wurde das EFQM-Modell angepasst. Zwei zusätzliche Kriterien wurden eingefügt: die Maßnahmeteilnehmerinnen und -teilnehmer auf der Befähiger-Seite und die maßnahmeteilnehmerbezogenen Ergebnisse auf der Ergebnisseite. Dadurch ist die Anzahl der Kriterien von neun auf elf gestiegen. Um die Handhabbarkeit weiterhin zu gewährleisten, ist die Anzahl der Teilkriterien von 32 auf 21 reduziert worden – vor allem durch Zusammenfassung von thematisch ähnlichen Fragestellungen.



### ERFAHRUNG INTEGRAL

Die Diskussion um die Anwendbarkeit des EFQM-Modells für sozialwirtschaftliche Betriebe ist in den Workshops sehr intensiv geführt worden. Nach Austausch unzähliger Argumente stand fest: Die Maßnahmeteilnehmerinnen und -teilnehmer als Kunden und Mitarbeiter in einer Person brauchen ein eigenes Kriterium auf Seiten der Befähiger und auf Seiten der Ergebnisse, damit die maximale Erkenntnis in der Selbstbewertung erlangt werden kann. Diese Entscheidung wurde im Anschluss konsequent durchgezogen, aber sie ist aus unserer Sicht nicht abschließend geklärt. An dieser Stelle möchten wir weitere Erfahrungen sammeln und die EFQM-Experten unter den Lesern ermutigen, uns ihre Erfahrungen mit der Modell-Erweiterung mitzuteilen. Wir freuen uns auf Ihre Anregungen!

## Ablauf der Selbstbewertung

Die Selbstbewertung ist methodisch im Bereich „AR – Assessment and Review“ angesiedelt. Sie unterzieht die bisherigen Planungen und Umsetzungen einer Analyse und Bewertung und beurteilt, ob die Bemühungen auf die richtigen Ziele hinlaufen und ob die Fortschritte angemessen sind. Ergebnis solcher Selbstbewertungen ist in der Regel eine Liste von Stärken und Verbesserungspotenzialen. Diese Listen zeigen an, an welchen Stellen sich die Organisation noch verbessern muss, wo unterstützende oder verändernde Maßnahmen ergriffen werden sollten. Maßnahmen können dabei im Bereich der Befähiger angesiedelt sein. Es kann aber auch erkannt werden, dass die Ziele nicht mehr die richtigen sind und Veränderungen im Bereich der Ergebnisse notwendig sind.

Die Schritte der Selbstbewertung:

- Notwendige Voraussetzungen:
  - Konsensuale Definition der Interessengruppen, inkl. Kunden, Mitarbeiter, Auftraggeber, Führung,
  - Überprüfung und ggf. Aktualisierung/Anpassung der eigenen Strategie;

---

Verbesserungspotenziale werden oft auch „Schwächen“ genannt, da sie das Gegenteil von Stärken darstellen; „Verbesserungspotenziale“ zeigt aber an, dass es hier um das Erkennen von Entwicklungsansätzen und nicht um die Suche nach Fehlern geht.

---

## Folgende Kriterien/Teilkriterien können mittels der entwickelten Bewertungsbögen bewertet werden.

**Führung:** Führungskräfte entwickeln die Strategie, agieren als Vorbilder, verankern eine strategiekonforme Unternehmenskultur und sichern die kontinuierliche Verbesserung des Managementsystems durch die persönliche Mitwirkung.

Führungskräfte arbeiten mit Kunden, Maßnahmeteilnehmern, Partnern und Vertretern der Gesellschaft/Interessengruppen zusammen und sie erkennen und meistern den Wandel des Unternehmens.

**Strategie:** Strategie beruht auf den Bedürfnissen und Erwartungen der gegenwärtigen und zukünftigen Interessengruppen sowie auf Informationen aus Leistungsmessung, Bewertungen oder Untersuchungen. Strategie wird entwickelt, kommuniziert, umgesetzt, bewertet und aktualisiert.

**Mitarbeiter:** Mitarbeiter-Ressourcen werden geplant, gemanagt und verbessert; die Mitarbeiter/-innen werden beteiligt und zu selbstständigem Handeln ermächtigt. Das Wissen und die Kompetenzen der Mitarbeiter werden ermittelt, ausgebaut und aufrechterhalten. Die Mitarbeiter werden belohnt, anerkannt, betreut, informiert und mit ihnen wird ein Dialog geführt.

**Maßnahmeteilnehmer:** Maßnahmeteilnehmer-Ressourcen werden geplant, gemanagt und verbessert; die Maßnahmeteilnehmer werden beteiligt und zu selbständigem Handeln ermächtigt. Das Wissen und die Kompetenzen der Maßnahmeteilnehmer werden ermittelt, ausgebaut und aufrechterhalten (zeitlich befristetes „Arbeitsverhältnis“; Wissen und Kompetenzen werden für die Anschlussfähigkeit in die freie Wirtschaft ermittelt und ausgebaut (Auftrag). Die Maßnahmeteilnehmer werden belohnt, anerkannt, betreut und informiert.

**Partnerschaften & Ressourcen:** Externe Partnerschaften werden aufgebaut und gemanagt. Die finanziellen Mittel/Budgets, die Gebäude, Einrichtungen und Material werden gemanagt. Information, Wissen und Technologie werden gemanagt.

**Prozesse:** Prozesse/Strukturen werden systematisch gestaltet, gemanagt und nach Bedarf und unter Nutzung von Innovationen verbessert, um Kunden, Maßnahmeteilnehmer und andere Interessengruppen voll zufrieden zu stellen und die Wertschöpfung für sie zu steigern. Produkte und Dienstleistungen werden auf Basis der Bedürfnisse der Kunden, der Maßnahmeteilnehmer (und Interessengruppen) entworfen, entwickelt und hergestellt. Produkte und Dienstleistungen werden vermarktet und betreut; Kunden- und Maßnahmeteilnehmer-Beziehungen werden gemanagt und vertieft.

### Ergebnisse und Indikatoren

Bezogen auf die Kunden

Bezogen auf den Mitarbeiter/die Mitarbeiterin

Bezogen auf den Maßnahmeteilnehmer/die Maßnahmeteilnehmerin

Bezogen auf die Gesellschaft

Schlüsselergebnisse und -indikatoren

Die weiteren Details zu den Teilkriterien befinden sich auf der beiliegenden CD bzw. können weiter vertiefend in den Original-Unterlagen der EFQM nachgelesen werden.



AUF CD: THEMENLISTE  
FÜR DIE SELBSTBEWERTUNG

- Einführung in die Methodik (Kurzschulung inkl. Übungseinheit) und Austeilen der Unterlagen,
- Durchführen der Individual-Bewertung,
- Durchführen des (Konsens-)Bewertungs-Workshops,
- Durchführen des Priorisierungs- und Maßnahmen-Workshops.



#### AUF CD: BEWERTUNGSFORMULAR FÜR BEFÄHIGER UND ERGEBNISSE

### Einführung in die Methodik; Auswahl der Bewertungsthemen

Die Einführung in die Methodik der Selbstbewertung erfolgt zusammen mit der Übung der Methodik und der Besprechung der Individualbewertung. Das Selbstbewertungsinstrument und die darin enthaltene EFQM-Philosophie, das EFQM-Modell und die RADAR-Logik werden vorgestellt und durchgesprochen. Die Bewertungsblätter für die Befähiger und die Ergebnisse werden ebenso vorgestellt und besprochen. Je nach Möglichkeit, wird an einem konkreten Thema „geübt“

Eine weitere Reduktion der zu bewertenden Themen kann (sorgfältig) durch eine Priorisierung vorgenommen werden. So können die Strategie-Themen vorerst aus der Bewertung herausgenommen werden, wenn diese aktuell neu entwickelt worden ist und die bisherigen Verbesserungspotenziale hier schon aufgegriffen wurden. Die Reduktionen sollten aber von allen beteiligten Führungskräften gemeinsam getragen werden.



