

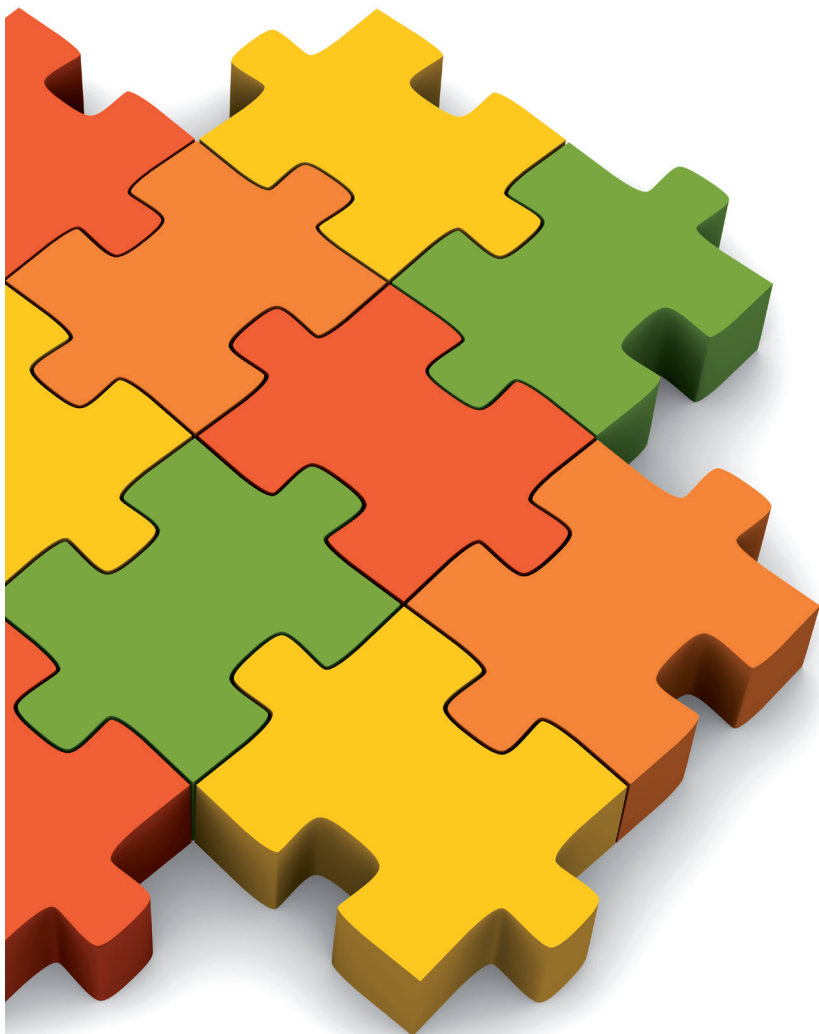


Bundesverwaltungsamt



Deutsches **CAF-Zentrum**

# Bewertungsbogen CAF 2013



**Bundesverwaltungsamt**  
Der zentrale Dienstleister des Bundes

## **HERAUSGEBER**

### **Bundesverwaltungsamt**

Deutsches CAF-Zentrum  
50728 Köln

### **Kontakt**

Dr. Astrid Stein

Telefon: 022899358-4756

E-Mail: [caf-netzwerk@bva.bund.de](mailto:caf-netzwerk@bva.bund.de)

Internet: [www.caf-netzwerk.de](http://www.caf-netzwerk.de)  
[www.bundesverwaltungsamt.de](http://www.bundesverwaltungsamt.de)

### **Bildnachweis**

Titelbild: [iStockphoto.com](http://iStockphoto.com)

© Bundesverwaltungsamt

Köln, im Mai 2013

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	Seite 4
Vorblatt: Kennzeichnung der Selbstbewertung .....	Seite 5
Hinweise zum Vorgehen .....	Seite 6
Bewertungsskala für die Befähigerkriterien (Themenfelder 1 bis 5) .....	Seite 7
Themenfeld 1: Führung .....	Seite 8
Themenfeld 2: Strategie und Planung .....	Seite 26
Themenfeld 3: Personal .....	Seite 38
Themenfeld 4: Partnerschaften und Ressourcen .....	Seite 53
Themenfeld 5: Prozesse .....	Seite 77
Bewertungsskala für die Ergebniskriterien (Themenfelder 6 bis 9) .....	Seite 90
Themenfeld 6: KundInnen-/BürgerInnenbezogene Ergebnisse .....	Seite 91
Themenfeld 7: MitarbeiterInnenbezogene Ergebnisse .....	Seite 103
Themenfeld 8: Ergebnisse sozialer Verantwortung .....	Seite 115
Themenfeld 9: Wichtigste Leistungsergebnisse .....	Seite 124

## Vorwort

CAF steht für Common Assessment Framework und bezeichnet das Qualitätsmanagementmodell für die öffentliche Verwaltung Europas. Die 28 Kriterien des Modells sind das Herzstück der eigentlichen Selbstbewertung. Sie führen die interne Bewertungsgruppe mit ihrer Fülle an Beispielen guter Praxis in Europa, durch die neun Themenfelder des Modells und ermöglichen so eine umfassende und systematische Analyse der Stärken und Verbesserungspotentiale der Organisation. Die Bewertungsergebnisse bieten eine hervorragende Basis für die Entwicklung und Umsetzung der am dringendsten notwendigen Verbesserungsmaßnahmen.

Insgesamt besteht der CAF-Selbstbewertungsprozess aus 10 Schritten. Die Durchführung der Selbstbewertung ist Schritt 5. Die einzelnen Schritte des Gesamtprozesses sind ausführlich in einem „Leitfaden für die Praxis“ beschrieben. Hintergründe zur Entwicklung und Zielsetzung des CAF enthält die Broschüre „Common Assessment Framework – Verbesserung öffentlicher Organisationen durch Selbstbewertung“. Hier werden auch Zielrichtung und Bedeutung der neuen Themenfelder und der zugehörigen Kriterien erläutert. Diese Erläuterungen sollten für die Bewertung herangezogen werden. Alle Unterlagen finden Sie auf den Internetseiten des Deutschen CAF-Zentrums unter [www.caf-netzwerk.de](http://www.caf-netzwerk.de) zum kostenlosen Herunterladen oder Bestellen.

Die Erfahrungen vieler CAF-Selbstbewertungsgruppen haben gezeigt, dass sowohl die Bewertung auf Kriterienebene als auch auf Ebene der Beispiele Vorteile bieten kann. Oftmals werden in einer ersten CAF-Selbstbewertung die Beispiele als besonders hilfreich für das Verständnis des jeweiligen Kriteriums empfunden.

## Kennzeichnung der Selbstbewertung

Bewertungsgruppe	
Kennung des Arbeitsbogens	
Datum der 1. Bewertungsrunde	
Datum der 2. Bewertungsrunde	

## Schritt 5 des CAF-Prozesses: Die Selbstbewertung durchführen

### Hinweise zum Vorgehen



Es empfiehlt sich, in der 1. Bewertungsrunde (Einzelbewertung) so vorzugehen:

- Legen Sie sich das Blatt mit der Bewertungsskala neben Ihren Bogen, damit Sie sie immer vor Augen haben.
- Überlegen Sie: Welche Erfahrungen und Beobachtungen habe ich zu dem jeweils zu bewertenden Beispiel gemacht und welche Belege (z. B. Dokumente aller Art, Maßnahmen, Aktivitäten,...) kenne ich?
- Machen Sie Notizen in der Spalte „Erfahrungen, Beobachtungen und Belege“.
- Wählen Sie anhand der Bewertungsskala die aus Ihrer Sicht richtige Bewertungsstufe aus.
- Tragen Sie in der entsprechenden Spalte eine Zahl ein, die Ihrer Bewertung entspricht.
- Wenn Sie über keinerlei Beobachtungen, Erfahrungen und Belege verfügen, können Sie die Spalte k. A. (keine Angabe) ankreuzen.


Eine Gewichtung der einzelnen Beispiele kann, sofern sie von der Organisation überhaupt vorgenommen wird, nach der Einzelbewertung oder am Ende der Konsensrunde durchgeführt werden.

Ihr

Deutsches CAF-Zentrum

## Bewertungsbogen CAF 2013

### Bewertungsskala für die Themenfelder 1 - 5

Phase	Punkte	Bewertungsskala
	<b>0-10</b>	Wir sind in diesem Bereich nicht tätig. Wir verfügen über keinerlei oder nur sehr lückenhafte Informationen.
<b>Planung</b>	<b>11-30</b>	Wir haben einen Plan mit entsprechenden Aktivitäten. P(plan)
<b>Durchführung</b>	<b>31-50</b>	Wir setzen diese Aktivität/en um. D(do)
<b>Überprüfung</b>	<b>51-70</b>	Wir überprüfen laufend/nachträglich, ob wir die richtigen Aktivitäten in geeigneter Weise geplant und umgesetzt haben. C(check)
<b>Weiterentwicklung</b>	<b>71-90</b>	Auf der Grundlage unserer laufenden oder nachträglichen Überprüfung nehmen wir bei Bedarf Anpassungen vor. A(act)
<b>PDCA</b>	<b>91-100</b>	Alles was wir tun, planen wir zuerst, setzen es um, nehmen regelmäßig Anpassungen vor und lernen von anderen. Alle unsere Aktivitäten unterliegen einem laufenden Verbesserungszyklus.
	<b>k.A.</b>	Weiß nicht/keine Angabe (bitte ankreuzen)
		0 völlig unwichtig; 1 unwichtig; 2 eher unwichtig; 3 eher wichtig; 4 wichtig; 5 sehr wichtig

## Themenfeld 1: Führung

In einer repräsentativen Demokratie treffen die gewählten PolitikerInnen strategische Entscheidungen und legen die Ziele fest, die sie in den verschiedenen Handlungsfeldern erreichen wollen. Die Führungskräfte der öffentlichen Verwaltung unterstützen die Politik bei der Gestaltung politischer Programme, indem sie auf der Grundlage ihrer Fachkenntnisse als RatgeberInnen tätig werden. Sie sind für die Umsetzung der Programme verantwortlich. Im CAF-Modell wird klar zwischen der Rolle der Politik und der Rolle der Verwaltungsleitung/der Führungskräfte des öffentlichen Sektors unterschieden. Dabei wird die Bedeutung einer guten Zusammenarbeit zwischen beiden AkteurInnen für die Ergebnisse hervorgehoben.

Themenfeld 1 betrifft die Führung der Verantwortlichen der Organisation. Sie haben eine komplexe Aufgabe zu erfüllen. Als gute Führungskräfte schaffen sie Klarheit über den Zweck und die Ziele der Organisation.

Sie schaffen ein Umfeld, in dem die Organisation und ihre MitarbeiterInnen herausragende Leistungen erbringen können, und sorgen für einen geeigneten Steuerungsmechanismus. Sie unterstützen die MitarbeiterInnen der Organisation und pflegen Beziehungen mit allen Interessengruppen, insbesondere mit der Politik.

### Übersicht:

1.1: Der Organisation durch die Entwicklung einer Mission, einer Vision sowie von Werten eine Richtung vorgeben

1.2: Die Organisation, ihre Leistungsfähigkeit und ihre kontinuierliche Verbesserung steuern

1.3: Die Beschäftigten der Organisation motivieren und unterstützen und eine Vorbildfunktion ausüben

1.4: Angemessene Beziehungen zur Politik und zu anderen Interessengruppen pflegen




## Kriterium 1.1


### Der Organisation durch die Entwicklung einer Mission, einer Vision sowie von Werten eine Richtung vorgeben

Die Führungskräfte stellen sicher, dass die Organisation einer klaren Mission und Vision sowie ihren Grundwerten folgt. Das bedeutet, dass sie die Mission (Warum sind wir da? Was ist unser Auftrag?), die Vision (Welchen Weg wollen wir einschlagen? Wonach streben wir?) und die Werte (Was bestimmt unser Verhalten?) entwickeln, um den langfristigen Erfolg der Organisation zu sichern. Sie kommunizieren Mission, Vision und Werte und sorgen für ihre Umsetzung. Jede Organisation braucht Werte, die einen Handlungsrahmen bilden und in Einklang mit ihrer Mission und Vision stehen. Besondere Aufmerksamkeit verdienen jedoch jene Werte, die speziell für eine Organisation des öffentlichen Sektors bedeutsam sind. Mehr noch als private Unternehmen, die den Regeln der Marktwirtschaft unterworfen sind, müssen sich Organisationen des öffentlichen Sektors aktiv für Werte wie Demokratie, Rechtsstaatlichkeit, Bürgernähe, Vielfalt und Gleichstellung der Geschlechter, faire Arbeitsbedingungen, Korruptionsprävention, soziale Verantwortung und Gleichbehandlung einsetzen, da gerade diese Werte auch als Vorbild für die gesamte Gesellschaft dienen. Eine gute Führung schafft Bedingungen, in denen diese Werte gelebt werden können.


**Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Leitung der Organisation unternimmt, um der Organisation eine Richtung vorzugeben - durch das Entwickeln einer Mission, einer Vision und von Werten.**

Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung								
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.		
1.1.1	Die Leitung entwickelt und formuliert die Mission und Vision der Organisation unter Einbeziehung der relevanten Interessengruppen und der Beschäftigten.										


**Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Leitung der Organisation unternimmt, um der Organisation eine Richtung vorzugeben - durch das Entwickeln einer Mission, einer Vision und von Werten.**

Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung							
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.	
1.1.2	Die Leitung schafft einen Werterahmen, der für alle Mitglieder in der Organisation handlungsleitend ist. Er ist auf die Mission, Vision der Organisation ausgerichtet und berücksichtigt die allgemeinen Werte des öffentlichen Sektors (z. B. Rechtmäßigkeit, Gleichbehandlung, Unbestechlichkeit).									
1.1.3	Die Leitung sorgt für eine breite Kommunikation der Mission, Vision, der Werte sowie der strategischen und operativen Ziele an alle Beschäftigten und andere Interessengruppen.									

**Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Leitung der Organisation unternimmt, um der Organisation eine Richtung vorzugeben - durch das Entwickeln einer Mission, einer Vision und von Werten.**

Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung							
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.	
1.1.4	Die Leitung passt ihre Mission, Vision, Werte und Ziele laufend an Veränderungen des Umfeldes (z. B. politische, ökonomische, sozio-kulturelle, technologische und demografische Entwicklungen) an.									
1.1.5	Die Leitung entwickelt ein Managementsystem, das unethischem Verhalten vorbeugt und die Beschäftigten im Umgang mit Wertekonflikten und Unvereinbarkeiten unterstützt.									

**Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Leitung der Organisation unternimmt, um der Organisation eine Richtung vorzugeben - durch das Entwickeln einer Mission, einer Vision und von Werten.**


Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung							
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.	
1.1.6	Die Leitung betreibt Korruptionsprävention, indem potenzielle Interessenkonflikte identifiziert und den Beschäftigten Richtlinien für den Umgang mit ihnen zur Verfügung gestellt werden.									
1.1.7	Die Leitung stärkt das gegenseitige Vertrauen, die Loyalität und die gegenseitige Achtung innerhalb der Organisation (z. B. durch Definieren von Standards guter Führung, durch Evaluierung der Mission, Vision und der Werte).									

## Kriterium 1.2


### Die Organisation, ihre Leistungsfähigkeit und ihre kontinuierliche Verbesserung steuern

Führungskräfte entwickeln das Managementsystem einer Organisation, setzen es um und passen es bei Bedarf an. Eine geeignete Organisationsstruktur mit klaren Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten auf allen Ebenen sowie festgelegte Führungs-, Unterstützungs- und Kernprozesse sollten eine effiziente Umsetzung der Strategie der Organisation für Ergebnisse (Output) und Wirkungen (Outcome) sicher stellen. Management und Steuerung beruhen auf festgelegten, messbaren Zielen, welche die Ergebnisse und Wirkungen der Organisation widerspiegeln. Integrierte Steuerungssysteme verknüpfen Ergebnisse und Wirkungen mit den Ressourcen und steuern auf der Grundlage von Fakten. Dies ermöglicht eine regelmäßige Überprüfung der Leistungen und der Ergebnisse. Führungskräfte sind für die Verbesserung der Leistung verantwortlich. Sie bereiten die Organisation auf die Zukunft vor, indem sie die zur Erfüllung der Mission notwendigen Veränderungen herbeiführen. Das Anstoßen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ist ein wesentliches Ziel des Qualitätsmanagements. Führungskräfte schaffen die Grundlage für kontinuierliche Verbesserung, indem sie eine offene Kultur der Innovation und des Lernens fördern.


**Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Leitung der Organisation unternimmt, um die Organisation, ihre Leistungsfähigkeit und ihre kontinuierliche Verbesserung zu steuern.**

Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung							
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.	
1.2.1	Die Leitung legt angemessene Strukturen fest (Ebenen, Funktionen, Zuständigkeiten und Kompetenzen) und stellt ein System für die Steuerung von Prozessen und Partnerschaften in Übereinstimmung mit Strategie und Planung und den Bedürfnissen und Erwartungen der Interessengruppen sicher.									


**Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Leitung der Organisation unternimmt, um die Organisation, ihre Leistungsfähigkeit und ihre kontinuierliche Verbesserung zu steuern.**

Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung							
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.	
1.2.2	Die Leitung identifiziert und priorisiert notwendige Veränderungen der Strukturen, der Leistung und des Managements der Organisation.									
1.2.3	Die Leitung definiert messbare Ergebnis- und Wirkungsziele für alle Ebenen und Bereiche der Organisation. Dabei werden die Bedürfnisse und Erwartungen der verschiedenen Interessengruppen ausbalanciert und die kundInnenspezifischen Bedürfnisse berücksichtigt (z. B. Gender Mainstreaming, Diversität).									

**Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Leitung der Organisation unternimmt, um die Organisation, ihre Leistungsfähigkeit und ihre kontinuierliche Verbesserung zu steuern.**


Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung							
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.	
1.2.4	Die Leitung entwickelt ein Management-Informationssystem, das Folgendes enthält: Informationen aus dem Risikomanagement, aus dem internen Kontrollsystem, kontinuierliche Informationen über die Zielerreichung der Organisation auf strategischer und operativer Ebene (z. B. Balanced Scorecard).									
1.2.5	Die Leitung wendet die TQM-Prinzipien an und führt ein Qualitätsmanagement-System/ eine Zertifizierung ein, mit z. B. CAF, EFQM oder ISO 9001.									

**Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Leitung der Organisation unternimmt, um die Organisation, ihre Leistungsfähigkeit und ihre kontinuierliche Verbesserung zu steuern.**

Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung								
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.		
1.2.6	Die Leitung formuliert eine E-Government-Strategie, die an den strategischen und operativen Zielen der Organisation ausgerichtet ist.										
1.2.7	Die Leitung gestaltet angemessene Bedingungen für Prozess- und Projektmanagement und Teamarbeit.										
1.2.8	Die Leitung schafft Voraussetzungen für effektive interne und externe Kommunikation und ist sich bewusst, dass Kommunikation einer der bedeutendsten Erfolgsfaktoren von Organisationen ist.										



**Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Leitung der Organisation unternimmt, um die Organisation, ihre Leistungsfähigkeit und ihre kontinuierliche Verbesserung zu steuern.**


Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung								
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.		
1.2.9	Die Leitung zeigt Engagement für kontinuierliche Verbesserung und Innovation in der Organisation, indem sie eine Innovationskultur und kontinuierliche Verbesserung fördert und das Feedback durch die Beschäftigten anregt.										
1.2.10	Die Leitung kommuniziert die Gründe für Veränderungsinitiativen und die erwarteten Auswirkungen an die Beschäftigten und relevante Interessengruppen.										

### Kriterium 1.3


#### Die Beschäftigten der Organisation motivieren und unterstützen und eine Vorbildfunktion ausüben

Führungskräfte motivieren und unterstützen die Beschäftigten durch ihr persönliches Verhalten und ihr Personalmanagement. Als Vorbilder spiegeln Führungskräfte die festgelegten Ziele und Werte wider und fördern so ein entsprechendes Verhalten der Beschäftigten. Die Beschäftigten werden von den Führungskräften beim Erfüllen ihrer Aufgabenstellung unterstützt. Ein Führungsstil, der auf gegenseitigem Feedback, Vertrauen und offener Kommunikation basiert, motiviert die MitarbeiterInnen, zum Erfolg der Organisation beizutragen. Neben dem persönlichen Führungsverhalten sind auch die Leitung der Organisation und das Management-System wichtige Faktoren für die Motivation und Unterstützung der Beschäftigten. Das Delegieren von Aufgaben und Zuständigkeiten einschließlich Verantwortung ist ein wesentlicher Grundstein für die Motivation der MitarbeiterInnen. Motivierend wirken zudem Möglichkeiten der persönlichen Weiterentwicklung und Weiterbildung sowie ein System für die Anerkennung und Belohnung von Leistungen.


**Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Leitung der Organisation unternimmt, um die Beschäftigten zu motivieren, zu unterstützen und eine Vorbildfunktion auszuüben.**

Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung									
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.			
1.3.1	Die Leitung übernimmt eine Vorbildfunktion, indem sie persönlich in Übereinstimmung mit den festgelegten Zielen und Werten handelt.											
1.3.2	Die Leitung fördert eine Kultur des gegenseitigen Vertrauens und der Achtung zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen, indem Diskriminierungen aller Art proaktiv entgegengewirkt wird.											


**Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Leitung der Organisation unternimmt, um die Beschäftigten zu motivieren, zu unterstützen und eine Vorbildfunktion auszuüben.**

Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung							
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.	
1.3.3	Die Leitung bezieht die Beschäftigten in die wichtigsten Themen der Organisation ein und informiert sie regelmäßig.									
1.3.4	Die Leitung unterstützt die Beschäftigten dabei, ihre Vorgaben, Pläne und Ziele zu erreichen, um so die Erfüllung der Organisationsziele zu steigern.									
1.3.5	Die Leitung gibt allen Beschäftigten Feedback, um die Leistung von Teams und Einzelnen zu verbessern.									

**Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Leitung der Organisation unternimmt, um die Beschäftigten zu motivieren, zu unterstützen und eine Vorbildfunktion auszuüben.**

Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung							
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.	
1.3.6	Die Leitung bestärkt, ermutigt und motiviert die Beschäftigten durch das Übertragen von Befugnissen, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung.									
1.3.7	Die Leitung fördert eine Lernkultur und regt die Beschäftigten an, ihre Fähigkeiten zu entwickeln.									
1.3.8	Die Leitung zeigt persönliche Bereitschaft, Vorschläge der Beschäftigten anzunehmen, indem sie auf konstruktive Kritik angemessen reagiert.									

**Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Leitung der Organisation unternimmt, um die Beschäftigten zu motivieren, zu unterstützen und eine Vorbildfunktion auszuüben.**


Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung							
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.	
1.3.9	Die Leitung erkennt und belohnt die Leistung Einzelner und von Teams an.									
1.3.10	Die Leitung berücksichtigt die individuellen Bedürfnisse und die persönliche Situation der Beschäftigten.									

## Kriterium 1.4


### Angemessene Beziehungen zur Politik und zu anderen Interessengruppen pflegen

Durch gezielten Dialog pflegen die Führungskräfte Beziehungen zu den Interessengruppen. Im öffentlichen Sektor sind die Führungskräfte die Schnittstelle zwischen der Organisation und der politischen Ebene. Kriterium 1.4 beschreibt einen der Hauptunterschiede zwischen Organisationen des öffentlichen und des privaten Sektors. Organisationen des öffentlichen Sektors stehen in vielfältigen Beziehungen zur politischen Ebene. Einerseits können einzelne PolitikerInnen eine Führungsfunktion innehaben, wenn sie gemeinsam mit der Leitung der öffentlichen Organisation Ziele festlegen. Organisationen des öffentlichen Sektors dienen dabei als Ausführungsorgane der politischen Ebene. Andererseits kann die Politik als spezielle Interessengruppe auftreten, mit der sich die Organisation auseinandersetzen muss.


**Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Leitung der Organisation unternimmt, um angemessene Beziehungen zur Politik und zu anderen Interessengruppen zu pflegen.**

Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung								
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.		
1.4.1	Die Leitung erarbeitet eine Analyse der Interessengruppen, definiert deren wichtigste aktuellen und künftigen Bedürfnisse und kommuniziert diese Erkenntnisse an die Organisation.										
1.4.2	Die Leitung unterstützt die politische Ebene bei der Formulierung der politischen Vorgaben für die Organisation.										

**Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Leitung der Organisation unternimmt, um angemessene Beziehungen zur Politik und zu anderen Interessengruppen zu pflegen.**


Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung							
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.	
1.4.3	Die Leitung identifiziert die relevanten politischen Vorgaben und übernimmt diese.									
1.4.4	Die Leitung stellt sicher, dass die Ergebnis- und Wirkungsziele der Organisation mit politischen Vorgaben und Entscheidungen im Einklang stehen und vereinbart mit der politischen Ebene die erforderlichen Ressourcen.									
1.4.5	Die Leitung bezieht politische und andere Interessengruppen in die Entwicklung des Managementsystems der Organisation ein.									

**Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Leitung der Organisation unternimmt, um angemessene Beziehungen zur Politik und zu anderen Interessengruppen zu pflegen.**

Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung							
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.	
1.4.6	Die Leitung pflegt proaktive und regelmäßige Beziehungen zu politischen Stellen der Exekutive und Legislative (z. B. Ausschüsse).									
1.4.7	Die Leitung entwickelt und pflegt Partnerschaften und Netzwerke mit wichtigen Interessengruppen (BürgerInnen, Nicht-Regierungs-Organisationen (NGOs), interessierten Gruppen und Berufsverbänden, Wirtschaft, anderen Behörden usw.).									
1.4.8	Die Leitung nimmt an Aktivitäten von Berufsverbänden, Interessengruppen oder ähnlichen Organisationen teil (auch: Austausch mit der Wissenschaft).									



**Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Leitung der Organisation unternimmt, um angemessene Beziehungen zur Politik und zu anderen Interessengruppen zu pflegen.**

Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung							
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.	
1.4.9	Die Leitung fördert die positive Wahrnehmung der Organisation in der Öffentlichkeit, strebt einen guten Ruf der Organisation und ihrer Leistungen an.									
1.4.10	Die Leitung entwickelt ein produkt- und serviceorientiertes Marketingkonzept, das die Interessengruppen im Blick hat.									

## Themenfeld 2: Strategie und Planung

Damit eine öffentliche Organisation ihre Mission und Vision erfüllen kann, muss sie festlegen, welchen „Weg“ sie einschlagen möchte, welche Ziele dazu erforderlich sind und wie Fortschritte gemessen werden. Es bedarf einer klaren Strategie. Bei der Festlegung strategischer Ziele müssen unter Berücksichtigung der verfügbaren Ressourcen Entscheidungen getroffen und Schwerpunkte auf der Grundlage der politischen Programme und Ziele sowie der Bedürfnisse der Interessengruppen gesetzt werden. Die Strategie legt unter Beachtung der kritischen Erfolgsfaktoren die gewünschten Ergebnisse (Produkte und Dienstleistungen) und Wirkungen fest.

Für eine erfolgreiche Umsetzung muss die Strategie in Pläne, Programme, operative Zielvorgaben und messbare Ziele übersetzt werden. Überprüfung, Steuerung und gegebenenfalls Anpassung sollten Bestandteile der Planung sein. Zur Verbesserung der Organisation sollte zudem der Modernisierung und Innovation Aufmerksamkeit geschenkt werden.

### Übersicht:

2.1: Informationen über die aktuellen und zukünftigen Bedürfnisse der Interessengruppen sowie relevante Managementinformationen gewinnen

2.3: Strategie und Planung in der gesamten Organisation kommunizieren, umsetzen und regelmäßig überprüfen

2.2: Strategie und Planung auf der Grundlage der gesammelten Informationen entwickeln


2.4: Innovation und Veränderung planen, umsetzen und überprüfen

## Kriterium 2.1


### Informationen über die aktuellen und zukünftigen Bedürfnisse der Interessengruppen sowie relevante Managementinformationen gewinnen

Der PDCA-Zyklus (**Plan, Do, Check, Act**) ist für die Entwicklung und Umsetzung von Strategie und Planung in einer öffentlichen Organisation von besonderer Bedeutung. Zunächst werden zuverlässige Informationen über die aktuellen und zukünftigen Bedürfnisse aller Interessengruppen, über die Ergebnisse und Wirkungen der Organisation sowie über externe Entwicklungen zusammengetragen. Diese Informationen sind für den Prozess der strategischen und operativen Planung unverzichtbar. Außerdem sind sie die Grundlage für die Steuerung geplanter Leistungssteigerungen. Entsprechend dem PDCA-Zyklus sollten gemeinsam mit den Interessengruppen regelmäßig deren sich ändernde Bedürfnisse und ihre Zufriedenheit überprüft werden. Die Qualität dieser Informationen sowie die systematische Analyse des Feedbacks der Interessengruppen sind Voraussetzungen für die Qualität der beabsichtigten Ergebnisse.

**Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Organisation unternimmt, um Informationen über die aktuellen und zukünftigen Bedürfnisse der Interessengruppen sowie relevante Managementinformationen zu gewinnen.**

Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung								
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.		
2.1.1	Die Organisation identifiziert ihre relevanten Interessengruppen und kommuniziert sie in der gesamten Organisation.										
2.1.2	Die Organisation beschafft, analysiert und überprüft Informationen über die Interessengruppen, ihre Bedürfnisse, Erwartungen und Zufriedenheit.										

Beurteilen Sie anhand von **Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen**, was die Organisation unternimmt, um Informationen über die aktuellen und zukünftigen Bedürfnisse der Interessengruppen sowie relevante Managementinformationen zu gewinnen.

Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung									
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.			
2.1.3	Die Organisation beschafft regelmäßig Informationen, analysiert und überprüft sie hinsichtlich wichtiger Einflussfaktoren wie politische, soziokulturelle, ökologische, ökonomische, technische und demografische Entwicklungen.											
2.1.4	Die Organisation gewinnt systematisch relevante Management-Informationen wie etwa zur Leistung der Organisation.											
2.1.5	Die Organisation analysiert systematisch interne Stärken und Schwächen (z. B. durch TQM-Analyse mit CAF oder EFQM) einschließlich Gefahren und Chancen (z. B. durch SWOT-Analyse, Risikomanagement).											

## Kriterium 2.2


### Strategie und Planung auf der Grundlage der gesammelten Informationen entwickeln

Eine Strategie zu entwickeln bedeutet, strategische Ziele in Einklang mit den politischen Programmen, mit den Bedürfnissen der Interessengruppen und mit der Vision der Organisation festzulegen. Dabei werden auch die verfügbaren Managementinformationen sowie Informationen über externe Entwicklungen einbezogen. Die strategischen Schwerpunkte und Entscheidungen der obersten Führungsebene sollten klare Zielvorgaben für Ergebnisse und Wirkungen enthalten sowie die dafür benötigten Ressourcen sicherstellen. Die soziale Verantwortung von Organisationen des öffentlichen Sektors sollte sich in ihrer Strategie widerspiegeln.


Die Planung umfasst einen bewussten und methodischen Ansatz, der allen Ebenen der Organisation als Leitfaden für die Erreichung der strategischen Ziele dient. Für eine wirksame Umsetzung und Weiterentwicklung der Strategie ist es entscheidend, auf der Grundlage einer belastbaren Risikoanalyse und eines zuverlässigen Risikomanagements Ziele festzulegen und Bedingungen zu ermitteln, die erfüllt sein müssen, um die strategischen Ziele zu erreichen. Kennzahlen und Systeme zur Überprüfung der Ergebnisse, die in der anschließenden Durchführungsphase verwendet werden, sollten bereits während der Planung festgelegt werden.

Durch das Zusammenwirken von Strategien und Maßnahmenplänen entsteht ein Rahmen für die Messung der Ergebnisse, die in den Themenfeldern 6 bis 9 („KundInnen-/BürgerInnenbezogene Ergebnisse“ (Themenfeld 6), „MitarbeiterInnenbezogene Ergebnisse“ (Themenfeld 7), „Ergebnisse sozialer Verantwortung“ (Themenfeld 8) und „Wichtigste Leistungsergebnisse“ (Themenfeld 9) bewertet werden.


**Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Organisation unternimmt, um Strategie und Planung auf der Grundlage der gesammelten Informationen zu entwickeln.**

Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung									
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.			
2.2.1	Die Organisation überträgt die Mission und Vision - auf Basis einer soliden Risikoanalyse - in strategische und operative Ziele und Maßnahmen.											

Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Organisation unternimmt, um Strategie und Planung auf der Grundlage der gesammelten Informationen zu entwickeln.

Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung								
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.		
2.2.2	Die Organisation bezieht Interessengruppen in die Entwicklung von Strategie und Planung ein. Dabei werden deren Erwartungen und Bedürfnisse ausgeglichen und priorisiert.										
2.2.3	Die Organisation evaluiert bestehende Aufgaben hinsichtlich Ergebnissen und Wirkungen ebenso wie der Qualität* der strategischen und operativen Pläne.										
2.2.4	Die Organisation sichert die Verfügbarkeit von Ressourcen, um die Strategie der Organisation zu entwickeln und zu aktualisieren.										

Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Organisation unternimmt, um Strategie und Planung auf der Grundlage der gesammelten Informationen zu entwickeln.

Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung								
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.		
2.2.5	Die Organisation stellt eine Balance zwischen Aufgaben und Ressourcen, lang- und kurzfristigen Notwendigkeiten sowie zwischen den unterschiedlichen Anforderungen der Interessengruppen her.										
2.2.6	Die Organisation entwickelt Leitlinien für soziale Verantwortung und integriert sie in die Strategie und Planung der Organisation										

### Kriterium 2.3


#### Strategie und Planung in der gesamten Organisation kommunizieren, umsetzen und regelmäßig überprüfen

Die Fähigkeit der Organisation, ihre Strategie umzusetzen, hängt von der Qualität der Pläne und Programme ab, in denen die Ziele und Ergebnisse für jede Organisationsebene und die Beschäftigten beschrieben sind. Interessengruppen und Beschäftigte der verschiedenen Ebenen sollten daher gut über ihre Ziele informiert sein.

Die Strategie muss auf jeder Ebene der Organisation umgesetzt werden. Dabei sollte die Führungsebene sicherstellen, dass die richtigen Prozesse, die richtige Projekt- und Programmleitung und die richtigen Organisationsstrukturen eingerichtet sind, damit die Umsetzung wirksam und rechtzeitig erfolgt.


Organisationen sollten die Umsetzung ihrer Strategien und Pläne konsequent und kritisch überprüfen sowie Vorgehensweisen und Prozesse bei Bedarf anpassen.

**Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Organisation unternimmt, um Strategie und Planung in der gesamten Organisation zu kommunizieren, umzusetzen und regelmäßig zu überprüfen.**


Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung							
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.	
2.3.1	Die Organisation setzt Strategie und Planung um, indem Prioritäten gesetzt, ein Zeitrahmen festgelegt und geeignete Prozesse, Projekte und Organisationsstrukturen eingerichtet werden.									



Beurteilen Sie anhand von **Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen**, was die Organisation unternimmt, um Strategie und Planung in der gesamten Organisation zu kommunizieren, umzusetzen und regelmäßig zu überprüfen.

Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung							
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.	
2.3.2	Die Organisation überträgt die strategischen und operativen Ziele in Pläne und Aufgaben für Organisationseinheiten und Einzelpersonen in der Organisation.									
2.3.3	Die Organisation entwickelt Pläne und Programme mit Zielen und erwarteten Ergebnissen für jede Organisationseinheit. Die Ergebnisse werden anhand von Kennzahlen und Indikatoren gemessen, welche sowohl die geplanten als auch die erreichten Ergebnisse abbilden.									
2.3.4	Die Organisation macht die Ziele, Pläne und Aufgaben durch effektive Kommunikation in der Organisation bekannt.									

Beurteilen Sie anhand von **Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen**, was die Organisation unternimmt, um Strategie und Planung in der gesamten Organisation zu kommunizieren, umzusetzen und regelmäßig zu überprüfen.

Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung							
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.	
2.3.5	Die Organisation entwickelt und setzt Methoden ein, mit denen die Leistung der Organisation auf allen Ebenen (Bereiche, Funktionen, Organigramm) überprüft, gemessen und/oder evaluiert werden kann, um so die Umsetzung der Strategie sicherzustellen.									
2.3.6	Die Organisation entwickelt und wendet Methoden der Leistungsmessung auf allen Ebenen der Organisation an, welche einerseits das Verhältnis zwischen Input und Output (Effizienz) und andererseits zwischen Output und Outcome (Effektivität) darstellen.									
2.3.7	Die Organisation überprüft, ob Vorgehensweisen zur Entwicklung von Strategie und Planung umgestellt oder verbessert werden müssen und bezieht dabei Interessengruppen ein.									

## Kriterium 2.4

### Innovation und Veränderung planen, umsetzen und überprüfen


Ein leistungsfähiger öffentlicher Sektor benötigt innovative und veränderte Vorgehensweisen, um neuen Erwartungen der BürgerInnen/KundInnen gerecht zu werden, um die Qualität seiner Dienstleistungen zu erhöhen und Kosten zu senken.

Innovation kann sehr unterschiedlich stattfinden:


- durch Einführung innovativer Methoden und Prozesse für die Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen, z. B. durch Einbindung von BürgerInnen/KundInnen in den Prozess der Gestaltung und Lieferung;
- mit neuen Methoden zur Steuerung;
- durch Einführung innovativer Produkte oder Dienstleistungen, die den BürgerInnen/KundInnen einen zusätzlichen Nutzen bieten.

Die Entwicklungsphase ist maßgeblich für spätere Entscheidungen, für die operative Erbringung der Dienstleistungen und für die Evaluierung der Innovationen an sich. Eine wichtige Aufgabe der Führungsebene ist es daher, eine offene und fördernde Einstellung gegenüber Verbesserungsvorschlägen aus allen Richtungen zu entwickeln und zu kommunizieren.


**Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Organisation unternimmt, um Innovation und Veränderung zu planen, umzusetzen und zu überprüfen.**

Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung							
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.	
2.4.1	Die Organisation entwickelt eine neue Kultur und Bereitschaft zur Innovation durch Aus- und Fortbildung, Benchlearning und Einrichten von Lernlabors.									

Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Organisation unternimmt, um Innovation und Veränderung zu planen, umzusetzen und zu überprüfen.

Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung								
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.		
2.4.2	Die Organisation beobachtet systematisch die internen Indikatoren/treibenden Kräfte für Veränderungen sowie die externen Anforderungen an Innovation und Veränderung.										
2.4.3	Die Organisation diskutiert geplante Modernisierung und Innovation sowie deren Umsetzung mit relevanten Interessengruppen.										
2.4.4	Die Organisation nutzt ein wirksames Change- managementsystem (Veränderungsmanagement, z. B. Projektmanagement, Benchmarking und Benchlearning, Pilotprojekte, Beobachtung, Berichtswesen über die weiteren Schritte, Umsetzung des PDCA usw.).										

Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Organisation unternimmt, um Innovation und Veränderung zu planen, umzusetzen und zu überprüfen.

Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung									
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.			
2.4.5	Die Organisation sichert die Verfügbarkeit notwendiger Ressourcen zur Umsetzung der geplanten Veränderungen.											
2.4.6	Die Organisation nutzt einen ausgewogenen Ansatz des Veränderungsmanagements zwischen top-down und bottom-up.											
2.4.7	Die Organisation fördert die Nutzung von E-Government-Werkzeugen, um die Effektivität der angebotenen Leistungen zu steigern und um Transparenz und Interaktion zwischen der Organisation und BürgerInnen/KundInnen zu erhöhen.											

## Themenfeld 3: Personal

Die MitarbeiterInnen stellen das wichtigste Vermögen einer Organisation dar. Die Organisation sollte die Kompetenzen und das volle Potenzial ihrer MitarbeiterInnen sowohl an jedem Arbeitsplatz als auch in allen Abteilungen steuern, fördern und zur Entfaltung bringen. So sichert sie die Umsetzung ihrer Strategie und ihrer Pläne sowie effektive Prozesse. Gegenseitige Achtung, der offene Dialog, die Stärkung von Eigenverantwortung und ein sicheres, gesundes Umfeld sind die Voraussetzungen dafür, dass sich die MitarbeiterInnen zum Streben der Organisation nach Exzellenz bekennen und daran mitwirken. In Zeiten der Veränderung gewinnt die Steuerung der Organisation und die Führung der Beschäftigten an Bedeutung. Von größter Bedeutung sind die Steigerung der Führungsqualität, strategische Personalplanung und die individuelle Förderung, da die MitarbeiterInnen häufig die größte Investition der Organisation sind.

Mit gutem Personalmanagement und guter Personalführung kann die Organisation ihre strategischen Ziele erreichen und von den Stärken ihrer MitarbeiterInnen profitieren. Erfolgreiches Personalmanagement und erfolgreiche Personalführung fördern das Engagement, die Motivation, die Entwicklung und die Bindung der MitarbeiterInnen. Vor dem Hintergrund des Total Quality Management ist es wichtig zu verstehen, dass eine Organisation ihre KundInnen nur zufriedenstellen kann, wenn auch ihre MitarbeiterInnen zufrieden sind.

### Übersicht:

3.1: Personalressourcen mit Blick auf die Strategie und Planung der Organisation transparent planen, steuern und weiterentwickeln

3.3: MitarbeiterInnen durch Dialog und Stärkung der Eigenverantwortung beteiligen und dadurch zu ihrem Wohlbefinden beitragen


3.2: Die Fähigkeiten der Beschäftigten erkennen, weiterentwickeln, nutzen und dabei die individuellen Ziele und die Ziele der Organisation in Einklang bringen

### Kriterium 3.1


#### Personalressourcen mit Blick auf die Strategie und Planung der Organisation transparent planen, steuern und weiterentwickeln

Ein strategischer und umfassender Ansatz für das Personalmanagement und die Gestaltung der Arbeitskultur und -umgebung ist ein Schlüsselement der strategischen Planung einer Organisation. Ein erfolgreiches Personalmanagement ermöglicht es den MitarbeiterInnen, wirksam und produktiv zur Mission und Vision der Organisation sowie zum Erreichen ihrer Ziele beizutragen. Das Kriterium 3.1 beschäftigt sich mit der Frage, ob eine Organisation ihre strategischen Ziele mit ihren Personalressourcen abgleicht. Dazu sollte das Personal auf transparente Weise ausgewählt, entwickelt und eingesetzt werden. In diesem Zusammenhang wird gefragt, wie die Organisation erfolgreich geeignete MitarbeiterInnen gewinnt und an sich bindet. Geeignete MitarbeiterInnen sind in der Lage, in Einklang mit den festgelegten Zielen Produkte und Dienstleistungen herzustellen und dabei die Bedürfnisse und Erwartungen der KundInnen zu berücksichtigen. Dazu ist eine regelmäßige Analyse des aktuellen und zukünftigen Personalbedarfs erforderlich sowie die Entwicklung und Umsetzung einer Personalpolitik mit objektiven Kriterien für die Personalbeschaffung, berufliche Entwicklung, Beförderung, Bezahlung, Belohnung und Übertragung von Führungsverantwortung.

Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Organisation unternimmt, um Personalressourcen mit Blick auf die Strategie und Planung der Organisation transparent zu planen, zu steuern und weiterzuentwickeln.


Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung							
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.	
3.1.1	Die Organisation analysiert regelmäßig den aktuellen und zukünftigen Personalbedarf und berücksichtigt dabei die Bedürfnisse und Erwartungen der Interessengruppen sowie Strategie und Planung.									

Beurteilen Sie anhand von **Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen**, was die Organisation unternimmt, um Personalressourcen mit Blick auf die Strategie und Planung der Organisation transparent zu planen, zu steuern und weiterzuentwickeln.


Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung							
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.	
3.1.2	Die Organisation entwickelt Leitlinien des Personalmanagements auf Grundlage von Strategie und Planung. Dabei berücksichtigt sie sowohl die künftig erforderlichen Kompetenzen als auch soziale Erwägungen (z. B. flexible Arbeitszeiten, Vater- und Mutterschaftsurlaub bzw. Elternkarenz, Sabbaticals, Chancengleichheit, Gender und kulturelle Diversität, Beschäftigung von Menschen mit Behinderung).									
3.1.3	Die Organisation stellt sicher, dass Fähigkeiten und Wissen des Personalmanagements (Personalbeschaffung, -einstellung und -entwicklung) vorhanden sind, damit die Aufgaben erfüllt und in Einklang mit Verantwortlichkeiten gebracht werden.									



**Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Organisation unternimmt, um Personalressourcen mit Blick auf die Strategie und Planung der Organisation transparent zu planen, zu steuern und weiterzuentwickeln.**

Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung							
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.	
3.1.4	Die Organisation entwickelt eine klare Personalpolitik in Bezug auf die Personalbeschaffung, Beförderung, Entlohnung, Belohnung, Übertragung von Leitungsfunktionen und setzt diese um.									
3.1.5	Die Organisation fördert eine Leistungskultur beispielsweise durch leistungsbezogene Bezahlung oder Leistungsprämien auf Basis der Ergebnisse von Teams und Einzelpersonen.									

Beurteilen Sie anhand von **Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen**, was die Organisation unternimmt, um Personalressourcen mit Blick auf die Strategie und Planung der Organisation transparent zu planen, zu steuern und weiterzuentwickeln.


Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung								
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.		
3.1.6	Die Organisation nutzt Anforderungsprofile, Tätigkeits- und Funktionsbeschreibungen für die Personalbeschaffung und Personalentwicklung, sowohl für MitarbeiterInnen als auch Führungskräfte.										
3.1.7	Die Organisation beobachtet besonders aufmerksam die Personalressourcen, die benötigt werden, um E-Government und elektronische Dienstleistungen zu entwickeln und zu betreiben (z. B. durch Bereitstellen notwendiger Schulungen und Rahmenbedingungen/Strukturen).										
3.1.8	Die Organisation beachtet bei der Personaleinstellung und Karriereentwicklung faire Beschäftigungsverhältnisse, Chancengleichheit und Diversitätsaspekte (Geschlecht, sexuelle Orientierung, Behinderung, Alter, verschiedene Ethnien und Religionen).										

### Kriterium 3.2


#### Die Fähigkeiten der Beschäftigten erkennen, weiterentwickeln, nutzen und dabei die individuellen Ziele und die Ziele der Organisation in Einklang bringen

Ein wichtiges Element dieses Kriteriums ist die Bewertung, wie die Organisation die Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ermittelt, entwickelt und erhält. Indem die Organisation ihren MitarbeiterInnen ermöglicht ihre Kompetenzen laufend auszubauen, größere Eigenverantwortung zu übernehmen und mehr Initiative zu zeigen, werden MitarbeiterInnen in die Lage versetzt ihren Arbeitsplatz mitzugestalten. Dies lässt sich dadurch erreichen, dass sie motiviert werden, ihre eigenen Leistungsziele an den strategischen Zielen der Organisation auszurichten, und auch dadurch, dass sie in Maßnahmen für die Weiterbildung, Motivation und Mitarbeiterauszeichnung einbezogen werden. In der Praxis lässt sich dies im Personalentwicklungskonzept zusammenfassen, in dem die Notwendigkeit der Kompetenzentwicklung und die anzuwendenden Methoden beschrieben sind (z. B. Lernen von KollegInnen, Job-Rotation/-Mobilität, Schulung).


**Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Organisation unternimmt, um die Fähigkeiten der Beschäftigten zu erkennen, weiterzuentwickeln, zu nutzen und dabei die individuellen Ziele der Beschäftigten und die Ziele der Organisation in Einklang zu bringen.**

Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung									
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.			
3.2.1	Die Organisation identifiziert die Fähigkeiten - das aktuelle Wissen, Können und Verhalten - jedes einzelnen Beschäftigten und der Organisation als Ganzes. Sie vergleicht diese Fähigkeiten systematisch mit den Anforderungen der Organisation.											


**Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Organisation unternimmt, um die Fähigkeiten der Beschäftigten zu erkennen, weiterzuentwickeln, zu nutzen und dabei die individuellen Ziele der Beschäftigten und die Ziele der Organisation in Einklang zu bringen.**

Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung							
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.	
3.2.2	Die Organisation diskutiert, erstellt und kommuniziert eine Strategie zur Entwicklung der Kompetenzen. Diese umfasst einen Aus- und Fortbildungsplan, welcher auf den aktuellen und zukünftigen Anforderungen der einzelnen Beschäftigten und der Organisation basiert.									
3.2.3	Die Organisation entwickelt, vereinbart und überprüft individuelle Fortbildungs- und Entwicklungspläne für alle Beschäftigten und/oder Teams in Übereinstimmung mit der Strategie. Dabei wird die Zugänglichkeit für Teilzeitbeschäftigte oder Beschäftigte in Vaterschafts- oder Mutterschaftsurlaub (auch Elternkarenz) berücksichtigt. Die individuellen Kompetenzentwicklungspläne sind Teil der Orientierungsgespräche für MitarbeiterInnen (Mitarbeitergespräche), die die Möglichkeit zum gegenseitigen Feedback und Abgleich der gegenseitigen Erwartungen bieten.									


**Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Organisation unternimmt, um die Fähigkeiten der Beschäftigten zu erkennen, weiterzuentwickeln, zu nutzen und dabei die individuellen Ziele der Beschäftigten und die Ziele der Organisation in Einklang zu bringen.**

Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung									
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.			
3.2.4	Die Organisation entwickelt sowohl Management- und Führungsfähigkeiten als auch Fähigkeiten zur Gestaltung von Beziehungen zu MitarbeiterInnen, BürgerInnen, KundInnen und PartnerInnen.											
3.2.5	Die Organisation führt und unterstützt neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (z. B. durch Mentoring, Coaching, individuelle Beratung).											
3.2.6	Die Organisation fördert interne und externe Arbeitsplatz-Mobilität der Beschäftigten.											

**Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Organisation unternimmt, um die Fähigkeiten der Beschäftigten zu erkennen, weiterzuentwickeln, zu nutzen und dabei die individuellen Ziele der Beschäftigten und die Ziele der Organisation in Einklang zu bringen.**

Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung							
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.	
3.2.7	Die Organisation entwickelt und fördert moderne Schulungsmethoden. (z. B. informelles Lernen, Projektlernen, Multimedia-Ansatz, training-on-the-job, E-Learning, Nutzung sozialer Medien).									
3.2.8	Die Organisation plant Schulungsaktivitäten und entwickelt Kommunikationstechniken für den Umgang mit Risiken und Interessenkonflikten, Diversitätsmanagement, Gender Mainstreaming, Integrität oder Ethik.									

**Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Organisation unternimmt, um die Fähigkeiten der Beschäftigten zu erkennen, weiterzuentwickeln, zu nutzen und dabei die individuellen Ziele der Beschäftigten und die Ziele der Organisation in Einklang zu bringen.**

Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung								
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.		
3.2.9	Die Organisation beurteilt die Auswirkungen von Schulungs- und Personalentwicklungsprogrammen auf den Arbeitsbereich sowie die Weitergabe der Schulungsinhalte an Kolleginnen und Kollegen und stellt sie in Relation zu den Kosten (durch Monitoring oder Kosten-Nutzen-Berechnungen).										
3.2.10	Die Organisation überprüft die Notwendigkeit, die Karriereentwicklung von Frauen zu fördern und entsprechende Pläne zu entwickeln.										


### Kriterium 3.3

#### MitarbeiterInnen durch Dialog und Stärkung der Eigenverantwortung beteiligen und dadurch zu ihrem Wohlbefinden beitragen

Die Beteiligung der MitarbeiterInnen schafft eine Kultur, in der die MitarbeiterInnen Einfluss auf Entscheidungen und Maßnahmen haben die ihre Arbeit betreffen. Kreativität, gute Ideen und besondere Anstrengungen sollten anerkannt und belohnt werden. Dadurch wird auch die Umsetzung von Mission, Vision und Werten in der Organisation unterstützt.


Kriterium 3.3 hebt die Fähigkeit der Führungskräfte und Beschäftigten hervor, aktiv und kooperativ an der Weiterentwicklung der Organisation mitzuwirken. Durch die Etablierung eines Dialogs können starre Strukturen und Denkweisen überwunden, Freiräume für Kreativität und Innovation geschaffen sowie Anregungen zur Leistungsverbesserung gewonnen werden. Die MitarbeiterInnen sollten dabei unterstützt werden, ihr volles Potenzial zu entfalten. Die Umsetzung einer geeigneten Personalpolitik muss von allen Führungskräften der Organisation mitgetragen werden. Damit stellen sie unter Beweis, dass ihnen Personalfragen und das Wohlbefinden ihrer MitarbeiterInnen am Herzen liegen und sie eine Kultur der offenen Kommunikation und der Transparenz aktiv fördern wollen. Das Engagement der MitarbeiterInnen lässt sich in formellen Foren wie Beratungsgremien und im täglichen Gespräch fördern (z. B. über Verbesserungsvorschläge). Es hat sich auch als nützlich erwiesen, Befragungen zur MitarbeiterInnenzufriedenheit und Führungskräftebeurteilungen durchzuführen. Dadurch entsteht ein genaueres Bild des Arbeitsklimas, und die Ergebnisse lassen sich für Verbesserungen nutzen.

**Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Organisation unternimmt, um MitarbeiterInnen durch Dialog und Stärkung der Eigenverantwortung zu beteiligen und dadurch zu ihrem Wohlbefinden beizutragen.**


Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung									
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.			
3.3.1	Die Organisation fördert eine Kultur der offenen Kommunikation, des Dialogs und der Teamarbeit.											




**Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Organisation unternimmt, um MitarbeiterInnen durch Dialog und Stärkung der Eigenverantwortung zu beteiligen und dadurch zu ihrem Wohlbefinden beizutragen.**

Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung								
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.		
3.3.2	Die Organisation schafft proaktiv ein Umfeld, das Ideen und Vorschläge der MitarbeiterInnen fördert und entwickelt geeignete Mechanismen dafür (z.B. ein wirksames Ideenmanagement, Vorschlagswesen, Arbeitsgruppen, Brainstorming).										
3.3.3	Die Organisation bezieht die MitarbeiterInnen und ihre Interessenvertretungen (z. B. Gewerkschaften) in die Entwicklung von Plänen, Strategien und Zielen ein sowie in die Gestaltung von Prozessen und das Identifizieren und Umsetzen von Verbesserungsmaßnahmen.										
3.3.4	Die Organisation strebt Einigung / Konsens zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen über Ziele und die Art und Weise an, wie die Zielerreichung gemessen wird.										


**Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Organisation unternimmt, um MitarbeiterInnen durch Dialog und Stärkung der Eigenverantwortung zu beteiligen und dadurch zu ihrem Wohlbefinden beizutragen.**

Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung								
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.		
3.3.5	Die Organisation führt regelmäßig Befragungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch, veröffentlicht und kommentiert die Ergebnisse, Zusammenfassungen/ Auswertungen/ Verbesserungsmaßnahmen.										
3.3.6	Die Organisation stellt sicher, dass die Beschäftigten die Möglichkeit haben, Feedback zur Führungsqualität ihrer Vorgesetzten zu geben.										
3.3.7	Die Organisation stellt gute Arbeitsbedingungen in der Organisation sicher. Dies umfasst auch das Einhalten der Gesundheits- und Sicherheitsbestimmungen.										

**Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Organisation unternimmt, um MitarbeiterInnen durch Dialog und Stärkung der Eigenverantwortung zu beteiligen und dadurch zu ihrem Wohlbefinden beizutragen.**

Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung							
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.	
3.3.8	Die Organisation schafft Bedingungen, die ein Gleichgewicht zwischen Beruf und Privatleben der Beschäftigten ermöglichen (Work-Life-Balance), z. B. durch flexible Arbeitszeiten. Dabei wird auch das Bedürfnis von Teilzeitbeschäftigten und von MitarbeiterInnen in Vater- oder Mutterschaftsurlaub (auch Elternkarenz) beachtet, Zugang zu relevanten Informationen und Schulungen zu haben und in relevante Themen der Organisation einbezogen zu werden.									
3.3.9	Die Organisation berücksichtigt besonders aufmerksam die persönlichen Bedürfnisse von Menschen mit Behinderung und ihre speziellen Anforderungen an die Arbeitsplatz-Ausstattung.									

**Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Organisation unternimmt, um MitarbeiterInnen durch Dialog und Stärkung der Eigenverantwortung zu beteiligen und dadurch zu ihrem Wohlbefinden beizutragen.**

Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung							
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.	
3.3.10	Die Organisation stellt geeignete Modelle und Methoden zur nichtfinanziellen Belohnung von MitarbeiterInnen bereit (z. B. durch Planung und Evaluierung des für die MitarbeiterInnen erzielbaren Nutzens und durch Unterstützung sozialer, kultureller und sportlicher Aktivitäten, die auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten ausgerichtet sind).									

## Themenfeld 4: Partnerschaften und Ressourcen

Organisationen des öffentlichen Sektors benötigen neben ihrem Personal weitere Ressourcen, um ihre strategischen und operativen Ziele in Einklang mit ihrer Mission und Vision zu erreichen. Diese können materieller oder immaterieller Art sein und müssen in jedem Fall sorgfältig gesteuert werden.

PartnerInnen richten den Blick der Organisation nach außen und tragen notwendige Fachkenntnisse bei. In diesem Sinne sind Schlüsselpartnerschaften, z. B. mit privaten Dienstleistern oder anderen öffentlichen Organisationen, aber auch mit BürgerInnen /KundInnen, eine bedeutende Ressource für den Erfolg der Organisation. Sie müssen sorgfältig aufgebaut werden. Partnerschaften unterstützen die Umsetzung der Strategie und Planung sowie den wirksamen Ablauf der Prozesse. Öffentliche Organisationen werden zunehmend als Glied einer Kette von Organisationen (Netzwerk) wahrgenommen, die gemeinsam auf ein bestimmtes Ergebnis und auf bestimmte Wirkungen für BürgerInnen hinarbeiten (z. B. im Bereich der Sicherheit oder Gesundheit).

Die Qualität dieser Partnerschaften hat unmittelbare Auswirkungen auf die Ergebnisse und Wirkungen der jeweiligen Dienstleistungskette /des Netzwerkes.

Neben den Partnerschaften müssen Organisationen auch die eher traditionellen Ressourcen wie z. B. Finanzen, Technologie und Einrichtungen wirksam steuern, um ein gutes Funktionieren zu gewährleisten und sich die Kenntnisse anzueignen, die sie zum Erreichen ihrer strategischen Ziele benötigen. Wissensressourcen umfassen die Kenntnisse und Erfahrungen der Beschäftigten der Organisation, ihrer strategischen Partner, ihrer KundInnen und der BürgerInnen.

Eine durchdachte und transparent dargestellte Ressourcensteuerung ist für öffentliche Organisationen zwingend erforderlich, um gegenüber den verschiedenen Interessengruppen Rechenschaft über die angemessene Nutzung verfügbarer Ressourcen ablegen zu können.

### Übersicht:

4.1: Partnerschaften mit relevanten Organisationen entwickeln und steuern

4.4: Wissens- und Informationsmanagement betreiben

4.2: Partnerschaften mit BürgerInnen und KundInnen aufbauen und weiterentwickeln

4.5: Technologiemanagement betreiben

4.3: Finanzen steuern

4.6: Gebäudemanagement betreiben


## Kriterium 4.1

### Partnerschaften mit relevanten Organisationen entwickeln und steuern


Da sich unsere Gesellschaft im ständigen Wandel befindet und immer komplexer wird, sind öffentliche Organisationen gezwungen, Beziehungen mit anderen Organisationen zu pflegen, um ihre strategischen Ziele zu erreichen. Dabei kann es sich um private, nicht-staatliche oder öffentliche PartnerInnen handeln. Organisationen sollten ihre Partnerschaften festlegen, z. B. mit ErbringerInnen von Dienstleistungen und Zuliefernde von Produkten, ausgelagerte Dienste, Kooperationen zur Erreichung gemeinsamer Ziele etc.

Damit politische Programme in bestimmten Handlungsfeldern erfolgreich sind, kann die Zusammenarbeit zwischen öffentlichen Verwaltungen derselben Verwaltungsebene (z. B. Bundesebene), aber auch zwischen Organisationen verschiedener Verwaltungsebenen (Bund, Länder und Kommunen) von wesentlicher Bedeutung sein. Organisationen sollten klären, welcher Dienstleistungskette/ welchen Netzwerken sie in ihrem Sektor angehören und wie sie am Erfolg des gesamten Netzwerkes mitwirken.


**Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Organisation unternimmt, um Partnerschaften mit relevanten Organisationen zu entwickeln und zu steuern.**

Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung								
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.		
4.1.1	Die Organisation identifiziert private, zivilgesellschaftliche und öffentliche SchlüsselpartnerInnen und die Art und Weise der Partnerschaften (z.B. KäuferInnen-AnbieterInnen, LieferantInnen, Mitproduzenten, alternative Leistungserbringer usw.).										

**Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Organisation unternimmt, um Partnerschaften mit relevanten Organisationen zu entwickeln und zu steuern.**


Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung							
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.	
4.1.2	Die Organisation entwickelt und steuert angemessene Vereinbarungen mit PartnerInnen und berücksichtigt dabei die verschiedenen Aspekte sozialer Verantwortung wie etwa sozialwirtschaftliche und umweltbezogene Einflüsse der angebotenen Produkte und Dienstleistungen.									
4.1.3	Die Organisation initiiert und gestaltet aufgabenspezifische Partnerschaften, entwickelt und führt gemeinsame Projekte mit anderen Einrichtungen des öffentlichen Sektors der gleichen Aufgabensparte/Dienstleistungskette und unterschiedlichen institutionellen Ebenen durch.									
4.1.4	Die Organisation beobachtet und bewertet regelmäßig die Umsetzung und die Ergebnisse der Partnerschaften.									

**Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Organisation unternimmt, um Partnerschaften mit relevanten Organisationen zu entwickeln und zu steuern.**

Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung								
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.		
4.1.5	Die Organisation identifiziert den Bedarf an langfristigen Public-Private-Partnerships (PPP) und baut sie nach Bedarf auf.										
4.1.6	Die Organisation legt die Verantwortungen aller PartnerInnen für das Management der Partnerschaften einschließlich Kontrollen, Evaluierung und Bewertung fest.										
4.1.7.	Die Organisation steigert ihre Leistungsfähigkeit, indem sie die Möglichkeiten von Berufspraktika nutzt.										



**Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Organisation unternimmt, um Partnerschaften mit relevanten Organisationen zu entwickeln und zu steuern.**

Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung							
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.	
4.1.8	Die Organisation tauscht sich über gute Praxiserfahrungen mit PartnerInnen aus und nutzt Benchlearning und Benchmarking.									
4.1.9	Die Organisation wählt im Rahmen öffentlicher Ausschreibungen AnbieterInnen, deren Profil von besonderer sozialer Verantwortung gekennzeichnet ist.									

## Kriterium 4.2


### Partnerschaften mit BürgerInnen und KundInnen aufbauen und weiterentwickeln

BürgerInnen und KundInnen nehmen zunehmend die Rolle des aktiven Partners der öffentlichen Verwaltung ein. Der Begriff BürgerIn einerseits und KundIn andererseits umschreibt die unterschiedlichen Rollen der Menschen als Angehörige von Interessengruppen und als Nutzer von Dienstleistungen. Die Einbeziehung der BürgerInnen /KundInnen wird zunehmend zum notwendigen Hebel, um die Effizienz und Effektivität öffentlicher Organisationen zu steigern. Ihre Rückmeldungen in Form von Beschwerden, Ideen und Vorschlägen werden als ein wichtiger Beitrag zur Verbesserung der Dienstleistungen und Produkte angesehen.


Die Rolle von BürgerInnen/KundInnen kann insgesamt aus vier Perspektiven betrachtet werden: als MitgestalterInnen, MitentscheiderInnen, MitproduzentInnen und MitbewerterInnen. Als **MitgestalterIn** haben sie Einfluss darauf, welche Dienstleistungen öffentliche Organisationen aufgrund eines bestimmten Bedarfs erbringen und wie sie dies tun. Als **MitentscheiderIn** werden die BürgerInnen stärker in die Entscheidungen eingebunden, die sie betreffen, und tragen mehr zu ihrem Zustandekommen bei. Als **MitproduzentInnen** sind die BürgerInnen selbst am Kreislauf von Produktion und/oder an der Erbringung von Dienstleistungen und ihrer Qualität beteiligt. Schließlich äußern sich die BürgerInnen als **MitbewerterInnen** selbst zur Qualität politischer Programme und der von ihnen in Anspruch genommenen Dienstleistungen.

In diesem Kriterium wird das Hauptaugenmerk auf die Einbeziehung von BürgerInnen in öffentliche Angelegenheiten und in die Gestaltung von öffentlichen Programmen gelegt sowie auf das Eingehen auf ihre Bedürfnisse und Erwartungen. Öffentliche Organisationen sollten die BürgerInnen und KundInnen in diesen Rollen unterstützen.


**Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Organisation unternimmt, um Partnerschaften mit BürgerInnen und KundInnen aufzubauen und weiter zu entwickeln.**

Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung							
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.	
4.2.1	Die Organisation stellt eine proaktive Informationspolitik sicher, beispielsweise darüber, wie die Organisation arbeitet, über die Zuständigkeiten der verschiedenen Behörden/Abteilungen, über ihre Strukturen und Prozesse*.									


**Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Organisation unternimmt, um Partnerschaften mit BürgerInnen und KundInnen aufzubauen und weiter zu entwickeln.**

Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung							
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.	
4.2.2	Die Organisation ermutigt BürgerInnen und KundInnen aktiv, sich selbst zu organisieren und ihre Bedürfnisse und Anforderungen zu benennen. Sie unterstützt Partnerschaften mit BürgerInnen/KundInnen, repräsentativen Gruppen von BürgerInnen (Fokusgruppen) und mit Organisationen der Zivilgesellschaft.									
4.2.3	Die Organisation fördert die Konsultation und aktive Partizipation der KundInnen/BürgerInnen sowie ihrer VertreterInnen in Entscheidungsprozessen der Organisation (als Mitgestalter und Mitentscheider) etwa durch Beratungsgruppen, Untersuchungen, Meinungsumfragen und Qualitätszirkel.									

Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Organisation unternimmt, um Partnerschaften mit BürgerInnen und KundInnen aufzubauen und weiter zu entwickeln.

Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung							
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.	
4.2.4	Die Organisation gestaltet Rahmenbedingungen für die aktive Suche nach Ideen, Vorschlägen und Beschwerden von BürgerInnen/KundInnen und wendet geeignete Verfahren an, um diese zu sammeln, auszuwerten und die Ergebnisse zu kommunizieren, z. B. Befragungen, Beratungsgruppen, Fragebögen, Beschwerdestellen, Meinungsumfragen).									
4.2.5	Die Organisation schafft Transparenz über ihre Arbeitsweise und Entscheidungsprozesse, z. B. durch Jahresberichte, Pressekonferenzen, Informationen im Internet.									


**Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Organisation unternimmt, um Partnerschaften mit BürgerInnen und KundInnen aufzubauen und weiter zu entwickeln.**

Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung								
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.		
4.2.6	Die Organisation definiert und vereinbart die Rolle von BürgerInnen/KundInnen als MitgestalterInnen der Dienstleistungen (beispielsweise im Zusammenhang mit der Abfallsammlung) und als MitbewerterInnen (z. B. durch systematische Zufriedenheitsmessungen).										
4.2.7	Die Organisation entwickelt ein effektives Management der Erwartungen der KundInnen, indem sie den KundInnen erklärt, welche Leistungen sie erwarten können; dies schließt auch Qualitätsindikatoren ein, z. B. durch Bürgerchartas.										
4.2.8	Die Organisation gewährleistet einen aktuellen Informationsstand darüber, wie sich individuelles und gesellschaftliches Verhalten der BürgerInnen/KundInnen entwickelt, um zu vermeiden, dass veraltete Beratungsprozesse oder Leistungen angeboten werden.										