#### ERFAHRUNG INTEGRAL

Aufgrund der intensiven Vorbeschäftigung mit den EFQM-Themen wurden bei INTEGRAL das Thema „Strategie“ sowie drei weitere Teilkriterien aus der Bewertung herausgelassen. Die übrigen 16 Teilkriterien lieferten ausreichend Verbesserungspotenziale für einen umfangreichen Maßnahmenkatalog.

### Durchführen der Selbstbewertung als Individual-Bewertung

Vor dem Zusammentreffen im Bewertungsworkshop führen die Teammitglieder die Bewertung als eigene Vorbereitung individuell durch. Diese Bewertungsvorstufe hat folgende Gründe:

- zügigeres Arbeiten im Bewertungsworkshop durch Rückgriff auf die eigenen Bewertungsunterlagen,
- transparentere Definition von Konsens und Differenzen in den Bewertungen,
- Auseinandersetzung mit den Themen und der Bewertungsmethode ohne Zeit- und Gruppendruck.

Die Bewertungsergebnisse werden nicht eingesammelt oder ausgewertet. Sie dienen alleine der Vorbereitung der Teammitglieder.

Für diese Arbeitsschritte kann eine Arbeitszeit von einem halben bis einem Tag eingerechnet werden. Die Erfahrung zeigt aber, dass dieser Schritt überaus sinnvoll ist, damit im Bewertungsworkshop nicht immer die gleichen „Wortführer“ die Diskussion und damit auch die Bewertung bestimmen. In der Regel bewerten die Teilnehmer auch nur „ihre“ Teilkriterien, d.h. in etwa 50 Prozent.



„... aufschlussreich, man sieht, wo man den Hebel ansetzen muss und wo nicht.

Im Quick-Check zu Organisation kamen mehr konkrete Ergebnisse zustande als beim Thema Prozessorientierung.“

Timm Andelkovic

Fachleiter/Malermeister Wurzelwerk



## Quick-Check Organisationsreife



AUF CD: QUICK-CHECK ORGANISATIONSREIFE

Zur Einstiegs-Diagnose für sozialwirtschaftliche Betriebe wurde ein Quick-Check Organisationsreife entwickelt und bei Wurzelwerk erfolgreich erprobt. Dieser Quick-Check ermöglicht die Feststellung des Reifegrades der Organisation eines Unternehmens. Der Reifegrad sagt aus, inwieweit das Unternehmen nach den folgenden Grundprinzipien der Excellence ausgerichtet ist:

- Ergebnisorientierung
- Ausrichtung auf Kunden und Maßnahmeteilnehmer
- Führung und Zielkonsequenz
- Management mittels Prozessen und Fakten
- Entwicklung und Beteiligung von Mitarbeitern und Maßnahmeteilnehmern
- Kontinuierliches Lernen, Innovation & Verbesserung
- Entwicklung von Partnerschaften; Management von Ressourcen
- Erstellen und Aktualisieren von Politik & Strategie

Auf Basis dieser Diagnose können die weiteren Schritte (z.B. Stakeholder-Analyse, Strategiecheck, detaillierte Selbstbewertung) gezielt angegangen werden.



ERFAHRUNG WURZELWERK

Der Quick-Check Organisationsreife wurde bei Wurzelwerk erfolgreich erprobt. Das Team von Wurzelwerk konnte nach anfänglicher Skepsis viele Informationen aus der Bewertung ziehen: eine Bestätigung der vermuteten Stärken, aber auch teils neue Erkenntnis von Verbesserungspotenzialen. Die Anwendung des Checks innerhalb von 3 Stunden ermöglicht eine gute erste Einschätzung der Ist-Situation. Die Diskussion einzelner Sachverhalte mit dem Berater/Moderator unterstützt diese Analyse und ermöglicht die sofortige Grob-Konzeption der nächsten Schritte.

## Durchführen des Konsens-Bewertungsworkshops

Der Bewertungsworkshop ist das Kernstück der Selbstbewertung. Hier erzielt das Team einen Bewertungskonsens und erstellt eine Liste an Stärken und Verbesserungspotenzialen. Das Definieren des Konsenses erzeugt eine Ist-Zustands-Definition, von der aus die entsprechenden Maßnahmen ergriffen werden können. Abweichende Meinungen zum Konsens können aufgenommen werden – dennoch sollte ein Ist-Zustand definiert werden, der allgemeine Zustimmung findet. Die Zustandsbeschreibung enthält noch keine Maßnahmen, sie ist nur eine Auflistung von Stärken und Verbesserungspotenzialen.

Selbstbewertung im Konsens

Der eintägige Bewertungsworkshop bei INTEGRAL förderte etwa 100 Verbesserungspotenziale zu Tage, von denen einige relativ spezifisch, andere wiederum übergreifend ausgelegt waren. Zusätzlich wurden über 50 Stärken aufgelistet.



ERFAHRUNG INTEGRAL

## Durchführen des Priorisierungs- und Maßnahmen-Workshops

Nach der Definition des Ist-Zustandes erfolgt im Maßnahmen-Workshop zuerst eine Priorisierung der erarbeiteten Verbesserungspotenziale (die Stärken werden in der Regel nicht weiter bearbeitet, sie sind in erster Linie für die Vervollständigung des Ist-Zustand-Bildes hilfreich und nützlich). Diese Priorisierung kann unter verschiedenen Prämissen durchgeführt werden. Die häufigsten Priorisierungsaspekte sind: Aufwand/Machbarkeit und Nutzen.

Die erarbeiteten Verbesserungspotenziale werden danach klassifiziert, welcher Nutzen in der Hebung des Potenzials steckt und welcher



## AUF CD: MATRIX ZUR ERSTELLUNG EINES MASSNAHMENPLANS

Formal korrekt wäre es, wenn man erst alle Maßnahmen diskutiert und fixiert und dann die Priorisierung nach Aufwand und Nutzen durchführt. Dies ist aber ein wesentlich aufwändigerer Prozess. Aus Gründen der Zeitersparnis wird daher häufig, bei vertretbarem Ergebnis, eine Priorisierung der Verbesserungspotenziale durchgeführt. Oder die Priorisierung verläuft zweistufig: grobe Priorisierung der Verbesserungspotenziale und anschließend eine detailliertere Priorisierung der Maßnahmen.

Aufwand dafür betrieben werden müsste bzw. welche Machbarkeit vorliegt. Für die so priorisierten Verbesserungspotenziale werden anschließend geeignete Maßnahmen diskutiert und in einem Maßnahmenplan festgelegt. Dabei kann es hilfreich sein, einzelne Verbesserungsmaßnahmen zu Projekten zusammenzufassen.