**Kriterium 4.3**  
**Finanzen steuern**

Die Möglichkeiten öffentlicher Verwaltungen, zusätzliche Einnahmen zu generieren, sind meist ebenso begrenzt wie ihr Spielraum bei der Verwendung ihrer Mittel für freiwillige Leistungen. Eine sorgfältige Vorbereitung des Haushalts ist der erste Schritt zu einem wirtschaftlichen, nachhaltigen und verantwortlichen Finanzmanagement, auch wenn die einzelne öffentliche Organisation oftmals wenig Einfluss auf die Verteilung von Ressourcen hat. Eine durchgängige Ausgabentransparenz erfordert umfassende Rechnungslegungssysteme und interne Kontrollen. Sie bilden die Grundlage für realistische Kalkulationen und können dazu beitragen, dass eine Organisation bei Bedarf mehr und bessere Dienstleistungen zu niedrigeren Kosten erbringt und dass mehr innovative Dienstleistungen oder Produkte schneller eingeführt werden.


**Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Organisation unternimmt, um ihre Finanzen zu steuern.**

Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung									
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.			
4.3.1	Die Organisation richtet das Finanzmanagement auf die strategischen Ziele aus und geht dabei effizient, effektiv und wirtschaftlich vor.											
4.3.2	Die Organisation analysiert Chancen und Risiken finanzieller Entscheidungen.											

Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Organisation unternimmt, um ihre Finanzen zu steuern.

Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung									
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.			
4.3.3	Die Organisation gewährleistet Finanz- und Haushaltstransparenz.											
4.3.4	Die Organisation stellt den kostengünstigen, effektiven und wirtschaftlichen Einsatz finanzieller Ressourcen sicher, indem ein effektives betriebliches Rechnungswesen und Controlling genutzt werden.											
4.3.5	Die Organisation nutzt Systeme zur Haushaltsplanung und -überwachung (z. B. Mehrjahreshaushalte, Projekthaushalte, Energiebudgets sowie Gender- und Diversity-Budgets).											

Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Organisation unternimmt, um ihre Finanzen zu steuern.

Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung									
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.			
4.3.6	Die Organisation delegiert die Verantwortung für finanzielle Ressourcen auf die dezentralen Ebenen und sichert gleichzeitig eine strategische Gesamtsteuerung durch ein zentrales Controlling.											
4.3.7	Die Organisation trifft Investitionsentscheidungen und führt finanzielle Kontrollen auf Basis von Kosten-Nutzen-Analysen, Nachhaltigkeits- und Ethik-Betrachtungen durch.											
4.3.8	Die Organisation integriert nicht-finanzbezogene Leistungsdaten in Haushaltsunterlagen, etwa Informationen über Ergebnis- und Wirkungsziele.											




## Kriterium 4.4


### Wissens- und Informationsmanagement betreiben

Um die strategischen Ziele zu erreichen und sich auf zukünftige Anforderungen vorzubereiten, müssen Organisationen ihren Wissens- und Informationsbedarf kennen. Die notwendigen Kenntnisse und Informationen sollten systematisch für die Organisation beschafft und an die betreffenden Beschäftigten weitergegeben werden. Sie sollten in der Organisation verbleiben, wenn MitarbeiterInnen aus der Organisation ausscheiden. Die Beschäftigten sollten unmittelbaren Zugang zu den Informationen und Wissensbeständen haben, die sie benötigen, um ihre Aufgaben optimal zu erledigen. Die Organisation sollte auch dafür sorgen, dass sie wichtige Informationen und bedeutsames Wissen an ihre wichtigsten PartnerInnen und andere Interessengruppen weitergibt.


**Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Organisation unternimmt, um Wissens- und Informationsmanagement zu betreiben.**

Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung							
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.	
4.4.1	Die Organisation entwickelt Systeme zur Steuerung, Speicherung und zur Bewertung von Informationen und Wissen in der Organisation in Übereinstimmung mit den strategischen und operativen Zielsetzungen.									
4.4.2	Die Organisation stellt sicher, dass extern verfügbare relevante Informationen gewonnen, verarbeitet, gespeichert und effektiv genutzt werden.									

Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Organisation unternimmt, um Wissens- und Informationsmanagement zu betreiben.

Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung								
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.		
4.4.3	Die Organisation überprüft ständig die Informationen und das Wissen innerhalb der Organisation und stellt deren Relevanz, Richtigkeit, Verlässlichkeit und Sicherheit sicher. Die Übereinstimmung mit der Strategie sowie die Ausrichtung auf die aktuellen und zukünftigen Anforderungen der Interessengruppen werden ebenfalls gewährleistet.										
4.4.4	Die Organisation baut interne Kanäle auf, über die alle Beschäftigten Zugang zu den Informationen und Wissensinhalten haben, die sie für das Erledigen ihrer Aufgaben und das Erreichen ihrer Ziele benötigen (Intranet, Newsletter, Hausmitteilung usw.).										

Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Organisation unternimmt, um Wissens- und Informationsmanagement zu betreiben.


Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung									
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.			
4.4.5	Die Organisation stellt einen ständigen Wissenstransfer zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sicher (z. B. durch Mentoring, Coaching, Handbücher usw.).											
4.4.6	Die Organisation stellt sicher, dass alle Interessengruppen Zugang zu relevanten Informationen und Daten in systematischer und nutzerfreundlicher Aufbereitung haben und dass ein Austausch darüber mit ihnen stattfindet. Sie berücksichtigt dabei die besonderen Bedürfnisse aller gesellschaftlichen Gruppen wie z. B. älterer Menschen, Menschen mit Behinderung.											
4.4.7	Die Organisation stellt sicher, dass zentrale Informationen und das Wissen von ausscheidenden MitarbeiterInnen erhalten bleiben.											

## Kriterium 4.5


### Technologiemanagement betreiben

Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) und weitere technische Maßnahmen müssen so gesteuert werden, dass sie das Erreichen der strategischen und operativen Ziele der Organisation unterstützen. Mit einer strategischen Steuerung können sie zu wichtigen Werkzeugen für eine Leistungssteigerung von Organisationen des öffentlichen Sektors werden und Entwicklungen im E-Government fördern. Schlüsselprozesse können durch die angemessene Nutzung geeigneter Technologien bedeutend verbessert werden. Elektronische Dienste können Dienstleistungen für KundInnen zugänglicher machen und Verwaltungslasten wesentlich verringern. Innerhalb der Verwaltung können intelligente IKT-Lösungen eine effizientere Nutzung der Ressourcen ermöglichen.


**Beurteilen Sie anhand von *Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen*, was die Organisation unternimmt, um Technologiemanagement zu betreiben.**

Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung									
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.			
4.5.1	Die Organisation gestaltet das Technologie-Management in Übereinstimmung mit den strategischen und operativen Zielen.											


**Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Organisation unternimmt, um Technologiemanagement zu betreiben.**

Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung									
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.			
4.5.2	Die Organisation überwacht und evaluiert die Kosten-Nutzen-Relation der eingesetzten Technologie. Die Amortisationsdauer sollte so kurz wie möglich sein und es sollten verlässliche Messkriterien herangezogen werden.											
4.5.3	Die Organisation stellt die sichere, effektive und effiziente Nutzung von Technologie sicher und nimmt dabei Rücksicht auf die Fähigkeiten der Beschäftigten.											


Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Organisation unternimmt, um Technologiemanagement zu betreiben.

Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung								
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.		
4.5.4	Die Organisation setzt geeignete Technologien effizient ein, z. B. für das Steuern von Projekten und Aufgaben, Wissensmanagement, Unterstützung von Lernprozessen und Verbesserungsmaßnahmen, Unterstützung der Interaktion mit Interessengruppen und PartnerInnen, Unterstützung der Entwicklung und Pflege interner und externer Dienstleistungen.										
4.5.5	Die Organisation legt fest, wie IT genutzt werden kann, um die Leistungserbringung zu verbessern, z. B. indem sie die "Enterprise Architecture" (Unternehmensarchitektur)-Methode für Informationsmanagement in der öffentlichen Verwaltung anwendet.										

Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Organisation unternimmt, um Technologiemanagement zu betreiben.

Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung								
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.		
4.5.6	Die Organisation wählt die passende IT und die erforderlichen Ressourcen für die Bereitstellung intelligenter und effektiver Online-Services, um die Leistungserbringung für die KundInnen zu verbessern.										
4.5.7	Die Organisation beobachtet die technologischen Innovationen aufmerksam und passt die IT-Strategie bei Bedarf an.										

**Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Organisation unternimmt, um Technologiemanagement zu betreiben.**

Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung							
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.	
4.5.8	Die Organisation berücksichtigt die sozialwirtschaftlichen und umweltbezogenen Wirkungen von IT, z. B. die eingeschränkte Erreichbarkeit von Menschen ohne Computer oder Internetzugang, die Entsorgung von Farbkartuschen.									




## Kriterium 4.6


### Gebäudemanagement betreiben

Öffentliche Organisationen müssen regelmäßig den Stand ihrer verfügbaren Infrastruktur beurteilen. Die verfügbare Infrastruktur muss effizient und wirtschaftlich gesteuert werden, damit sie den Bedürfnissen der KundInnen gerecht wird und gute Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten schafft. Die Nutzung nachhaltiger Materialien, die Auswirkungen auf die Umwelt sowie die soziale Verantwortung der Organisation sind wichtige Erfolgsfaktoren für dieses Kriterium.


**Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Organisation unternimmt, um Gebäudemanagement zu betreiben.**

Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung								
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.		
4.6.1	Die Organisation schafft einen Ausgleich zwischen der Wirtschaftlichkeit der Infrastruktur und den Erwartungen der Beschäftigten und der KundInnen (z.B. Zentralisierung versus Dezentralisierung der Büros/Standorte, Belegung der Büroräume, Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln).										


Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Organisation unternimmt, um Gebäudemanagement zu betreiben.

Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung								
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.		
4.6.2	Die Organisation sorgt dafür, dass Büros und Ausstattung sicher, effektiv und effizient genutzt werden (z.B. Großraumbüros versus Einzelbüros, mobile Büros). Basis sind die strategischen und operativen Ziele, die Bedürfnisse der Beschäftigten, örtliche Gepflogenheiten, physikalische Einschränkungen.										
4.6.3	Die Organisation gewährleistet eine wirtschaftliche und nachhaltige Instandhaltung von Gebäuden, Büros, technischen Geräten und Einrichtungsgegenständen.										

**Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Organisation unternimmt, um Gebäudemanagement zu betreiben.**

Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung							
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.	
4.6.4	Die Organisation gewährleistet eine wirtschaftliche und nachhaltige Nutzung von Transportmitteln und Energieressourcen sowie deren laufende Optimierung.									
4.6.5	Die Organisation stellt geeignete Zugangswege zu Gebäuden entsprechend den Bedürfnissen und Erwartungen der BürgerInnen/KundInnen sicher (z. B. barrierefreie Zugänge, Parkplätze für Menschen mit Behinderungen, Zugang zu öffentlichen Verkehrsmitteln).									

Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Organisation unternimmt, um Gebäudemanagement zu betreiben.

Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung								
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.		
4.6.6	Die Organisation entwickelt eine integrierte Strategie zur Steuerung materieller Vermögenswerte. Dabei beachtet sie Fragen der sicheren Entsorgung/Recycling (z.B. durch Direktmanagement oder Vertrag mit Externen).										
4.6.7	Die Organisation macht öffentliche Einrichtungen (Flächen, Räume, Gebäude usw.) für das Gemeinwesen nutzbar.										

## Themenfeld 5: Prozesse

In jeder Organisation laufen viele Prozesse ab. Jeder dieser Prozesse besteht aus einer Reihe miteinander verbundener Aktivitäten, bei denen die eingesetzten Ressourcen oder Inputs auf effiziente Weise in Dienstleistungen (Outputs, Ergebnisse) und Wirkungen (Outcomes) auf die Gesellschaft verwandelt werden.

Es lassen sich drei Arten von Prozessen unterscheiden, deren Qualität und deren Zusammenwirken für den effektiven Betrieb der Organisation von Bedeutung sind:

- Kernprozesse, die entscheidend für die Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen sind;
- Managementprozesse zur Steuerung der Organisation und
- Unterstützungsprozesse zur Bereitstellung der notwendigen Ressourcen.

Mit CAF werden nur die Schlüsselprozesse dieser drei Arten von Prozessen bewertet, d. h. jene Prozesse, die für die Organisation von größter Bedeutung sind.

Themenfeld 5 konzentriert sich auf die Kernprozesse der Organisation, während sich die Themenfelder 1 und 2 auf die Managementprozesse und die Themenfelder 3 und 4 auf die Unterstützungsprozesse beziehen. Die Management- und Unterstützungsprozesse horizontaler Organisationseinheiten, wie z. B. Abteilungen für Strategie, Personal und Finanzen, gehören natürlich zu deren Kernprozessen.

Eine effektive und effiziente Organisation identifiziert ihre Kernprozesse, mit denen sie Ergebnisse und Wirkungen erzielt. Die Erwartungen der BürgerInnen /KundInnen sowie die anderer Interessengruppen sind dabei in Einklang mit der Mission und Strategie zu berücksichtigen. Die Prozesse in öffentlichen Verwaltungen können sehr unterschiedlich sein: sie können aus eher abstrakten Tätigkeiten bestehen (z. B. politische Arbeit unterstützen, Wirtschaftstätigkeiten regulieren) oder sehr konkrete Aktivitäten umfassen, deren Ergebnis Dienstleistungen sind. Die Notwendigkeit, einen Mehrwert für BürgerInnen/KundInnen sowie andere Interessengruppen zu erzeugen und die Effizienz zu steigern, stellen die Hauptantriebskräfte bei der Gestaltung und Innovation von Prozessen dar. Die in der Einleitung zu Kriterium 4.2 beschriebene zunehmende Einbeziehung der BürgerInnen/KundInnen - als Mitgestalter, Mitentscheider, Mitproduzenten und Mitbewerter - regt die Organisationen dazu an, ihre Prozesse stetig zu verbessern. Dabei nutzen sie die vielfältigen Veränderungen, etwa in Technik, Wirtschaft und Gesellschaft.

### Übersicht:

5.1: Prozesse laufend unter Einbeziehung der Interessengruppen identifizieren, gestalten, steuern und Innovationen vornehmen

5.2: Kunden-/Bürgerorientierte Dienstleistungen und Produkte entwickeln und zur Verfügung stellen


5.3: Prozesse aufeinander abstimmen, sowohl innerhalb der Organisation als auch mit anderen relevanten Organisationen

## Kriterium 5.1


### Prozesse laufend unter Einbeziehung der Interessengruppen identifizieren, gestalten, steuern und Innovationen vornehmen

In diesem Kriterium wird untersucht, wie die Prozesse die strategischen und operativen Ziele der Organisation unterstützen, wie sie identifiziert, gestaltet und gesteuert werden und wie Innovationen daran vorgenommen werden. Wie Führungskräfte und Beschäftigte der Organisation sowie die verschiedenen externen Interessengruppen in den Prozess der Gestaltung, Steuerung und Innovation einbezogen werden, hat großen Einfluss auf die Qualität der Prozesse und bedarf einer eingehenden Analyse.


*Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Organisation unternimmt, um Prozesse laufend unter Einbeziehung der Interessengruppen zu identifizieren, zu gestalten, zu steuern und Innovationen vorzunehmen.*

Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung							
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.	
5.1.1	Die Organisation identifiziert, beschreibt, dokumentiert und bildet ihre Prozesse ab und stellt laufende Anpassungen sicher.									
5.1.2	Die Organisation benennt Prozessverantwortliche und weist ihnen Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten zu.									

Beurteilen Sie anhand von **Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen**, was die Organisation unternimmt, um Prozesse laufend unter Einbeziehung der Interessengruppen zu identifizieren, zu gestalten, zu steuern und Innovationen vorzunehmen.


Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung							
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.	
5.1.3	Die Organisation analysiert und evaluiert die Prozesse, Risiken und Erfolgsfaktoren im Hinblick auf die Ziele und das sich wandelnde Umfeld.									
5.1.4	Die Organisation stellt sicher, dass die Prozesse die strategischen Ziele unterstützen; die Prozesse werden geplant und gesteuert, um die festgelegten Zielvorgaben zu erreichen.									
5.1.5	Die Organisation bezieht Beschäftigte und relevante externe Interessengruppen in die Gestaltung und Verbesserung der Prozesse ein. Basis dafür ist die gemessene Effizienz und Effektivität sowie Ergebnisse und Wirkungen.									

Beurteilen Sie anhand von **Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen**, was die Organisation unternimmt, um Prozesse laufend unter Einbeziehung der Interessengruppen zu identifizieren, zu gestalten, zu steuern und Innovationen vorzunehmen.

Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung								
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.		
5.1.6	Die Organisation weist den Prozessen Ressourcen zu, unter Berücksichtigung ihrer jeweiligen Bedeutung für die strategischen Ziele der Organisation.										
5.1.7	Die Organisation vereinfacht Prozesse laufend und schlägt bei Bedarf Änderungen der gesetzlichen Bestimmungen vor.										
5.1.8	Die Organisation definiert Leistungsziele, die sich an den Erwartungen der Interessengruppen orientieren und legt Leistungsindikatoren fest, um die Effektivität der Prozesse zu überwachen (z. B. in Bürgerchartas, Leistungsvereinbarungen, Kontrakten, Service Level Agreements).										



Beurteilen Sie anhand von **Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen**, was die Organisation unternimmt, um Prozesse laufend unter Einbeziehung der Interessengruppen zu identifizieren, zu gestalten, zu steuern und Innovationen vorzunehmen.

Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung								
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.		
5.1.9	Die Organisation beobachtet und evaluiert die Auswirkungen von IT- und E-Services auf die Prozesse (z. B. hinsichtlich Effizienz, Qualität, Effektivität).										
5.1.10	Die Organisation setzt Prozessinnovationen um, die auf den Erkenntnissen von regelmäßig durchgeführten nationalen und internationalen Benchlearning-Aktivitäten basieren. Dabei gilt das besondere Augenmerk den Innovationshindernissen und den erforderlichen Ressourcen.										

## Kriterium 5.2

### Kunden-/Bürgerorientierte Dienstleistungen und Produkte entwickeln und zur Verfügung stellen


Im Kriterium 5.2 wird bewertet, wie Organisationen ihre Dienstleistungen/Produkte entwickeln und bereitstellen, um die Bedürfnisse der BürgerInnen /KundInnen durch Einbeziehung zu erfüllen. Der Rückgriff auf das Fachwissen und die Kreativität der BürgerInnen sowie der Zivilgesellschaft fördert einen effizienten, effektiven und innovativen öffentlichen Sektor, der kostengünstig angemessene öffentliche Dienstleistungen erbringt.

Die BürgerInnen /KundInnen können auf drei Ebenen dazu beitragen, die Qualität der Dienstleistungen und Produkte zu steigern:


- Einbindung von VertreterInnen der BürgerInnen/KundenInnen, Verbänden oder eigens eingerichteten Bürgergremien in die Gestaltung und Evaluierung der von der Organisation angebotenen Dienstleistungen und Produkte (**Mitgestaltung, Mitbewertung**);
- Übertragung von mehr Verantwortung für die Entscheidung über die Art der anzubietenden Dienstleistungen und Produkte an die BürgerInnen/KundInnen (**Mitentscheidung**);
- Zusammenarbeit mit BürgerInnen/KundInnen bei der Umsetzung der Dienstleistungen und Produkte oder Übertragung von Verantwortung bei der eigentlichen Bereitstellung von Dienstleistungen und Produkten (**Mitproduktion**).

Die Mitproduktion von Dienstleistungen dient der Qualitätssicherung, weil die Beteiligten einen Teil der Verantwortung übernehmen und der Ablauf der Produktion sichtbarer, verständlicher und damit legitimer und befriedigender wird.


**Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Organisation unternimmt, um Kunden-/Bürgerorientierte Dienstleistungen und Produkte zu entwickeln und zur Verfügung zu stellen.**

Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung									
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.			
5.2.1	Die Organisation identifiziert die Ergebnisse (Produkte und Dienstleistungen) der Kernprozesse.											


**Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Organisation unternimmt, um Kunden-/Bürgerorientierte Dienstleistungen und Produkte zu entwickeln und zur Verfügung zu stellen.**

Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung							
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.	
5.2.2	Die Organisation bezieht BürgerInnen/KundInnen in die Gestaltung und Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen ein (z. B. durch Untersuchungen, Rückmeldungen, Umfragen, Fokusgruppen, um zu erfahren, ob diese geeignet sind, Gender- oder Diversitätsaspekte zu berücksichtigen.)									
5.2.3	Die Organisation bezieht BürgerInnen/KundInnen und andere Interessengruppen in die Entwicklung von Qualitätsstandards für Dienstleistungen und Produkte (Prozessergebnisse) im Zusammenhang mit deren Erwartungen ein, soweit von der Organisation durchführbar.									
5.2.4	Die Organisation bezieht BürgerInnen/KundInnen in die Leistungserbringung ein und bereitet sie und die Beschäftigten auf die damit verbundenen veränderten Rollen vor.									

Beurteilen Sie anhand von **Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen**, was die Organisation unternimmt, um Kunden-/Bürgerorientierte Dienstleistungen und Produkte zu entwickeln und zur Verfügung zu stellen.

Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung							
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.	
5.2.5	Die Organisation bezieht BürgerInnen/KundInnen in die Gestaltung und Entwicklung von neuen interaktiven Services, Informationsquellen und -kanälen ein.									
5.2.6	Die Organisation stellt geeignete und verlässliche Informationen bereit, um BürgerInnen/KundInnen zu unterstützen und sie über umgesetzte Veränderungen zu informieren.									
5.2.7	Die Organisation fördert die Zugänglichkeit der Organisation beispielsweise durch flexible Öffnungszeiten, durch Dokumente in verschiedenen Formaten (Papierform, elektronisch), und geeigneten Sprachen, durch das Internet, durch Plakate oder Broschüren, durch Blindenschrift und Vorleseprogramme (Screen-Reader).									

Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Organisation unternimmt, um Kunden-/Bürgerorientierte Dienstleistungen und Produkte zu entwickeln und zur Verfügung zu stellen.


Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung							
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.	
5.2.8	Die Organisation entwickelt verlässliche Systeme und Verfahren für die Behandlung allgemeiner Anfragen und für das Beschwerdemanagement.									

### Kriterium 5.3


#### Prozesse aufeinander abstimmen, sowohl innerhalb der Organisation als auch mit anderen relevanten Organisationen

Anhand dieses Kriteriums wird bewertet, wie gut die Prozesse aufeinander abgestimmt sind, sowohl innerhalb der Organisation als auch mit den Prozessen anderer Organisationen in derselben Dienstleistungskette. Die Effektivität öffentlicher Organisationen hängt häufig davon ab, wie sie mit den anderen öffentlichen Organisationen zusammenarbeiten, mit denen sie eine Art Dienstleistungskette bilden. Diese ist auf gemeinsame Wirkungen ausgerichtet. Bereichsübergreifende Prozesse sind in der öffentlichen Verwaltung verbreitet. Solche Prozesse sind erst dann effektiv und effizient, wenn sie zwischen den beteiligten Bereichen abgestimmt sind.


**Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Organisation unternimmt, um Prozesse innerhalb der Organisation und mit anderen relevanten Organisationen aufeinander abzustimmen.**

Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung							
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.	
5.3.1	Die Organisation definiert die Dienstleistungskette, welcher sie und ihre PartnerInnen angehören.									
5.3.2	Die Organisation koordiniert und verbindet Prozesse mit SchlüsselpartnerInnen im privaten und öffentlichen Sektor und bei NGOs.									

**Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Organisation unternimmt, um Prozesse innerhalb der Organisation und mit anderen relevanten Organisationen aufeinander abzustimmen.**


Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung							
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.	
5.3.3	Die Organisation entwickelt ein gemeinsames System mit den PartnerInnen in der Dienstleistungskette, um den Datenaustausch zu erleichtern.									
5.3.4	Die Organisation unternimmt so genannte "Customer/Citizen Journeys" durch verschiedene Organisationen, um etwas über bessere Prozesskoordination zu lernen und Organisationsgrenzen zu überwinden.									

Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Organisation unternimmt, um Prozesse innerhalb der Organisation und mit anderen relevanten Organisationen aufeinander abzustimmen.


Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung							
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.	
5.3.5	Die Organisation richtet organisationsübergreifende Arbeitsgruppen ein, um auftretende Probleme zu lösen.									
5.3.6	Die Organisation baut Anreize und Rahmenbedingungen für Führungskräfte und MitarbeiterInnen auf, um organisationsübergreifende Prozesse zu entwickeln (z. B. "shared service" und gemeinsame bereichsübergreifende Prozessentwicklung).									



**Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, was die Organisation unternimmt, um Prozesse innerhalb der Organisation und mit anderen relevanten Organisationen aufeinander abzustimmen.**

Bewertung		Beobachtungen, Erfahrungen und Belege	Bewertung und Gewichtung							
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.	
5.3.7	Die Organisation schafft eine Kultur des Arbeitens in bereichsübergreifenden Prozessen, um das Bereichsdenken zu überwinden, Prozesse verschiedener Bereiche zu koordinieren oder bereichsübergreifende Prozesse zu entwickeln (z. B. Durchführung der Selbstbewertungen für die gesamte Organisation und nicht für einzelne Abteilungen).									

## Bewertungsskala für die Themenfelder 6 - 9

Punkte	Bewertungsskala
<b>0-10</b>	Ergebnisse werden nicht gemessen.
<b>11-30</b>	Die wichtigsten Ergebnisse werden gemessen und zeigen negative Tendenzen, oder die Ergebnisse bleiben hinter den relevanten Zielen zurück.
<b>31-50</b>	Die Ergebnisse zeigen moderate Fortschritte oder es werden einige relevante Ziele erreicht.
<b>51-70</b>	Die Ergebnisse zeigen erhebliche Fortschritte, oder es werden die meisten relevanten Ziele erreicht.
<b>71-90</b>	Die Ergebnisse zeigen nachhaltigen Fortschritt und alle relevanten Ziele werden erreicht.
<b>91-100</b>	Hervorragende und nachhaltige Ergebnisse werden erreicht. Alle relevanten Ziele werden erreicht. Vergleiche mit entsprechenden Organisationen werden zu den wichtigsten Leistungsergebnissen angestellt.
<b>k.A.</b>	Weiß nicht/ keine Angabe
	0 völlig unwichtig; 1 unwichtig; 2 eher unwichtig; 3 eher wichtig; 4 wichtig; 5 sehr wichtig

## Themenfeld 6: KundInnen-/BürgerInnenbezogene Ergebnisse

Der Begriff BürgerIn bzw. KundIn umschreibt das komplexe Verhältnis zwischen der öffentlichen Verwaltung und ihren AdressatInnen. Die Person, an die sich die Dienstleistungen richten, ist als **Bürgerin oder Bürger** zu sehen, d.h. als ein Mitglied einer demokratischen Gesellschaft mit Rechten und Pflichten (z. B. Steuerzahler, politischer Akteur). Die Person sollte aber auch als **Kundin oder Kunde** gesehen werden, und zwar nicht nur im Zusammenhang mit der Erbringung von Dienstleistungen, wo diese Person die Rolle des Begünstigten einnimmt. Als KundInnen sollten Leistungsadressaten auch im Zusammenhang mit der Pflichterfüllung gesehen werden (z. B. Zahlen von Steuern oder Bußgeldern), wo sie ein Recht auf faire und höfliche Behandlung haben. Da die Grenze zwischen diesen beiden Aspekten nicht immer leicht zu ziehen ist, wird diese komplexe Beziehung als BürgerInnen-/ KundInnen-Beziehung bezeichnet.

Die BürgerInnen/KundInnen sind die EmpfängerInnen oder NutznießerInnen von Aktivitäten, Produkten oder Dienstleistungen öffentlicher Verwaltungen. Jede Organisation muss ihre KundInnen/BürgerInnen definieren, wobei hier nicht nur die direkten LeistungsempfängerInnen zu verstehen sind.

Themenfeld 6 bezieht sich darauf, wie zufrieden die KundInnen/BürgerInnen mit den Produkten und Dienstleistungen einer Organisation sind. CAF unterscheidet zwischen Wahrnehmungs- und Leistungsergebnissen. Für alle Organisationstypen im öffentlichen Sektor ist es wichtig, die Erfüllung von Erwartungen und Bedürfnissen und somit die Zufriedenheit der BürgerInnen/KundInnen unmittelbar (Wahrnehmungsergebnisse) zu messen. Darüber hinaus müssen auch die Leistungsergebnisse gemessen werden. Durch die Messung interner Indikatoren werden (mittelbar) zusätzliche Informationen zur Zufriedenheit der KundInnen/BürgerInnen gewonnen. Die Verbesserung der internen Indikatoren sollte zu einer größeren Zufriedenheit der BürgerInnen/KundInnen führen.

### Übersicht:

6.1: Ergebnisse der Wahrnehmungsmessungen


6.2: Ergebnisse der Leistungsmessungen

## Kriterium 6.1


### Ergebnisse der Wahrnehmungsmessungen

Die unmittelbare Messung der Wahrnehmungen der BürgerInnen/KundInnen und ihrer Zufriedenheit ist von besonderer Bedeutung. Die Wahrnehmung der BürgerInnen/KundInnen zu messen bedeutet, sie direkt zu befragen und ein direktes Feedback und Informationen zu verschiedenen Aspekten der Leistung der Organisation zu erhalten. Entsprechend dem Grundsatz des auf konkreten Fakten beruhenden Managements geht die Organisation nicht von eigenen Annahmen zur Kundenzufriedenheit aus. Stattdessen stellen die unmittelbaren Äußerungen der KundInnen/BürgerInnen die objektiven Informationen dar. In der Regel erfolgt dies in Form von KundInnen- bzw. Bürgerbefragungen. Auch ergänzende Instrumente wie Fokusgruppen oder Nutzer-Panels kommen zum Einsatz. Mit diesem Kriterium wird bewertet, ob die Organisation diese Messungen vornimmt und welche Messergebnisse sie erzielt.


**Beurteilen Sie aufgrund der Wahrnehmungsmessungen inwieweit die Organisation die Erwartungen und Bedürfnisse der KundInnen/BürgerInnen erfüllt.**

Bewertung		Messergebnisse	Bewertung und Gewichtung									
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.			
6.1.1	Wie nehmen die BürgerInnen/ KundInnen das Image der Organisation insgesamt und ihr öffentliches Ansehen wahr (z. B. hinsichtlich Freundlichkeit, faire Behandlung, Offenheit, Klarheit/Verständlichkeit der bereitgestellten Informationen, Bereitschaft der Beschäftigten zuzuhören, Empfang, Flexibilität und Fähigkeit, individuelle Lösungen anzubieten).											
6.1.2	Wie nehmen die BürgerInnen/ KundInnen ihre Einbeziehung und Beteiligung an Arbeits- und Entscheidungsprozessen der Organisation wahr?											


**Beurteilen Sie aufgrund der Wahrnehmungsmessungen inwieweit die Organisation die Erwartungen und Bedürfnisse der KundInnen/BürgerInnen erfüllt.**

Bewertung		Messergebnisse	Bewertung und Gewichtung									
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.			
6.1.3	Wie nehmen die BürgerInnen/ KundInnen die Erreichbarkeit der Organisation wahr ( z.B. Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln, barrierefreier Zugang, Öffnungs- und Wartezeiten, One-Stop-Shop, Servicekosten)?											
6.1.4	Wie nehmen die BürgerInnen/ KundInnen die Transparenz wahr (z. B. hinsichtlich der Arbeitsweise der Organisation, Erläuterung der gesetzlichen Grundlagen und der Entscheidungsprozesse).											
6.1.5	Wie nehmen die BürgerInnen/ KundInnen die Dienstleistungen und Produkte wahr (z. B. hinsichtlich Qualität, Zuverlässigkeit, Einhaltung von Qualitätsstandards, Bearbeitungs- oder Bereitstellungszeit, Qualität der Beratung, umweltpolitische Einstellung).											

**Beurteilen Sie aufgrund der Wahrnehmungsmessungen inwieweit die Organisation die Erwartungen und Bedürfnisse der KundInnen/BürgerInnen erfüllt.**

Bewertung		Messergebnisse	Bewertung und Gewichtung									
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.			
6.1.6	Wie nehmen die BürgerInnen/ KundInnen die Differenzierung der Dienstleistungen entsprechend ihren unterschiedlichen Bedürfnissen wahr (z. B. Geschlecht, Alter).											
6.1.7	Wie nehmen die BürgerInnen/ KundInnen die verfügbaren Informationen wahr, hinsichtlich Menge, Qualität, Zuverlässigkeit, Transparenz, Verständlichkeit, Verwendbarkeit für die Zielgruppe usw?											
6.1.8	Wie nehmen die BürgerInnen/ KundInnen die Annahme der Informationen durch BürgerInnen/KundInnen wahr?											


**Beurteilen Sie aufgrund der Wahrnehmungsmessungen, inwieweit die Organisation die Erwartungen und Bedürfnisse der KundInnen/BürgerInnen erfüllt.**

Bewertung		Messergebnisse	Bewertung und Gewichtung							
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.	
6.1.9	Wie nehmen die BürgerInnen/ KundInnen die Häufigkeit von Befragungen wahr?									
6.1.10	Wie nehmen die BürgerInnen/ KundInnen das Ausmaß des Vertrauens der Öffentlichkeit in die Organisation und ihre Produkte/Dienstleistungen wahr?									

**Kriterium 6.2**  
**Ergebnisse der Leistungsmessungen**


Neben der unmittelbaren Messung der BürgerInnen- und KundInnenwahrnehmung kann die Qualität der für BürgerInnen /KundInnen erbrachten Dienstleistungen auch aufgrund interner Indikatoren (mittelbar) gemessen werden. Hier werden interne Leistungsergebnisse gemessen wie z.B. Bearbeitungszeit, Wartezeit, Anzahl der Beschwerden. Daraus können Rückschlüsse auf die Qualität der Leistungserbringung gezogen werden. CAF gibt im Folgenden einen Überblick über mögliche interne Indikatoren für Leistungsmessungen, die Aussagen darüber zulassen, inwieweit die Bedürfnisse und Erwartungen von KundInnen/BürgerInnen erfüllt werden.

**Beurteilen Sie aufgrund von Leistungsmessungen, inwieweit die Organisation die Erwartungen und Bedürfnisse der KundInnen/BürgerInnen erfüllt.**


Bewertung		Indikatoren	Bewertung und Gewichtung							
Ergebnisse zur Einbeziehung:			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.	
6.2.1	Ausmaß der Einbeziehung von BürgerInnen/KundInnen in die Gestaltung von Dienstleistungen oder Produkten und in die Gestaltung von Entscheidungsprozessen.									
6.2.2	Anzahl der erhaltenen und umgesetzten Vorschläge von BürgerInnen/KundInnen.									




**Beurteilen Sie aufgrund von Leistungsmessungen, inwieweit die Organisation die Erwartungen und Bedürfnisse der KundInnen/BürgerInnen erfüllt.**

Bewertung		Indikatoren	Bewertung und Gewichtung							
Ergebnisse zur Erreichbarkeit der Organisation:			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.	
6.2.3	Ausmaß der Nutzung neuer und innovativer Formen des Umgangs mit BürgerInnen/KundInnen.									
6.2.4	Belege für den angemessenen Umgang mit Gender-Aspekten sowie kultureller und sozialer Diversität der BürgerInnen/KundInnen.									
6.2.5	Ausmaß regelmäßiger Reflexionsbesprechungen mit den Interessengruppen, um geänderte Bedürfnisse und den Grad der Zufriedenheit zu ermitteln.									

**Beurteilen Sie aufgrund von Leistungsmessungen, inwieweit die Organisation die Erwartungen und Bedürfnisse der KundInnen/BürgerInnen erfüllt.**

Bewertung		Indikatoren	Bewertung und Gewichtung							
Ergebnisse zur Erreichbarkeit der Organisation:			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.	
6.2.6	Öffnungszeiten der verschiedenen Bereiche/Abteilungen.									
6.2.7	Wartezeiten									
6.2.8	Bearbeitungs- und Bereitstellungszeiten.									


**Beurteilen Sie aufgrund von Leistungsmessungen, inwieweit die Organisation die Erwartungen und Bedürfnisse der KundInnen/BürgerInnen erfüllt.**

Bewertung		Indikatoren	Bewertung und Gewichtung							
Ergebnisse zur Erreichbarkeit der Organisation:			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.	
6.2.9	Kosten der Dienstleistungen									
6.2.10	Verfügbarkeit von Informationen über die Leitungsverantwortung für die einzelnen Dienstleistungen.									

**Beurteilen Sie aufgrund von Leistungsmessungen, inwieweit die Organisation die Erwartungen und Bedürfnisse der KundInnen/BürgerInnen erfüllt.**

Bewertung		Indikatoren	Bewertung und Gewichtung							
Ergebnisse zur Transparenz der Erbringung von Dienstleistungen und Produkten:			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.	
6.2.11	Anzahl der Informationskanäle und deren Effizienz									
6.2.12	Verfügbarkeit und Richtigkeit der Informationen									
6.2.13	Verfügbarkeit von Leistungszielen und -ergebnissen der Organisation									
6.2.14	Anzahl von Interventionen durch eine Beschwerdestelle (z. B. Bürgerbeauftragte, "Ombudsperson")									

**Beurteilen Sie aufgrund von Leistungsmessungen, inwieweit die Organisation die Erwartungen und Bedürfnisse der KundInnen/BürgerInnen erfüllt.**

Bewertung		Indikatoren	Bewertung und Gewichtung							
Ergebnisse zur Transparenz der Erbringung von Dienstleistungen und Produkten:			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.	
6.2.15	Umfang der Maßnahmen für eine bessere Verfügbarkeit, höhere Genauigkeit und größere Transparenz von Informationen.									
6.2.16	Anzahl und Bearbeitungszeit von Beschwerden.									

**Beurteilen Sie aufgrund von Leistungsmessungen, inwieweit die Organisation die Erwartungen und Bedürfnisse der KundInnen/BürgerInnen erfüllt.**

Bewertung		Indikatoren	Bewertung und Gewichtung								
Ergebnisse zur Qualität der Erbringung von Dienstleistungen und Produkten:											
6.2.17	Anzahl von fehlerhaften Dokumenten (z. B. Bescheiden), Zahl der Fälle, die neu bearbeitet werden müssen/Schadenersatzfälle.										
6.2.18	Einhaltung festgelegter Dienstleistungsstandards, z. B. gesetzlicher Grundlagen										

## Themenfeld 7: Mitarbeiterbezogene Ergebnisse

Dieses Themenfeld beleuchtet die Ergebnisse, die die Organisation im Hinblick auf die Fähigkeiten, Motivation, Zufriedenheit, Wahrnehmung und die Leistungen ihrer MitarbeiterInnen erzielt. In diesem Themenfeld werden - wie bei den BürgerInnen-/KundInnenbezogenen Ergebnissen - zwei Arten mitarbeiterInnenbezogener Ergebnisse unterschieden:

Ergebnisse aus **Wahrnehmungsmessungen**, bei denen die MitarbeiterInnen direkt befragt werden (z.B. durch Fragebögen, Umfragen, Fokusgruppen, Beurteilungen, Interviews, Befragung von MitarbeiterInnenvertretungen);

Ergebnisse aus **Leistungsmessungen**, die die Organisation nutzt, um die Zufriedenheit und die Leistungsergebnisse der MitarbeiterInnen zu überprüfen und zu verbessern.

### Übersicht:

7.1: Ergebnisse der Wahrnehmungsmessungen


7.2: Ergebnisse der Leistungsmessungen

## Kriterium 7.1

### Ergebnisse aus Wahrnehmungsmessungen


In diesem Kriterium wird bewertet, ob die MitarbeiterInnen ihre Organisation für einen attraktiven Arbeitsplatz halten und ob sie in ihrer tagtäglichen Arbeit dazu motiviert sind, das Beste für ihre Organisation zu tun. Es ist für alle Organisationen im öffentlichen Sektor wichtig systematisch zu messen, wie die eigenen MitarbeiterInnen die Organisation und die von ihr bereitgestellten Produkte und Dienstleistungen wahrnehmen.

**Beurteilen Sie aufgrund von Wahrnehmungsmessungen, inwieweit die Organisation die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfüllt.**


Bewertung		Messergebnisse	Bewertung und Gewichtung							
Ergebnisse zur allgemeinen Wahrnehmung der MitarbeiterInnen:			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.	
7.1.1	Wie nehmen die MitarbeiterInnen das Image und die Gesamtleistung der Organisation wahr (für die Gesellschaft, BürgerInnen/KundInnen, andere Interessengruppen).									
7.1.2	Wie nehmen die MitarbeiterInnen die Einbeziehung der Beschäftigten in die Organisation und die Entscheidungsprozesse wahr sowie das Bewusstsein der Beschäftigten in Bezug auf Mission, Vision und Werte der Organisation									




**Beurteilen Sie aufgrund von Wahrnehmungsmessungen, inwieweit die Organisation die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfüllt.**

Bewertung		Messergebnisse	Bewertung und Gewichtung							
Ergebnisse zur allgemeinen Wahrnehmung der MitarbeiterInnen:			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.	
7.1.3	Wie nehmen die MitarbeiterInnen die Einbeziehung der Beschäftigten in Verbesserungsmaßnahmen wahr?									
7.1.4	Wie nehmen die MitarbeiterInnen das Bewusstsein der Beschäftigten für mögliche Interessenkonflikte und die Wichtigkeit ethischen Verhaltens wahr?									
7.1.5	Wie nehmen die MitarbeiterInnen die Instrumente des Informationsaustausches und des Dialogs wahr?									
7.1.6	Wie nehmen die MitarbeiterInnen die soziale Verantwortung der Organisation wahr?									


**Beurteilen Sie aufgrund von Wahrnehmungsmessungen, inwieweit die Organisation die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfüllt.**

Bewertung		Messergebnisse	Bewertung und Gewichtung							
<b>Ergebnisse zur Wahrnehmung des Managements und des Managementsystems:</b>			<b>0-10</b>	<b>11-30</b>	<b>31-50</b>	<b>51-70</b>	<b>71-90</b>	<b>91-100</b>	<b>k.A.</b>	
7.1.7	Wie nehmen die MitarbeiterInnen die Fähigkeit der obersten und mittleren Führungsebene wahr, die Organisation zu steuern (z. B. durch Zielvereinbarungen, Ressourcenverteilung, Evaluierung der Gesamtleistung der Organisation, Personalmanagementstrategie) und darüber zu kommunizieren?									
7.1.8	Wie nehmen die MitarbeiterInnen die Gestaltung und Steuerung der verschiedenen Prozesse der Organisation wahr?									


**Beurteilen Sie aufgrund von Wahrnehmungsmessungen, inwieweit die Organisation die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfüllt.**

Bewertung		Messergebnisse	Bewertung und Gewichtung							
Ergebnisse zur Wahrnehmung des Managements und des Managementsystems:			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.	
7.1.9	Wie nehmen die MitarbeiterInnen die Aufgabenverteilung und das Beurteilungssystem für MitarbeiterInnen wahr?									
7.1.10	Wie nehmen die MitarbeiterInnen das Ausmaß und die Qualität der Anerkennung von Einzel- und Teamleistungen wahr?									
7.1.11	Wie nehmen die MitarbeiterInnen die Haltung der Organisation gegenüber Innovationen wahr?									


**Beurteilen Sie aufgrund von Wahrnehmungsmessungen, inwieweit die Organisation die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfüllt.**

Bewertung		Messergebnisse	Bewertung und Gewichtung							
Ergebnisse zur Wahrnehmung der Arbeitsbedingungen:			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.	
7.1.12	Wie nehmen die MitarbeiterInnen das Betriebsklima wahr (z. B. wie mit Konflikten, Missständen, Personalproblemen, Mobbing am Arbeitsplatz umgegangen wird) und die Kultur der Organisation (z. B. Zusammenarbeit/Kommunikation zwischen Abteilungen, Bereichen usw.)?									
7.1.13	Wie nehmen die MitarbeiterInnen die Herangehensweise an soziale Themen wahr (z. B. flexible Arbeitszeiten, Ausgleich zwischen Berufs- und Privatleben, Gesundheitsvorsorge)?									
7.1.14	Wie nehmen die MitarbeiterInnen den Umgang mit Chancengleichheit, fairer Behandlung und integerem Verhalten in der Organisation wahr?									

**Beurteilen Sie aufgrund von Wahrnehmungsmessungen, inwieweit die Organisation die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfüllt.**

Bewertung		Messergebnisse	Bewertung und Gewichtung							
Ergebnisse zur Wahrnehmung der Arbeitsbedingungen:			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.	
7.1.15	Wie nehmen die MitarbeiterInnen die Ausstattung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsumgebung wahr?									
7.1.16	Wie nehmen die MitarbeiterInnen die systematische Karriere- und Kompetenzentwicklung wahr?									
7.1.17	Wie nehmen die MitarbeiterInnen Ermutigung, Übertragung von Verantwortung wahr?									

**Beurteilen Sie aufgrund von Wahrnehmungsmessungen, inwieweit die Organisation die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfüllt.**


Bewertung		Messergebnisse	Bewertung und Gewichtung							
<b>Ergebnisse zur Wahrnehmung von Karrierechancen und Weiterbildungsmöglichkeiten</b>			<b>0-10</b>	<b>11-30</b>	<b>31-50</b>	<b>51-70</b>	<b>71-90</b>	<b>91-100</b>	<b>k.A.</b>	
7.1.18	Wie nehmen die MitarbeiterInnen die Verfügbarkeit und Qualität von Schulungen in Übereinstimmung mit den strategischen Zielsetzungen wahr?									

## Kriterium 7.2


### Ergebnisse aus Leistungsmessungen

Leistungsmessungen erfolgen aufgrund von internen, mitarbeiterInnenbezogenen Indikatoren, anhand derer die Organisation messen kann, welche Ergebnisse sie in Bezug auf das Gesamtverhalten der MitarbeiterInnen, ihre Leistung, die Entwicklung ihrer Fertigkeiten, ihre Motivation und den Grad ihrer Einbeziehung in die Organisation erzielt hat. Diese Ergebnisse beinhalten in der Regel auch interne Messungen zum Verhalten der MitarbeiterInnen (z.B. Krankentage, Fluktuationsrate, Anzahl der Beschwerden von MitarbeiterInnen, Anzahl der Verbesserungsvorschläge, etc.).

**Beurteilen Sie aufgrund von Leistungsmessungen, inwieweit die Organisation die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfüllt.**


Bewertung		Indikatoren	Bewertung und Gewichtung									
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.			
7.2.1	Hinweise zum Verhalten der Beschäftigten (z. B. unentschuldigtes Fernbleiben vom Arbeitsplatz, krankheitsbedingte Fehlzeiten, Fluktuationsrate, Anzahl von Beschwerden, Anzahl von Streiktagen).											
7.2.2	Hinweise zur Motivation und Einbeziehung (z. B. Rücklaufquoten bei MitarbeiterInnenbefragungen, Beteiligung an Verbesserungsinitiativen wie Vorschlagswesen, Teilnahme an internen Diskussionsrunden).											

**Beurteilen Sie aufgrund von Leistungsmessungen, inwieweit die Organisation die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfüllt.**


Bewertung		Indikatoren	Bewertung und Gewichtung							
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.	
7.2.3	Hinweise zur Arbeitsleistung der Beschäftigten (z. B. Ergebnisse von MitarbeiterInnenbeurteilungen).									
7.2.4	Maß der Einbeziehung in Verbesserungsmaßnahmen.									
7.2.5	Maß der Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologie.									



**Beurteilen Sie aufgrund von Leistungsmessungen, inwieweit die Organisation die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfüllt.**

Bewertung		Indikatoren	Bewertung und Gewichtung							
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.	
7.2.6	Hinweise zur Entwicklung von Fähigkeiten/Kompetenzen, z. B. Teilnahme- und Erfolgsquoten bei Schulungsmaßnahmen, effektive Nutzung von Schulungsbudgets).									
7.2.7	Fähigkeit der Beschäftigten, mit BürgerInnen/KundInnen umzugehen und auf ihre Bedürfnisse einzugehen (z. B. Anzahl von Schulungsstunden je MitarbeiterIn zum Thema Customer Relationship Management, Anzahl von BürgerInnen-/KundInnenbeschwerden über das Verhalten der Beschäftigten, Messung der Einstellung der Beschäftigten zu BürgerInnen/KundInnen).									

**Beurteilen Sie aufgrund von Leistungsmessungen, inwieweit die Organisation die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfüllt.**

Bewertung		Indikatoren	Bewertung und Gewichtung							
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.	
7.2.8	Häufigkeit der Anerkennung Einzelner und Teams.									
7.2.9	Anzahl gemeldeter ethischer Konflikte/Probleme (z. B. mögliche Interessenkonflikte).									
7.2.10	Häufigkeit von freiwilliger Teilnahme an Aktivitäten sozialer Verantwortung, die die Organisation fördert.									

## Themenfeld 8: Ergebnisse sozialer Verantwortung

Der Hauptauftrag einer öffentlichen Organisation besteht darin, spezifische Bedürfnisse und Erwartungen der Gesellschaft zu befriedigen. Über den Hauptauftrag hinaus sollten öffentliche Organisationen sich verantwortungsvoll verhalten, um zu einer nachhaltigen Entwicklung in wirtschaftlicher, gesellschaftlicher und umweltbezogener Hinsicht in der regionalen, nationalen und internationalen Gemeinschaft beizutragen. Dies kann die Einstellung und den Beitrag der Organisation zur Lebensqualität beinhalten, zum Umweltschutz, zur Bewahrung globaler Ressourcen, zu gleichberechtigten Beschäftigungsmöglichkeiten, ethischem Verhalten, zur Mitwirkung in Gemeinschaften und den Beitrag zur lokalen Entwicklung.

Soziale Verantwortung umfasst einerseits den Willen der Organisation, gesellschaftliche und umweltbezogene Aspekte in ihre Entscheidungsfindungen einzubeziehen (Themenfeld 2); andererseits umfasst sie die Fähigkeit, auf die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Aktivitäten auf die Gesellschaft und die Umwelt einzugehen. Soziale Verantwortung sollte ein wesentlicher Bestandteil der Strategie einer Organisation sein.