Kategorien für einen Maßnahmenplan können folgende sein:

- Ziele/Soll-Zustand, der erreicht werden soll
- Messgrößen
- bezugnehmendes Verbesserungspotenzial oder anderweitige Quelle
- Aktion/Maßnahme
- verantwortliche und mitarbeitende Personen
- Termine
- Status



## ERFAHRUNG INTEGRAL

100 Verbesserungspotenziale sind eine Menge! Daher wurde im Rahmen des Projektes das INTEGRAL-Team noch mal gebeten, eine Auswahl und Zusammenfassung dieser Verbesserungspotenziale vorzunehmen. Mittels individueller Priorisierungen und Diskussionen fanden so ca. 30 Verbesserungspotenziale den Weg auf die Priorisierungsmatrix. Überschlüssig decken diese 30 durch Überschneidungen und Zusammenfassungen ca. zwei Drittel der ursprünglich 100 Verbesserungspotenziale ab. Die übrigen gehen nicht verloren, verharren aber vorerst im Themenspeicher bzw. werden als Einzelthemen jenseits des Projektablaufs behandelt und „auf kurzem Wege“ verwirklicht.

Die 30 Verbesserungspotenziale wurden nach Nutzen und Machbarkeit mit Punkten zwischen 0 und 5 bewertet. Das Ergebnis waren 5 A-Prioritäten, 7 B-Prioritäten, 8 C-Prioritäten und 10 „keine“-Prioritäten. Dieses Ergebnis muss aber vor dem Hintergrund der Vorauswahlen interpretiert werden: Jedes Verbesserungspotenzial, welches in dieser Matrix aufgenommen wurde, hat hohe Priorität! Somit ist die Abstufung zwischen A, B, C und „keine“ nur eine Rangfolge und keine Aussortierung.

Im Maßnahmenplan fanden sich so zu Beginn etwa 40 konkrete Maßnahmen wieder. Dabei handelte es sich um Maßnahmen wie z.B.

- Leitfaden für die Durchführung von Entwicklungsgesprächen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Maßnahmeteilnehmerinnen und Maßnahmeteilnehmern anpassen bzw. erarbeiten
- Verfahrensanweisungen für die Haupttätigkeiten erstellen
- die Krisen der letzten Jahre im Hinblick auf eingesetzte Lösungswege und gemachte Erfahrungen analysieren
- die Geschäftsprozesse definieren, beschreiben und deren Ziele und Kennzahlen in einem geeigneten Führungs- und Controlling-System aufbereiten

*„Wer sich mit sich selbst beschäftigt, entdeckt seine Stärken. Auch kommen die sogenannten Verbesserungspotenziale ans Tageslicht. Jetzt kommt es auf uns an, erarbeitete Verbesserungsvorschläge umzusetzen, bevor es wieder dunkel wird.“*

*Klaus Kappelhoff  
Abteilungsleiter, INTEGRAL*



## Umsetzung und Controlling

Nach Erstellung des Maßnahmenplans (in der Regel für den Bearbeitungszeitraum von einem Jahr) beginnt die Phase der Umsetzung. Hier ist es hilfreich, die Maßnahmen von Beginn an einem Ziel-Controlling zu unterwerfen. Die Umsetzungsphase (in der RADAR-Logik das „D“ für Deployment) dient dazu, den gesteckten Zielen näher zu kommen bzw. sie zu erreichen. Dafür sind im Maßnahmenplan die Ziele konkret zu benennen und mit geeigneten Messgrößen zu versehen. Das unterjährige Controlling stellt sicher, dass die Entwicklung „zielkonform“ verläuft.

Im Rahmen des Projektes und darüber hinaus wird dieses Controlling durch die Aufnahme von Messgrößen in den Maßnahmenplan und durch paralleles Protokollieren der Umsetzung gewährleistet.



ERFAHRUNG INTEGRAL

## Prozessorientierung und -management

Selbstbewertungen alleine reichen nicht aus, um eine Organisation dauerhaft weiter zu entwickeln. Es ist zudem notwendig, die prinzipiell richtige und passende Organisationsform zu wählen, die einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess ermöglicht. Seit den 90er Jahren hat sich in der Managementliteratur und -praxis das Prozessmanagement als eine überaus effektive und effiziente Form des Organisationsmanagements herausgebildet.

Prozessorientierte Organisationen sind näher am Kunden und arbeiten effektiver mit ihren Beschäftigten, ihren materiellen und immateriellen Ressourcen. Prozessmanagement gestaltet die Abläufe einer Organisation effizienter und transparenter. *Geschäftsprozesse* werden als strukturierter Ablauf von zusammenhängenden Aktivitäten betrachtet. Voraussetzung für eine Bewertung von Geschäftsprozessen ist die Ausrichtung der Organisation an einer prozessorientierten Sichtweise. Dabei stehen bei der Betrachtung der Organisation die Prozesse im Vordergrund und nicht die Funktionen und Abteilungen.

Geschäftsprozesse

Im Rahmen der Analysen wurde den Führungskräften schnell deutlich, dass (historisch) gewachsene Abteilungen oder Bereiche das Organisationsgefüge von INTEGRAL prägen. Die Notwendigkeit, in Richtung einer verstärkten Prozessorientierung zu gehen, war schnell erkannt. Der Weg von der Abteilungs- zur Prozessorientierung selbst ist aber ein erwarteter langer und diskussionsreicher Umgestaltungsprozess, der zumindest vorübergehend über das Stadium einer so genannten Matrixorganisation erfolgen wird.



ERFAHRUNG INTEGRAL

## Prozess-Landkarte

Die Prozessorientierung verknüpft die planenden, durchführenden und unterstützenden Tätigkeiten in einem Regelkreis. Alle Prozesse einer Organisation werden auf einer Prozesslandkarte oder einer Prozess-Übersicht erfasst. Die Management- oder Führungsprozesse geben Ziele vor, die dann in den weiteren Geschäftsprozessen konkretisiert und durch eine entsprechende Prozessgestaltung umgesetzt werden sollen. Den zentralen Fokus des Prozessmanagements bildet die Ausrichtung aller Prozesse auf den Kunden. Dies gilt auch für die Prozesse, die Anforderungen interner Kunden erfüllen müssen.



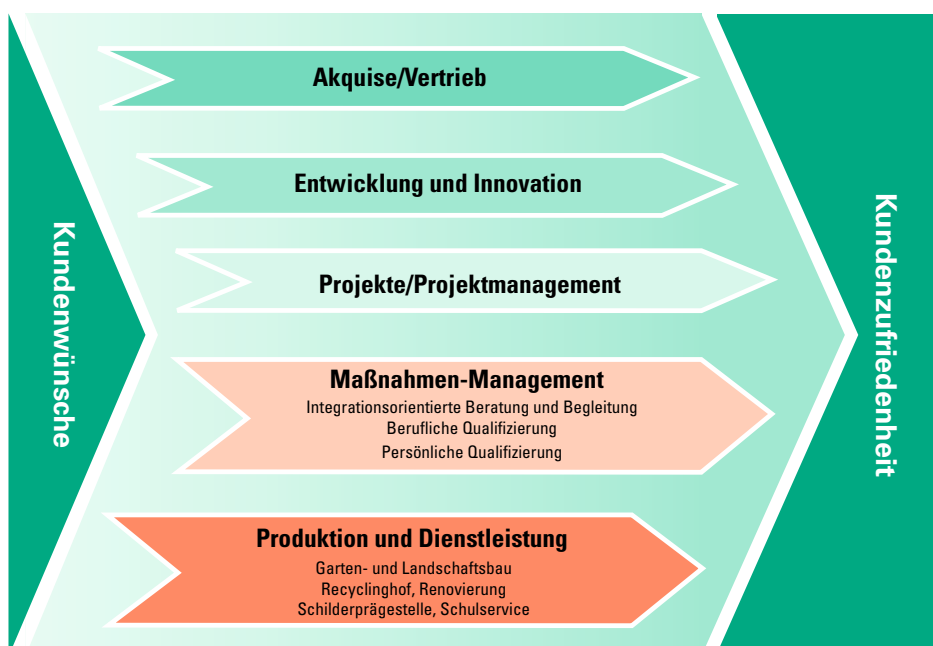
AUF CD: PROZESS-LANDKARTE

In verschiedenen Managementnormen und auch in der Praxis der Unternehmen und Organisationen hat sich folgende Untergliederung von Geschäftsprozessen durchgesetzt:

- Kernprozesse: wertschöpfende Prozesse
- Management- oder Führungsprozesse: zum Beispiel Ausrichtung der Organisation mittels Leitbild oder Strategie, Kommunikation, Organisation- oder Personalentwicklung
- Unterstützungsprozesse: wertsichernde Prozesse, für die Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs erforderlich

Für INTEGRAL wurde folgende Prozess-Übersicht erarbeitet. Führungs- und Unterstützungsprozesse wurden bis dato nur randständig behandelt.

Prozess-Übersicht INTEGRAL  
(Stand 10/2007)



*„Auch wenn sich für mich kein direkter Handlungsbedarf ergeben hat, fand ich den Austausch, der mit den Kollegen entstand, sehr gut.“*

*Knud Waldhoff  
Fachleiter/Gärtner, Wurzelwerk*



Für andere sozialwirtschaftliche Betriebe können ähnliche Prozess-Landkarten entstehen. Wichtig ist dabei aber der interne Diskussionsprozess bei der Erstellung der Landkarte: Hier werden die Schnittstellen zwischen den Arbeitsgebieten und das interne Kunden-Lieferanten-Gefüge transparent und notwendige Veränderungen sichtbar.

Die Unterteilung zwischen Management- und Unterstützungsprozessen dient vor allem dem folgenden Zweck: Managementprozesse werden in der Regel von Führungspersonen geleitet, während Unterstützungsprozesse dies nicht erfordern. Wichtig ist aber nur die Unterscheidung in Kernprozesse und Nicht-Kernprozesse, denn in den Kernprozessen wird die vom „Kunden“ nachgefragte Leistung erstellt und angeboten. In Unternehmen wird dort „das Geld verdient“

Kundenorientierte Kernprozesse

### Prozess-Steckbrief

Von zentraler Bedeutung im Prozessmanagement ist die Visualisierung der Prozesse. Bei der Aufnahme von Prozessen werden die Aktivitäten, die einen zusammenhängenden Vorgang vom „Leistungsauftrag“ bis zu seiner vollständigen Beendigung beschreiben, sowie Schnittstellen und Verantwortlichkeiten dargestellt. Meist laufen sie über verschiedene Funktionen der Organisation mit zahlreichen Beteiligten in unterschiedlichen Abteilungen. Dabei handelt es sich



AUF CD: PROZESS-STECKBRIEF

### Quick-Check Prozessreife

Zur Einstiegs-Diagnose für sozialwirtschaftliche Betriebe wurde ein Quick-Check Prozessreife entwickelt und bei Wurzelwerk erfolgreich erprobt. Dieser Quick-Check ermöglicht die Feststellung des Reifegrades der betrieblichen Prozesse eines Unternehmens anhand der folgenden Kriterien:

- Organisationsaufbau
- Führungskräfte
- Beschreibung der Abteilungen, Bereiche, Prozesse
- Kundenorientierung
- Mitarbeiter- und Maßnahmeteilnehmerorientierung
- Messen, Bewerten, Überprüfen, Optimieren
- Unterstützung durch die Geschäftsführung
- Benchmarking

Der Reifegrad sagt aus, inwieweit Geschäftsprozessorientierung und -management im Unternehmen verstanden und umgesetzt sind. Auf Basis dieser Diagnose können die weiteren Schritte (z.B. Erstellen von Steckbriefen,

Vereinbaren von Zielen, Durchführen von Befragungen) gezielt angegangen werden.



ERFAHRUNG WURZELWERK

Der Quick-Check Prozessreife wurde bei Wurzelwerk erfolgreich erprobt. Der beteiligte Führungskreis konnte die Bewertung der Aussagen weitgehend eigenständig durchführen und fand sich in vielen Positionen bestätigt. Mit einem Ergebnis von ca. 70 Prozent war man sehr zufrieden. Die Merkmale einer Geschäftsprozess-Orientierung wurden diskutiert und auf die eigene Situation hin bewertet: Größere, unbekannte Verbesserungspotenziale wurden nicht eruiert.



AUF CD: QUICK-CHECK PROZESSREIFE



„Der BISS-Prozess ist wichtig für uns, die Umsetzung muss von allen mitgetragen werden. Ich hoffe, dass die Geschäftsleitung bereit ist Kompetenzen abzugeben. Die vorhandenen Potenziale müssen genutzt werden.“

Rainer Henkel  
Arbeitsanleiter, INTEGRAL

nicht nur um materielle Flüsse, sondern auch um Informations- und Dienstleistungsflüsse sowie Führungs- und Administrationsabläufe. Das Ergebnis des Prozesses wird immer für Kunden erbracht, ganz gleich ob inner- oder außerbetrieblich.

Diese Visualisierung kann mittels eines so genannten Prozess-Steckbriefs vorgenommen werden.

 **ERFAHRUNG INTEGRAL**

Die Erstellung von Prozess-Steckbriefen ist immer eine Arbeit in mehreren Schritten. Das Abgrenzen der Tätigkeitsbereiche gegenüber den „Lieferanten und Kunden“, das Definieren von Zielen und Messgrößen, das Aufsetzen von Verfahrensabläufen etc. ist ggf. ungewohnt und gelingt auch nur im Austausch zwischen den einzelnen Prozessen. Dabei ist das Ziel ein ähnliches wie beim Puzzeln: Wenn am Ende alle Steckbriefe so in einander greifen, dass man die Prozess-Landkarte ohne Lücken „befahren“ kann, dann ist man den kundenorientierten Abläufen ein großes Stück näher gekommen.



Prozess-Steckbrief zum Schulmilch-Lieferservice bei INTEGRAL



*„Gute Analyse, neue zukunftsorientierte Sichtweisen und Anregungen für betriebliche Prozesse, ein allzu umfassender Projektplan. Weniger wäre hier vielleicht mehr gewesen.“*

*Maria Kappes-Tucholke  
Sozialarbeiterin, INTEGRAL*



### **Prozessoptimierung**

Innerhalb der Prozesse wird dann die jeweilige Leistung optimiert und die Verlustleistung minimiert werden. Hierbei geht es in der Regel um folgende Aspekte:

- Wie erkenne ich, dass ich das Richtige mache?
- Was muss ggf. grundsätzlich verändert und nicht nur optimiert werden?
- Wie kann ich die Leistung noch näher an die Erwartungen der Kunden bringen?
- Wie kann ich die Qualität der Leistungen steigern?
- Wie kann ich die Leistung, das Ergebnis schneller anbieten bzw. erreichen?
- Wie kann ich die Leistung zu geringeren Kosten anbieten?

Sozialwirtschaftliche Betriebe als Organisation in der Form von definierten, abgegrenzten und messbaren Prozessen zu beschreiben, ist eine hohe Herausforderung. Aber sie führt zu neuen Erkenntnissen und Einblicken und trägt damit ganz wesentlich dazu bei,

- kundenorientierter zu werden,
- effizienter und effektiver zu arbeiten,
- die Transparenz über die Dinge zu erhöhen und
- über die Nahtstellen der Prozesse die Zusammenarbeit zu fördern.