Die strategischen Ziele sollten in Bezug auf die soziale Verantwortung der Organisation geprüft werden, um unerwünschte Auswirkungen zu vermeiden.

Die Leistung einer Organisation für die Gemeinschaft, in der sie tätig ist (kommunal, national oder international) und deren Auswirkung auf die Umwelt ist mittlerweile ein wesentlicher Bestandteil ihrer Gesamtleistung. Eine Organisation, die sich um ihre soziale Verantwortung bemüht, wird bei der Gesamtheit der BürgerInnen ihr Ansehen und ihr Image verbessern;  
wird es leichter haben, neue MitarbeiterInnen anzuwerben, bisherige MitarbeiterInnen zu binden und deren Motivation und Engagement zu erhalten;  
wird ihre Beziehungen zu Unternehmen, anderen öffentlichen Organisationen, zu den Medien, Zulieferern, BürgerInnen/KundInnen und zu der sie umgebenden Gemeinschaft verbessern.

Die Messungen beinhalten sowohl qualitative/quantitative Wahrnehmungsaspekte (8.1) als auch quantitative Indikatoren (8.2). Sie können sich auf Folgendes beziehen:

- ethisches, demokratisches und partizipatives Verhalten der Organisation;
- umweltbezogene Nachhaltigkeit;
- Lebensqualität;
- wirtschaftliche Folgen von Handlungen der Organisation

### Übersicht:

8.1: Ergebnisse der Wahrnehmungsmessungen

8.2: Ergebnisse der Leistungsmessungen


## Kriterium 8.1

### Ergebnisse der Wahrnehmungsmessungen


Wahrnehmungsmessungen konzentrieren sich darauf, wie die Leistung der Organisation auf kommunaler, nationaler oder internationaler Ebene von der entsprechenden Gemeinschaft wahrgenommen wird. Die Wahrnehmung kann verschiedenen Quellen entnommen werden, z. B. aus Umfragen, Berichten, öffentlichen Medienveranstaltungen, NGOs, zivilgesellschaftlichen Organisationen, unmittelbarem Feedback seitens der Interessengruppen und der Nachbarschaft etc.

Die Wahrnehmung zeigt, wie wirksam die gesellschafts- und umweltbezogenen Strategien sind. Sie beinhaltet z. B. die Auffassung zur Transparenz der Organisation, die Auswirkung der Organisation auf die Lebensqualität und die Qualität der Demokratie, die Sicht auf ihr moralisches Verhalten zur Unterstützung der BürgerInnen, ihren grundsätzlichen Ansatz bei Umweltfragen und die dabei erzielten Ergebnisse usw.


**Beurteilen Sie aufgrund von Wahrnehmungsmessungen, inwieweit die Organisation aus Sicht der Interessengruppen ihrer sozialen Verantwortung nachkommt.**

Bewertung		Messergebnisse	Bewertung und Gewichtung								
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.		
8.1.1	Wie nimmt die Öffentlichkeit den Einfluss der Organisation auf die Lebensqualität von BürgerInnen/KundInnen wahr (z. B. gesundheitliche Aufklärung, Unterstützung sportlicher und kultureller Aktivitäten, Teilnahme an humanitären Einsätzen, spezielle Aktivitäten für Menschen mit Behinderung, kulturelle Aktivitäten für die Öffentlichkeit).										


**Beurteilen Sie aufgrund von Wahrnehmungsmessungen, inwieweit die Organisation aus Sicht der Interessengruppen ihrer sozialen Verantwortung nachkommt.**

Bewertung		Messergebnisse	Bewertung und Gewichtung							
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.	
8.1.2	Wie wird das Image der Organisation wahrgenommen (z. B. als Arbeitgeber, hinsichtlich ihrer Beiträge zu lokalen oder globalen gesellschaftlichen Aktivitäten).									
8.1.3	Wie werden die wirtschaftlichen Auswirkungen der Organisation auf die Gesellschaft auf lokaler, regionaler, nationaler und internationaler Ebene wahrgenommen (z.B. Gründung von Kleinbetrieben in der Nachbarschaft, Bereitstellung öffentlicher Straßen und Verkehrsmittel, die auch private Betriebe bedienen).									
8.1.4	Wie wird der Umgang der Organisation mit Umweltfragen wahrgenommen (z. B. Wahrnehmung des ökologischen Fußabdrucks, Energiemanagement, reduzierter Strom- und Wasserverbrauch, Schutz gegen Lärm, Luftverschmutzung, Anregung zur Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel, Abfallentsorgung von Gefahrstoffen).									

**Beurteilen Sie aufgrund von Wahrnehmungsmessungen, inwieweit die Organisation aus Sicht der Interessengruppen ihrer sozialen Verantwortung nachkommt.**

Bewertung		Messergebnisse	Bewertung und Gewichtung							
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.	
8.1.5	Wie wird der Einfluss der Organisation auf Nachhaltigkeit auf lokaler, regionaler, nationaler oder internationaler Ebene wahrgenommen (Einkauf von Produkten aus fairem Handel, Recycling-Produkte, erneuerbare Energie usw.).									
8.1.6	Wie wird der gesellschaftliche Einfluss der Organisation hinsichtlich der Umsetzung demokratischer Prinzipien bei der Beteiligung der BürgerInnen auf lokaler, regionaler, nationaler oder internationaler Ebene wahrgenommen (z. B. öffentliche Konferenzen, Einbindung in Beratungs- und Entscheidungsprozesse über den möglichen Einfluss der Organisation auf Sicherheit und Mobilität).									

**Beurteilen Sie aufgrund von Wahrnehmungsmessungen, inwieweit die Organisation aus Sicht der Interessengruppen ihrer sozialen Verantwortung nachkommt.**


Bewertung		Messergebnisse	Bewertung und Gewichtung									
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.			
8.1.7	Wie nimmt die Öffentlichkeit die Offenheit und Transparenz der Organisation sowie ihr ethisches Verhalten wahr (Achtung der Grundsätze und Werte bei der Erbringung öffentlicher Leistungen wie etwa Gleichheit, Kontinuität usw.).											
8.1.8	Wie wird die Einbeziehung der Organisation in die Gemeinschaft wahrgenommen, in die sie eingebettet ist ( z. B. durch finanzielle oder sonstige Unterstützung, durch das Organisieren kultureller oder sozialer Veranstaltungen).											
8.1.9	Wie wird die Organisation in der Medienberichterstattung hinsichtlich ihrer sozialen Verantwortung wahrgenommen.											

## Kriterium 8.2

### Ergebnisse der Leistungsmessungen


Leistungsmessungen konzentrieren sich auf die Maßnahmen, die die Organisation ergreift, um ihre Leistung im Hinblick auf ihre soziale Verantwortung zu überprüfen, zu verstehen, vorherzusagen und zu verbessern. Die Leistungsmessungen sollten ein klares Bild ergeben, wie wirksam die Ansätze der Organisation zu gesellschaftlichen Themen sind. Sie können sich auf das moralische Verhalten, die Initiativen und die Ergebnisse der Verhinderung von Gesundheitsrisiken und die Initiativen zum Wissensaustausch, zur Wahrung von Ressourcen und zur Verringerung von Umwelteinwirkungen beziehen.

**Beurteilen Sie anhand von Leistungsmessungen, inwieweit die Organisation ihrer sozialen Verantwortung nachkommt.**


Bewertung		Indikatoren	Bewertung und Gewichtung							
Hinweise zur sozialen Verantwortung			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.	
8.2.1	Aktivitäten der Organisation zum Schutz und Erhalt von Ressourcen. Beispiele: Verfügbarkeit von Anbietern mit sozialem Profil, Einhaltung von Umweltstandards, Verwendung von Recycling-Materialien und -Produkten, Nutzung umweltfreundlicher Verkehrs- und Transportmittel, Reduzierung von Beeinträchtigungen und Schäden sowie Lärmreduzierung, sparsame Nutzung von Wasser, Strom, Gas usw.									




**Beurteilen Sie anhand von Leistungsmessungen, inwieweit die Organisation ihrer sozialen Verantwortung nachkommt.**

Bewertung		Indikatoren	Bewertung und Gewichtung							
Hinweise zur sozialen Verantwortung			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.	
8.2.2	Qualität von Beziehungen zu relevanten Behörden, Gesellschaftsgruppen und ihren VertreterInnen.									
8.2.3	Ausmaß und Bedeutung negativer und positiver Berichterstattung in den Medien (Anzahl von Beiträgen, Inhalt).									
8.2.4	Unterstützung für sozial benachteiligte BürgerInnen (Bewertung der Kosten für diese Hilfe, Anzahl der Anspruchsberechtigten).									

**Beurteilen Sie anhand von Leistungsmessungen, inwieweit die Organisation ihrer sozialen Verantwortung nachkommt.**

Bewertung		Indikatoren	Bewertung und Gewichtung								
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.		
8.2.5	Als Arbeitgeber eine Politik der Diversität unterstützen, der Integration und Akzeptanz ethnischer Minderheiten und von Menschen mit besonderen Bedürfnissen (z. B. durch Organisation von Programmen/Projekten, um ethnische Minderheiten zu beschäftigen).										
8.2.6	Unterstützung internationaler Entwicklungsprojekte und Teilnahme von Beschäftigten an humanitären Aktivitäten.										
8.2.7	Unterstützung des gemeinwohlorientierten Engagements der BürgerInnen, anderer Interessengruppen und der Beschäftigten.										

**Beurteilen Sie anhand von Leistungsmessungen, inwieweit die Organisation ihrer sozialen Verantwortung nachkommt.**

Bewertung		Indikatoren	Bewertung und Gewichtung								
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.		
8.2.8	Produktiver Austausch von Wissen und Information mit anderen (Anzahl frei zugänglicher Konferenzen der Organisation, Anzahl von Mitwirkungen in nationalen und internationalen Kolloquien).										
8.2.9	Programme zum Schutz der BürgerInnen/KundInnen sowie der Beschäftigten vor Gesundheitsrisiken und Unfällen (Anzahl und Arten von Vorsorgeprogrammen, Hilfe bei der Raucherentwöhnung, Ernährungsberatung, Anzahl der NutzerInnen sowie das Verhältnis von Kosten/Qualität dieser Programme.)										
8.2.10	Messergebnisse sozialer Verantwortung (z. B. nicht-finanzielle Bewertung)										

## Themenfeld 9: Wichtigste Leistungsergebnisse

Die wichtigsten Leistungsergebnisse beziehen sich auf alles, was die Organisation als wesentliche und messbare Erfolgskriterien in kurzfristiger und längerfristiger Sicht festgelegt hat. Sie zeigen, inwieweit Maßnahmen und Prozesse zur Zielerreichung und Erfüllung spezifischer Vorgaben beitragen, die in der Mission, Vision und in der Strategie festgelegt sind. Themenfeld 9 konzentriert sich auf die Fähigkeiten der Organisation, diese wichtigsten Leistungsergebnisse zu erzielen.

Die wichtigsten Leistungsergebnisse lassen sich zwei Kategorien zuordnen.

**1. Externe Ergebnisse der Organisation: Ergebnisse und Wirkungen, die hinsichtlich der Umsetzung von** Mission und Vision (Themenfeld 1), Strategie und Planung (Themenfeld 2), Prozessen (Themenfeld 5) und hinsichtlich der Ergebnisse für die externen Interessengruppen erzielt werden.

**2. Interne Ergebnisse: Effizienzgrad**, wobei der Bezug zu den Themenfeldern Personal (Themenfeld 3), Partnerschaften und Ressourcen (Themenfeld 4) und Prozesse (Themenfeld 5) im Mittelpunkt steht. Außerdem gehört die Verankerung von TQM-Werten in der Organisation zu den internen Ergebnissen.

### Übersicht:

9.1: Externe Ergebnisse: Ergebnisse und Wirkungen


9.2: Interne Ergebnisse: Effizienzgrad

## Kriterium 9.1


### Externe Ergebnisse: Ergebnisse und Wirkungen

Die externen Ergebnisse zeigen auf, wie effektiv die Strategie der Organisation ist, um die Erwartungen externer Interessengruppen in Übereinstimmung mit der Mission und Vision zu erfüllen. Jede Organisation im öffentlichen Sektor sollte beurteilen, inwieweit sie ihre wichtigsten Ziele hinsichtlich Ergebnissen (Dienstleistungen und Produkte) und Wirkungen (Einfluss ihrer Kernaktivitäten auf externe Interessengruppen und die Gesellschaft) erreicht. Dies versetzt sie in die Lage, ihre Leistung auf effektive Weise zu verbessern.


#### Beurteilen Sie anhand externer Ergebnisse die Zielerreichung der Organisation

Bewertung			Bewertung und Gewichtung									
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.			
9.1.1	Output-Ergebnisse (Menge und Qualität der bereitgestellten Produkte und Dienstleistungen).											
9.1.2	Outcome-Ergebnisse (die Wirkungen der bereitgestellten Produkte und Dienstleistungen auf die Gesellschaft und auf die LeistungsempfängerInnen/KundInnen)											

**Beurteilen Sie anhand externer Ergebnisse die Zielerreichung der Organisation**

Bewertung			Bewertung und Gewichtung							
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.	
9.1.3	Qualitätsniveau der bereitgestellten Produkte und Dienstleistungen im Verhältnis zu Standards und Vorschriften.									
9.1.4	Grad der Erfüllung von Kontrakten/Vereinbarungen der Organisation mit übergeordneten Behörden.									

**Beurteilen Sie anhand externer Ergebnisse die Zielerreichung der Organisation**


Bewertung			Bewertung und Gewichtung							
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.	
9.1.5	Ergebnisse von Kontrollen und Revisionen hinsichtlich Outputs und Outcomes									
9.1.6	Benchmark-Ergebnisse (Leistungsvergleiche mit anderen Organisationen) hinsichtlich Ergebnissen und Wirkungen.									
9.1.7	Ergebnisse hinsichtlich Innovation der Produkte und Dienstleistungen zur Verbesserung ihrer Wirkung.									

## Kriterium 9.2

### Interne Ergebnisse: Effizienzgrad


Die internen Ergebnisse beziehen sich auf die Effizienz und die Effektivität der internen Prozesse sowie auf Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen zur Arbeitsweise der Organisation. Eingegangen wird dabei auf das Prozessmanagement (z.B. die Produktivität, das Kosten-Nutzen-Verhältnis), die wirtschaftlichen Ergebnisse (effizienter Einsatz finanzieller Ressourcen, Haushaltskonformität), den effizienten Einsatz von Ressourcen (Partnerschaften, Information, Technik etc.), auf die Einbeziehung von Interessengruppen in die Organisation und die Ergebnisse interner Prüfungen.

#### Beurteilen Sie anhand interner Ergebnisse die Zielerreichung der Organisation


Bewertung			Bewertung und Gewichtung							
			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.	
9.2.1	Reaktion der Führungskräfte auf Ergebnisse und Erkenntnisse von Messungen einschließlich Risikomanagement									
9.2.2	Effektivität der Organisation beim Management der verfügbaren Ressourcen, einschließlich Personalmanagement, Wissensmanagement und Management der Gebäude (Input im Verhältnis zum Output).									




**Beurteilen Sie anhand interner Ergebnisse die Zielerreichung der Organisation**

Bewertung			Bewertung und Gewichtung							
Ergebnisse im Bereich des Managements und der Modernisierung			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.	
9.2.3	Ergebnisse hinsichtlich Verbesserungen und Innovationen der Produkte und Dienstleistungen.									
9.2.4	Benchmarking-Ergebnisse (Leistungsvergleiche mit anderen Organisationen)									
9.2.5	Effektivität von Partnerschaften (z. B. Grad der Zielerreichung von Partnerschaftvereinbarungen, gemeinsamen Aktivitäten).									

**Beurteilen Sie anhand interner Ergebnisse die Zielerreichung der Organisation**

Bewertung			Bewertung und Gewichtung							
Ergebnisse im Bereich des Managements und der Modernisierung			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.	
9.2.6	Mehrwert von IT-Anwendungen zur Steigerung der Effizienz, zur Überwindung administrativer Hürden sowie zur Leistungsverbesserung (z. B. geringere Kosten, weniger Bearbeitungsaufwand, Zusammenarbeit mit anderen, Kompatibilität, Zeitersparnis).									
9.2.7	Ergebnisse zum Funktionieren der Organisation, gemessen an Prüfungen, Audits und Controllingergebnissen.									
9.2.8	Ergebnisse der Teilnahme an Wettbewerben und Qualitätspreisen sowie von Qualitätsmanagement-Zertifizierungen (Excellence Awards usw.)									

**Beurteilen Sie anhand interner Ergebnisse die Zielerreichung der Organisation**

Bewertung			Bewertung und Gewichtung							
Ergebnisse im Bereich der Finanzen			0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	k.A.	
9.2.9	Einhaltung von Budgets und Erfüllung finanzieller Ziele.									
9.2.10	Ergebnisse von Inspektionen und Audits zum Finanzmanagement.									
9.2.11	Kosteneffektivität (Erreichen der Wirkungen mit geringstmöglichen Kosten).									