Prozessoptimierung in  
sozialwirtschaftlichen Betrieben

## Erweiterung der Stakeholder-Beziehungen

Alle bis hierher geschilderten Aktivitäten waren eher intern ausgerichtet; am Analyse-, Bewertungs- und Gestaltungsprozess waren „nur“ Führungskräfte beteiligt. Der Fokus der Verbesserungsaktivitäten lag u.a. auf den Themen Kunden & Maßnahmeteilnehmer, Führung & Mitarbeiter, interne Abläufe & Vereinbarungen. Die interne Sicht, die internen Indikatoren „erzählen“ aber nur die eine Hälfte der Wahrheit. Für die andere Hälfte müssen die Stakeholder selbst befragt werden. Hier stehen die Stakeholder Kunden, Maßnahmeteilnehmer und Mitarbeiter im Fokus des Interesses, da von diesen Gruppierungen relativ großer Einfluss auf die Organisation ausgeübt werden kann. Mit den Eigentümern als weitere wichtige Interessengruppe werden in der Regel regelmäßige Gespräche geführt, so dass hier selten eine Intensivierung der Beziehungen notwendig ist.



AUF CD: SELBSTBEWERTUNG  
DURCH DIE MASSNAHMETEIL-  
NEHMER

Im Rahmen des Projektes wurden folgende Selbstbewertungen/ Befragungen entwickelt und durchgeführt:

- Selbstbewertung durch die Maßnahmeteilnehmerinnen und Maßnahmeteilnehmer
- Selbstbewertung durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (noch nicht umgesetzt)
- Kundenbefragung für die folgenden Kundengruppen: Fallmanager des Kreis-Jobcenters, gewerbliche und öffentliche Kunden, Privatkunden (bei Drucklegung noch in der Durchführung)

Die Selbstbewertung durch die Maßnahmeteilnehmerinnen und -teilnehmer wurde sowohl bei INTEGRAL als auch bei Wurzelwerk erfolgreich durchgeführt und ausgewertet.



ERFAHRUNG INTEGRAL

Die Teilnehmer haben den Fragebogen weitestgehend positiv aufgenommen. Er wird als Wertschätzung der eigenen Arbeit angesehen. Die Bewertung moderiert durch eine unabhängige Person durchzuführen hat sich bewährt. Das Anleitungspersonal sollte den Maßnahmeteilnehmerinnen und -teilnehmern ausreichend Anonymität gewähren, damit eine ehrliche Bewertung erfolgen kann.

# Bewertung & Überprüfung des Projektes

Um den Erfolg des Projektes und damit der exemplarischen Entwicklung bzw. Anpassung und Erprobung der Instrumente zu evaluieren, wurde zu Ende des Projektes eine systematische Bewertung & Überprüfung vorgenommen.

Im Sinne der RADAR-Logik des EFQM-Modells wurden folgende Projekt-Aspekte bewertet:

- Ziele des Projektes und der Führung/des Betriebs
- aus der Selbstbewertung heraus ergriffene Verbesserungsmaßnahmen
- die im Projekt angewandten Instrumente und Vorgehensweisen
- die Umsetzung in Form von Workshops und Arbeitsphasen

Im Detail wurden Einzelaspekte den beteiligten Führungskräften zur Bewertung vorgelegt.

## Die Ergebnisse der Bewertung & Überprüfung

Zwei von vier *Zielen des Projektes*, nämlich

- „Entwicklung von Modellen und Konzepten zur Steigerung der Effizienz und Effektivität sozialwirtschaftlicher Betriebe“ und
- „Implementierung von Elementen professioneller Unternehmenskultur“

wurden teilweise erreicht bzw. man ist ihnen im Rahmen des Projektzeitraums ein Stück näher gekommen.

Den anderen zwei Zielen

- „marktfähiger werden“ und
  - „größere Unabhängigkeit von institutioneller Förderung“
- ist man nach Ansicht der Führungskräfte eher nur geringfügig näher gekommen. Dies wird aber zum größten Teil darauf zurück geführt, dass die Maßnahmen noch nicht alle angegangen oder umgesetzt werden konnten und auch ihre Wirkung noch nicht voll zur Entfaltung kommen konnte.

Diese zweigeteilte Einschätzung findet sich auch bei den Zielen der Führung/des Betriebs wieder, die unter anderen in der neuen Strategie formuliert sind.

Teilweise erreicht bzw. dem Ziel näher gekommen ist man bei

- der „erfolgreichen Vermittlung und Integration“ und
- dem „Abbau von Vermittlungshemmnissen“

Wenig näher gekommen ist man dagegen

- der „langfristigen und nachhaltigen Qualifizierung“;
- der „Wirtschaftlichkeit“ und
- der „Betriebliche Unabhängigkeit“

Ziele des Projektes

Ziele der Führung/des Betriebs



*„Beeindruckt hat mich, dass man mit dem EFQM-Modell als Grundlage eine klarere, differenzierte und umfassendere Sicht auf unser Unternehmen erhält, die eine große Anzahl von Handlungsoptionen eröffnet. Dies birgt aber auch die Gefahr in sich, dass detailverliebte Strategien die Bearbeitung grundsätzlicher Konflikte und Probleme überlagern. Bei der Umsetzung der erarbeiteten Verbesserungsvorschläge/Tools kommt es also darauf an, die Prioritäten ziel- und zukunftsorientiert zu setzen.“*

*Ulrich Severin  
Abteilungsleiter, INTEGRAL*

Diese Einschätzungen decken sich mit den oben genannten. Auch hier erscheint der Zeitfaktor überaus relevant.

Die Verbesserungsmaßnahmen, die im Anschluss an die Selbstbewertung identifiziert und priorisiert wurden, konnten zum Teil bereits vollständig umgesetzt werden (z.B. Befragung der Maßnahmeteilnehmer). Einige sind noch in Aktion, z.B. Feedbackkultur oder Beteiligungsformen. Andere sind noch in den Startschuhen und müssen ihre positiven Auswirkungen erst noch zeigen (z.B. Zielvereinbarungen).

#### Gewöhnung an unbekannte Vorgehensweisen

Die entwickelten, angepassten und eingesetzten Instrumente und Konzepte wurden im Rahmen der Bewertung & Überprüfung durchweg als positiv eingestuft. Bei genauerer Betrachtung ist zu erkennen, dass die *Gewöhnung an unbekannte Vorgehensweisen* zu einer steigenden Zufriedenheit mit diesen führt. Daher sollte eine anfängliche Skepsis gegenüber neuen Instrumenten ernst genommen, aber dieser auch mit Erfahrung begegnet werden.

Die Umsetzung des Projektes in Form der beteiligten, aktiven Personen und der Rahmenbedingungen (Ort, Zeit und Medien) wurde mit mittleren Ergebnissen bewertet. Hier zeigt sich, wie wichtig eine sorgfältige Planung, erfahrene Projektleiter und förderliche Rahmenbedingungen (vor allem gute Workshop-Räume außerhalb des Betriebs) sind.

#### Veränderungen angeschoben

Im Anschluss an die Bewertung & Überprüfung wurde das weitere Vorgehen nach Abschluss des Projektes thematisiert und diskutiert. Auch hier zeigt sich, dass der Veränderungsprozess angeschoben, aber noch lange nicht abgeschlossen ist. Das Unternehmen INTEGRAL hat mit dem Projekt und der vorliegenden Toolbox Instrumente und Herangehensweisen entwickelt, angepasst und ausprobiert, die nun für andere sozialwirtschaftliche Betriebe zur Verfügung und Erprobung stehen. Bei INTEGRAL selbst wird der erstellte Maßnahmenplan, die Kundenbefragungen und die Selbstbewertungen durch die Mitarbeiter die weitere Umsetzung in der nächsten Zeit bestimmen.

# Zusammenfassung

---

Unternehmen der Sozialwirtschaft stellen sich dem Wettbewerb! Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften integrieren nicht nur die Maßnahmeteilnehmerinnen und Maßnahmeteilnehmer in die Wirtschaft, sondern auch verstärkt die eigene Organisation in das System der Wirtschaftswelt.

Dies geht nicht ohne Konzept. Die dazu notwendigen Veränderungen in der internen Organisationsstruktur und im Denken und Handeln der Führungskräfte und Mitarbeiter sind zum Teil sehr umfassend. Vor allem der *Perspektivwechsel* vom Auftragnehmer der Arbeitsverwaltung zum Kunden-Dienstleister erfolgt nicht von heute auf morgen. Zukünftig müssen zum einen die Kunden Arbeitsverwaltung und Maßnahmeteilnehmer und zum anderen auch die privaten und gewerblichen Abnehmer stärker fokussiert werden. Kundenorientierung und das Messen des Erfolges mittels Zahlen, Daten und Fakten als Merkmale zeitgemäßer Unternehmensausrichtung sind damit für Unternehmen der Sozialwirtschaft nicht simpel und doch unumgänglich.

Perspektivwechsel

Wie der Spagat vollzogen und angegangen werden kann, zeigen die vorliegende Broschüre und die darin vorgestellten Instrumente. Zum Einstieg in den Prozess der Organisationsentwicklung liegen zwei so genannte *Quick-Checks* vor. Diese Checks ermöglichen mit minimalem Ressourcenaufwand eine umfassende Diagnose bezüglich der Reife des eigenen Unternehmens hinsichtlich der Organisationsstrukturen bzw. der Prozessorientierung und des Prozessmanagements. Die Diagnose in der Form einer Selbstbewertung zeigt die aktuellen Verbesserungspotenziale und Handlungsfelder auf, die dann mit den so genannten *Excellence-Tools* vertiefend bearbeitet werden können.

Quick-Checks und Excellence-Tools

Die Excellence-Tools thematisieren die betrieblichen Handlungsfelder bzw. die *Erfolgsfaktoren exzellenten Wirtschaftens*:

Erfolgsfaktoren exzellenten Wirtschaftens

- Die Rolle der internen und externen Interessengruppen und die Ausrichtung des eigenen Unternehmens auf die Bedürfnisse dieser Personengruppen (Stakeholder-Analyse)
- Die Überprüfung der aktuellen Strategie, mit der das Unternehmen seine Aktivitäten ausrichtet und steuert. Ggf. Anpassung der Strategie im Hinblick auf die Stakeholder-Ausrichtung (Strategie-Check)
- Die Selbstbewertung des Unternehmens mittels eines am EFQM-Modell für Excellence angelehnten Bewertungsrasters
- Die Priorisierung der identifizierten Verbesserungspotenziale und die konsequente Abarbeitung in Form von Projekt- oder Maßnahmenplänen
- Das Aufsetzen eines kundenorientierten Prozessmanagements
- Die Befragung von Stakeholdern bzw. die Selbstbewertung durch Stakeholder



*„Natürlich sind Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften „etwas ganz Besonderes.“ Natürlich lassen sich Management- und Qualitätssicherungssysteme, die für Wirtschaftsbetriebe entwickelt wurden, nicht unangepasst eins zu eins auf sie anwenden.*

*Aber ebenso natürlich folgt aus der „Besonderheit“ nicht die gänzliche „Unanwendbarkeit“ solcher Systeme.*

*Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften und ihre Belegschaften müssen erkennen und lernen, dass sehr viele ihrer Probleme nur scheinbar unauflöslich komplex sind. Bei entsprechender Analyse sind sie sehr wohl sortier- und damit auch auflösbar.*

*Zwei Besonderheiten sind ebenso zu erkennen wie die Tatsache, dass das Besondere hierin erschöpft ist:*

■ *Die Rolle von Maßnahmeteilnehmerinnen und -teilnehmern lässt sich nicht alternativ als „Mitarbeit“ oder „Kundschaft“ identifizieren, sondern umfasst Elemente von beidem.*

■ *Wirtschaftlichkeit ist nicht Selbstzweck, gleichwohl aber unabdingbare Voraussetzung für die ideelle Zielsetzung. In allen anderen Fragen sind Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften „ganz normal.“ Sie können und sollten daher das Erleichterungs- und Strukturierungspotenzial von Managementsystemen nutzen, um gerade auch in der Verfolgung ihrer ideellen Zielsetzung erfolgreicher sein und bestehen zu können.“*

*Cornelius Schulz  
Geschäftsführer, INTEGRAL*



#### AUF CD: BISS-INSTRUMENTE

Die Quick-Checks und Excellence-Tools sind im Rahmen des EQUAL-Projektes von den Unternehmen INTEGRAL und Wurzelwerk erprobt und für gut befunden worden – dies zeigen die dargestellten Erfahrungen und die persönlichen Statements. Die Instrumente stehen mit dieser Broschüre inkl. CD allen Unternehmen der Sozialwirtschaft zur Verfügung.

#### Kritik, Anmerkungen, Erfahrungen

Wir würden uns freuen, wenn Sie, liebe Leserinnen und Leser, diese Instrumente je nach betrieblicher Lage nutzen, um Ihre Organisation (noch) besser für die zukünftigen Herausforderungen aufzustellen. Gerne nehmen wir Ihre *Kritik oder Anmerkungen zum Einsatz der Instrumente und Ihre Erfahrungen* mit diesen entgegen.

„Generierung wirtschaftlicher Integration“ bedeutet die langfristige Sicherung und Entwicklung von Arbeit und Qualifizierung für benachteiligte Zielgruppen des Arbeitsmarktes als dessen integraler Bestandteil. Zu diesem Integrationsprozess einen Beitrag zu leisten, war und ist die Zielstellung des gleichnamigen Teilprojektes der INTEGRAL innerhalb der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft „Wandel – Innovation – Botschaft“

Der Aufgaben- und Wirkungskontext der Unternehmen der Sozialwirtschaft, die als arbeitsmarktpolitische Dienstleister fungieren, erfordert eine ganzheitliche Sicht auf diese Unternehmen, deren Auftraggeber, Kunden, Mitarbeiter, betriebliche Prozesse, Produkte, Marktstellung und -einbindung. Diese Perspektive war handlungsleitend für die Entwicklung der „Toolbox für Organisationsentwicklung (BISS)“. Mit der Vorstellung dieses Werkzeugkastens zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung versteht sich dessen Entwicklung jedoch nicht als abgeschlossen.

Die Komplexität der Aufgabenstellung und die Vielfalt der potenziellen Nutzer sollte in der Anwendung zur Entwicklung ergänzender Instrumente und der *Weiterentwicklung* der schon vorhandenen führen. Ein auch über den Träger der Entwicklungspartnerschaft organisierter Austausch könnte diesen Prozess fortschreiben und dynamisieren.

Weiterentwicklung der Toolbox

Indem Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften als sozialwirtschaftliche Unternehmen ihre (betriebs-)wirtschaftliche

*„Der Organisationsentwicklungsprozess hat in unserer Firma deutlich gemacht, wo die entscheidenden Verbesserungspotenziale für unsere Arbeit liegen und damit einen wichtigen Prozess in Gang gesetzt. Auf die weitere Umsetzung bin ich sehr gespannt.“*

*Dr. Susanne Schober  
Abteilungsleiterin, INTEGRAL*







„Als roter Faden während des gesamten Prozesses erwies sich, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine überaus wichtige Rolle spielen und sich dies konsequenterweise in den gemeinsam erarbeiteten Unternehmenszielen niedergeschlagen hat. Zwischen Realität und Zielsetzung klafft derzeit noch eine Lücke, die es zu schließen gilt. Damit verbinde ich eine große Hoffnung.“

Kirsten Dinnebier

Referentin für Berufliche Orientierung, INTEGRAL

### Marktnähe der Strukturen

Entwicklung vorantreiben, ihre arbeitsmarktpolitische Effektivität steigern und wirtschaftliche Effizienz erhöhen, leisten sie einen Beitrag zur Generierung wirtschaftlicher Integration. Folgerichtig bedarf es nicht nur der *Marktnähe der Strukturen*, sondern auch der Tätigkeits- und Arbeitsfelder, um insbesondere langzeitarbeitslose Menschen wieder an den allgemeinen Arbeitsmarkt heranzuführen, erfolgreich zu integrieren und zugleich notwendige Deckungsbeiträge zu erwirtschaften.

### Verzahnung von Geschäfts-, Arbeits- und Integrationsprozessen

Geförderte qualifizierende Beschäftigung als integraler Bestandteil des Arbeitsmarktes bedingt daher zugleich eine verstärkte Kooperation mit der (regionalen) Wirtschaft. Die Optimierung der Unternehmensprozesse seitens der Sozialwirtschaft ermöglicht es dieser zudem, mit der Wirtschaft eine gemeinsame Sprache zu finden und eine bessere *Verzahnung von Geschäfts-, Arbeits- und Integrationsprozessen* einzuleiten.

Allerdings müssen diese Verschränkungen sich gegenwärtig (noch) in den engen Interpretationsspielraum der Kriterien „Zusätzlichkeit“ und „in öffentlichem (Gemeinwohl-) Interesse“ einfügen. Dabei ist klar: Arbeitsmarktpolitisch gemeinnützige Organisationen unterhalten ihre steuerrechtlich als Zweckbetriebe anerkannten wirtschaftlichen Geschäftsbereiche, um benachteiligte Zielgruppen in den allgemeinen Arbeitsmarkt zu integrieren und nicht, um wettbewerbsverzerrend zusätzliche Umsätze mit subventionierten Arbeitskräften zu erzielen.

### Kriterium „öffentliches Interesse“

Doch ebenso gilt für die Generierung wirtschaftlicher Integration: Es ist Zeit, dass nicht das jeweilige Tätigkeitsfeld geförderter qualifizierender Arbeit, somit das Vehikel, sondern Ziel, Zweck und Ergebnis und damit die Integration Langzeitarbeitsloser in den allgemeinen Arbeitsmarkt den Ansatzpunkt für die Erfüllung der Kriterien „Zusätzlichkeit“ und „öffentliches Interesse“ bilden.

# Die beteiligten Unternehmen

## INTEGRAL GmbH

Die INTEGRAL GmbH ist eine gemeinnützige Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft in kommunaler Trägerschaft des Landkreises Marburg-Biedenkopf und der Stadt Marburg. Der Landkreis Marburg-Biedenkopf (Mittelhessen) ist eine der bundesweit 49 Optionskommunen und daher allein zuständig für Menschen, die erwerbslos sind und eine Grundsicherung gemäß SGB II (Arbeitslosengeld II) erhalten.

INTEGRAL wurde 1992 gegründet und bietet seitdem Beratung, Beschäftigung, Qualifizierung, Ausbildung und Vermittlung für erwerbslose Menschen, um ihnen einen Ein- oder Wiedereinstieg in das Arbeitsleben zu ermöglichen. Primäres Ziel ist die möglichst nachhaltige Integration in den allgemeinen Arbeitsmarkt.

In den Tätigkeitsfeldern Garten- und Landschaftsbau, Produkt- und Wertstoffrecycling, Renovierung, Schulmilch-Lieferservice sowie Schulkioske/Kantinen bzw. in Kooperationspartnerschaft mit öffentlichen Einrichtungen und anderen Betrieben bietet INTEGRAL arbeitsmarktnah Ausbildung, Qualifizierung und qualifizierende Beschäftigung in Arbeitsgelegenheiten mit Mehraufwandsentschädigung.

Darüber hinaus unterhält INTEGRAL einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb, um die gemeinnützigen Zweckbetriebe anteilig zu refinanzieren.

Die Abteilungen Betriebssozialarbeit und Berufliche Qualifizierung flankieren bedarfsorientiert und strukturiert im Prozess einer vermittlungsorientierten Beratung und Begleitung den Abbau von Vermittlungshemmnissen und die Förderung individueller Stärken der Maßnahmeteilnehmerinnen und Maßnahmeteilnehmer, um ihre Chancen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt zu verbessern.



## Die Trifolium – Beratungsgesellschaft mbH

- versetzt Organisationen/Unternehmen mit individuell zugeschnittenen Konzepten in die Lage, ihren eigenen erfolgreichen Weg nachhaltigen Wirtschaftens zu erkennen und zu beschreiten;
- setzt dies durch die Beratung zum Aufbau einer prozessorientierten Organisationsstruktur, z. B. in Anlehnung an das EFQM-Modell um;
- verfügt über langjährige Erfahrungen in der Umsetzung nachhaltigen Wirtschaftens mit Wirtschaftsunternehmen und Non-profit-Organisationen wie z. B. Schulen, Bildungsträgern und Vereinen;
- arbeitet in Projekten zur Entwicklung innovativer zukunftsfähiger Instrumente und Konzepte, u. a. gefördert durch das BMBF, das BMWA und BMAS (Gemeinschaftsinitiative EQUAL), die Deutsche Bundesstiftung Umwelt oder die EU;
- sichert die Qualität und die fundierte Weiterentwicklung der eingesetzten Konzepte und Instrumente durch die Kooperation mit wissenschaftlichen Institutionen und seinen Netzwerkpartnern.





*„Eine ausgezeichnete Gelegenheit sich mit allen Verantwortlichen innerhalb sehr kurzer Zeit konzentriert auszutauschen.“*

*Bärbel Simon  
Betriebsleitung, Wurzelwerk*



*„Kurz, prägnant und schnelles Ergebnis.“*

*Reinhard Eilmes  
Betriebsleitung, Wurzelwerk*



**Wurzelwerk  
gemeinnützige Gesellschaft für Arbeit und Umwelt mbH**

Schwerpunkt der „Wurzelwerk, gemeinnützige Gesellschaft für Arbeit und Umwelt mbH“ im südhessischen Groß-Umstadt ist die qualifizierende Beschäftigung von arbeitslosen Jugendlichen (40 Plätze) und Langzeitarbeitslosen (40 Plätze). Dies ist in der Wurzelwerk gGmbH eine Kombination aus angeleiteter Arbeit, sozialpädagogischer Beratung, Kurs- und Gruppenangeboten und individuellen Fortbildungen. Ziel ist es, der Ausgrenzung von Arbeitslosen entgegenzuwirken, sie zu unterstützen und ihre Chancen auf Eingliederung in den regulären Arbeitsmarkt zu erhöhen. Der Leitgedanke des diakonischen Betriebes, „der Mensch steht im Mittelpunkt unseres Handelns“, spiegelt sich in seinen Tätigkeiten und seiner Ausrichtung wider.

Hauptkooperationspartner sind die Kreisagentur für Beschäftigung des Landkreises Darmstadt-Dieburg und die zum Kreis Offenbach gehörende Kommserve gGmbH. Die Jugendwerkstatt wird vom Land Hessen und dem Europäischen Sozialfonds kofinanziert.

# Literatur und Links

---

- [www.integral-online.de](http://www.integral-online.de)
  - [www.trifolium.org/www.nachhaltigkeit.de](http://www.trifolium.org/www.nachhaltigkeit.de)
  - [www.wurzelwerk-online.de](http://www.wurzelwerk-online.de)
  - [www.sustainable-excellence.de/downloads.html](http://www.sustainable-excellence.de/downloads.html)
  - [www.bagarbeit.de](http://www.bagarbeit.de)
  - [www.bagequal.de](http://www.bagequal.de)
  - [www.kompaktnet.de](http://www.kompaktnet.de)
  - [www.deutsche-efqm.de](http://www.deutsche-efqm.de)
  - [www.fruehwarnsysteme.net](http://www.fruehwarnsysteme.net)
- 
- **Arbeitsgruppe „Betriebliche Frühwarnsysteme“ des Nationalen Thematischen Netzwerks „Lebenslanges Lernen in KMU“ im Rahmen von EQUAL (Hg.):** Toolbox Frühwarnsysteme für KMU, Eigenverlag (siehe Links).
  - **Baedeker, Carolin; Rohn, Holger (2006):** Instrumente für nachhaltiges Wirtschaften, in: Tiemeyer, Ernst; Wilbers, Karl (Hg.): Berufliche Bildung für nachhaltiges Wirtschaften. Konzepte – Curricula – Methoden – Beispiele, Bielefeld, W. Bertelsmann Verlag, S. 223-230.
  - **Baedeker, Carolin; Rohn, Holger (2005):** Empowerment in KMU, in: Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hg.): Empowerment. Eine Handreichung für die Projektarbeit im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative Equal, Bonn, Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, S. 33-36.
  - **Baedeker, Carolin; Meier, Stefan; Rohn, Holger (2005):** Kommunikation und Qualifizierung für nachhaltige Organisationsentwicklung, in: Michelsen, Gerd; Godemann, Jasmin (Hg.): Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis, München, oekom verlag, S. 629-640.
  - **Baur, Angelika; Merten, Thomas; Lörcher, Michael (2005):** Handlungsanleitung zur Entwicklung der Prozessreife in prozessorientierten Unternehmen, Kissing, Weka Media.
  - **Brentel, Helmut; Klemisch, Herbert; Rohn, Holger (Hg.) (2003):** Lernendes Unternehmen. Konzepte und Instrumente für eine zukunftsfähige Unternehmens- und Organisationsentwicklung, Wiesbaden, Westdeutscher Verlag.
  - **Busch, Timo; Liedtke, Christa (2004):** Zukunftsfähige Innovationen. Erste Schritte zum nachhaltig wirtschaftenden Unternehmen. Potenziale erkennen und nutzen, um eine starke Wettbewerbsposition für die Zukunft zu sichern. Wuppertal Spezial 30, Wuppertal, Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie.

- **Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (Hg.) (2004):** Messung von Nachhaltigkeit, Berlin, Duncker & Humblot.
- **European Foundation for Quality Management (2003):** Das EFQM-Modell für Excellence, Eigenverlag.
- **Fritz, Sigrun (2006):** Ökonomischer Nutzen weicher Kennzahlen, Zürich, vdf Hochschulverlag.
- **Hartmann, Dorothea; Brentel, Helmut; Rohn, Holger (2006):** Lern- und Innovationsfähigkeit von Unternehmen und Organisationen. Kriterien und Indikatoren. Wuppertal Paper 156, Wuppertal, Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie.
- **Merten, Thomas (2007):** KURSCheck – ein Selbstbewertungsinstrument für Schulen und Unternehmen. Ein Beitrag im Rahmen von Auf KURS in die Zukunft – Kooperation Schule-Wirtschaft gestalten, Eigenverlag.
- **Merten, Thomas; Rohn, Holger (2005):** Sustainable Excellence – ein Konzept zu einer ressourceneffizienten und nachhaltigen Unternehmensentwicklung, in: Liedtke, Christa; Busch, Timo (Hg.): Materialeffizienz. Potenziale bewerten, Innovationen fördern, Beschäftigung sichern, München, oekom, S. 217-226.
- **Merten, Thomas; Baur, Angelika (2003):** Selbstbewertung von Geschäftsprozessen, in: Lutz, Ulrich; Nehls-Sahabandu, Martina (Hg.): Betriebliches Umweltmanagement, Neidlingen.
- **Mertineit, Klaus-Dieter; Exner, Verena (2003):** Berufsbildung für eine nachhaltige Entwicklung: Erfolgreiche Praxisbeispiele aus Betrieben, Berufsschulen und Bildungsstätten, Köln, Deutscher Wirtschaftsdienst.
- **Schmelzer, Hermann J.; Sesselmann, Wolfgang (2006):** Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. Hanser Verlag, 5. Auflage.
- **Sustainable Excellence Group (Hg.):** Sustainable Excellence, Eigenverlag der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (Download: siehe Links).
- **Westermann, Udo; Merten, Thomas; Baur, Angelika (2003):** Nachhaltige Prozessbewertung mittels des Sustainable Excellence Ansatzes, in: Linne, Michael; Schwarz, Gudrun (Hg.): Handbuch nachhaltige Entwicklung, Leverkusen, Leske und Budrich, S. 343-354.

# BISS-Toolbox auf CD

## Quick-Checks

- **Quick-Check Organisationsreife**  
Anleitung zur Durchführung des Quick-Checks Organisationsreife, Arbeits- und Bewertungsblatt
- **Quick-Check Prozessreife**  
Anleitung zur Durchführung des Quick-Checks Prozessreife  
Excel-Tool mit automatischer Auswertung und Grafikgenerierung

## Excellence-Tools

- **Stakeholder-Analyse**  
Übersicht über mögliche Stakeholder sozialwirtschaftlicher Unternehmen  
Portfolio-Vorlage zur Priorisierung und Einsortierung von Stakeholdern
- **Strategie-Check**  
Matrix zur Überprüfung der vorhandenen Strategie

- **Selbstbewertung**  
Das erweiterte EFQM-Modell für sozialwirtschaftliche Unternehmen (Grafik)  
Die RADAR-Methodik als Managementkreislauf (Grafik)  
Themenliste für die Selbstbewertung  
Bewertungsformulare für Befähiger und Ergebnisse
- **Maßnahmenplan**  
Matrix zur Erstellung eines Maßnahmenplans, inkl. Beispiel
- **Prozess-Landkarte**  
Vorlage zur Erstellung einer Prozess-Landkarte, inkl. Beispiel
- **Prozess-Steckbrief**  
Vorlage zur Erstellung eines Prozess-Steckbriefs, inkl. Beispiel
- **Selbstbewertung durch die Maßnahmeteilnehmer**  
Vorlage für die Durchführung einer Selbstbewertung durch die Maßnahmeteilnehmer (Fragebogen)  
Excel-Tool mit automatischer Auswertung und Grafikgenerierung



Erstellt im Rahmen der Entwicklungspartner-  
schaft „Wandel – Innovation – Botschaft“.  
Gefördert durch das Bundesministerium für  
Arbeit und Soziales (BMAS) und  
den Europäischen Sozialfonds (ESF).

